

# Führungsleitlinien bei Greenpeace

## Präambel

Wir haben im **Projekt Zukunft** neue Strukturen geschaffen, Bereiche/ Teams zusammengelegt, verkleinert und arbeiten in einer **erweiterten Führungsebene** zusammen. Bei den Führungskräften hat ein **Wechsel** stattgefunden: Es sind neue Führungskräfte hinzu gekommen, bisherige Führungskräfte haben neue Aufgaben übernommen oder haben Greenpeace verlassen. Als eine veränderte Führungskräftegruppe erarbeiten wir uns gemeinsame Leitlinien, die wir verbindlich vereinbaren und nach denen wir unser Führungsverhalten ausrichten, um **gemeinsame Standards zu schaffen und Willkür zu verhindern**. Uns ist bewusst, dass dieser Rahmen eine gemeinsame Ebene schafft, auf der wir als unterschiedliche Persönlichkeiten agieren.

Führung bedeutet für uns die Bereitschaft und die Kompetenz, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, die dazu beitragen, die Greenpeace Ziele zu erreichen. Personalführung bedeutet das gleiche: Wir übernehmen Verantwortung für Menschen und treffen Entscheidungen, die Folgen für unsere Arbeitsweisen/ Arbeitsbedingungen und die berufliche und persönliche Entwicklung von MitarbeiterInnen haben.

Im folgenden legen wir unsere **Anforderungen an Führung (1)** fest, definieren die **Führungsrollen (2)**, die es bei Greenpeace gibt, leiten die **Kernaufgaben von Führung (3)** für uns ab und verständigen uns auf gemeinsame **Führungsprinzipien (4)**.

## 1. Anforderungen an Führung

- Eine Führungskraft besitzt analytischen **Fach- und Sachverstand**, die **Fähigkeit zum Überblick** und zielorientierte Organisationsfähigkeit.
- Eine Führungskraft **legt Ziele fest** und realisiert sie in der Zusammenarbeit mit anderen. Dies verlangt menschlich-soziale Fähigkeiten in einem Spannungsfeld von persönlichen und Organisationszielen.
- Eine Führungskraft **trifft klare Entscheidungen**. Dazu gehört, die notwendigen Informationen einzuholen, die wesentlichen Perspektiven zu erkennen und abzuwägen sowie aus unterschiedlichen Optionen zeitgerecht auszuwählen.
- Eine Führungskraft ist **verantwortlich für eine gute Zusammenarbeit**. Sie muss deshalb die Fähigkeit besitzen, sich in andere Denk- und Handlungsweisen hineinzusetzen, offen zu kommunizieren sowie die Bereitschaft zu gemeinsamem Lernen haben.

- Eine Führungskraft **fordert und fördert ihre MitarbeiterInnen** in einer der Aufgaben angemessenen ausgeglichenen Balance, um die Leistung von Greenpeace auf einem hohen Niveau zu sichern.

## 2. Führungsrollen

Bei Greenpeace gibt es fünf verschiedene Führungsrollen:

- **Geschäftsführung**

Die Geschäftsführung ist für die Gesamtorganisation verantwortlich. Sie bestimmt und verantwortet die Ziele und Leitlinien, die grundlegenden Entwicklungsschritte, den Gesamthaushalt der Organisation, die Erreichung der Ziele sowie die Qualitätssicherung auf allen Ebenen. Sie ist rechtlich verantwortlicher, geschäftsführender Vorstand nach § 26 BGB, insbesondere verantwortlich für die sorgsame Verwendung der Spendengelder sowie die Einhaltung aller rechtlichen und steuerrechtlichen Auflagen. Sie vertritt die Organisation nach innen und nach außen. Sie führt personalverantwortlich die Kampagnengeschäftsführung, den Geschäftsbereich und die Bereichsleitungen „Politische Vertretung“, „Informations- und Fördererservice“, „Verwaltung“, „Personal“ und „Fundraising“ sowie das „Controlling“. Sie ist verantwortlich für die Erfüllung des Lizenzvertrages mit GPI, die Vernetzung mit der internationalen Organisation weltweit, die Teilhabe von Greenpeace e.V. an der internationalen Weiterentwicklung und die Gewährleistung internationaler Grundprinzipien sowie ethischen und kampagnenpolitischen Leitlinien (sog. policies).

- **Kampagnengeschäftsführung**

Die Kampagnengeschäftsführung ist die stellvertretende Geschäftsführung mit der Generalvollmacht, nach den mit der Geschäftsführung abgestimmten Grundprinzipien Entscheidungen verbindlich zu treffen, auch bei Dissens zwischen Bereichen. Sie vertritt die Geschäftsführung und die Organisation nach innen und nach außen. Sie ist verantwortlich für die Entwicklung der Themen- und Kampagnenarbeit in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bereichen. Sie bestimmt die Themen- und Kampagneninhalte, die grundlegenden inhaltlichen Entwicklungen und beantragt die Budgets für den Themenpool, den Kommunikationsbereich, das AktionsNetz und für Kampagnen- und Projektbudgets. Sie entscheidet Rapid Response-Einsätze im Bedarfsfall auch unabhängig, ist für ein fortlaufendes Monitoring, übergreifender qualitätsfördernder Maßnahmen (Weiterbildung, Trainings, Evaluierungen) und der Qualitätssicherung der laufenden Arbeit zuständig. Sie ist somit für die programmatische und operative Arbeit des Themenpools, des AktionsNetz und des Kommunikationsbereichs nach innen und nach außen im Ergebnis verantwortlich. Sie führt personalverantwortlich die Bereichsleitungen „Kommunikation“ und „AktionsNetz“, den

Kampagnengeschäftsführungsbereich sowie die Teamleitungen des „Themenpool“.

- **Bereichsleitungen**  
Bereichsleitungen sind für die Umsetzung der Leitlinien und Zielvorgaben der Geschäftsführung und der Kampagnengeschäftsführung sowie die Entwicklung der bereichsspezifischen Themen und Aufgaben verantwortlich. Als Beratung für die Geschäftsführung tragen Bereichsleiter die Gesamtverantwortung mit und sind mitverantwortlich für die Weiterentwicklung der Organisation. Sie sind Teil internationaler Greenpeace-Gremien und sorgen für die Gesamtvernetzung ihrer Bereiche in der internationalen Organisation. Sie bestimmen die Ziele für ihre Bereiche und verantworten das jeweilige übergreifende Bereichsbudget. Sie führen die Bereiche personalverantwortlich direkt oder über deren Teamleitungen, wenn diese in Bereichen eingesetzt sind.
- **Teamleitungen**  
Teamleitungen sind für die Umsetzung der Zielvorgaben in ihren Teams verantwortlich. Teamleitungen sorgen für die Entwicklung ihrer Themen in nationalen und internationalen Gremien und die Rückkopplung der Themen in ihre Teams. Darüber hinaus entwickeln sie mit ihren Teams Strategien für künftige Aktivitäten (Proposals) sowie Strategien und Umsetzungsschritte beschlossener Projekte und verantworten das abgestimmte und beschlossene Teambudget. Sie bestimmen die Ziele für die einzelnen Team-Mitglieder. Sie führen personalverantwortlich die MitarbeiterInnen ihrer Teams.
- **Projektleitungen**  
Projektleitungen leiten Teams, die zeitlich begrenzt ein Projekt entwickeln und/oder umsetzen. Projektleitungen sorgen für die Entwicklung in nationalen und internationalen Projektteams und die Rückkopplung der Projekte in ihre Teams. Sie verantworten die Umsetzung beschlossener Projekte sowie das zugeteilte Projektbudget und stimmen sich inhaltlich mit den Teamleitungen ab. Projektleiter haben keine Personalverantwortung für die Projekt-Teammitglieder (außer sie sind auch deren Teamleitung).

### 3. Kernaufgaben des Führens

- **Gleichbehandlung, Fairness und Respekt**  
Wir führen nach den Prinzipien **Gleichbehandlung, Fairness und Respekt**. Das betrifft den Umgang im Team und zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen. Wir benachteiligen keinen Menschen wegen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion und Weltanschauung, aufgrund von

Behinderung, des Lebensalters oder der sexuellen Identität.

- **Vorbild sein**  
Wir sind **Vorbild** und Orientierung für die MitarbeiterInnen. Deshalb ist die Übereinstimmung von Reden, Handeln und Verhalten nach den Führungsprinzipien für uns besonders wichtig. Durch unser Verhalten **setzen wir die Standards für Klarheit, Präzisierung von Zielen, Höflichkeit und den fairen Umgang** miteinander.
- **Ziele setzen**  
Um eine Vision umzusetzen und eine effektive und gute Arbeit zu gewährleisten, ist es wichtig, Ziele zu entwickeln, zu erreichen und zu kontrollieren. Diese Ziele müssen offen, transparent, kommuniziert, verbindlich vereinbart und überprüfbar sein. Dazu tragen u. a. die Zielvereinbarungen im jährlichen Personalgespräch bei, die kontinuierlich zwischen uns und den MitarbeiterInnen geführt werden und Basis für eine Evaluierung und Einschätzung der Zielerreichung bieten.
- **Prioritäten bestimmen**  
Um Prioritäten zu benennen, setzt die Geschäftsführung **Rahmenbedingungen** und eine **Rangordnung von Werten**. Die Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Satzung und dem Visions- und Zielepapier. Im ODP und im GF-Proposal sind die Prioritäten jährlich festgelegt. Für die Prioritätensetzung im Team und mit einzelnen MitarbeiterInnen entscheiden wir nach Wichtigkeit (Was soll getan werden, was nicht? Wie viele Mittel sollen in welche Aufgabe investiert werden?), Dringlichkeit (Was soll früher, was soll später getan werden?) und nach Machbarkeit.
- **Aufgaben gliedern und Arbeitsabläufe organisieren**  
Wir stellen Klarheit darüber her, wer was tut, wer mit wem zusammen arbeitet und wie sich die Teilleistungen der einzelnen Mitglieder und Teams zur Gesamtleistung verdichten lassen. Wir sorgen für den Gesamtüberblick, für Transparenz in Teams und für professionelles Projektmanagement.
- **Kommunikation gestalten**  
Die Arbeits- und die Beziehungskultur ist dann gut, wenn wir einheitlich, klar und direkt kommunizieren und nicht aus Distanz führen. Außenkontakte und Sonderaufgaben sollen nicht zur Vernachlässigung der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen führen. Zielführende Kommunikation im Team braucht klare, ergebnisorientierte Arbeitstreffen (nicht nur Monologe und Verteidigung eigener Positionen) und nachvollziehbare Arbeitstreffen (Auswahl der Themen, der Teilnehmer sowie Moderation, Arbeitstreffen angepasst an Themen und Gesprächsziele). Das

bedeutet auch, dass wir aktiv, rechtzeitig und umfassend informieren, damit die MitarbeiterInnen den Gesamtzusammenhang ihrer Arbeit gut einschätzen können.

- **Ressourcen richtig einsetzen**

Der sorgsame Umgang mit Spendengeldern bestimmt unsere Organisation. Wir brauchen Geld nicht, um es zu einem Gewinn zu mehrer, sondern um es für unsere Kampagnen sinnvoll einzusetzen. Wir gehen sachgemäß und effizient mit den Budgets um. Zeit als knappe Ressource ist ein drängendes Problem. Wir erkennen Überlastungen rechtzeitig und identifizieren und verhindern oder lösen Zeitfresser auf. (Zeitfresser sind für uns: Perfektionismus, alles selber tun, vieles gleichzeitig tun, Unangenehmes aufschieben, planlos arbeiten ohne Prioritäten, Gespräche nicht vorbereiten, Termine nicht einhalten etc. Lösungen dafür sind z. B. Prioritäten setzen, Kurzberichte fordern, Aufgaben vollständig delegieren, Tagesziele setzen etc.)

- **Verantwortung übertragen**

Wir übertragen Verantwortung, nicht nur Aufgaben, mit klar abgesprochenen Zielen und Rahmenbedingungen, die bei uns in einem strukturierten Informations- und Diskussionsprozess festgelegt werden. Verantwortung und Aufgaben übertragen heißt, Vertrauen in die Fähigkeiten und das Urteilsvermögen unserer MitarbeiterInnen zu haben.

- **Entscheidungen fällen**

Viele am Entscheidungsprozess zu beteiligen, ist das Kennzeichen des kooperativen Führungsstils. Damit werden Entscheidungen motivierend, transparent und nachvollziehbar. Es ist jedoch nicht sinnvoll, alle alles entscheiden zu lassen. Deshalb ist beim Führen Klarheit zu schaffen, wer welche Entscheidungen trifft und zu verantworten hat.

- **Kontrolle ausüben und steuern**

Ohne Kontrolle auf allen Ebenen ist zielgerichtetes Handeln nicht möglich. Kontrolle heißt überprüfen, auswerten und steuern. Kontrollieren als Steuerung ist für uns eine Grundfunktion des Führens und des Sich-Selbst-Führens. Kontrolliert werden ist eine Grundfunktion des Geführtwerdens. Wir gestalten Kontrolle so, dass Ziele optimal erreicht, Probleme gelöst, Chancen zum Lernen und Impulse für Neues damit verbunden sind und notwendige Anpassungen vorgenommen werden können.

- **Rückmeldungen geben**

Die gute Leistung aller MitarbeiterInnen sehen wir als größten Schatz von Greenpeace.

Daher geben wir in regelmäßigen Gesprächen faire, offene Rückmeldung über die Bewertung der Arbeit und die Erfolge und Misserfolge jeder MitarbeiterIn. Ebenso wollen wir eine Rückmeldung über unser eigenes Führungsverhalten erhalten.

Wir setzen Kritik fair ein, unterscheiden zwischen der Sache/den Aufgaben und der Person und unterstützen so die Selbsteinschätzung.

- **Macht selbstkritisch einsetzen**

Bei Greenpeace sind interne Widerstände gegen das Führen eng verknüpft mit der Ablehnung von Macht. Sozial engagierte Menschen bewerten aus ihren Erfahrungen mit ökonomisch und gesellschaftlich Mächtigen heraus alle Formen der Machtausübung oft kritisch oder negativ, als eine Form der Unterdrückung und als willkürliches Regieren. Wir setzen uns mit der Frage der Machtverteilung differenziert auseinander und setzen in der Gestaltung der Arbeits- und Teambeziehungen die eigene Macht durch die Funktion, respektvoll, fair und verantwortungsbewusst ein, das gilt auch bei Konfliktbewältigung.

- **Kompetenzen erkennen, anerkennen und fördern**

In unserer Struktur arbeiten Spezialisten und Generalisten in vernetzten Teams zusammen. Kompetenzen Einzelner und von Teams werden anerkannt und geschätzt, müssen aber überprüfbar und nachvollziehbar sein. Kunst des Führens ist es, Kompetenzen im Team und zwischen Teams so zu bündeln, dass sie die Ziele optimal erreichen. Wir sind verpflichtet, Denken in Fraktionen überflüssig zu machen und bereichsübergreifendes Denken zu fördern.

Kompetenzen auf- und auszubauen muss in den Arbeitsalltag sinnvoll und nachvollziehbar integriert werden. Ständig neue Aufgaben zu übernehmen ohne alte abgeschlossen zu haben oder Aufgaben unabgesprochen über Bord zu werfen, widerspricht konsistentem, logischem und effizientem Führen.

Wir nehmen uns Zeit für die Analyse von Stärken und Schwächen und übernehmen Verantwortung für Einarbeitung und für die Weiterbildung und Qualifizierung unserer MitarbeiterInnen. Ebenso fördern wir Eigeninitiative, Identifikation, Begeisterung und Engagement als wichtige Grundlagen für hervorragende Arbeit.

- **Konflikte erkennen und handhaben**

Strukturen können ebenso wie politische, menschliche und kulturelle Unterschiede Auslöser endloser Spannungen zwischen Kollegen und Kolleginnen sein. Unsere Aufgabe ist es, aktiv zu Konfliktlösungen beizutragen, die unterschiedlichen Aspekte von Konflikten wahrzunehmen und möglichst keine Gewinner-Verlierer-Resultate hervorzubringen. Konflikte bewältigen wir nach Regeln, die vom respektvollen Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen

und Empfindungen geprägt sind.

#### 4. Führungsprinzipien

Als grundlegende Führungsprinzipien leben wir für Greenpeace Deutschland Kooperation und Partizipation, die **situativ durch direktives** Handeln ergänzt werden:

Der **kooperative** Führungsstil ist für Teamarbeit in einer globalen Organisation Voraussetzung, um die Ziele zu erreichen. Wir beziehen unsere MitarbeiterInnen in das Organisationsgeschehen ein, indem wir Diskussionen und Reflektion fördern. Wir erwarten politische und strategische Vorschläge sowie fachliche Unterstützung. Damit ist unser Führungsstil **partizipativ**.

In bestimmten Situationen ist es notwendig, direkt und direktiv einzugreifen. Durch die hierarchische Organisationsstruktur und ihre Entscheidungsebenen ist neben dem kooperativen Führungsstil der direkte Führungsstil Teil der Greenpeace-Praxis. In bestimmten Situationen erteilen wir Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen oder geben sie weiter. Eine Führungskraft kann eine Entscheidung alleine treffen – auch gegen die Meinung/Vorschläge der MitarbeiterInnen und/oder auch ohne Einbeziehung. Von den MitarbeiterInnen erwarten wir in diesen Fällen die direkte Umsetzung der Anweisungen.

In der Alltagspraxis der Organisation wird oftmals eine Mischform aus beiden Führungsstilen eingesetzt – jeweils der Situation und den Anforderungen angepasst. Damit soll einerseits die Motivation der MitarbeiterInnen gefördert werden, andererseits sollen hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und gute Kontrolle erreicht werden.

#### Vereinbarung

Wir erkennen die beschriebenen Führungsstile, Funktionen und Aufgaben an und versichern, durch unser eigenes entsprechendes Verhalten Rahmenbedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, dass die Arbeit bei Greenpeace von allen MitarbeiterInnen mit Effektivität, Motivation und gegenseitigem Respekt erledigt werden kann. Die Vereinbarung „Führung bei Greenpeace“ gilt ab dem 19. November 2008 und ersetzt das Führungskonzept von September 2002.

Hamburg, im November 2008