

# EINFACH & FAIR LEBEN

EINE WELT NACHRICHTEN  
SACHSEN-ANHALT

**Nr. 45**  
zum Thema  
**Bildung**



# WER WIRD SIND UND WAS WIR WOLLEN

Das **EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalt e. V. (ENSA)** vereint entwicklungspolitische Organisationen und Einzelakteur:innen in Sachsen-Anhalt. Es setzt sich in seiner Arbeit für globale Gerechtigkeit und nachhaltige Entwicklung ein.

Die Schwerpunkte der Arbeit liegen in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit, dem Globalen Lernen / BNE, dem Fairen Handel und nachhaltigem Konsum sowie dem Thema Nachhaltigkeit in der Wirtschaft.

Teil der Bildungsarbeit sind die „**Entwicklungspolitischen Bildungs- und Informationstage in Sachsen-Anhalt**“ (SAeBIT). Das Projekt ermöglicht Schüler:innen im Rahmen von Workshops und Projekttagen die Auseinandersetzung mit Themen und Inhalten des Globalen Lernens ebenso wie Fortbildungen für Lehrende und Multiplikator:innen.

Die **Fairhandelsberatung** unterstützt Weltläden durch Beratung und Informationsangebote zu Themen des Fairen Handels, sozialer Gerechtigkeit und nachhaltiger Entwicklung. Darüber hinaus richtet sich das Projekt an die breite Öffentlichkeit, um über die Auswirkungen des Klimawandels auf die Landwirtschaft zu informieren und das Bewusstsein für globale Zusammenhänge und unsere Rolle darin zu stärken.

Das EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalt ist Träger des bundesweiten **Eine Welt - Promotor:innenprogrammes** in Sachsen-Anhalt. Die Netzwerkkoordination des Eine Welt Promotor:innenprogrammes in Sachsen-Anhalt koordiniert die Arbeit der Promotor:innen, der Projekte des

ENSA sowie deren Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Netzwerkes. Sie stellt im ENSA die Schnittstelle von der Landes- zur Bundesebene, der Arbeitsgemeinschaft der Eine Welt Landesnetzwerke in Deutschland e.V. (agl) dar. Vier **Eine Welt-Regionalpromotor:innen** unterstützen und fördern entwicklungspolitisches Engagement in der Fläche des Landes. Sie initiieren Projekte und Aktionen in den Regionen, für die sie zuständig sind, und setzen sich mit ihrem Engagement vor Ort für globale Gerechtigkeit und nachhaltige Entwicklung ein und sind bei regionalen Trägervereinen angesiedelt. Der **Fachpromotor „Global verantwortliches Wirtschaften & nachhaltige Beschaffung“** trägt das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen sowie in Politik und Verwaltung. Denn die negativen Auswirkungen globalen Wirtschaftens sind für Menschen und Umwelt, besonders in den Ländern des globalen Südens, katastrophal.

## Neugierig geworden?



Unsere und weitere Termine aus dem Netzwerk finden sich auf unserer Webseite:



<https://www.einewelt-lsa.de>

# EINFACH & FAIR LEBEN

EINE WELT NACHRICHTEN  
SACHSEN-ANHALT

4

1

VORWORT

5

2

GLOBALES LERNEN ALS IMPULS  
FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

2.1 Organisationen in Zeiten globaler Krisen:  
Was Globales Lernen beitragen kann

13

3

INTERVIEWS ZUR  
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

3.1 Interview mit Karola Kunkel (Friedenskreis Halle e.V.)

17

3.2 Interview mit Sabine Ayeni (Mohio e.V.)

22

3.3 Interview mit Eva Stützel (Ökodorf Sieben Linden)

26

5

IMPRESSUM

**Liebe Leser:innen,**

wenn von Globalem Lernen oder Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) die Rede ist, denken viele zunächst an Projekttag, Workshops oder Unterrichtsmaterialien. Ohne Zweifel sind dies wichtige Bestandteile einer Bildungsarbeit, die globale Zusammenhänge sichtbar machen und Menschen dazu befähigen will, die Welt verflochtenes System zu begreifen. Doch die Herausforderungen unserer Zeit zeigen immer deutlicher: Gesellschaftliche Transformation lässt sich nicht allein über Wissensvermittlung erreichen.

Globale Krisen wie der Klimawandel, soziale Ungleichheit oder fragile Lieferketten stellen nicht nur Individuen, sondern ganze Organisationen vor neue Fragen. Unternehmen, Schulen, Verwaltungen oder Vereine stehen zunehmend unter dem Druck, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen nicht allein nach Effizienz, sondern auch nach ihren sozialen und ökologischen Auswirkungen zu bewerten. Damit rückt eine Frage in den Mittelpunkt, die bislang häufig eher im Bildungsbereich verortet wurde: Wie entstehen eigentlich die Fähigkeiten, mit Unsicherheit, Komplexität und widersprüchlichen Anforderungen umzugehen?

Die vorliegende Ausgabe des ENSA-Rundbriefs widmet sich deshalb einem Perspektivwechsel. Sie versteht Globales Lernen nicht nur als pädagogisches Angebot, sondern auch als möglichen Beitrag zu Organisationsentwicklung und gesellschaftlicher Transformation. Denn viele Kompetenzen, die im Globalen Lernen gefördert werden, etwa Perspektivwechsel, Reflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz oder der Umgang

mit Zielkonflikten, gewinnen längst auch außerhalb des klassischen Bildungsreichs an Bedeutung.

Im Zentrum dieser Ausgabe steht die Frage, was Organisationen voneinander lernen können. Welche Rolle spielen Haltung, Werte und innere Entwicklung in Veränderungsprozessen? Wie können Organisationen Räume schaffen, in denen nicht nur Strukturen angepasst, sondern auch Denk- und Handlungsmuster reflektiert werden? Der Leitartikel nähert sich diesen Fragen aus einer theoretischen und entwicklungspolitischen Perspektive. Ergänzt wird er durch Praxiseinblicke, die deutlich machen, dass Transformation selten geradlinig verläuft, sondern immer auch mit Spannungen, Unsicherheiten und Aushandlungsprozessen verbunden ist.

Besonders freut mich, dass dieser Rundbrief in ungewöhnlich starkem Maße durch Beiträge aus unserem Netzwerk getragen wird. Dadurch entsteht nicht nur eine Sammlung einzelner Positionen, sondern ein gemeinsamer Reflexionsraum darüber, wie gesellschaftlicher Wandel gestaltet werden kann.

Ich wünsche Ihnen und euch eine anregende Lektüre.

---

**Christopher Isensee**

Eine Welt-Fachpromotor

„Global verantwortliches Wirtschaften  
& nachhaltige Beschaffung“



**Sachsen-  
Anhalt entwickeln  
für Eine Welt**

# 2

## GLOBALES LERNEN ALS IMPULS FÜR ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

### 2.1 Organisationen in Zeiten globaler Krisen: Was Globales Lernen beitragen kann

#### 1. Effizienz ist nicht alles

Change-Management, Transformation, Organisationsentwicklung. All diese und viele weitere Begriffe versuchen, für notwendig befundene Veränderungsprozesse zu umschreiben. Ob aufgrund äußerer Umstände oder weil die eigenen Ziele und Strategien eine Anpassung und Restrukturierung erforderlich machen: Organisationen sind steten Wandlungserfordernissen unterworfen, um die Zwecke des strukturierten sozialen Systems, nichts anderes ist eine Organisation, möglichst unter optimalem Einsatz seiner Ressourcen zu erreichen. Dies betrifft Wirtschaftsunternehmen ebenso wie Bildungseinrichtungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen.

Viele klassische Ansätze etwa der Unternehmensberatung scheinen sich dabei stark auf Strukturen, Prozesse und Steuerungslogiken zu konzentrieren. Beispielsweise werden Abteilungen umstrukturiert und Zuständigkeiten ändern sich. Oder es werden neue Software-Tools eingeführt. In Management- und Change-Diskursen dominieren insofern häufig Fragen nach Effizienz, Skalierung und Steuerbarkeit. Implizit steht dabei oft die Annahme im Raum: „Wenn wir das System ändern, verändert sich das Verhalten der Menschen, die in der Organisation tagtäglich arbeiten,

entscheiden und handeln, kurz: die das System tragen.“ Insbesondere in Zeiten globaler Krisen greift diese Annahme zu kurz.



Organisationsentwicklung im engeren Sinne verfolgt ursprünglich durchaus einen deutlich weitergehenden Ansatz als etwa klassische Unternehmensberatung. Sie versteht Organisationen nicht nur als technische Systeme, sondern nimmt auch kulturelle, informelle und zwischenmenschliche Dynamiken in den Blick. Ihr wohnt die Orientierung an einem positiven Menschenbild inne.

#### 2. Der Faktor Mensch

Die Perspektive, dass eine Anpassung von Strukturen und Steuerungsmaßnahmen Veränderungen bringen können, ist nicht grundlegend falsch. Organisationen tun das ständig: Neue Teamzuschnitte oder veränderte Entscheidungsprozesse können zunächst wirksam sein und spürbare

Verbesserungen mit sich bringen. Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis häufig ein anderes Bild: Vieles bleibt erstaunlich stabil, insbesondere auf informeller und kultureller Ebene.

Selten liegt der Grund hier in der Qualität der gewählten Maßnahmen. Vielmehr ist die Frage, wer der Adressatenkreis einer Maßnahme ist: Denn Organisationen bestehen nicht nur aus formalen Strukturen und Prozessen, sondern auch gewachsenen Mustern, impliziten Regeln und geteilten Selbstverständlichkeiten, die das tägliche Handeln prägen. Und hinter diesem Handeln stehen Menschen.

Menschen wiederum tendieren dazu, sich an dem zu orientieren, was sie bereits kennen, gerade in Phasen von Unsicherheit. Vertraute Denk- und Handlungsmuster geben Stabilität, selbst dann, wenn innerhalb der Organisation Veränderung gewünscht ist.

So kann es etwa vorkommen, dass in einem Unternehmen wöchentliche Team-Meetings eingeführt werden, um Entscheidungen künftig gemeinsam zu treffen. Formal ergeben sich daraus neue Zuständigkeiten, Hierarchien werden reduziert. In der Praxis schielen Mitarbeitende jedoch weiterhin zur Führungskraft, bevor sie sich festlegen, oder sie holen sich Entscheidungen im Nachgang informell ab. Ähnliches zeigt sich auch im Bildungsbereich: Man stelle sich vor, eine Schule führt projektbasierten Unterricht ein, in dem Schüler:innen eigene Themen wählen und selbstständig arbeiten sollen. Gleichzeitig bleibt die Erwartung bestehen, dass am Ende „richtige“ Ergebnisse geliefert und bewertet werden. Viele Schüler:innen orientieren sich deshalb weiterhin stark an den vermuteten Erwartungen der Lehrkräfte, anstatt tatsächlich eigenständig zu arbeiten.

In beiden Fällen entsteht der Eindruck von Veränderung an der Oberfläche, während die grundlegende Logik bestehen bleibt. Deshalb müssen die Ebenen der tradierten Denk- und Handlungsmuster in den Blick genommen werden, um echte Transformation zu erreichen.

Klassische Ansätze des technokratischen Change-Managements oder der Unternehmensberatung stoßen hier an ihre Grenzen, denn ihr Fokus auf Effizienz, Steuerbarkeit oder Skalierung beruht auf vergleichsweise gut plan- und umsetzbaren Aspekten. Weit weniger sichtbar und entsprechend selten Gegenstand systematischer Veränderungsprozesse sind jedoch Fragen nach den Menschen innerhalb der Organisation: Nach ihren Wahrnehmungen, Haltungen und der Art und Weise, wie sie miteinander in Beziehung treten und Entscheidungen treffen. Auch Fragen von Macht, Verantwortung und informellen Regeln bleiben oft implizit.

Dabei sind es gerade diese Ebenen, die nicht nur das interne Handeln prägen, sondern auch darüber entscheiden, wie Organisationen in größere gesellschaftliche und globale Zusammenhänge eingebettet sind.

### 3. Blick über den Tellerrand

Die Tatsache, dass Organisationen ihre Strukturen verändern können, ohne sich grundlegend zu verändern, ist dabei nicht nur eine interne Herausforderung. Insbesondere vor dem Hintergrund globaler Krisen gewinnt der Blick über den Tellerrand eine immer größere Bedeutung. Denn Organisationen agieren nicht im luftleeren Raum: Ihr Handeln wirkt stets über die eigenen Grenzen hinaus.

Damit rückt eine zentrale Perspektivverschiebung in den Fokus: Es geht nicht allein um Effizienz und Anpassungsfähigkeit, son-

dern um die Frage, welche Wirkung organisationales Handeln entfaltet - und welche Verantwortung daraus folgt.

Die Frage nach globaler Verantwortung stellt sich überall dort, wo organisationales Handeln über die eigenen Grenzen hinauswirkt, in Unternehmen ebenso wie in Bildungseinrichtungen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Unternehmen. Sie sind sowohl in lokale Kontexte eingebunden, etwa indem sie Arbeitsplätze bereitstellen oder lokale Initiativen unterstützen, als auch in globale Lieferketten. Dort treffen sie Entscheidungen über Ressourcen, Arbeitsbedingungen und Produktionsweisen.

So kann etwa die Entscheidung für einen günstigeren Zulieferer kurzfristig wirtschaftlich sinnvoll erscheinen, gleichzeitig aber langfristig lokal Arbeitsplätze vernichten oder die Arbeitsbedingungen in ande-

ren Teilen der Welt beeinflussen. Werden solche Zusammenhänge nicht systematisch reflektiert, besteht die Gefahr, dass Organisationen negative Auswirkungen externalisieren, also Kosten, Risiken oder soziale Folgen auslagern, ohne sie in die eigene Entscheidungslogik einzubeziehen.

Die Konsequenzen können vielfältig sein: Von problematischen Arbeitsbedingungen entlang globaler Lieferketten über ökologische Schäden bis hin zu Reputationsrisiken oder regulatorischem Druck. Spätestens wenn Skandale öffentlich werden oder gesetzliche Anforderungen verschärft werden, wird deutlich, dass diese „externen“ Faktoren längst Teil der eigenen organisationalen Realität sind.

Ähnliche Spannungsfelder finden sich auch in anderen Organisationstypen. Bildungseinrichtungen etwa prägen, wie Menschen die Welt verstehen und welche Handlungsmöglichkeiten sie haben. Insofern wirkt ihr Handeln weit über die eigene Organisa-

Das Handeln von Organisationen über die eigenen Grenzen hinaus wirft die Frage nach globaler Verantwortung auf.  
Symbolfoto: Adobe Stock Fotos



tion hinaus, nämlich in soziale Zusammenhänge, ökologische Systeme und globale Ungleichheitsverhältnisse.

Gleichzeitig sind sie häufig in Prüfungslogiken, Curricula und institutionelle Erwartungen eingebunden, die genau diese Offenheit begrenzen. So kann es passieren, dass Themen wie globale Gerechtigkeit oder nachhaltige Entwicklung zwar in Projekten behandelt werden, im Schulalltag jedoch kaum Einfluss auf Bewertungsmaßstäbe oder institutionelle Routinen haben. Auch hier entsteht eine Diskrepanz zwischen Anspruch und gelebter Praxis. Es stellt sich somit die Frage, welche Wirkung die Organisation tatsächlich entfaltet.

#### 4. Entwicklung von innen

Die Beantwortung dieser Fragen ist jedoch weniger trivial, als es zunächst erscheinen mag. Denn selbst wenn Organisationen sich ihrer globalen Einbettung bewusst sind, bedeutet dies noch nicht automatisch, dass sich ihr Handeln grundlegend verändert.

Ob und wie Verantwortung tatsächlich übernommen wird, hängt nicht allein von Strukturen, Prozessen oder formalen Zuständigkeiten ab. Entscheidend ist vielmehr, wie Menschen innerhalb der Organisation diese Zusammenhänge wahrnehmen, einordnen und in ihre Entscheidungen übersetzen.

Genau hier zeigt sich ein blinder Fleck klassischer Unternehmensberatung: Während Strukturen, Abläufe und Steuerungsmechanismen gezielt gestaltet werden, bleibt die Ebene von Haltung, Wahrnehmung und innerer Orientierung häufig implizit oder wird als individuelle Angelegenheit betrachtet, die sich der organisationalen Gestaltung entzieht. Genau hier setzt die systemische Organisationsentwicklung an.

Denn gerade in einer Welt, die von Komplexität, Unsicherheit und widersprüchlichen Anforderungen geprägt ist, reicht es nicht aus, Organisationen ausschließlich „von außen“ zu verändern. Transformation ist immer auch ein innerer Prozess. Die Fähigkeit zur Transformation entscheidet sich daher nicht nur an der Frage, was Organisationen verändern, sondern auch daran, wie die Menschen in ihnen denken, wahrnehmen und handeln.

Dabei wird hier die These vertreten, dass mithin die innere Entwicklung der Menschen innerhalb der Organisation entscheidend ist. Damit ist nicht etwa die individuelle Befindlichkeit gemeint, sondern die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge wahrzunehmen, mit Unsicherheit umzugehen und Entscheidungen vor dem Hintergrund widersprüchlicher Anforderungen zu treffen.

In einer Welt, die von globalen Verflechtungen und dynamischen Krisen geprägt ist, wird genau diese Fähigkeit zunehmend zentral. Die innere Entwicklung ersetzt dabei keine strukturelle Veränderung, vielmehr ist sie Voraussetzung und zugleich Ergebnis eines Prozesses.

Innere Entwicklung darf dabei nicht so verstanden werden, dass sich strukturelle Probleme primär über ein individuelles Verhalten lösen. Organisationale Herausforderungen wie globale Lieferketten, ökologische Krisen oder soziale Ungleichheiten sind strukturell bedingt und erfordern politische, wirtschaftliche und institutionelle Veränderungen.

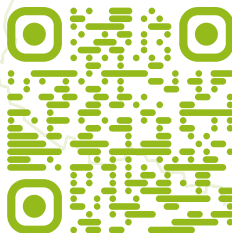
Entsprechende Strategien, Regelwerke oder Leitlinien müssen jedoch, um tatsächlich wirksam zu werden, von Menschen gestaltet, interpretiert und umgesetzt werden. Es sind Menschen, die sie mit Bedeutung füllen und in konkretes Handeln über-

setzen. Hierfür benötigen sie die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können, sich selbst zu hinterfragen und auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.

Es geht darum, Spannungen auszuhalten, etwa zwischen kurzfristigen ökonomischen Anforderungen und langfristiger gesellschaftlicher Verantwortung. Am obigen Beispiel eines Zulieferwechsels in einem Unternehmen wird dies besonders deutlich: Die Entscheidung für eine kurzfristig wirtschaftlich sinnvolle, kostensenkende Maßnahme kann mit der Inkaufnahme schlechterer Arbeitsbedingungen oder geringerer Umweltstandards einhergehen. Solche Situationen erfordern komplexe Abwägungsprozesse, die von widersprüchlichen Anforderungen geprägt sind. Eindeutige Antworten im Sinne von „richtig“ oder „falsch“ gibt es dabei nicht. Ähnlich verhält es sich im Kontext selbstorganisierten Lernens in Bildungseinrichtungen: Lehrkräfte bewegen sich hier häufig im Spannungsfeld zwischen ihrem pädagogischen Anspruch und institutionellen Vorgaben.

Die Kompetenzen, die es braucht, um in so einem Spannungsfeld handeln zu können, entstehen nicht automatisch. Sie müssen individuell entwickelt und zugleich organisational ermöglicht werden, etwa durch Räume für Reflexion, Beteiligung und gemeinsames Lernen. Erst im Zusammenspiel von strukturellen Rahmenbedingungen und individueller Entwicklung entsteht die Grundlage für eine Transformation, die über oberflächliche Anpassungen hinausgeht.

Weitere Infos:  
<https://innerdevelopmentgoals.org>



# INNER DEVELOPMENT GOALS

| SEIN                           | DENKEN                             | BEZIEHUNG                         | ZUSAMMEN-ARBEIT                        | HANDELN             |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| Beziehung zu sich selbst       | Kognitive Fähigkeiten              | Fürsorge für andere und die Welt  | Soziale Kompetenzen                    | Wandel vorantreiben |
| Innerer Kompass                | Kritisches Denken                  | Wertschätzung                     | Kommunikation                          | Mut                 |
| Integrität und Authentizität   | Bewusstsein für Komplexität        | Verbundenheit                     | Mitgestaltungs-fähigkeiten             | Kreativität         |
| Offenheit und Lernbereitschaft | Fähigkeit zum Perspektivwechsel    | Bescheidenheit                    | Inklusive und inter-kulturelle Haltung | Optimismus          |
| Selbstwahrnehmung              | Sinnstiftung                       | Einfühlungsvermögen und Mitgefühl | Vertrauen                              | Durchhalte-vermögen |
| Achtsamkeit                    | Zukunftsorientie-rung und Visionen |                                   | Mobilisieren und inspirieren           |                     |

In den letzten Jahren sind solche Fähigkeiten, die auf ein Erreichen der UN-Nachhaltigkeitsziele, der „Sustainable Development Goals“ (SDGs), abzielen, verstärkt unter dem Begriff der „Inner Development Goals“ (IDGs) diskutiert worden. Dieses Rahmenwerk beschreibt, welche inneren Kompetenzen notwendig sind, um gesellschaftliche Transformation aktiv gestalten zu können.

Solche Kompetenzen sind dabei nicht als individuelle Zusatzqualifikation zu verstehen, sondern als zentrale Voraussetzung dafür, dass Organisationen mit den Anforderungen einer global vernetzten und von Krisen geprägten Welt umgehen können.

## 5. Die Bedeutung von Globalem Lernen

Genau an dieser Schnittstelle zwischen individueller Entwicklung und organisationaler Veränderung setzen Ansätze an, die bislang vor allem im Bildungsbereich verortet werden, etwa das Globale Lernen.

Häufig wird Globales Lernen dabei auf die Vermittlung von Wissen über globale Zusammenhänge reduziert oder als ergänzendes Bildungsangebot verstanden. Eine solche Perspektive greift jedoch zu kurz.

Globales Lernen vermittelt nicht nur Kompetenzen, sondern schafft Erfahrungsräume, in denen Kompetenzen entstehen. Denn: Globales Lernen zielt nicht nur auf die Erweiterung von Wissen, sondern auf Veränderung von Wahrnehmungs- und Deutungsmustern. Dadurch entstehen Lernräume, in den Menschen sich mit komplexen globalen Zusammenhängen auseinandersetzen, unterschiedliche Perspektiven einnehmen und eigene Handlungslogiken hinterfragen können. Lernende sollen befähigt werden, komplexe, widersprüchliche und unsichere Situationen zu bewältigen.

Anschaulich zeigt das beispielsweise das Planspiel zur globalen Jeansproduktion, wie es auch in den Projekten des EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalts durchgeführt wird. In diesem Format übernehmen die Teilnehmenden unterschiedliche Rollen entlang der Wertschöpfungskette, von Wanderarbeiter:innen, über Fabrikbesitzer:innen, Vermieter:innen sowie Einkäufer:innen von Modefirmen aus dem Globalen Norden. Obwohl somit nur ein Bruchteil der Arbeitsbedingungen und Strukturen der globalen Jeansproduktion abgebildet wird, hilft das Planspiel, den Distanzraum zwischen Konsument:innen und Arbeiter:innen, zu überbrücken. Denn die emotionale Distanzierung führt dazu, dass trotz vielfältig verfügbarer Informationen über die gravierenden sozialen und ökologischen Folgen der Produktion oftmals ein Gefühl der Ohnmacht entsteht: „Was kann ich dafür, dass es Kinderarbeit gibt?“ oder „Mit unseren Einkäufen können wir doch nichts verändern.“ heißt es oft, obwohl die Strukturen, in die etwa die Jugendlichen, an die sich dieses Planspiel richtet, hineingeboren sind, nicht unabänderbar sind.

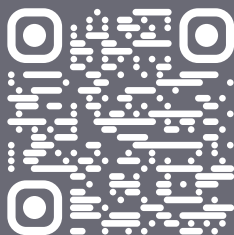
Es reicht jedoch nicht aus, allein auf die Verantwortung bewusster Konsument:innen zu verweisen. Auch andere Handlungsoptionen, etwa das Engagement in zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Veränderung politischer Rahmenbedingungen, bleiben abstrakt, wenn sie nicht erfahrbar werden. Genau hier setzt die Methodik des Globalen Lernens an: Sie ermöglicht es auf einer grundlegenden Ebene nachzuvollziehen, wie sich die Situation von Wanderarbeiter:innen anfühlt, die unter enormem Druck arbeiten, denen etwa Toilettengänge verwehrt werden und die durch äußere Ereignisse, im Planspiel etwa ein Fabrikbrand, Arbeitsunfälle oder eine veränderte Nachfrage westlicher Modefirmen, in existenzielle Not geraten, weil sie ihre Miete für ein Bett im Gemeinschaftszimmer der Fabrik nicht mehr bezahlen können.

Die ungleichen Ausgangsbedingungen des Spiels ermöglichen somit, nicht nur über Strukturen und Dynamiken zu sprechen, sondern soziale Ungerechtigkeit im globalen Kontext zu erleben. Insofern wird nicht nur Wissen über Lieferketten vermittelt, sondern es wird erfahrbar, wie komplex Entscheidungsprozesse in solchen Systemen sind und dass sie nicht nur von strukturellen Rahmenbedingungen, sondern auch eigenen Annahmen geprägt werden. Die widersprüchlichen Ausgangsbedingungen, die unterschiedlichen Perspektiven und eben die eigenen Annahmen zu hinterfragen, genau darin liegt der Kern dessen, was zuvor als „innere Entwicklung“ beschrieben wurde.

Einen anderen Zugang im Rahmen des Globalen Lernens eröffnet die Auseinandersetzung mit konkreten Lebensrealitäten, etwa anhand von Initiativen wie „Maricarmens Ballettschule“ in Peru, wie sie von der SAeBIT-Referentin Susana Fernández de Frieboese aktuell angeboten wird. Hier verschiebt sich der Blick von einer defizitorientierten Perspektive auf Armut hin zu Fragen von Selbstorganisation, Kreativität und Handlungsmacht. Teilnehmende setzen sich damit auseinander, welche Bilder sie von „Entwicklung“ haben und wie diese ihr eigenes Denken und Handeln prägen. Entscheidend ist dabei stets nicht allein die Erfahrung selbst, sondern ihre Reflexion. Erst in dieser Auseinandersetzung wird deutlich, wie stark das eigene Denken und Handeln von impliziten Vorstellungen geprägt ist und wie sich diese im Kontakt mit anderen Perspektiven verändern können.

Globales Lernen adressiert genau jene Fähigkeiten, die für Transformationsprozesse in Organisationen an Bedeutung gewinnen. Es eröffnet die Möglichkeit, nicht nur über Veränderung zu sprechen, sondern sie im Kleinen erfahrbar zu machen,

Informationen zu SAeBIT  
Angeboten für Schulen



etwa im Umgang mit Unsicherheit, in der Auseinandersetzung mit Zielkonflikten oder im Perspektivwechsel zwischen unterschiedlichen globalen Positionen. Kompetenzen entstehen mithin im Zusammenspiel von Lernumgebung und Individuum.

Für Organisationen außerhalb des klassischen Bildungsbereichs, insbesondere Unternehmen, liegt darin ein bislang wenig genutztes Potential. Denn die im Globalen Lernen gemachten Erfahrungen wirken nicht nur auf individueller Ebene, sondern verändern auch, wie in Organisationen Entscheidungen getroffen werden.

Mitarbeitende und Führungskräfte, die gelernt haben, mit widersprüchlichen Anforderungen umzugehen, stellen andere Fragen. Nicht nur: „Was ist wirtschaftlich sinnvoll?“, sondern auch: „Welche Auswirkungen hat diese Entscheidung entlang der gesamten Wertschöpfungskette?“ oder „Welche Perspektiven bleiben bislang unberücksichtigt?“.

Dadurch verschiebt sich Entwicklung von Organisationen von einer rein technischen Anpassung von Strukturen hin zu einem reflexiven Prozess, in dem auch Annahmen, Zielkonflikte und Verantwortlichkeiten sichtbar und verhandelbar werden. Globales Lernen wird so, dank seiner handlungsori-

entierten, erfahrungsbasierten Lernformen zu einem Ansatz, der Organisationen nicht vorgibt, was sie zu tun haben, sondern sie dazu befähigt, fundierte und verantwortungsvollere Entscheidungen zu treffen. Es geht also nicht nur um gesellschaftliches Engagement, sondern um professionelles Handeln in Organisationen.

Die entscheidende Frage ist insofern nicht, ob Organisationen sich verändern müssen, sondern wie sie die Voraussetzungen schaffen, um diese Veränderung sinnvoll zu gestalten.

## 6. Die Frage nach dem Wie

So überzeugend die Verbindung von Globalem Lernen und Organisationsentwicklung erscheint, so deutlich werden in der Praxis auch die Spannungsfelder: Organisationen bewegen sich häufig zwischen widersprüchlichen Anforderungen, zwischen Zeitdruck und der Notwendigkeit zur Reflexion, zwischen Effizienz und Beteiligung, zwischen Marktlogiken und dem Anspruch, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Diese Spannungen lassen sich nicht einfach auflösen. Vielmehr müssen sie gestaltet werden. Gerade hier zeigt sich, dass Transformation kein linearer Prozess ist, sondern eine fortlaufende Auseinandersetzung mit Zielkonflikten, Unsicherheiten und unterschiedlichen Perspektiven. Wie Organisationen mit diesen Herausforderungen umgehen und welche Wege sie finden, innere Entwicklung und strukturelle Veränderung miteinander zu verbinden, zeigt sich in der Praxis oft sehr unterschiedlich.

Die in diesem Rundbrief abgebildeten Perspektiven aus dem Netzwerk geben Einblicke in genau diese Suchbewegungen. Sie liefern keine fertigen Lösungen, aber laden dazu ein, Organisationsentwicklung neu zu denken: Nicht als rein technisches Steuerungsproblem, sondern als einen Prozess, der strukturelle und individuelle Ebenen miteinander verbindet.

**Christopher Isensee**

Eine Welt-Fachpromotor

„Global verantwortliches Wirtschaften

& nachhaltige Beschaffung“



# 3 INTERVIEWS ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

## 3.1 Interview mit Karola Kunkel (Friedenskreis Halle e.V.)

### **ENSA: Was verstehst du unter Organisationsentwicklung?**

**Karola Kunkel:** Organisationsentwicklung sind alle Veränderungen innerhalb einer Organisation, die sowohl gezielt herbeigeführt, also geplant umgesetzt werden, als auch unkontrolliert, „von allein“ oder von außen verursacht geschehen. Organisationsentwicklung passiert also sowieso die ganze Zeit, ob wir wollen oder es überhaupt merken oder nicht. Diese Veränderungen können auf verschiedenen Ebenen passieren: bei den einzelnen oder mehreren Personen, in den Arbeitsweisen und -prozessen, einschließlich Kommunikation, in den sichtbaren und unsichtbaren Strukturen.

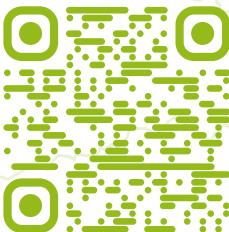
### **Wenn du Organisationsentwicklung denkst: Was verändert sich wirklich und was bleibt oft erstaunlich stabil?**

Die Rahmenbedingungen ändern sich häufig heftig auf einmal oder auch schleichend und dadurch drückend. Der Wechsel von Personal, insbesondere in Schlüsselpositionen erzeugt auch oft starke Anpassungsbedarfe und -leistungen, weil oft sehr viel von einzelnen Personen abhängt. Gleichzeitig ist der größte Widerstand gegenüber Veränderungen ebenfalls bei einzelnen Personen zu beobachten. Dahinter stecken häufig Ängste oder Unsicherheiten, vielleicht

auch das Unvermögen, sich eine andere Realität als die bisher bekannte wirklich vorstellen zu können.

Ich denke, es ist sehr hilfreich, sich beim Thema Organisationsentwicklung der Systemtheorie zu bedienen, also sowohl in Bezug auf das soziale System „Verein“ oder „Unternehmen“ als auch die „Gesellschaft“

[www.friedenskreis-halle.de](http://www.friedenskreis-halle.de)



Der Friedenskreis Halle e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, der 1991 aus Bürgerinitiativen im Kontext der friedlichen Revolution hervorgegangen ist. Er engagiert sich für ein gerechtes, gewaltfreies, vielfältiges und demokratisches Zusammenleben und insbesondere für den konstruktiven Umgang mit Konflikten. Dies wird durch Bildungsarbeit, politisches und lokales Engagement sowie internationale Zusammenarbeit umgesetzt.



Der Wechsel von Personal erfordert oft starke Anpassungsbedarfe.

Symbolfoto: Pixabay

als umgebendes soziales System sowie die psychischen Systeme der beteiligten Individuen. Systeme tendieren immer zur Stabilisierung und passen sich ständig an neue, relevante Faktoren an. Wenn man also Veränderung möchte, ist die Frage, was sind die relevanten Faktoren?

### **Welche Rollen spielen Haltung, Werte und innere Prozesse in Veränderungsprozessen?**

Das kommt darauf an, welche Rolle diese in der Organisation an sich und bei den beteiligten Personen spielen. Besonders relevant sind hier natürlich die Personen in Schlüsselpositionen, also die sogenannten Führungskräfte, aber auch weitere Menschen mit de facto essenziellen Funktionen, unabhängig von ihrer formalen Benennung.

Entscheidend ist häufig, wie bewusst sich Menschen mit ihren Werten und inneren Haltungen beschäftigen, ob sie diese eher plakativ verwenden oder ihnen wirklich klar ist, was sie im Kern damit meinen und tatsächlich ihre Handlungen danach ausrichten.

### **Wo erlebst du die größten Hindernisse für nachhaltige Veränderung?**

Erstens der innere psychische Widerstand der Menschen gegenüber jeglicher Veränderung, der individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und oft natürlich auch legitime Gründe hat.

Zweitens sind die Rahmenbedingungen häufig wirklich schwierig. Ganz konkret haben viele Organisationen schlicht nicht genügend Ressourcen, um sich die Zeit zu nehmen, sich nachhaltigen Veränderungen angemessen zu widmen.

### **Was wird aus deiner Sicht in Debatten über Transformation oft unterschätzt?**

Dass sie sowieso passiert, aber die Menschen abhängig von ihren Privilegien unterschiedlich davon betroffen sind. Und dass wir meist viel mehr Macht haben, sie mitzugestalten, als wir denken.

### **Welche Erfahrungen würdest du anderen Organisationen wie Schulen, Unternehmen oder Initiativen gerne mitgeben?**

Bei gezielten Veränderungsprozessen kommt es immer darauf an, wer welche Macht hat, formell und informell, und ob diese bewusst und effektiv eingesetzt wird. Dabei spielt auch die Bereitschaft zu echter Verantwortung, zum konstruktiven Umgang mit Konflikten und zur offenen, selbstkritischen Auseinandersetzung mit sehr grundsätzlichen Fragen eine große Rolle. Beispielsweise müssen wir bei Organisationsentwicklung auch beachten, welche Selbstverständlichkeiten wir alle aus der in der beruflichen Welt üblichen Einteilung in „Arbeitnehmer:innen“ und „Arbeitgeber:innen“ ableiten. Nachhaltige Veränderung hinterfragt auch diese.

## Wie lässt sich das langfristige Commitment Einzelner organisational verankern?

Das ist gar nicht so einfach! Gründe für Commitment sind ja individuell sehr unterschiedlich: Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl, Selbstverwirklichung... Die Frage ist ja zunächst, welche Art von Menschen sind überhaupt langfristig wichtig für eine Organisation? In unserem Fall würde ich sagen: Menschen, die nicht nur ihr konkretes Arbeitsfeld sehen, sondern auch die Organisation „mitdenken“. Diesen Menschen muss ich natürlich organisatorisch die Möglichkeit geben, die Organisation tatsächlich auch mitzugestalten. Das heißt, ich muss organisatorische Flexibilität und viele (echte) Beteiligungsmöglichkeiten einbauen. Und wir brauchen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven, die sich gegenseitig ergänzen. Das heißt, ich muss den Zugang in die Organisation möglichst breit machen, viel Raum für zwischenmenschlichen Austausch und notwendige Kommunikation geben, auch mehrsprachig arbeiten usw.

Hinsichtlich der Langfristigkeit ist es außerdem enorm wichtig, nachhaltig mit den Ressourcen aller beteiligter Menschen umzugehen! In unserem Kontext tendieren ja viele Leute dazu, die äußerst begrenzten finanziellen Mittel durch sehr hohes persönliches Engagement zu kompensieren und sich selbst dadurch dauerhaft zu überlasten: zu viele Aufgaben gleichzeitig, massenhaft Überstunden bzw. zusätzliche unbezahlte („ehrenamtliche“) Arbeit, Dauer-Erreichbarkeit, arbeiten trotz Krankheit usw. Deshalb müssen wir ein nachhaltiges Ressourcenbewusstsein organisationskulturell verankern, welches sich auch auf uns selbst und unsere Kolleg:innen bezieht.

## Welche Rolle spielt Zivilgesellschaft als „Labor“ und wo stößt sie an strukturelle Grenzen?

Zivilgesellschaft kann insofern ein „Labor“ sein, weil sie im Idealfall sehr selbstbestimmt und selbstorganisiert ist. Weil sie an sich keinen externen Auftrag hat, sondern einfach in einem überschaubaren Rahmen bestimmte Ideen und Ansätze ausprobieren kann, die auf ganz konkreten Bedürfnissen und Erfahrungen basieren. Das ist ähnlich wie in der Wissenschaft, nur eben viel praktischer und sozusagen ganz nah an der gesellschaftlichen Basis. Und was dann gut funktioniert, kann in anderen Kontexten übernommen und angepasst und somit in die gesellschaftliche Breite getragen werden.

Strukturelle Grenzen können verschiedener Art sein. Eine ist das eigene Wachstum: Ab einer gewissen Größe braucht eine Organisation eine gewisse Professionalisierung und eigene Verwaltung, um gut zu funktionieren. Das führt automatisch zu einer allmählichen Verschiebung ihrer Ziele und Prioritäten.

Weiterhin führt die staatliche Förderstruktur zu Verzerrungen. Aufgrund der verfügbaren Finanzressourcen richtet sich ein Teil der zivilgesellschaftlichen Aktivitäten an den geförderten Themen und Formen aus. Dabei handelt es sich in der Masse um zeitlich begrenzte Projektförderungen mit prekären Bedingungen, die die Organisationen derart erschöpfen, dass förderunabhängige, selbstbestimmte Maßnahmen umso weniger stattfinden. Außerdem richtet sich die Zivilgesellschaft dadurch tendenziell entlang der staatlichen Verwaltungsstrukturen, also nach Grenzen von Kommunen, Bundesländern oder Staaten aus, obwohl sie per se eher themenbezogen und grenzüberschreitend arbeiten würde bzw. könnte.

## Wie verändert sich Organisationsentwicklung angesichts eines sich wandelnden gesellschaftlichen Diskurses?

Ich würde sagen, dass es im Moment immer stärker um Resilienz von Organisationen geht, also wie werden und bleiben wir stabil trotz der zunehmenden Infragestellung von Zivilgesellschaft als wichtigem demokratischem Element, trotz starker Mittelkürzungen, trotz politischer Bedrohungen und gewaltvoller Angriffe auf Engagierte. Es kommt aktuell mehr denn je darauf an, dass wir uns auf den Kern dessen konzentrieren, warum wir unsere Arbeit eigentlich tun. Und auf solidarische Allianzen, also unsere Kooperationsfähigkeit mit anderen Organisationen und Akteuren.

---

Karola Kunkel  
Friedenskreis Halle e.V.



# 3

## INTERVIEWS ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

### 3.2 Interview mit Sabine Ayeni (Mohio e.V.)

#### **ENSA: Was verstehst du unter Organisationsentwicklung?**

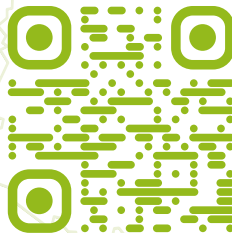
**Sabine Ayeni:** Für mich ist Organisationsentwicklung immer systemisch zu verstehen – also mit dem Blick auf das gesamte Gefüge einer Organisation oder eines Unternehmens. Nachhaltige Veränderung, die wirklich Bestand hat, erlebe ich dabei nicht als linearen Prozess oder als einzelne Maßnahme innerhalb eines Systems.

Vielmehr arbeite ich mit der Annahme, dass Organisationen komplexe soziale Systeme sind, die sich nicht einfach „verändern lassen“. Entwicklung entsteht dann, wenn im Inneren der Organisation eine echte Motivation zur Veränderung entsteht.

Externe Begleitung bedeutet für mich daher nicht, ein vorher definiertes Ergebnis umzusetzen. Es geht vielmehr darum, gemeinsam mit der Organisation einen Weg zu entwickeln – in Richtung eines Ziels, das von den Beteiligten selbst getragen wird.

In der Praxis heißt das oft, genau hinzuschauen. Wie wird eigentlich miteinander kommuniziert? Wie wird geführt? Welche informellen Regeln wirken im Hintergrund? Ziel ist es zunächst, diese oft unsichtbaren Muster sichtbar zu machen – um sie anschließend gemeinsam reflektieren und weiterentwickeln zu können.

[www.mohio.org](http://www.mohio.org)



**Mohio e.V.** ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Halle (Saale), der sich für globale Gerechtigkeit, nachhaltige Entwicklung und kritische Auseinandersetzung mit Medien einsetzt. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen Bildungsprogramme für Schulen und Multiplikatoren. Durch Workshops und in den letzten Jahren vermehrt auch Beratung, fördert mohio kritisches Bewusstsein und die Entwicklung von Strategien für nachhaltiges, ganzheitliches Denken und Handeln – in Schulen, Organisationen und Unternehmen.

## Wenn du an Organisationsentwicklung denkst: Was verändert sich wirklich und was bleibt oft erstaunlich stabil?

Ich erlebe immer wieder, dass Organisationen vergleichsweise schnell strukturelle Veränderungen auf den Weg bringen können – etwa durch neue Teamzuschnitte, flachere Hierarchien oder agile Arbeitsweisen. Und häufig funktioniert das auch erst einmal gut. Nach einiger Zeit zeigt sich jedoch oft: Vieles fühlt sich noch erstaunlich vertraut an.

Der Grund liegt meist darin, dass sich die tieferliegenden Muster nicht verändert haben. Organisationen orientieren sich gerade in unsicheren Phasen stark an dem, was sie bereits kennen. Vertrautes gibt Sicherheit – auch dann, wenn eigentlich Veränderung gewünscht ist.

Wenn Teams sich nicht mit ihren eigenen Gewohnheiten, unausgesprochenen Regeln und Denkweisen auseinandersetzen, bleibt das System im Kern stabil. Dann entsteht der Eindruck von Veränderung an der Oberfläche – während die eigentliche Logik unverändert bleibt. Oder anders gesagt: Es gibt einen neuen Titel, aber der Text darunter ist noch derselbe.

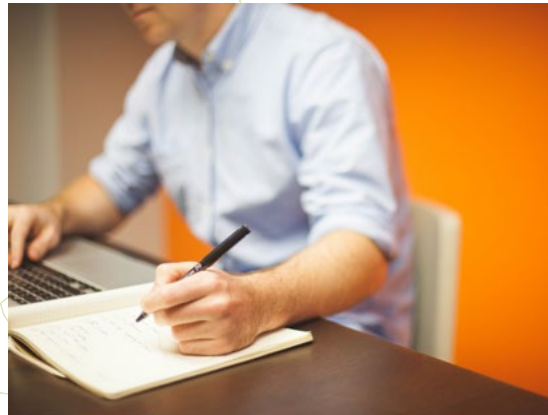
## Welche Rollen spielen Haltung, Werte und innere Prozesse in Veränderungsprozessen?

Aus meiner Sicht sind Haltung, Werte und innere Prozesse zentrale Ansatzpunkte für nachhaltige Veränderung. Sie prägen, wie Menschen Situationen wahrnehmen, wie sie Entscheidungen treffen und wie sie miteinander arbeiten. Deshalb beginnt Veränderung oft nicht bei der Frage „Was machen wir anders?“, sondern bei der Frage „Wie schauen wir eigentlich auf das, was wir tun?“.

In der Praxis bedeutet das: Teams brauchen die Bereitschaft, sich ehrlich mit ihren eigenen Mustern auseinanderzusetzen. Welche Erwartungen haben wir aneinander? Welche Regeln gelten – auch wenn sie nie ausgesprochen wurden? Und welche Rolle spiele ich selbst darin?

Die Rolle systemischer Organisationsentwicklung sehe ich dabei weniger in der Einführung neuer Methoden oder Prozesse. Vielmehr geht es darum, Räume für Reflexion zu schaffen und diese Prozesse achtsam zu begleiten.

Das hat oft auch eine persönliche Dimension: Einzelne übernehmen mehr Verantwortung für ihr eigenes Handeln. Und insbesondere für Führungskräfte kann es bedeuten, die eigene Rolle neu zu betrachten – Kontrolle abzugeben, Unsicherheit auszuhalten und Vertrauen zu entwickeln.



Insbesondere Führungskräfte sollten in Veränderungsprozessen die eigene Rolle neu betrachten.

Symbolfoto: Pixabay

## Wo erlebst du die größten Hindernisse für nachhaltige Veränderung?

Ein zentrales Hindernis sehe ich darin, dass Veränderung häufig auf der Ebene von Strukturen oder Prozessen ansetzt – ohne die zugrunde liegenden kulturellen Dynamiken wirklich zu berücksichtigen. Gerade in Phasen von Unsicherheit greifen Organisationen schnell auf bekannte Muster zurück. Das ist verständlich, macht es aber schwierig, neue Wege wirklich zu etablieren.

**Weitere Herausforderungen liegen oft darin, dass...**

- Reflexion zu wenig Raum bekommt
- unausgesprochene Regeln bestehen bleiben
- Verantwortung eher delegiert als übernommen wird

Wenn diese Ebenen nicht in den Blick genommen werden, bleibt Veränderung häufig oberflächlich – selbst dann, wenn sich sichtbar vieles verändert hat.

## Was wird in Transformationsdebatten oft unterschätzt?

In vielen Debatten über Transformation habe ich den Eindruck, dass die tatsächliche Komplexität von Veränderung unterschätzt wird. Transformation wird oft wie ein planbares Projekt behandelt – mit klaren Zielen, Maßnahmen und Zeitplänen. In der Realität erlebe ich Veränderung jedoch als offenen Prozess, der sich nicht vollständig steuern lässt.

**Was dabei häufig unterschätzt wird, ist zum Beispiel:**

- wie zentral Beziehungen und Kommu-

nikation für Veränderung sind

- wie stark implizites Wissen und Kultur das Handeln prägen
- wie viel Zeit echte Veränderung braucht
- wie wichtig es ist, Unsicherheit auszuhalten
- wie viele Ebenen gleichzeitig betroffen sind

Ein Beispiel aus der Praxis: Wenn Entscheidungsprozesse als zu langsam wahrgenommen werden, wird oft nach einem neuen Tool oder einem klareren Prozess gesucht.

Das kann kurzfristig helfen – greift aber oft zu kurz. Denn dahinter stehen meist andere Fragen: Wer darf eigentlich entscheiden? Werden Entscheidungen mitgetragen? Gibt es eine Kultur, in der Fehler möglich sind?

Was als „Problem“ sichtbar wird, ist in diesem Sinne oft nur ein Symptom. Die eigentlichen Ursachen liegen tiefer – in den Haltungen, Beziehungen und kulturellen Mustern einer Organisation.

## Welche Erfahrungen würdest du anderen Organisationen wie Schulen, Unternehmen oder Initiativen gerne mitgeben?

Aus meiner Arbeit lassen sich einige zentrale Erfahrungen ableiten, die für unterschiedliche Organisationen hilfreich sein können:

### 1. Veränderung beginnt innen

Nachhaltige Entwicklung entsteht selten durch neue Strategien oder Strukturen allein. Entscheidend ist, wie Menschen den-

ken, wahrnehmen und handeln. Es lohnt sich daher, Zeit in die Reflexion eigener Annahmen und Werte zu investieren.

## 2. Komplexität anerkennen

Organisationen bewegen sich in dynamischen und oft widersprüchlichen Kontexten. Statt nach einfachen Lösungen zu suchen, geht es darum, mit Unsicherheit umgehen zu lernen, unterschiedliche Perspektiven stehen zu lassen und Schritt für Schritt zu lernen.

## 3. Lernräume schaffen

Veränderung braucht bewusst gestaltete Räume für Austausch und Reflexion. Orte, an denen offen gesprochen werden kann – auch über Unsicherheiten oder Fehler. Erst in solchen Kontexten entsteht echtes Lernen.

## 4. Ganzheitlich denken

Organisationen sind immer Teil eines größeren Zusammenhangs. Entscheidungen

wirken über die eigene Organisation hinaus und sind eingebettet in gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Dynamiken. Diese Zusammenhänge mitzudenken, erweitert den Blick und die Handlungsmöglichkeiten.

## 5. Selbstwirksamkeit stärken

Menschen engagieren sich dann für Veränderung, wenn sie erleben, dass ihr Handeln einen Unterschied macht. Beteiligung, Vertrauen und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, sind dafür zentrale Voraussetzungen.

## Wie würdest du das zusammenfassen?

Systemische Organisationsentwicklung bedeutet für mich, Organisationen als lebendige, lernende Systeme zu verstehen. Veränderung entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch die Fähigkeit einer Organisation, sich selbst zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Am Ende geht es weniger darum, die „richtige“ Lösung zu



Globales Lernen kann in Unternehmen ein Motor für Veränderungen sein.

Symbolfoto: Pixabay

finden – sondern darum, gemeinsam Wege zu entwickeln, die für die jeweilige Organisation wirklich passen.

### **An welchen Stellen sind Unternehmen offen für globale Perspektiven und wo eher nicht?**

Aus meiner Erfahrung hängt Offenheit stark von der inneren Haltung von Mitarbeitenden und Führungskräften ab. Wo Neugier da ist und die Bereitschaft, eigene Sichtweisen zu hinterfragen, werden globale Perspektiven eher angenommen – oft in Strategie- oder Innovationsbereichen. Weniger offen sind Bereiche, die von festen Routinen geprägt sind oder vor allem auf kurzfristige Ziele ausgerichtet sind.

Und ganz oft hängt das auch davon ab, ob es dazu gerade eine gesetzliche Notwendigkeit gibt, sich mit globalen Themen zu befassen, wie z.B. durch das Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz. Wenn diese Offenheit entsteht, dann sind Unternehmen auch bereit, sich mit noch anderen globalen Fragen zu befassen. Wird es als optionales „Nice to have“ empfunden, dann passiert einfach gar nichts.

### **Welche Kompetenzen fehlen Organisationen am häufigsten, wenn es um nachhaltige Transformation geht?**

Was vielen Organisationen aus meiner Sicht fehlt, sind vor allem systemisches Denken und die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen. Nachhaltige Transformation bedeutet, komplexe ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und in Entscheidungen einzubeziehen. Das ist nicht was, das man einfach mal so macht, das ist ein „Organisationsmuskel“, der oft wenig Übung erfährt. Häufig fehlen zudem transformative Führung sowie Kompetenzen

wie interkulturelle Sensibilität, Beteiligung und langfristiges Denken.

### **Wie kann Globales Lernen aus deiner Sicht zur Organisationsentwicklung in Unternehmen beitragen?**

Aus meiner Sicht kann Globales Lernen in Unternehmen ein echter Motor für Veränderung sein, weil es neue Perspektiven in den Arbeitsalltag bringt und eingefahrene Denkmuster aufbricht. Es hilft Mitarbeitenden und Führungskräften, globale Zusammenhänge besser zu verstehen und ihr eigenes Handeln einzuordnen. Dadurch entstehen oft neue Impulse für Zusammenarbeit, Innovation und nachhaltige Entscheidungen – vorausgesetzt, Globales Lernen wird bewusst in die Organisationsentwicklung eingebunden und nicht nur punktuell eingesetzt, wie z.B. als BNE-Fach in der Berufsschule oder an der Universität, ohne direkten Zusammenhang zu Unternehmen, deren Herausforderungen und Fragen. Dann kommen motivierte junge Menschen in Unternehmen und finden dort keinen Boden für ihre Ideen und Anregungen. Wenn dies jedoch aktiv mitgedacht und gefördert wird, so entsteht nicht nur ein breiteres Bewusstsein, sondern oft auch direkte Aktionen, die ein Unternehmen auf vielen Ebenen weiterentwickelt. Wird der Muskel der „Transformation“ trainiert, dann gibt es Offenheit für neue Ideen, die wiederum ein Unternehmen verändern können.

---

Sabine Ayeni  
Mohio e.V.

# 3 INTERVIEWS ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

## 3.3 Interview mit Eva Stützel (Ökodorf Sieben Linden)

### **ENSA: Was verstehst du unter Organisationsentwicklung?**

**Eva Stützel:** Ich verstehe unter Organisationsentwicklung, aus einer Metaperspektive die Organisationsstrukturen eines Projektes anzuschauen und zu überprüfen, wo eingefahrene Strukturen nicht gut tun, oder wo Strukturen fehlen, um die Organisation angenehmer zu gestalten.

### **Wenn du an Organisationsentwicklung denkst: Was verändert sich wirklich und was bleibt oft erstaunlich stabil?**

Man kann Entscheidungsstrukturen und Zuständigkeiten per Organisationsentwicklung verändern. Aber es gilt auch: Die Veränderungen an den Strukturen sind manchmal nur auf dem Papier, wenn die Menschen das nicht wirklich verinnerlichen. Daher langt es nicht einfach, eine tolle neue Struktur zu „erfinden“, sondern die Menschen müssen mitgenommen werden.

Was meist erstaunlich stabil bleibt, ist die Organisationskultur. Zu denken, wir ändern die Struktur und die Kultur folgt automatisch, das stimmt nicht. Wenn eine Organisation auch in der Kultur verändert

werden soll, braucht das sehr viel Zeit und eine bewusste Arbeit auch an der Kultur der Organisation, nicht einfach nur Verabredungen für eine andere Struktur. Aber eine neue Struktur kann helfen, auch die Kultur zu verändern. Zum Beispiel, wenn eine eher hierarchisch organisierte Organisation – oder auch eine sehr basisdemokratisch organisierte Organisation – Soziokratie einführt. Da braucht es auch bewusste Aufmerksamkeit auf die Kultur, die damit einhergeht.

### **Welche Rollen spielen Haltung, Werte und innere Prozesse in Veränderungsprozessen?**

Meine Antwort darauf klingt in der vorigen Antwort schon an: Veränderungsprozesse in Organisationen brauchen in den allermeisten Fällen auch innere Prozesse und einen bewussten Fokus auf die Haltung der Beteiligten. Was ich oben „Kultur“ genannt habe, ist auf der individuellen Ebene die Haltung – mit welcher Weltsicht, mit welchen Werten, welchen Grundüberzeugungen gehe ich durchs Leben?



Zur Gemeinschaft des Ökodorfs  
Sieben Linden zählen über 150 Menschen  
Foto: Ökodorf Sieben Linden

### **Wo erlebst du die größten Hindernisse für nachhaltige Veränderung?**

In Organisationen oder in der Welt? Wenn ich drüber nachdenke, eigentlich ist eine Antwort auf beiden Ebenen die gleiche: Die Trägheit der Masse. Es ist leicht, immer alles so weiter zu machen, wie es vorher war, Veränderungen kosten Zeit und Energie. Da braucht es eine starke Motivation dafür, diese Zeit und Energie zu investieren.

Auf der globalen Ebene ist aber auch noch eins der größten Hindernisse die Macht des Kapitals. Und das kurzfristige Profitstreben, das zur Kurzsichtigkeit verführt. Wenn eine Firma durch Ausbeutung von Mensch und Natur kurzfristig Gewinne machen kann, wird sie erfolgreich genannt! Aber langfristig schadet sie allen! Hier muss sich etwas grundsätzlich verändern – das Gemeinwohl muss stärker im Vordergrund stehen, in der politischen Debatte, der Besteuerung, und hoffentlich auch in den Werten der Entscheider:innen.

### **Was wird aus deiner Sicht in Debatten über Transformation oft unterschätzt?**

Der Hebel wird zu häufig an den kleinen Punkten angesetzt, wie z.B. an dem ökologischen Fußabdruck der Einzelnen. Dabei wird vergessen, wieviel man verändern könnte, wenn die politischen Rahmenbedingungen geändert werden würden.

### **Welche Erfahrungen würdest du anderen Organisationen wie Schulen, Unternehmen oder Initiativen gerne mitgeben?**

Nehmt Euch ab und zu Zeit, aus einer Meta-Perspektive auf Eure Organisation zu schauen: Was sind Eure Ziele, was wollt ihr erreichen und wo steht ihr? Was läuft gut, was läuft schlecht? Was könnte man grundlegend verändern, um Eure Ziele leichter zu erreichen?

## Was hat sich in den Entscheidungsprozessen über die Jahre verändert?

Wir begannen in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wie alle guten Gemeinschaftsprojekte damit, im Zweifelsfall alles im Konsens mit allen zu entscheiden. Das hat uns aber immer mehr überfordert, und wir haben auch festgestellt, dass die Entscheidungen dann nicht wirklich besser werden – und noch nicht mal besser getragen, da auch Konsensprozesse häufig mit einem „lauen Konsens“ enden.

In mehreren Schritten hat sich unser Entscheidungsmodell dann dahingehend verändert, dass jetzt fast alle Entscheidungen von kleinen Gruppen gefällt werden, die wir dafür beauftragt haben. Nur sehr große Entscheidungen kommen noch ins Plenum, und hier muss es kein reiner Konsens mehr sein – auch wenn wir nach wie vor die Kultur haben, Einwände sehr wichtig zu nehmen und nach einem Konsens zu streben.

Das war ein langer Prozess mit verschiedenen Schritten. Ein wichtiges Learning aus den Veränderungsprozessen war damals: Wenn man eine – vielleicht sogar faktisch

gute – Struktur einführt, ohne dass alle den Hintergrund verstanden und durchdrungen haben, dann wird sie manchmal gar nicht gelebt. Seither wissen wir: Strukturveränderungen, die nur wenige sich überlegt haben, tragen häufig nicht, weil die anderen diese Veränderungen nicht durchdrungen haben. Die Strukturveränderungen, die wir gemeinsam in längeren, manchmal zäh und aufwändig erscheinenden Prozessen entwickelt haben, die tragen wirklich.

Wir haben in jedem Jahr 3 Tage lang eine „Räte-Intensivzeit“. Hier schauen wir auf unsere wichtigsten Entscheidungsgremien, die Räte. Das sind 7 Gremien mit jeweils 5-7 Menschen. Die Räte berichten über ihre Arbeit und bekommen Feedback für ihre Arbeit. Dann wird geschaut, wie der Rat im nächsten Jahr zusammengesetzt werden soll. Häufig werden nur wenige Veränderungen vorgenommen – wir wissen die Kompetenz, die sich mit der Erfahrung einstellt, zu schätzen. Aber jedes Jahr hat die Gemeinschaft ein Feedback zu Menschen in wichtigen Entscheidungspositionen zu geben, und die Möglichkeit, sie für das nächste Jahr nicht mehr zu wählen.



Die wichtigsten Entscheidungsgremien im Ökodorf sind die Räte.

Foto: Ökodorf Sieben Linden

Gleichzeitig wird in diesen Tagen auch auf das geschaut, was wir gerade für unsere Organisationsentwicklung brauchen. Ob das eine kleine Änderung im Entscheidungssystem ist, oder die Frage nach der Zusammenarbeit zweier Räte, oder die Frage nach dem Stellenwert der Vollversammlung. Auch dafür ist Raum. Große Dinge können in diesen drei Tagen neben dem Feedback und der Wahl, die schon viel Zeit in Anspruch nehmen, nicht bewegt werden, aber es können neue Prozesse angestoßen werden, die dann übers Jahr weitergehen.

### Wie geht ihr mit Konflikten und Spannungen um - individuell und organisatorisch?

Wir geben ihnen Aufmerksamkeit und nehmen sie als Lernchance. Mit dem Interesse: „Warum denkst Du da so anders als ich?“ auf andere Menschen zu schauen, kann viele neue Erkenntnisse bringen. Bei tieferegreifenden Konflikten Mediation in Anspruch zu nehmen, ist bei uns ganz normal – wir haben mehrere ausgebildete Mediator:innen im Projekt, und noch weitere, die Erfahrung haben, Konflikte zu begleiten. Wenn es wirklich haarig wird, greifen wir auch auf externe Mediator:innen zurück.

Trotz alledem gibt es auch in unserem Projekt Konflikte, die schwelen und sich nicht lösen lassen. Die Menschen bringen ja auch ihre Traumata und alten Verletzungen mit, die lassen sich mit der besten Mediation nicht einfach heilen. Und: bei 110 Erwachsenen gibt es 110 x 109, also fast 12.000 Beziehungen – es wäre ja ein Wunder, wenn das alles harmonisch wäre.

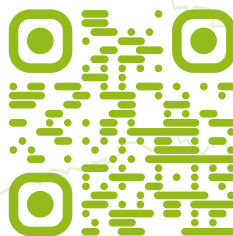
### Welche Fähigkeiten mussten Menschen bei euch lernen, um Verantwortung langfristig tragen zu können?

- Gelassenheit
- die Offenheit, auch negatives Feedback an dem eigenen Engagement auszuhalten
- Geduld, dass Prozesse oft viel länger brauchen als man denkt
- sich auch mal trauen, eine Entscheidung zu treffen, und sich nicht immer hinter „der Gemeinschaft“ zu verstecken. Manchmal ist keine Entscheidung die schlechteste Entscheidung.

Eva Stützel

Ökodorf Sieben Linden

[siebenlinden.org](http://siebenlinden.org)



Das **Ökodorf Sieben Linden** ist eine sozial-ökologische Gemeinschaft in Sachsen-Anhalt, in der Menschen seit den 1990er-Jahren gemeinsam nachhaltige Lebensweisen erproben. Ziel ist es, ökologische, soziale und ökonomische Aspekte in Einklang zu bringen und ein zukunfts-fähiges Leben im gemeinschaftlichen Rahmen zu gestalten. Neben dem Alltag im Dorf engagiert sich Sieben Linden auch in Bildungsarbeit, etwa durch Seminare, Workshops und internationale Vernetzung.

# 5 IMPRESSUM

## Verantwortliche Redakteur:innen

Christopher Isensee

[fair-wirtschaften@einewelt-lsa.de](mailto:fair-wirtschaften@einewelt-lsa.de)

Dorothea Splettstößer

[bildungstage@einewelt-lsa.de](mailto:bildungstage@einewelt-lsa.de)

Julia Irrling

[oeffentlichkeit@einewelt-lsa.de](mailto:oeffentlichkeit@einewelt-lsa.de)

## Herausgeber

EINE WELT Netzwerk Sachsen-Anhalt e.V.

Johannisstraße 18, 06844 Dessau-Roßlau

Tel: 0340 / 2 301 122

[geschaeftsstelle@einewelt-lsa.de](mailto:geschaeftsstelle@einewelt-lsa.de)

[www.einewelt-lsa.de](http://www.einewelt-lsa.de)

## Satz | Layout:

Armin Stein

[armi-in-stein.de](mailto:armi-in-stein.de)

## Hinweis

Die Texte wurden seitens der Redaktion an geschlechtergerechte Sprache angepasst. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht mit den Ansichten der Redaktion übereinstimmen.

Wenn auch Sie den Rundbrief unterstützen möchten, bitten wir um Überweisung auf das Konto des Vereins bei der Volksbank Dessau-Anhalt e.G.,  
IBAN: DE 08 8009 3574 0001 2707 70  
BIC-/SWIFT-Code: GENO DE 31051

**Vermissen Sie den Rundbrief  
an bestimmten Orten?  
Bitte geben Sie uns Bescheid!**

Der Rundbrief „FAIR“ wird gefördert von ENGAGEMENT GLOBAL im Auftrag des BMZ, Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst, der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland, dem Katholischen Fonds und den Ministerien in Sachsen-Anhalt.



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

**ENGAGEMENT  
GLOBAL**

Service für Entwicklungsinitiativen



  
**KATHOLISCHER  
FONDS**  
KOOPERATION  
SINE WELT



**EKM**

Gefördert durch:

**Brot  
für die Welt**

mit Mitteln des  
Kirchlichen  
Entwicklungsdienstes



**SACHSEN-ANHALT**

**#moderndenken**

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein der Herausgeber verantwortlich. Die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global gGmbH und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

