



Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit

---

## Berufliche Wechsel mit „Kontinuitätsmanagement“

Besonders für die Arbeit in der EZ ist lebenslanges Lernen unerlässlich. Das erlebe ich aktuell erneut als Leiter einer MISEREOR-Verbindungsstelle. MISEREOR legt Wert auf seinen Grundsatz der Partnerorientierung – „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dazu gehört auch, keine eigenen Außenstrukturen in der Welt zu betreiben. Gleichwohl gibt es, angegliedert bei Partnerorganisationen, fünf Dialog- und Verbindungsstellen (DVS) in Afrika und weitere in Asien und Lateinamerika.

Foto: © Wendel/MISEREOR



Ich bin Leiter der Verbindungsstelle für Tschad und Nordkamerun. Derzeit begleiten wir rund 50 Partnerprojekte. Da ist es zunächst wichtig, schlicht die Übersicht zu wahren. Die Projekte reichen von Maßnahmen im Gesundheitswesen über Interventionen im Bildungs-

und Kulturbereich, über Kooperationen in der Landwirtschaft und ländlichen Entwicklung bis hin zu Projekten zur Menschenrechtsthematik, etwa zur Verteidigung lokaler Bevölkerungsinteressen gegenüber der globalisierten Erdölindustrie. Hinzu kommen Anfragen unserer Zentrale in Aachen, außerdem von dritter Seite oftmals unvorhersehbare Dinge, um die sich nur das Verbindungsbüro vor Ort kümmern kann. Da tut Flexibilität not.

Im Oktober beispielsweise empfing unsere Partnerin Jacqueline Moudeina, Trägerin des „Alternativen Nobelpreises“, eine Solidaritätsdelegation, die die Menschenrechtsanwältin in ihrem Kampf gegen die Straflosigkeit und für die Verfolgung des alten tschadischen Habré-Regimes unterstützte. Herzstück der offiziellen Veranstaltung stellte eine Wiederholung der Preisverleihung aus dem Jahr 2011 im tschadischen Staatsfernsehen dar, die im autokratischen Tschad damals praktisch niemand mitbekommen hatte. Auch das MISEREOR-Verbindungsbüro leistete einen Beitrag zur Durchführung dieses ambitionierten Solidaritätsprogramms. Dennoch sahen wir uns zunächst mit einer Verschlechterung der Sicherheitslage unserer Partnerin konfrontiert, als Jacqueline Moudeina drei Tage nach ihrer mutigen Dankesrede zu Hause Opfer eines auf sie persönlich gezielten Raubüberfalls wurde, so dass das Thema Schutz von Menschenrechtsverteidigern sehr konkrete Sofortmaßnahmen von uns fordert.

### **Flexibilität statt Routine**

So ist die Arbeit der Verbindungsstelle in N'Djaména allein schon aufgrund des sehr angespannten politischen Kontextes so weit von jeder Art von Routinebetrieb entfernt, dass eher administrative Tätigkeiten zeitweise eine zu seltene, aber angenehme Arbeitsalltäglichkeit verschaffen. Immer wieder müssen wir uns auf unvorhersehbare Wechselfälle einstellen und darauf achten, dass unsere Interventionen dem Rechnung tragen.

Es ist kein Zufall, wenn das Hilfswerk MISEREOR insbesondere „Flexibilität“ hervorhebt, um das Stellenprofil der Leitung seiner Verbindungsbüros zu charakterisieren. Statt eines fertigen Berufsbildes steht das „flexible Konzept“ im Zentrum. Typische Aufgaben und Ziele der Dialog- und Verbindungsstelle sind beispielsweise:

- verbessertes gegenseitiges Verständnis, vertieftes Vertrauensverhältnis;
  - Stärkung des entwicklungspolitischen Dialogs, gemeinsames Lernen;
  - Beitrag zur Kompetenzstärkung und Zusammenarbeit mit den Partnern und zur verbesserten Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Breitenwirksamkeit;
  - Stärkung von Zusammenarbeit; • Beitrag zur verbesserten Ausrichtung von Förderschwerpunkten und zu verbesserten Entscheidungsgrundlagen.
-

## Quereinstieg als Normalität

Generell ist meines Erachtens in der EZ mit steigenden und sich immer wieder ändernden Anforderungen zu rechnen. Von Ausnahmen abgesehen – etwa den Masterstudiengang „Internationale Beziehungen und Entwicklungshilfe“ an der Universität Duisburg – gestaltet sich der Einstieg in die IZ in der Regel als „Quereinstieg“. Nach verschiedenen vorausgegangenen Berufstätigkeiten wechselt man in die EZ-Welt. Vorkenntnisse werden fast durchweg von Fachkräften erwartet, auch wenn sie neu in dieser Arbeitswelt beginnen. So liegt es auf der Hand, dass mit dem Eintritt in die EZ eine besondere Vorbereitung auf den jeweiligen Einsatz einhergeht – egal, ob man als Berater/in einer Consultingfirma, Experte/ in einer staatlichen oder Fachkraft einer nichtstaatlichen Entsendeorganisation ins Ausland geht. Offenheit für diese Fortbildungsphasen sind unverzichtbare Voraussetzung für das Weiterkommen – wie auch für den Verbleib in dieser internationalen Arbeitswelt.

Auch wer bereits Einsätze als Fachkraft im Süden hinter sich hat, absolviert daher normalerweise eine Weiterbildungsphase vor dem nächsten Engagement. Teils voll- zieht sich das Weiterlernen während eines Einsatzes, also on-the-job, teils zwischen unterschiedlichen Entsendungen. „Quer- einsteigen“ ist nicht beschränkt auf den Anfang eines entwicklungsorientierten Berufswegs. Jeder neue Einsatz bringt neue Themen, Aufgaben, Programmkontexte, Organisations- sowie Landeskulturen mit sich – eine ähnliche Herausforderung wie beim Einstieg in die EZ. „Nomadentum als Normalform“ – das trifft in gewisser Weise ebenso geografisch wie fachlich zu.

## Kontinuität im Wechsel

Die Diversität innerhalb der Berufsbiografie verstärkt sich da, wo – während der Phasen zwischen verschiedenen entwicklungsbezogenen Missionen im Ausland – auch noch zu Hause unterschiedliche Jobs aufeinander folgen.

Typisches Merkmal der Arbeitswelt EZ ist für mich die „Durchlässigkeit“, also die Vorläufigkeit, Befristung, das Transitorische auch bezüglich anderer Tätigkeitsfelder. Sowohl die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen der jeweiligen Einsätze als auch der generelle Wandel der Anforderungen in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der internationalen Zusammenarbeit fordern dabei immer wieder zum Fortbilden heraus. Lebensbegleitendes Lernen schafft Bindeglieder innerhalb des Berufslebens wie im Lebenslauf. Nur wenn wir gezielt Verbindungen herzustellen und zu pflegen suchen, können wir nach meiner Erfahrung dauerhaft in „diversifizierten EZ- Jobs“ bestehen.

Kontinuitätsmanagement heißt hier, so meine ich, das treffende Stichwort. Man denke an die Filmproduktion, wo sich eine eigene Profession um das „continuity management“ kümmert, also darum, glatte, stimmige Übergänge zu gewährleisten. Trotz Wechsel müssen Szenen oder Sequenzen in gewissen Punkten übereinstimmen, damit die Geschichte oder der Film funktionieren. Kontinuitätsmanagement scheint mir eine

zentrale Kompetenz geworden zu sein, auch wenn sie kaum jemals Thema in den Katalogen der Weiterbildungsanbieter ist. Verbindungen herzustellen zwischen unterschiedlichen Lebensabschnitten wie verschiedenartigen Arbeitseinsätzen, gehört zu den Aspekten lebenslangen Lernens. Gilt das bereits allgemein mit Blick auf die heute oft üblichen Patchwork-Erwerbsbiografien, so gilt es umso mehr in der internationalen Zusammenarbeit, wo nicht nur die Befristung der Jobs extremer sein dürfte, sondern überdies der Wechsel der Einsatzorte und Länder das Unstete besonders verstärkt.

### **Roter Faden trotz Wechsel**

Veranschaulicht sei dies am Beispiel meines persönlichen Weges: Ich bin aus der politischen Bildungs- und Stiftungsarbeit in die EZ gewechselt. Dort legte der erste Einsatz von 2007 bis 2009 für den DED in einem GTZ-Programm den Grundstein für einen darauf folgenden Kurzeinsatz – Beratung zur Organisationsentwicklung bei Centre for Trade Policy and Development. Roter Faden war das Thema Rohstoff-Governance.

Dieser Kurzeinsatz wiederum ermöglichte einen „Ausflug“ in den Tourismus, in dem ich in Sambia eines der ersten Tourenpakete im nachhaltigen Tourismus für den Reiseveranstalter ONE WORLD zunächst konzipierte und im Folgejahr dann als Reiseleiter durchführte.

Parallel eröffnete mir eine Weiterbildung den Einstieg bei MISEREOR als Leiter der Verbindungsstelle Tschad: Der Leadership-Zertifikats-Studiengang der St. Galler Business School war im Rückblick eine hervorragende Vorbereitung, weil er mir erlaubte, auf vorausliegende Erfahrungen als Organisationsberater von NGO-Netzwerken zu reflektieren und zu vertiefen. So ließen sich meine Erfahrungen mit dem Interesse an einer Führungsaufgabe verknüpfen, was die Anschlussfähigkeit für meine heutige Tätigkeit schuf.

Unterstützung finde ich, dank eines Angebots der AGEH, durch einen Coach der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Nicht zuletzt diese gemeinsame Reflexion hilft, trotz hoher Belastungen „man selbst“ zu bleiben, indem Verbindungen fortbestehen.

Andreas Kahler

