



Co-funded by the
Asylum, Migration and Integration Fund
of the European Union

FAKTENBLATT

**ERWARTUNGSMANAGEMENT
BEI FLÜCHTLINGEN
UND ANDEREN
SCHUTZBEDÜRFTIGEN
PERSONEN IN
RESETTLEMENT-
UND ERGÄNZENDEN
AUFNAHMEPROGRAMMEN**

ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN PUNKTE

- Ein kompetenter Umgang mit den Erwartungen von Flüchtlingen und anderen schutzbedürftigen Personen ist wichtig für den Erfolg von Resettlement¹- und ergänzenden Aufnahmeprogrammen, die beispielsweise auf Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten basieren. Mangelnde Informationen über die Durchführung des Programms (z.B. zum Zielort oder zum Umfang der konkreten Unterstützung) und allgemeiner über das Leben in ihrem Zielland können zu Frustration und Spannungen zwischen schutzbedürftigen Personen, Paten und Freiwilligen führen.
- Praktiker, die an der Umsetzung von Aufnahmeprogrammen für schutzbedürftige Personen beteiligt sind, haben eine Reihe von Instrumenten entwickelt und getestet, um schutzbedürftigen Personen dabei zu helfen, realistische Erwartungen zu entwickeln. Orientierungsveranstaltungen für schutzbedürftige Personen sind besonders vor der Ausreise und nach der Ankunft im Zielland wichtig. Sie sind Gelegenheiten, um zu unterschiedlichen Themen in den Austausch zu kommen, darunter z.B. die Handhabung von Reise- und Aufnahmeverfahren sowie die Art der Unterstützung und den Zugang zu sozialen Diensten im Aufnahmeland.
- Ausgewählte Resettlement- und ergänzende Aufnahmeprogramme haben Paten oder Freiwillige miteinbezogen, um schutzbedürftige Personen zu vermitteln, wie das Leben im Zielland aussehen wird. In einigen Fällen wurden Paten und Freiwillige dazu ermutigt „Informationspakete“ zusammenzustellen, die mit Informationen, Bildern oder Videos Einblicke in die Gegebenheiten des Aufnahmeortes gewähren. Einige Programme haben auch digitale Tools (wie Videoanrufe, soziale Medien und Apps) genutzt, um Details über das Leben im Zielland auszutauschen und auf die Bedürfnisse der schutzbedürftigen Personen zugeschnittene Informationen bereitzustellen.
- Es besteht der Bedarf, Orientierungsaktivitäten und -materialien zu entwickeln, die die individuellen Umstände und Bedürfnisse der schutzbedürftigen Personen berücksichtigen, wie z.B. ihren Bildungsstand, ihr Alter, ihre Familienzusammensetzung, ihre frühere Beschäftigung sowie medizinische oder psychologische Versorgungsbedarfe. Schutzbedürftige Personen, deren Aufnahmeprozess schon abgeschlossen ist können in Aktivitäten zum Informationsaustausch (z.B. über Social-Media-Kanäle oder Video-Zeugnisse) eingebunden werden, so kann eine genauere und ausgewogenere Darstellung der Erfahrungen und Herausforderungen stattfinden und gewährleistet werden, dass das Vertrauen der Neuankömmlinge in die bereitgestellten Informationen wächst.
- Formale Erhebungsinstrumente und informelle Stimmungsbilder sind wichtig für das laufende Erwartungsmanagement. Sie ermöglichen es den Programmorganisatoren, potenzielle Probleme im Zusammenhang mit den Erwartungen von schutzbedürftigen Personen an ein Programm zu identifizieren und anzugehen. Politischen Entscheidungsträgern und Programmentwicklern können so Belege für die Wirksamkeit von Orientierungsaktivitäten und Möglichkeiten zu ihrer Verbesserung geliefert werden. Die Kombination aus der Erfassung von informellen Rückmeldungen (z.B. basierend auf Kommentaren von schutzbedürftigen Personen während oder nach einer Schulung) und formellen Erhebungsmethoden (z.B. Fragebögen, Umfragen oder Folgeinterviews mit schutzbedürftigen Personen) haben einigen Programmen dabei geholfen, ein umfassendes Bild davon zu erhalten, wie Erwartungen am besten gesetzt und gemanagt werden können.

¹ Resettlement ist ein international anerkanntes flüchtlingspolitisches Instrument. Der Begriff bedeutet Neuansiedlung. Ziel des Resettlements ist es, besonders schutzbedürftigen Menschen die legale und sichere Einreise in einen aufnahmebereiten Drittstaat zu ermöglichen. Bundesamt des Innern und für Heimat, [‘Resettlement – Neuansiedlung von Schutzbedürftigen’](#), abgerufen am 4. Juli 2024.

WAS IST ERWARTUNGSMANAGEMENT UND WARUM IST ES WICHTIG?

Der Erfolg der Resettlement- und ergänzenden Aufnahmeprogramme ist wesentlich dadurch geprägt, ob die an das jeweilige Programm gestellten Erwartungen erfüllt werden können, so dass das Erwartungsmanagement als eine Kernaufgabe in der Begleitung der Programme angesehen werden kann. Zu einem effektiven Erwartungsmanagement gehört es Einzelpersonen und Familien dabei zu helfen, ein klares Verständnis davon zu entwickeln, wie ein Programm funktionieren wird, welche Unterstützung und sozialen Dienste zugänglich sein werden und wie das Leben in ihrem neuen Zuhause konkret aussehen wird.² Schutzbedürftige Personen sollten auch dabei unterstützt werden, realistische Erwartungen über das Ende des Programms zu entwickeln (z.B. wie gestaltet sich ein Ende der -finanziellen- Unterstützung, wie funktioniert der Übergang in eine Selbstständigkeit im Kontakt mit Paten, Freiwilligen, Arbeitgebern und Ausbildungseinrichtungen und wie ist der Übergang von programmbasierter Unterstützung hin zu programmunabhängiger Hilfe).³

Es gibt Hinweise auf eine Reihe von Herausforderungen im Zusammenhang mit einem unzureichenden Erwartungsmanagement bei Resettlement- und ergänzenden Aufnahmeprogrammen. Mangelndes Wissen über den Ablauf und die Funktionsweise eines Resettlementprogramms (z.B. wo sich schutzbedürftige Personen niederlassen und welche Unterstützung sie erhalten) kann zu Frustration unter schutzbedürftigen Personen und Spannungen in der Paten Beziehung führen und birgt die Gefahr ein Programm zum Scheitern zu bringen.⁴

Um diese Risiken zu mindern, haben Regierungsbehörden, Organisationen der Zivilgesellschaft und andere an der Umsetzung dieser Programme beteiligte Akteure eine Reihe von Instrumenten und Praktiken für das Erwartungsmanagement entwickelt und getestet. Dazu gehören Orientierungsprogramme vor der Abreise, Videoanrufe zwischen schutzbedürftigen Personen und Paten vor der Ankunft, Informationsmaterialien, Treffen zwischen schutzbedürftigen Personen und unterstützenden Organisationen nach der Ankunft sowie Online-Kommunikationskanäle. Bei der Gestaltung solcher Instrumente sollten Regierungsbehörden und die an diesen Programmen beteiligten Nichtregierungsorganisationen sorgfältig abwägen, welche Informationen sie bereitstellen, wie sie diese übermitteln und an welchem Punkt des Siedlungsprozesses sie dies tun, um die Wirkung der Aktivitäten im Bereich Erwartungsmanagement und des Programms im Allgemeinen zu maximieren.⁵

GUTE HANDLUNGSANSÄTZE

Eine Überprüfung bestehender Resettlement- und ergänzender Aufnahmeprogramme weist auf vielversprechende Handlungsansätze und Instrumente hin, die vor und nach der Ankunft von schutzbedürftigen Personen in ihrem Zielland eingesetzt werden können und ihnen dabei helfen, klare und realistische Erwartungen an das Aufnahmeprogramm sowie den Ankommens- und Integrationsprozess zu entwickeln. Die Handlungsansätze variieren je nach Akteur, Aufnahmeprogramm und Aufnahmeland. Sie zielen jedoch alle darauf ab, Transparenz zu schaffen und den reibungslosen Übergang von schutzbedürftigen Personen in ein Leben im Aufnahmeland zu unterstützen.⁶

Entwickeln Sie solide Orientierungsprogramme vor und nach der Ankunft

- Orientierungsprogramme, die vor der Abreise von schutzbedürftigen Personen in ihrem Zielland durchgeführt werden, sind ein Kernelement im Erwartungsmanagement mit schutzbedürftigen Personen. Sie ermöglichen

2 Susan Fratzke und Lena Kainz, *Preparing for the Unknown: Designing Effective Predeparture Orientation for Resettling Refugees* (Brüssel: Migration Policy Institute Europe, 2019), 4.

3 María Belén Zanzuchi, *Supporting Self-Sufficiency: Considerations for Refugees' Transition out of Sponsorship and Complementary Pathways Programmes* (Brüssel: Migration Policy Institute Europe, 2024).

4 María Belén Zanzuchi, Nadja Dumann, Florian Tissot, und Admir Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors for Refugees in Community Sponsorship Programmes* (Brüssel: Migration Policy Institute Europe, 2023), 32.

5 Zanzuchi, Dumann, Tissot, und Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors*, 31.

6 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 4; Zanzuchi, Dumann, Tissot, und Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors*, 32.

schutzbedürftigen Personen einen Zugang zu umfassenden Informationen, ermöglichen eine fundierte Entscheidung über die Teilnahme am Aufnahmeprogramm einschließlich einer Abwägung von kurz- und längerfristigen Auswirkungen der Entscheidung für sie und ihre Familienangehörigen. Orientierungsprogramme vor der Abreise umfassen häufig auch praktische Informationen zum Reisen (z.B. zum Umgang mit Flughafensicherheits- und Passkontrollen) sowie zu den Rechten und Pflichten von schutzbedürftigen Personen im Aufnahmeland.⁷

- Die Orientierungsprogramme bestehen häufig aus Schulungen, die sich in Art der Informationsaufbereitung und Detailebene unterscheiden. In den Niederlanden wurden (sofern bekannt) Informationen über den konkreten Aufnahmeort zusammengestellt oder, bei unbekanntem Aufnahmeort, generelle Informationen zu Merkmalen der Aufnahmegemeinschaften und zu erwartenden Wohnsituation im Allgemeinen gegeben. Solche Informationen können dazu beitragen, falsche Vorstellungen von schutzbedürftigen Personen über ihr neues Leben auszuräumen und ihnen dabei helfen, sich mental und emotional auf den Übergang vorzubereiten.⁸
- Auch die Akteure und die Art und Weise wie Informationen im Rahmen von Orientierungsprogrammen weitergegeben werden unterscheiden sich stark. In Belgien organisiert Fedasil (die Bundesagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern) Orientierungsprogramme mit interaktiven Workshops zu Themen wie der Navigation im belgischen Bildungssystem und auf dem Arbeitsmarkt. In Deutschland bieten zivilgesellschaftliche Organisationen im Rahmen des Förderprogramms „Neustart im Team“ (NesT) eine verpflichtende Schulung für schutzbedürftige Personen zum Leben in Deutschland an.⁹ In Kanada hat der „World University Service of Canada“ (WUSC) eine dreiseitige Vereinbarung entwickelt, die die Rollen und Verantwortlichkeiten der am „Student Refugee Program“ beteiligten Parteien (Flüchtlingsstudenten, lokale WUSC Patengruppen und WUSC Landesbüro).¹⁰
- Die Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Umstände verschiedener Flüchtlingsgruppen sowie auf die spezifischen Bedürfnisse des Einzelnen kann zu einer größeren Wirkung führen. Zentraler Aspekt bei der Entwicklung von Orientierungsprogrammen ist die Berücksichtigung von kulturellen Normen, Alphabetisierung und Bildungsniveau. Um den Anforderungen sehr diverser Bedarfe gerecht zu werden bieten einige Zielländer Orientierungsprogramme mit unterschiedlichen Schwerpunkten an. Kanada, Finnland und Norwegen haben spezielle Schulungen für junge schutzbedürftige Personen, in denen es um Themen wie den Umgang mit Gleichaltrigen in der Schule und die Meldung von und den Umgang mit Mobbing geht.¹¹

Beziehen Sie ehemalige Flüchtlinge und andere schutzbedürftige Personen und interkulturell erfahrene Personen in die Informationsbereitstellung mit ein

- Ehemalige Flüchtlinge und andere schutzbedürftige Personen aus einem Resettlement- oder ergänzenden Aufnahmeprogramm können sehr genaue und ausgewogene Erfahrungen (z.B. über Social-Media-Kanäle oder Videozeugnisse) aus erster Hand teilen. Das stärkt das Vertrauen von schutzbedürftigen Personen im laufenden Aufnahmeprozess und die Fähigkeit, die vor ihnen liegenden Herausforderungen zu bewältigen.¹²
- Eine weitere Möglichkeit, die Qualität der bereitgestellten Unterstützung zu verbessern, besteht darin, interkulturell erfahrene Personen zu engagieren, die den sprachlichen und kulturellen Hintergrund der schutzbedürftigen Personen teilen. Diese können selbst schutzbedürftige Personen sein (die über dasselbe oder ein anderes Programm eingereist sind) oder Personen die als Asylsuchende, Studenten oder Familienangehörige migriert sind. Interkulturelle erfahrene Personen können als Dolmetscher und Brückenbauer zwischen den Teilnehmern und den für die Durchführung der Orientierungsprogramme Verantwortlichen fungieren und so dazu beitragen, das Vertrauen zu stärken, die Sorgen der schutzbedürftigen Personen zur Sprache zu bringen und dabei helfen, einen realistischen Eindruck vom Leben im Land zu vermitteln.¹³ In Frankreich betreut die Organisation Fédération de l'Entraide Protestante (FEP) den humanitären

7 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 5–8.

8 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 10.

9 Teilnehmerkommentare während des transnationalen Rundtischgesprächs 'Recruitment and Retention of Sponsors for Scaling Sponsorship Programmes in Europe', organisiert vom Migration Policy Institute Europe in Dublin, 9. November 2022, als Teil des Projekts Building Capacity for Private Sponsorship in the European Union (CAPS-EU).

10 World University Service of Canada, '[Tripartite Agreement for the Student Refugee Program](#)' (Abkommen, April 2024).

11 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 26.

12 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 33.

13 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 27.

Korridor des Landes und setzt interkulturell erfahrene Personen erfolgreich ein, indem die im Libanon stattfindenden Vorbereitungsgespräche zwischen neuen und ehemaligen Programmteilnehmern von ihnen begleitet werden. Die Beteiligung von interkulturell erfahrenen Personen hilft dabei, wichtige Erkenntnisse zu sammeln, zu verstehen und im Anschluss die Bedürfnisse und Anliegen der schutzbedürftigen Personen (z.B. durch individuell angepasste Dienste und Unterstützung nach der Ankunft) besser erfüllen zu können.¹⁴

Entwickeln Sie auf die Bedürfnisse und Umstände von Flüchtlingen und anderen schutzbedürftigen Personen zugeschnittene Informationsmethoden, um realistische Erwartungen über das Leben im Aufnahmeland zu entwickeln

- Um Flüchtlingen und anderen schutzbedürftigen Personen dabei zu helfen, die Kluft zwischen Erwartungen und Realität zu überbrücken, teilen Paten einiger Programme detaillierte Informationen darüber mit, was die schutzbedürftigen Personen bei ihrer Ankunft erwartet. Beispielsweise ermutigt das Community-Sponsoring-Programm in Irland Sponsoren, „Informationspakete“ zu teilen, die Informationen über die Mitglieder der Sponsorengruppe enthalten, die die schutzbedürftigen Personen unterstützen werden, sowie Bilder, Videos oder Informationen über den Aufnahmeort und ihre zukünftige Unterkunft.¹⁵
- Resettlementprogramme nutzen zudem eine Vielzahl digitaler Tools (z.B. Apps, soziale Medien und Podcasts), um Informationen bereitzustellen und dabei zu helfen, die Erwartungen sowohl von schutzbedürftigen Personen als auch von Paten- und Freiwilligengruppen zu erfüllen. In Irland hat die Organisation Open Community eine App in fünf Sprachen für Flüchtlingsfamilien im Rahmen des Community-Sponsoring-Programms des Landes entwickelt, die Informationen über das Leben in Irland (z.B. sein Sozialsystem, das Bildungswesen und den Bereich Wohnen) enthält.¹⁶ In Kanada hat die Organisation Refugee 613 verschiedene Gruppen in der Messaging-App Telegram ins Leben gerufen um schutzbedürftigen Personen Informationen über relevante Anlaufstellen und das Leben in Kanada zu bieten.¹⁷ In Italien hat die von Flüchtlingen geführte Organisation „Mosaico“ gemeinsam mit der zivilgesellschaftlichen Organisation Frantz Fanon den Bund Protestantischer Kirchen in Italien (FCEI) dabei unterstützt, einen Podcast für Flüchtlinge und andere schutzbedürftige Personen aus dem italienischen humanitären Korridorprogramm weiterzuentwickeln. Im Podcast werden Erfahrungen von ehemaligen Teilnehmenden und Informationen über die Ankunft in Italien vorgestellt.¹⁸

Etablieren Sie formale Erhebungsinstrumente und informelle Stimmungsbilder um Anliegen, die aus unzureichendem Erwartungsmanagement entstehen identifizieren und beheben zu können

- Die regelmäßige Erhebung und Auswertung der Orientierungsprogramme vor und nach der Ankunft kann politischen Entscheidungsträgern, den Verantwortlichen und den Akteuren an der Basis wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, ob die umgesetzten Orientierungsprogramme ihre beabsichtigten Ziele erreichen. Auf diese Weise können Organisatoren, auftretende Probleme evidenzbasiert angehen und präzisere Informationsbereitstellung in einem Programm ermöglichen.¹⁹
- Rückmeldungen können entweder informell (z.B. Beobachtungen von Trainern, Kommentare von schutzbedürftigen Personen während oder nach einer Schulungssitzung) oder durch formale Erhebungsinstrumente (z.B. Fragebögen, Umfragen oder Folgeinterviews) gesammelt werden. Einige Programme verwenden eine Mischung verschiedener Ansätze und können punktuell oder kontinuierlich Rückmeldungen einholen. Im belgischen Community-Sponsorship-Programm verfügt Caritas Belgien über einen telefonischen Helpdesk, den schutzbedürftigen Personen und Unterstützer bei Anliegen anrufen können, so können Spannungen und Missverständnisse frühzeitig erkannt und thematisiert werden.²⁰

14 Participant comments during the CAPS-EU roundtable 'Recruitment and Retention of Sponsors'.

15 Global Refugee Sponsorship Initiative, [Building Blocks of Community Sponsorship: Guidebook and Planning Tools Based on Canada's Model and Emerging Programs around the World](#) (N.p.: Global Refugee Sponsorship Initiative, 2022), 58; Kommentare von Teilnehmern des CAPS-EU-Rundtischgesprächs 'Recruitment and Retention of Sponsors'.

16 The Open Community, ['Swift Integration App'](#), abgerufen am 5. April 2024.

17 Refugee Sponsorship Training Program, ['Refugee 613 Information for Life in Canada'](#) (Informationsblatt, 2022).

18 Migration Policy Institute Europe analyst Interview mit einem Vertreter von Mosaico, 27. März 2024.

19 Fratzke und Kainz, *Preparing for the Unknown*, 30.

20 Kommentare von Teilnehmern des CAPS-EU-Rundtischgesprächs 'Recruitment and Retention of Sponsors'.

LITERATURVERZEICHNIS

- Fratzke, Susan und Lena Kainz, *Preparing for the Unknown. Designing Effective Predeparture Orientation for Resettling Refugees* (Brüssel: Migration Policy Institute Europe, 2019).
- Global Refugee Sponsorship Initiative, *Building Blocks of Community Sponsorship: Guidebook and Planning Tools Based on Canada's Model and Emerging Programs around the World* (N.p.: Global Refugee Sponsorship Initiative, 2022).
- Refugee Sponsorship Training Program, '*Managing Expectations*' (Video, 2017).
- Refugee Sponsorship Training Program, *Managing Expectations: A Resource Kit for Refugee Sponsors* (Toronto: Refugee Sponsorship Training Program, 2013).
- Reset UK, '*For Local Authorities*', abgerufen am 5. April 2024.
- Zanzuchi, María Belén, Nadja Dumann, Florian Tissot, und Admir Skodo, *Attracting, Retaining, and Diversifying Sponsors for Refugees in Community Sponsorship Programmes* (Brüssel: Migration Policy Institute Europe, 2023).

Dieses Informationsblatt wurde vom Migration Policy Institute Europe (MPI Europe) im Rahmen des Projekts Complementary Pathways Network (COMET) erstellt. Sein Autor ist Roberto Cortinovis, Associate Policy Analyst am MPI Europe.

Das COMET-Projekt wurde aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union finanziert. Alle Projektdokumente sind auf der COMET-Projektwebsite zu finden: www.cometnetwork.eu

Der Inhalt dieser Veröffentlichung gibt ausschließlich die Meinung des Autors wieder und liegt in dessen alleiniger Verantwortung. Die Europäische Kommission übernimmt keine Verantwortung für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Für weitere Informationen über Erwartungsmanagement in Flüchtlingsprogrammen kontaktieren Sie MPI Europe unter: europe@migrationpolicy.org.

© 2024 Migration Policy Institute Europe. Alle Rechte vorbehalten.