

Wirken will gelernt sein

Die wirkungsorientierte Personalentwicklung der AGEH

Mit dem Wirkmodell der Personellen Zusammenarbeit (PEZ) hat die AGEH zu ihrem 50. Jubiläum 2009 ein Modell vorgestellt, welches im Kern auf die soziale Interaktion von Menschen zielt. Das entspricht dem Denken der AGEH: Personelle Zusammenarbeit definiert sich im Grunde in der professionellen Gestaltung von Interaktion. Dabei spielen Fachkräfte eine entscheidende Rolle und damit auch die AGEH Personalentwicklung (PE).

Bereits zum 40. Jubiläum der AGEH haben wir Partner in Afrika und Lateinamerika befragt, was sie von Fachkräften erwarten. Die Antworten waren eindeutig: Sie sollen fachkompetent und im umfassenden Sinn kommunikationsfähig sein. Das ist sehr nahe an dem Interaktionsmodell. Eine gängige Definition von sozialer Interaktion von Peter Köck zeigt das auf: „Soziale Interaktion bezeichnet die umfassende, also nicht nur auf sprachlicher Kommunikation beruhende Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen mit verhaltensbeeinflussender Wirkung.“ Auf der einen Seite steht somit die Wechselbeziehung zwischen Menschen, auf der anderen Seite stehen Veränderungen im Handeln und Verhalten. Das ist es, worauf es ankommt.

Die AGEH hat immer schon Wert darauf gelegt, dass Fachkräfte neben den fachlichen auch soziale Kompetenzen in die Arbeit einbringen. Im Prozess der Erarbeitung des Wirkmodells der PEZ ist unser Blick weiter geschärft worden. Unser Focus liegt heute darauf, dass eben diese sozialen Kompetenzen von den Fachkräften bewusst - quasi als Instrumente - eingesetzt werden, um über Interaktion Entwicklung zu fördern. Pointiert gesagt: Fachkräfte sind Interaktionsprofis. Um dies zu unterstützen und zu bewirken, brauchen wir eine konsequent auf Wirksamkeit zielende PE. Wir reden von Wirk-PE.

Als Personaldienst besteht die Aufgabe der AGEH darin, mit den Auftraggebern und für die Menschen und Institutionen vor Ort bestmögliche Personallösungen zu finden. Grundlage für die Wirk-PE, die wir momentan ausbauen, ist das Wirkmodell der PEZ. Dabei können wir mit gutem Gewissen davon ausgehen, dass besonders die Personalentwicklung der AGEH mit ihren konzeptionellen Ansätzen, dem Verständnis von Lernen, den professionellen Instrumenten und besonders mit dem zugrunde liegenden Menschenbild in der Vergangenheit entschieden dazu beigetragen hat, Fachkräfte zu unterstützen, wirksam zu agieren. Unter „wirksam“ verstehen wir heute, dass Fachkräfte im jeweiligen Interaktionssystem so handeln, dass sie selbst und andere in Bezug auf die angestrebten Wirkungen ins Tun kommen (Wirkmodell der PEZ, AGEH, 2009)

Dazu betreibt die AGEH bereits jetzt eine sehr ambitionierte Personalentwicklung. Besonderen Wert legen wir auf die Tatsache, dass die Arbeit einer Fachkraft immer in hochkomplexen und fremdkulturellen Kontexten stattfindet. Entsprechend unserem PE Bild betrachten wir die Fachkräfte als autonome Subjekte im Sinne von Selbststeuerung und nicht als Objekte von Bildungsmaßnahmen. Darauf können wir gut aufbauen.

Mit der Erarbeitung des Wirkmodells der PEZ sind wir nun jedoch in der Lage, die wissenschaftlich gesicherten Grundlagen des Wirk-

modells der PEZ und die dort skizzierten Instrumente für die Weiterentwicklung unserer PE systematisch zu nutzen. Immer mit den Fragen, was wir beitragen können, die Wirksamkeit von Fachkräften zu erhöhen und wie wir das tun sollten.

Darüber hinaus wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit die Wirksamkeit von Fachkräften belastbar belegen lassen, von diesen selbst und auch von der AGEH. Wie bereits bei der Erarbeitung des Wirkmodells gehen wir dazu eine Zusammenarbeit mit der Gesellschaft zur Förderung von professioneller Evaluation (proEval) ein.

Unvorhersehbarkeit als Prinzip

Gegenstand der PE ist immer die Fachkraft und deren Eingebundenheit in ein sehr komplexes Umfeld mit teilweise unterschiedlichen Interessen. Sie wird mit Situationen konfrontiert, die weder vorhersehbar noch „trainierbar“ sind. Dazu ein Beispiel: Ein Fußballspieler kann sein Verhalten auf dem Spielfeld nicht konkret planen. Die Möglichkeiten, wie sich die anderen Spieler verhalten, sind zu groß. Ein guter Trainer wird die Spieler dahin bringen, das zu Spiel „lesen“, sich auf neue Gegebenheiten einstellen zu können und diese zu beeinflussen.

Auch eine Fachkraft wird nur begrenzt auf einen im Voraus erarbeiteten Plan setzen können. Viel wichtiger ist es, Abweichungen und Störungen zu erkennen, Anpassungen zu finden, Gestaltungsräume zu erkennen, Problemlösungsstrategien zu haben und Handlungsoptionen zu sehen. Die Personalentwicklung muss Fachkräften deshalb helfen, Abweichungen permanent, bewusst und professionell wahrzunehmen, zu analysieren und als fundamentale Chance zu begreifen, die in einen bewussten Lern- und Justierungsprozess mündet. Karl R. Popper beschreibt genau das, wenn er Leben als Problemlösung bezeichnet.

Problemlösung in komplexen Beziehungen braucht zirkuläres Denken

Das Beispiel des Fußballers zeigt, dass lineare Planung und lineares Denken oft zu kurz greifen. Die Gefahr liegt darin, Abweichungen und Störungen als negativ zu empfinden. Zirkuläres Herangehen und Denken hingegen ermöglicht einer Fachkraft, Abweichungen produktiv wahrzunehmen und besser geeignete Wege zu finden, die zu den intendierten Wirkungen führen. Auch hier ein Beispiel: Ein Kind lernt laufen, indem es permanent Fehlversuche revidiert, zu immer besseren Ergebnissen kommt und schließlich läuft. Das bedeutet nicht, dass mitunter lineares Vorgehen und Planen nicht der geeignete Weg ist oder dass Planen an sich überflüssig wird, solange der Plan als veränderbarer

Orientierungsrahmen betrachtet wird und nicht als dominanter Selbstzweck.

In der Personalentwicklung stehen wir vor der Herausforderung, das Paradigma des linearen Denkens zu durchbrechen und konsequent zirkuläres Lernen und Problemlösung zu fördern. Das ist nicht einfach, weil die sozialisierte und antrainierte Praxis diametral entgegengesetzt ist. Ein Hilfsmittel ist die von proEval entwickelte Lernhelix als Denk- und Handlungsinstrument. Die Helix legt zugrunde, dass Lernen und Problemlösung mehrstufig und in Schleifen passiert. Nicht im Sinne von Wiederholung, sondern als kontinuierlicher Lern- und Problemlösungsfortschritt. Die Anwendung der Helix bietet den Fachkräften die Möglichkeit, ihre Wirksamkeit zu erkennen und zu steigern, ständig zu reflektieren, Erreichtes so wie Abweichungen zu identifizieren und aus der Differenz heraus Justierungen vorzunehmen. Die Arbeit mit der Lernhelix fördert neben der Wirksamkeit somit auch die Selbststeuerung und das permanente Lernen der Fachkräfte.

SPAK – keine Schrauben aus dem Baumarkt sondern beeinflussbare Wirkfaktoren.

Zentrales Element des Wirkmodells sind die so genannten Wirkfaktoren: Sinn, Partizipation, Autonomie und Kompetenz, kurz SPAK. Es ist wissenschaftlich gesichert, dass diese Bedürfnisse in hohem Zusammenhang mit der Realisierung von Lebensqualität stehen und zwar über kulturelle Unterschiede hinweg. Wenn auch in unterschiedlichen Gewichtungen. Insbesondere in angelsächsischen Ländern hat der Begriff Lebensqualität bereits seinen festen Platz als angestrebte Wirkung in der EZ theoretischen Debatte.

Ohne dass die Akteure Sinn in ihrem Tun sehen, ist der Versuch, Wirksamkeit zu erzielen, Un-sinn. Partizipation und Autonomie verweisen auf den Wunsch nach Teilhabe, Gestaltung und Selbstbestimmung im sozialen Kontext. Kompetenz verstehen wir als Fähigkeit, die eigene Wirkung zu erkennen und zu beeinflussen. Die Ausrichtung an den Wirkfaktoren wird in der PE der AGEH zentral sein. Sie sind kein Ideal, dem es nachzulaufen gilt. Sie stellen aber eine verbindliche Orientierung für Fachkräfte dar, die Interaktionspartner und sich selbst bei der Realisierung dieser Bedürfnisse zu unterstützen. Und, das ist wichtig, diese Faktoren sind beeinflussbar. So betrachtet wird die vorherrschende Orientierung an Ergebnissen in den größeren Zusammenhang des Strebens nach Lebensqualität eingeordnet. Die Fachkräfte müssen in der Lage sein, Defizite im Erleben der Wirkfaktoren zu erkennen, bei den Interaktionspartnern und nicht zuletzt auch bei sich selbst. Mit Hilfe der Lernhelix werden sie auf Veränderungen hin arbeiten können.

Ausblick

Wenn Fachkräfte das Wirkmodell verinnerlichen sollen, erfordert das mehr als Training. Sie müssen eine PE erfahren, in welcher die Wirkfaktoren und das zirkuläre Lernen anhand der Helix als Prinzipien verankert sind. Bereits in der Vorbereitungszeit erfahren die Fachkräfte die systematische Ausrichtung auf Selbstorganisa-



In der Vorbereitungszeit erfahren Fachkräfte die systematische Ausrichtung auf Selbstorganisation und -Steuerung.

Bilder: AGEH/Renate Hofmann

tion und -steuerung, die Orientierung an vereinbarten Wirkungen, den produktiven Wert Störungen und Abweichungen und den darauf basierenden Modifikationen und insbesondere den Ansatz des zirkulären Lernens. Sie trainieren Wirksamkeit im praktischen Erleben und Tun während der Vorbereitung.

In Zusammenarbeit mit proEval wird die AGEH ihre bisherigen PE-Instrumente und die Verfahren daraufhin untersuchen, ob sie zur Förderung von Wirksamkeit beitragen: Erleben die Fachkräfte die Wirkfaktoren (SPAK) als Basis und Grundlage der PE? Begeistern wir die Fachkräfte für andauerndes Lernen und für das Paradigma des zirkulären Denkens? Was müssen wir in diesem Sinne besser machen, als wir es jetzt schon tun?

Zurzeit arbeiten wir an Trainingseinheiten für Fachkräfte, um ihnen das Wirkmodell nahe zu bringen und an Begleitinstrumenten für die Zeit im Projekt. Dazu gehört auch ein von proEval erarbeiteter Online-Support, der Fachkräften eine Selbsteinschätzung und Verbesserung ihrer Wirksamkeit ermöglicht. Im Januar 2011 werden wir dazu ein Pilotprojekt mit einer begrenzten Zahl von Fachkräften starten. Wir betrachten das auch als Lernschleife für uns.

Hans Nirschl

Hans Nirschl ist Leiter der Abteilung Personalentwicklung und Koordinator der Arbeitsgruppe „Wirkung“ in der AGEH.