



Akademie  
für Internationale  
Zusammenarbeit (AIZ)

# Qualitative Studie 2024:

Schlüsselqualifikationen für Internationale Zusammenarbeit (Skills4Abroad)

Wir können Lernen

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

## Impressum

Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-0  
F: + 49 228 44 60-17 66  
I: [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)

Gutachten und Redaktion: Eva Quiring und Susanne Höck (EQ und EOP Evaluation)  
Ansprechpartnerin GIZ: Ilaria Kosubski

Februar 2025

# Inhalt

1. Hintergrund.....	4
2. Qualitative Studie 2024.....	4
3. Ergebnisse und Empfehlungen .....	5
3.1. Bedeutung der Ausreisevorbereitung.....	6
3.2. Praxisrelevanz und zentrale Take Aways der Lernangebote .....	6
3.3. Angemessenheit der Skills4Abroad-Rahmenbedingungen .....	7
3.4. Nutzen und Nützlichkeit des begleiteten Lernens .....	10
3.5. Bewertung der Lernprozesse, Lernumgebung und Lernbegleitung in analogen sowie digitalen Settings.....	11
3.6. Abdeckung von Querschnittsthemen und intersektionaler Perspektiven .....	13
3.7. Vernetzung im Rahmen von Skills4Abroad.....	13
3.8. Die Perspektive der Nicht-Teilnehmenden.....	15
4. Gesamtfazit.....	16

# 1. Hintergrund

Die Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) bereitet seit 1965 Fach- und Führungskräfte der deutschen internationalen Zusammenarbeit auf ihre Auslandseinsätze vor. Das in der AIZ angebotene Programm *Skills4Abroad* ist BMZ-finanziert und wird jährlich von über 1.600 Teilnehmenden genutzt, die aus mehr als 35 Entsendeorganisationen stammen, davon rund 60% Mitarbeitende der GIZ.

Das Programm umfasst derzeit 24 unterschiedliche Kursangebote, die die folgenden Bereiche abdecken: **a)** Diversität und internationaler Kontext, **b)** persönliche Sicherheit und (mentale) Gesundheit, **c)** Sprache & Kommunikation, **d)** Management & Beratung, **e)** als Familie ins Ausland und **f)** dein eigener Fokus. Die Trainings werden im Sinne eines flexiblen „New-Learning“-Ansatzes sowohl analog am Campus Kottenforst sowie digital angeboten, sind kombinierbar mit Selbstlern- und Beratungsangeboten und stehen den Teilnehmenden sowohl vor Ausreise zur Verfügung als auch bis zu 24 Monate nach Ausreise. Ende 2023 wurde die digitale Lernplattform *Online Campus* neu aufgesetzt und mit strukturierten Selbstlern- und Vernetzungsangeboten ausgestattet. Insgesamt soll durch dieses Lernangebot ein Dreiklang aus Vorbereitung-Vernetzung-Begleitung erzeugt werden.

## 2. Qualitative Studie 2024

### 2.1. Anlass und Ziele

Das Programm verfügt über ein differenziertes M&E-System. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten und mittels unterschiedlicher Methoden werden Daten von den Teilnehmenden, Trainer\*innen und Kund\*innen erhoben und Buchungsstatistiken ausgewertet. Bezogen auf die Teilnehmenden wird im M&E-System unterschieden zwischen dem Design des Lernprozesses, den sog. Modellebenen 1-4 (Anwesenheit, Aktivität, Wahrnehmung, Wissen) und der Effektivität des Lernprozesses, den Modellebenen 5-8 (Entscheidungsfindung, Aufgabenkompetenz, Transfer, Effekte).

Die hier vorliegende Studie setzt bei den Teilnehmenden in einem zeitlichen Abstand von ca. 12 Monaten nach deren Ausreise an. Sie soll folglich die Effekte des Lernprozesses untersuchen und ergänzt die überwiegend in quantitativer Form vorliegenden Daten des M&E-Systems um eine qualitative Perspektive. Diese qualitativen Daten werden seit 2016 in regelmäßigen Abständen erhoben.

Die Studie 2024 soll in erster Linie dazu dienen, den Maßnahmenzielindikator 3 (MZ3) / Nutzen für den Einsatz<sup>1</sup>, qualitativ zu unterfüttern. Zudem soll sie Erkenntnisse liefern, mit denen die Verantwortlichen das Programm sowohl inhaltlich-konzeptionell als auch qualitativ steuern und weiterentwickeln können. Daher ist es das Ziel der Studie, in einem zeitlichen Abstand zu den besuchten Lernangeboten deren Relevanz für die Praxis bewerten zu lassen. Die Teilnehmenden sollen den eigenen Lernweg reflektieren (Blick zurück) und zeitgleich sollen jene Rahmenbedingungen, Lücken oder Unzulänglichkeiten in den Trainings sowie sonstige Faktoren analysiert werden, welche die erfolgreiche Anwendung des Gelernten hindern oder begünstigen (Blick nach vorne). Auch sollen die Befragten Auskunft geben über den ausgeweiteten Teilnahmezeitraum (vormals 12, jetzt 24 Monate), dessen Nutzung und Passung zu ihren Bedürfnissen. Außerdem wird kontrafaktisch zu erheben sein, wie der Aufenthalt im

---

<sup>1</sup> „80 % der Teilnehmer\*innen bestätigen auf einer Bewertungsskala und anhand eines konkreten Beispiels, dass die durch die SQ-Angebote entwickelten Kompetenzen nützlich für ihren Einsatz vor Ort sind.“

Ausland ohne Teilnahme an *Skills4Abroad* eingeschätzt wird. Die Interviews mit Nicht-Teilnehmenden werden entsprechend mit Blick auf bisher nicht abgedeckte Bedarfe sowie erforderliche Bedingungen für die Inanspruchnahme von Angeboten geführt.

## 2.2. Methodik und Sampling

Im Zeitraum August bis November 2024 wurden insgesamt **34 Teilnehmende** (19 Frauen, 15 Männer) und **6 Nicht-Teilnehmende**<sup>2</sup> (2 Frauen, 4 Männer) leitfadengestützt via MS-Teams interviewt, deren Ausreise ca. 12 Monate zurücklag. Für das Sampling wurde aus einer Grundgesamtheit von 325 S4A-Teilnehmenden, deren Kontaktdaten aus der GIZ-internen Buchungsplattform [learning.giz.de](https://learning.giz.de) entnommen werden konnten, eine kriteriengeleitete Stichprobe<sup>3</sup> gezogen. Das Sample der Nicht-Teilnehmenden wurde u.a. auf Basis von Listen ausreiserechtiger Personen gezogen. Hierfür stand eine Grundgesamtheit von 49 Personen zur Verfügung.

Unter den letztlich Befragten befanden sich insgesamt **28 Mitarbeitende der GIZ**, **10 Mitarbeitende anderer Entsendeorganisationen** sowie zwei mitausreisende Partner\*innen (MAP). Alle Interviews wurden im Anschluss vollständig anonymisiert transkribiert und mittels der Software MAXQDA qualitativ ausgewertet.

Die **50-seitige Langfassung des Studienberichts** geht detailliert auf die Auswertungsergebnisse der Interviews ein. In der vorliegenden Kurzfassung werden die zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerungen sowie die sich daraus ableitenden Handlungsempfehlungen auszugsweise vorgestellt.

Entsprechend der Grundgesamtheit, die jährlich Lernangebote von *Skills4Abroad* in Anspruch nimmt, repräsentierten auch im Sample GIZ-Mitarbeitende mit 70% (28 von 40) die größte Gruppe der Befragten. Sie gingen in ihren Ausführungen z.T. auch auf sehr GIZ-spezifische Rahmenbedingungen ein. Diese Hinweise wurden im Rahmen der Studie ausgewertet und der AIZ schriftlich mitgeteilt, jedoch nicht in den vorliegenden Bericht aufgenommen.

## 3. Ergebnisse und Empfehlungen

Einleitend soll hervorgehoben werden, dass sich zahlreiche Befragte sehr anerkennend und wertschätzend zu *Skills4Abroad* äußerten. Knapp die Hälfte gab ein sehr positives, allgemeine Feedback zum „Gesamtpaket“. Sie unterlegten ihre Einschätzung mit Beispielen zu Trainingsinhalten und -methodik, zur **Qualität und Persönlichkeit der Trainer\*innen**, zu Austausch mit anderen Teilnehmenden und Zugang zu Materialien oder zur (Lern)-Atmosphäre am Campus. Weitere Befragte griffen in ihrer Wertschätzung einzelne Trainings heraus, wie z.B. die Landesanalyse oder das Sicherheitstraining und betonten hier v.a. die hohe Relevanz sowie die gute inhaltliche und methodisch-didaktische Qualität. Letztere wurde auch allgemein als ein besonderes Merkmal von *Skills4Abroad* hervorgehoben. Der **Campus Kottenforst** biete darüber hinaus attraktive Räumlichkeiten, eine gute Versorgung und Kita, Möglichkeiten zu Austausch wie auch Rückzug und den Raum dafür, sich konzentriert vorbereiten zu können.

<sup>2</sup> Zwei Personen, die bislang kein *Skills4Abroad*-Lernangebot genutzt hatten sowie vier Personen, die außer an den Pflichtkursen zum Thema Sicherheit, noch keine weiteren Angebote in Anspruch genommen hatten.

<sup>3</sup> *Skills4Abroad*-Teilnahme im Zeitraum Juli 2022 bis Dezember 2023; Teilnahme an möglichst vielen (mind. drei) Veranstaltungen des Programms; Abdeckung aller Formate (Präsenz und digital); Ausreise in den vergangenen sechs bis zwölf Monaten bereits erfolgt; Repräsentanz aller drei Altersklassen (unter 35, 35-50, über 50); ausgewogenes Verhältnis in Bezug auf Gender-Identität und Teilnehmendenstatus (GIZ-Beschäftigte\*r, mitausreisende\*r Partner\*in, Mitarbeitende\*r einer anderen Entsendeorganisation)

Entsprechend wurde er als **ausgezeichneter Lern- und Aufenthaltsort** bezeichnet. Auch die konsequente Berücksichtigung von Querschnittsthemen (Gender, Diversität, Machtstrukturen und Hierarchien) im Kursprogramm wurde begrüßt.

### 3.1. Bedeutung der Ausreisevorbereitung

Fast alle Teilnehmenden äußerten sich zur Bedeutung von *Skills4Abroad* für ihren Ausreisevorbereitungsprozess. Sie bewerteten das Programm als **a)** unterstützend, um sich emotional und mental auf das Ankommen sowie das Leben und Arbeiten in einem bisher (weitgehend) unbekannten Umfeld einzustellen. Außerdem verwiesen sie **b)** auf die Bedeutung der sicherheitsrelevanten Vorbereitung: durch entsprechende Trainings würden ein Bewusstsein für Gefahren, ein Gefühl der Sicherheit für den bevorstehenden Einsatz sowie passende Strategien und Verhaltensweisen vermittelt. Durch die Teilnahme an der Landesanalyse könne **c)** Wissen und ein Verständnis für das Einsatzland / die Einsatzregion aufgebaut werden. Das helfe bei der Einordnung neuer Sachverhalte und der Vermeidung potenzieller Fettnäpfchen. Dabei spiele auch **d)** die sprachliche Vorbereitung durch flankierende Sprachtrainings eine wichtige Rolle. Zudem begünstige **e)** die Teilnahme den Austausch und das Netzwerken mit anderen Ausreisenden – insbesondere für Erstausreisende bzw. Berufsanfänger\*innen bedeutend. Und schließlich könnten **f)** viele Aspekte rund um Ausreise und Ankommen im Einsatzland vorab thematisiert und geklärt werden. So könnten sich die Fach- und Führungskräfte – im Einsatzland angekommen – rasch auf die Erfordernisse der jeweiligen Stelle konzentrieren.

### 3.2. Praxisrelevanz und zentrale Take Aways der Lernangebote

#### Nützlichkeit der Lernangebote

In ihren Antworten auf die Frage nach ihrer Erinnerung an das *Skills4Abroad* -Programm hoben zahlreiche Befragte folgende **lernfördernde** und dem Nutzen des Angebots zuträgliche **Aspekte** hervor: **a)** Die gelungene Konzeption und inhaltliche Ausgestaltung einzelner Trainings, v.a. der Landesanalyse und der Sprachtrainings, aber auch weiterer Lernangebote, **b)** die Entwicklung von Vorfreude auf das Einsatzland und Motivation, insbesondere beim Fremdsprachenerwerb auch nach der Ausreise „am Ball zu bleiben“, **c)** die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Sicherheit und praktische Anwendungsszenarien, **d)** die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den als kompetent wahrgenommenen Trainer\*innen, **e)** das Kennenlernen anderer Mitreisender. In einem Interview wurde darüber hinaus die Möglichkeit, einzelne Programmangebote gezielt als Familie nutzen zu können, als besonders nützlich hervorgehoben:

Manche der Befragten konnten diese eben genannten Aspekte nicht bestätigen. Ihnen fehlte es zum Teil an einer bedarfsorientierten Ausrichtung einzelner Trainings und/oder an ausreichenden Bezügen der Trainingsinhalte zum jeweiligen Einsatzland oder zur beruflichen Praxis. Außerdem bedauerten einige die Ablenkung durch andere Themen und Aufgaben, die parallel zur Teilnahme von den Befragten zu erledigen waren, z.B. Wohnungssuche im Einsatzland, Organisation des Umzugs, Klärung der Betreuung bzw. Beschulung der Kinder im Einsatzland.

#### Entscheidende Faktoren für ein „gutes“ berufliches und privates Ankommen im Einsatzland

Auf die Frage, was den Fach- und Führungskräften am meisten geholfen habe, um im Partnerland in beruflicher und privater Hinsicht gut anzukommen, verwiesen knapp zwei Drittel der Befragten auf ihre neuen **Kolleg\*innen** und/oder auf die/den neue/n Vorgesetzte/n im Einsatzland, die sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld unterstützt hätten. Sie seien neben dem teilweise standardisierten Onboarding-Prozess wichtig gewesen, um sich z.B. über Wohnungssuche, Beschulungssituation der Kinder, Mobilitätsfragen und andere Dinge des Alltags

auszutauschen und um noch ungewohnte Situationen aus einer kollegialen/z.T. europäisch geprägten Sicht einordnen zu lassen.

*„Ich hatte hier das Glück, mit einer nationalen Kollegin zusammenzuarbeiten, (...) die im Prinzip mein gesamtes Onboarding gemacht hat, auch in gewisser Weise kulturell, die dann auch gesagt hat (...) hier gibt es so Spezifika, wie z.B. in der Landessprache gibt es kein Sie und Du. Und ich war am Anfang total irritiert, weil mich alle Leute duzten. Ich dachte so, ja, überhaupt kein Respekt für mich, warum duzen die mich denn alle? Und dann hat sie gesagt, nee, das hat damit zu tun, dass es eben in der Sprache kein Sie gibt. Genau, die hat da, glaube ich, die wichtigste Funktion eingenommen.“*

Die Hälfte der Befragten erachtete auch den Beitrag von *Skills4Abroad* als bedeutsam. Dabei wurden insbesondere drei Trainings hervorgehoben: die Landesanalyse, das Sprach- sowie das Sicherheitstraining. Hinsichtlich der **Landesanalyse** wurde v.a. die Vermittlung eines grundlegenden Verständnisses für das Einsatzland, die Einblicke in historische, gesellschaftliche und politische Hintergründe sowie die Einordnung kultureller und religiöser Gegebenheiten unterstrichen. Sie habe dazu beigetragen, sich vor Ort letztlich handlungs- und parkettsicherer zu fühlen und mit einer „optimistischen Einstellung“ und Neugier auf das Einsatzland blicken zu können.

Das **Sprachtraining** wurde von den Teilnehmern ebenfalls als wichtiger Vorbereitungsbaustein hervorgehoben. Es würde den Einstieg in eine völlig neue Sprache sowie die Entwicklung eines ersten Sprachgefühls ermöglichen, zu einfachen „Minikonversationen“ befähigen und Fortgeschrittene mit relevanter Fachsprache vertraut machen. Dabei war den Teilnehmer\*innen klar, dass das Training zwar den Grundstein lege, jedoch eine weitere Vertiefung nach der Ausreise nötig sein würde, um die Sprachkenntnisse ausbauen und festigen zu können.

Ausreisende in Einsatzländer / -regionen mit hoher Sicherheitsstufe bewerteten das **Sicherheitstraining** als sehr hilfreich für die eigene Situation vor Ort. Eine ähnliche Einschätzung kam aber auch von Befragten, die das Sicherheitstraining eher aus freien Stücken heraus besucht hatten, weil das Einsatzland keine verpflichtende Trainingsteilnahme erforderlich machte: Beide berichteten von konkreten Situationen, in denen sie sehr gezielt auf Wissensbestände und erworbene Kompetenzen aus diesen Trainings hätten zurückgreifen können.

Ein Drittel der Befragten verwiesen auf **weitere hilfreiche Faktoren**, wie z.B. die neue Stelle, auf die man sich gefreut habe, ein gut laufendes Projekt, in das man hineinkommt, die Erfahrung aus vorangegangenen Einsätzen in benachbarten Ländern oder auch die allgemeine Situation im Land, die es ermögliche, offen nachfragen oder sich frei bewegen zu können.

Mit Blick auf diese Ergebnisse wird empfohlen,

- neben der Landesanalyse und dem Sicherheitstraining ein umfassendes und flexibles Sprachtrainingsangebot zu gewährleisten.
- Zu Beginn der Ausreisevorbereitung sollten die *Skills4Abroad*-Verantwortlichen zudem Folgendes transparent kommunizieren:
  - verfügbare Sprachtrainingsoptionen in Präsenz und als Onlineformate,
  - Möglichkeiten für individuelle Sprachkurse im Einsatzland,
  - Bedingungen und Kosten für dieses zusätzliche Sprachlernangebote.

### 3.3. Angemessenheit der Skills4Abroad-Rahmenbedingungen

Im Rahmen der Studie 2024 werden die Rahmenbedingungen aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: a) die des Programms, b) die der Lernenden sowie c) bezüglich struktureller Rahmenbedingungen, die sowohl Lehrende als auch Lernende und deren Teilnahme an *Skills4Abroad* beeinflussen.

## Rahmenbedingungen des Programms

Neben zu vielen parallelen Verpflichtungen während des Besuchs von *Skills4Abroad* bzw. in der gesamten Zeit rund um die Ausreise wurde in den Interviews auch die bisherige **Informationsweitergabe und Trainingsberatung** thematisiert. Durch bessere Information der Vorgesetzten wären diese in der Lage, ihre Mitarbeitenden auch von sich aus auf die Existenz und Bedeutung von *Skills4Abroad* hinzuweisen. Ferner wurde eine verbesserungsbedürftige **Gestaltung und Filterführung des Programmkatalogs** auf der **AIZ-Webseite** angesprochen:

*„Dieses ganze Buchungssystem (...). Da ist ganz, ganz großer Verbesserungsbedarf, das klarer und eindeutiger zu machen und nicht einfach diese Flut von irgendwelchen Angebotsformaten, bei denen man das Gefühl hat, alles ist achtmal abgebildet und man weiß nicht, wann findet das statt und gibt es eigentlich Kurse zu dem Thema oder nicht. (...) und in diese Suchmaske (...), damit man den Kurs findet. Wenn man eine Sache falsch schreibt, (...) dann findest Du ihn nicht. Also, ich überspitze ein bisschen, aber das hat mich sehr geärgert und verwirrt.“*

Die Befragten vermissten zudem eine **pro-aktive Kontaktaufnahme** zu Ausreiseberechtigten sowie auch zu bereits ausgereisten Teilnehmenden durch die Programmverantwortlichen, um so auf das Trainingsangebot aufmerksam zu werden und im individuellen Gespräch klären zu können, welche Angebote nach der Ausreise ggf. von Interesse sein könnten.

Hinsichtlich der **Sprachtrainings** wurde in einigen Interviews u.a. die **fehlende Information und Beratung** zur Buchbarkeit von entweder *Skills4Abroad*-Sprachtrainings oder programmunabhängigen Präsenz-Sprachkursen im Einsatzland sowie zur Kostenübernahme kritisiert. Ein Interview ging ausführlich auf Verwerfungen ein, die eine **kurzfristige Stornierung** eines Trainings ausgelöst habe.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wird daher empfohlen:

- klare und nachvollziehbare Abgrenzung der *Skills4Abroad*-Lernangebote von den anderen AIZ-Angeboten auf der AIZ-Webseite,
- ausführlichere Beschreibungen der jeweils zu erwartenden Trainingsinhalte und bei der „Praxisberatung“ unmittelbare Skizzierung einiger beispielhafter Beratungen,
- ggf. Erstellung von kurzen kursbezogenen Image-Videos,
- Informationen zu und Verlinkung mit flankierenden Angeboten auf der *Skills4Abroad*-Webseite,
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, die sich gezielt an die im Ausland befindlichen Führungskräfte richtet und über die Bedeutung von *Skills4Abroad*, das Programmportfolio, die idealerweise zu gewährende Vorbereitungszeit, die 24-monatige Buchbarkeit sowie die Kostenübernahme informiert,
- präzisere Angaben zur Übernahme der Kosten auch jeweils an den Stellen auf der Webseite, wo die Trainingsgebühren erscheinen, z.B. in Form einer Fußnote.

## Rahmenbedingungen der Lernenden

Die Fach- und Führungskräfte blickten in den Interviews aus unterschiedlichen Perspektiven auf das *Skills4Abroad*-Lernangebot: als Personen mit einem **Arbeitsplatz oder Aufenthaltsort a) in Deutschland**, z.B. im Falle von Berufseinsteiger\*innen oder **b) im Ausland**, nach bereits erfolgter Ausreise oder einem internationalen Stellenwechsel (sog. Umsetzer\*innen). Die Teilnahme an Präsenztrainings am Campus Kottenforst ist insbesondere für Interessierte aus dem zweitgenannten Personenkreis i.d.R. mit erheblichem Aufwand verbunden, da z.B. eine Dienstreise nach Deutschland für ein 2,5-tägiges Training kaum zu rechtfertigen ist bzw. als unverhältnismäßig angesehen wird. Oder der/die MAP mangels eigenem Reisekostenbudget sowie ebenfalls aus Verhältnismäßigkeiten keine Möglichkeit habe, an Präsenztrainings teilzunehmen, zumal in manchen Fällen auch eine Kinderbetreuung im Ausland sichergestellt werden müsse, während die Lernenden in Deutschland sind.



Unabhängig davon zeigten die Daten, dass insbesondere Fach- und Führungskräfte mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit und der **Erfahrung mehrerer Auslandseinsätze** nur noch wenige für sie passende Trainings – jenseits der Landesanalyse sowie der Sprachtrainings – im *Skills4Abroad*-Programmkatalog finden bzw. sie sich nur noch geringfügig mit dem Angebot befassen. (vgl. dazu auch unten, Nutzen des begleiteten Lernens).

Als weitere, für die Lernenden äußerst wichtige Rahmenbedingung wurde eine **ausreichende Vorbereitungszeit** hervorgehoben. In diesem Zeitraum müssten jedoch neben den *Skills4Abroad*-Trainings viele weitere – fachliche wie organisatorische – Aufgaben untergebracht werden. Der Aufwand für letzteres würde häufig sehr viel Zeit beanspruchen und zu Lasten von *Skills4Abroad* gehen.

## Strukturelle Rahmenbedingungen

Die Daten verweisen auch auf einige strukturelle Rahmenbedingungen, auf die weder die Lernenden noch die Programmverantwortlichen unmittelbar Einfluss nehmen können. Hierzu zählt in erster Linie die tatsächliche **gewährte Zeit**, um sich mit *Skills4Abroad* auf die neue Stelle im Ausland vorzubereiten. Diese wird v.a. von den Befragten, die über die GIZ entsandt wurden, als viel zu gering eingeschätzt.

In der Regel müsste die ausreisende Person mit ihrer Führungskraft individuell aushandeln, wieviel Zeit für die Ausreisenvorbereitung jeweils zugestanden werde. Es gebe keine Regelung, die festschreibe, dass für die Teilnahme an *Skills4Abroad* ein bestimmter Zeitumfang zur Verfügung gestellt werden müsse. Erschwerend komme hinzu, dass nicht immer klar sei, wer in diesem **Aushandlungsprozess** entscheide: die Führungskraft der alten Stelle, auf der sich die meisten Mitarbeitenden zum Zeitpunkt vor der Ausreise noch befinden, oder die/der Vorgesetzte der neuen Stelle. Zudem stünde die wenige Zeit vor der Ausreise in Konkurrenz zu den Aufgaben, die noch für die alte Stelle zu erledigen seien und/oder zu den Onboarding-Kursen, die verpflichtend vor dem Antritt einer neuen Stelle zu absolvieren seien.

Davon abgesehen wurde vereinzelt auch Erstaunen oder gar Unmut darüber geäußert, wie insbesondere die GIZ, zu deren Kerngeschäft es zähle, Menschen zu entsenden, die Fach- und Führungskräfte v.a. hinsichtlich administrativer Angelegenheiten relativ alleine lasse.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Erstellung einer Übersicht für alle Entsendeorganisationen, die den notwendigen zeitlichen Rahmen für eine angemessene Ausreisenvorbereitung untermauert,
- Hinweise auf der AIZ-Webseite zu:
  - optimalem Zeitpunkt für den *Skills4Abroad*-Trainingsbeginn,
  - empfohlenem zeitlichem Rahmen für die Vorbereitung,
  - geeignete Trainingsangebote für Erstausreisende,
  - passende Fortbildungsmöglichkeiten für erfahrene Entsandte.
- Unter Berücksichtigung der jeweils individuellen Situation der Ausreisenden und der Bedeutung einer guten Ausreisenvorbereitung sollte zudem geprüft werden, Landesanalyse zu einem verpflichtenden Training für Umsetzer\*innen und erfahrene Personen zu machen, die bereits früher das S4A-Angebot genutzt haben.
- für Erstausreisende sollte geprüft werden, ein verpflichtendes Programm bestehend aus Sicherheitstraining, Landesanalyse und Sprachtraining einzuführen sowie optional weitere Trainings aus dem *Skills4Abroad*-Portfolio anzubieten.

### 3.4. Nutzen und Nützlichkeit des begleiteten Lernens

Durch die Ausweitung des Buchungszeitraums auf 24 Monate, die sukzessive Ergänzung des Online Campus um Selbstlernangebote sowie das Angebot der „Praxisberatung“ hat das begleitende Lernen an Bedeutung gewonnen. Vor diesem Hintergrund wurde in der Qualitativen Studie 2024 der Stellenwert und die Nützlichkeit von begleitendem Lernen für die befragten Fach- und Führungskräfte sowie die bisherige Nutzung der Angebote nach der Ausreise besonders in den Blick genommen. Zudem wurde danach gefragt, was die Programmteilnehmer\*innen unter „begleitetem Lernen nach der Ausreise“ verstehen.

#### Verständnis von begleitetem Lernen aus Sicht der Befragten

Die Befragten blickten vor allem aus drei Perspektiven auf begleitetes Lernen; **a)** auf die **Inhalte**, **b)** auf damit verbundene **qualitative Anforderungen** sowie **c)** sich daraus ergebende **Formate**. Inhaltlich erwarteten die Fach- und Führungskräfte vor allem Orientierung an beruflicher Praxis und kontextspezifische Unterstützung sowie Reflexionsmöglichkeiten. So sollten konkrete Situationen, Probleme und Thematiken der jeweiligen Arbeitspraxis aufgegriffen werden, um davon ausgehend die bisherigen Erfahrungen einzuordnen und durch weitere Impulse die Ausreisevorbereitung zu ergänzen. Unter qualitativen Anforderungen sind die Rückmeldungen der Befragten zu individuell angepasstem und flexiblem Lernen gefasst, das regelmäßig und kontinuierlich erfolgen und auch eine gute Lernbegleitung umfassen sollte. Als weiteres qualitatives Merkmal wurde die Berücksichtigung fachspezifischer bzw. positionsbezogener Anforderungen angeführt. Hinsichtlich der dementsprechenden Formate nannten die Befragten Beratung und Unterstützung an erster Stelle, gefolgt von Trainings mit Möglichkeit zu Austausch und Netzwerken.

#### Bedeutung von begleitetem Lernen nach der Ausreise

Ist man mit dem Besuch von Angeboten zu Ausreisevorbereitung im *Skills4Abroad*-System angekommen, beginnt nach der Ausreise die Phase des „begleiteten Lernens“ mit der Möglichkeit, entsprechende Trainings bis zu 24 Monate nach der Ausreise in Anspruch zu nehmen. Für die befragten Fach- und Führungskräfte zeichnen sich entsprechende Angebote optimalerweise dadurch aus, dass sie sich **a)** eng an ihren fachlichen und /oder positionsspezifischen Bedarfen ausrichten und einen klaren Bezug zum Einsatzland haben. Außerdem ist den Befragten ausreichend Raum für eine begleitete Reflexion der **b)** bisherigen Erfahrungen sowie **c)** des in der Vorbereitung Gelernten wichtig.

*„(...) dass man halt diese Erkenntnisse, die man im Partnerland gewinnt oder Arbeitserfahrungen oder Situationen, dass man die nochmal mit externen Leuten reflektiert. Also zum Beispiel, habe ich da richtig agiert, habe ich da falsch agiert, wie hätte ich was besser machen können. Bei dieser Situation war ich ein bisschen überfordert, wie hätte man damit umgehen können. Also so ist es für mich, dass begleitete Lernen, dass man halt wirklich nochmal sich konkrete Beispiele nimmt und einfach mehrere Handlungsoptionen aufzeigt.“*

Zudem wurde deutlich, dass **e)** individuelle, auf den jeweiligen Bedarf zugeschnittene, flexible Angebote in unterschiedlichen Formaten (Training, Beratung, Coaching) als optimal angesehen werden. Die starke Betonung der Berücksichtigung individueller Anliegen legt dabei nahe, dass zu Beginn des begleitenden Lernens eine Beratung stehen sollte, sodass der weitere Bedarf gut herausgearbeitet werden kann.

#### Nutzen und Nützlichkeit des begleiteten Lernens

Das Programm ermöglicht begleitetes Lernen nach der Ausreise durch seine 24-monatige Buchbarkeit. Obwohl „begleitetes Lernen“ damit ein bereits reales Angebot ist, wird es bislang jedoch noch recht spärlich genutzt.

Die bisher noch kleine Gruppe derer, die bereits Angebote gebucht hatten (7 von 39 Befragten), bestätigte die **Nützlichkeit der Lernangebote auch nach der Ausreise**. Sie hätten die Chance zur Weiterbildung nach der

herausfordernden Einarbeitungszeit auf der neuen Position eröffnet. Bereits vorliegende Erfahrungen könnten unter fachlicher Begleitung mit dem vor der Ausreise erworbenen Wissen abgeglichen, reflektiert und neu eingeordnet werden. Insbesondere durch die „Praxisberatung“ werde ein Rahmen für die Befassung mit aktuell anfallenden Themen und Problemen bzw. entsprechende Coachingmöglichkeiten bereitgestellt. Das Lernangebot „Dein Thema im Fokus“ biete zudem eine flexible und auf den jeweils individuellen Bedarf zugeschnittene Möglichkeit des begleiteten Lernens.

### Gründe der Nichtnutzung von Skills4Abroad nach der Ausreise

Ein Großteil der Befragten (32 von 39) hat das Angebot nach der Ausreise bisher nicht in Anspruch genommen. Bei 19 von 32 war der Hauptgrund mangelnde oder sehr **geringe Kenntnis des Trainings- und Beratungsspektrums und/oder der Nutzungsmodalitäten**. Diese geringen Kenntnisse könnten auch erklären, dass einige Befragte (6 Nennungen) generell den für sie mit dem Angebot verbundenen Nutzen als nicht ausreichend einschätzten. Eine weitere Ursache für die Nichtnutzung lag darin, dass Fach- und Führungskräfte mit mehrjähriger Auslandserfahrung das Programm als nicht wirklich kompatibel mit ihren Bedarfen erachteten (7 entsprechende Rückmeldungen).

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wird daher empfohlen,

- alle Teilnehmenden nach ihrer Ausreise intensiver mit regelmäßigen Mails an *Skills4Abroad* zu erinnern und diese mit weiteren Tipps, Links, Hinweisen zu vormals besuchten Trainings und/oder Imagevideos zu noch nicht besuchten Trainings anzureichern,
- die Beratung zu *Skills4Abroad* wesentlich offensiver zu bewerben, damit potenzielle Teilnehmer\*innen ermutigt werden, sich bei den Programmverantwortlichen zu melden, um sich hinsichtlich ihres individuellen Lernbedarfs auch nach der Ausreise beraten zu lassen,
- auf Umsetzer\*innen sowie auf Personen, die bereits auf einer Auslandsstelle waren, proaktiv zuzugehen und mit ihnen in einem Telefonat oder Videocall gemeinsam zu überlegen, welche Angebote den individuellen Lernbedarf decken könnten.

### 3.5. Bewertung der Lernprozesse, Lernumgebung und Lernbegleitung in analogen sowie digitalen Settings

Die Fach- und Führungskräfte wurden zu ihren v.a. digitalen Lernerfahrungen, ihren Vorstellungen von optimalen Lernprozessen und -umgebungen sowie ihre Ansichten zur idealen Lernbegleitung im Einsatzland befragt. Aus den Antworten lassen sich **drei Lerntypen mit unterschiedlicher Präferenz für Lernumgebungen** identifiziert: Die „Präsenzlernenden“ hatten eine klare Präferenz für Präsenz-Trainings und bewerteten das analoge Lernen als effektiver und nachhaltiger. Die Gruppe der „digital Ermüdeten“ war zwar grundsätzlich offen für digitales Lernen, lehnt aber die ausschließliche Fokussierung auf digitales Lernen ab, weil sie in Pandemiezeiten ausschließlich ganz überwiegend digital gelernt hatten. Die „flexibel Lernenden“ waren offen für sowohl analoge wie auch digitale Formate und sahen sich in der Lage, pragmatisch mit den jeweiligen situativen Erfordernissen umzugehen.

*Skills4Abroad* wird durch den derzeitigen Mix einer Reihe von methodisch bereits recht ausgereifter Präsenz- und Digitalformate sowohl im analogen wie auch im digitalen Bereich diesen Erwartungen häufig gerecht. Vor dem Hintergrund, dass v.a. begleitetes Lernen aus Ressourcengründen (Zeit, Umweltbelastung durch Flüge) unvermeidbar online erfolgen muss, scheint die größte **Herausforderung für die Programmverantwortlichen** v.a. darin zu liegen, **a)** digitales Lernen in vorangehenden Präsenzphasen durch noch engere Verschränkung von analogen und online Phasen optimal vorzubereiten und **b)** entsprechende didaktische und methodische Settings weiter zu optimieren, sodass auch Personen, die Präsenzformate bevorzugen, für Online-Formate gewonnen werden können. Dies spricht für eine stärkere Berücksichtigung hybrider und Blended-Learning-Konzepte.

Ganz wesentlich und eine zentrale **Herausforderung der Lernenden**, scheint das knappe Zeitbudget für vorbereitendes aber auch begleitetes Lernen darzustellen, wie auch das folgende Zitat widerspiegelt:

*„Wenn man erst mal dann da ist [im Einsatzland], ist es super stressig und man hat kaum mehr Zeit. (...) Und das ist halt das, was oft schwierig ist und was auch oft dann von den jeweiligen Führungskräften nicht so unbedingt vorgesehen wird oder wo die nicht so hinterher sind. Das wird dann so ein bisschen abgeladen auf die einzelnen Mitarbeitenden.“*

Schließlich wurden von den Befragten auch der **Optimierungsbedarf bei der Nutzung und der technischen Ausstattung des Online Campus** angesprochen. Es geht dabei v.a. um eine bessere, intuitive Bedienung als auch eine höhere technische Verlässlichkeit bei Videokonferenzen, weshalb mehrfach der Wunsch geäußert wurde, MS-Teams auch als Fortbildungsplattform zu verwenden.

Vor dem Hintergrund der analysierten Lernprozesse, Lernumgebung und Lernbegleitung wird daher empfohlen:

- noch konsistenter als bisher durch hybride Lernkonzepte digitales Lernen vorzubereiten, in dem im Präsenzlernen tragfähige Verbindungen zwischen Gruppe bzw. Einzelpersonen und Trainer\*innen geschaffen werden, auf denen dann in digitalen Treffen aufgebaut werden kann;
- durch Blended Learning – der Kombination aus vorbereitendem Selbststudium, Präsenzphasen und Online-Modulen in Kleingruppen oder individuellen Sitzungen – Teilnehmenden den Übergang zu Online-Lernen zu erleichtern;
- die digitale Lernplattform *Online Campus* nutzer\*innenfreundlicher zu gestalten und ggf. auf MS-Teams umzustellen;
- in einer Online-Bibliothek langfristig gültige Links und Trainingsmaterialien in PDF-Format für einen nachhaltigen Zugriff bereitzuhalten;
- die Online-Trainings auf maximal 6 Stunden mit regelmäßigen Pausen zu begrenzen;
- die Durchführung von Online-Trainings auf ein bis zwei Wochenblöcke zu beschränken statt über mehrere Monate anzulegen (ausgenommen: Sprachtraining);
- die Zeitzonen der Teilnehmenden bei der Kursplanung besser zu berücksichtigen.

Mit Blick auf die Online-Trainings wird eine weitere Entwicklung der Kursdidaktik empfohlen:

- Ermöglichung von mehr Interaktion, Reflexion sowie Berücksichtigung spielerischer Elemente mit z.B. Belohnungsfunktionen, wie sie etwa in Sprachapps verwendet werden;
- Einsatz effektiver virtueller Instrumente für abwechslungsreiche Online-Lernsituationen und aktivierende Aufgabenstellungen;
- Förderung von Kleingruppen-Aufgaben zur gemeinsamen Reflexion des Gelernten während oder nach Online-Angeboten;
- Integration von Videoelementen für digitale Selbstlernphasen.

Einige Befragte empfahlen zudem mehr Trainings von einem Trainer\*innen-Tandem durchführen zu lassen, wobei eine Person aus dem jeweiligen Einsatzland stammen bzw. eine globale Süd-Perspektive widerspiegeln sollte. Um den dadurch entstehenden Personalbedarf zu decken, könnten die zusätzlichen Trainer\*innen z.B. stundenweise als Gastdozent\*innen eingebunden werden.

### 3.6. Abdeckung von Querschnittsthemen und intersektionaler Perspektiven

In den Interviews bestätigte etwa die Hälfte der Befragten (19 bzw. 21 von 39), sich in der Vorbereitung mit den Querschnittsthemen „Umgang mit schwierigen Machtstrukturen oder Diskriminierungsmustern“ sowie „Gendergerechtigkeit“ und „Bewusstsein für Diversität“ im Rahmen unterschiedlicher Trainings von *Skills4Abroad* befasst zu haben. Während eine Reihe von Befragten, zumal bei der Sensibilisierung zu schwierigen Machtstrukturen und Diskriminierungsmustern, einen konkreten Nutzen für die berufliche Praxis zog, überwog die Anzahl derer, die v.a. bei den Themen Gendergerechtigkeit und Bewusstsein für Diversität, (noch) keine konkrete Anwendung für den jeweiligen beruflichen Kontext bestätigten konnte. Es wurde zudem deutlich, dass es noch Lücken in der Behandlung bestimmter Aspekte der Querschnittsthemen gibt, z.B. im konkreten Umgang mit Hierarchien sowie Gender- und Diversitätsfragen in den Vor-Ort-Teams der Entsendeorganisationen.

Darüber hinaus zeigte sich, dass auf drei Themenbereiche in der Vorbereitung künftig stärker fokussiert werden sollte, die einen unmittelbaren Bezug zur Umsetzung der Querschnittsthemen haben:

- Sensibilisierung für und Umgang mit Themen- und Zielkonflikten, etwa bezüglich des Balancierens zwischen kultureller Sensibilität und Programmzielen wie z.B. Reduzierung genderbezogener Unterschiede,
- Reflexion und Umgang mit der eigenen privilegierten Situation, etwas mit Blick auf sozio-ökonomische Unterschiede zwischen der eigenen und der Situation verschiedener Stakeholder und / oder Bevölkerungsgruppen im Einsatzland sowie
- Strategien und Techniken zum Umgang mit Enttäuschungen und Rückschlägen, etwa hinsichtlich der Ablehnung für die internationale Zusammenarbeit bedeutsamer Querschnittsthemen durch Partnerorganisationen oder der Arbeit in komplexen, nur langfristig veränderbaren Strukturen.

### 3.7. Vernetzung im Rahmen von Skills4Abroad

Die Untersuchungen ergaben, dass alle Befragten das grundsätzliche **Bedürfnis nach Vernetzung** sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld haben. Personen in ihrem ersten beruflichen Auslandseinsatz brachten zudem konkrete Vernetzungsbedarfe zum Ausdruck, insbesondere in Bezug auf logistisch-administrative und soziale Themen, die sowohl das private als auch das berufliche Umfeld betreffen. Befragte, die bereits seit Jahren im Berufsleben stehen und sich bereits ein Netzwerk aufgebaut haben, äußerten diesen Bedarf nicht.

Bei der eher aufs Private hin ausgerichteten Vernetzung wird v.a. auf bereits bestehende Zusammenkünfte oder Netzwerke vor Ort im Einsatzland zurückgegriffen, z.B. mit Eltern, die man in den Betreuungseinrichtungen der Kinder kennenlernt, Expat-Gruppen, andere Mitreisende, mit denen gemeinsam in der Freizeit auf Erkundungstour gegangen werden kann oder nette Kolleg\*innen vor Ort, die einen „unter die Fittiche nehmen“. In beruflicher Hinsicht steht bei der Vernetzung v.a. eine eher ortsungebundene Fachlichkeit im Vordergrund. Sie reicht von z.B. der gezielten Ansprache von Expert\*innen, über die gezielte Teilnahme in Fachgruppen, bis hin zur Teilnahme an Fachkongressen, auf denen weitere Vernetzung stattfindet.

In den Fällen, in denen ein Vernetzungswunsch v.a. auch deshalb besteht, weil es sich um den ersten beruflichen Auslandseinsatz handelt, wurde deutlich, dass die Entsendeorganisation einen entscheidenden Faktor darstellt. Während AA-, BMZ-, GIZ- und ZFD-Mitarbeitende im Einsatzland meist von einer Vielzahl weiterer nationaler sowie internationaler Kolleg\*innen umgeben sind, ist dies z.B. bei Mitarbeitenden anderer Entsendeorganisationen oder bei MAPs nicht zwingend der Fall. Letztgenannte sind häufig dazu gezwungen, sich viel stärker umzuschauen, um Menschen zu finden, die bereits Relocation-Erfahrungen unter dem Dach ihrer Entsendeorganisation bzw., im Falle der MAPs, die des Partners/der Partnerin gesammelt haben und einem mit Rat und Tat zur Seite stehen



können. Aber auch innerhalb der GIZ scheint es „Einsamkeitsinseln“ zu geben, wenn bspw. keine weiteren AMAs vor Ort sind oder man die einzige neu eingereiste Fachkraft unter vielen bereits erfahrenen Mitarbeitenden ist.

## Nutzung der Skills4Abroad-Vernetzungsangebote

Die Teilnehmenden sind auf dem Campus Kottenforst oder dem Online Campus vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Karriere mit unterschiedlichen Vernetzungswünschen unterwegs. Alle Teilnehmenden haben durch *Skills4Abroad* und andere Fortbildungen Erfahrungen mit analogen und digitalen Lernformaten gesammelt und konnten die Dauerhaftigkeit der dabei entstandenen Kontakte beurteilen. Dies vorweggeschickt, berichteten die Befragten größtenteils sehr positiv von den Präsenz-Begegnungen auf dem Campus bzw. in den Trainings und eher ernüchtert von der geringen Halbwertszeit der Kontakte zu Teilnehmenden von Online-Trainings.

Die **Präsenz-Begegnungen** in den Trainings, in der Kantine oder in der freien Zeit auf dem Campus wurden von den meisten Befragten sehr geschätzt. Sie hätten jedoch nicht dazu geführt, dass per se immer Kontakte ausgetauscht oder die geknüpften Kontakte auch danach noch aktiv genutzt worden seien. Es seien i.d.R. eher schöne Begegnungen für den Augenblick gewesen. Welche Rolle dabei die Aufenthaltsdauer spielen kann, wird in folgendem Zitat deutlich:

*„Naja, ich war, wie lange war ich da [2023 am Campus Kottenforst]? Fünf Tage. Dazwischen in den Pausen wird gearbeitet und der Umzug organisiert. Ich weiß nur aus der Zeit [2019] für die Vorbereitung für [vorangegangenes Einsatzland], da hatte ich länger Zeit im Kottenforst. Da war ich mehr als eine Woche da. Ich glaube insgesamt vier Wochen. Da habe ich mich sehr viel vernetzen können und das war wirklich toll. Weil diese Netzwerke halten bis heute. Das ist wirklich hilfreich und sehr interessant. Diese Möglichkeit hatte ich dieses Mal nicht.“*

Für Befragte, die in ihrem Präsenztraining keine weiteren Teilnehmenden hatten, waren die Angebote auf dem Campus teilweise wenig kommunikations- und vernetzungsfördernd. Einzelne Befragte berichteten von „einsamen“ Mittagessen in der Campus-Kantine. Gleichwohl seien die Trainer\*innen stets bemüht gewesen, die Teilnehmenden zum Austausch und zur Vernetzung untereinander zu animieren.

Die **Vernetzungswand** wurde v.a. als schöne Idee verstanden, um sich selbst vorstellen zu können oder um sich einen Überblick zu verschaffen, wer gerade kurz vor seiner Ausreise steht bzw. wem man persönlich auf dem Campus begegnen kann. Sie habe – so die Aussagen der Befragten – aber selten zu einer Kontaktaufnahme auf dem Campus oder zu einer erfolgreichen weiterführenden Vernetzung geführt.

Von teilweise ernüchternden Erfahrungen wurde mit Blick auf die digitale Lernplattform **Online Campus** berichtet. So seien z.B. Fragen i.d.R. unbeantwortet geblieben, obwohl sich darin z.T. zahlreiche (ehemalige) Teilnehmende befunden hätten und auch auf Kontaktanfragen sei ebenfalls nur äußerst selten reagiert worden.

Auf der Basis der dargestellten Ergebnisse wird zur Intensivierung der Vernetzungsmöglichkeiten auf dem Campus Kottenforst Folgendes empfohlen:

- die Harmonisierung der Pausenzeiten auf dem Campus Kottenforst;
- die Einführung eines Stammtischs, zu dem einmal pro Woche auf dem Campus eingeladen werden könnte und der die zu dem Zeitpunkt Anwesenden ermutigt, sich je nach Interessenlage selbstorganisiert in Gruppen oder bilateral weiter auszutauschen sowie
- die Einführung einer virtuellen Weltkarte bzw. Vernetzungswand, auf der alle Ausreisenden für einen längeren Zeitraum gelistet werden (z.B. ca. drei Monate vor Ausreise bis ca. 6 Monate nach Ausreise).

### 3.8. Die Perspektive der Nicht-Teilnehmenden

Auf Basis der sechs Interviews, die mit Nicht-Teilnehmenden geführt wurden, konnten vier Fallbeispiele entwickelt werden, die zentrale Beweggründe für die bisherige Nichtteilnahme beleuchten. Diese sollten bei einer etwaigen Folgestudie 2026 weiter validiert und wenn möglich vertieft werden.

Fallbeispiel 1 mit dem Titel „Nun kommen Sie erstmal, dann werden wir sehen, was Sie noch an Vorbereitung benötigen.“ weist dabei auf den oben bereits dargestellten Aushandlungsprozess hin, in den die ausreisende Person mit der zukünftigen und z.T. auch der aktuellen Führungskraft treten muss und der u.U. damit endet, dass keine Zustimmung zur Teilnahme an *Skills4Abroad* noch vor der Ausreise erfolgt.

Fallbeispiel 2 „Keine Zeit!“ beschreibt eine Person, die bereits bei der Entsendeorganisation beschäftigt ist und nun neu auf eine Stelle ins Ausland versetzt oder von einer Position im Ausland auf eine weitere Auslandsstelle „umgesetzt“ wird. Vor ihrer Entsendung verfügt sie weder über die nötige Zeit noch werden ihr ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt, um *Skills4Abroad* zu nutzen – eine häufig anzutreffende Situation. Die Person wird zum Zeitpunkt der Ausreise entsprechend als Nicht-Teilnehmende\*r gewertet, was sich dann jedoch im Laufe der Zeit ändern kann. In den Interviews wurde deutlich, dass es Personen gibt, die es sehr bedauern, sich erst nach Ausreise vorbereiten zu dürfen, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

*„Ich finde es verantwortungslos seinen Mitarbeitern gegenüber. Also, basically kriegt man das Flugticket bezahlt und gesagt, du bist am Dienstag da und kommst am Mittwoch ins Büro oder so. Und es ist alles machbar, aber für jemanden, der noch nie ausgereist ist, keine Unterstützung hatte und dann immer sich ein bisschen dumm vorkommt, wenn man das nochmal dreimal erfragt, auf was man am Flughafen achten muss, wenn Grenz-Officers einen verhören (...)?“*

Allerdings gibt es auch Personen, die der nachholenden Vorbereitung einiges abgewinnen können, da in diesen Fällen bereits erste Eindrücke aus dem Einsatzland im Training einbezogen und reflektiert werden können.

Das Fallbeispiel 3 „Sicherheitstraining ist Pflicht“ nimmt einen Personenkreis in den Blick, der lediglich in der Programmstatistik erscheint, da er am verpflichtenden Sicherheitstraining bzw. dem entsprechenden Online-Auffrischungskurs teilgenommen hat. Darunter befanden sich meist langjährige Mitarbeiter\*innen der Entsendeorganisation. Die Interviews ergaben, dass unter ihnen durchaus Interesse an weiterführenden *Skills4Abroad*-Angeboten besteht bzw. zum Zeitpunkt der Ausreisevorbereitung bestand. Weitere Buchungen blieben jedoch aus, bedingt durch Zeitmangel der Fachkraft (vgl. Fallbeispiel 2), fehlende Unterstützung der künftigen Führungskraft sowie ausbleibende Beratung durch Programmverantwortliche.

Fallbeispiel 4 „Europa, da kenne ich mich doch aus.“ skizziert einen Personenkreis, der bereits mehrfach im Ausland tätig war und hierfür auch *Skills4Abroad* genutzt hat. Vor diesem Hintergrund zeigte sich in einem Interview eine interessante Perspektive bezüglich Entsendungen innerhalb Europas. Personen, die selbst in einem europäischen Land aufgewachsen sind, scheinen dazu zu neigen, den Vorbereitungsbedarf für solche Einsätze zu unterschätzen. Konkret zeigte sich, dass die befragte Person zwar letztlich Angebote von *Skills4Abroad* in Anspruch nahm, jedoch der Umfang geringer ausfiel als bei früheren Entsendungen in außereuropäische Länder.

*„Also dieses Mal für [Name des Einsatzlandes] habe ich mich viel weniger vorbereitet. (...) Und der Grund liegt auf der Hand, (...) ich war schon auf vielen Auslandsstationen und auch auf sehr anstrengenden. Und dachte so, [Name des Einsatzlandes] ist jetzt so nah an Europa und so viel gemeinsame Wurzeln und so viel griechisch, römisch und Menschen, die gar nicht so anders aussehen und es kulturell alles so nachvollziehbar ist. Da brauch ich vielleicht nicht so diese ganz breite Vorbereitung, sondern im Prinzip will ich mich auf die Länderkunde und das Sprachtraining konzentrieren. Lese mich so durch die Literatur und gucke, was ich da sonst in den News finde. Und jetzt so war die Vorbereitung auf diese Station deutlich schmaler ausgefallen als früher.“*

## 4. Gesamtfazit

Wie die Ergebnisse eindrücklich unter Beweis stellten, ist *Skills4Abroad* ein bewährtes Programm, das Fach- und Führungskräfte in Vorbereitung auf ihren Auslandseinsatz schon seit Jahren gerne in Anspruch nehmen, sofern es die individuellen Gegebenheiten zulassen. Dabei entwickelt sich das Programm stetig weiter, indem es nicht nur den Campus Kottenforst modern und attraktiv gestaltet, Rahmenbedingungen schafft, die zur Vernetzung einladen, Trainings auf hohem Niveau anbietet, zentralen Querschnittsthemen die nötige Aufmerksamkeit schenkt und immer mehr Online-(Selbst-)Lernangebote bereithält. Im Programm werden auch gezielt Angebote aufgesetzt, die an den individuellen Bedürfnissen der Lernenden anknüpfen. Zudem rückten die Programmverantwortlichen durch die Ausweitung der Buchbarkeit von Angeboten auf 24 Monate nach erfolgter Ausreise die Bedeutung von kontinuierlichem, den Einsatz begleitendem Lernen bewusst ins Zentrum. Die Gutachterinnen sehen in diesem Bereich einen vordringlichen Arbeitsschwerpunkt. Es ist schlicht noch nicht ausreichend bekannt, dass *Skills4Abroad* auf Basis des dort vorhandenen, umfassenden und äußerst vielfältigen fachlichen und methodischen Know-hows in der Lage ist, die ausgereisten Fach- und Führungskräfte in der ersten Zeit im neuen Einsatzland dabei zu unterstützen, ihre Erfahrungen zu reflektieren und einzuordnen, sie zu beraten und auch weitere Impulse für eine inhaltliche Vertiefung relevanter Themen anzubieten.

Die Ergebnisse zeigten ferner, dass v.a. strukturelle Rahmenbedingungen das Programm zentral beeinflussen und damit letztlich auch Ausmaß und Intensität der Programmteilnahme. Diese scheint häufig nicht in erster Linie davon abzuhängen, ob attraktive Trainings angeboten werden. Vielmehr zeigte sich, dass es nicht unerheblich ist, ob die Vorgesetzten den Interessierten ausreichend Zeit für *Skills4Abroad* einräumen. Diese Zeit ist notwendig, damit das Programm so genutzt werden kann, dass die Ausreise bestmöglich vorbereitet und nach der Ausreise sinnvoll begleitet werden kann. Die Gutachterinnen empfehlen hierzu, dass die Programmverantwortlichen prüfen, wie sie dazu beitragen können, den Vorgesetzten in Schlüsselpositionen ihre Rolle als Förderer und Unterstützer des Programms bewusst zu machen.

Gelingt dies in Zukunft besser, rückt *Skills4Abroad* seinem selbst gesetzten Ziel – Vorbereitung, Vernetzung und Begleitung – deutlich näher. Dadurch erhalten noch mehr ausreiseberechtigte Fach- und Führungskräfte die Möglichkeit, sich gründlich auf ihren bevorstehenden Einsatz vorzubereiten und währenddessen gezielt Unterstützung in Anspruch zu nehmen.



Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn

T: +49 228 44 60 – 0  
F: +49 228 44 60 – 17 66  
E: [info@giz.de](mailto:info@giz.de)

I [www.giz.de](http://www.giz.de)  
I [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)