

Interaktionen bewusst fördern

Ein Modell der AGEH hilft Fachkräften Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten

Text: Michael Detscher

Warum funktioniert eine Idee bei der Umsetzung von Projekten und eine andere partout nicht? Das Wirkmodell der AGEH zeigt Wege auf, die Fachkräfte der Personellen Entwicklungszusammenarbeit nutzen können, um zu Wirkungen beizutragen. Sie nutzen dabei Erkenntnisse und Lernerfahrungen, die sie in der Interaktion mit ihren Kolleginnen bewusst wahrnehmen und reflektieren.

Investitionen in die Entwicklungspolitik sollen wirksam sein. Das fordern nicht nur Politik, Wählerinnen und Wähler. Auch auf den High-Level-Konferenzen von Paris, Accra und Busan stand die Wirkung der Entwicklungszusammenarbeit im Fokus. Mittlerweile steht eine beeindruckende Fülle von Ansätzen, Methoden und Instrumenten zur Verfügung, um die „Wirkungen“ von technischer und finanzieller Zusammenarbeit zu reflektieren, zu monitoren und zu evaluieren.

Friederike Repnik: Zusammenhänge besser wahrnehmen

Ich bin im Pilotprojekt für das AGEH-Wirkmodell der Frage nachgegangen, was Familien, die nach einer gewaltsamen Vertreibung in Bogotá ankommen, in der psychosozialen Begleitung brauchen, um sich gemeinsam mit anderen Familien in Einkommen schaffenden Kleinprojekten organisieren zu können. Ein wichtiges Ergebnis war für mich, dass ich Zusammenhänge zwischen dem Projekt, meiner Arbeit und meines Lebens vor Ort besser wahrnehmen und dabei erkennen konnte, dass die Zielerreichung eines Projekts niemals isoliert und losgelöst von den Interaktionen und den Rahmenbedingungen betrachtet werden kann.

Das Wirkmodell trägt dazu bei, die einzelnen Schritte genauer zu betrachten und macht Anpassungen und Veränderungen möglich. Dabei sollte der Schwerpunkt auf den Interaktionen mit den Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, liegen. Mir wurde deutlich, dass ich aktiv Beziehungen gestalte und dass ich durch meine Interaktionen wirken kann.



Wo entstehen „Wirkungen“?

Auch die Personelle Entwicklungszusammenarbeit (PEZ) erfasst seit Jahren die Wirkungen ihrer Arbeit. Im Rahmen der PEZ stellen sich Fachkräfte in den Dienst zivilgesellschaftlicher Akteure in den Partnerländern: Kirchen, Nichtregierungsorganisationen, Netzwerke, soziale Bewegungen und andere. Gerade diese zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerke in den Gastländern sind es, die wesentlich zu den „Wirkungen“ im Sinne der Wirkungsdiskussion der letzten Jahre beitragen.

Herausforderungen und Chancen für die Wirkungsbetrachtung

Die Partnerorganisationen integrieren die Fachkräfte für mehrere Jahre in ihre Teams und Arbeitsprozesse, um dadurch effizienter Wirkungen erreichen zu können. Welchen Beitrag leisten die Fachkräfte nun tatsächlich zu den „Wirkungen“ ihrer gastgebenden Organisationen? Weil die personelle Zusammenarbeit immer nur zur Wirkung der Arbeit der Partner selbst beitragen kann, bezeichnen wir diesen Beitrag im Weiteren als „Wirksamkeit“. Richten wir also das Augenmerk einmal darauf, wie Fachkräfte Beiträge zum Capacity Development der Partnerorganisation leisten.

Fachkräfte bringen ihre beraterischen Kompetenzen in die Partnerorganisationen ein: zum Beispiel fachliche und interkulturelle Kompetenz, Berufserfahrung, aber auch eine gewisse kulturelle und soziale Distanz. Zu ihren expliziten Aufgaben gehört es, nachhaltige Veränderungen im Handeln der gastgebenden Organisationen anzustoßen – ihre formelle Veränderungsmacht hingegen ist nahe Null. Nicht zuletzt deshalb scheitern Entwicklungshelfer und -helferinnen häufig dabei, Ziele und Wirkungen auf dem direkten, vermeintlich effizienten Weg zu erreichen – am Widerstand der Partner, an „den Realitäten“, an überhöhten eigenen Ansprüchen. Viel größere Wirksamkeit können Fachkräfte jedoch entfalten, indem

sie bewusst und systematisch die direkte, personale Interaktionen mit und zwischen Vorgesetzten, innerhalb des Kollegiums und mit den Zielgruppen befördern. Diese Interaktionen haben nachhaltige organisationale Veränderungen zum Ziel und müssen in kleinen Schritten in Form wiederholter Lernschleifen gestaltet werden. Und sie müssen an den Zielen und Wirkungserwartungen der gastgebenden Organisation orientiert sein.

Das Drei-Ebenen-Interaktionsmodell

Interaktionen zwischen Individuen entfalten ihre Wirksamkeit im Wesentlichen auf zwei Ebenen: der Sachebene und der Durchführungsebene.

Die **Sachebene** hat das konkrete Sachergebnis im Blick: etwa den Erfolg des Verkaufstrainings einer Gruppe von Kleinbäuerinnen oder einer Informationskampagne im medizinischen Bereich. Je abstrakter und höher aggregiert das Ergebnis, umso geringer die Chance, direkt persönliche Lernerfahrungen darin zu verorten. Doch dies ist eine unentbehrliche Voraussetzung, damit Personen und Organisationen authentisch nachhaltige Veränderungsprozesse gestalten.

Die **Durchführungsebene** hingegen fragt, ganz in der Manier modernen Dienstleistungsverständnisses, weniger nach dem „Was“ als nach dem „Wie“ – also weniger nach dem konkreten Sachergebnis als danach, wie es zustande gekommen ist. Lernerfahrung und Verhaltensänderung entstehen hier aus der angemessenen Verständigung der Interaktionspartner. Erfahrungsgemäß relativiert sich in diesem Prozess häufig die Fixierung auf das technische (Sach-)Ergebnis. Stattdessen treten (häufig unerwartete) Veränderungen des Prozesses und ihre Steuerung ins Zentrum des Interesses. Nicht von ungefähr erhob der DED die Zufriedenheit der Partner mit der Art und Weise, wie Entwicklungshelferinnen und -helfer ihre Aufgaben erfüllen, zu einem wesentlichen Qualitäts- und Wirkungskriterium.

Psychosoziale Grundbedürfnisse als Basis der Wirksamkeit

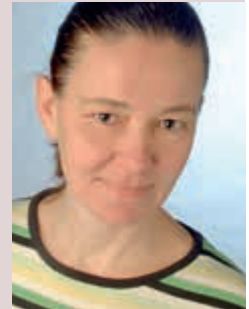
Auf beiden Ebenen, der Sach- und der Durchführungsebene, können Fachkräfte Interaktionen initiieren und gestalten, um Veränderungen und Lernen zu fördern. Bewerten können sie das anhand vorher definierter, projekt- und kulturspezifischer Qualitätskriterien.

Almut Schultheiss: Den kleinen Erfolgen Platz geben

Für die Pilotphase des Wirkmodell hatten wir (Andile Ngcobo sowie Almut und Bernd Schultheiss) von der südafrikanischen Organisation PACSA uns die Aufgabe vorgenommen, ein sinn- und wirkungsvolles Programm für die Annual Youth Conference 2013 des South African Youth Leaders' Network (SAYLN) zu erstellen. Darüber hinaus wollten wir dem Projekt-Fokus „Managing Diversity“ unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen bestmöglich gerecht werden.

Die zweistündige Durchführung der Analyse – Methode mit Fragebogen und anschließendem Debriefing ermöglichte uns den in der alltäglichen Projektarbeit so oft vernachlässigten STOP, d.h. mal Pause zu machen und durchzuatmen, die Projektschritte zu reflektieren und gegenseitiges Feedback mitzuteilen. Dabei wurde u.a. deutlich, dass der südafrikanische Kollege Andile die bisherigen Erfolge bzgl. Berücksichtigung von

unterschiedlicher Herkunft unter den Beteiligten als sehr zufriedenstellend einschätzte und auch an die kleinen wesentlichen Dinge erinnerte, wie die Mischung der neuen Fußballteams während des Jugendcamps. Das war für Bernd und mich schon nicht mehr der Rede wert, aber für Andile einfach ein gutes und bewährtes Instrument, das es beizubehalten gilt. Meine Erfahrung daraus ist: nicht immer atemlos dem Ideal hinterherhetzen, sondern auch den kleinen schon erreichten Schritten und Erfolgen ihren wohlverdienten Platz geben.



Doch ein wesentlicher Aspekt für Wirksamkeit bleibt bisher weitgehend ungenutzt: Erst wenn die psychosozialen Grundbedürfnisse der beteiligten Individuen befriedigt werden, können sie ihre Potenziale für wirkungsorientiertes Handeln voll entfalten.

Die AGEH hat daher ein Lern- und Interaktionsmodell mit einer dritten Ebene entwickelt. Es basiert auf Erkenntnissen aus der Entwicklung des „Konzeptes Lebensqualität“ im proEval-Institut. Das Modell benennt vier entscheidende Faktoren für die Produktivität von Interaktionen, basierend auf universellen psychosozialen Bedürfnissen der Beteiligten:

- **Sinn:** Menschen sind in der Lage zu realisieren, was ihnen wertvoll ist. Wer in seinem Agieren keinen Sinn sieht, verschleißt sich gegen innere Widerstände oder wird zum Zyniker.
- **Partizipation:** Als soziale Wesen wollen Menschen teilhaben am Leben Anderer, sie wollen an Entscheidungen beteiligt sein, die sie betreffen, Vertrauen und Wertschätzung erfahren und Einfluss auf Prozesse und Ergebnisse nehmen.
- **Autonomie:** Der Mensch will selbst entscheiden, handeln, gestalten und dafür Verantwortung tragen. Ebenso wie Partizipation ist Autonomie nicht absolut. Ihr als optimal empfundener Grad ist u.a. kulturabhängig.

Hanna Schmitt-Krug: Einzelne Schritte klar definieren

In der Erprobungsphase des Wirkmodells habe ich mich mit meiner Rolle als Beraterin im Management Team von meiner Partnerorganisation Tikondane auseinandergesetzt. Mir ging es dabei vor allem darum, wie ich mit Eigen- und Fremderwartungen an meine Rolle umgehe. Diese Auseinandersetzung war für mich sehr wichtig, da am Anfang meiner Arbeit niemand klar sagen konnte, was meine spezifischen Aufgaben in diesem Team sind. Die Klärung meiner Rolle im Team war gleichzeitig ein Modell für andere Aufgaben bei meiner Arbeit.

Die Ergebnisse aus der Arbeit mit dem Wirkmodell haben mich in meinem Handeln unterstützt. Die Analyse ermöglichte es mir, einen klareren Standpunkt zu entwickeln. Dies hat sich unmittelbar auf mein Handeln ausgewirkt. Unter anderem gehe ich nun mit einem neuen Blickwinkel in die Teamsitzungen. Ich habe eine neue Sensibilität entwickelt, für meine eigene persönliche Art an neue Projekte heranzugehen.

Das heißt für mich z.B. konkret, die einzelnen Schritte klar zu definieren, was für mich mit einer eher holistischen Denkweise oft ein schwieriges Unternehmen sein kann. Mir wurde klar, dass es sinnvoll ist, eine komplexe Fragestellung in kleinen Schritten zu bearbeiten, und dann aus dem erreichten Ergebnis neue Schlüsse zu ziehen. Diese neuen Erkenntnisse können dann wieder zu neuen Handlungsschritten führen. Mir gefällt besonders, dass die Instrumente des Wirkmodells zum Nachdenken und Perspektivwechsel einladen. Durch diese neue Sichtweise werden Blockaden aufgelöst, die dann neue Lösungswege eröffnen.



- **Kompetenzerleben:** Der Mensch will die Wirkungen des eigenen Handelns selbst wahrnehmen können – er will wirksam sein.

Diese – kurz als „SPAK“ bezeichneten – Wirkfaktoren sind sozialwissenschaftlich hinreichend genau beschrieben. Wenn Menschen sie in Interaktionen erleben, sehen sie sich herausgefordert, pro-aktiv zu handeln. Sind die „SPAK“-Wirkfaktoren gegeben, mobilisieren Menschen ihre Ressourcen, initiieren Interaktionen, streben Wirksamkeit an, gestalten Prozesse kreativ mit und verstärken Lernen – kurz: Sie leisten einen aktiven und kreativen Beitrag zu nachhaltiger Wirkung.

Nutzung des SPAK-Modells

Auf der Basis dieser Erkenntnisse entwickelt die AGEH Instrumente, mit denen sich die (individuell höchst unterschiedlich komponierten) SPAK-Bedürfnisse der Interaktionspartner ergründen und Interaktionen entsprechend gestalten lassen. Zudem werden Fachkräften und Partnern Instrumente an die Hand gegeben, mit denen sie kleine Lernschritte in komplexen Veränderungsprozessen reflektieren und planen können sowie gemeinsam Veränderungen und Lernerfahrungen wahrnehmen und dokumentieren können.

Das Modell ist kein weiteres Instrument zum Wirkungsnachweis. Vielmehr zeigt es die Wege auf, auf denen Fachkräfte der personellen Entwicklungszusammenarbeit ihren spezifischen Beitrag zu aggregierten Wirkungen leisten – und ihn unter Nutzung von Erkenntnissen und Lernerfahrungen, die sie in der Interaktion mit ihren Partnern bewusst generieren, dokumentieren, monitoren und evaluieren können. (1)

„Wirksamkeit“ auf der Grundlage dieser Denkfiguren zu generieren bedeutet für die AGEH als katholische Organisation im Bewusstsein einer Dialektik zu handeln:

1. Soziale Techniken können verfügbar gemacht werden, die die optimale Gestaltung von Interaktionen und die Erzielung von Wirkung ermöglichen.
2. Die Einsicht von Komplexität und Unvorhersehbarkeit der sozialen Systeme, in denen wir tätig sind, bedingt, die Begrenztheit von Planung ebenso wie die der Reichweite unseres Einflusses zu akzeptieren. Demut wird zur Grundhaltung – nicht als Defizit, sondern als Freiheiten eröffnende Ressource: Der Christ weiß, dass er gestalten darf, ohne vollenden zu müssen.

(1) So generierte Monitoringdaten können die Messungen von Projekt- und Programmwirkungen (durch ihre Eigner oder durch Dritte) anreichern und ihre Validität verstärken. Wirkungsbetrachtung erfährt eine Weiterung, da die Interaktionspartner auch jene Wirksamkeit systematisch wahrnehmen und dokumentieren, die aus der Gestaltung der Interaktionen zwischen Fachkraft und ihren Partnern entsteht.

Dietmar Müßig: Interkulturelle Unterschiede als Vorteil

Ich habe das Wirkmodell bei der Planung von Besinnungstagen für Jugendliche ausprobiert. Dabei haben wir in einem Team gearbeitet, das die ganze Palette von Abstufungen in den Kultur-Unterschieden enthielt: Ein bolivianischer Diakon und Yatiri, d.h. Aymara-Priester, eine – ursprünglich aus Costa Rica stammende - Kollegin von meinem Institut, an dem wiederum sehr „europäisch“ gearbeitet wird, was Arbeitszeiten und vor allem die Arbeitsplanung und Zielorientierung angeht sowie eine Deutsche, die aber seit über 15 Jahren in Bolivien lebt und in mancher Hinsicht durchaus bolivianisch inkulturiert ist.

Die Anregung aus dem Wirkmodell, interkulturelle Unterschiede nicht nur als zu behebenden Störfaktor, sondern auch als Bereicherung und Vorteil für das Projekt zu sehen, hat mir sehr geholfen. Ich konnte mir zunächst selber zugestehen, dass unsere Vorbereitungen nicht immer meinen deutschen Maßstäben entsprechen müssen.

So ging ich viel entspannter in die

nächste Vorbereitungsrunde und ließ die Sache „einfach mal laufen“.

Für mich zu nächst unwichtig erscheinende Äußerlichkeiten, wie z.B. die Frage nach dem Veranstaltungsort – unser bolivianischer Partner hatte sich für ein Dorf am Ufer des Titicaca-Sees stark gemacht – gewannen dabei an Gewicht und erwiesen sich im Nachhinein als wichtiger Beitrag zum Gelingen der Besinnungstage. Denn die standen unter dem Thema der Schöpfung. Und das Miterleben der Land- und Feldarbeit durch die Jugendlichen, die für zwei Tage in Familien des Dorfes untergebracht waren, bildete schließlich eine wichtige Basis, um über unser je eigenes Verhältnis zur Erde, zur Natur und zu Gottes Schöpfung ins Gespräch zu kommen.

