

**Personalpolitik bei**  
**GREENPEACE**

## Personalpolitik bei Greenpeace

---

1. Das Menschenbild von Greenpeace
2. Die Greenpeace-Kultur
3. Die Aufgaben der Personalpolitik
4. Konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung
5. Die Rahmen- und die Arbeitsbedingungen

„Es ist ein Privileg, bei Greenpeace zu arbeiten.“  
(Zitat eines Greenpeace-Mitarbeiters)

### 1. Das Menschenbild von Greenpeace

Menschen sind das größte Potenzial von Greenpeace: ob Kinder und Jugendliche, ehrenamtliche Erwachsene, die „FünfzigPlus“-SeniorInnen oder freie und angestellte Mitarbeiter/innen. Dieses Potenzial zu erkennen, einzusetzen und zu fördern ist eine wichtige interne Aufgabe von Greenpeace, die sich aber nach außen auswirkt. Die Personalpolitik für hauptamtliche Mitarbeiter/innen wird gemeinsam von Personalbereich und Führungskräften geleistet, für die Ehrenamtlichen übernimmt dies der Bereich Netzwerk.

Fantasievolle Konfrontation, gewaltloser Widerstand, strategische Planung, fundierte Recherche, bildreiche Ausdruckskraft, genaue Budgetkalkulation, soziale Kompetenz, seriöse, solide Verwaltung, visionäres Denken, Mut, Geduld und Eigenständigkeit ... so unterschiedliche Fähigkeiten sind bei Greenpeace-Mitarbeiter/innen gefragt. Kaum einer kann sie alle haben, aber jeder sollte die Fähigkeiten mitbringen, die für den jeweiligen Aufgabenbereich nötig sind.

### 2. Die Greenpeace Kultur

Die interne Greenpeace-Kultur ist von Internationalität und Vielfalt (in Alter, Nationalität, Geschlecht, Motivation sowie politischen und weltanschaulichen Meinungen...) geprägt. Diese Vielfalt zu wahren und zu fördern, ist wichtiges Prinzip der Personalpolitik.

Ein anderer Aspekt der Greenpeace-Arbeit ist das persönliche Kennen untereinander, die Transparenz von Aufgaben wie Entscheidungen und die ernsthafte Diskussion miteinander, um Greenpeace-Ziele machtvoll, aktiv und dauerhaft durchzusetzen. Daher hat Greenpeace nicht den Anspruch, die Anzahl der Mitarbeiter/innen stetig zu steigern, sondern legt vor allem Wert auf den qualitativen, persönlichen Austausch.

Ein regelmäßiges Plenum, die Vollversammlung aller Mitarbeiter/innen, fördert den direkten Austausch. Dort werden Informationen und Meinungen kontrovers, aber mit Respekt ausgetauscht und alle Aktivitäten auf den Prüfstand gestellt. Denn Greenpeace fördert eine intensive, aber faire Streitkultur.

Streitkultur, Diskussion und die politische und fachliche Auseinandersetzung sind Voraussetzung für die Entwicklung von neuen Strategien, für Erneuerung und innovative Ideen. Deswegen stellt Greenpeace Meinungen und Ansichten intern auf den Prüfstand. Kommt es da zu Konflikten, werden sie offen angesprochen und gelöst. Auch in schwierigen Situationen leiten uns Vertrauen, Fairness sowie ein starker Wille, unsere Ziele gemeinsam zu erreichen.

Greenpeace und seine Mitarbeiter/innen sind ein wichtiger Teil der Gesellschaft. Gleichzeitig agiert Greenpeace unkonventionell und spektakulär, wenn wir Politik und Industrie unter Druck setzen und unsere Forderungen laut vertreten.

Greenpeace hat flache Hierarchien:

Entwicklung, Veränderung und unbürokratisches Handeln sind wichtige Aspekte für die Durchsetzungskraft von Greenpeace. Um das zu erreichen, setzen wir auf Eigenständigkeit und Eigenverantwortung aller Mitarbeiter/innen. Das bedeutet u.a. kurze Wege zur allen Führungskräften. Diese tragen die Verantwortung für Entscheidungen, aber es ist allen klar, dass die Mitarbeiter/innen die treibenden und handelnden Kräfte darstellen. Der Beteiligung und Einbindung aller Mitarbeiter/innen wird daher ein sehr hoher Wert beigemessen.

Das Führungskonzept, das Greenpeace zu leben anstrebt, ist gekennzeichnet durch eine kooperative Führungskultur, in der die Mitarbeiter/innen an der Entscheidungsfindung teilnehmen und in der die Führungskräfte führen und coachen. Führungskräfte sollen die Fähigkeit und Bereitschaft mitbringen, entschlossen zu entscheiden und gleichzeitig kritikfähig zu bleiben.

### **3. Personalpolitik bei Greenpeace hat die Aufgabe:**

- die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt für die richtige Stelle zu finden
- die Unterschiedlichkeit, die Vielfalt von Mitarbeiter/innen mit ihren Persönlichkeiten, Visionen, kreativen Fähigkeiten und Talenten einzusetzen und zu fördern
- die Grundlage dafür zu schaffen, dass Individualist/innen in einem Team mehr bieten als die Summe ihrer Einzelleistungen
- eine Arbeitsatmosphäre zu entwickeln, die geprägt von gegenseitigem Respekt ist, kreativer Streitkultur, Verbindlichkeit und Spaß
- sowohl kooperative als auch nonkonformistische Verhaltensweisen zu fördern
- Denken und Handeln über ideologische, nationale und kulturelle Grenzen hinaus zu ermöglichen
- Transparenz der fachlichen Anforderungen und der Leistungskriterien herzustellen und verbindlich zu machen
- eine flexible, unbürokratische und gleichzeitig solide und seriöse Verwaltung zu gewährleisten - so wenig wie möglich, soviel wie nötig.

Greenpeace stellt hohe und außergewöhnliche Anforderungen an Mitarbeiter/innen. Um die Arbeit bei Greenpeace kompetent, effektiv und mit Spaß leisten zu können, hat Greenpeace eine klare Vorstellung von innovativer Personalpolitik und ein breites Spektrum an Instrumenten für Personalentwicklung.

Der Schwerpunkt personalpolitischer Instrumente orientiert sich vor allem an immateriellen Werten; Statussymbole spielen keine Rolle.

### 4. Konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung

Personalentwicklung, flexible Arbeitsbedingungen und –Möglichkeiten haben einen großen Stellenwert, allerdings immer unter Maßgabe der gesamten Zielsetzung von Greenpeace.

#### ➤ **Bewerbungs- und Einstellungsverfahren**

Neue Mitarbeiter/innen bringen neue Ideen und veränderte Sichtweisen. Langjährige Mitarbeiter/innen verkörpern die Geschichte und die Erfahrung der Organisation, garantieren Kontinuität. Beides zusammen belebt Greenpeace. Um ein ausgeglichenes Verhältnis von Innovation und Tradition, von Querdenken und Kontinuität zu erreichen, werden freie Positionen in einer Ausgewogenheit zwischen „frischem Wind von außen“ und individueller Weiterentwicklung „alter Hasen“ besetzt. Ehrenamtliche(n) Mitarbeiter/innen finden bei der Auswahl eine besondere Berücksichtigung. Grundsätzlich stellt Greenpeace keine Partner/innen oder Familienmitglieder von Mitarbeiter/innen ein.

Ein Bewerbungsverfahren bei Greenpeace hat zwei wichtige Aspekte:

- es soll die richtige Person für ein bestimmtes Aufgabengebiet gefunden werden und
- das Bewerbungsverfahren ist gleichzeitig eine Präsentation von Greenpeace in der Öffentlichkeit.

Ein forderndes, aber respektvolles Bewerbungsverfahren ist die Basis zur richtigen Entscheidungsfindung und damit dafür, die bewährte Mitarbeiterschaft mit Neuen zu ergänzen.

#### ➤ **Einarbeitung:**

Die Eindrücke der ersten Wochen prägen die zukünftige Haltung gegenüber der neuen Arbeitsstelle und gegenüber Greenpeace als Arbeitgeber entscheidend. Aber nicht nur für die neuen Mitarbeiter/innen, sondern auch für Greenpeace ist die „Investition“ in eine gute Einarbeitung sehr wertvoll. Da sich das Wissen, das Mitarbeiter/innen in den ersten Monaten erhalten, ganz besonders verinnerlicht, profitiert Greenpeace für die gesamte weitere Mitarbeit davon.

Ein Einarbeitungsprogramm, das auf die einzelne Mitarbeiter/innen individuell angepasst wird, legt die Grundlagen dafür, dass die Aufgaben kompetent übernommen oder weitergeführt werden.

#### ➤ **Mentor/innen:**

Wir arbeiten mit einem Mentor-System für neue Mitarbeiter/innen und im Rahmen von Nachwuchsförderung. Es soll die Einarbeitung fördern und bei neuen Aufgaben (z.B. Leitung eines Teams) begleitend unterstützen.

Mentor/innen sollen Ansprechpartner, Vertrauter und Berater sein; sie sind jedoch nicht für die fachliche Einarbeitung verantwortlich.

#### ➤ **Probezeitregelungen:**

Die Probezeit dient dem wechselseitigen Kennenlernen. Im Rahmen von 6 Monaten sollen die neuen Mitarbeiter/innen und Greenpeace Klarheit gewinnen, ob eine dauerhafte Zusammenarbeit möglich ist. In dieser Zeit werden zwei Personalgespräche geführt, um Feedback zum Stand der Einarbeitung zu geben, auf mögliche Probleme sofort zu reagieren und gegebenenfalls gemeinsam eine Lösung zu suchen. Darüber hinaus übernimmt Greenpeace Kosten, die den neuen Mitarbeiter/innen zusätzlich entstehen (z.B. Mietkosten oder Heimfahrten).

➤ **Gender:**

Frauen und Männer haben bei Greenpeace gleiche Chancen. Aktuell sieht Greenpeace die Notwendigkeit, besonders Frauen für höhere Fach- und Führungspositionen zu gewinnen und strebt an, hier den Anteil von Frauen deutlich zu erhöhen.

➤ **Führungskräfte, Mitarbeitergespräche und Upward-Feedback:**

Zur Verbesserung der Führungsarbeit organisiert Greenpeace eine kontinuierliche Führungskräfteentwicklung und stellt Personalentwicklungs-Instrumente zur Verfügung. Wichtige Bausteine sind jährliche Personalgespräche zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten sowie ein ca. alle zwei Jahre durchzuführendes Upward-Feedback in allen Bereichen.

➤ **Teamentwicklung:**

Die Arbeit bei Greenpeace findet in Teams statt. Unterschiedlichkeit und Teamfähigkeit der Mitarbeiter/innen sind eine gute Basis der Zusammenarbeit. Bei Greenpeace hat die Teamentwicklung einen hohen Stellenwert: Bereichsklausuren und Teamrückzugstage werden gefördert und durch verschiedene Personalentwicklungs-Instrumente unterstützt.

➤ **Weiterbildung:**

Mitarbeiter/innen von Greenpeace müssen in ihrem Fachgebiet immer auf dem aktuellen Stand sein, müssen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen in der Lage sein, die Nase im Wind zu behalten und am Puls des Geschehens zu sein. Sie sollten zudem in der Lage sein, die externe Situation einzuschätzen, darin die Ziele von Greenpeace durchzusetzen und intern gleichzeitig Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen vorweisen. Um all diese Professionalität im Arbeitsalltag zu bewahren und zu fördern, finanziert Greenpeace Weiterbildung in einem hohen Maß und trägt damit auch zur Motivation bei.

➤ **Coaching:**

Greenpeacer sollen sich mit der eigenen Position, der eigenen Rolle und den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Coaching unterstützt die Mitarbeiter/innen sowohl in der Auseinandersetzung mit dem beruflichen Alltag als auch in Konfliktsituationen.

➤ **Förderung von Internationalität:**

Weil Greenpeace eine internationale Organisation ist und Umweltzerstörung nicht an Ländergrenzen hält, wird die Zusammenarbeit mit Menschen anderer Nationalitäten und Kulturen besonders gefördert. Durch den Austausch von und mit Mitarbeiter/innen der Greenpeace-Büros in anderen Ländern, durch internationale Skillshares, durch Workshops und Seminare zu interkulturellem Handeln und durch ein breites Angebot an Sprachkursen wird die Internationalität gefördert.

➤ **Auszeiten (Sabbaticals):**

Langjährige Mitarbeiter/innen, die anderes Denken erleben möchten, haben die Möglichkeit ein Sabbatical zu nehmen. Greenpeace sieht dies als Bereicherung nicht nur der Mitarbeiter/innen sondern auch der Organisation. Das bedeutet aber mit Rücksicht auf Spendengelder nicht, dass die Auszeit durch Greenpeace finanziert wird. Es bedeutet, dass Greenpeace MitarbeiterInnen unterstützt, eine Auszeit zu wagen: Der Arbeitsplatz steht danach wieder zur Verfügung.

### ➤ **Outplacement:**

Die Tätigkeit bei Greenpeace stellt in der Regel eine wichtige Phase im Berufsleben der Mitarbeiter/innen dar. Greenpeace erwartet von ihnen hohe Leistungen und großes Engagement und sieht sich dafür auch in der Verantwortung, Mitarbeiter/innen selbst beim Verlassen der Organisation zu unterstützen (z.B. durch Beratung und Empfehlung).

## 5. Die Rahmen- und die Arbeitsbedingungen

### ➤ **Gehalt bei Greenpeace**

Bezahlt wird nach einem eigenen transparenten Greenpeace-Gehaltssystem, das sich auf die Stellenbewertung anhand der Stellenbeschreibungen bezieht und individuelle Absprachen ausschließt. Dem Gehaltsmodell liegt der Leitgedanke zugrunde, dass Mitarbeiter/innen der unteren Gehaltsgruppen in der Regel ein im Vergleich überdurchschnittliches Gehalt bekommen, während das Gehalt der Mitarbeiter/innen der oberen Gehaltsgruppen unterhalb des Niveaus liegt.

Greenpeace zahlt darüber hinaus freiwillige Sozialleistungen, bei denen soziale und ökologische Kriterien besonders berücksichtigt werden: volle Erstattung der Fahrkosten für ÖPNV, betriebliches Kindergeld etc.

Da Greenpeace als gemeinnütziger Verein in erster Linie Spenden von Förderern bekommt, wird sorgsam und respektvoll mit den Spenden umgegangen. Die Höhe der Gehälter ist angemessen, liegt aber im gesellschaftlichen Vergleich geringfügig unter dem Durchschnitt.

### ➤ **Arbeitsort und Arbeitszeiten**

Greenpeace fordert und fördert eine hohe Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter/innen. Dennoch ist der gemeinsame Arbeitsort in Hamburg, bzw. für die Politische Vertretung in Berlin. Das fördert das persönliche Kennen, die Zusammenarbeit von Teams und verbindet im WIR-Gefühl.

Greenpeace fördert sehr differenzierte Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Altersteilzeit, Blockzeiten), um die Kreativität und die Arbeitsqualität zu erhöhen und um eine größere Flexibilität sowie einen Ausgleich von "Stressphasen" zu erreichen. Gleichzeitig entspricht dies dem Wunsch von Mitarbeiter/innen nach größerem Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit.

### ➤ **Arbeitsplatz und Ausstattung**

Greenpeace gewährleistet im Rahmen ökologischer und ökonomischer Grundsätze eine gute Arbeitsplatzausstattung.

Die Vergabe von Arbeitsplätzen und -räumen erfolgt nach Arbeitsanforderungen und Teamzusammensetzung. Statussymbole gibt es nicht. Jeder Mitarbeiter hat eine technische Ausstattung, die die Arbeit in einem Intranet als auch Kontakte nach außen möglich macht (PC mit Software und die Möglichkeit des Internet-Zugangs).

**Fazit:**

Alle diese personalpolitischen Maßnahmen unterstützen die Mitarbeiter/innen bei der Erreichung der Greenpeace-Ziele. Ihre Leistungen tragen entscheidend zur Weiterentwicklung und zum Erfolg von Greenpeace bei.

**IMPRESSUM**

Ingrid Meyer  
Greenpeace e.V.  
Große Elbstraße 39  
22767 Hamburg

