

Der Kompetenzansatz im Entwicklungsdienst

Im Dezember 2017 wurde eine 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.¹

Der Entwicklungsdienst hat seit den Anfängen in den 1960er Jahren einen bemerkenswerten Wandel durchgemacht. Das ist auch am veränderten Selbstverständnis derjenigen ablesbar, die den Dienst leisten. Sie verstehen und bezeichnen sich nicht mehr als Entwicklungshelfer/innen, sondern als »Fachkräfte im Entwicklungsdienst«. Heute wird der Entwicklungsdienst von hochqualifizierten Expert/innen geleistet, die meist über eine akademische Ausbildung und eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Das Durchschnittsalter beträgt 47 Jahre. Ihren Dienst absolvieren sie hauptsächlich als Mitarbeitende oder Führungskräfte in einer Partnerorganisation vor Ort.

Entwicklungsdienst im Wandel

Ihre Aufgabe besteht vornehmlich darin, in gemeinsam mit den Partnerorganisationen konzipierten Projekten Lernprozesse auf Augenhöhe anzustoßen und so Erfahrungswissen zu generieren, das auf die konkreten fachlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen und Anforderungen vor Ort zugeschnitten ist. Die Fachkräfte sollen die Partnerorganisationen durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugleich dabei unterstützen, ihre internen Prozesse zu optimieren und einen größeren Wirkungsgrad in ihrer Arbeit und ihrem Engagement gegenüber ihrer/n Zielgruppe/n zu erreichen. Ziel ist es, ihren Beitrag zu einem nachhaltigen sozialen Wandel in ihrem engeren und weiteren Umfeld zu stärken.

Deshalb ist es heute nicht mehr ausreichend, dass Fachkräfte »nur« als Ärzt/innen, Geograf/innen, Ingenieur/innen, Jurist/innen, Journalist/innen, Psychotherapeut/innen, Sozialarbeiter/innen oder Tourismusexpert/innen tätig sind oder ihre Kenntnisse und Fähigkeiten als Lehrer bzw. Ausbilder an Schüler, Auszubildende oder Studierende weitergeben. Das können immer mehr auch einheimische Fachkräfte leisten. Bei der Entwicklung gemeinsa-

¹ <https://www.agdd.de/studie-2017>

mer Projekte steht vielmehr die Idee der Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. Beispielsweise wird die Ausbildung von Schwestern und Pflegern in den Aufbau einer lokalen Ausbildungseinrichtung eingebettet. An einer Universität wird ein Studiengang für Sozialarbeiter/innen eingerichtet. Oder die Partnerorganisation pusht einen Gesetzentwurf, der bessere Bedingungen für die Förderung von Frauen garantieren soll.

Gestiegene Anforderungen

Die für diese anspruchsvollen Tätigkeiten erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gehen weit über das hinaus, was die Fachkräfte aus ihrer Ausbildung und ihrer beruflichen Tätigkeit in Deutschland oder anderen Ländern mitbringen. Von ihnen werden ganz unterschiedliche Kompetenzen verlangt: Als Berater/innen stoßen sie Lernprozesse in den Partnerorganisationen und deren sozialen Umfeld an. Als Netzwerker/innen und Lobbyist/innen knüpfen sie Kontakte und Arbeitsbeziehungen zu anderen Organisationen, zu staatlichen Stellen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene, aber auch zu Universitäten, Forschungsinstituten, Medien sowie zu internationalen Organisationen und Agenturen.

Um ihren Dienst als Berater/innen, als Organisationsentwickler/innen, als Graswurzel-Lobbyist/innen, als zivilgesellschaftliche Moderator/innen und Promotor/innen sozialer Veränderungsprozesse glaubwürdig und wirksam leisten zu können, brauchen die Fachkräfte noch einen ganzen Strauß weiterer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten – darunter v.a.:

- die Beherrschung der Verkehrssprache und möglichst auch Kenntnisse in einer der lokalen Sprachen des Landes
- ein umfangreiches entwicklungspolitisches Wissen und die Fähigkeit, dies mit Blick auf die konkreten Bedingungen vor Ort anzuwenden
- landeskundliche und interkulturelle Kenntnisse und Kompetenzen, die auch in weit von der Hauptstadt entfernten Regionen Orientierung ermöglichen
- die Fähigkeit zur politischen Analyse, Bewertung und Steuerung in einem sich schnell verändernden Umfeld
- Strategien und Methoden, sich auch in unsicheren Situationen angemessen und umsichtig zu verhalten und Entscheidungen zu treffen
- Kenntnisse und Fähigkeiten, bei Stress, Unsicherheit und nicht selten auch Einsamkeit, gut für sich selbst zu sorgen.

Hinzukommen weitere fachlich-methodische Kompetenzen, die für die Tätigkeit vor Ort zunehmend an Bedeutung gewinnen (z.B. Verhandlung und Mediation, Umgang mit sozialen Medien, verschiedene Managementthemen sowie Fundraising, Monitoring und Evaluation).

Der Kompetenzansatz als Chance

Die AGdD-Studie hat sich u.a. mit der Frage beschäftigt, wie und wo sich die Fachkräfte die vielfältigen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen können, die sie heute für ihren anspruchsvollen Dienst benötigen. Ihre Antwort lautet: mit der Einführung des Kompetenzansatzes. Dabei müssten die sieben staatlich anerkannten Entsendeorganisationen² nicht bei null anfangen. Bereits bei der Rekrutierung von Fachkräften und der Konzipierung der Vorbereitungskurse finden Kompetenzanforderungskataloge Anwendung. Die Akademie für internationale Zusammenarbeit (AIZ) als eines der großen Ausbildungsinstitute nutzt bereits für ihre Weiterbildungs- und Trainingskurse und die Steuerung ihrer virtuellen (Selbst-)Lernangebote kompetenzbasierte Didaktik-Konzepte. Schließlich finden im Rahmen der Rückkehrerarbeit stets gut besuchte Seminare statt, in denen die Fachkräfte dabei unterstützt werden, sich die während ihrer Dienstzeit erworbenen Kompetenzen bewusst zu machen und für die Unterstützung ihrer weiteren beruflichen Karriere zu dokumentieren.

Wie der Überblick zeigt, handelt es sich dabei ganz überwiegend noch um partielle Ansätze. Doch an vielen Stellen und in einigen Organisationen hat ein Suchprozess begonnen, der viele Chancen birgt. Durch die Einführung und Umsetzung des Kompetenzansatzes über den gesamten Zyklus des Entwicklungsdienstes hinweg – von der Mitarbeitergewinnung und Vorbereitung über den Einsatz vor Ort bis hin zur Rückkehrerarbeit – könnten so beträchtliche Lernressourcen erschlossen und für die Erweiterung und Vertiefung der Kompetenzen der Fachkräfte nutzbar gemacht werden. Der Schlüssel dafür liegt in der kreativen und produktiven Verknüpfung von Arbeiten und Lernen. Denn Arbeiten und Lernen bilden zwei Seiten ein und derselben Medaille. Kurz: Menschen lernen besonders gut und nachhaltig am Arbeitsplatz und in seinem Umfeld. Und Lernprozesse sind dann besonders produktiv, wenn sie einen engen Bezug zur beruflichen und lebensweltlichen Praxis aufweisen. Kenntnisse können im Seminarraum erworben werden, Kompetenzen müssen sich dagegen bei der Bewältigung realer Herausforderungen bewähren. Nur so können sie reifen und zu einem selbstverständlichen Teil der Persönlichkeit der Lernenden werden.

Nimmt man den Kompetenzansatz ernst, wird der gesamte Zyklus des Entwicklungsdienstes zum »Lernort« – von der Vorbereitung über den Einsatz bis zur Nachbereitung. Doch nicht nur die Fachkräfte lernen zielgerichteter und nachhaltiger zu lernen. Die Dienste und Institute als Ganzes stehen vor der Herausforderung, sich zu »lernenden Organisationen« zu entwickeln. Marksteine auf diesem Weg sind z.B. die Reflexion und Veränderung der mentalen Modelle der Organisation und die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die die Verbesserung der Lernkultur in allen Bereichen und Hierarchien in den Mittelpunkt rückt.

² Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungshilfe (AGEH), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Brot für die Welt, Christliche Fachkräfte International (CFI), EIRENE, Weltfriedensdienst (WFD) und Forum Ziviler Friedensdienst (*forumZFD*)

Mögliche Schritte zur Einführung des Kompetenzansatzes

Wichtige Vorarbeiten für die Einführung des Kompetenzansatzes in den Entwicklungsdienst wurden mit der großen Evaluierungsstudie geleistet, die das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit 2015 vorgelegt hat (DEval 2015). Die Evaluator/innen legten die Wirkungslogik des Entwicklungsdienstes frei. Dazu führten sie zahlreiche Interviews und erarbeiteten mehrere Fallstudien, in denen sie die Tätigkeit ausgewählter Partnerorganisationen untersuchten. Dank der gewonnenen Erkenntnisse wissen wir nun, wie der Entwicklungsdienst aufgestellt sein müsste und über welche Kompetenzen und Werthaltungen die Fachkräfte verfügen sollten, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Die DEval-Studie definiert Kompetenzen als spezifische »Professionalität«, die »weniger mit formalen Qualifikationen« als vielmehr mit der Fähigkeit zu tun hat, »Wissen und Erfahrung so einzubringen, dass gemeinsam mit den Mitarbeitenden der Partnerorganisationen Erfahrungswissen als Grundlage für angepasste Lösungen entsteht« (DEval 2015: vii/viii).

Auf dieser Grundlage könnte nun die Einführung des Kompetenzansatzes in den Entwicklungsdienst organisiert werden. Als Einstieg wäre es mit relativ wenig Aufwand möglich, die Wirkungslogik und die darin ausgewiesenen Kompetenzen und Werte zu Kompetenzanforderungskatalogen weiterzuentwickeln. Darauf aufbauend könnten in einem weiteren Schritt Kompetenzmodelle und Verfahren der Kompetenzfeststellung für die Unterstützung der Personalentwicklung, der Fort- und Weiterbildung und der Führungstätigkeit erarbeitet werden. Die Ansätze und Methoden sind ausreichend flexibel, um die Spezifik der einzelnen Entwicklungsorganisation bzw. des einzelnen Ausbildungsinstituts im Hinblick auf Selbstverständnis, Ausrichtung und Bedarfe zu berücksichtigen.

Ein zentraler Referenzpunkt für alle diese Schritte ist ein Kompetenzverständnis, das den Werten und den Zielen des Entwicklungsdienstes entspricht. Im Mittelpunkt stehen die einzelne Fachkraft und ihre *Counterparts* vor Ort mit ihren spezifischen Lernbedarfen und -interessen, ihrem Entwicklungspotenzial, ihren individuell und kollektiv verfügbaren Ressourcen und mit ihrem konkreten Mandat. Ein solcher, vom Individuum her gedachter Kompetenzansatz setzt sich ausdrücklich von Spielarten ab, die hauptsächlich auf die Handlungsfähigkeit im Beruf und auf die Arbeitspraxis fokussieren und deren Hauptaugenmerk auf die »Verwertbarkeit erworbener Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten« gerichtet ist (Wittwer 2003: 28).

Arbeit mit Kompetenzpässen

Gewissermaßen als Wegbereiter für eine überwiegend *top-down* gestaltete Einführung des Kompetenzansatzes in den Entwicklungsdienst empfiehlt die AGdD-Studie die Arbeit mit Kompetenzpässen. Dafür spricht u.a., dass hier ein niederschwelliger Einstieg möglich, d.h. und mit wenig Aufwand sofort Nutzen generiert und Erfahrungen gesammelt werden könnten. Probeweise könnten freiwillige Fachkräfte bereits während ihrer Vorbereitung mit einer professionellen Beratung und der Erstellung eines Kompetenzprofils beginnen. Diese Fach-

kräfte würden so von Anfang an ihre Stärken und Schwächen besser kennen, könnten während ihres Dienstes ihr selbstorganisiertes Lernen zielgerichteter gestalten sowie neu erworbene Kenntnisse und Kompetenzen in ihrem Kompetenzpass erfassen. Nach der Rückkehr würde dann erneut eine professionelle Beratung erfolgen. Am Ende erhielten die Fachkräfte von einer Beraterin bzw. einem Berater einen Nachweis, der bestätigt, dass das Kompetenzprofil mit Unterstützung professioneller Beratung erstellt wurde.

Für diese Arbeit würde sich ein an die Bedingungen des Entwicklungsdienstes angepasster ProfilPASS am besten eignen. Eine entsprechende Kooperation zwischen der AGdD und Wissenschaftlerinnen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), das die Entwicklung des ProfilPASS federführend begleitet und koordiniert, hat bereits begonnen (Hülsmann 2018). Unter anderem wurden zu dem Thema mehrere Workshops mit Vertretern der Entsendeorganisationen und Fachkräften durchgeführt.

Literatur

DEval (2015): Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit 2015.

https://www.deval.org/files/content/Dateien/Evaluierung/Berichte/2015_DEval_Evaluierung%20EntwicklungshelferInnen.pdf

Hülsmann, Katrin (2018): Interview mit Katrin Hülsmann vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) über die ProfilPASS-Arbeit im Entwicklungsdienst.

<https://www.agdd.de/de/danach/berufliche-rueckkehr/kompetenzbilanz/interview-profilpass/>

Wittwer, Wolfgang (2003): Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet ins Leben trittst du hinaus – Förderung informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung, in: Wittwer, Wolfgang/ Kirchhof, Steffen (Hrsg.): Informelles Lernen und Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung, München: Luchterhand, S. 13-41.

Autor

Dr. Lutz Schrader ist freier Autor und Berater und gemeinsam mit Gabriele Keuthen Gutachter der Studie der Arbeitsgemeinschaft der Entwicklungsdienste e.V. (AGdD) »Entwicklungsdienst qualifiziert. Wie Fachkräfte lernen und ihre Kompetenzen entwickeln« (2017).

Kontakt: schrader.lutz@t-online.de

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Europa*

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel.: +49 30 62980-114

europa-bbe@b-b-e.de

www.b-b-e.de