

# SGO–Mitteilungen

## Ein Praxisbeispiel aus der SGO-Community

Bei der SGO glauben wir an das Potenzial gemeinschaftlicher Führung. Shared Leadership ist für uns mehr als ein theoretisches Konzept – es ist eine Haltung, die Verantwortung teilt, Beteiligung ermöglicht und Wirkung schafft. Genau deshalb holen wir in dieser SGO-Mitteilung ein Mitglied unserer Community auf die Bühne: Buy Food with Plastic.

Die Organisation lebt Shared Leadership – und das weit über geografische und kulturelle Grenzen hinaus. Beim letzten Community-Event hat Co-Gründer *Khalil Radi* aufgezeigt, wie aus einer einfachen Idee eine globale Bewegung entstehen konnte. Seine Botschaft: Reden reicht nicht – man muss ins Tun kommen.

Wie das konkret aussehen kann, zeigt Buy Food with Plastic in diesem Erfahrungsbericht, den wir teilen, weil er aufzeigt, was passieren kann, wenn Führung geteilt, Vertrauen gelebt und Strukturen neu gedacht werden. Ein Impuls für uns alle.

### Wie »Buy Food with Plastic« Verantwortung teilt

Bei Buy Food with Plastic verstehen wir unter Shared Leadership ein Führungsmodell, das Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt – über Ländergrenzen hinweg. Statt in starren Hierarchien zu denken, treffen wir Entscheidungen gemeinsam, fördern Eigenverantwortung und stärken lokale Initiative. So entsteht eine Arbeitsweise, die Beteiligung ermöglicht und nachhaltige Wirkung entfaltet.

### Eine Idee, geboren aus dem Moment

Im Sommer 2018 reiste *Khalil Radi* als Schweizer Studierender nach Nicaragua. Sein Traum: Für ein paar Monate in einem einfachen Bungalow am Strand leben und jeden Tag surfen. Die Realität vor Ort war jedoch eine andere: Armut war allgegenwärtig, ein Bürgerkrieg brach aus, und Plastikmüll übersäte die Natur. Aus dieser Konfrontation mit den Problemen vor Ort entstand eine simple, aber kraftvolle Idee: Menschen sollten gesammelte Plastikflaschen gegen eine warme Mahlzeit eintauschen können.

*Khalil* teilte die Idee mit *Jaffet Davila*, einem engagierten lokalen Mitarbeiter des Bungalows, in dem er lebte – und dieser war begeistert. Gemeinsam organisierten sie den ersten Bildungs-Community-Event von Buy Food with Plastic am 3. Juli 2018.

»Ich dachte, vielleicht kommen 30 oder 40 Menschen. Was dann geschah, übertraf meine Erwartungen bei Weitem: Kinder standen bereits zwei Stunden vor dem Start in der prallen Sonne und warteten mit ihren 20 Plastikflaschen. Und als der Event begann, waren es plötzlich 180 Menschen – vor allem Mütter

und ihre Kinder –, die ihre Plastikflaschen brachten und dafür warme Mahlzeiten erhielten«, erinnert sich *Khalil Radi* an diesen besonderen Moment. Was er damals nicht ahnte: Diese Idee würde in den folgenden Jahren über Kontinente hinweg Menschen verbinden und Gemeinschaften stärken.



Abb. 1 Buy Food with Plastic, Nicaragua | 2022  
(Foto: Buy Food with Plastic)

### Von der Idee zur Organisation

Heute ist Buy Food with Plastic eine global tätige Organisation mit Hauptsitz in der Schweiz, mit 96 Mitarbeitenden und zahlreichen Volunteers aus aller Welt. Wir sind nicht mehr nur in Nicaragua aktiv, sondern mittlerweile auch in Ghana und Indien. Besonders wichtig ist für uns: Einheimische aus diesen Ländern haben das Konzept selbst für sich ausgewählt – nicht umgekehrt.

Ein eindrucksvolles Beispiel dafür ist *Shakti Yadav* aus Indien: *Shakti* lebte in den Slums von Mumbai, einer der am dichtesten besiedelten Städte der Welt. Kurz nach unserem ersten Event in Nicaragua sah er auf Instagram ein Video davon. Die Idee begeisterte ihn sofort. Er kontaktierte uns und sagte: »Das ist genau das, was wir hier brauchen. Menschen hungern, Müll liegt überall. Ich will das in meiner Community umsetzen.«

Damals hatten wir nicht die Ressourcen, um direkt in Indien zu starten. Aber *Shakti* gab nicht auf. Zwei Jahre lang blieb er hartnäckig dran, schickte Videos, Bilder, Budgetpläne und Ak-

tionsvorschläge. Als die Covid-19-Pandemie Mumbai hart traf und Hunger zu einem ernsten Problem wurde, entschieden wir uns gemeinsam für einen Pilotversuch – ohne je vor Ort gewesen zu sein. Heute ist *Shakti* unser Country Manager in Indien, und das Konzept verbreitet sich weiter: Menschen aus anderen Städten wenden sich an ihn, in Chennai – auf der anderen Seite des Landes – wurde es bereits übernommen.



**Abb. 2:** Shakti Yadav, Country Manager Indien, »Buy Food with Plastic«-Event in Mumbai 2021 (Foto: Buy Food with Plastic)

Ähnlich lief es auch mit *George Kwame Quansah* aus Ghana, damals ein Tourguide. Auch er kontaktierte uns von sich aus, entwickelte Ideen und bewies seine Entschlossenheit, etwas zu bewirken. Heute ist er unser Country Manager in Ghana

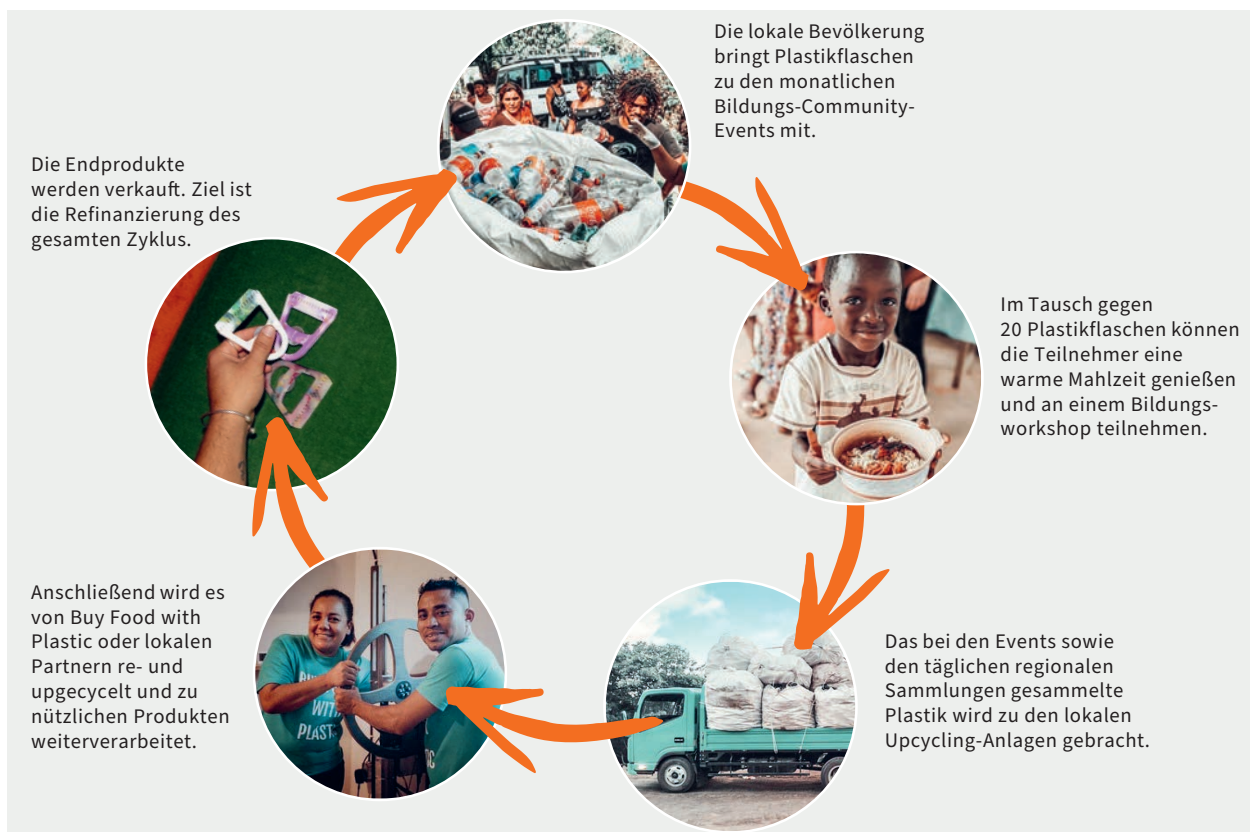


**Abb. 3:** George Kwame Quansah (links) mit seinem Team in Ghana, »Buy Food with Plastic«-Event in Dwabor 2023 (Foto: Buy Food with Plastic)

und koordiniert dort Events, Recyclingprojekte und Bildungsangebote.

### Die Rolle des Schweizer Headquarters

Unser Team in der Schweiz versteht sich als Möglichmacher. Der Großteil der Finanzierung – durch Spenden von Stiftungen, Firmen und Privatpersonen – läuft noch über die Schweiz und Deutschland. Gleichzeitig trainieren wir unsere Teams vor Ort darin, selbst Fundraising zu betreiben, und unterstützen sie dabei, eigene Einnahmen zu generieren (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4:** Der »Buy Food with Plastic«-Zyklus

Wie funktioniert das konkret? In Nicaragua, Ghana und Indien haben wir kleine Recycling-Manufakturen aufgebaut. Dort entstehen Produkte wie Handyhüllen, Eiskratzer, Spielzeuge, Industrieteile oder Werbegeschenke für Unternehmen – alles aus 100% recyceltem Plastik. Diese Produkte werden sowohl lokal als auch international verkauft. Bereits drei bis vier größere Aufträge pro Jahr – etwa von Firmen, Institutionen oder Privatpersonen – können den Betrieb eines Landes nahezu selbsttragend machen (vgl. Abb. 5). Unser Ziel: ein wachsender Anteil an selbst erwirtschaftetem Einkommen, um die Spendenabhängigkeit langfristig zu reduzieren.



Abb. 5: Sechs Schritte zur Selbsttragbarkeit von Buy Food with Plastic

### Shared Leadership als gelebte Praxis

Diese Geschichten zeigen – für uns bedeutet Führung kein Top-down, sondern ein lebendiges Netzwerk. Wir wurden von *Shakti Yadav* und *George Kwame Quansah* ausgewählt, nicht umgekehrt. Sie hatten den Mut und übernahmen die Initiative, das Konzept in ihre Communitys zu bringen. Wir arbeiten partnerschaftlich miteinander – auf Augenhöhe.

Was bedeutet das konkret? Strategien, Jahresziele und Deadlines definieren wir gemeinsam. Das braucht manchmal mehr Zeit, aber die Ergebnisse sind wirkungsvoller, weil alle involviert und intrinsisch motiviert sind. Unsere Country Manager gestalten ihre Programme eigenständig, entwickeln Fundraising-Ideen und führen ihre Teams – in Zusammenarbeit mit uns in der Schweiz.

»Wenn jemand an einem Ziel mitgewirkt hat, ist das Commitment viel größer. Das macht einen enormen Unterschied in der Umsetzung«, sagt *Khalil Radi*, unser Verantwortlicher für Operations & Fundraising.

### Was gut funktioniert – und warum

Shared Leadership funktioniert bei uns, weil wir auf drei Prinzipien setzen:

- **Regelmäßiger Austausch:** Wöchentliche digitale Calls schaffen Verbindung und Transparenz. Wir hören einander zu, lernen voneinander und bleiben in Kontakt – auch ohne ständig vor Ort zu sein.
- **Gezielte Besuche:** Unsere Besuche vor Ort dienen nicht der Kontrolle, sondern sollen Beziehungen vertiefen. Genauso wichtig ist, dass unsere Country Manager uns in der Schweiz besuchen. So kamen *Shakti Yadav*, *George Kwame Quansah* und *Frank Sarria*, unser Country Manager aus Nicaragua, bereits nach Zürich. Diese Begegnungen schaffen Vertrauen.
- **Gemeinsame Vision:** Alle unsere Teammitglieder – ob in Ghana, Nicaragua, Indien oder der Schweiz – verbindet eine tiefe Überzeugung: Jede Community verdient Zugang zu Nahrung, wirtschaftlichem Wohlstand und einer funktionierenden Abfallinfrastruktur.



Abb. 6: Anna Gracia Herbst & Khalil Radi in Nicaragua, »Buy Food with Plastic«-Event in San Ignacio 2021 (Foto: Buy Food with Plastic)

### Soziokratie als Fundament für geteilte Verantwortung

Wir organisieren uns nach den Grundsätzen der Soziokratie. In einer Organisation, in der Menschen aus Nicaragua, Ghana, Indien und der Schweiz zusammenarbeiten, braucht es Klarheit, Mitsprache und Flexibilität. Die Soziokratie bietet genau das:

- **Struktur durch Kreise statt klassischer Abteilungen:** Anstatt in fixen Hierarchien zu denken, arbeiten wir in sogenannten Kreisen – z.B. Operations, Finanzen, Produktion oder Kommunikation. Entscheidungen innerhalb eines Kreises werden eigenständig getroffen, solange sie den definierten Rahmen nicht überschreiten.
- **Entscheidungen im Konsent – nicht im Konsens:** Wir treffen Entscheidungen im Konsent. Das bedeutet: Ein Vorschlag gilt als angenommen, solange niemand einen schwerwiegenden Einwand dagegen hat. Die Frage lautet nicht: »Sind alle begeistert?«, sondern: »Gibt es begründete Einwände, die die Umsetzung gefährden würden?« Wir fragen also nur, ob der Vorschlag gut genug ist, um ihn auszuprobieren. Das



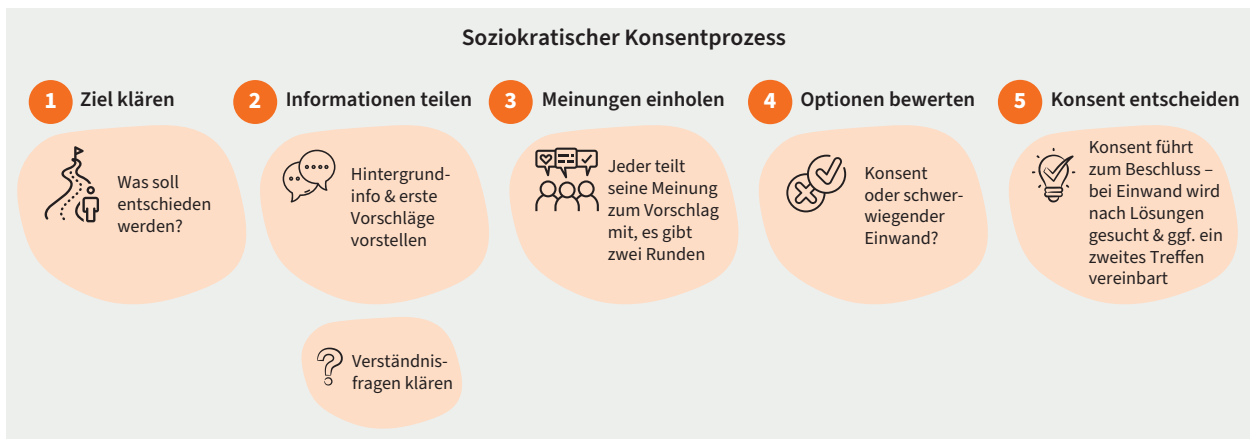


Abb. 7: Soziokratischer Konsentprozess von Buy Food with Plastic

gibt dem Team Handlungsspielraum, ohne die Qualität zu gefährden (vgl. Abb. 7).

- *Transparenz durch klare Meetingstrukturen:* Jeder Kreis trifft sich regelmäßig zu strukturierten Meetings. Diese folgen einer klaren Agenda: Check-in, Erwartungen, wichtige Arbeitsthemen, nächste Schritte, Check-out. Alle Entscheidungen werden dokumentiert und sind für andere Kreise einsehbar. Auch Budgetverantwortung und Rollenzuteilung sind transparent geregelt.

Diese Form der Organisation schafft klare Verantwortlichkeiten und fördert Beteiligung. Sie erlaubt uns, über Kontinente hinweg agil zu arbeiten – und gleichzeitig sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört und Entwicklungen mitgetragen werden.

### Herausforderungen? Ja.

Shared Leadership ist kein Selbstläufer. Es braucht Vertrauen, Geduld und Lernbereitschaft – auf allen Seiten. Eine Herausforderung bleibt die kulturell tief verankerte Vorstellung, dass die »Chefs« in Europa sind. »Manchmal erwarten unsere Partner vor Ort, dass wir Entscheidungen treffen – aus Respekt oder aus Unsicherheit. Aber wir geben die Verantwortung bewusst zurück«, sagt *Khalil Radi*.

Ein weiteres Thema ist Effizienz in Prozessen: Fundraising, Reporting oder Kommunikation benötigen Schulung und Begleitung. Deshalb setzen wir verstärkt auf Capacity Building und lokale Leadership-Trainings.

### Fazit

Unser Ziel ist klar: In den kommenden Jahren wollen wir lokale Strukturen so stärken, dass sie unabhängig vom Schweizer Hauptsitz bestehen können – finanziell, operativ und strategisch. Buy Food with Plastic soll weltweit Wirkung entfalten, aber überall lokal verwurzelt sein.

In einer Welt, die oft nach klaren Verantwortlichkeiten und Hierarchien fragt, zeigen wir bei Buy Food with Plastic, dass Führung auch anders funktioniert: gemeinschaftlich, vertrauensvoll, initiativ. Dort, wo Menschen sich mit Sinn und Verantwortung verbinden, entsteht Shared Leadership – über Grenzen hinweg.



Abb. 8: Frank Sarria, Country Manager Nicaragua, »Buy Food with Plastic«-Event in El Astillero 2024 (Foto: Buy Food with Plastic)



**Anna Gracia Herbst**  
Mitgründerin & Co-CEO,  
verantwortlich für HR & Kommunikation,  
Buy Food with Plastic  
anna@buyfoodwithplastic.org



**Valeska Hoenen**  
Geschäftsführerin,  
SGO Schweizerische Gesellschaft  
für Organisation und Management  
valeska.hoenen@sgo-verein.ch