

Machen Sie mit  
bei unserer **transfer-Leser\*innen-Befragung**  
Mehr dazu auf „Machen Sie mit!“ auf Seite 3.

# transfer

INFORMATIONEN FÜR RÜCKKEHRENDE FACHKRÄFTE

Arbeiten als  
Führungskraft



© garagestock

Entwicklungsdienst  
kann auch für  
Führungspositionen  
fit machen

Seite  
04

Brücken bauen  
und Verantwortung  
tragen

Seite  
10

60 Jahre BMZ:  
Interview mit  
Dr. Claudia Warning

Seite  
14

Editorial 3

### ARBEITEN ALS FÜHRUNGSKRAFT

Entwicklungsdienst kann auch für  
Führungspositionen fit machen  
In Uganda und im Tschad wertvolle Erfahrungen gesammelt 4

Leiten ist wie Gärtnern  
Gute Führungskräfte ermöglichen allen im Team  
zu wachsen 6

Interview mit Maite Ulazia, Trainerin:  
Offenheit und die Arbeit am  
eigenen Mindset sind sehr wichtig 8

Brücken bauen und Verantwortung tragen  
Die DED-Zeit in Tansania als wichtiger Karrierebaustein 10

Informationen und Literaturtipps zum  
Thema „Arbeiten als Führungskraft“ 12

### FACETTEN DER RÜCKKEHR

Weiterhin engagiert: Myanmar! Free, free! 13

### 60 JAHRE BMZ

Interview mit Dr. Claudia Warning, BMZ:  
Die globalen Probleme lassen sich nur  
mit unseren Partnern auf Augenhöhe lösen 14

### AUS DEN DIENSTEN

Wie krisenfest sind Fachkräfte im  
Entwicklungsdienst?  
Studie zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie  
auf Fachkraft-Entsendungen 18

### IN EIGENER SACHE

Die nächsten AGdD-Seminare 19

Messe-Ausblick: Engagement weltweit 19

Messe- Rückblick:  
Genial digital – die AGdD bei der Women&Work 19

## Impressum

Herausgeber ist das AGdD Förderungswerk für rück-  
kehrende Fachkräfte der Entwicklungsdienste, Me-  
ckenheimer Allee 67-69, 53115 Bonn, Deutschland.  
Telefon: 0228 908 993-0  
E-Mail: redaktion@agdd.de

Redaktion: Silke Wesemann, AGdD (verantw.), Dieter  
Kroppenberg, TK-SCRIPT  
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht  
unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.  
Realisation: TK-SCRIPT  
Basislayout: cap communications  
Druck: Druckservice Zillekens

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit  
Genehmigung der AGdD.

*transfer* erscheint i. d. R. dreimal jährlich.

32. Jahrgang – Ausgabe 1 – August 2021

# Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

im Entwicklungsdienst erwerben Fachkräfte vielfältige fachliche und soziale Kompetenzen, die sie für ihre weitere berufliche Entwicklung nutzen können – darunter auch solche, die für Führungspositionen hilfreich sind. So berichtet Martin Hilgers, Rückkehrer und heute Geschäftsführer der BEGECA Beratung – Beschaffung – Logistik gGmbH, in der vorliegenden Ausgabe: „Im Entwicklungsdienst wird man immer wieder mit den eigenen Grenzen konfrontiert. Durch diese Erfahrung kann man in Grenzsituationen, zu denen es auch in der Führung immer wieder kommt, souveräner agieren.“

Auch die ehemaligen Fachkräfte Kirsten Steinhoff-Fahadi und Ralf Pohle können von ihren Erfahrungen aus dem Entwicklungsdienst für ihre jetzigen Führungspositionen bei EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst e.V. und beim Verein Food-Made in Germany e. V. profitieren. Welche unterschiedlichen Wege die drei gegangen sind, lesen Sie in den Erfahrungsberichten. Maite Ulazia war als DED-Fachkraft in Uganda. Heute arbeitet sie als Mentorin und Coach sowie als Workshop-Leiterin mit Führungskräften und Teams. Im Interview auf Seite 8 haben wir sie nach Aspekten moderner Führung und Herausforderungen der „neuen Arbeitswelt“ gefragt.

Bei der Gründung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) vor 60 Jahren ging es darum, mehr Verantwortung in der Welt zu übernehmen und etwas zurückgeben zu wollen. Anlässlich des diesjährigen Jubiläums hat die AGdD

mit Dr. Claudia Warning, Abteilungsleiterin im BMZ, über Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, aktuelle Aufgaben in der Entwicklungspolitik und zukünftige Herausforderungen des Ministeriums gesprochen. Thema war auch die Bedeutung des Entwicklungshelfer-Gesetzes und des Fachkräfte-Einsatzes für das BMZ.

Eine Neuerung gibt es bei „Christliche Fachkräfte International“ zu verzeichnen: Seit Mai 2021 wird die Arbeit von „Christliche Fachkräfte International“, „Hilfe für Brüder International“ und „Co-Workers International“ unter der Dachmarke „Coworkers“ geführt. Auch das Logo wurde angepasst. Über eine aktuelle Studie von „Coworkers Fachkräfte“ zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Fachkraft-Entsendungen lesen Sie auf Seite 18.

In der AGdD möchten wir Sie bestmöglich bei Ihrer Rückkehr nach dem Entwicklungsdienst unterstützen. Daher interessiert uns, wie Sie die **transfer** wahrnehmen und was Sie daraus mitnehmen können. Wir freuen uns, wenn Sie an unserer Leser\*innen-Befragung teilnehmen. Die URL bzw. den QR-Code zur Online-Befragung finden Sie unten.

Danke für Ihre Unterstützung und viel Freude beim Lesen

Ihre

*Silke Westmann*

## Machen Sie mit!

Mit dieser Ausgabe starten wir eine **Leser\*innen-Befragung zur transfer**. Die Teilnahme dauert etwa zehn Minuten und ist bis zum 10. Oktober 2021 möglich.

So geht's zum Online-Fragebogen: einfach den QR-Code scannen oder die URL [survey.uzbonn.de/agdd-transfer](https://survey.uzbonn.de/agdd-transfer) eingeben.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!





Strategieworkshop auf einer Farm in Uganda, wo **Martin Hilgers** lokale Managementstrukturen aufbaute.

# Entwicklungsdienst kann auch für Führungspositionen fit machen

## In Uganda und im Tschad wertvolle Erfahrungen gesammelt

Im letzten Jahr habe ich die Stelle des Geschäftsführers der BEGECA Beratung – Beschaffung – Logistik gGmbH in Aachen übernommen. Wir unterstützen kirchliche oder zivilgesellschaftliche Partner bei den technischen Aspekten ihrer sozialen, pastoralen und humanitären Projekte der Entwicklungszusammenarbeit. Dabei reichen unsere Dienstleistungen von der Beratung über die Marktrecherche bis zur Beschaffung und zum Versand praktisch jeglicher Art von Equipment – von der Werkstattausstattung über Fahrzeuge bis hin zu Landmaschinen und Hostienbackmaschinen. Gleichzeitig sind wir mit 20 Mitarbeitenden relativ wenige Personen. Entsprechend vielfältig sind auch unsere individuellen Tätigkeitsfelder.

Meine wichtigsten Aufgaben sind die Führung der Kolleg\*innen, das Finanzmanagement, das Personalmanagement sowie die strategische Entwicklung der Geschäftsfelder – und der entsprechende Kontakt mit dem Verwaltungsrat. Besonders bereichernd an meiner Arbeit empfinde ich die Gestaltungsmöglichkeiten, die ich auf verschiedensten Ebenen habe – sei es die Art, wie ich Gespräche mit den Kolleg\*innen führe, oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle – und die Selbstwirksamkeit, die ich dadurch erleben darf.

Eine Herausforderung ist für mich, neben der allgemein hohen Arbeitsbelastung – ich arbeite nur selten weniger als 60 Stunden/Woche – das Navigieren im Vorschriften-Dschungel. Als Geschäftsführer muss ich mich beispielsweise mit den Bereichen Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, Steuerrecht, GmbH-Gesetz, Gemeinnützigkeit, Handelsrecht, Datenschutz zumindest so weit auseinandersetzen, dass ich den jeweiligen Expert\*innen die richtigen Fragen stellen kann.

Da viele der Vorschriften permanent weiterentwickelt werden, habe ich bisher noch nie den Eindruck gehabt,

bei einer Führungsentscheidung wirklich alle relevanten Vorschriften mit Sicherheit korrekt zu befolgen. Je nach Entscheidung sorgt das auch mal für ordentlich Stress, nicht zuletzt, da ich als GmbH-Geschäftsführer gegenüber den Gesellschaftern unbegrenzt persönlich haftbar bin – auch wenn das reale Risiko durch eine entsprechende Versicherung begrenzt wird.

### INTERIMSLEITUNG IN UGANDA

Meinen ersten Kontakt mit der internationalen Entwicklungszusammenarbeit hatte ich 2002. Damals ging ich im Rahmen meines Studiums „Internationales Wirtschaftsingenieurwesen“ mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung für ein Auslandspraktikum nach Uganda. Über private Kontakte wurde ich gefragt, ob ich für eine an ein Internat angeschlossene Farm, die unter anderem zur Verpflegung der Schüler\*innen und des Personals beitrug, eine Prozessberatung durchführen könne. Neben dem Studium hatte ich schon mehrere Jahre bei verschiedenen Unternehmen als Analyst und Berater gearbeitet, insofern fühlte ich mich der Aufgabe gewachsen und fand sie außerdem ausgesprochen spannend. Aus den ursprünglich angesetzt sechs Monaten wurden dann dreieinhalb Jahre, da sich vor Ort herausstellte, dass die Farm kein qualifiziertes Führungspersonal hatte. Ich habe den Besitzerinnen, einem katholischen Frauenorden, angeboten, für drei Jahre das Interimsmanagement zu übernehmen und während dieser Zeit ein lokales Management aufzubauen und auszubilden. Sie haben das Angebot angenommen und ich habe mich an die Arbeit gemacht.

Dabei waren drei Umstände für die Weiterentwicklung meiner Führungskompetenz sehr förderlich: Die materiellen Ressourcen waren sehr eng begrenzt. Das für

die Arbeit relevante Kompetenzniveau war sehr niedrig. Und unter den Schwestern gab es solche, die mir sehr kritisch bis ablehnend gegenüber standen, aber auch solche, die mich sehr unterstützten. Ich musste deshalb kreative Lösungen finden, um relativ schnell sichtbare Resultate zu erreichen – ohne dafür auf größere Finanzen zugreifen zu können und ohne den laufenden Betrieb der Farm zu gefährden. Das konnte nur gemeinsam mit Schlüsselpersonen sowohl unter den Mitarbeitenden als auch unter den Schwestern und durch lokale Vernetzung gelingen.

Das war auf der einen Seite sehr aufwändig – nicht zuletzt, weil ich dafür eine Bantu-Sprache lernen und für mich völlig neue Denkansätze und Perspektiven verstehen musste. Auf der anderen Seite musste und konnte ich dabei diverse Kompetenzen entwickeln, die mir 2008 im Tschad bei meiner nächsten Leitungsposition sehr zugutekamen. Dort habe ich zwei Jahre mit einem AGEH-Vertrag als betriebswirtschaftlicher Leiter einer Diözese Entwicklungsdienst geleistet.

## ENTWICKLUNGSDIENST VERMITTELT FÜHRUNGSKOMPETENZ

Auch heute in Deutschland profitiere ich noch von den in Uganda und auch später im Tschad gemachten Erfahrungen. Im Entwicklungsdienst lassen sich meiner Meinung nach einige Kompetenzen entwickeln, die für Führungspositionen hilfreich sind.

Im einen wie im anderen ist man oft in der Situation, dass die Personen, mit denen man zusammenarbeitet, in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet und Arbeitsumfeld besser informiert und kompetenter sind als man selbst. Sowohl im Entwicklungsdienst als auch in der Führung ist es dann oft Aufgabe, diese Wissens- und Kompetenzträger\*innen dabei zu unterstützen, Wissen und Kompetenzen gemeinsam und zielgerichtet einzusetzen. Dann ist es nach meinem Verständnis sowohl Ziel von Entwicklungsdienst als auch von Führung, die Personen, mit denen man arbeitet, bei der Entfaltung und Weiterentwicklung ihrer individuellen wie organisationalen Kompetenzen zu unterstützen.

Last but not least wird man im Entwicklungsdienst immer wieder mit den eigenen Grenzen konfrontiert. Durch diese Erfahrung kann man in Grenzsituationen, zu denen es auch in der Führung immer wieder kommt, souveräner agieren. Außerdem geht man in Kenntnis der eigenen Grenzen – hoffentlich – verständnisvoller und lösungsorientierter mit den Begrenzungen der Kolleg\*innen um.

## FACHEXPERTISE UND/ODER FÜHRUNGSROLLE

Vor der Entscheidung, ob man in eine Fach- oder Führungsposition einsteigen möchte, empfehle ich, sich mit ein paar Punkten auseinanderzusetzen. Die hier genannten spiegeln mein persönliches Führungsverständnis wider, es gibt natürlich auch andere Ansätze.

- Führungskompetenz ist eine eigene Fachkompetenz. Große Fähigkeiten beispielsweise im Bereich der

Traumatherapie bedeuten absolut nicht, dass man auch geeignet ist, ein Team von Traumatherapeut\*innen zu führen. Expert\*innen als Führungskräfte in ihrem Fachgebiet einzusetzen, führt nicht selten zu Frustration auf allen Seiten.

- Als Führungskraft sind Sie weiter von der eigentlichen Arbeit entfernt. Ihre Rolle ist es, diejenigen, die diese Arbeit tun, so zu unterstützen und ihnen so den Rücken freizuhalten, dass sie ihren Job möglichst gut erledigen können.
- Als Führungskraft werden Sie auch in die Situation kommen, unpopuläre und eventuell auch persönlich harte Entscheidungen treffen zu müssen. Dabei kann es vorkommen, dass man sich schlecht fühlt, obwohl man weiß, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Mit diesen wie auch Ihnen dann von anderen entgegengebrachten Emotionen müssen Sie umgehen können. Das gilt übrigens auch für Emotionen, die eigentlich gar nichts mit Ihnen persönlich zu tun haben, sondern sich diffus gegen „die da oben“ richten. Insofern kann eine Führungsposition emotional anspruchsvoller sein als eine Stelle ohne Führungsfunktion.
- Als Führungskraft sollten Sie delegieren und vertrauen können. Zugleich müssen Sie natürlich kontrollieren, ob Ihr Vertrauen gerechtfertigt ist. Und sollte es zu Fehlern oder Problemen kommen, weil Sie falsch vertraut haben, dann müssen Sie bereit sein, die Verantwortung für diese Fehler oder Probleme zu übernehmen.
- Als Führungskraft müssen Sie eher Generalist\*in als Spezialist\*in sein und es hilft sehr, wenn Sie grundsätzlich neugierig sind und sich gerne mit neuen Themen beschäftigen, selbst wenn Sie aus Zeitmangel in aller Regel nicht in deren Tiefen vordringen können.

## TIPPS FÜR DEN EINSTIEG

Wenn Sie nach dem Entwicklungsdienst eine Führungsposition anstreben, empfehle ich vor allem, dass Sie sich weitläufig vernetzen – am besten beim Erwerb von Fach- und Führungskompetenzen. Auch ehrenamtliches Engagement, in das Sie Ihre Expertise aus dem Entwicklungsdienst einbringen, kann ein Türöffner sein. Eine weitere Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen und sich zu vernetzen, ist es, Vorträge oder Workshops in Ihrem Fachbereich anzubieten – beispielsweise bei der VHS, bei NGOs oder auch als extracurriculares Angebot an einer Hochschule.

Eines ist mir im Austausch mit Menschen aus dem Entwicklungsdienst schon öfter aufgefallen. Viele trauen sich selbst eine Führungsposition nach der Rückkehr nicht so richtig zu. Bei manchen halte ich das für eine Fehleinschätzung, denn – wie gesagt – meine Erfahrung ist: Entwicklungsdienst kann auch für Führungspositionen fit machen.

Last but not least und so trivial es auch klingen mag: Bewerben Sie sich auf die entsprechenden Stellen mit Unterlagen, in denen Sie nicht nur Ihre Führungskompetenzen und -qualitäten in den Fokus nehmen, sondern die auch aus der Perspektive einer Person mit Führungsanspruch geschrieben sind.



**Martin Hilgers**  
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)  
2008 - 2010:  
Tschad, AGEH  
(heute AGIAMONDO)

# Leiten ist wie Gärtnern

## Gute Führungskräfte ermöglichen allen im Team zu wachsen

Seit Anfang 2019 leite ich die Abteilung Internationale Friedenskooperationen in der Geschäftsstelle von EIRENE Internationaler Christlicher Friedensdienst e.V. in Neuwed. Ich bin Dienstvorgesetzte von sieben Mitarbeitenden, die zuständig sind für die EIRENE-Programme im Sahel (Niger, Mali, Burkina Faso), in der Region Große Seen (Burundi, Kongo und Uganda), in Marokko, Bolivien und Nicaragua sowie für ein Projekt in Deutschland. Bevor ich meine heutige Aufgabe übernommen habe, war ich neun Jahre Landeskoordinatorin von EIRENE in Bolivien und dort verantwortlich für sechs Friedensfachkräfte, eine lokale Mitarbeiterin und mehrere Freiwillige und Praktikant\*innen.

Auch davor hatte ich bereits sechs Jahre eine Führungsposition inne, und zwar als Bereichsleiterin im Diakonischen Werk an Sieg und Rhein. Dort leitete ich fünf Abteilungen und ein Sonderprojekt mit insgesamt 25 hauptamtlichen und mehreren Dutzend ehrenamtlichen Mitarbeitenden.

Somit bin ich nun insgesamt seit elf Jahren im Bereich der Internationalen Friedenskooperationen von EIRENE tätig und seit 17 Jahren durchgehend in einer Leitungsfunktion.

### SEHR VIELE WEGE FÜHREN NACH ROM

Wenn ich auf meinen bisherigen beruflichen Werdegang zurückschaue, so finde ich eines besonders bemerkenswert und im Nachhinein auch sehr hilfreich: Ich habe keinen geradlinigen, geplanten Berufsweg hin zu einer Führungsposition, sondern ich habe mir auf vielen Wegen einen „Qualifizierungsmix“ zugelegt.

So absolvierte ich nach dem Abitur zunächst ein Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und war danach als Diplom Verwaltungswirtin beschäftigt. Durch dieses Studium bringe ich sehr viel juristisches Wissen rund um staatliches und zivilrechtliches Handeln und damit auch ein fachlich fundiertes

Demokratieverständnis mit. Dieses Wissen war für mich als Landeskoordinatorin in Bolivien sehr wertvoll. Dort ging es thematisch unter anderem um Demokratieförderung und auch häufig um juristische Akkreditierungsprozesse rund um das EIRENE-Büro im Gastland. Nach dem Verwaltungsstudium habe ich dann Sozialarbeit studiert. Dabei konnte ich mir viel sozialarbeiterisches Methodenwissen aneignen, welches ich dann auf meiner nächsten Arbeitsstelle bei der Diakonie direkt praktisch anwenden konnte.

Zur Personalverantwortung für die Friedensfachkräfte in La Paz gehörte es auch, deren Arbeitszufriedenheit zu fördern sowie deren Engagement in der jewei-



Kirsten Steinhoff-Fahadi (stehend 4.v.r.) empfängt gemeinsam mit Mitarbeitenden von CHASQUI, der Partnerorganisation von EIRENE in El Alto/Bolivien, eine Delegation des deutschen Bundestags.

ligen Partnerorganisation zu unterstützen. Gleichzeitig war es auch meine Aufgabe, dazu beizutragen, dass die Partnerorganisationen mit dem Beitrag der Friedensfachkräfte zufrieden sind und ein gegenseitiges Lernen stattfinden kann. Beides ist nicht einfach. Im Studium der Sozialarbeit und bei meiner späteren Tätigkeit in der Diakonie habe ich viel über die Beratungs-Rolle und die „beratende Haltung“ gelernt, zu der unter anderem Verständnis, Sensibilität, Takt und das professionelle Ziel, das Gegenüber zu „empowern“, gehören – sprich, die Mitarbeitenden zu befähigen, die Dinge selbst tun zu können und anzupacken.

Dieses Verständnis von Rolle und Haltung sowie der Zertifikatskurs zur Friedens- und Konfliktberaterin, den ich im Rahmen meiner Vorbereitung auf meine Aufgabe als Landeskoordinatorin in Bolivien absolviert habe, haben mir sehr bei der Unterstützung der Friedensfachkräfte in ihrer beratenden Rolle bei den Partnerorganisationen und beim Dialog mit den Partnerorganisationen geholfen.

Während meines Dienstes in Bolivien habe ich auch sehr viel aus dem Aufgabenspektrum der internationalen Kooperationen dazugelernt, zum Beispiel die Erstellung von Kontextanalysen, Planung, Monitoring und Evaluierung, Durchführung von Sondierungen und so weiter. Das ist fachliches Wissen, was für meine aktuelle Funktion sehr wertvoll ist.

### MEIN EINSTIEG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Wenn ich auf meine Anfänge als Führungskraft zurückblicke, muss ich sagen: Die Tatsache, dass man mir mit 33 Jahren eine Leitungsfunktion in der Diakonie angeboten hat, hat mich damals zunächst sehr überrascht. Dieses Angebot beruhte in erster Linie auf dem Vertrauen des dortigen Geschäftsführers, der an mich glaubte und davon überzeugt war, dass ich das schaffen würde. Daran erinnere ich mich bis heute sehr oft und auch an seine Devise „Leiten ist wie Gärtnern“: Alle können aus sich heraus wachsen und die Aufgabe von Führungskräften liege nur darin, die Pflanzen beim Wachsen und Blühen zu unterstützen. Dieser Satz und diese Haltung haben mich sehr beeindruckt und geprägt und ich versuche, diesen Führungsgrundsatz im Rahmen meiner Möglichkeiten bis heute umzusetzen. Für den damaligen Geschäftsführer war mein Mix aus Verwaltungswissen und Sozialarbeit die Kombination, die er sich für die Bereichsleitung wünschte.

Was mir zu der Zeit allerdings noch fehlte, war Leitungserfahrung. Hier hat mir die Diakonie eine Fortbildung für „Frauen in Führungspositionen“ mit mehreren Modulen ermöglicht. Dort kamen Frauen aus unterschiedlichsten, auch nicht diakonischen Organisationen zusammen, um sich gemeinsam anhand von Herausforderungen aus ihrer jeweiligen Praxis weiterzubilden. Solche Fortbildungen kann ich aus meiner persönlichen

Erfahrung heraus sehr empfehlen. Mir haben sie sehr viel gebracht.

### AUS BOLIVIEN EIN STÜCK „AUSSENSICHT“ MITGEBRACHT

Bis heute profitiere ich aber auch von meiner Zeit im Entwicklungsdienst, weil sie mir zu einer „Außensicht“ auf die Arbeit in der EIRENE-Geschäftsstelle verhilft. Diese sorgt dafür, dass ich die Stimme und Entscheidungen von Partnerorganisationen nicht außen vor lasse. Im Kopf und im Herzen habe ich immer noch die Arbeitsweise der bolivianischen Kolleginnen und Kollegen, die es stets geschafft haben, unter höchstem Zeitdruck nie den Humor zu verlieren und gemeinschaftlich zu handeln. Das dient mir nicht nur als eine sehr schöne Erinnerung, sondern auch als ein Vorbild.



**Kirsten Steinhoff-Fahadi**  
Dipl.-Verwaltungswirtin (FH), Dipl.-Sozialarbeiterin (FH), Friedens- und Konfliktberaterin  
2010 - 2019: Bolivien, EIRENE

## SUCHE NACH BILDUNGSANGEBOTEN

Zu den Themenkomplexen Führen, Leiten, Management gibt es eine große Zahl von kürzeren oder längeren Weiterbildungen. Ein guter Einstieg in die Recherche ist die umfangreiche Datenbank Kursnet der Arbeitsagentur.

Ein Verzeichnis weiterer Weiterbildungsdatenbanken findet man im InfoWebWeiterbildung (IWWB) des Deutschen Bildungsservers – oder man nutzt die Suchmaschine des IWWB.

[www.kursnet.arbeitsagentur.de](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de)  
[www.iwwb.de](http://www.iwwb.de)

## DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGsv) setzt sich für die Qualität von Supervision und Coaching ein und bietet Unterstützung, die richtige oder den passenden Supervisor\*in oder Coach zu finden. Über den Online-Katalog lassen sich zertifizierte Weiterbildungen und anerkannte Studiengänge recherchieren. Der Berater-Scout filtert nach Branchen und Beratungsanliegen und zeigt auf die Suchkriterien passende Berater\*innen an.

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

## AGDD: BERATUNG, INFOS, TIPPS ZUM THEMA WEITERBILDUNG

Nach dem Auslandseinsatz absolvieren viele Rückkehrer\*innen eine Weiterbildung, einige beginnen schon während des Entwicklungsdienstes. Auch in unserer Beratung sind Überlegungen zu Weiterbildungen oft ein Thema.

Auf unserer Homepage finden Sie umfassende Informationen sowie hilfreiche Links und Tipps zum Thema Weiterbildung. Ergänzt werden die Informationen um Berichte von Rückkehrer\*innen, die über ihre Erfahrungen berichten.

[www.agdd.de/weiterbildung](http://www.agdd.de/weiterbildung)

Interview:

# Offenheit und die Arbeit am eigenen Mindset sind sehr wichtig

Maite Ulazia hat einen Master in Arbeits- und Organisationspsychologie und einen Bachelor in BWL. Von 2006 bis 2008 war sie als DED-Fachkraft in Uganda und hat danach in Bonn für die GIZ das Seminarprogramm für die zurückgekehrten Fachkräfte koordiniert. Seit 2016 arbeitet sie selbstständig als Mentorin & Coach sowie als Workshopleiterin mit Führungskräften und Teams. Ihre Themen sind unter anderem die erfolgreiche Gestaltung der virtuellen/hybriden Zusammenarbeit und die persönliche Weiterentwicklung des Mindsets.

[www.new-work-consulting.com](http://www.new-work-consulting.com)



## **Frau Ulazia, Rollen- und Selbstverständnis vieler Führungskräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten sehr gewandelt. Gibt es so etwas wie „moderne Führung“ – ein Modell, das als besonders zeitgemäß und erfolgreich gilt?**

Führungskräfte müssen ihre Aufgaben heute in einer sich immer schneller entwickelnden und komplexer werdenden Arbeitswelt bewältigen: Globalisierung, Digitalisierung, Aspekte wie Teilzeitbeschäftigung, Homeoffice-Arbeit und vieles mehr stellen Führungskräfte ständig vor neue Herausforderungen.

Und daher beginnt für mich „moderne Führung“ in der jeweiligen Führungskraft selbst. Führungskräfte müssen in ihrem eigenen Mindset – den Haltungen und Werten, mit denen sie ihren Aufgaben begegnen – zuerst einmal eine große Offenheit mitbringen. Nur so können sie mit diesen Entwicklungen erfolgreich umgehen. Man kann nicht mehr – wie früher – alles selbst entscheiden, koordinieren, organisieren und kontrollieren. In modernen Strukturen arbeiten daher Teams und Führungskräfte Hand in Hand. Es wird mehr Verantwortung auf die Mitarbeitenden übertragen bis hin zur Selbstorganisation. Das heißt, die Teams haben viel Spielraum für Entscheidungen, setzen eigene Schwerpunkte usw.

## **Welche anderen Konzepte von Führung gibt es?**

Es gibt eine bunte Landschaft: Manche Unternehmen setzen heute sehr stark auf Selbstorganisation, manche entwickeln sogar genossenschaftsähnliche Strukturen, um der Partizipation möglichst viel Raum zu geben. Es gibt aber auch solche, in denen immer noch patriarchalische, hierarchische Strukturen vorherrschen – mit wenig Spielräumen sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte. Dort gilt das Motto „Das machen wir seit 50 Jahren so!“ und Kontrolle spielt eine größere Rolle als Vertrauen.

## **Welche Anforderungen stellt denn die „neue dynamische Arbeitswelt“ an Führungskräfte?**

Die Veränderungen in der Arbeitswelt sind in vielen Bereichen so immens und so schnell, dass Führungskräfte, die im klassischen Führungssinne alles in der Hand halten wollen, schneller im Burnout sind, als sie denken. Eine wesentliche Anforderung ist daher, die bereits angesprochene Offenheit und Bereitschaft zu zeigen, um gemeinsam mit dem Team mit dieser Komplexität und Schnelligkeit des Wandels umgehen zu können. Wie lassen sich gemeinsam Wege finden, um die Ziele unter sich verändernden Rahmenbedingungen zu erreichen. Die Essenz ist nach meiner Erfahrung die Mindset-Arbeit: Wie gut kenne ich mich und meine Grenzen? Wie viel Verantwortung kann ich abgeben? Wie gehe ich mit mir selbst um und wie gehe ich mit anderen um?

Dann ist es wichtig, Achtsamkeit zu zeigen und die Grenzen und Potenziale der Mitarbeitenden gut wahrnehmen zu können: Wie lassen sich die Menschen im Team motivieren und stärken. Das sind wichtige Voraussetzungen für Vertrauen und das Wir-Gefühl, aber auch für Gesundheit und Leistungsfähigkeit des gesamten Teams.

Weiterhin spielt das Thema „Lernen“ eine große Rolle – und zwar Lernen mit dem Team, besser noch mit der ganzen Organisation. Führungskräfte müssen für eine positive Lern- und Fehlerkultur sorgen. Wir leben ja in einer Gesellschaft, in der ein konstruktiver Umgang mit Fehlern nicht selbstverständlich ist. Fehler passieren aber – und sie können wertvoll sein, wenn sie erkannt und reflektiert werden und dann Lernprozesse und Entwicklungen anstoßen.

## **Wo sehen Sie die Stärken von Rückkehrenden aus dem Entwicklungsdienst für Führungspositionen?**

Interkulturelle Kompetenzen werden heutzutage für Führungsaufgaben in vielen Unternehmen immer bedeutsamer. Es gibt häufiger sehr diverse, international zusammengesetzte Teams, die auch nicht mehr unbedingt alle an einem Ort, sondern auf der ganzen Welt verteilt arbeiten.

Darüber hinaus haben viele Fachkräfte im Entwicklungsdienst gelernt, sich schnell auf neue Situationen einzustellen, Pläne anzupassen und eventuell auch schnell durch neue zu ersetzen. Viele haben auch gelernt, in schwierigen, manchmal sogar gefährlichen Situationen Geduld und Ruhe zu bewahren, bringen also eine große Emotionskontrolle mit. Dann beobachte ich bei Fachkräften oft eine ungewöhnliche Resilienz. Das sind alles positive Faktoren für die Arbeit als Führungskraft.

## **Wie findet man heraus, ob für einen selbst eine Führungsposition das Richtige ist?**

Man muss zunächst für sich persönlich die Frage klären: Was bedeutet es für mich, Führungskraft zu werden? Warum will ich überhaupt in diese Richtung? In dieser Phase kann es sehr sinnvoll sein, sich coachen oder beraten zu lassen. Wenn man dann feststellt, dass es einen dahin zieht, dass man mit Menschen arbeiten möchte, dass man bereit ist, mehr Verantwortung zu tragen, dann folgt der nächste Schritt. Man muss prüfen, welches Verständnis von Führung man hat und welche Werte man vertritt. Wie ist die eigene Persönlichkeit gestrickt? Hat man die nötige Offenheit? Kann man gut loslassen und Leuten Verantwortung übergeben? Kann man ganzheitlich denken und über den Teamtellerrand hinaussehen? Man sollte auch berücksichtigen, dass die neue Arbeitswelt auch neue Möglichkeiten bietet, was Führungspositionen angeht. Es gibt Unternehmen, in denen man eine Zeit lang führen kann, um dann wieder in die fachliche Arbeit zu wechseln. Und es gibt solche, in denen die Führung innerhalb eines Teams regelmäßig wechseln kann. Man ist sozusagen Führungskraft auf Zeit. Es gibt inzwischen auch Führungskräfte, die im Tandem arbeiten und sich eine Position teilen, und solche, die – je nach Lebensphase oder familiärer Situation – in Teilzeit arbeiten.

### **Wenn man den Weg in Richtung Führungsposition einschlagen möchte, wie sehen dann die nächsten Schritte aus?**

Wenn man für sich geklärt hat, mit welchem Führungsverständnis man arbeiten möchte, dann beginnt die Suche nach Organisationen, die geeignete Strukturen haben. Da gibt es zunächst den klassischen Weg, Stellenausschreibungen zu sichten. Ein weiterer Weg ist es, über Netzwerke oder über Social Media, über XING oder LinkedIn in Kontakt mit Leuten aus interessanten Organisationen zu kommen. Auch Events wie Messen, Fachveranstaltungen und Kongresse eignen sich, das eigene Netzwerk zu vergrößern. Wenn man solche Kontakte aufgebaut hat, kann man Interesse an einer Führungsposition signalisieren. Über das Netzwerk erfährt man möglicherweise dann auch von nicht ausgeschriebenen Stellen. Ein weiterer Weg ist die Initiativbewerbung. Und schließlich gibt es noch die Möglichkeit, sich über Headhunter vermitteln zu lassen.

Die Suche nach einer geeigneten Stelle ist oft ein Prozess, der etwas Zeit und Geduld braucht: Man kann nicht aus dem Ausland zurückkehren und sagen, ich will jetzt eine Führungsposition haben, sondern man entwickelt sich und sein Netzwerk dahin.

### **Wie kann man sich auf eine Führungsposition vorbereiten, wenn man sich erfolgreich beworben hat? Was ist wichtig beim Einstieg?**

Wenn man eine Zusage bekommen hat, sollte man sich nicht bis zum Tag eins zurücklehnen, sondern Initiative zeigen, den persönlichen Kontakt suchen und bald erste Gespräche führen. Man kann sich schon einmal Materialien schicken lassen, die für den Einstieg wichtig sind, oder nachfragen, ob sich schon bestimmte Tools freischalten lassen oder ob man sich schon mit spezifischer Software vertraut machen kann.

Es ist dann wichtig, das Team und das organisatorische

Umfeld in den eigenen Einstiegsprozess einzubeziehen. Daher sollte man möglichst viel mit dem Team besprechen, Vertrauen aufbauen, sich austauschen und konstruktive Team-Meetings anberaumen – dazu muss man genügend soziale Zeiten des Kennenlernens einplanen. Auch in dieser Phase, in der man die eigene Rolle finden muss, kann Beratung oder Coaching wertvoll sein. Ich werde beispielsweise öfter angefragt, Fachkräfte in ihren ersten 100 Tagen zu begleiten.

### **Welche Möglichkeiten gibt es für Führungskräfte sich weiterzubilden? Wie kann man geeignete Angebote finden?**

Viele Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte in dieser Hinsicht. Sie stellen teilweise persönliche Budgets bereit, damit man sein eigenes Weiterbildungsprogramm zusammenstellen kann. Da entscheidet die Führungskraft dann selbst, ob man mit einem Coach arbeitet oder an Seminaren teilnimmt. Größere Unternehmen haben oft eigene Weiterbildungsangebote, zu denen die Führungskräfte Zugang haben und aus denen sie – teils in Absprache mit der Personalentwicklung – geeignete Bausteine auswählen können.

Wenn man am Weiterbildungsmarkt nach Angeboten sucht, sollte man zunächst prüfen, ob man ein Zertifikat erlangen möchte und welche Anerkennung das Zertifikat des jeweiligen Anbieters dann hat.

Und auch hier kann das eigene Netzwerk oft bei der Auswahl am besten weiterhelfen. Wenn man weiß, welches Thema man belegen will, hört man sich um: Wer hat mit welchem Anbieter gute Erfahrungen gemacht? Oder: Welche\*r Coach ist zu empfehlen?

### **Welche Rolle spielen Geschlecht und andere soziokulturelle Faktoren bei der Besetzung von Führungspositionen?**

Es gibt Hinweise auf verschiedene Formen von Diskriminierung – und das nicht nur mit Blick auf Führungspositionen. So ist bekannt, dass beispielsweise Menschen mit bestimmten ausländisch klingenden Namen seltener zu Bewerbungsgesprächen eingeladen werden. Das lässt sich aber im Einzelfall nicht nachweisen und von daher hat man da keine Handlungsoptionen.

In meiner Beratungsarbeit erzählen mir Frauen auch immer wieder, dass sie im Bewerbungsgespräch auf das Thema Familienplanung angesprochen wurden und sich dazu erklären sollten. Das ist natürlich rechtlich nicht zulässig. Aber: Wie geht man damit um? Hier stellt sich meines Erachtens die Frage, ob man wirklich in einer Organisation arbeiten möchte, die nicht auf die Bewerberin mit ihren Kompetenzen eingeht, sondern für die eine hypothetische Schwangerschaft schon ein Problem ist? Also: Sich dort einzulassen ist sicher ein problematischer Weg, den ich nicht empfehlen kann.

Es gibt ja auch immer mehr Unternehmen, die konstruktive Angebote machen, wie man neue Lebens- oder Familiensituationen mit der Arbeit in Einklang bringen kann – beispielsweise in Richtung Kinderbetreuung, Teilzeit etc.

**Vielen Dank für das Gespräch, Frau Ulazia.**

## FILM- UND BUCHTIPP

Der Film „Augenhöhe“ lässt Menschen aus verschiedenen Unternehmen zu Wort kommen, die ihre Erfahrungen mit modernen Führungs- und Arbeitsstrukturen und die Folgen für Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit schildern.  
[www.augenhoehe-film.de](http://www.augenhoehe-film.de)

**Frederic Laloux: Reinventing Organizations – Ein Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit**  
Das Buch behandelt die Frage, wie neue alternative Formen der Zusammenarbeit aussehen und eingeführt werden können.

Weitere Literaturtipps auf Seite 12.

Maite Ulazia ist Trainerin beim AGdD-Seminar „Moderne Führung“ vom 24. bis 26.9.2021 in Berlin. Siehe Seite 19.

Interview:  
Dieter Kroppenberg

# Brücken bauen und Verantwortung tragen

## Die DED-Zeit in Tansania als wichtiger Karrierebaustein

Seit inzwischen acht Jahren arbeite ich als Geschäftsführer des Vereins Food-Made in Germany, einer Exportvereinigung für mittelständische Lebensmittelhersteller mit Sitz in Deutschland. Vor 27 Jahren war ich DED-Entwicklungsfachkraft in Tansania. Bis heute fühle ich mich als „Rückkehrer“, sensibilisiere Entscheider\*innen in der Foodbranche und stelle Geschäftskontakte zwischen Partnern in Nord und Süd her. Unabdingbar dafür sind Sprachkenntnisse, die Lust auf Neues und meine persönliche Motivation, ausgelöst durch einen Besuch bei Verwandten in Kenia im Alter von 16 Jahren.

1990 beendete ich mein Studium der „Internationalen Agrarwissenschaft“ an der TU Berlin als Dipl.-Ing. agr. und MSc. Agr. Während des Studiums faszinierten mich der „Tropische Obstbau“, das Thema „Agrarmarketing und -management“ und – hilfreich bis heute – Kurse zu Projektplanung und Beratungsmethodik. Mehrere Auslandspraktika, unter anderem in Tansania, das multikulturelle Berlin und meine Diplomarbeit über die Chancen der Obstvermarktung der LPG Pomona in der Zeit der Wiedervereinigung waren für mich in dieser Zeit prägend.

### GUT VORBEREITET MIT DEM DED NACH TANSANIA

Noch vor Studienende erhielt ich einen Vorvertrag beim DED, um vor meiner geplanten Ausreise zwei Jahre

Berufserfahrung in Deutschland sammeln zu können. Der DED finanzierte dazu jährliche Fortbildungen zum Thema Entwicklungszusammenarbeit und für mich außerdem einen Sprachkurs Französisch.

Ich arbeitete dann zunächst zwei Jahre als Marketingberater bei der Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte und bearbeitete Marketingkonzepte für Obst aus dem Alten Land, Vermarktungsprojekte für die Ökobäuer\*innen aus dem Wendland und Kooperationen zwischen Bioland Nord und Großküchen. So machte ich wichtige Praxiserfahrungen im Projektmanagement für den anschließenden Entwicklungsdienst.

1993 bot mir der DED eine Aufgabe im GTZ-Kooperationsvorhaben „Soil Erosion Control and Agroforestry Project“ (GTZ-SECAP) in Tansania an. Ich nahm die Stelle gern an, denn ich kannte die Usambaraberge bereits aus einem Praktikum.

Die Vorbereitung, die der DED allen angehenden Entwicklungsfachkräften drei Monate in Berlin und mir einen Monat in Tansania angedeihen ließ, ist mir besonders in Erinnerung geblieben. Das Curriculum mit Landeskunde, Geschichte, Wirtschaft, Kultur der Gastländer, der Sprachkurs Kiswahili, der Erfahrungsaustausch mit Rückkehrer\*innen und die Gruppendynamik halte ich bis heute für ein großes Plus in vielen Situationen.

Im Januar 1994 landete ich in Dar-es-Salaam und lernte die Hürden der Einreise kennen: Arbeitsvisa, Aufenthaltsgenehmigung, 120 Kilogramm Gepäck entzollen, den Führerschein umschreiben, die Wohnungssuche im Projektort: Seither bringe ich großes Verständnis für Menschen auf, die in der Fremde ankommen.

### VERMARKTUNGSSTRUKTUREN AUFGEBAUT

Im DED gab es eine Fachgruppe Landwirtschaft, deren Sprecher ich in meinem zweiten Jahr wurde. So erhielt ich Einblick in viele Projekte im Land und konnte zusätzliche Erfahrungen sammeln. Bis 1997 unterstützte ich in dem GTZ-Vorhaben die Beratung für Obst- und Gemüseanbau und -vermarktung von Kleinbäuer\*innen in den West-Usambarabergen.

Diese vier Jahre haben mich sehr geprägt: gastfreundliche Menschen, tansanische und deutsche Kolleg\*innen sowie tansanische Nachbarn, zu denen ich teils heute

**Ralf Pohle** (mi./li.) und Counterpart **Noah Pallangyo** (mi./re.) beim Feldbesuch in Malindi – Lukozi in den West-Usambarabergen.



noch Kontakt habe. Außerdem: besondere Projektmanagement-Erfahrungen, interkulturelle und menschliche Höhen und Tiefen, eine paradisische – und zugleich unerbittliche – Natur und eine tansanische Nation mit 120 Ethnien, die sich vom afrikanischen Sozialismus Nyereres der Marktwirtschaft öffnete.

1997 hatten wir mit unserer Gartenbauberatung drei Bauernkooperativen in den Bergen etabliert, die unter der Marke „Usambara Fruits and Vegetables“ wöchentlich unter anderem Hotels, Obstgeschäfte und das Flughafen-Catering in Dar-es-Salaam belieferten. Einen so weitreichenden Einfluss auf ein Vermarktungssystem habe ich als Berater oder Geschäftsführer selten wieder ausüben können. Unsere sechsköpfige Beratungsabteilung arbeitete engagiert, wir führten ein Qualitätsmanagement ein, kommissionierten nachts Ware für die Kunden und meine tansanischen Kollegen erlernten Buchhaltung am PC.

Zur Projektarbeit zählte allerdings auch Unangenehmes: Sich gegen tansanische „Platzhirsche“ zu behaupten, bei säumigen tansanischen Gemüsehändlern Außenstände zu kassieren, festzustellen, dass „Nachhaltigkeit“ auch eine ökonomische Komponente hat und dass Geduld nicht nur bei Obstbäumen erforderlich ist. Großartig waren dagegen die interkulturellen Erfahrungen mit Menschen von allen Kontinenten – Rüstzeug für meine heutigen Aufgaben.

## MEIN WEG IN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Das Jahr meiner Rückkehr empfand ich als eine große Herausforderung: Landwirtschaftliche DEDler aus Tansania entpuppten sich beim deutschen Arbeitsamt als Ladenhüter. Meine Vision, eine Arbeitsstelle im Fairen Handel zu finden, scheiterte knapp. Ein Consulting-Auftrag für die GTZ machte Spaß, zeigte mir aber, wie unstat und herausfordernd diese Auftragsarbeit sein kann. Ich ging schließlich auf der Biofach-Messe direkt mit meinem Kurzlebenslauf auf interessante Arbeitgeber zu und fand so eine Anstellung als Key Account Manager bei der BZ-Biozentrale in Köln. Hier stand der Vertrieb nationaler und internationaler Bio-Lebensmittelsortimente an Metro, Edeka oder Rewe im Fokus.

Seit 2001 bin ich Mitarbeiter der Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e.V. für Messen und die internationale Zusammenarbeit. 2009 war die Marketinggesellschaft Gründungsmitglied des Vereins Food-Made in Germany e. V. (FMIG). Ziel dieses Unternehmenszusammenschlusses ist die Exportunterstützung von Lebensmittelherstellern mit Sitz in Deutschland.

2013 übernahm ich schließlich die Geschäftsführung: Dahinter verbergen sich Netzwerkarbeit, Organisationsentwicklung, Projektplanung und ein „Kümmerteam für alles“. In der FMIG-Geschäftsstelle sind wir zu Dritt, bei Sekretariat und Buchhaltung unterstützt uns die Marketinggesellschaft Niedersachsen.

Der Verein hat heute 65 Mitgliedsunternehmen und 18 Fördermitglieder. Wir organisieren das Vereinsleben und bieten Serviceleistungen für Mitgliedsunternehmen wie Seminare, Marktrecherchen, Gemeinschaftsstände auf Messen oder Markterkundungsreisen ins Ausland.



Fast alle Mitgliedsfirmen sind kleine und mittelständische Unternehmen, darunter 50 biozertifizierte Lebensmittel-Verarbeiter. Aktuelle Themen sind beispielsweise die Brexit- und COVID-19-Folgen, aber auch das Lieferkettengesetz und Themen der nachhaltigen Unternehmensführung. Themen, mit denen wir auch im internationalen Handel Maßstäbe setzen können.

## MITTLER ZWISCHEN KONTINENTEN

Heute habe ich, auch durch das Internet, Kontakte zu Unternehmen in vielen Ländern, etwas, das ich mir 1997 in Tansania selber gewünscht hätte. Denn Matchmaking mit Augenmaß ist im internationalen Handel ein wichtiger Aspekt. Wir stehen auch im Dialog mit dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft und arbeiten mit den Auslandshandelskammern, der Germany Trade and Invest (GTAI), der GIZ und dem Import Promotion Desk zusammen.

Vierzehn Jahre nach meiner DED-Zeit konnte ich für ein Partnerprojekt des Landes Niedersachsen 2011 bis 2016 in Tansania gemeinsam mit meinem früheren tansanischen DED-Counterpart Obst-Sortengärten und -Training für Kleinbauern und -bäuerinnen ermöglichen. Beim Wiedersehen gab es Freudentränen auf allen Seiten, viele der Obstbäume trugen Früchte und immer noch kauften Kunden aus Dar-es-Salaam bei den Usambara-Farmern.

2019 besuchte ich mit meiner Familie Tansania; meine Kinder kommen jetzt in das Alter, um selbst Brücken zu bauen. Und ich als Geschäftsführer will gerne weiter zum fairen Austausch von Wissen, Diensten und Waren beitragen. Denn wir DED-Rückkehrer\*innen sind wichtige Mittler zwischen Kulturen und Kontinenten. Asante und Danke an alle, die mich dabei immer wieder unterstützen!

Weiterführende Informationen zu Food-Made in Germany e.V.: [www.fmig.de](http://www.fmig.de) und zum niedersächsisch-tansanischen Obstbauprojekt: [www.tansania-niedersachsen.jimdofree.com](http://www.tansania-niedersachsen.jimdofree.com)

**Ralf Pohle (mi.)** auf der Lebensmittelmesse ANUGA mit David O'Neill (li.) von der European Sales and Marketing Association und Greg Seminara (re.), Gründer des Portals „Export Solutions“.

**Ralf Pohle**  
Dipl.-Agr.-Ingenieur,  
MSc Agr.  
1994 - 1997:  
Tansania, DED

## MANAGEMENT-FÜHRUNGSKRÄFTE-PROGRAMM FÜR NON-PROFITS

Im Führungskräfteprogramm der WHU – Otto Beisheim School of Management und der Deutschen Stiftungsakademie (DSA) können Mitarbeitende von Nonprofit-Organisationen ihre Management- und Führungskompetenzen ausbauen, das eigene Führungsverständnis reflektieren und sich vernetzen. Das fünftägige Programm richtet sich an Beschäftigte der oberen und mittleren Leitungsebenen von Stiftungen beziehungsweise gemeinnützigen Organisationen.

Wer Führungsaufgaben übernommen hat oder zukünftig übernehmen will, erlangt in diesem speziell für Nonprofits entwickelten Weiterbildungsprogramm fachübergreifendes Wissen aus theoretischer wie praktischer Perspektive. Das Programm vermittelt damit insbesondere als Weiterqualifikation für Stiftungsmanager\*innen Wissen und Erfahrungsaustausch für weitere Schritte in Richtung Führungsverantwortung und persönliche Weiterentwicklung.

[www.stiftungsakademie.de/veranstaltungen/detail/management-fuehrungskraefteprogramm-fuer-non-profits-152](http://www.stiftungsakademie.de/veranstaltungen/detail/management-fuehrungskraefteprogramm-fuer-non-profits-152)

## ZWEI ANGEBOTE DER WESTFÄLISCHEN-WILHELMS-UNIVERSITÄT, MÜNSTER:

### MASTERSTUDIENGANG NONPROFIT MANAGEMENT UND GOVERNANCE

Der berufsbegleitende Masterstudiengang richtet sich an haupt- und ehrenamtliche Fach- und Führungskräfte in Nicht-Regierungsorganisationen. Die Lehrinhalte zu rechtlichen, politischen und ökonomischen Grundlagen sowie die Vermittlung von Managementtechniken für zum Beispiel Personal- und Freiwilligenmanagement, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind auf den Berufsalltag von Führungskräften abgestimmt. Die Teilnehmenden erwerben ein umfassendes Managementwissen und Führungskompetenz sowie einen international anerkannten Universitätsabschluss.

<https://weiterbildung.uni-muenster.de/masterstudiengaenge/nonprofit-management-governance/>

### NON-PROFIT MANAGEMENT SEMINARE

Für Vorstände, Geschäftsführer\*innen und angehende Führungskräfte, die eine Spezialisierung in relevanten Managementfeldern suchen, bietet die Westfälische-Wilhelms-Universität Weiterbildungsseminare im Bereich „Nonprofit Management“. Diese Seminare sind zwar ein Teil des Studiengangs „Nonprofit Management und Governance“, sie sind aber für alle Interessent\*innen geöffnet.

Die 5-tägigen Seminare sind jeweils ein Schwerpunktmodul, die 3-tägigen Seminare jeweils eine Lehrveranstaltung im Masterstudiengang „Nonprofit-Management und Governance“, die als einzelne Fortbildungskurse gebucht werden können.

<https://weiterbildung.uni-muenster.de/seminarefortbildungen/seminare-nonprofit-management/>

## LITERATUR-TIPPS:



### Bernhard Siegfried Laukamp (Hrsg.) Die Nachwuchsführungskraft – ihre Probleme – ihre Lösungen

Erfahrene Trainer, Berater und Coaches zeigen anhand von über 20 Fallbeispielen die typischen Probleme, die Nachwuchsführungskräften auf ihrem Weg begegnen und wie man diese lösen kann. Das Buch enthält viele praktische Tipps für den Berufsalltag, die helfen, Stolpersteine zu vermeiden oder auch wieder auf die Beine zu kommen.



### Gabriele Adelsberger, Claudia Muigg et al. Gesundheit – Innovation – New Work: (R)evolutionäre Impulse für die Arbeitswelt der Zukunft

Wie können Konzepte von New Work, bei denen Selbstständigkeit, Freiheit, Flexibilität und Innovation im Mittelpunkt stehen und gleichzeitig die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert wird, praktisch umgesetzt werden?

Das Buch beleuchtet die wesentlichen Aspekte der drei Teilbereiche: Gesundheitsfaktoren, Faktoren zur Förderung innovativen Arbeitens sowie Praktiken von New Work. Mithilfe erprobter Praxistools und konkreter Tipps für die Umsetzung können Leser\*innen die eigene Organisation analysieren und Ansatzpunkte zur Implementierung von New Work Strukturen als „gesundem“ Weg zur Steigerung der Innovationskraft finden.



### Doris Gloger und Dieter Rösner Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements

Das Buch schildert, wie eng Agilität, Teamentwicklung und Führung miteinander verwoben sind und dass Agilität nicht bedeutet, dass man Teams einfach sich selbst überlässt. Erzählt wird von den persönlichen Krisen, vom eigenen Scheitern und dem Erkennen, wie Selbstorganisation gelingt.

### manager magazin

Der Schwerpunkt des manager magazins liegt in der Unternehmensberichterstattung. Die Wirtschaftszeitschrift erscheint monatlich und bietet unter anderem Unternehmensanalysen, aktuelle Trends aus Technologie, Management und Vermögensverwaltung sowie sorgfältig recherchierte Hintergrundinformationen.

[www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de)



Am 4. Februar stehen 200 Menschen bei eisiger Kälte vor dem Auswärtigen Amt in Berlin und protestieren gegen den Militärputsch in Myanmar. Einige mit burmesischem Pass, viele aus ganz Deutschland angereist, daneben kleinere Gruppen von Menschenrechtsaktivist\*innen und „wir“.

„Wir“ nennen uns inzwischen Initiative „German Solidarity with Myanmar Democracy“. Am 2. Februar, einen Tag nach dem Putsch, videotelefontierten etwa zehn ehemalige Fachkräfte erschrocken und wütend zur Lage vor Ort. Wir fühlen uns verbunden mit Myanmar, einige unserer Aktivist\*innen kommen von dort, andere haben dort für den Zivilen Friedensdienst oder in der Entwicklungszusammenarbeit gearbeitet. Wir waren uns schnell einig: Wir wollen etwas tun! Zwei Tage später schlossen wir uns der Demo der burmesischen Community an.

In Myanmar hatte sich sehr schnell friedlicher ziviler Widerstand formiert. Unglaublich kreativ, bunt und schlau. Überall schlossen sich Menschen der Bewegung an. Unter Lebensgefahr, denn die Junta antwortete mit aller Härte. Bis heute werden Menschen verhaftet, gefoltert und gezielt getötet, auch Kinder. Dörfer werden bombardiert, Zehntausende müssen fliehen. Darunter auch Leute, mit denen wir zusammen gearbeitet, gelebt und gelacht hatten. „Our lives are lost“, schrieb ein Freund. Neben der Sorge um Freunde und Bekannte fordert der Putsch uns auch auf professioneller Ebene heraus. Wir haben alle im Bereich Frieden und Demokratisierung gearbeitet und eine freiheitliche und menschenrechtskonforme Entwicklung Myanmars unterstützt. Das haben die Militärs über Nacht zunichte gemacht. Deshalb wollen wir jetzt unser Engagement für den Demokratisierungsprozess weiterführen.

## WAS KÖNNEN WIR TUN?

Diese Frage beschäftigt uns nun seit Monaten. Aus der Gruppe von EZ-ler\*innen ist inzwischen eine größere Initiative geworden. 50 Menschen arbeiten direkt mit, über Facebook erreichen wir mehrere Tausend. Es besteht reger Kontakt mit burmesischen Gruppen und manche Aktionen werden weltweit koordiniert, um mehr Druck auszuüben. Wie zum Beispiel im Rahmen des G7-Gipfels: In dutzenden Ländern gab es Proteste gegen die Militärdiktatur, allein in Deutschland in zwölf Städten, von uns mitkoordiniert.

Dies sind große wahrnehmbare Aktionen, unsere Hauptarbeit findet aber an anderer Stelle statt:

- Wir informieren Politiker\*innen und Journalist\*innen zur Situation in Myanmar und stellen Forderungen an die Regierung wie die Nichtanerkennung der Militärjunta.
- Wir setzen uns dafür ein, dass Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen mit dem Regime einstellen, wie das erfolgreich beim Münchner Unternehmen Giesecke und Devrient und teilweise bei Total gelungen ist.
- Wir arbeiten daran, dass der burmesische Militärattaché in Berlin ausgewiesen wird.
- Wir sehen die Vertreter\*innen der demokratischen „National Unity Government“ (NUG), die vor dem Putsch regierten, als legitime Repräsentant\*innen des Landes.
- Wir unterstützen Menschen, die verfolgt werden, und setzen uns für Asyl politisch Verfolgter ein.
- Wir schreiben Artikel, geben Interviews, verteilen Flyer und Sticker und suchen globale Verbündete.

Dies alles erfordert Struktur und Konzept, um effektiv und langfristig zu wirken. Gar nicht so einfach, besonders da wir über ganz Deutschland verteilt leben und Corona persönliche Treffen erschwert.

Wir mussten uns also mit uns und unserer Organisation beschäftigen – was neben der inhaltlichen Arbeit enorm viel Zeit kostet. Digitale Sicherheit, Verfahren basisdemokratischer digitaler Abstimmungen, Online Tools, Priorisierung von Aufgaben, der Einfluss der ständigen Morde in Myanmar auf unsere Psyche und Selbstfürsorge ... es fällt so vieles gleichzeitig an. Dabei unterstützen wir uns gegenseitig. Nach wie vor sind die Leute aus dem ersten digitalen Treffen direkt nach dem Putsch dabei. Aus der Initiative wird derzeit ein Verein, was Vorteile für Organisation und Finanzierung bringt. Durch die Beziehungen, die wir während unseres Zivilen Friedensdienstes in Myanmar geknüpft haben, natürlich besonders durch die Burmes\*innen in unserem Verein und die professionelle Vielfalt unserer Gruppe, sind wir sehr schnell darin, zu wissen, was gebraucht wird, und schwierige Fragen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Unser größter Wunsch ist es natürlich, dass die Widerstandsbewegung gewinnt und Myanmar wieder eine demokratische und freiheitliche Zukunft hat. Wir sind entschlossen, bis dahin nicht nachzulassen. Jedes Engagement ist willkommen!

**Monika Rickert**  
Sozialarbeiterin und  
M.A. in Intercultural  
Work & Conflict Management  
2017 - 2020: Myanmar,  
Brot für die Welt

**Lukas Nagel**  
M.S. in Asienwissenschaften,  
zertifizierter  
Peace and Conflict  
Consultant  
2017 - 2019:  
Myanmar, WFD

Weitere  
Informationen:  
[www.solidarity-myanmar.de](http://www.solidarity-myanmar.de)

## 60 Jahre BMZ – Interview:

# Die globalen Probleme lassen sich nur mit unseren Partnern auf Augenhöhe lösen



Vor 60 Jahren, im November 1961, nahm das „Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ (BMZ) seine Arbeit auf. Seit 2018 leitet Professor Dr. Claudia Warning die Abteilung 3 im BMZ, die unter anderem auch für Grundsatzfragen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und privaten Trägern zuständig ist.

Anlässlich des BMZ-Jubiläums sprach AGdD-Geschäftsführerin Dr. Gabi Waibel mit Dr. Warning über Wandel, Schwerpunkte und Perspektiven der Entwicklungszusammenarbeit und des Entwicklungsdienstes.

**Frau Warning, das BMZ hat 1961 als „Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit“ mit 34 Mitarbeiter\*innen klein angefangen, 2014 waren es circa 800, heute sind es mehr als 1.200. Über die Jahre wurden Zuständigkeiten und Budget des Hauses immer wieder hinterfragt und verhandelt. Zunächst interessiert uns: Warum ist es wichtig, dass es für die Entwicklungspolitik ein eigenes Ministerium gibt?**

Es ging bei der Gründung des Ministeriums in den frühen 60er Jahren darum, mehr Verantwortung in der Welt zu übernehmen, und auch darum, etwas zurückgeben zu wollen. Das prägt das Haus bis heute. In anderen Ministerien stehen in der internationalen Zusammenarbeit – richtigerweise – ganz andere Fragen im Vordergrund, zum Beispiel „Was ist das deutsche Interesse?“ Unsere Besonderheit ist: Wir denken von den Partnern her. Was brauchen die Partnerländer? An welchem Punkt stehen sie gerade? Und mit dieser spezifischen Perspektive ist ein eigenständiges Ministerium für Entwicklungszusammenarbeit ein wichtiger Teil der deutschen Politik.

**In 60 Jahren hat sich die einstige Entwicklungshilfe zur internationalen Zusammenarbeit entwickelt. In dieser Zeit gab es Paradigmenwechsel, Erfolge und**

**auch Rückschläge. Wo sehen Sie Kontinuität in der bundesdeutschen Entwicklungspolitik?**

Auch wenn sich unsere Aufgaben in der internationalen Zusammenarbeit heute über sehr viele Bereiche erstrecken, so gibt es über die Jahre doch Konstanten: Der Bildungsbereich zählt beispielsweise dazu, auch die Arbeitsfelder Gesundheit, Landwirtschaft und Ernährungssicherung, gute Regierungsführung und deren Unterstützung.

Inzwischen sind weitere Themen hinzugekommen wie Digitalisierung, Pandemiebekämpfung, Klimawandel, Globalisierung und weltweiter Austausch. Und dann geht es heute nicht mehr vorrangig um das klassische Helfen, sondern unsere Orientierungspunkte sind das Pariser Klimaabkommen und die SDGs.

**Die 2011 herausgegebene Jubiläumsschrift „Auf Augenhöhe. 50 Jahre BMZ“ definiert drei Phasen der Geschichte des Ministeriums: die Aufbauphase (1961 - 74), die Konsolidierungsphase (1974 - 91) und die Reformphase (1991 - 2011). Welche Überschrift würden Sie der Phase seit 2011 geben und was wären die wichtigsten Stichworte, um diese zu beschreiben?**

Das BMZ entwickelt sich zu einem Zukunftsministerium, das global und nachhaltig denkt und handelt und die Zukunftsfragen der Menschheit in den Blick nimmt: vom Klimawandel über Flucht und Migration, ganz aktuell Pandemiebekämpfung bis zum Thema Biodiversität. Für Minister Gerd Müller haben dabei in den vergangenen acht Jahren vor allem die Fragen von Gerechtigkeit und Ungleichheit eine ganz zentrale Rolle gespielt. Dann prägt das Thema „Konflikte“ zunehmend unsere Arbeit – der Syrienkonflikt, Venezuela, Myanmar, Sahel, Sudan, ... seit gut zehn Jahren müssen wir uns immer stärker damit auseinandersetzen, wie wir mit Konflikten umgehen.

**Die Aufgaben des BMZ sind also umfangreicher und komplexer geworden, der Etat hat sich in den letzten acht Jahren verdoppelt. Sind Sie mit der offensichtlich wachsenden Bedeutung und der Rolle des BMZ in der deutschen Politik zufrieden?**

Ich beobachte, dass im Regierungsressortkreis immer deutlicher wird, dass wir einen spezifischen Blick auf die Fragestellungen der internationalen Zusammenarbeit haben und auch methodische Kompetenzen mitbringen, über die kein anderes Ministerium verfügt.

Deutschland nimmt eine größere Rolle in der Welt ein und wir müssen so vorgehen, dass die verschiedenen Ressorts ihre Potenziale einbringen können. Ein Beispiel: Gemeinsam mit dem Umweltministerium, dem Auswärtigen Amt und dem Landwirtschaftsministerium bieten wir gerade Indien eine SDG- und Klimapartnerschaft an. Jedes dieser Ressorts ist dort bereits aktiv, nun wollen

wir in einem kohärenten, ressortgemeinschaftlichen Ansatz die verschiedenen Kompetenzen bündeln. Wenn Indien und Deutschland gemeinsam Klimafragen weiter nach vorne bringen sollen, dann kann das kein Ressort alleine leisten. Wir müssen vielmehr unsere Kompetenzen miteinander verknüpfen. Und das BMZ bietet in diesem Zusammenhang unter anderem den partnerorientierten Blick.

**Die weltweiten Auswirkungen der Corona Pandemie werden uns noch lange beschäftigen. Welche Gedanken macht sich das BMZ dazu?**

Wir haben sehr schnell – bereits im Februar/März 2020 – das Corona-Paket auf den Weg gebracht. Minister Müller hat entschieden, sehr schnell auf die Krise zu reagieren: erstens im Gesundheitsbereich, zweitens in der Ernährungssicherung und drittens bei der Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten, das heißt der Arbeitsplätze.

Durch unser Corona-Sofortprogramm werden die Entwicklungsländer in diesen und weiteren Bereichen mit insgesamt 4,7 Milliarden Euro unterstützt. Dann haben wir uns schon vor Corona mit der Möglichkeit von Infektionswellen befasst – übrigens auch schon mit Blick auf das Problem der Mensch-Tier-Übertragung. Dieser Ansatz heißt One-Health, wir waren also bestens vorbereitet. Wir haben im vergangenen Jahr eine Unterabteilung Gesundheit/Pandemiebekämpfung eingerichtet, nicht zuletzt um mögliche Ursachen von Pandemien frühzeitig zu bekämpfen.

Und weiter gibt es eine mobile Einsatztruppe, die schnell einsetzbare Expertengruppe Gesundheit – SEEG –, an der unter anderem die Charité und das Robert-Koch-Institut beteiligt sind. Diese wird von Partnerländern sehr stark angefordert. Sie richtet Labore ein, trainiert das Personal, liefert Beatmungsgeräte, Labor- und Schutzmaterial.

**Als das BMZ gegründet wurde, war Deutschland das erste Land in Europa mit einem eigenen Ministerium für entwicklungspolitische Aufgaben. Einige Länder zogen nach. Stand heute, ist das BMZ wieder das einzige Ministerium für Entwicklungszusammenarbeit und der größte Geldgeber in der EU. Welche Rolle hat die deutsche Entwicklungspolitik innerhalb der EU?**

Wir sind inzwischen sogar weltweit das einzige Ministerium mit diesem Aufgabenspektrum.

Die Erwartungen an Deutschland sind in der EU hoch. Als größtes EU-Mitglied haben wir einen besonderen Gestaltungsraum, aber auch besondere Verantwortung. 2020, als Deutschland die Ratspräsidentschaft innehatte, haben wir den mehrjährigen Finanzrahmen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der EU-Außenaktivitäten verhandelt. Das war nicht ganz einfach. Minister Müller hat gefordert, die EU müsse mehr tun, in der Entwicklungszusammenarbeit – insbesondere mit Blick auf Afrika.

Nehmen wir nur das Beispiel Pandemiebekämpfung: Das, was wir nach innen ausgeben, steht in keinem Verhältnis zu dem, was wir nach außen ausgeben. Aber wir werden diese Pandemie nicht beherrschen, wenn wir sie nicht weltweit bekämpfen. Und da ver-

suchen wir, in Europa voranzukommen. Ganz neu sind zum Beispiel die Team Europe Initiativen: Gemeinsam mit anderen europäischen Partnern poolen wir unsere Ressourcen in gemischten Teams. Derzeit sind etwa 70 größere Programme in Planung. Da geht es unter anderem um die Pandemiebekämpfung und um die Frage: Wie baut man denn nach Corona wieder weiter auf – und das möglichst nachhaltig und klimafreundlich?

**Wir würden jetzt gerne auf den Entwicklungsdienst beziehungsweise das Entwicklungshelfer-Gesetz (EhfG) zu sprechen kommen. Sie haben, auch in Ihren früheren Stellen beim Evangelischen Entwicklungsdienst und später bei Brot-für-die-Welt, Fachkräfte und Projekte kennengelernt. Gibt es da Begegnungen mit der Praxis, die Ihnen nachhaltig in Erinnerung geblieben sind?**

Ich habe bei meinen Reisen immer darauf geachtet, möglichst auch die Entwicklungshelferinnen und -helfer zu treffen und mir deren Projekte persönlich vorstellen zu lassen. Dabei hat mich immer sehr die entwicklungspolitische Wirkung interessiert. Ich möchte ein Beispiel nennen: Das KCMC – Kilimanjaro Christian Medical Center – ist ein großer Krankenhauskomplex am Fuße des Kilimandscharo in Tansania. Dort hat „Dienste in Übersee“ mit 20 bis 25 Ärztinnen und Ärzten über 15 Jahre ein beachtliches medizinisches Zentrum aufgebaut, medizinisches Personal ausgebildet, eine Infusions-Unit und Werkstätten eingerichtet – alles mit Entwicklungsfachkräften mit einer großen Programm-Idee. Da sind über eine lange Sicht große Ziele verfolgt und erreicht worden.

Eine Entwicklungshelferin, die mich sehr beeindruckt hat, war eine Journalistin der Süddeutschen Zeitung, die in Goma, im Osten der DR Kongo, Journalistinnen und Journalisten ausbildete. In einem Land wie diesem sind gut ausgebildete Journalist\*innen ein absolutes Muss. Und diese Frau hat dort journalistische Standards vermittelt, wie wir sie hier in einer freiheitlichen Demokratie kennen, und dabei Meilensteine gesetzt.

**Als das EhfG 1969 verabschiedet wurde, fiel die Zuständigkeit an das Referat II B/4 „Entwicklungsdienste“. Heute heißt das zuständige Referat „Grundsatzfragen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, private Träger“. Das Referat gehört zu Ihrer Abteilung. Welche Bedeutung hat das EhfG im BMZ heute und wie wird es innerhalb des Hauses wahrgenommen?**

Es ist ein altes Gesetz, das für unsere Arbeit sehr sehr nützlich ist, insbesondere da es den besonderen Status der Entwicklungshelferinnen und -helfer als Freiwillige festschreibt. Auch wenn es von einem Kontext ausgeht, der heute nicht mehr zeitgemäß ist: junge Leute rauschicken oder der Helfergedanke ...

Vielen im Hause ist die Bedeutung der personellen Zusammenarbeit nicht mehr richtig gewahrt, denn die Sichtbarkeit von Entwicklungsdienst hat ein Stück abgenommen. Früher war diese schon durch den DED garantiert, der ja eine Art Kaderschmiede für Entwicklungsfachleute war. Das hat sich durch die Fusion mit der

GTZ zur GIZ geändert und durch den Rückgang der Anzahl an Entwicklungshelferinnen und -helfer (EH). Durch unseren rasanten Personalaufbau in den vergangenen Jahren haben wir viele junge Kolleg\*innen im Hause und diese kennen den DED und oft auch das Gesetz gar nicht mehr. Aber: Die jetzigen Zahlen spiegeln sicher nicht die Potenziale wider. Da ist noch Luft nach oben.

**Aktuell bilden die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der Vereinten Nationen den globalen Rahmen für die internationale Zusammenarbeit: Entwicklungsdienst trägt zur Erreichung dieser Ziele bei. Eine Stärke von Entwicklungsdienst sind Partnerschaften (Ziel 17), denn wer länger vor Ort ist, in Beziehungen und Vertrauen investiert, kann gute und nachhaltige Partnerschaften aufbauen. Das ist besonders da wichtig, wo Handlungsspielräume der lokalen Zivilgesellschaft eingeschränkt werden – Stichwort: shrinking space? Wie sind Ihre Erfahrungen und Ihre Einschätzung dazu?**

Das ist leider ein ganz schwieriges Thema. Wir nehmen zwei weltweite Trends wahr: zum einen den Trend zu stärker autoritären Regierungsstilen. Und zum anderen wird die Handlungsfähigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen zunehmend eingeschränkt. Das eine bedingt das andere. Es ist für NRO ungeheuer schwer, Strategien zu entwickeln, um unter diesen Einschränkungen weiter arbeiten zu können, ohne sich selbst aufzugeben. Karitative oder soziale Aktivitäten werden ja oft noch geduldet. Ein Krankenhaus darf man betreiben. Eine Schule auch, aber beim Curriculum wird es dann schon kritisch. Diese Problematik ist uns und dem Auswärtigen Amt sehr bewusst. Wir thematisieren das regelmäßig im Gespräch mit unseren Partnerregierungen, besonders bei Regierungsverhandlungen. Darüber hinaus unterstützen wir die deutschen NRO darin, unter den schwierigen Rahmenbedingungen regelkonform weiterarbeiten zu können.

Unsere Kooperation mit der Zivilgesellschaft in Deutschland ist eine ganz besondere. Es gibt weltweit keine vergleichbare Förderstruktur mit Fördergeldern in Höhe von 1,3 Milliarden für über 1100 im Ausland tätige NRO – von der kleinen ehrenamtlich getragenen Organisation, die eine Schule betreut, bis zur Welthungerhilfe.

**Der Zivile Friedensdienst (ZFD) wurde 1999 gegründet, alle Fachkräfte in diesem Programm werden auf Basis des EhfG entsandt. Das Programm ist inzwischen gut etabliert; heute sind etwa 35 Prozent aller Fachkräfte im Entwicklungsdienst im ZFD engagiert. Dass das ein wichtiger Arbeitsbereich ist, signalisiert auch die erste ‚Regierungserklärung zur Entwicklungspolitik‘ in der bundesdeutschen Geschichte – mit dem Titel ‚Frieden braucht Entwicklung‘ (in 2000). Welche Bedeutung hat dieses Programm für die Ziele und Arbeit des BMZ?**

Der Gründung des ZFD ging eine lange Debatte voraus. Er lief ja zunächst als Pilotprojekt, bevor er – wie ich finde zurecht – zur langfristigen Einrichtung geworden ist. Konfliktsituationen nehmen weltweit zu, das heißt, der Bedarf ist gewachsen. Und dann gibt es ja nicht nur den

Grundsatz „Entwicklung braucht Frieden“, sondern auch einen zweiten, ebenso wichtigen: „Frieden muss von innen wachsen“. Und da spielen ZFD-Fachkräfte eine entscheidende Rolle. Gerade weil sie von außen kommen, weil sie konfliktpartei-unabhängig sind, können sie mit ihren Methoden und Maßnahmen zu diesem inneren Zusammenwachsen zwischen Konfliktparteien einen wichtigen Beitrag leisten.

Wie erfolgreich das sein kann, zeigt doch unsere eigene Geschichte: Noch in der Mitte des 20. Jahrhunderts waren Deutschland und Frankreich Erzfeinde. Nach dem Krieg sind die alten Feindbilder durch Jugendaustausch, Städtepartnerschaften, Kulturprogramme und vieles mehr aufgebrochen worden – in der Begegnung konnte Frieden von innen wachsen. Mit ähnlichen Methoden arbeitet ja auch der ZFD.

**2011 ist der damals größte Träger, der Deutsche Entwicklungsdienst (DED), in die neue Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) aufgegangen. Dies hat den Einsatz von Fachkräften innerhalb der Organisation verändert. Wie haben Sie diesen Prozess wahrgenommen?**

Grundsätzlich habe ich den Schritt der Konsolidierung der technischen staatlichen Zusammenarbeit damals positiv wahrgenommen.

Diese Fusion hat die Notwendigkeit der Profilschärfung noch einmal deutlich unterstrichen. Wichtig ist klarzumachen, welches Personalinstrument man wann und wie einsetzen kann. Es gibt ja integrierte Fachkräfte (früher CIM), Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, EH und noch andere. Der Rückgang der Anzahl an Entwicklungshelferinnen und -helfer in der staatlichen Entsendung hat für mich aber nicht nur mit der Fusion zu tun, sondern auch viel mit Kontext. In einigen Partnerländern ist die Nachfrage klar zurückgegangen, weil sie selbst sehr gut ausgebildetes Personal haben. Dennoch: Da gibt es Potenziale. Wir müssen auch die Partner besser über das Instrument und die Profile der Entwicklungshelferinnen- und -helfer-Entsendung informieren.

**2019 haben auch wir ein Jubiläum gefeiert. In über 50 Jahren Entwicklungsdienst ist umfangreiches Erfahrungswissen entstanden – nicht zuletzt zur Bedeutung und Praxis von Solidarität. Wenn wir auf die Welt, aber auch wenn wir auf Deutschland schauen, könnte man sagen: Diese Solidarität – und damit auch das Erfahrungswissen aus dem Entwicklungsdienst – sind wichtiger denn je. Teilen Sie diese Einschätzung? Und was bedeutet das für unsere Rückkehrerarbeit?**

Die Einrichtung des Entwicklungsdienstes kam ja im Wesentlichen aus dem Solidaritätsgedanken. Dieser wird auch sichtbar bei der Verortung der Fachkräfte in den Strukturen der Partner, womit ja ein Stück Loslösung aus den Entsenderstrukturen verbunden ist. Im Laufe der Zeit ist dann die Professionalisierung hinzugekommen, aus meiner Sicht ein wichtiger Faktor. Solidarität und Professionalität sind keine Widersprüche, sondern müssen miteinander einher gehen. In meinen Augen reicht es nicht, mal hier mal da solidarisch zu sein. Wir brauchen

**Shrinking Space:**  
In 83 Prozent der Staaten ist der Raum für die Zivilgesellschaft beschränkt, unterdrückt oder geschlossen.

67 Prozent der Weltbevölkerung leben in Staaten mit unterdrückten und geschlossenen Gesellschaften.

In 75 Prozent der Staaten ergreifen die Regierungen Maßnahmen gegen Journalist\*innen, Menschenrechtsverteidiger\*innen und andere Aktivist\*innen.

(Quelle: Atlas der Zivilgesellschaft 2020)

Das BMZ hat eine eigene „Strategie zur Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft in der Entwicklungspolitik der Post-2015-Welt“ erarbeitet.

[www.t1p.de/strat15](http://www.t1p.de/strat15)

den Blick auf das große Ganze, auf die Programmatik. Und ich glaube, dass wir hier bei der Beobachtung der Wirkungen und der systematischen Planung noch besser werden können.

Und was die Rückkehrerarbeit betrifft: Wir haben ja heute unglaubliche Möglichkeiten, uns Themen kognitiv zu nähern – beispielsweise per Internet. Rückkehrende, die außerhalb der europäischen „Blase“ gelebt und gearbeitet haben, können aber über das rein Kognitive hinausgehen, indem sie authentisch mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen Menschen ansprechen, diese berühren und deutlich machen, dass die Welt groß und bunt und manchmal auch sehr anders ist. Das ist eine große Chance, auf diese Weise etwas zu verstärken, was ich entwicklungspolitisches Grundrauschen nenne, ein breiteres und besseres Verständnis globaler Themen. Wenn also Fachkräfte oder auch Weltwärts-Freiwillige oder andere Freiwillige zurückkehren – auf die Schwäbische Alb oder in die Lausitz – und ein Stück der Welt in die dortige Realität tragen, dann halte ich das für absolut notwendig, gut und richtig.

**Seit über einem Jahr haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich Entwicklungsdienst während und mit der Corona Pandemie mehr als bewährt. Wir haben Chancen digitaler Vernetzung kennengelernt, wissen aber die Möglichkeiten persönlicher Begegnung jetzt neu zu schätzen, auch und gerade im Entwicklungsdienst.**

**Die gute Zusammenarbeit mit dem BMZ war und ist eine notwendige und wertvolle Unterstützung. Dafür möchte ich mich im Namen aller Träger hier nochmals ausdrücklich bedanken. Wir gratulieren zum Jubiläum und abschließend würde ich Sie gerne fragen: Welche Vision haben Sie für das BMZ in der kommenden Dekade?**



Das Gespräch mit Dr. Claudia Warning (re.) führte AGD-Geschäftsführerin Dr. Gabi Waibel.

Einige Weichen sind ja bereits gestellt: Das BMZ als Zukunftsministerium. Die Fragen des globalen Zusammenlebens mit mehr Gerechtigkeit und weniger Ungleichheit werden dieses Haus noch stärker prägen. Auch der Partnerblick wird dieses Haus weiter auszeichnen, denn die globalen Probleme lassen sich nur mit unseren Partnern auf Augenhöhe lösen.

Ich glaube, dass wir noch stärker wirkungsorientiert steuern müssen, als wir es heute schon tun, das ist auch eine methodische Herausforderung.

Und wir müssen noch stärker Eigenverantwortung und Potenziale in den Blick nehmen. Damit die Ausgangsfrage nicht mehr lautet: Was braucht ihr? Sondern: Was habt ihr und wo können wir euch unterstützen?

**Frau Warning, herzlichen Dank für das Gespräch.**

Bearbeitung und Redaktion:  
Dieter Kroppenberg

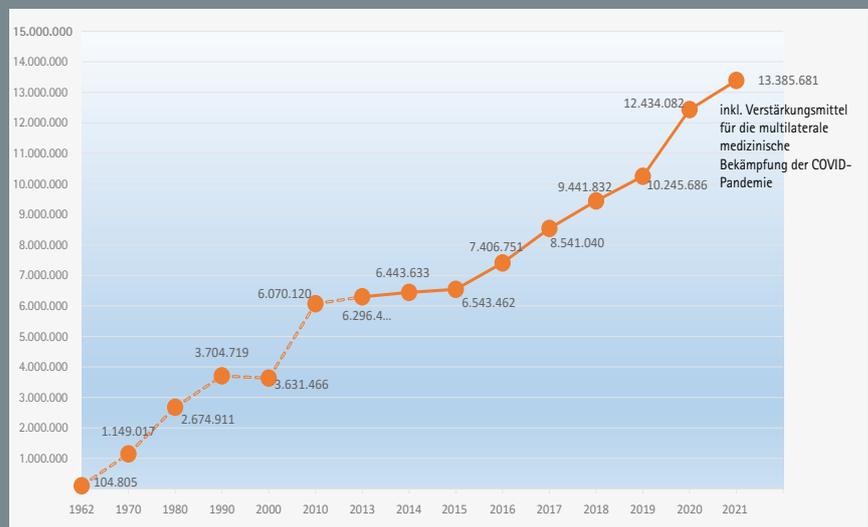
## DAS BMZ: FAKTEN UND ZAHLEN

Der erste Dienstsitz des BMZ ist in Bonn, der zweite Dienstsitz ist in Berlin. Bundesminister Dr. Gerd Müller hat in Bonn und in Berlin einen Arbeitsbereich. Es gibt keine fachliche Aufteilung zwischen den beiden Standorten, aber große Teile des Leitungsstabs arbeiten in Berlin.

Derzeit arbeiten etwa 540 Mitarbeiter\*innen in Bonn und 490 in Berlin. Des Weiteren sind 140 BMZ-Mitarbeiter\*innen im Ausland tätig, der größte Teil bei deutschen Institutionen und etwa 30 für multilaterale Institutionen, insbesondere für die UN, die Weltbank und die EU. Der Frauenanteil liegt bei 55 Prozent.

Seit 1961 hatte das BMZ 13 Minister, darunter zwei Frauen. Dr. Gerd Müller (CSU) ist seit 2013 im Amt.

Aktuell beschreibt das „BMZ Reformkonzept 2030“ die Eckpunkte der Politik des Ministeriums.



Die Entwicklung des BMZ-Etats seit der Gründung 1961 (Angaben in Tausend Euro).

# Wie krisenfest sind Fachkräfte im Entwicklungsdienst?

## Studie von Coworkers Fachkräfte zu den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Fachkraft-Entsendungen

„Eure Fachkräfte sind doch jetzt sicher alle zurück in Deutschland, oder?“ Diese Frage war keine seltene in den Anfangstagen der Covid-19-Pandemie. Oft war die Überraschung groß, wenn wir dann erklärten, dass nur ganz wenige der Coworkers Fachkräfte – so der neue Name von Christliche Fachkräfte International – evakuiert werden mussten. Die große Mehrzahl der Entwicklungshelfer\*innen (EH) war vor Ort geblieben – bei unseren lokalen Partnerorganisationen. Gerade jetzt, gerade in der Krise wollten sie für die Menschen vor Ort da sein. Und vorweg vielleicht das wichtigste: Es war allen Fachkräften und ihren Familien möglich, sich so weit zu schützen, dass niemand lebensbedrohlich erkrankt ist. Aber: Ist die Wirksamkeit von Fachkräften unter diesen erschwerten Umständen überhaupt noch gegeben?

### ONLINE-BEFRAGUNGEN DURCHGEFÜHRT

Um dieser Fragen nachzugehen, beauftragte Coworkers die Firma FAKT mit einer Untersuchung der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Entsendung von Entwicklungsfachkräften. Im Oktober 2020 und im Mai 2021 wurden zwei groß angelegte Online-Befragungen unter allen Fachkräften und deren Partnerorganisationen durchgeführt. Die Rücklaufquote lag bei starken 77 Prozent. Ergänzend wurden Interviews mit verschiedenen Beteiligten – unter anderem auch aus der AGdD, dem BMZ und den anderen Entwicklungsdiensten – geführt.

### EH-ENTSENDUNG HAT SICH BEWÄHRT

Das Ergebnis der Studie: Unter den vorherrschenden Rahmenbedingungen betrachtet „sind die erzielten Wirkungen aus den EH-Einsätzen in der Krisensituation beachtlich und beeindruckend gut“. Konkreter: Die Entsendung von Fachkräften hat sich in der aktuellen welt-

weiten Krise bewährt, die Relevanz ist tendenziell sogar gestiegen. Das liegt laut FAKT an steigenden Armutszahlen, aber auch an entwicklungsdienst-spezifischen Wirkmechanismen wie dem „Blick von außen“, den sie in Partnerorganisationen hineinbringen, und auch daran, dass Fachkräfte in der Krisensituation – oft über ihren ursprünglichen Auftrag hinaus – wesentlich zur Resilienz und strategischen Anpassungsfähigkeit ihrer Partner in der Pandemiesituation beigetragen haben.

### DIE WICHTIGEN ZIELE ERREICHT

Auch nach über einem Jahr Covid-19 geben circa zwei Drittel der Fachkräfte und Partnerorganisationen an, dass zumindest die wichtigsten der ursprünglichen Ziele nach wie vor erreicht werden, zum Teil allerdings zeitlich verzögert. FAKT bewertet dies unter den gegebenen Rahmenbedingungen als guten Wert – auch wenn die Zielerreichung natürlich durch die Pandemie negativ beeinflusst wird.

Außerdem hebt FAKT hervor, dass über die fachlichen Ziele hinaus gerade die im EH-Leitbild zentralen Faktoren wie Partnerschaft, Solidarität oder die Generierung von gemeinsamem Erfahrungswissen wichtige intendierte Wirkungen von EH-Entsendungen sind, und dass auf dieser Ebene in der Pandemie verstärkt positive Wirkungen erzielt werden konnten. So sei das Vertrauensverhältnis zwischen Fachkräften und Partnern in vielen Fällen gewachsen. Diese Faktoren lassen positive Nachhaltigkeits-effekte vermuten.

Darüber hinaus wurden vielfältige nicht intendierte positive Wirkungen nachgewiesen. Ein Beispiel dafür ist die Beteiligung von Fachkräften an strategischen Organisationsentwicklungsprozessen oder das Einbringen innovativer Ideen, die zum Teil Existenz und Handlungsfähigkeit der Partner mit gesichert haben. Auch die Verbesserung von allgemeinen Hygienestandards und die Unterstützung bei pandemiebedingten Digitalisierungsprozessen waren wertvolle Aspekte, in denen Fachkräfte die Partnerorganisationen stärken konnten.

Für uns bei Coworkers sind die Ergebnisse der Studie eine Bestätigung und eine Botschaft für alle, die sich in dieser schweren Zeit voll eingesetzt haben: Ja, das Bleiben vor Ort in der Krisensituation hat sich gelohnt! Personelle Zusammenarbeit ist ein wirkungsvolles Element der Entwicklungszusammenarbeit – besonders in Krisenzeiten!

Die Studie ist online veröffentlicht unter:  
[www.coworkers.de/covid-evaluierung](http://www.coworkers.de/covid-evaluierung)

Matthias Nagel,  
Projektmanager  
bei Coworkers  
Fachkräfte

Erzielen Wirkungen  
über die ursprüng-  
lichen Ziele hinaus:  
Fachkräfte im Einsatz  
in der Corona-Pan-  
demie.



## DIE NÄCHSTEN AGDD-SEMINARE

### MODERNE FÜHRUNG

24. - 26.9.2021 in Präsenz, Berlin

In diesem Seminar lernen Sie Begriffe aus der neuen Arbeitswelt kennen, aber auch die Bedeutung und Haltung moderner Führung. Sie werden sich mit Ihren eigenen Werten und Fähigkeiten beschäftigen. Mit vielen Übungen packen wir außerdem Themen an wie Selbstwirksamkeit, Mindset, Agilität und Reflexion. Und letztlich geht es auch um die Frage, ob moderne Führung etwas für Sie selbst wäre. Trainerin ist Maite Ulazia (siehe Interview auf Seite 8). Das Seminar ist bereits ausgebucht, Sie können sich aber auf die Warteliste setzen lassen.

### NETZWERKEN WILL GEÜBT SEIN!

#### PRAXISSEMINAR MIT MESSEBESUCH

22. - 24.10.2021, Siegburg

Wie lässt sich das persönliche Netzwerk wieder aktivieren und ausbauen? Mit interaktiven Methoden lernen Sie, eine andere und entspanntere Sicht auf „das Netzwerken“ einzunehmen und sich gezielt auf Gespräche und Messekontakte vorzubereiten. Auf der gleichzeitig stattfindenden Messe „ENGAGEMENT WELTWEIT“ in Siegburg haben Sie die Gelegenheit, das Gelernte direkt in die Tat umzusetzen.

### KOMPETENZEN ENTDECKEN MIT DEM PROFILPASS

12. - 13.11.2021, HEPPENHEIM

Der ProfilPASS ist das bundesweit am weitesten verbreitete qualitative Kompetenzfeststellungsverfahren, das das informelle Lernen besonders in den Blick nimmt. Da der Entwicklungsdienst ein bedeutender „Lernort“ ist, haben wir mit dem DIE in 2018 einen eigens darauf bezogenen „ProfilPASS Entwicklungsdienst / Ziviler Friedensdienst“ entwickelt. Im Seminar betrachten wir mit Unterstützung des ProfilPASS unterschiedliche und nicht nur arbeitsbezogene Tätigkeitsfelder und arbeiten Ihre dabei erlernten Kompetenzen heraus.

### WEBINAR-REIHE „ARBEITEN ALS CONSULTANT“

18./25.11. und 2.12.2021

Das Online-Seminar bietet Ihnen einen kompakten Einblick in die Consultingwirtschaft, Gelegenheit zu persönlichen Kontakten und die Möglichkeit, einen Einstieg in die Branche zu durchdenken.

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

[www.agdd.de/seminare](http://www.agdd.de/seminare)

## ONLINE-STAMMTISCH

### Entwicklungsdienst verbindet – auch nach der Rückkehr!

Beim Online-Stammtisch treffen sich Rückkehrer\*innen, aktive Fachkräfte und mit-gereiste Partner\*innen zu einem offenen Austausch. Der nächste Online-Stammtisch findet am 4. Oktober 2021 von 19 bis 21 Uhr statt.

Anmeldung unter: [www.agdd.de/seminare](http://www.agdd.de/seminare)

## AUSBLICK

Die nächste *transfer* erscheint im Dezember 2021 zum Thema „Arbeitsbereich Soziale Arbeit“. Wenn Sie Anregungen und Ideen haben oder selbst etwas schreiben möchten, melden Sie sich: [redaktion@agdd.de](mailto:redaktion@agdd.de)

## ENGAGEMENT WELTWEIT



ENGAGEMENT  
WELTWEIT

ENGAGEMENT WELTWEIT ist Deutschlands einzige Fach- und Jobmesse zum Thema

Arbeiten in der Entwicklungszusammenarbeit und wird vom AKLHÜ e.V. – Netzwerk und Fachstelle für internationale Personelle Zusammenarbeit initiiert. Sie richtet sich insbesondere an berufserfahrene Fach- und Führungskräfte sowie an Hochschulabsolvent\*innen und Berufseinsteiger\*innen. Auf der Messe lassen sich Jobmöglichkeiten bei nationalen und/oder internationalen Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, der humanitären Hilfe oder der Friedensarbeit ausloten und Kontakte zu Arbeitgebern knüpfen.

**Samstag, 23. Oktober 2021, 10 bis 16:30 Uhr**  
53721 Siegburg, Rhein-Sieg-Halle, Bachstr. 1

**WICHTIG:** Der Zutritt ist nur mit Online-Registrierung und Negativnachweis (Impf-, Genesenen- oder Testnachweis) möglich! Bitte informieren Sie sich vorab.

[www.engagement-weltweit.de](http://www.engagement-weltweit.de)

## GENIAL DIGITAL –

### DIE AGDD BEI DER WOMEN&WORK 2021



Im Mai haben wir unseren ersten virtuellen Messestand präsentiert. Auf der Plattform „trember“ konnten sich Besucher\*innen der Karrieremesse Women&Work über den Entwicklungsdienst informieren und mit uns ins Gespräch

kommen. Der Vorteil einer digitalen Messe: Sie ist nur einen Mausklick entfernt. Das gilt auch für die Speaker: Fachkräfte aus Kenia, Togo und Palästina haben sich zugeschaltet und von ihrer Arbeit erzählt. Den Einführungsvortrag „Females for Future – Arbeiten im Entwicklungsdienst“ hielt AGdD Vorstandsvorsitzende Claudia Lücking-Michel. Mitarbeiter\*innen der Dienste und der AGdD standen bereit, um Fragen zu beantworten.

Melanie Vogel, Initiatorin der Messe, erklärt: „Für Frauen ist es wichtig, sich frühzeitig beruflich zu vernetzen, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und in Kontakt zu kommen mit Arbeitgebern, die Frauenkarrieren nicht nur im Hinblick auf Vereinbarkeit fördern, sondern – viel wichtiger – im Hinblick auf Aufstiegschancen und Sichtbarkeit. (...) Das ‚Diversity-Label‘ Geschlecht spielt auf der women&work überhaupt keine Rolle – und das befreit.“

Die Mitarbeitenden der Dienste zeigten sich mit dem Ergebnis der Messe zufrieden. So resümiert Lara Lang vom forumZFD: „Ich habe den Austausch auf der Women & Work mit interessierten Frauen mit unterschiedlichen Erfahrungen als sehr bereichernd empfunden. In den Gesprächen habe ich auch nochmals gemerkt, wie groß die Begeisterung für die Arbeit im Entwicklungsdienst ist.“

Insgesamt konnte die Messe 2.172 Besucher\*innen und 8.213 Standbesuche verzeichnen. Die AGdD wurde von den Besucher\*innen unter die TOP 10 der Aussteller, die überzeugt, gewählt.

Unser Fazit: Interessante Begegnungen funktionieren auch im digitalen Raum und wir sind um eine neue und spannende Erfahrung reicher.

Unsere Mitglieder:



Alle Informationen auf:  
[www.agdd.de](http://www.agdd.de)

Mit finanzieller Unterstützung des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung