

Weiterbildungskonzept

GREENPEACE

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom,
sobald man aufhört, treibt man zurück.“
(Laotse)

Präambel

Die Menschen und deren Weiterentwicklung stehen im Zentrum der Personalpolitik von Greenpeace. Ihr Potenzial zu erkennen, einzusetzen und zu fördern ist eine wichtige, interne Aufgabe von Greenpeace, deren Auswirkungen aber auch nach außen sichtbar werden.

Die interne Kultur von Greenpeace ist geprägt von Internationalität und Vielfalt, von direktem und persönlichem Austausch untereinander sowie von einer fairen Streitkultur. Dieses ist die Basis, auf der die gegenwärtigen und zukünftigen Greenpeace Ziele gemeinsam erreicht werden sollen.

Flache Hierarchien und ein Führungskonzept, das durch eine kooperative Führungskultur gekennzeichnet ist, sind wichtige Aspekte für die Durchsetzungskraft von Greenpeace. Eine große Rolle spielen dabei Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen als auch die Führungs- und Coachingfähigkeiten der Führungskräfte.

Die Personalpolitik von Greenpeace verfolgt das Ziel, die Vielfalt der MitarbeiterInnen mit Ihren Persönlichkeiten, Visionen und Talenten einzusetzen und zu fördern. Sie will eine Arbeitsatmosphäre entwickeln, die von gegenseitigem Respekt, kreativer Streitkultur, Verbindlichkeit und Spaß geprägt ist.

Greenpeace stellt außergewöhnliche Anforderungen an MitarbeiterInnen. Leistungskriterien und fachliche Anforderungen sollen transparent sein und verbindlich gemacht werden. Um die Ziele kompetent, effektiv und mit Spaß erreichen zu können, bietet Greenpeace ein breites Spektrum an Instrumenten der Personalentwicklung.

Die Weiterbildung der MitarbeiterInnen nimmt hier einen hohen Stellenwert ein und ist dafür mit vielen zeitlichen Ressourcen und hohem Budget ausgestattet. Das vorliegende Weiterbildungskonzept soll dieser hohen Wertigkeit Rechnung tragen und die Grundlagen der Weiterbildungsarbeit transparent machen.

1. a) Welches Ziel hat das Weiterbildungskonzept?

Gelernt wird bei Greenpeace kontinuierlich: In Meetings, auf Aktionen oder im eigenen Team. Weiterbildung und Personalentwicklung beschleunigen die Entwicklung der MitarbeiterInnen durch zielgerichtete Lernangebote, die sich am jeweiligen Bedarf von Greenpeace orientieren. Lernen heißt für Greenpeace die optimale Gestaltung von intensiven Aneignungs- und Internalisierungsprozessen, in denen sowohl aufgenommen als auch gehandelt wird. Lernen und Weiterentwicklung hat bei Greenpeace einen sehr hohen Stellenwert und wird dafür mit einem umfangreichen Budget ausgestattet. Das Weiterbildungskonzept soll einerseits den MitarbeiterInnen Orientierung geben und Transparenz bieten. Andererseits dient ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung und Weiterbildung als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Bereichsleitungen/ Geschäftsführung und dem Personalbereich.

1. b) Welche Ziele/Erfolgskriterien sind uns für die Weiterbildung wichtig?

Grundsätzlich haben die Weiterbildungsmaßnahmen das Ziel, die MitarbeiterInnen mit den erforderlichen Qualifikationen zur Wahrnehmung der aktuellen und zukünftigen

Aufgaben von Greenpeace auszustatten. Weiterbildung qualifiziert Gruppen von MitarbeiterInnen für ihren direkten Arbeitsplatz und bearbeitet deren individuelle Schwächen (Anpassungsqualifizierung); Personalentwicklung unterstützt einzelne MitarbeiterInnen in ihrer Laufbahnentwicklung und fördert deren individuelle Stärken und Talente (Aufstiegsqualifizierung). Vor diesem Hintergrund werden die Angebote nicht gleichmäßig pro Mitarbeiterin verteilt, sondern richten sich vielmehr nach dem Bedarf des Einzelnen und von Greenpeace.

Wir verfolgen mit unseren Angeboten insbesondere folgende Ziele:

- * Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen sichern
- * Qualifikationen an aktuelle und zukünftige Aufgaben anpassen
- * Potenziale der MitarbeiterInnen weiterentwickeln
- * Soziale Kompetenz fördern
- * Internationale Zusammenarbeit fördern
- * Zusatzqualifikationen vermitteln (Flexibilität erhöhen)
- * Führungskräfte qualifizieren und Führungsnachwuchs vorbereiten
- * Themen- und Methodensicherheit vermitteln
- * MitarbeiterInnen motivieren durch Weiterqualifizierung und Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben

2.) Welche Art von Weiterbildungsangeboten/-methoden setzen wir ein?

	„Fit“ für heute	„Fit“ für morgen
Einzelne MitarbeiterInnen	Angebote für Schlüsselpositionen (z.B. CampaignerInnen)	Angebote zur Zukunfts-sicherung
Teams	Angebote für Schlüsselteams (z.B. Kampagnenteams)	Angebote zur Zukunftssicherung und zur kontinuierlichen Lern-fähigkeit
Management - Bereichsleitungen/ Geschäftsführung	Angebote zur Führungskräfteentwicklung/ Organisationsentwicklung	Angebote zur Förderung zukünftig erforderlichen Managementverhaltens

Besonders wichtig an den Weiterbildungsangeboten ist, dass nicht nur 'Fit für heute Angebote', sondern unbedingt auch 'Fit für morgen Angebote' gemacht werden, damit Greenpeace weiterhin zukunftsfähig bleibt.

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, setzt Greenpeace unterschiedliche Maßnahmen ein, die an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden.

* Beratung/Coaching

* Teamentwicklung

* Gruppenseminare

* Individuelle Einzelseminare

Bei den Methoden verfolgt Greenpeace verschiedene Prinzipien: Lernen sowohl am Arbeitsplatz als auch arbeitsplatzfern, zeitnahe Bearbeitung von Bedarfen, realitätsnahe Verbindung von Arbeit und Lernen, Vermittlung mit konkretem Praxisbezug, Ergebnissicherung. Aus der Methodenvielfalt wird mit Blick auf die Zielerreichung das Adäquate ausgewählt.

Eine wichtige Rolle bei den Angeboten spielt auch die TrainerInnenauswahl. Die TrainerInnen sollen Seminarinhalte interessant und teilnehmerInnenorientiert vermitteln können und sie sollen unterschiedliche Seminarmethoden kennen, um Inhalte zielgerichtet vermitteln zu können. Ihr Selbstverständnis sollte der eines aktiven Lernhelfers sein, der die TeilnehmerInnen in hohem Maße selbstorganisiert lernen lässt.

2. a) Wer hat welche Aufgaben in Bezug auf Weiterbildung?

Man kann die Beteiligten mit einem Orchester vergleichen, in dem die Bereichsleitung/ Teamleitung die wichtigste Personalentwicklerin ihrer MitarbeiterInnen ist; der Personalbereich berät und unterstützt sie mit seinem Fachwissen. Die Steuergruppe 'Weiterbildung/Personalentwicklung' wird als Sparringpartner und Diskussionsgremium für die Planung von Entwicklungsmaßnahmen des Personalbereichs bzw. der Geschäftsführung verstanden. Gleichzeitig erfüllt sie die Funktion, den Betriebsrat einzubinden und zu informieren.

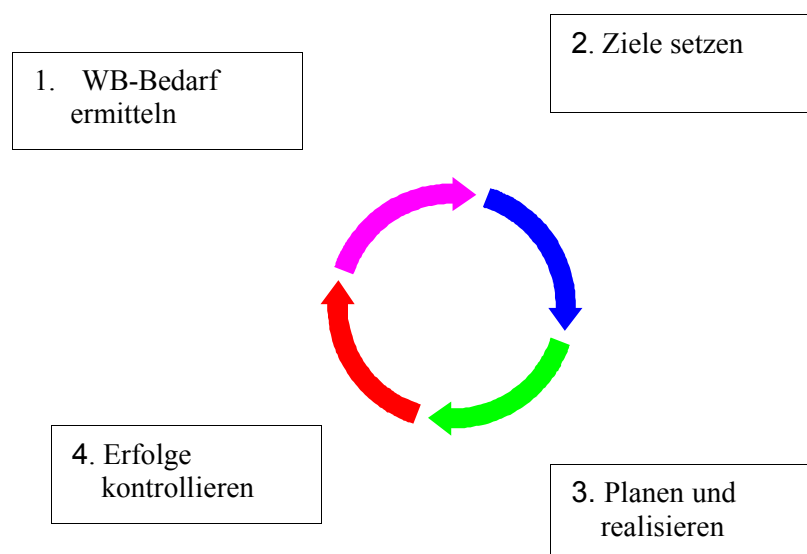
Externe TrainerInnen und BeraterInnen bringen den erforderlichen externen Blick und ihren fachlichen Hintergrund mit, um Trainings, Workshops, Coachings etc. nach Absprache mit dem Personalbereich durchzuführen.

Die MitarbeiterInnen, als Adressaten der Weiterbildung, sollen die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung mitbringen.

2. b) Wie läuft die Planung der Weiterbildungsarbeit?

Sinnvolle Weiterbildungsplanung verläuft bei Greenpeace in einer Art Kreislauf, der aus folgenden Grundfunktionen besteht:

1. Analysieren des Weiterbildungsbedarfs →
2. Ableiten von Lernzielen für einzelne Weiterbildungsaktivitäten →
3. Methodisch-didaktische Planung und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen →
4. Kontrolle des Erfolgs und Unterstützung des Transfers an den Arbeitsplatz →
Erneut 1. Optimierung der Weiterbildungsmaßnahmen und erneute Analyse des Weiterbildungsbedarfs



2. c) Wie ermitteln wir den Weiterbildungsbedarf?

Im Sinne einer Strategieorientierung wird bei Greenpeace bei der Bedarfsermittlung unterschieden zwischen relevanten Veränderungsbedarfen, die es zu bearbeiten gilt, und akzeptablen Schwachstellen, mit denen Greenpeace leben kann. Ziel der strategischen Bedarfserfassung ist es, Greenpeace durch die Bearbeitung der wirklich relevanten Themen noch besser und stärker zu machen. Die Hinweise zum Weiterbildungsbedarf setzen sich zusammen sowohl aus den jährlichen Personalgesprächen zwischen BereichsleiterInnen/TeamleiterInnen und ihren MitarbeiterInnen, als auch aus den 2jährlichen Einzelgesprächen zwischen Weiterbildungsreferentin und BereichsleiterIn/TeamleiterIn. Aber auch aus Ergebnissen von Konferenzen/Meetings, aus Seminaerauswertungen und Anregungen einzelner MitarbeiterInnen geben weitere Hinweise. Wichtig sind außerdem der Blick auf aktuelle, externe Weiterbildungsangebote und Kenntnisse über den aktuellen Seminarmarkt. Aus diesem Mix von Hinweisen und Vorschlägen entwickelt der Personalbereich sein Jahresprogramm.

3. **Wen wollen wir mit unseren Weiterbildungsangeboten erreichen?**

Die Weiterbildungsangebote bei Greenpeace focussieren wir auf die Schlüsselgruppen CampaignerInnen und Führungskräfte, um für Greenpeace größtmögliche Veränderungs- und Optimierungserfolge zu erzielen.

Die CampaignerInnen

Die Qualifizierungsangebote tragen den hohen Anforderungen, die an CampaignerInnen gestellt werden, Rechnung und bieten ihnen Lernmöglichkeiten zu folgenden Schwerpunktt Themen:

✓ Öffentlicher Auftritt

(Medientraining, Präsentationstraining, Podiumsdiskussions-Training)

✓ Methodenwissen

(Projektmanagement, Kreativitätstraining, Recherche Schulung, Moderationstraining, Arbeits- und Selbstorganisation)

✓ Strategisches Wissen

(Online-Campaigning, Strategie-Workshop, Pressearbeit, Lobbyarbeit...)

✓ Kommunikation

(Verhandlungsführung, Interkulturelle Meetings, Business English ...)

Die Führungskräfte / der Führungsnachwuchs

Die BereichsleiterInnen entwickeln zusammen mit der Geschäftsführung in der Bereichsleiterkonferenz die Strategien zu allen übergreifenden Fragen von Greenpeace Deutschland. Gleichzeitig beinhaltet Führung die inhaltliche, erfolgsbezogene Führung mit Verantwortung für das Ergebnis des Bereiches sowie die fördernde und fördernde Personentwicklung.

Um all diese Aspekte erfüllen zu können, werden unterschiedliche Maßnahmen der Weiterentwicklung eingesetzt:

* Regelmäßige Upward Feedback-Runden (für eine differenzierte Wahrnehmung der eigenen Führungswirkung und als Ausgangspunkt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Feedbackgebern)

* Führungstrainings (individuell bei Einzelbedarf sowie Gruppenseminare);

* jährliche Bereichsleitungs/Geschäftsführungs-Workshops zu aktuellen Schwerpunktthemen

* Individuelle Coachings

* Fachkongresse/-schulungen für Einzelne

Die Rolle des Führungsnachwuchs bei Greenpeace wird immer wichtiger. Ein gezieltes Ausbildungsprogramm für die CampaignerInnen ist in Vorbereitung. Durchgeführt werden bereits regelmäßige TeamleaderInnen-Seminare, um die LeiterInnen der Greenpeace-Kampagnen in Führungsthemen einzuweisen und ihnen Greenpeace- Führungskonzepte nahe zu bringen.

Die neuen MitarbeiterInnen

Die Eindrücke neuer MitarbeiterInnen in den ersten Wochen prägen ganz entscheidend die zukünftige Haltung gegenüber der Arbeit bei Greenpeace. Außerdem verinnerlicht sich das Wissen, das man in den ersten Monaten erhält, ganz besonders. Aus diesen Gründen werden eine Reihe von speziellen Angeboten für neue MitarbeiterInnen angeboten:

* Begrüßungsmappe für neue MitarbeiterInnen

* Checkliste Einarbeitung für BereichsleiterInnen/TeamleiterInnen

* Einarbeitungsplan für BereichsleiterInnen/TeamleiterInnen

* MentorInnensystem

* Probezeitgespräche zwischen BereichsleiterIn/TeamleiterIn und neuem/r MitarbeiterIn

* Seminare/Trainings (Einführungseminar für Neue, Einführung in das interne IT-Netz sowie Angebote zum individuellen Bedarf)

Alle MitarbeiterInnen

Lernen und Entwicklung ist eine wichtige Herausforderung für alle Greenpeace-MitarbeiterInnen in Zeiten rasanter Veränderungen. Seminarangebote für Gruppen werden immer mehr durch individuelle Lernangebote ersetzt, um den persönlichen Bedarf zielgerichtet zu treffen. Folgende Angebote richten sich an alle MitarbeiterInnen:

- * Aktionstrainings
(Grundlagen, Klettern, Bootfahren, Tauchen ...)
- * Methodenkenntnisse
(Moderationstraining, Telefontraining, Korrespondenztraining ...)
- * Coaching
(Inhouse-Beratung für berufliche Fragen)
- * Business Englisch Kurse
- * IT-Kurse
- * Weiterbildungsberatung durch den Personalbereich
- * Ausleih-Angebote: Weiterbildungs-Bibliothek und Lernsoftware

Teams/Bereiche

Effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team fällt nicht vom Himmel, sondern muss sich entwickeln. Zur Unterstützung der Teamentwicklung und zur Optimierung der Zusammenarbeit werden verschiedene Programme angeboten, die mit der Bereichs-leitung und dem Team, auf ihren Bedarf bezogen, abgestimmt werden:

- * Supervision/Team-Coaching zur Klärung gegenseitiger Erwartungen und Anforderungen
- * Persönlichkeitsmodelle (z.B. DISG, HDI), um Stärken der Einzelnen besser kennen zu lernen und einzusetzen
- * Upward Feedback-Verfahren (als Ausgangspunkt für die inhaltliche Auseinander-setzung über Führung und für Vereinbarungen zur Zusammenarbeit)
- * Kreativitätstraining für Teams
- * Outdoor-Training, um Vertrauen im Team zu fördern
- * etc.

Die internationale Organisation

Greenpeace ist eine internationale Organisation, denn die Umweltzerstörung macht nicht vor Ländergrenzen halt. Daher wird die internationale Zusammenarbeit mit Menschen anderer Nationalitäten und Kulturen besonders gefördert. Durch den interkulturellen Austausch von und mit MitarbeiterInnen der Greenpeace-Büros in anderen Ländern sowie durch eine Reihe gezielter Angebote wird die Internationalität gefördert:

- Seminare zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit für MitarbeiterInnen des deutschen Büros (vor allem Englischkurse in verschiedensten Varianten, in Einzelfällen Russisch-, Spanisch- oder Französischkurse, aber auch Workshops 'Interkulturelle Meetings')
- Ermöglichen des direkten Austausches mit anderen GP-Büros/mit GPI durch zeitlich befristeten, internationalen Austausch und dessen Kostenübernahme
- Teilnahme an internationalen Skillshare-Meetings mit GPI und anderen GP-Büros
- Mitarbeit in international zusammengesetzten Arbeitsgruppen, z.B. Human Ressource-Committee
- Öffnung der deutschen Seminarangebote auch für internationale GP-Kollegen (bisher vorrangig für deutschsprachige Länderbüros, perspektivisch in englischer Sprache nach Absprache mit GPI).

5.) **Wie läuft die Auswertung / das Controlling?**

Um den Lernerfolg aus Seminaren in der Praxis zu verankern, werden bei Greenpeace eine Reihe von zielorientiert ausgewählten Maßnahmen genutzt:

- * Lernpartnerschaften
- * Follow Up-Seminare
- * Seminardokumentationen
- * Erfahrungsaustausch-Gruppen

Im Sinne einer Strategie- und Zielorientierung müssen die Weiterbildungsangebote auf ihre Effizienz, ihren Nutzen und ihre Nachhaltigkeit überprüft werden. Durch das Controlling wird ermittelt, ob sich Fähigkeiten/Kenntnisse erweitert haben und ob sich ein Anwendungserfolg am Arbeitsplatz einstellt. Außerdem werden die Ergebnisse der Auswertung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung in die Planung weiterer Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen. Eingesetzt werden dazu bisher folgende Tools:

- * Auswertungsbögen nach Seminarteilnahme
- * Auswertungsgespräche mit den Seminar-TeilnehmerInnen (stichprobenhaft)
- * Nachgespräche mit TrainerInnen/BeraterInnen

In Vorbereitung ist außerdem ein umfassenderes Weiterbildungs-Controlling, mit dessen Hilfe die Zielklärung und -verfolgung der Maßnahmen verbessert werden soll.

IMPRESSUM

Greenpeace e.V.
Große Elbstraße 39
22767 Hamburg
Tel.: 040/30 618 – 0
Fax.: 040/30 618 – 100
V.i.S.d.P.: Heike Scheffler

Politische Vertretung Berlin
Maurienstr. 19-20
10117 Berlin
Email: Mail@greenpeace.de
www.greenpeace.de
Stand: 01/2004

