



Vom Macher zum Berater

Fotos: Christoph Seelbach

Über den Wandel
des Berufsprofils
EntwicklungshelferIn

Beratung wird immer wichtiger, die klassische Fachkraft als Macher dagegen nur noch selten gebraucht: Der Teamleiter für Personalvermittlung Dr. Ludger Reining und Barbara Schneider, Referentin für Personalgewinnung, vergleichen die beiden gängigsten Personalkonzepte der Beratung und beschreiben die Vorteile der Rollen als integrierte/r Berater/in oder Berater/in auf Zeit. Das Gespräch führte Carmen Molitor.



Frau Schneider, Herr Reining, heutzutage sucht man in der personellen Entwicklungsarbeit nur noch selten die klassische Fachkraft, sondern überwiegend Beraterinnen und Berater. Was hat sich verändert?

Reining: Bis vor gut 20 Jahren wurden vor allen Dingen Fachkräfte gesucht, die in den Institutionen und Organisationen fehlendes einheimisches Personal ersetzen. Sie haben Fachkompetenzen eingebracht und waren im Prinzip normale Mitarbeiterin oder Mitarbeiter einer lokalen Institution oder NGO. Heute gibt es zunehmend fachlich qualifizierte Einheimische, die diese Aufgaben übernehmen, insbesondere in Südamerika und Asien, aber auch in Afrika. Nehmen Sie meinen Fachbereich, ich bin Landwirt. Man braucht nicht mehr die Fachkraft, die den Bauern zeigt, wie man Kompost macht oder Bodenschutzmaßnahmen durchführt. Man braucht eher Personen, die Vorschläge erarbeiten, Anregungen geben und unterstützend wirken. .



Gibt es den Bedarf nach klassischen Macherinnen und Machern also gar nicht mehr?

Reining: In der Entwicklungszusammenarbeit braucht man sie immer weniger, eher in der Not- und Katastrophenhilfe. Punktuell sind sie aktuell beispielsweise in Simbabwe gefragt, wo wir eine große Abwanderung von qualifizierten Ärzten nach Großbritannien, Kanada oder auch Südafrika verzeichnen. Da haben wir zum Teil wieder einen Bedarf nach Chirurgen oder Gynäkologinnen.

Beratung kann in der personellen Entwicklungszusammenarbeit sehr unterschiedlich angelegt sein...

Schneider: Genau. „Beraterin oder Berater gesucht“ – das ist eine Überschrift, die für sehr viele unterschiedliche Stellen benutzt wird. Klassischerweise kommt ein Berater eigentlich von außen, gibt eine Empfehlung aufgrund seiner Fachlichkeit und zieht sich zurück. Dann sind normalerweise andere gefragt, die Entscheidung zu treffen, ob sie diese Maßnahme durchführen und selber umsetzen. Soweit die Regel. Aber bei der AGEH und in der kirchlichen Entwicklungszusammenarbeit ist die Partnerorientierung entscheidend. Hier gibt es das Modell der „integrierten“ Beratung.

Was bedeutet das?

Schneider: Das heißt, eine Fachkraft ist – auch als Beraterin oder Berater – direkt eingebunden in die Partnerorganisation. Sie ist ständig vor Ort und gehört zum Personalplan der Diözese oder der Nichtregierungsorganisation. Da ist es für die Rollenfindung sehr wichtig, in gemeinsamen Gesprächen zu vereinbaren, was die Partnerorganisation von dem Berater oder der Beraterin erwartet: Soll er oder sie an der Durchführung vorgeschlagener Maßnahmen auch beteiligt sein, oder eher aus der zweiten Reihe heraus unterstützend tätig werden?

Neben dem integrierten Berater gibt es das Konzept „Berater auf Zeit“ – was steckt dahinter?

Reining: „Berater auf Zeit“ sind Fachkräfte, die eine begrenzte Zeit in einem Projekt mitarbeiten, vor Ort Empfehlungen entwickeln und dann wieder zurück nach Deutschland gehen, wo sie weiter ihren Lebensmittelpunkt haben. Sie führen Beratungsaufträge mit Partnerorganisationen durch, beispielsweise von Misereor oder Caritas international. Vor Ort treffen sie Vereinbarungen, lassen quasi „Hausaufgaben“ zurück, und verlassen die Partnerorganisation wieder. Nach einigen Monaten setzen sie die Beratung dann fort. Es sind hoch spezialisierte Kräfte, die meist einen auf drei Jahre begrenzten Arbeitsvertrag haben. Übrigens gibt es auch noch eine Mischform, eine Art „Berater auf Zeit vor Ort“, denn zunehmend haben wir auch Fachkräfte, die bei einer Partnerorganisation angedockt und unter Vertrag sind, aber gleichzeitig mit einem Teil ihrer Arbeitszeit für die Beratung anderer Organisationen oder Netzwerke zur Verfügung stehen.

Was sind in ihren Augen die Vorteile einer integrierten Fachkraft beziehungsweise eines Beraters auf Zeit?

Schneider: Der zentrale Vorteil der integrierten Beratung ist, eine gewisse Zeit und Beständigkeit zu haben, um sich wirklich auf die Situation und die Menschen einzulassen und Verständnis für sie zeigen zu können. Man kann etwas einbringen, das man produktive Fremdheit nennt, den Blick von außen. Dass man aber gleichzeitig zum Personal der Diözese oder der NGO gehört und ein Mitarbeiter wie alle anderen ist, ist gerade die Herausforderung für die eigene Rolle.

Reining: Einen großen Vorteil des „Beraters auf Zeit“ sehe ich darin, dass Erfahrungen, die ein Berater in einer Organisation macht, in eine andere Organisation hineingetragen werden – dadurch entsteht auf horizontaler Ebene ein Wissenstransfer. Der „Berater auf Zeit“ hat eine Brückenfunktion: Er muss einerseits dem Partner die Philosophie, die Denkweise und Anforderungen der deutschen Hilfsorganisation verständlich machen. Andererseits hat er durch die Kenntnis der Situation vor Ort auch die Funktion, dem Finanzgeber die Situation der Partnerorganisation zu erklären.

Was macht eine gelungene Beratung aus?

Schneider: Sie basiert auf einer guten Einführung. Das heißt: Vertrauen bilden ist ganz wichtig. Gerade ein integrierter Berater vor Ort sollte erstmal versuchen, auf der Beziehungsebene ein Vertrauensverhältnis zu schaffen. Es ist wichtig, zunächst anzuerkennen, was schon vorhanden ist, und darauf aufzubauen.

Reining: Was ich allen Fachkräften, die ausreisen, empfehle: Setzt Euch mit den Verantwortlichen zusammen, klärt die wechselseitigen Erwartungen, legt sie offen auf den Tisch und nehmt euch die Zeit, die Situation vor Ort kennenzulernen!

Welche Anforderungen stellen Sie im Auswahlprozess an Bewerberinnen und Bewerber?

Schneider: Neben Fachkenntnissen brauchen Beraterinnen und Berater, ob das jetzt integrierte oder „Berater auf Zeit“ sind, bestimmte Softskills: Kann man andere entscheiden lassen und in die zweite Reihe treten? Oder legt man darauf Wert, dass das, was man empfiehlt, durchgesetzt wird? Das sind wichtige Fragen, die man vorab klären muss.

In welchen Bereichen sind integrierte Berater besonders gefragt?

Schneider: In dem von der AGEH selbst verantworteten Programm des Zivilen Friedensdienstes (ZFD) und im Stammprogramm schwerpunktmäßig in den Bereichen Organisationsentwicklung, Wirkungserfassung sowie „Planung, Monitoring, Evaluation“.

