

# **Systemisches Denken und Beraten als Chance in der Entwicklungszusammenarbeit**

*Ein persönlicher Gedanken-lern-gang...*



*...was siehst du, was ich nicht sehe...*

**Dascha Kuhn**  
**Train Lerngang 2008/09**  
**Systemische Coaching und Consulting Competence**

**Chisinau, Republik Moldau**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
<b>I. Organisationsberatung und -entwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ)</b>	<b>3</b>
1.1. Entwicklungszusammenarbeit – eine neue Tendenz	3
1.2. Vom Entwicklungshelfer zum Berater	4
1.3. Prozessbegleiter in der EZ – ein neues Aufgaben- und Spannungsfeld	5
<b>II. Kultur in Bezug auf Nation versus innere Landkarte in der EZ</b>	<b>6</b>
1.1. Der Begriff der Kultur im (inter)kulturellen Kontext	6
1.2. mono-bi-multikulturelle - komplex - dynamische Systeme	7
1.3. Die innere Landkarte als Chance für eine neue Beziehung	7
<b>III. Systemische Haltung als Chance für die Beratung in der EZ</b>	<b>8</b>
1.1. Wahrheit versus Denkmodelle	8
1.2. Neutralität	9
1.3. Neugier und Respekt	9
1.4. Distanz und Nähe	9
1.5. Positive Unterstellung von Lösungsfähigkeit	10
1.6. Vertrauen und Macht	10
1.7. Kontext-, Ziel- und Rollenklärung	10
<b>IV. Organisationsaufstellung als Tool in der EZ</b>	<b>10</b>
V. Ausblick	11
VI. Quellenangabe	13

## ***Vorwort***

Seit mehr als 10 Jahren arbeite ich für die Entwicklungszusammenarbeit und bin für verschiedene größere und kleinere deutsche und internationale Entwicklungs- und Friedensorganisationen im Ausland insbesondere in Ländern Südost- und Osteuropas in unterschiedlichen Rollen, ob als Freiwillige, Projektleiterin, Beraterin, Assistenz oder Fachkraft tätig gewesen.<sup>1</sup>

Im Zusammenhang mit meinem derzeitigen Auslandseinsatz hatte ich die Möglichkeit, 2007 an einer zweiwöchigen Fortbildung zum Thema Organisationen verstehen und verändern lernen sowie Organisationsberatung in Deutschland teilzunehmen. Eine Woche lang konnte ich mich erstmalig mit dem Thema systemische Organisationsberatung auseinandersetzen. Für mich war es ein Schlüsselerlebnis. Es zeigt, dass Themen wie Organisationsberatung und Organisationsentwicklung (OE) in der Entwicklungszusammenarbeit<sup>2</sup> und für die Vorbereitung von entsandtem<sup>3</sup> Personal an Bedeutung gewinnen.

Für mich war besonders der Einstiegskurs zum Thema systemisches Denken und Beraten entscheidend - endlich weg von Länderkunde hin zur inneren Landkarte, weg vom Kulturbegriff verbunden mit Nation hin zur Persönlichkeitsentwicklung, weg von Wahrheit hin zur Wahrnehmung und zu unterschiedlichen Denkmustern.

Das genannte Einstiegseminar in der deutschen Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit hat mich motiviert, berufsbegleitend an dem Lerngang systemische Coaching und Consulting Competence bei TRAIN Werkstatt teilzunehmen.

Für mehr als 12 Monate hat mich das systemische Denken, Beraten und Coachen mit TRAIN Werkstatt insbesondere als persönliche Chance in der Entwicklungszusammenarbeit zwischen der Republik Moldau und Österreich intensiv begleitet und einen neuen Blickwinkel einnehmen lassen. Der Text ist ein Versuch, die systemische Haltung und Beratung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit zu spiegeln.

## **I. Organisationsberatung und OE in der Entwicklungszusammenarbeit**

Die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) ist immer noch ein eher exotisches Arbeitsfeld aus Sicht der Organisationsberatung und OE. Der Ansatz der systemischen Organisationsberatung bleibt ein neues Feld. Die Organisationsentwicklung gehört jedoch inzwischen zur Job description der meisten Fachkräfte im Auslandseinsatz dazu. Seit den 90iger Jahre gewinnen in der EZ Organisationsberatung und OE zunehmend an Bedeutung.

### **1.1. Entwicklungszusammenarbeit – eine neue Tendenz**

Viele Jahre wurde das Engagement der Entwicklungszusammenarbeit in der Presse mit Negativbeispielen beschrieben, besonders in Entwicklungsländern Afrikas, Lateinamerikas und Asiens. Kostenaufwändige Infrastrukturprojekte werden nicht nachhaltig kalkuliert; vielfach wird an den Bedürfnissen der einheimischen Bevölkerung und den kulturellen

---

<sup>1</sup> Im vorliegenden Text wird auf die weibliche Form (mit Ausnahme in Bezug auf den Schreiber) im Sinne der Lesbarkeit verzichtet.

<sup>2</sup> Entwicklungszusammenarbeit (EZ) leistet Beiträge zur nachhaltigen Verbesserung der weltweiten wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen und politischen Verhältnisse, unabhängig von Nationalitäten, Kontinenten bzw. Ländern. Diese werden in dieser Arbeit auch nicht einzeln genannt.

<sup>3</sup> Entsandtes Personal wird oft im Zusammenhang mit der Entsendung von Diplomaten genutzt. In dem vorliegenden Text bezieht sich entsandt ganz allgemein auf Personal aus einem Geberland wie zum Beispiel aus Deutschland oder Österreich entsandt in ein Entwicklungs- oder Partnerland mit einer beratenden Tätigkeit.

Gegebenheiten vorbei geplant. Oft steht hinter solchen Ansätzen und Problemstellungen, rein technisch orientierte Denkmuster und westlich (bzw. nördlich) geprägte Strukturen. Geld alleine genügt also nicht.

Technisches Expertenwissen aus dem Westen (bzw. Norden) reicht also nicht aus, um Entwicklungszusammenarbeit nachhaltig umzusetzen, lokales KnowHow und Kenntnisse über örtliche Gegebenheiten, Schlüsselpersonen und Machtstrukturen sind notwendig sowie die Beteiligung der Bevölkerung.

*Nachhaltigkeit, Partizipation und Betroffene zu Beteiligten machen* sind inzwischen zentrale Begriffe der Entwicklungszusammenarbeit. Externe Unterstützung macht nur Sinn, wenn entsprechende Programme und Projekte vor Ort gewollt werden bzw. sich die Bevölkerung damit identifiziert.

Trotz dieser neuen Tendenzen scheitern weiterhin Projekte in der EZ und nur etwa 1/3 haben einen nachhaltigen Erfolg.

Die Entwicklungszusammenarbeit übernimmt inzwischen immer weniger eine operative Rolle und beauftragt zunehmend einheimische Organisationen mit der Umsetzung von Projekten. Zugleich berät sie mit entsandtem Personal bei der Umsetzung und unterstützt sie finanziell. Die einheimische Organisation tritt hierbei als intermediäre Organisation auf.

Die *Ownership* der Projekte soll somit stärker garantiert werden, um Effizienz und Nachhaltigkeit von Maßnahmen im Ausland zu sichern.

Man spricht heute oft vom Partnerland statt vom Entwicklungsland, was für eine partnerschaftlich orientierte Zusammenarbeit statt einer reinen Hilfe von außen spricht. Die deutsche Regierung zum Beispiel betrachtet die Länder und Organisationen, mit denen sie entwicklungspolitisch zusammenarbeitet, nicht als Empfänger von Hilfsleistungen, sondern als gleichberechtigte Partner.

## **1.2. Vom Entwicklungshelfer zum Berater**

Seit den 1990er Jahren löst die partnerschaftlich orientierte „Entwicklungszusammenarbeit“ als Begriff in der Entwicklungspolitik den Begriff „Entwicklungshilfe“ ab.

Entwicklungshilfe verfolgte im Kern weitgehend dieselben Ziele. Im Gegensatz zur Entwicklungszusammenarbeit war Entwicklungshilfe jedoch besonders in den Anfangsjahren wenig oder überhaupt nicht von partnerschaftlicher Gleichberechtigung, sondern von der dominierenden Rolle des Fachwissens und des Reichtums geprägt.

Der entsandte Techniker wurde als Entwicklungshelfer zum Brunnen aufbauen nach Afrika eingeflogen. Heute entsendet das Geberland den Entwicklungsexperten, den Langzeit- oder Kurzzeitgutachter oder die Fachkraft um mit dem lokalen Partner gemeinschaftlich Projekte umzusetzen.

Die Fachkraft ist dabei nicht mehr in einer operativen Funktion bzw. Macherrolle sondern bietet in der Regel eine Kombination aus:

- Fachberatung (z.B. Ingenieurwissen) und
- Prozessberatung im Sinne von OE.

Während in den 1970er Jahren die Fachkraft der Helfer und Macher war, entwickelte sich im Laufe der Zeit seine Rolle stärker zur Fachkraft, die Fachwissen mitbringt und anleitet. Heute wird die Fachkraft immer mehr zum Prozessbegleiter, was auch die zukünftige Rolle in der Entwicklungszusammenarbeit gut beschreibt.

Inzwischen gibt es entsandtes Personal, das als externe aber auch interne Berater sowie integrierte sowie rückkehrende Berater eingesetzt wird. Berater werden direkt in lokale staatliche (z.B. Ministerien) oder nichtstaatliche (z.B. Wirtschaftsvereine) im Partnerland eingesetzt. Ein besonderes Modell bietet CIM (Centrum für internationale Migration und Entwicklung) als deutsche Entwicklungsorganisation. CIM entsendet bzw. vermittelt

sogenannte integrierte (deutsche sowie EU) Fachkräfte an lokale Institutionen in Partnerländern der Entwicklungszusammenarbeit. Die Fachkräfte werden als integrierte Berater bei einem lokalen Arbeitsgeber angestellt. Eine besondere Form bilden sogenannte rückkehrende Fachkräfte. D.h. eine Fachkraft die aus dem ursprünglichen Partnerland stammt und z.B. in Deutschland studiert hat, wird als rückkehrende Fachkraft bzw. Berater in seiner Heimat in lokalen Institutionen eingesetzt. Ihr Migrationshintergrund wird hier als besondere Chance gesehen, das betrifft Sprach- und Kulturkenntnisse sowie das angeeignete KnowHow im Westen (bzw. Norden). Die Bezuschussung kommt aus dem Geberland, z. B. aus Deutschland.

### **1.3. Prozessbegleiter in der EZ – ein neues Aufgaben- und Spannungsfeld**

Mit diesem Rollenwandel entsteht ein neues herausforderndes Arbeitsfeld für die entsandten Fachkräfte im jeweiligen Partnerland.

Im Vordergrund steht nicht mehr die reine Fachberatung sondern eine Prozessbegleitung mit Fachberatungsanteil. Aufgabe ist es, die oft personifizierte und von der Struktur her starre Partnerorganisation bei ihrer Entwicklung zu einer effizienten, eigenständigen, lernfähigen und nachhaltigen Organisation zu begleiten. Aufgaben können dabei sein:

- Neustrukturierung
- Hierarchieabbau
- Transparenz & Informationsfluss
- Wirtschaftlichkeit
- Mitarbeiter- und kundenorientierte Führung
- Umgang mit Konflikten

Die Rolle der Fachkraft im EZ Kontext ist sehr komplex und vielschichtig. Verschiedene Problem- und Spannungsfelder können dabei entstehen, die zu einer besonderen Herausforderung für die Umsetzung der Aufgabe zwischen Geber- und Partnerland sowie – institutionen werden. Mögliche Problem- und Spannungsfelder sind:

- fehlendes Beratungsverständnis bei der Partnerorganisation
- Überforderung der Führungskräfte bei der Zusammenarbeit mit internationalem Personal
- Überforderung der entsandten Fachkraft durch vielseitige Rollenübernahme wie z. B. auch Übernahme administrativer Aufgaben
- Unterschiedliche Definition und Wahrnehmung im Auftragskontext
- Vermischung der Beratung mit finanzieller Förderung
- Verstrickungen zwischen Berater und Partnerorganisation
- interkulturelle Herausforderungen

Die Systemische Beratung als Ansatz gewinnt mit diesem Rollenwandel und neuem Aufgaben- und Problemfeld der entsandten Fachkräfte im Auslandseinsatz an Bedeutung und bietet neue Chancen für die Beratungsleistungen im Kontext der EZ.

Immer noch steht aber meist die klassische Fachberatung im Sinne eines klaren Ursache-Wirkungszusammenhangs an erster Stelle. Entsandte Fachberater kommen als Experten in eine Partnerorganisation bzw. in ein –projekt und es wird von ihnen erwartet, dass Sie mit ihrem Wissen Probleme lösen, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen in einem für sie fremden kulturellen Kontext. Die Kunst liegt dabei in der beratenden Intervention, welche Kommunikations- und Interaktionsprozesse setzte ich ein und welche Fragetechniken nutze ich besonders zu Beginn meines Einsatzes sowie langfristig, um den Partner selbst bei Entscheidungs- und Verantwortungsprozessen kompetent zu machen. Oft stehen ergebnisorientierte Ansatzweisen im Sinne von Wirtschaftlichkeit beim Geberland im

Vordergrund durch Kosten- und Zeitdruck sollen Qualität und Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten im Partnerland gesichert werden. Wichtig bleiben zum einen die Integration von Fachwissen und zum anderen von Prozessbegleitung sowie die Internationalisierung von Beratungsaufträgen speziell für die Entwicklungszusammenarbeit. Hierbei wird entscheidend sein, professionelle systemische Ansätze und Standards für die Arbeit im Kontext der EZ weiterzuentwickeln und verstärkt für entsandte Berater als auch für einheimisches Personal anzubieten.

## **II. Kultur in Bezug auf Nation versus innere Landkarte in der EZ**

Der Begriff der mehrdimensionalen Kultur zwischen Beratung und Entwicklungszusammenarbeit ist nicht wegzudenken. Eine besondere Rolle und Problematik spielt hierbei die Kultur im interkulturellen Kontext und in der interkulturellen Kommunikation.

Neben Sicherheitstrainings, Sprach- und Länderkunde wird die entsandte Fachkraft in Vorbereitungsseminaren im Bereich der interkulturellen Kompetenz für den Auslandseinsatz „geschult“. Problematisch zeigt sich hier die starke Konzentration des Kulturbegriffs im Sinne von Nation in der interkulturellen Vorbereitung und Kommunikation und weniger die Differenzierung eines verhaltensorientierten Kulturbegriffes als Individuum.

### **1.1. Der Begriff der Kultur im (inter)kulturellen Kontext**

Man hat sich daran gewöhnt, Kultur im pluralischem Sinne, d.h. auf soziale Gruppen wie Ethnien und Nationen zu gebrauchen, der den besagten Gruppen eine gewisse Homogenität und Übereinstimmung im Verhalten, in Denkweisen und Wertorientierungen unterstellt und Individuen primär als Repräsentanten ihrer so verstandenen Kultur auffasst. Ein solches Verständnis von Kultur ist aber angesichts aktueller Entwicklungen wie Globalisierung und Migration nicht mehr zeitgemäß. Diese Definition unterstellt eine auf Nationen bezogene Homogenität sowohl nach innen als auch nach außen, die heute mit Sicherheit nicht mehr existiert, wenn es sie in den hochkomplexen modernen Industriegesellschaften überhaupt jemals so gegeben hat.

In der Kulturvergleichenden Psychologie wird nach Alexander Thomas Kultur als Orientierungssystem wie folgt definiert: „Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“<sup>4</sup> In dieser Begriffsdefinition werden bereits die individuelle Ebene von Kultur und das Verhalten des Einzelnen im System deutlich gemacht, was für den interkulturellen Kontext bedeutend ist.

„Wenn die Leute ihre Umgebung verändern wollen, müssen sie sich selbst und ihr Handeln ändern – nicht jemand anderen.“<sup>5</sup> Die systemische Annahme geht von keiner Objektivität aus. Wichtig ist nicht, was beschrieben wird, sondern wer etwas wie beschreibt.

Im interkulturellen Kontext der Entwicklungszusammenarbeit haben wir es mit mehreren Ebenen von Kultur zu tun. Neben der individuellen Kultur der Persönlichkeit sowie der

---

<sup>4</sup> Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Göttingen /Bern /Toronto /Seattle 2003, S. 36.)

<sup>5</sup> Weick, K.: Handout TRAIN Werkstatt Lerngang 2008/09 „Unternehmenskultur gestalten“ nach Ed Schein, S.1

Kultur im Sinne von Nation spielt die Organisationskultur im Geber- und Partnerland eine wichtige Rolle.

Durch gemeinsame Erfahrung und gemeinsames Wissen entsteht Kultur innerhalb einer Organisation. Gemeinsame Grundprämissen werden durch einen gemeinsamen Lernprozess errungen sowie eigene Problemlösungsmuster innerhalb der Organisation entwickelt, die unbewusst an neue Mitglieder weitergeben werden.

Nicht jeder entsandte Berater aus einem Geberland handelt homogen im Sinne seiner nationalen Kultur sondern die Fachkraft bringt eine eigene innere Kultur mit, die das Handeln steuert. Der Berater ist als „Weltbürger“ zu sehen. Seine nationale Kultur tritt in den Hintergrund. Hinzu kommt die Organisationskultur der Geberorganisation sowie der einheimischen Partnerorganisation. Auch hierbei entsteht ein besonderes Verhältnis zwischen den Kulturen und Interessen, dessen man sich bewusst werden muss.

## **1.2. mono-bi-multikulturelle - komplex - dynamische Systeme**

In der Familienpsychologie sprechen wir von monokulturellen und von bikulturellen bzw. binationalen Familien. In interkulturellen Teams in der Entwicklungszusammenarbeit handelt es sich z.B. um multikulturelle Organisationen wie die weltweit agierende UNO. Entsandte Fachkräfte aus UNO Mitgliedstaaten arbeiten gemeinsam in einem Partnerland. Entsandte Fachkräfte der UNO sowie anderer Entwicklungsorganisationen arbeiten aber auch als integrierte Berater vereinzelt in Projekten, die in einheimischen Strukturen angesiedelt sind. Es entstehen hierbei besonders komplexe und dynamische Systeme auf Grund von Internationalität, Fremdheit, bilateralen und multilateralen Strukturen. Hinzu kommen politische Interessen und die Attraktivität bzw. der Status des Geberlandes der entsandten Fachkraft im Partnerland.

Komplexität und Dynamik spielen eine grundlegende Rolle beim systemischen Ansatz. Komplexität steht für einen nichtlinearen, nicht-mechanistischen und nicht eindimensionalen Zusammenhang zwischen Innen- und Außengeschehen.<sup>6</sup> Im Vordergrund des systemischen Denkens steht der Mensch als psychisches System. Menschen werden als Umwelten und nicht als Elemente im System wahrgenommen.

In den jeweiligen Partnerländern der EZ handelt es sich sehr oft um schnelllebige Systeme und Umwelten, allein schon dadurch, dass sich ein Land in einer Transformation, Krise oder in einer ärmlichen von westlichen bzw. nördlichen länderabhängigen Entwicklung befindet. Besonders wichtig sind die einzelnen Akteure des Systems mit ihren unterschiedlichen Ängsten, Bedürfnissen, Wünschen und Charakteren. Erinnerung und Traumatisierung haben zum Beispiel in Nachkriegsländern eine besonders große Bedeutung für jeden Einzelnen und als Teil eines Systems, ob angestellt bei der UNO oder als Zielgruppe eines Projektes oder als implementierter Organisation- bzw. Entscheidungsträger. Es kommt immer wieder zu Instabilitäten und schnelllebigen bzw. unfassbaren Verhaltensreaktionen beim Individuum, der Gruppe, der Organisation oder in der Gesellschaft. Beteiligt sind immer alle im System. Dieses muss sich die Fachkraft im neuen und fremden Kontext klar machen und Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie Rollenunterschiede erkennen.

## **1.3. Die innere Landkarte als Chance für eine neue Beziehung**

Das systemische Denken geht vom Konstruktivismus als individuelle Wirklichkeit (innere Landkarte) aus. D.h. Menschen konstruieren sich ihre eigene subjektive Wirklichkeit auf Grundlage ihrer inneren Landkarte, die ihr Handeln steuert. Somit bildet jedes einzelne Verhalten auf Grund der inneren Landkarte einen Sinnzusammenhang für die jeweilige

---

<sup>6</sup> Königswieser, R., Hillebrand M.: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“, 2007, S. 31

Person. Entscheidend ist also, wer etwas beschreibt, oder tut nicht, was beschrieben oder getan wird.<sup>7</sup>

Die Konzentration auf die innere Landkarte im systemischen Ansatz ist eine entscheidende Annahme und Chance für das Verhalten und Beraten der entsandten Fachkraft im interkulturellen Kontext der Entwicklungszusammenarbeit.

Interkulturalität im nationalen Sinne kann hier in den Hintergrund rücken bzw. die Konzentration auf die Persönlichkeit rückt in den Vordergrund. Das Ablegen bzw. Verflüssigen der nationalen Kultur und das Bewusstmachen der eigenen inneren Landkarte und der meines Gegenübers im Kontext betrachtet, bilden die Komponenten für eine neue Beziehung im systemischen Sinne.

<b>Geberland</b>	<b>entsandte Fachkraft</b>	<b>einheimische Fachkräfte</b>	<b>Partnerland</b>
<b>Geberorganisation</b>	<i>innere Landkarte</i>	<i>innere Landkarte(n)</i>	<b>Partnerorganisation</b>

### III. Systemische Haltung als Chance für die Beratung in der EZ

Die professionelle Haltung des Beraters ist von entscheidender Bedeutung im systemischen Ansatz. Sie bildet das Herzstück der systemischen Arbeit. Unsere Haltung steht in Verbindung mit unserer Identität, unserem Charakter, unserer Einstellung, unseren Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen und steuert somit unser Denken und Verhalten.<sup>8</sup>

In der Entwicklungszusammenarbeit wird verstärkt die Wirkungsanalyse (im Sinne von positivem und negativem *impact*) von Einsätzen diskutiert und methodisch begleitet. Viel zu stark wird im Projekt der Wert auf die verschiedensten Techniken gelegt gegenüber der Haltung die jede entsandte Fachkraft im Auslandseinsatz mitbringt. Besonders im internationalen Kontext spielen die eigenen Weltbilder, Herangehensweisen und Fragetechniken oder wie ich mich in der Fremde bewege und orientiere eine hochsensible Rolle. Von Seiten der Geberländer und –organisationen wird hierauf noch viel zu wenig Wert gelegt. Eine indische UN Beraterin entsandt in eine serbische Provinz im Kosovo, wird als direkte Beraterin des Bürgermeisters eine andere Herangehensweise haben als ihr polnischer Vorgänger. Und dieser wiederum wird eine andere Haltung einnehmen als sein polnischer Landsmann im Nachbarort.

#### 1.1. Wahrheit versus Denkmodelle

Der Abschied von der eigenen Wahrheit bildet eine besondere Herausforderung für die systemische Beratung im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit. An dieser Stelle ein kurzes Fallbeispiel: "Eines der zentralen Probleme in Afghanistan ist", so Dr. Conrad Schetter, Afghanistanexperte am ZEF, "dass das Handeln der internationalen Gemeinschaft bislang vom Gedanken geleitet wurde, dass dort wo kein Staat ist, Chaos und Anarchie herrschen. Wissenschaftliche Forschungen, die in den letzten Jahren in Afghanistan durchgeführt wurden, widersprechen jedoch diesem Bild. Dieses ignorante Vorgehen der internationalen Akteure führt dazu, dass die lokale Bevölkerung ihre Präsenz ablehnt, da ihre lokalen Strukturen nicht wahr und nicht ernst genommen werden".<sup>9</sup> Den

---

<sup>7</sup> Seliger, R. Dr.: „Einführung in das systemische Paradigma“, II. Grundbegriffe, TRAIN Werkstatt Lerngang 2008/09, S. 14

<sup>8</sup> Königswieser, R., Hillebrand M.: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“, 2007, S. 39

Unwahrheitsanspruch als Berater bzw. entsandte Fachkraft mitzubringen, bildet eine besondere Schwierigkeit. Oft wird erwartet, die richtige Lösung und das richtige Weltbild aus dem Westen (bzw. Norden) in das Partnerland zu bringen. Vor allem wird oft technologisches KnowHow, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit gleichgesetzt. Der Anspruch sollte sein, verschiedene Denkmodelle mit Hilfe von systemischen Interventionen zu respektieren und zu integrieren.

## **1.2. Neutralität**

Der Berater muss gegenüber dem System bzw. der Organisation Neutralität bewahren, sowohl gegenüber Hierarchien, Personen, Einflüssen und Zielen. Als entsandte Fachkraft kommt die kulturspezifische Bedeutung von Neutralität hinzu. Besonders integrierte internationale Berater werden in staatlichen Strukturen wie z.B. in einheimischen Ministerien im Partnerland als Schutzschilder genutzt, um Veränderungsprozesse gegenüber Autoritäten zu rechtfertigen und Verantwortung abzugeben. Hier handelt es sich um eine schwierige Gratwanderung zwischen Neutralität und Stärkung des Partners bzw. des Klientensystems. Auch in der Doppelfunktion zwischen Geber- und Partnerorganisation gilt es ein Gleichgewicht zwischen Neutralität der eigenen Geberorganisation gegenüber und dem Partner vor Ort zu finden. Im Rahmen von Entwicklungsprojekten spielen insbesondere Veränderungsprozesse eine starke Rolle (staatliche und nichtstaatliche Transformationen). Hierbei gilt es, als Berater aus einem anderen Kulturkreis neutral mit dem Alten (Bewahren) und Neuen (Veränderung) umzugehen, da Kosten und Nutzen immer beim Partner liegen.

## **1.3. Neugier und Respekt**

Neugier ist für den entsandten Berater im Auslandseinsatz die wichtigste Ressource. Im Sinne der systemischen Haltung ist die Voraussetzung für Neugier Nicht-Wissen. Die Kunst besteht nicht darin, im neuen Arbeits- und Kulturkreis gleich alles zu verstehen sondern vieles entsprechend zu erfragen und den Partner zu beteiligen. Besonders die Anfangsphase eines Einsatzes ist entscheidend. Wichtig ist es, von Beginn an gegenseitigen Respekt aufzubauen und Kompetenzen und Strukturen beim einheimischen Partner zu respektieren und wertzuschätzen. Besonders in Transformations- und Entwicklungsländern wird die eigene Kultur wenig wertgeschätzt und in Richtung Westen (bzw. Norden) geschaut. Hierbei kann der integrierte oder externe Berater Vorbild sein und mit seinem Außenblick und Nicht-Wissen sowie seinem Fremdheitsgefühl Dinge vor Ort wertschätzen, die nicht mehr gesehen werden oder wurden bzw. dramatisiert dargestellt werden. Die stete Herausforderung ist dabei, die Balance zwischen der notwendigen Irritation im neuen Kulturkreis und dem entsprechenden Respekt als Haltung zu bewahren.

## **1.4. Distanz und Nähe**

Berater aus dem Geberland bringen mit Aus- und Anreise ein besonders wichtiges Paket an Distanz mit, was sie sich ausreichend bewahren müssen. Andererseits ist es wichtig, besonders als Langzeitberater vor Ort, sich im System, im neuen Kulturkreis zu integrieren. Distanz und Nähe sind wesentlich für die Beratung im Auslandseinsatz. Hochsensibel zeigt sich die Thematik bei internationalen Beratern in interethnischen Konflikten oder politischen Missionen. Berater im Auslandseinsatz kommen nicht nur auf Bestellung ins System sondern

---

<sup>9</sup>Entwicklungshilfe/390: Experten untersuchen den Alltag in Afghanistan (idw) Ohnmächtige internationale Akteure: Experten untersuchen den Alltag in Afghanistan Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Dr. Andreas Archut, 26.02.2009, <http://www.schattenblick.de/infopool/politik/fakten/pfent390.html>, 25.04.2009

sie leben auch als Mensch vor Ort und sind ebenfalls abhängig von gewissen Strukturen und vom Wissenstransfer.

### **1.5. Positive Unterstellung von Lösungsfähigkeit**

*Hilfe zur Selbsthilfe* ist eines der klassischen Slogans der humanitären Hilfe und Entwicklungshilfe geworden. Besonders mit dem Wandel vom Helfer zum Prozessbegleiter bildet der systemische Ansatz dabei eine wichtige Rolle. Der Berater begleitet Veränderungen und Lösungswege. Es wird dabei unterstellt, dass der Partner bzw. Beteiligte vor Ort die Fähigkeit besitzt, Lösungen zu entwickeln. Lokale einheimische Kräfte und Partnerorganisationen sehen sich mehr als Betroffene oder Opfer und weniger als Beteiligte und Partner also mit der Geberorganisation auf einer Augenhöhe. Das Unterlegenheitsgefühl bekommt eine doppelte Bedeutung: zum einem im interkulturellen Kontext, zum anderen bezogen auf die Haltung, die ich als Berater einnehme. Wichtig ist, dass die entsandte Fachkraft hierbei dem Partner eine Lösungsfähigkeit unterstellt.

### **1.6. Vertrauen und Macht**

Die emotionale Basis bildet eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer Beziehung zwischen entsandter Fachkraft vor Ort und den einheimischen lokalen Kräften. Besonderheiten die hier im Beratungskontext hinzukommen sind u. a. Sprachen, Nationalitäten, fremde Umgebung, kulturspezifische Regeln, Alter und Gender sowohl für den Berater als auch für die Kräfte vor Ort.

Das kulturspezifische Verhältnis zur Macht bildet eine ständige Herausforderung für den Berater im Partnerland. Die Key Players im System, wer und wie welche Kommunikationen steuert, sind zentrale Fakten. Macht wird hierbei zum wesentlichen Medium. Deshalb ist eine Expertise, sowohl der Kräfte vor Ort als auch der Partnerorganisation, besonders gefragt – quasi als Expert(en) in eigener Sache und ihrer Problemfelder, die es zu respektieren gilt.

### **1.7. Kontext-, Ziel- und Rollenklärung**

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, den es gilt, gemeinsam festzuhalten.

Ob als externe oder interne entsandte Fachkraft lebt der Berater ein „Doppelleben“ zwischen Geber- und Partnerorganisation. Umso wichtiger ist es, zu Beginn, unabhängig ob es sich um ein lang- oder kurzzeitiges Beratungsprojekt handelt, den Kontext, den Auftrag sowie die Rolle mit dem Partner zu klären. Meist sind es einheimische Organisationen und Kräfte vor Ort als Partner nicht gewöhnt bzw. sie sind überfordert, ihre Erwartungen und Ziele an den Berater zu formulieren. Man wird selten gefragt. Sehr wichtig ist es, sich in der Situation die entsprechende Zeit zu nehmen und immer wieder die richtigen Fragen zu finden, um den Kontext abzustecken.

Die Zielklärung gibt der Zusammenarbeit einen Rahmen und reduziert im neuen und fremden Umfeld die Komplexität für den Berater. Die Klärung der Rolle ist im interkulturellen Kontext besonders wichtig. Sie geben dem Berater und dem Partner eine Orientierung und klären die Erwartungen im gegenseitigen Verhalten.

Besonders im neuen und fremden Kulturkontext fühlt man sich als Experte vom Fach auf Grund von Sprache, Kultur, Land und neuen Gegebenheiten unsicher. Die Klärung der Rolle schafft Sicherheit und den Rahmen, aus dem man nicht fallen sollte.<sup>10</sup> Entsandte Langzeitberater integriert in eine Partnerorganisation oder –institution müssen innerhalb der ersten Wochen und Monate eine gemeinsame Zielvereinbarung erarbeiten und unterschreiben. Dies sollte nicht als irgendein Papier gesehen werden, um Ergebnisse zu

---

<sup>10</sup> Seliger, R. Dr.: „Erste Begegnung in der Beratung“, TRAIN Werkstatt Lerngang 2008/09, S. 12

kontrollieren und festzuhalten sondern es ist die Möglichkeit gemeinsam den Rahmen, die Rolle und die gemeinsamen Ziele zu erarbeiten und festzuhalten, die im Prozess immer wieder gemeinsam überprüft werden sollten.

#### **IV. Organisationsaufstellung als Tool in der EZ**

„Wo immer Menschen sich zusammenschließen und organisieren, entsteht eine Bewegung/Dynamik, die in direktem Zusammenhang mit der gemeinsam zu vollbringenden Aufgabe, der gemeinsamen Vergangenheit (Geschichte) und den zwischenmenschlichen Beziehungen steht.“<sup>11</sup>

In der systemischen Aufstellungsarbeit wird mit der besonderen Kraft der Emotionalität gearbeitet. Interessant ist der Umgang unterschiedlicher Kulturkreise mit Emotionalität. Der Umgang mit Gefühlen bzw. das Kommunizieren über Gefühle und Bilder spielt in unterschiedlichen Kulturkreisen eine unterschiedlich große Rolle. Hinzu kommt, dass besonders in Transformations- und Entwicklungsländern wenig verschriftlicht, dokumentiert oder in offizieller Runde besprochen wird. Die Organisationsaufstellung ist eine besonders interessante Methode, die in Rahmen von Entwicklungsprojekten zum Einsatz kommen kann. Körpersprache, Bilder und Gefühle stehen im Mittelpunkt der Aufstellungsarbeit. „Die Verhältnisse und Gefühle, die sich in der Aufstellung zeigen, liefern wichtige Hinweise auf die Dynamiken und Verstrickungen innerhalb der Organisation, die zu der betreffenden Problematik führen.“<sup>12</sup>

Geber- und Partnerland sowie die entsprechende Geberorganisation haben oft eine große geographische Distanz, die im Rahmen einer Aufstellung aufgelöst bzw. für einen intensiven Moment räumlich festgehalten werden kann. In Organisationsaufstellungen lassen sich stellvertretend Personen, Partnerorganisationen, Abteilungen und weiteres in einem Raum aufstellen.

Die Methode ist sehr effektiv bzw. kurzfristig einsetzbar und kostengünstig im internationalen Kontext zu organisieren. Sie gibt in einem kurzen Zeitraum wichtige Informationen über ein System egal welcher Größe.

Besonders für die Arbeit an einem Entwicklungsprojekt in einem interkulturellen Team von Geber- und Partnerorganisation, die räumlich getrennt sind und sich nur temporär von Angesicht zu Angesicht vor Ort austauschen, stellt die Aufstellungsarbeit ein interessantes Tool dar, um Veränderungen, Problemstellungen, Hintergründe, Strategien und Strukturen sowie Beziehungen in einem System für den Einzelnen oder auch für alle Beteiligten sichtbar zu machen.

#### **V. Ausblick**

Ein besonderes Potential in der Entsendung von Fachkräften, Experten bzw. Beratern bildet die Unwissenheit die jeder in seinem Gepäck ins Unbekannte mitbringt. Nicht nur das Fachwissen aus dem Westen sowie finanzielle Mittel sondern das Nicht-Wissen und das Ablegen der eigenen Nationalität im Sinne von Bewusstwerdung der eigenen inneren Landkarte ist für den Erfolg der Arbeit eine wichtige Voraussetzung. Dieses sich im professionellen Kontext im Vorfeld bewusst zu machen und als Haltung sowie Tool im

---

<sup>11</sup> Geus, E. d.: „Systemdynamik in Organisationen - Hintergründe über die Arbeit mit Organisationsaufstellungen“ 2004, TRAIN Werkstatt Lerngang 2008/09, S. 2

<sup>12</sup> Ebenda, S. 11

systemischen Sinne mitzubringen, sind für mich Potential und Herausforderung für den Einsatz im Ausland.

Vorbereitungen wie Pflicht- oder freiwillige Ausreise- oder Zwischenseminare sowie andere Formen von Aus- und Weiterbildung vor und während eines Auslandseinsatzes sollten stärker den Fokus auf die interdisziplinäre Ausrichtung von systemischer Organisationsberatung und interkulturelle Kompetenz legen.

Derzeit finden vorwiegend Sicherheitstrainings, Länderkunde und Sprachtrainings sowie Trainings zu interkultureller Kompetenz und in ersten Ansätzen Organisationsberatung (meist im klassischen Sinne mit dem Fokus auf Fachberatung) statt.

Im Zuge des Rollenwandels bei der Entsendung von Fachkräften vom Helfer zum Prozessbegleiter sollte die Verbindung von interkultureller Kompetenz und systemischer Beratung bzw. Haltung betont werden.

Außer, dass die klassische Fachberatung hierbei immer noch eine zu starke Gewichtung einnimmt, sollte die Prozesskompetenz und -beratung im systemischen und interkulturellen Kontext stärker differenziert werden.

Mit Abschluss des Lerngangs bei TRAIN Werkstatt ist für mich das systemische Denken und Beraten eine großartige neue Entdeckung für die Arbeit im internationalen Kontext.

Systemische Haltung ist eine Grundvoraussetzung für eine systemische Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit. Hierfür bedarf es ein Umdenken für jeden, der diesen Weg gehen möchte - angefangen im eigenen Alltag und in der eigenen Arbeitsweise.

Für mich waren die 12 Monate eine gute Möglichkeit, kontinuierlich und intensiv Stück für Stück die systemische Denkweise und den Beratungsansatz in Österreich aufzusaugen sowie in Moldau - in meiner Arbeit und im Alltag, anzuwenden. Für mich war das ein Anfang und ich will neugierig diesen Weg weitergehen, um die systemische Beratung im professionellen Kontext anwenden und weiterentwickeln zu können. Beratungssituationen begleiten mich in meinem Alltag ständig, und es macht mir sehr großen Spaß, mit diesem neuen Wissen zu arbeiten.

Abschließend möchte ich ein Alltagserlebnis aus meinem aktuellen Arbeits- und Lebensalltag beschreiben:

Vor wenigen Tagen saß ich mit einem moldauischen Mitarbeiter einer österreichischen Entwicklungsorganisation in Chisinau zusammen. Er erzählte mir, dass sie einen österreichischen Berater aus einer Weinschule zum Kurzeinsatz in einer Projektschule in Moldau zu Besuch hatten. Die österreichische Weinschule hat sich vor allem im Bereich der Forschung etabliert. Für Schulungen werden Weine mit Fehlern produziert, welche er der Schule in Moldau ganz stolz zum Seminar mitgebracht hat. Auch die Moldauer hatten ihre verschiedenen Weinproben dabei. Der Österreicher musste mit Erstaunen feststellen, dass die Fehlerproben bei den Moldauern vielfältiger waren als bei seinen eigenen Fehlerproben. Er hatte es also mit Experten in eigener Sache zu tun und erkannte den für Moldauer gut schmeckender Wein, den jeder Einheimische gerne trinkt. Der Berater konnte damit seinen Seminarplan aus Österreich zur Seite packen.

Für mich ist es inzwischen interessant, in solchen Situationen nicht an richtig und falsch hängen zu bleiben sondern Fragen zu stellen: Wie verhalte ich mich in unterschiedlichen Wirklichkeiten, bei unvorhersehbaren Reaktionen und in neuen Beratungssituationen?

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei Frau Dr. Ruth Seliger bedanken, die mir in und aus der Ferne Mut machte, an diesem Lerngang bei TRAIN Werkstatt 2008 und 2009 teilzunehmen.

## **VI. Quellenangabe**

### **1.1. Literatur**

1. Ameln, Falko von: „Organisationsentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit“, aus: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Verlag für Sozialwissenschaften (VS), Volume 37, Number 1 / März 2006
2. Dörner, Dietrich: “Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen”, Rowohlt 2006
3. Königswieser, Roswita/ Hillebrand, Martin: „Einführung in die systemische Organisationsberatung“, Carl-Auer 2007
4. Schein, Edgar H.: „Prozessberatung für die Organisation der Zukunft“, EHP Organisation 2003
5. Simon, Fritz B.: „Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus“, Carl-Auer 2007
6. Thomas, Alexander (Hg.):“Kulturvergleichende Psychologie“, Hogrefe 2003

*Für die Arbeit wurden die Handoutmaterialien von Frau Dr. Ruth Seliger/TRAIN Werkstatt des Lernanges 2008/09 sowie persönliche Aufzeichnungen aus dem Lerngang genutzt.*

### **2.1. Internet**

[www.bmz.de](http://www.bmz.de)

[www.cimonline.de](http://www.cimonline.de)

[www.gtz.de](http://www.gtz.de)

[www.schattenblick.de/infopool/politik/fakten/pfent390.html](http://www.schattenblick.de/infopool/politik/fakten/pfent390.html) (25.04.2009)

[www.train.de](http://www.train.de)