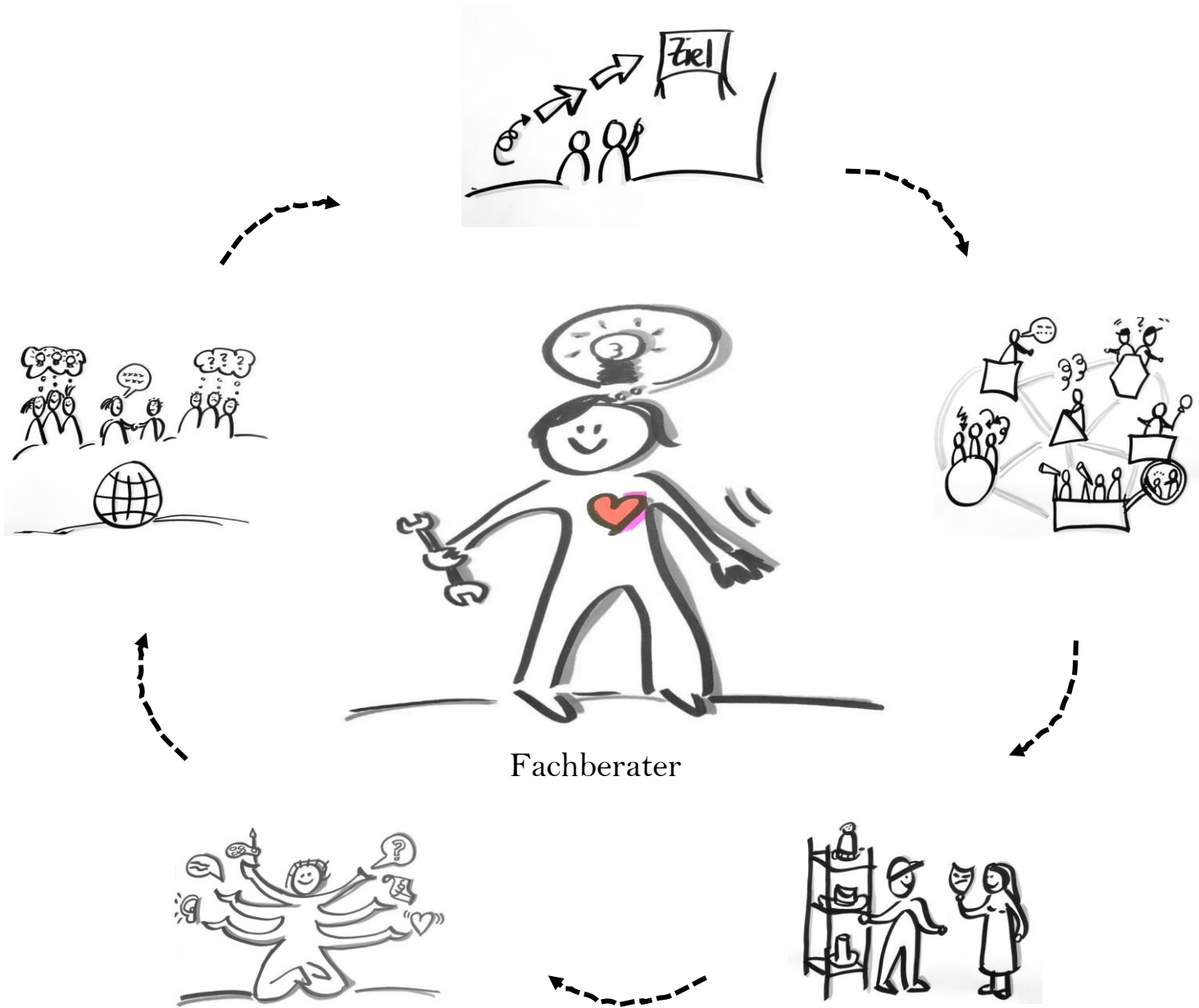


Als Fachkraft in der Entwicklungszusammenarbeit-

was heißt das für mich?



Reader zur Vorbereitung auf Auslandseinsätzen im Rahmen von Kurz-Trainings

Zusammengestellt von Dr. Rainer Schweers / Tim Bluthardt

Inhalt

Inhalt	2
Einleitung	3
Erkundungsinterview zur Vorerfahrung mit Beratung	4
Möglichkeiten für beraterische Interventionen (geordnet nach Grad der Direktivität)	5
Charakteristika von Fach- und Prozessberatung	6
Arbeitsdefinition: Rolle	7
Erkennen von Rollenkonflikten	8
Bedeutung des Rollenverständnisses für das Beraterhandeln	9
Die „passende“ Beraterrolle- 9 Beratungstypen	10
Fragetypen, die in der Beratung Anwendung finden	12
Thesen zur Beratung im Interkulturellen Kontext	13
ADAMA (erweitert): Modell der Fachberater/-In	14
Exemplarisches Programm für Kurztraining zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze	15

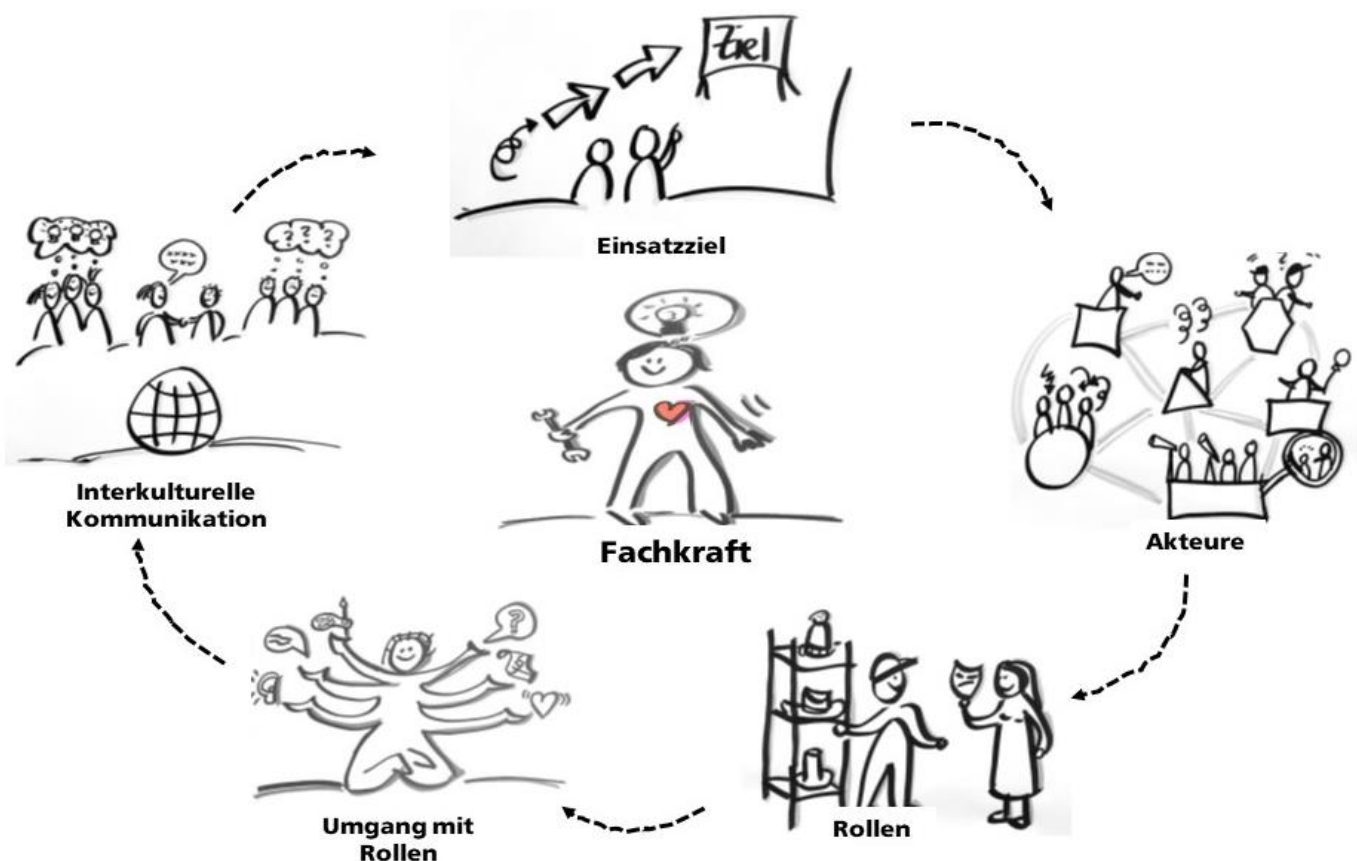
Einleitung

„Zu Ihrer Information möchte ich Ihnen einige Fragen stellen!“

Kurt Lewin

Dieses Zitat von Lewin versinnbildlicht den Wandel in der Herangehensweise an die Beratungstätigkeit. Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit bedeutet eine Tätigkeit in komplexen, interkulturellen Umfeldern mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Interessenslagen, die neben fachlich-methodischen Kenntnissen auch hohe soziale und persönliche Kompetenzen voraussetzt, wenn sie Wirkungen erzielen soll. Das Verständnis von Beratung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit hat sich in den letzten Jahren von der Fachberatung zur Prozessberatung verändert. So soll Beratung in der Regel die Problemlösungsfähigkeiten der Partner erhöhen.

Fachberater in der Entwicklungszusammenarbeit zu sein bedeutet, sich mit dem Einsatzziel, den Akteuren, Rollen und Umgang mit Rollen in einem interkulturellen Kontext auseinanderzusetzen und zu interagieren.



Erkundungsinterview zur Vorerfahrung mit Beratung

- 1. Für welches Anliegen bist Du selbst einmal gut beraten worden?**
(Alternativ: wann warst Du mit einer von Dir durchgeführten Beratung richtig zufrieden?)

- 2. Wie hat die Person das gemacht, wie ist Sie vorgegangen?**

- 3. Was war die Wirkung auf Dich, wie hast Du Dich am Ende des Gesprächs gefühlt?**

- 4. Was waren aus Deiner Sicht die Erfolgsfaktoren für die Beratung?**

Möglichkeiten für beraterische Interventionen (geordnet nach Grad der Direktivität)

- Den Klient*innen beispielhaft vormachen, wie man eine Aktivität besser/ anders machen kann
- Für die Klient*innen Entscheidungsvorlagen (mit alternativen Lösungsansätzen) entwickeln
- Den Klient*innen „Best Practices“ (bewährte Praxismodelle) vor Augen führen- durch Beobachtungen ähnlicher Aktivitäten/ Abläufe/ Strukturen bei anderen Akteuren
- Erfahrungslernen durch Austausch mit den Akteuren, die im Bereich der Themenstellung bereits nützliche Erfahrungen gesammelt haben, ermöglichen
- Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Lösungsideen einrichten, Berater*in ist Ressourceperson
- Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Lösungsideen einrichten, Berater*in ist Moderator*in
- Unterstützung/ Moderation von Visions- und Zielentwicklung
- Kritische Standortbestimmung/ Bestandsaufnahme der Situation durch das Klientensystem anregen, Berater*in kann die Beurteilungskriterien der Klient*innen ersetzen (Bsp.: Qualitätsberichte)
- Einführung von Feedback von Leistungsempfängern der Klient*innen anregen/ unterstützen
- Monitoring: Periodische Selbstreflektion des „Wie“ der Arbeit, mit dem Ziel der kontinuierlichen Selbstverbesserung durch die Klient*innen
- Einführung von Feedback innerhalb des Klientensystems
- Zum Experimentieren mit alternativen Vorgehensweisen anregen/ einladen
- Durch Fragen das in-Frage-stellen der gewohnten Sichtweise der Klient*innen anregen
- Beratungsgespräche mit dem Ziel der Lösungsfindung durch die Klient*innen selbst (z.B. durch Perspektiverweiterung, Umdeutung, systemische Fragen)
- Zu bestimmten Aktivitäten einen neutralen Beobachter zur Spiegelung/ als Reflektor einladen
- Mit dem eigenen Verhalten/ Vorgehen Modell sein

Fragen zur Bearbeitung im Plenum oder Kleingruppen

„Welche Interventionen hast Du bereits selbst eingesetzt/ selbst erlebt?“

„Welche Erfahrungen hast Du mit den Interventionen gemacht?“

„Welche Empfehlungen gibst Du Deinen Kollege*innen für den Einsatz?“

Charakteristika von Fach- und Prozessberatung

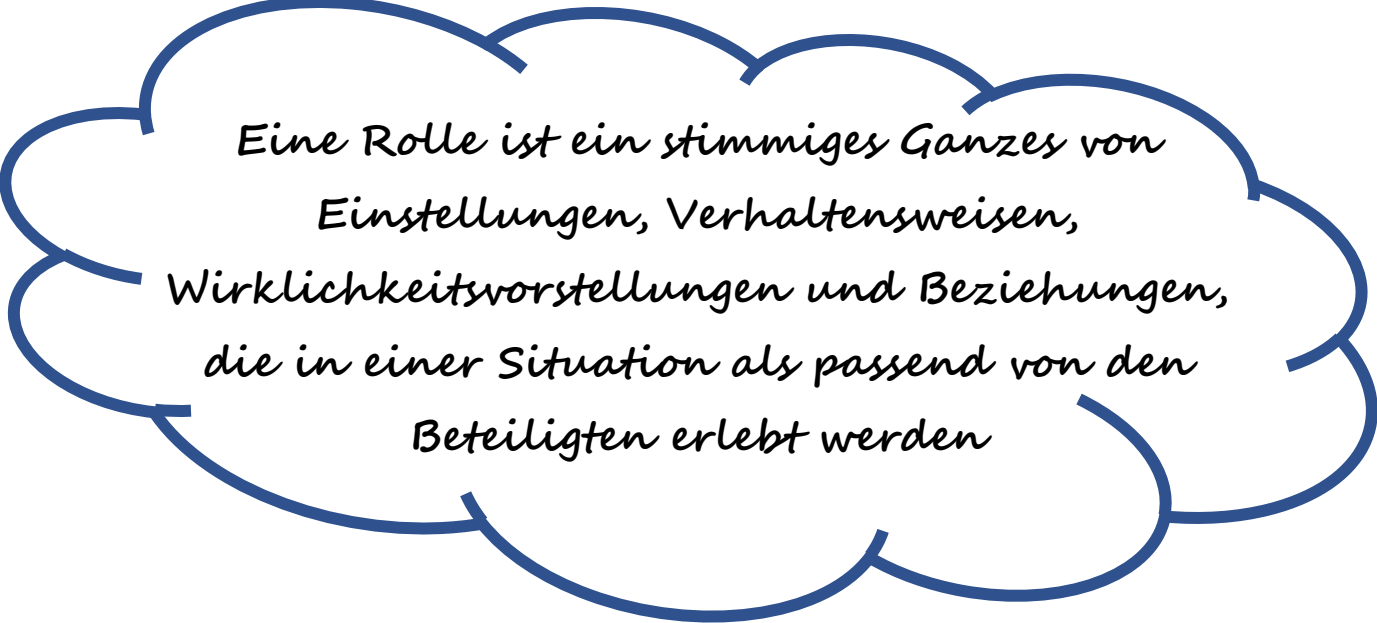
Die Unterscheidung der Beraterrollen in Fach- (oder Expertenberatung) und Prozessberatung ist für die Berater*innen nützlich, um mit den Kund*innen die Ziele zu klären und die Beratungsleistung abzustimmen. Es ist möglich, dass Berater*innen im Rahmen eines Projektes oder Auftrags verschiedene Rollen übernehmen. Hier ist dann auf die Transparenz der Rollen zu achten.

In der folgenden Übersicht sind einige Unterscheidungsmerkmale aufgeführt:

Unterscheidungsaspekte	Fachberatung	Prozessberatung
Ergebnis	Problemlösung für die Klient*innen	Problemlösefähigkeit des Klienten (-systems) verbessern
Verantwortung für das Ergebnis	Liegt bei Fachberater*in	Liegt bei Klient*innen
Vorgehen bei der Zielerreichung	Fachberater*in arbeitet nach der Auftragsklärung unabhängig vom Auftraggeber Entwicklung und Vorlage von fundierten Entscheidungsalternativen	Ergebnis wird in der Interaktion erzeugt (co-kreativer Prozess) Perspektivenwechsel, um neue Impulse zu gewinnen
Verantwortung für das Vorgehen	Liegt beim Fachberater*in	Liegt bei Klient*innen, Vorschlag zum Vorgehen kommt von Berater*innen, wird mit Klient*innen abgestimmt
Fachliches Know- How	Expert*in für das WAS	Expert*in für das WIE
Beispiele für Dienstleistungen	Wissensvermittlung, Gutachten, Studie, Konzeptvorschlag, Handreichung, Demonstration	Prozessvorschlag, Beratungsgespräch, Moderation von Workshops, Spiegelung, Instrumente zur Verfügung stellen (z.B. für eine Diagnose)
Instrument	Recherche, Befragungen, Beobachtungen, Dokumentationsanalyse,	Auftragsklärung, Rollenklärung, Fragetechniken, Hypothesenbildung, Feedback
Angebot der Berater*in	„Ich biete Ihnen einen auf Ihre speziellen Bedarfe zugeschnittenen Lösungsvorschlag, der auf dem neuesten Stand der Entwicklung ist“	„Ich biete Ihnen einen für Sie angemessene methodische Unterstützung bei der Durchführung Ihrer Veränderungsprozesse“

Quelle: GIZ/ AIZ MB01 Beratungsrollen und Beratungskompetenz 2017, S.13

Arbeitsdefinition: Rolle



*Eine Rolle ist ein stimmiges Ganzes von
Einstellungen, Verhaltensweisen,
Wirklichkeitsvorstellungen und Beziehungen,
die in einer Situation als passend von den
Beteiligten erlebt werden*

Der Rollenbegriff kommt aus dem klassischen römischen und griechischen Theater, bei dem die Akteure mit Pergamentrollen auf der Bühne standen. Das Verständnis ist also dem Theater entlehnt, wo jede Rolle eine passende Entsprechung braucht: Ohne Kind keine Mutterrolle, und ohne Klient*innen keine Beratung.

Die Forderung nach der Passung macht deutlich, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis der „stimmigen“ Verhaltensweisen unterschiedlicher Rollen ist. Vor dem Hintergrund kulturell bedingt abweichender Definitionen, was Partizipation, Moderation und ähnliche Begriffe bedeuten, kann die Rollenklärung zu Beginn der Zusammenarbeit aufwändig und ein sich wiederholender Prozess sein.

Erkennen von Rollenkonflikten

Ein mögliches Vorgehen ist, die Erwartungen der jeweiligen Akteure abzugleichen und potentielle Konfliktfelder zu beschreiben. Die folgende Tabelle kann dafür hilfreich sein:

Akteure z.B. Counterpart, Auftraggeber, ...	Die Forderungen/ Erwartungen an mich	Meine Forderungen/ Erwartungen an Sie	Potentielle Konfliktfelder

Bedeutung des Rollenverständnisses für das Beraterhandeln



Für das professionelle Handeln lassen sich vier wesentliche Schlussfolgerungen für den Umgang mit Rollen ableiten:



Quelle: GIZ/ AIZ MB01 Beratungsrollen und Beratungskompetenz 2017, S.54. Grafik: T. Bluthardt

Die „passende“ Beraterrolle- 9 Beratungstypen

Das folgende Raster zeigt eine Übersicht von neun verschiedenen Rollen, mit typischen Aussagen aus den verschiedenen Beratungsrollen heraus:

..das Capacity Development des Klient_innensystems 	Prozessbegleiter_in « Du machst es. Ich reflektiere Dein Vorgehen mit Dir vor oder nach der Umsetzung. »	Coach « Das hast Du gut gemacht. Nächstes Mal könntest Du außerdem ... machen»	Partner_in « Wir machen es gemeinsam und lernen dabei voneinander »
	Moderator_in « Du machst es (inhaltlich). Ich Sorge für den passenden Prozess »	Trainer_in « Hier sind einige Prinzipien für die Lösung von Problemen dieser Art »	Modell « Ich mache es. Du schaust zu, damit Du von mir lernst »
	Spiegelnde_r Beobachter_in « Du machst es. Ich beobachte und sage Dir, was ich sehe und höre »	Experte_Expertin, Fachberater_in « Ich beantworte Deine Fragen, die sich im Laufe des Prozesses ergeben»	Umsetzer_in, Anleiter_in « Ich mache es an Deiner Stelle. Ich sage Dir, was Du tun sollst »
Verantwortlichkeit der Beratenden für..			..die Ergebnisse des Projekts

Quelle: GIZ/ AIZ MB01 Beratungsrollen und Beratungskompetenz 2017, S.47

Spiegelnde*r Beobachter*in

Diese Rolle übernimmt am wenigsten Verantwortung. Die Beratenden spiegeln ihre Eindrücke, beschreiben Verhalten und geben keinerlei Bewertung ab. Dadurch können für das Klient*innensystem „blinde Flecke“ erhellt und Dinge besprechbar gemacht werden.

Fach-Expert*in

Die Beratenden übernehmen eine Backstopping-Funktion für die Klient*innen in ihren Routine- oder Veränderungsprozessen. Mithilfe Ihrer Expertise können Lösungen für bestehende oder auftauchende Schwierigkeiten gefunden werden.

Umsetzer*in und Anleiter*in

Die Beratenden übernehmen die Verantwortung für die Qualität und die Umsetzung der Ergebnisse. Lernen der Klient*innen wird nicht angestrebt. Wenn ähnliche Aufgaben künftig

anfallen, besteht neuer Bedarf an externer Unterstützung. In dieser Rolle können unter Zeitdruck rasch Ergebnisse erzielt werden.

Moderator*in

Hier übernehmen die Beratenden die Gestaltung des Rahmens für die inhaltliche Arbeit. Sie bieten methodisches Vorgehen an (z.B. Brainstorming oder Analyse-Techniken), sie planen und moderieren Veranstaltungen wie Workshops, runde Tische oder Stakeholder Dialoge. Sie übernehmen Aufgaben bei der Erstellung der Agenden für Sitzungen und sorgen für Ablauf und Protokoll.

Trainer*in

Die Beratenden vermitteln ihren Klient*innen generell nützliche Fähigkeiten und Ansätze für die Umsetzung ihrer Aufgaben. Im Vordergrund stehen hilfreiche Ansätze und Instrumente für den generellen Umgang mit Herausforderungen im jeweiligen bestehenden oder zukünftigen Arbeitskontext der Klient*innen. Im Gegensatz zum Coach sind die Beratenden hier nicht unmittelbar in die Arbeitszusammenhänge eingebunden.

Modell

Die Beratenden übernehmen Aufgaben, arbeiten also aktiv auf Ergebnisse hin. Dabei machen sie ihre Vorgehensweise auf eine Art transparent, die das Lernen der Klient*innen am modellhaften Vorgehen ermöglicht. Die Berater*innen stehen für Fragen zu ihrem Vorgehen und ihrer eigenen Selbststeuerung zur Verfügung. Voraussetzung für die Wirksamkeit der Rolle ist, dass Lernziele der Partner*innen geklärt sind.

Prozessbegleiter*in

Die Beratenden unterstützen ihre Klient*innen bei der Klärung und Setzung von Zielen, bei der Planung und Umsetzung ihrer Veränderungsprojekte. Sie unterstützen sie bei der Prozessreflektion und der Analyse Ihrer aktuellen Erfahrungen. Dabei werden Hypothesen gebildet und die Klient*innen entwickeln Ideen für nächste Schritte im Prozess. Diese Rolle entspricht auch dem Verständnis des Begriffs des Coachs im deutschen Sprachraum.

Coach

Die Rolle ist vergleichbar mit der von Trainer*innen im Spitzensport. Die Beratenden beobachten die Leistungen der Klient*innen bei der Umsetzung einer spezifischen Aufgabe und geben dazu Feedback. Dazu gehört an dieser Stelle auch eine Bewertung mit Hinweisen wie die Klientinnen ihre Leistung verbessern können. Die Beratenden haben genaue Kenntnis davon, was der Klient*innen brauchen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Partner*in

Hier lernen beide voneinander - Beratende und zu Beratende. Grundannahme ist, dass beide bereits über Fähigkeiten verfügen bzw. sich diese ergänzen und dass sie sich die Verantwortung für Prozess und Ergebnis teilen. Es erfordert, dass die Partner*innen bereit sind „on the job“ zu lernen und die Berater*innen dafür Unterstützung anbieten können. Die Berater*innen ihrerseits müssen sich selbst gleichzeitig als Lernende und Lehrende verstehen.

Fragetypen, die in der Beratung Anwendung finden

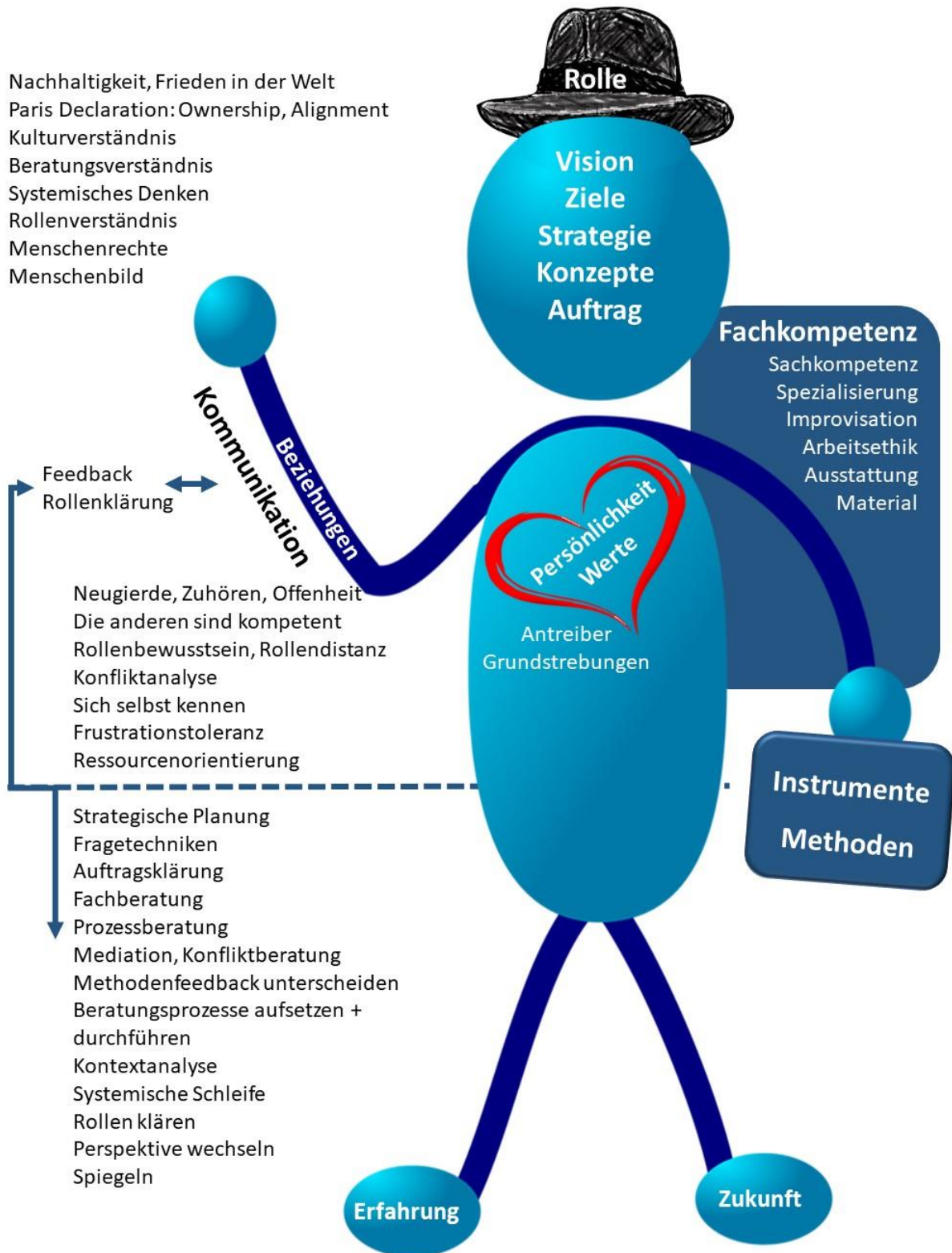
Fragetyp	Nutzen	Beispiel
Fragen zum Kontext (Quantitativ)	Geben Information über Daten/ Fakten der Situation	„Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Projektgruppe?“ „Wie häufig treffen Sie sich?“ „Wer nimmt an den Meetings teil?“
Unterscheidungsfragen (Qualitativ)	Zur Präzisierung vager Aussagen Um Unterschiede in der Sicht der Dinge deutlich zu machen	„Für wen ist es ein großes Problem?“ „Auf einer Skala von 0-100, wie groß...?“ „Wie unterscheidet sich die Meinung der Kollegin von der Ihren?“
Hypothetische Fragen	Probehalter über die Grenzen hinweg denken Mögliche Konsequenzen gemeinsam prüfen	„Mal angenommen, dass ...“ „Gesetzt den Fall, Sie würden ..., was wäre das Ergebnis?“ „Wenn Sie Beratung und Kontrollfunktion personell trenne wollten, wie wäre das möglich?“
Zukunftsfragen	Öffnen den Blick für die Zukunft	„Welche Erwartungen haben Sie für die Zeit, nachdem dieses Problem überwunden ist?“ „Wo wollen Sie in 2 Jahren sein?“
Zirkuläre Fragen	Verändern den Blickwinkel, bringt andere Wertung herein	„Was denkt Ihr Kollegen, wenn Sie...?“ „Was würde Ihr Direktor als Lösung vorschlagen?“ Wenn Ihr Teamleiter hier wer, was wäre seine Haltung dazu?“
Fragen nach Verhaltensweisen	Erlauben es, die realen Abläufe hinter der Wertung zu verstehen Fördern eine differenzierte Sicht und ermöglichen Umdeutung Machen eigene Anteile an Situationen deutlich	„Was macht Herr Müller genau, wenn er ...?“ „Welche Schritte leiten Sie ein, um ...?“ „Wie genau reagieren Sie, wenn das Team ...?“
Fragen nach Tratsch und Klatsch	Erlauben es, ungesicherte Informationen zu äußern <i>Vorsicht, interkulturell nur mit großer Umsicht anwenden!</i>	„Was sagt man auf den Fluren dazu?“ „Da momentan niemand etwas Genaues weiß, welche Gründe gibt es?“ Was sendet das „Radio Trottoir“?“
Fragen nach der subjektiven Darstellung	Erlauben es, die innere Landkarte zu erforschen Fragen nach dem Sinn, der einem Ereignis zugewiesen wird	„Wenn Sie das täten, welcher Vorteil/ Nachteil könnte Ihnen daraus entstehen?“ „Welche Bedeutung hat das für Sie?“

Quelle: GIZ/ AIZ MB01 Beratungsrollen und Beratungskompetenz 2017, S.84

Thesen zur Beratung im Interkulturellen Kontext

1. Jede Beratung sollte berücksichtigen, dass sie innerhalb eines kulturellen Kontextes stattfindet und dass alle Beratungsansätze kulturell geprägt sind.
2. Im Beratungsprozess begegnen sich Identitäten von Berater*in und Klient*innen, die aus individuellen Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten entstanden sind.
3. Grundsätzlich hat jede Begegnung mehr oder weniger interkulturellen Charakter. Somit ist Beratung im interkulturellen (Im Sinne von internationalen) Kontext nicht etwas grundsätzlich Anderes als Beratung im Heimatland; es kommen allerdings weitere Parameter unterschiedlicher kultureller Identitäten hinzu.
4. Wenn das Bezugssystem „nationale Kultur“ herangezogen wird, dann gibt es kulturspezifische Eigenheiten, die in der interkulturellen Begegnung aufgrund unterschiedlicher Werte, Rituale und Symbole von Mitgliedern anderer Kultursysteme besonders schwer erkennbar sind.
5. Die Anwendung von Grundsätzen systemischer Beratung hilft, diesen kulturellen Unterschieden in der Beratung bzw. im interkulturellen Management Rechnung zu tragen, wenn es gelingt, das Bewusstsein für kulturelle Fragen bei sich und den Klienten zu erweitern.
6. Ein systemtheoretisches (auf die anthropologischen Befunden basierendes) Vorgehen ist ein geeignetes Instrument, um interkulturelle Aufgabe professionell zu bewältigen. Dabei ist die Einstellung wichtiger als die eingesetzten Techniken.
7. Die Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz in der Beratung ist zunächst die eigene Sensibilisierung für kulturelle Prägungen, die Besonderheiten des Kontextes der Begegnung und die Individualität der beteiligten Personen.
8. Ein systemtheoretisches (auf anthropologischen Befunden basierendes) Vorgehen ist ein geeignetes Instrument, um interkulturelle Aufgabe professionell zu bewältigen. Dabei ist die Einstellung wichtiger als die eingesetzten Techniken.
9. Interkulturelle Kompetenz in der Beratung bedeutet: einerseits Vielfalt als Normalität anzuerkennen und andererseits die Balance zwischen der Integration von fremden Sichtweisen und der Stärkung der eigenen kulturellen Identität zu finden.

ADAMA (erweitert): Modell der Fachberater/-In



ADAMA Modell Fachberater/-In

Exemplarisches Programm für Kurztraining zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze

Projekt: innovative Ansätze der Handwerksförderung in Subsahara Afrika

Zeit	Thema	Methode	Materialien	Sonstiges
09:00	Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer*in	Austausch		Seminarraum
09:15	Erwartungen	Darstellung der Teilnehmer*in	Karten oder Flipchart	
09:25	Ziele des Workshops und Regeln der Zusammenarbeit	Abgleich mit Fact Sheet	Fact Sheet	Anlagen verteilen Evtl. Modifikation der Ziele
09:40	Einführung Ziele des Einsatzes	Begriffsklärungen Aufschrieb	Flip	z.B. Nachhaltigkeit
09:50	Beteiligte Akteure und ihre Interessen/Erwartungen	Auftragsdreiecke Akteurslandkarte	Flips	In D. und im Ausland
10:30	Rollen Rollenklärung	Input Selbstreflexion Austausch	Charts Papier	Definition Focus auf wichtige Akteure
11:00	Kaffeepause			
11:15	Umgang mit verschiedenen Rollen	Unterscheidung Einordnung	Flip-	Zeichnung
11:45	Erfolgsfaktoren von Beratung	Erfahrungsabfrage	Karten	Sortieren
12:30	Mittagspause			Namen an Kasse angeben
13:30	Fachberatung, Gutachten, Veränderungsberatung Training	Input Unterschiede und Bedeutung	Papier Zeichnung auf Flip	Differenzierung: Gutachter*in, Trainer*in, Berater*in
14:15	Haltung in Beratung, Training u. Gutachten	Reflektion Input	Skizze	Beraterpersönlichkeit
14:45	Irritationen, Widerstand, Konflikte, Hintergründe und Umgang damit	Austausch von Erfahrungen Haltungen	Person Situation Kultur	
15:15	Kommunikation im interkulturellen Kontext	Input, offene Fragen Feedback, Kritik,	Papier Charts	Person, Situation, Kultur
15:45	Abschließende Bewertung und Vereinbarungen	Gespräch	Fragebogen	
16:00	Ende			