

Ein innovativer Blick auf das Lernen in der internationalen
Entwicklungszusammenarbeit

Entwicklungsdienst als Lernort

LUTZ SCHRADER

Welche Rolle spielen Lernen und Kompetenzentwicklung im Entwicklungsdienst? Der Autor, Verfasser einer aktuellen Studie zu diesem Thema, plädiert für einen Lernzyklus, der sowohl Vor- und Nachbereitung des Auslandsaufenthalts beinhaltet als auch stetiges *learning on the job* professionell unterstützt.

Im Entwicklungsdienst leisten gut ausgebildete und praxiserfahrene Expertinnen und Experten für mindestens zwei Jahre in einem Land des globalen Südens einen solidarischen Einsatz. Die Fachkräfte erhalten dafür ein Unterhaltsgeld, das an ihre jeweilige Familiensituation angepasst ist. An dieser Grundausrichtung des Entwicklungsdienstes hat sich seit der gesetzlichen Regelung durch das Entwicklungshelfergesetz (EhfG) aus dem Jahr 1969 nichts geändert.

Deutlich verändert haben sich seitdem jedoch die professionellen Anforderungen an die Fachkräfte. Die letzte große Evaluierung des Entwicklungsdienstes aus dem Jahr 2015 (Deval, 2015) konstatiert einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Gefragt ist nicht mehr der technisch versierte »Macher«, sondern der »Berater«, der sich als Förderer des sozialen Wandels (»Change Agent«) versteht (ebd., S. 26, S. 94). Hintergrund dieses Paradigmenwechsels ist die Einsicht, dass Engagement und Know-how der Fachkräfte insbesondere dann nachhaltige Wirkung zeitigen, wenn sie dazu beitragen, individuelle Haltungen, kulturelle Prägungen, institutionelle Strukturen und gesetzliche Regelungen in den Partnerländern zu verändern.

Um dies zu erreichen, müssen Fachkräfte u.a. in der Lage sein, wechselseitige Lernprozesse anzustoßen, das sozio-politische Umfeld zu analysieren, Strategien zu entwickeln und Ver-

änderungskonzeptionen zu schmieden. Dafür brauchen sie eine Reihe von Schlüsselkompetenzen, die nicht selbstverständlich zum Qualifikations- und Kompetenzprofil der Bewerberinnen und Bewerber gehören. Neben Lernförderung und Beratung sind insbesondere Fähigkeiten wie Organisationsentwicklung, Vernetzung, Verhandlungsführung und Konfliktbearbeitung sowie politische Analyse- und Entscheidungsfähigkeit gefragt. Zunehmende Bedeutung gewinnen auch verwaltungstechnische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen, darunter Buchhaltung, Fundraising und Controlling.

Das Weiterbildungsdilemma – der Kompetenzansatz als Chance

Hier tut sich ein doppeltes Dilemma auf. Das erste besteht zwischen dem ständig wachsenden Weiterbildungsbedarf während der mehrwöchigen Vorbereitungsphase auf der einen Seite und den begrenzten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen der Entsendedienste auf der anderen. Das zweite Dilemma erscheint noch gewichtiger: Kenntnisse über Entwicklungstheorien, Landeskunde und interkulturelle Kommunikation können sich die Fachkräfte in Kursen wäh-

Im Dezember 2017 wurde eine umfangreiche Studie veröffentlicht, die sich zum ersten Mal ausführlich mit dem Thema Lernen und Kompetenzentwicklung im Entwicklungsdienst beschäftigt. Die Studie wurde von der Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (AGDD) in Auftrag gegeben. Als Dachverband der sieben staatlich anerkannten Entwicklungsdienste wirkt die AGDD u.a. an der Entwicklung der langfristigen Perspektiven des Fachkräfteeinsatzes mit. Zur AGDD gehört auch das Förderungswerk, das die zurückkehrenden Fachkräfte im Entwicklungs- und Zivilen Friedensdienst bei der beruflichen Wiedereingliederung in Deutschland unterstützt.

Das zweifache Mandat der AGDD – Mitwirkung bei der Strategieentwicklung und Verantwortung für die Rückkehrerarbeit – erklärt auch die doppelte Zielstellung der Studie: Das Gutachterteam, zu dem der Autor dieses Beitrags zählte, erhielt zum einen den Auftrag, einen evidenzbasierten Überblick über die berufliche Qualifizierung und die Kompetenzentwicklung der Fachkräfte während ihres Einsatzes zu erarbeiten. Zum anderen sollten Empfehlungen dazu entwickelt werden, wie die Fachkräfte nach ihrer Rückkehr noch wirksamer bei ihrer beruflichen Reintegration unterstützt werden können.

Dazu wurde ein kombiniertes empirisches und theoretisches Vorgehen verwendet. Es wurden weit über 50 Interviews mit Fachkräften, Mitarbeitenden der Entsendedienste und externen Expert/inn/en für Erwachsenenbildung und Personalentwicklung geführt. Auf Grundlage des Kompetenzansatzes (z.B. Heyse, Erpenbeck & Ortman, 2015) wurden mögliche Handlungsoptionen entwickelt und reflektiert.

Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste (Hrsg.) (2017). *Entwicklungsdienst qualifiziert. Wie Fachkräfte lernen und ihre Kompetenzen entwickeln*. Bonn: AGDD.

Die Studie ist auch online verfügbar unter

→ [AGDD.DE/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BILDER/2_DABEI/2.4_STUDIE_ENTWICKLUNGSDIENST_QUALIFIZIERT/AGDD_STUDIE_ENTWICKLUNGSDIENST_QUALIFIZIERT.PDF](https://www.agdd.de/fileadmin/user_upload/Bilder/2_Dabei/2.4_STUDIE_ENTWICKLUNGSDIENST_QUALIFIZIERT/AGDD_STUDIE_ENTWICKLUNGSDIENST_QUALIFIZIERT.PDF)

rend der Vorbereitung aneignen. Gleiches gilt für Fremdsprachen. Kompetenzen wie Beratung, Verhandlungsführung und politische Entscheidungsfähigkeit sind dagegen nur bedingt in Seminaren vermittelbar. Um sie zu erwerben, zu erproben und zu vertiefen, bedarf es echter Bewährungssituationen in der entwicklungspolitischen Praxis.

Die Studie »Entwicklungsdienst qualifiziert« (s. linke Spalte) fragt, welche Optionen die Entsendedienste und Fachkräfte haben, um auf eine möglichst produktive und kreative Weise auf die veränderten Anforderungen zu reagieren. Als konzeptioneller Rahmen, um mögliche Handlungsoptionen zu entwickeln und zu reflektieren, wurde der Kompetenzansatz herangezogen (z.B. Heyse, Erpenbeck & Ortman, 2015). Die Einführung des Kompetenzansatzes bringt einen radikalen Perspektivwechsel in Bezug auf das Verhältnis von Arbeiten und Lernen mit sich. Lernen geht dem Arbeiten nicht mehr allein in Form von Qualifizierungs- und Weiterbildungskursen voraus und/oder ermöglicht im Nachhinein die Bündelung und Systematisierung von Arbeitserfahrungen. Arbeiten und Lernen bilden zwei Seiten ein und desselben Prozesses; sie greifen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Im Zuge dieses Perspektivwechsels werden Arbeitsplatz und Lebenswelt der Fachkräfte zum wichtigsten Ort der (Weiter-)Bildung und des Lernens. Dort findet das Gros der Aneignung, Erweiterung und Vertiefung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten statt.

Der erfolgsversprechendste Ausweg aus dem Weiterbildungsdilemma besteht in einer noch besseren Unterstützung und Begleitung dieses *learning on the job*. Die Fachkräfte müssen also mit Wissen und Fähigkeiten ausgestattet werden, wie sie das Lernen am Arbeitsplatz und in seinem Umfeld möglichst produktiv und zielführend gestalten können. Die zentrale Herausforderung, die sich daraus für die Entsendedienste ergibt, lautet: Wie können die Verantwortlichen der Personalentwicklung und die Vorgesetzten in den Geschäftsstellen in Deutschland das Lernen der Fachkräfte unterstützen, die Tausende von Kilometern entfernt unter meist schwierigen Bedingungen arbeiten? Diese Aufgabe gestaltet sich besonders schwierig für jene Entsendeorganisationen, die über keine eigenen Strukturen in den Partnerländern verfügen.

Lernende Entsendeorganisationen

Das wichtigste »Lernelixier« ist mit wenig Aufwand zu beschaffen. Die meisten für die Studie interviewten Fachkräfte haben darauf verwiesen, wie ungemein wichtig für ihre Lernmotivation und ihren Lernerfolg der allgemeine Umgang und die (Lern-)Kultur innerhalb ihrer Entsendeorganisation sind. Interesse und Wertschätzung seitens der Vorgesetzten und der Verantwortlichen der Personalentwicklung für die

eigenen Leistungen und Entwicklungsschritte, aber auch für Probleme und Fragen, bewirken meist mehr als die Teilnahme an einer attraktiven Weiterbildung oder eine ausgeklügelte virtuelle Lernumgebung.

Sämtliche Instrumente der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung, wie Projektbesuche, Mitarbeitergespräche, Team-Meetings oder Jahresberichte, können entweder als Routinemaßnahmen angesehen oder möglichst kreativ als Anlässe für das gemeinsame Lernen genutzt werden. Den Unterschied macht die Einstellung – auf beiden Seiten! Wichtige Gradmesser sind gegenseitige Wertschätzung und Achtsamkeit.

Hilfreich ist, wenn sich die gesamte Organisation als »lernende Organisation« versteht (z.B. Gessler, 2010). Eine »lernende Entscheideorganisation« muss sich u.a. an folgenden Kriterien und Zielbeschreibungen messen lassen:

- partizipativer Führungsstil, Wertschätzung für kritische Rückmeldungen, Unterstützung neuer Ideen;
- Fähigkeit aller Hierarchien und Teams zu Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und kontinuierlicher Innovation als Handlungsmaxime;
- Gewährleistung von kreativen Reflexions- und Bildungszeiten im Vollzug der Arbeit;
- individuelle Lernförderung, Ermutigung von Experimentierfreudigkeit und Fehlertoleranz.

Die innovative Gestaltung von Lernarrangements

Um ihr *learning on and near the job* möglichst wirksam zu gestalten, müssen die Fachkräfte über eine möglichst gute (Selbst-)Lernkompetenz verfügen. Die Kenntnisse und Fähigkeiten werden oft unter den Begriffen Metakompetenz und Metakognition zusammengefasst. Dazu gehört u.a. das Wissen, wie (Erwachsenen-)Lernen funktioniert und auf welche individuellen Lernvoraussetzungen sich die einzelne Fachkraft stützen kann. Auch sollte sie in der Lage sein, sich in ihrem Umfeld proaktiv Unterstützung in Form geeigneter Lernarrangements zu organisieren. Hilfreich sind dafür sowohl konzeptionelle als auch methodische Kenntnisse und Fähigkeiten, wie die Strukturierung individueller Lernprozesse, die Durchführung von kollektiven Beratungen und Intervisionen sowie die Anbahnung und Gestaltung von Lernpartnerschaften.

Denn gerade Fachkräfte, die einen Großteil der für ihre Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten an ihrem Arbeitsplatz und in dessen Umfeld erwerben, sind auf Lernpartner/innen angewiesen. Hiermit sind Personen gemeint, die von außen einen Blick auf deren Arbeit werfen, bei Bedarf als Gesprächspartner/innen für Austausch und Reflexion zur Verfügung stehen, wertschätzende und orientierende Rückmeldungen geben oder einfach schon etwas mehr wissen und

können und deshalb in der Lage sind, bei der Lösung schwieriger Aufgaben und Probleme Unterstützung zu leisten. Das können z.B. Mitarbeitende der Partnerorganisation, Kooperationspartner, andere Fachkräfte, Vorgesetzte oder Coaches sein.

Das Lernen mit Partnern ist als ein Kernelement in das Konzept des Entwicklungsdienstes eingebaut. Die wichtigste Schnittstelle dafür ist der Austausch bzw. die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Mitgliedern der Partnerorganisation – den so genannten *Counterparts*. Sie fungieren als Ansprech- und Lernpartner für die Fachkräfte und als »Eingangstor« in die Organisation. In den Anfangsmonaten erleichtert der direkte und partnerschaftliche Kontakt die Einarbeitung und die Orientierung in dem meist neuen alltagspraktischen, sozio-politischen und kulturellen Umfeld.

Auf dieser Basis kann dann während der Dienstzeit ein vertrauensvoller wechselseitiger Lernprozess, z.B. bei der Entwicklung der Organisation und der Umsetzung von Projekten, stattfinden. Idealerweise tauschen sich die Fachkräfte dabei mit den *Counterparts* und weiteren Mitarbeitenden der Partnerorganisation aus, analysieren gemeinsam die Probleme und entwerfen an die konkreten Bedingungen angepasste Lösungen. Wenn es gut läuft, können die Fachkräfte dabei auch als Rollenvorbilder für ihre Lernpartner und die Organisation wirken und Impulse für einen Bewusstseins- und Einstellungswandel geben.

Ansatzpunkte für die weitere Stärkung des Entwicklungsdienstes als Lernort

Arbeiten und Lernen gehen während der gesamten Dienstzeit – beginnend mit der Vorbereitung über die Tätigkeit im Partnerland bis hin zur Nachbereitung – idealerweise Hand in Hand; nur die Gewichtung variiert. Während in der Vorbereitung das Lernen im Vordergrund steht, ist es im Verlauf des Einsatzes vor Ort das Arbeiten. Gleichzeitig gilt, dass sich produktive Lernprozesse durch einen möglichst starken Praxisbezug auszeichnen und bei auf Nachhaltigkeit angelegten Arbeitsprozessen der Lernbezug stets mitgedacht und bewusst gestaltet werden sollte.

Die Studie identifiziert mehrere Ansatzpunkte und Empfehlungen für eine noch wirksamere Förderung und Begleitung des arbeitsintegrierten und -begleitenden Lernens der Fachkräfte:

In Bezug auf die *Vorbereitung* wird sowohl die Aktivierung und Weiterentwicklung der (Selbst-)Lernkompetenz der Fachkräfte als auch die weitere Stärkung des Praxisbezugs empfohlen. Wichtige Stichwörter zu diesem ersten Punkt wurden bereits genannt: Metakompetenz und Metakognition. Zu einer größeren Praxisnähe könnte insbesondere eine veränderte Organisation der Vorbereitung beitragen. So regten viele der

im Rahmen der Studie interviewten Fachkräfte an, die Vorbereitung in eine allgemeine und eine spezifische Phase zu unterteilen. Nach der Vermittlung von Grundkenntnissen in der allgemeinen Phase würde eine mehrmonatige Einarbeitung im Partnerland folgen. Auf der Grundlage der Praxiserfahrungen und der Kenntnis des Arbeitsplatzes könnte dann die spezifische Phase deutlich stärker an den individuellen Lernbedarfen der Fachkräfte ausgerichtet werden.

Die meisten noch nicht ausgeschöpften Lernpotenziale bestehen verständlicherweise in puncto *Lernbegleitung* während der Dienstzeit. Die Studie entwickelt ein differenziertes Konzept dazu, wie das arbeitsintegrierte und -begleitende Lernen der Fachkräfte wirksamer unterstützt werden kann. Ein zentraler Aspekt dabei ist der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Lernpartnerschaften und -netzwerken. Konkrete Ansatzpunkte sind dabei:

- gemeinsame Vorbereitung und Weiterbildung mit den Counterparts in der Partnerorganisation;
- gründliche Übergabe des Projektplatzes und Vorstellung/Einführung bei wichtigen Kooperations- und Netzwerkpartnern;
- Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte und Mitarbeitenden der Entsendedienste und Weiterbildungsinstitute für ihre Rolle als »Lerner möglicher« und »Lernbegleiter« der Fachkräfte sowie
- Aufbau, Pflege und Nutzung virtueller Lern-, Wissens- und Kollaborationsplattformen.

Die *Nachbereitung* ist integraler Teil des Lernzyklus Entwicklungsdienst. Es geht in erster Linie darum, die Fachkräfte dabei zu unterstützen, sich die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen bewusst zu machen. Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die um die Kompetenzen wissen, die sie während ihrer Dienstzeit erworben haben, sind sprechfähiger und verhalten sich selbstbewusster bei Entscheidungen über die nächsten Schritte ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Die Vorschläge der Studie zielen hauptsächlich darauf ab, die *Good-Practice*-Beispiele in der Arbeit der Entsendedienste und der AGdD weiter auszubauen und schrittweise allen Fachkräften zugänglich zu machen. Dazu gehören u.a.:

- die Nutzung der verschiedenen Elemente der Nachbereitung, wie Abschlussbericht, Arbeitszeugnis, psychosoziale Begleitung, Debriefing-Gespräch, Rückkehrer-Seminar, als produktive Lernanlässe;
- das Angebot von Seminaren und Beratungen zu den Themen Stärken-Schwächen-Bilanz, Kompetenz-Profilung und Arbeit mit Kompetenzpässen sowie
- der feierliche Abschluss des Entwicklungsdienstes durch geeignete Veranstaltungen und Rituale.

Als ein erster Schritt bei der Umsetzung der Empfehlungen der Studie wurde zwischen den Entsendediensten und der AGdD vereinbart, einen spezifischen Profipass für den Entwicklungsdienst als Instrument der Lernunterstützung und Biografiearbeit der Fachkräfte zu entwickeln. Dazu hat bereits ein produktiver Austausch mit Forscherinnen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) begonnen.



Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) (Hrsg.) (2015). *Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit 2015*. Verfügbar unter: www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf

Gessler, M. (2010). Selbstorganisiertes Lernen und lernende Organisation. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 263–282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Heyse, V., Erpenbeck, J. & Ortman, S. (Hrsg.) (2015). *Kompetenz ist viel mehr. Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis*. Münster: Waxmann.



DR. LUTZ SCHRADER

ist selbstständiger Autor, Berater und Redakteur mit den Schwerpunkten Konfliktbearbeitung, Friedensförderung, Entwicklungspolitik sowie Erwachsenen- und soziales Lernen.

schrader.lutz@t-online.de