

Grüße aus der Zukunft

Change Management als Teil der AGEH-Personalentwicklung

Steigen Sie in die Zeitmaschine! Eine Reise in die Zukunft, verspricht der Kurs „Change-Management“ im Seminarangebot der AGEH. Wer an diesem Kurs teilnimmt, steht vor der Aufgabe Veränderungen in internationalen Organisationen oder in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit zu begleiten. AGEH-Mitarbeiterin Ursula Radermacher war als Teilnehmerin dabei

„Was war gut? Erzähl mir eine Erfolgstory aus deinem Leben“, fragt mich meine Interviewpartnerin Miriam. Wir beide und 10 weitere TeilnehmerInnen, von denen die meisten in Länder wie Kolumbien, Nepal oder Albanien ausreisen, sitzen im 4-tägigen Change-Management-Kurs der AGEH. 20 Minuten Zeit haben wir für das wertschätzende Interview und Miriam schaut mich erwartungsvoll an. Nach einigem Überlegen fällt mir schließlich ein lange zurückliegendes Erlebnis ein. Zusammen mit drei älteren, erfahrenen Gruppenleitern plante ich die Durchführung eines Jugendzeltlagers. Damals war ich begeistert von den Ideen eines Pädagogen, der Jugendlichen auf einer Sommerfreizeit große Freiräume, aber auch Verantwortung eingeräumt hatte. Die drei anderen Begleiter ließen sich davon überzeugen, was gar nicht so schwer war. Wir beschlossen diese Kombination aus Freiheit und Verantwortung im Bereich der Ferienküche auszuprobieren. Nach anfänglichem Chaos mit gigantischen Spülbergen, bildeten sich kleine Grüppchen aus dem „Haufen“ der 13-Jährigen, die selbstständig Kochen, Spülen und Aufräumen in die Hände nahmen. Bei Schwierigkeiten konnten sie sich jederzeit unsere Hilfe erfragen. „Warum klappte das gut? Was waren die Erfolgsfaktoren?“, hakt Miriam nach. „Dazu gehörte auf jeden Fall unser Vertrauen in das Potenzial der Jugendlichen und unsere Bereitschaft, das Chaos auszuhalten“, ziehe ich Bilanz. „Außerdem wussten die Jugendlichen, dass sie auf unsere Unterstützung zählen konnten ohne dass wir ihre Herangehensweise verurteilen“ füge ich hinzu. Ein weiterer Erfolgsfaktor war meine Begeisterung, die die anderen mitzog.

Träumen ausdrücklich erwünscht

Was war gut, ist eine schöne Frage. Eine, die man jedem stellen kann. Davon geht jedenfalls die Change-Management-Methode „Appreciative Inquiry“ (AI) aus, die die beiden Trainer, Roswitha Vesper und Holger Scholz, vorstellen. Nicht das Verbesserungswürdige, sondern das positiv Erlebte steht im Zentrum der Betrachtung. Wovon wollen wir mehr haben? Wie könnte



Die Kursphasen auf einen Blick.

unsere Situation in 5 Jahren aussehen? Und wie kommen wir dahin? Das sind die vier Schritte „Frühere Erfolge reflektieren“, „Visionsphase“, „Provozierende Zukunftsaussagen“ und „Umsetzung“ von AI, die wir Kursteilnehmerinnen bezogen auf ein Kernthema an den ersten beiden Tagen üben. Das Erinnern und das Erzählen der Jugendfreizeit fällt unter „Frühere Erfolge reflektieren“. Hier geht es darum, erstmal zu entdecken, was und warum etwas erfolgreich war. Dann gilt es, diese Erfolgsfaktoren als wichtige Weichensteller in die Zukunftsplanung mitzunehmen und zu überlegen, was zusätzlich wichtig ist. Die Visionsphase ist wörtlich zu nehmen: Träumen ist ausdrücklich erwünscht, „Herumspinnen“ zugelassen, weil sich darin Möglichkeiten spiegeln, die den gewohnten Rahmen sprengen und durchaus Machbares enthalten können, dem man sonst nie auf die Spur käme. In der Phase „Provozierende Zukunftsaussagen“ werden die Träume auf den Ist-Zustand bezogen und der Status Quo hinterfragt. Zwischendrin erinnert uns Holger Scholz noch mal daran, zu formulieren, was wir anstreben und nicht das, was wir nicht haben möchten. Also: „Die Jugendlichen räumen alles auf“ und nicht: „Die Jugendlichen sollen nicht immer alles herum liegenlassen“. Und schließlich werden in der Umsetzungsphase die konkreten Schritte überlegt, mit denen die Zukunftsvision erreichbar wird. Die komplette Methode erfordert eine Menge Zeit, doch es ist auch möglich, einzelne Schritte herauszugreifen.

Wo sind wir in fünf Jahren?

Was kann eine zukünftige AGEH-Fachkraft mit dem Gelernten anfangen, frage ich Kaja Ment, für die der Kurs Teil ihres Vorbereitungsplans ist. Die berufserfahrene Sozialpädagogin steht kurz vor der Ausreise nach Kenia und blickt auf einige Jahre als AGEH-Fachkraft in



▲▲▲

Das positiv Erlebte nicht das Verbesserungswürdige besprechen die Seminarteilnehmer im Kurs Chance Management.

▲▲

Die Arbeitsergebnisse werden präsentiert und von den Teilnehmern noch mal kommentiert.

▲

Gespräch in entspannter Atmosphäre im sogenannten „Worldcafé“

Fotos: U. Radermacher

Nigeria zurück. In Kenia wird sie Partner in etablierten Projekten beraten, die in Schwierigkeiten stecken, also Veränderungen brauchen. Auf meine Frage fällt ihr als erstes ein Wasserprojekt im trockenen Norden Kenias ein, das seit mehreren Jahren existiert. Dort gibt es Streit um Wasserbecken und Brunnen zwischen zwei Nomadenclans. Das Wasser ist knapp, die Becken und Brunnen sind teilweise durch mangelnde Pflege oder Racheaktionen verschmutzt und trocken. Katja Ment kann sich vorstellen, mit Mitarbeitern des Projektes Zukunftsentwürfe mittels Teilschritten aus AI durchzuspielen. Sie denkt dabei an Greifbares wie: „Was ist gut gelaufen in den vergangenen Jahren? Wie kann das verstärkt werden?“ Sie will den Blick der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse lenken und nicht auf Positionen und Interessen der beiden Clans. Fakt ist, dass durch das Projekt Wasser da ist und beide Clans verbindet dasselbe Bedürfnis, nämlich Wasser nutzen zu können. Verschmutzte Becken und trockene Brunnen schaden beiden. Die Vision: „Wie sieht es in fünf Jahren aus?“ hilft positive Szenarien zu entwerfen und eröffnet Schritte in die Zukunft. Dies ist gewiss kein einfacher Prozess, aber eine Chance, sich dem unlösbar Erscheinenden zu nähern.

In lockerer Kaffeehausatmosphäre

Nach zwei Tagen AI quillt mir der Kopf schier über von den durchstrukturierten, schnell getakteten Arbeitseinheiten, und so freue ich mich auf den „Change“ im Kurs, der mit einem Raumwechsel beginnt. Wir sitzen im Worldcafé. „Menschen zu wichtigen Themen ins Gespräch bringen“ ist das Prinzip dieser offenen, dynamischen Methode. Die Konstanten sind drei vorher festgelegte Fragen, eine Gastgeberin an jedem der drei Tische, die ihre Gäste begrüßt, zum Gespräch ermuntert und verabschiedet und der Zeitrahmen von 20 Minuten pro Frage. Es herrscht lockere Kaffeehausatmosphäre mit Getränken und Keksen. An jedem Tisch wird diskutiert und nach Lust und Laune werden währenddessen Zeichnungen und Satzfragmente auf die Papiertischdecke gemalt. Nach 20 Minuten wechseln wir Tisch, Gastgeberin und Frage. Am Ende des Worldcafés fassen die Gastgeberinnen in kurzen Statements das Wesentliche zusammen und hängen die bunten Tischdecken auf. Entspannt verlasse ich den Raum, die offene Situation hat gut getan. Anders als bei Katja Ment gibt es für mich derzeit keinen konkreten Anlass die Methoden einzusetzen, obwohl -eigentlich kann davon auch etwas in den Alltag, privat oder beruflich, einfließen: „Was war gut, wovon wollen wir mehr haben?“

Ursula Radermacher