

GLEP und der Verwaltungsweg

Vorwort

Wir sind noch auf dem Weg, noch nicht am Ende der Reise, aber mit GLEP haben wir einen Fahrplan entwickelt, den wir als Orientierung in der Verwaltung nutzen können.

Lange Zeit vertrat die VEM die Auffassung, dass die Verwaltung und vor allem das Management deutsch sein müssten. Ehrlich gesagt schienen eine internationale Finanzverwaltung und internationales Personal in Verwaltungspositionen fast undenkbar. Das hängt sicherlich damit zusammen, dass die VEM rechtlich gesehen eine deutsche Organisation mit internationalisierten Führungsgremien ist. Aber es besteht sicherlich auch ein Zusammenhang damit, dass die Menschen irgendwie immer erwarten, dass die Verwaltung eine „deutsche Sache“ ist. Dies war insbesondere deshalb der Fall, weil die Verwaltung bis vor kurzem vollständig vom Büro in Wuppertal aus organisiert wurde, während sich die Regionalbüros in Dar es Salaam und Pematangsiantar um die Programme und Projekte kümmerten.

Ich würde die These vertreten, dass sich die Leitung als Dienstleistungszentrum für die Arbeit der VEM versteht und auch immer so gesehen werden muss. Die operativen Mitarbeiter der VEM in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen müssen sich auf eine funktionierende Verwaltung verlassen können, die ihre Arbeit erleichtert und nicht erschwert.

Es war daher bald offensichtlich, dass, wenn unsere Programme nach GLEP-Kriterien entwickelt und gestaltet werden sollten, auch die Verwaltung diesen Weg einschlagen und vielfältiger und internationaler werden musste.

Alles begann mit einer Excel-Tabelle und Statistiken. Wir gingen der Frage nach: Wer arbeitet eigentlich bei uns in der VEM und in der Verwaltung? Das heißt: Woher kommen die Menschen, wie alt sind sie, welche Perspektiven haben sie, welcher religiöse Hintergrund prägt sie? Weitere Fragen, die gestellt wurden, waren: Sind benachteiligte Gruppen in unserem Personal vertreten? Welche Bildungsabschlüsse haben unsere Kolleg*innen? Inwieweit sind wir eigentlich privilegiert?

Wir hatten zum Nachdenken anregende Treffen mit den unterschiedlichsten Menschen, bei denen wir uns zunächst mit der Materie auseinandersetzen mussten. Wir mussten lernen, über unsere gewohnten Denkmuster hinauszugehen und diese zunächst neu zu formulieren, weg von der Perspektive „wir hier und sie dort“ hin zur Frage: „Wer sind ‚wir‘ eigentlich?“

In diesen Prozessen wurde schnell klar, dass die afrikanischen und asiatischen Regionen in den meisten Bereichen unterrepräsentiert waren. Auch heute noch ist Wuppertal der mit Abstand größte VEM-Standort, mit überwiegend weißen, deutschen Mitarbeiter*innen. Bis vor einigen Jahren waren Schwarze, abgesehen von den Vorstandsmitgliedern, nur für wenige Jahre als Austauschmitarbeiter*innen hier, ansonsten aber eine absolute Minderheit.

Wir mussten akzeptieren, dass wir deutlich weniger vielfältig waren, als uns bewusst war. Wir mussten tatsächlich lernen, dass wir zunächst einmal zuhören und akzeptieren mussten, dass neue Wege erforderlich waren, um GLEP in die Verwaltung zu integrieren.

Das war also der Beginn eines Weges hin zur Entwicklung der Verwaltungsstrukturen der VEM nach GLEP-Kriterien und zur Etablierung eines ernsthaften Diversity-Management-Systems. In den folgenden Abschnitten werde ich versuchen, thematisch zu erläutern, welche Schritte wir unternommen haben, wie weit wir auf diesem Weg bisher gekommen sind und was wir in der Zwischenzeit gelernt haben.

Wenn wir den Begriff „wir“ verwenden, schließt dies unsere Kolleg*innen an der VEM ein, die an vielen verschiedenen Stellen in der Hierarchie sowie in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Perspektiven an den Prozessen beteiligt waren. Wir sind ein großes Team.

Informationstechnologie (IT):

Der erste Schritt in Richtung einer echten Internationalisierung wurde von der IT als Teil der Verwaltung unternommen. Schon als die ersten Konzepte und Ideen für GLEP diskutiert wurden, wurde klar, dass die Kollegen in Wuppertal und den beiden anderen Büros sehr unterschiedlich ausgestattet waren. In Wuppertal verfügten wir über First-Level-Support für IT-Probleme und moderne Geräte, die stets funktionierten. Außerdem hatten wir Zugriff auf Server, sodass wir gut im Team arbeiten konnten, sowie eine große Auswahl an Programmen, Datensicherung und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Kollegen in Daressalam und Medan (wo sich das Büro bis 2018 befand, bevor es nach Pematangiantar umzog) mussten sich hingegen um all dies selbst kümmern und sogar ihre privaten E-Mail-Adressen für geschäftliche Zwecke nutzen.

Um diesem Ungleichgewicht ein Ende zu setzen, ließen wir 2017 zunächst den IT-Leiter zu beiden Büros reisen, um eine mit Wuppertal verbundene IT-Infrastruktur aufzubauen, die Mitarbeiter mit gleichwertiger Hardware auszustatten, sie Wuppertal gleichberechtigt anzugliedern und entsprechend zu schulen. Aus heutiger Sicht ist es fast peinlich, daran zu denken, wie unterschiedlich die Arbeit an der VEM erledigt wurde. Nach einigen gemeinsamen Gesprächen wurde sehr schnell klar, dass eine Ungleichbehandlung von Kollegen – in diesem Fall durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen – einen großen Einfluss darauf hat, wie und wo sich die Mitarbeiter in der Organisation sehen. Sie hat einen großen Einfluss auf die Rechte und Pflichten, die sie im Vergleich zu anderen wahrnehmen, und darauf, wie sie ihre Position im System einschätzen. Es kann keine Zusammenarbeit auf Augenhöhe geben, wenn Mitarbeiter nicht gleich behandelt werden.

Aus all dem haben wir gelernt: Wenn wir wollen, dass alle die gleichen Rechte und Pflichten haben und alle Kollegen ihre eigenen Perspektiven und ihr Wissen einbringen und Freude daran finden, die VEM weiterzuentwickeln, müssen wir ihnen auch die entsprechenden Arbeitsmittel und das entsprechende Arbeitsumfeld zur Verfügung stellen.

Die dafür erforderlichen Investitionen mussten als Investition in die Leistungsfähigkeit betrachtet werden. Sie haben sich um ein Vielfaches ausgezahlt.

Übrigens war die damals geschaffene IT-Struktur der Beginn vieler weiterer Entwicklungen. Heute unternimmt das Team bereits erste Schritte in Richtung Internationalisierung, da es seit Herbst 2023 an zwei Standorten tätig ist und durch einen neuen indonesischen Kollegen verstärkt wurde.

Die Ausschüsse

Was bürokratisch klingt, ist in Wirklichkeit das mächtigste Instrument der VEM, um Menschen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Der Vorstand verfügt über insgesamt 8 „Ausschüsse“, die verschiedene Themen erörtern und darüber entscheiden. Die Ergebnisse der Ausschüsse werden vom Vorstand bestätigt, der nur bei besonders weitreichenden Entscheidungen weitere Diskussionen führt. Es gibt auch ein Vetorecht, das jedoch nur sehr selten genutzt wird. Beispiele für Ausschüsse sind die Regionalausschüsse, Finanzen und Verwaltung, Kommunikation, Personalwesen und so weiter. Traditionell hielten die Ausschüsse ihre Sitzungen in der Vergangenheit physisch und daher ausschließlich in Deutschland ab, wo der Vorstand und der Großteil der Mitarbeiter tätig sind. Das war praktisch, und so war es eben immer schon gehandhabt worden. Als das Bewusstsein wuchs, dass dadurch das Fachwissen der Kollegen in den beiden anderen Regionalbüros kaum berücksichtigt wurde, wurden die Leiter dieser Büros irgendwann eingeladen, bei bestimmten Ausschüssen digital teilzunehmen.

Man muss sich eine Gruppe von Menschen vorstellen, die in einem Konferenzraum in Wuppertal sitzt, während die Person, die aus Afrika oder Asien zugeschaltet war, überlebensgroß auf eine Leinwand projiziert wurde, ohne den Rest der Gruppe sehen oder gar verstehen zu können. Dennoch war der erste Schritt getan und eine Teilnahme möglich.

Wie jedoch bereits für den IT-Bereich beschrieben, war es auch hier so, dass der Zugang und die Art der Teilnahme darüber entschieden, wie die Rolle wahrgenommen wurde und welche Rechte und Pflichten sich daraus ergaben.

Wir lernten, dass wir uns in diesem Bereich weiterentwickeln mussten. Dann kam Covid-19. Covid wirkte als Beschleuniger für die digitale Entwicklung dieser Gremien. Wir lernten neue Videotechnik kennen und hielten unsere Sitzungen alle von zu Hause aus ab. Zum ersten Mal hatten alle Teilnehmenden gleichberechtigten Zugang zu den Diskussionen und Entscheidungen, jeder von uns war auf einem Videofenster zu sehen, und wir alle kommunizierten auf die gleiche Weise miteinander. Das funktionierte so gut, dass die Vorstandsmitglieder beschlossen, es dabei zu belassen. Wir haben daraus gelernt, dass hybride Sitzungen, bei denen sich eine Gruppe physisch trifft und andere digital dazustoßen, einen gewissen Wert haben. Aber nur, wenn dies nicht zu einer dauerhaften Ungleichbehandlung führt. Auch hier gilt: Zugang bestimmt das Selbstbild.

In einem weiteren Schritt zogen wir Bilanz, wie wir es bereits zu Beginn der GLEP-Entwicklung getan hatten, und betrachteten die Zusammensetzung der Ausschüsse.

Wie sieht die Geschlechterverteilung aus? Wie sind die drei Regionen der VEM vertreten? Wer hat Stimmrecht, und wer ist Gast? Das Ergebnis war ernüchternd und zeigte einen klaren Handlungsbedarf auf.

Bei einer anschließenden Neuordnung der Ausschüsse haben wir erstmals echte Diversitätskriterien angewandt und neue Mitglieder in die Ausschüsse berufen. Seitdem wurde in allen Ausschüssen ein Gleichgewicht hinsichtlich Geschlecht, Herkunft und auch Alter erreicht, sowohl bei den Vorsitzenden als auch bei den Teilnehmenden.

Wir haben daraus gelernt, dass diese Veränderungen nicht nur auf Anerkennung stießen, sondern dass sie es unseren Mitarbeiter*innen ermöglichten, das volle Potenzial der verfügbaren Ressourcen zu nutzen. Die Diskussionskultur änderte sich, und Menschen, die sich zuvor nur als Alibifiguren fühlten, wurden zu gleichberechtigten Teilnehmer*innen.

Die Belegschaft

Ich komme nun zu einem weiteren wichtigen Thema: den Mitarbeitern der VEM und ihrer Zusammensetzung in den drei Regionalbüros. Seit langem achten wir sehr darauf, bei der Besetzung von Stellen auf eine größere Vielfalt zu achten. Das Ziel ist es, dass möglichst viele unterschiedliche Menschen in Teams zusammenarbeiten – mit unterschiedlichen Hintergründen, Lebenserfahrungen und Kulturen. Dies ist nach wie vor eine große Herausforderung, da wir natürlich nicht völlig frei entscheiden können, sondern abwarten müssen, wer sich bewirbt und welche beruflichen Qualifikationen die Bewerber mitbringen. Aber auch hier haben wir etwas Neues gelernt.

Wenn man eine vielfältige Belegschaft haben möchte, muss man bei den Stellenanzeigen ansetzen. Unserer Erfahrung nach sprechen bestimmte Arten von Stellenangeboten bestimmte Personengruppen an. So gibt es beispielsweise Schlüsselwörter, die in vielen Fällen eher auf Frauen und andere Personengruppen abzielen, während andere eher für Männer gedacht sind. Im Internet haben wir hilfreiche Tools entdeckt, die uns dabei helfen, die Formulierungen in Stellenanzeigen neu zu gestalten und zu überdenken. Es bleibt ein ständiges Diskussionsthema, wie wir Vorstellungsgespräche bewerten und unsere Entscheidung treffen. Nicht alle Menschen verhalten sich in Vorstellungsgesprächen gleich; manche der erworbenen sozialen Normen müssen entschlüsselt werden, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann. Besonders auffällig ist für uns, dass Männer und Frauen trotz gleicher Qualifikationen oft ein sehr unterschiedliches Maß an Selbstvertrauen haben. Wenn dies dazu führt, dass Person A, die einen selbstbewussteren und dynamischeren Eindruck hinterlässt als Person B, die Stelle erhält, wir aber feststellen, dass Person A immer männlich ist, dann haben wir etwas grundlegend falsch gemacht!

Der Einstellungsprozess ist ein hochsensibles Thema, das von Anfang an ein hohes Maß an Diversitätsbewusstsein erfordert und daher auch ein vielfältiges Team, das am Entscheidungsprozess beteiligt ist. Dann können wir gemeinsam erkennen, was eine Person allein nicht sehen kann.

Zudem hat sich im Bildungsbereich in den letzten Jahren die Antirassismusbearbeitung für Kirche und Gesellschaft intensiv weiterentwickelt, und einflussreiche Persönlichkeiten haben die VEM weit über ihre eigene Blase hinaus bekannt gemacht. Wir haben festgestellt, dass unsere Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber rapide gestiegen ist, sodass wir als Organisation bekannt sind, die kein Pinkwashing betreibt, sondern Diversität ernst nehmen will. Seitdem haben wir eine positive Entwicklung nicht nur bei der Anzahl der Bewerber*innen, sondern auch bei der Art der Personen, die sich bewerben, beobachtet.

Das macht nicht alles einfacher, aber letztendlich besser – darauf komme ich später noch zurück.

Buchhaltung

Nach der erfolgreichen Internationalisierung der IT war das nächste Ziel die Finanzabteilung. Eine internationalisierte Organisation wie die VEM, die rund 40 % aller Spenden aus Afrika und Asien erhält, sollte auch als internationale Organisation wahrgenommen werden, nicht als deutsche. Teil des kolonialen Erbes ist, dass in der Entwicklungszusammenarbeit und auch im internationalen ökumenischen Umfeld fast immer ein Geldfluss von Nord nach Süd erwartet wird. Dies war spätestens noch auf den Kontoauszügen zu beobachten, da die Mittel für Programme und Projekte immer aus Wuppertal überwiesen wurden. Auch der Großteil der Gehälter wurde aus Wuppertal bezahlt, und die kleinen Buchhaltungsabteilungen in Dar es Salaam und Pematangsiantar arbeiteten nur regional für sich. Die beiden Buchhalter waren Einzelkämpfer und kannten sich nicht einmal.

Das hat sich nun komplett geändert. Durch das Coronavirus verzögert, konnten wir das Projekt zur Internationalisierung der Buchhaltung erst 2023 abschließen. Die Einzelkämpfermentalität ist vorbei, und alle drei Buchhaltungsabteilungen bilden nun eine neue gemeinsame Buchhaltungsabteilung, die in einem internationalen Finanzsystem arbeitet. Die Kollegen tauschen Informationen in regelmäßigen Videokonferenzen aus. Überweisungen erfolgen nun von dem Büro aus, wo die Bedingungen am besten sind, und nicht mehr nur aus Wuppertal, wie es zuvor der Fall war. Dies erforderte eine Reihe neuer Ideen und Konzepte, die lokale rechtliche Besonderheiten berücksichtigten und sich über mehrere Jahre hinweg entwickelten.

Wieder einmal haben wir etwas gelernt, und ich wiederhole mich: Wenn Menschen gleichen Zugang haben, entfalten sie ihr volles Potenzial. Das Prinzip „Wuppertal führt an und die anderen sind nur Mitläufer“ ist im Finanzsektor zunehmend verschwunden. Ideen werden geteilt und Arbeitssysteme gemeinsam entwickelt. Die Transparenz, die durch die vollständige Digitalisierung von Dokumenten und den uneingeschränkten Zugriff auf das gesamte System von allen Standorten aus entsteht, hilft uns auch dabei, unseren eigenen Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention und zur Förderung von Transparenz durchzusetzen und diesen durch Wirtschaftsprüfer sowie das Gütesiegel für Spenden zertifizieren zu lassen. So haben wir den Überblick über die Situation.

Gemeinsames Handeln

Bereits 2012 wurde eine erstaunliche Entscheidung getroffen, die im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und vor allem in der internationalen Ökumene wohl immer noch einzigartig ist. Unter dem Label „United Action“ wurde eine Spendenkampagne entwickelt, um Spenden für die VEM in Afrika und Asien zu sammeln. Doch es ging um viel mehr als nur Geld. Es ging um Würde! Es ging darum, den „weißen Rettern“ entgegenzuwirken und deutlich zu machen, dass es in allen Gesellschaften reiche Menschen gibt, die ebenfalls um Spenden gebeten werden können. Es ging darum zu zeigen, dass der Geldfluss von Nord nach Süd verringert werden kann. Das bedeutet, dass eine internationale Gemeinschaft, die auf allen Ebenen gleichberechtigt zusammenarbeiten sollte, dies auch tun kann, wenn es um finanzielle Ressourcen geht.

Heute trägt United Action bereits 40 % des frei verfügbaren Spendenvolumens bei. Und natürlich hat sich dies auch auf die Verwaltungsstruktur ausgewirkt. Auch wenn die meisten Ressourcen für Kommunikation und Fundraising nach wie vor nach Deutschland fließen, haben wir in den letzten Jahren eine Struktur aufgebaut, in der die Mitarbeiter*innen in den Büros in Afrika und Asien mit ihren deutschen Kolleg*innen zusammenarbeiten, Materialien entwickeln, sich gegenseitig beraten und Ideen darüber austauschen, was funktioniert und was nicht. Hier wird es in Zukunft sicherlich eine weitere Internationalisierung geben. Vor allem aber haben wir gelernt: Wenn man nicht mehr automatisch davon ausgeht, dass „die Reichen im globalen Norden“ und „die Armen im globalen Süden“ sind, kann das zu völlig neuen Denkstrukturen und Erfahrungen führen.

Das geschah im Juli 2021, als aus Afrika und Asien Zehntausende Euro für die von den verheerenden Überschwemmungen in Deutschland Betroffenen gespendet wurden. Dabei wurde auch ein Teil von „GLEP“ sichtbar, denn die Deutschen mussten ihre Perspektive ändern und Hilfe von Menschen annehmen, die sich sonst als Empfänger sehen.

Personalmanagement neu denken

Abschließend noch ein paar Gedanken zur VEM als sicherem Arbeitgeber für alle.

Die Internationalisierung der VEM ist ein Erfolg, ebenso wie GLEP als de facto „Internationalisierung 2.0“. Die Ideen und Konzepte funktionieren. Vieles ist noch im Gange, vieles wird noch ausprobiert, aber ich bin überzeugt, dass die Zukunftsaussichten der VEM durch die Entwicklung von GLEP aufgehellert wurden und dass viele erfolgreiche Programme und Konzepte überhaupt erst ermöglicht wurden.

Das ist ein Segen für die VEM!

Dennoch muss man keine rosarote Brille aufsetzen. Schließlich gibt es auch folgende Aspekte, die in der meisten Fachliteratur zum Diversity-Management nur am Rande erwähnt werden:

- Ein hohes Maß an Vielfalt macht die Dinge nicht einfacher, aber mit dem richtigen Management kann sie die Dinge besser, innovativer und sicherlich produktiver machen.
- Eine vielfältige Belegschaft ist nicht automatisch liberaler. Wenn wir uns als Gleichberechtigte begegnen, müssen wir auch akzeptieren, dass unsere Weltanschauung nicht immer dieselbe ist und dass unsere Meinungen zu Themen auseinandergehen können. Im besten Fall ist dies bereichernd und somit Teil unseres Erfolgs; andererseits kann es zu Streitigkeiten und im schlimmsten Fall zu Diskriminierung und Beleidigung führen.
- Wir müssen uns eine gewisse Toleranz gegenüber Fehlern aneignen. Wir machen Fehler! Wir gehen nicht immer so gut miteinander um, wie wir es könnten. Das erfordert gute Kommunikation und die nötige Energie.

Im Laufe der Zeit haben wir gelernt, dass wir, wenn wir sehr unterschiedliche Menschen an einem Ort zusammenbringen, damit sie zusammenarbeiten und große Teile ihres Lebens miteinander verbringen können, gute Mechanismen brauchen, damit das Ganze funktioniert.

Wir haben daher eine Reihe von Maßnahmen entwickelt, um dem Rechnung zu tragen. Viele davon befinden sich jedoch noch in einer Art Testphase; einige stehen noch aus, andere werden verworfen.

Hier einige Beispiele in Kürze:

Ein Verhaltenskodex gegen Diskriminierung und Rassismus ist eine wichtige und unverzichtbare Grundlage. Er wurde vom höchsten Gremium der VEM, der Generalversammlung, verabschiedet und ist für uns in der Leitung verbindlich. Mitarbeiter*innen und alle Personen, die an VEM-Programmen teilnehmen, können sich darauf beziehen.

Interne Think-Tanks zu verschiedenen Themen, zu denen jeder eingeladen ist, ermöglichen eine Teilnahme ohne Verantwortung und ohne weitere Verpflichtungen. Vor allem bieten sie ein Forum für den Austausch und eine wichtige Ressource für die Leitung, um Stimmungen zu erkennen und Verbesserungspotenziale zu erfahren. Dies sind Orte, an denen Diskussionen stattfinden können.

Die Besprechungszeit, die de facto eine tägliche 15-minütige Kaffeepause ist und bei der VEM eine lange Tradition hat. Es ist ein Ort, an dem wir Ideen austauschen, uns kennenlernen und auch feiern können. Wir nutzen sie auch, um Informationen vom Vorstand weiterzugeben und in kurzen Sitzungen über neue Entwicklungen und Ideen zu berichten. Einmal pro Woche findet diese Besprechung digital mit allen drei Büros statt.

Antirassismus-Schulungen für weiße Menschen, die ausdrücklich freiwillig sind, um das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen. Wir entwickeln weiterhin Konzepte, um die VEM zu einem sicheren Ort zu machen, und lernen ständig Neues dazu. Verinnerlichter Rassismus ist ein großes Thema.

Empowerment für BIPOC, als eine Art Gegenstück zum Antirassismus-Training. Dies ist ein wichtiger Lernbereich, den wir erkunden, um die VEM zu einem sicheren Ort zu machen, wie oben beschrieben.

Wie beschrieben, ließe sich die Liste erweitern und auch Dinge enthalten, die wir inzwischen verworfen haben. Aber das Wichtigste ist: Wenn man nicht den Mut hat, Dinge auszuprobieren und vor allem zu akzeptieren, dass manche Dinge nicht funktionieren werden, scheitert man, bevor man es überhaupt versucht hat.

Abschließende Gedanken

GLEP ist ein Segen für die VEM. Durch GLEP wurden viele Dinge in Gang gesetzt und das, was bereits existierte, wurde überdacht. Einige Veränderungen sind erkennbar und quantifizierbar, manche waren schon lange geplant und entwickelt, andere sind einfach zur Selbstverständlichkeit geworden.

Wir sind auf dem Weg und haben noch viel vor uns.