

Personalentwicklungskonzept

1. Einleitung

Die Menschen, die mit Herzblut bei Greenpeace für den Schutz der Umwelt arbeiten, sind das größte Potenzial der Organisation. Deshalb fördern und entwickeln wir sie intensiv. Klimawandel, leergefischte Meere, Urwaldholz im Baumarkt, gefährliche Atomkraft oder Chemie in unserer Kleidung – das sind nur einige Themen, an denen Greenpeace weltweit arbeitet: überparteilich und völlig unabhängig von Politik und Wirtschaft.

Unser erfolgreiches Engagement für den Schutz der Erde ist nur möglich durch Menschen, die sich voll und ganz für unsere Ziele einsetzen. Menschen, für die ihr Einsatz bei Greenpeace viel mehr ist als nur ein Job: eine Herzensangelegenheit. Aufdecken, Lösungen entwickeln, verändern – das sind die Grundprinzipien unserer Arbeit.

Mehr als 630.000 Fördermitglieder in Deutschland spenden an Greenpeace und gewährleisten damit unsere tägliche Arbeit. Ein Teil dieses Geldes fließt in die Förderung und Entwicklung von Greenpeace-Mitarbeiter:innen, unserem wichtigsten Schatz.

2. Grundlegendes zur Personalentwicklung bei Greenpeace

Der Erfolg einer dynamischen Organisation wie Greenpeace hängt unmittelbar von der Leistung ihrer Mitarbeiter:innen ab. Dafür stellt die Organisation ein breites Spektrum an Personalentwicklungsinstrumenten zur Verfügung.

Unser Konzept basiert auf der strategieumsetzenden Personalentwicklung, mit der wir versuchen die strategischen Ziele der Organisation in sichtbares Mitarbeiter:innenverhalten umzusetzen. Der strategische Lernbedarf ergibt sich aus der Greenpeace Vision, unseren Werten, den Organisations- und den Jahreszielen. Aus diesen leiten wir jeweils strategisch bedeutsame Zielpositionen (z.B. Kampagner:innen oder Leitungen) oder Zielteams ab. Von der Konzentration auf ausgewählte Personen und Teams versprechen wir uns die größte Hebelwirkung zur Erreichung unserer Ziele.

Direkte Anbindung des Personalbereichs an die Geschäftsführung und enger Austausch mit den Leitungen sind hierfür wichtige Voraussetzungen, ebenso wie die Entscheidungshoheit über einen strategisch sinnvollen Einsatz des Personalbudgets. Die Personalentwicklung bei Greenpeace wird ausschließlich aus Spendengeldern finanziert, die wir besonders sorgsam einsetzen.

Wir verfolgen mit dem Personalentwicklungskonzept zwei Funktionen: Nach außen verschafft es einen Einblick in die Personalkulturarbeit bei Greenpeace und steigert unsere

Attraktivität als Arbeitgeber. Nach innen bietet es Transparenz, Orientierung und ermöglicht - als Grundlage der Zusammenarbeit von Geschäftsführung, Leitungen, Mitarbeiter:innen und dem PersonalKulturteam - ein einheitliches Verständnis über die Personalentwicklung von Greenpeace.

Übergreifendes Ziel unserer Personalentwicklung ist, einzelne Mitarbeiter:innen und auch Teams bei der Erreichung aktueller und auch zukünftiger Ziele zu unterstützen, um so die Innovationsfähigkeit und den Erfolg von Greenpeace insgesamt zu erhöhen. Um die Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltig zu gestalten, legen wir viele Lernprogramme langfristig an.

Die Personalentwicklung selbst unterliegt beständigem Wandel und Weiterentwicklung. Als Team PersonalKultur versuchen wir, Veränderungen und Trends zu verfolgen und im Sinne einer lernenden Organisation die für Greenpeace geeigneten Mittel und Wege zu priorisieren und umzusetzen.

3. Arbeitsprinzipien in der Personalentwicklung

Mit den Instrumenten der Personalentwicklung werden die vielfältigen Kompetenzen der Mitarbeiter:innen (weiter) entwickelt, damit das einzigartige Know-how in der Organisation erhalten bleibt und ausgebaut wird.

Für den Erfolg der Personalentwicklung haben wir handlungsweisende Prinzipien erarbeitet. Insbesondere leitet uns das bei Greenpeace international abgestimmte 'Learning & Development Model', nach dem Lernen auf mehreren Ebenen stattfindet:

Erfahrungen: Lernen durch praktisches Tun

Sozial: Lernen durch Wissen teilen

Strukturiert: Lernen durch Trainings

Coaching: Unterstützung bei der Zielerreichung

Mentoring: Unterstützung innerhalb Greenpeace

- Strategische Bedarfe bearbeiten wir möglichst zeitnah, um Relevanz zu erzeugen. Nichtstrategische Lernbedarfe erhalten nachrangige Priorität oder werden ganz vernachlässigt.
- Personalentwicklungsmaßnahmen werden möglichst nah am Arbeitsplatz durchgeführt und eng mit der Praxis verzahnt (Erfahrungsorientierung).
- Die Maßnahmen werden für Greenpeace individuell entwickelt und enthalten in der Regel auch Strategien für den Transfer in den Arbeitsalltag (z.B. durch Follow Up Meetings oder Transfercoaching).

- Unsere Trainings und Seminare führen wir - wenn möglich - gemeinsam im Team durch, so dass sich bei der Umsetzung am Arbeitsplatz gezielt unterstützt werden kann.
- Wo möglich setzen wir interne Trainer:innen ein, damit internes Wissen weitergegeben wird bzw. erhalten bleibt. Gern nutzen wir auch Tandems aus internen und externen Trainer:innen.
- Zur Ergebnissicherung und Qualitätskontrolle werten wir unsere Seminar zeitnah aus; Verbesserungsvorschläge oder kritisches Feedback bereiten wir mit den Trainer:innen nach. Nach einem gewissen Übungszeitraum erfolgt im jährlichen Personalgespräch eine intensivere Auswertung des Lernerfolgs.

4. „Personalentwicklung geht alle an.“ - Die Beteiligten

Neben dem Team PersonalKultur engagieren sich bei Greenpeace weitere Beteiligte in der Personalentwicklung und ergänzen sich im besten Fall gegenseitig.

- Die Geschäftsführung von Greenpeace trägt die Verantwortung für Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung. Sie agiert als Antriebsfeder, Vorbild und Verstärker.
- Zentrale Rolle der Leitungen ist es, ihre Mitarbeiter:innen zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus unterstützen sie die Personalentwicklung als Trainer:innen, Mentor:innen oder auch durch Vorträge und Präsentationen.
- Wichtig ist die kompetente Teamleitung PersonalKultur, die fachlich souverän und couragiert neue Wege in der Personalentwicklung geht. Unterstützt wird sie dabei vom professionellen Team PersonalKultur, das die Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter:innen anstößt, fachlich betreut und evaluiert.
- Greenpeace Mitarbeiter:innen übernehmen große Eigenverantwortung für Ihre Entwicklung. Die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen dienen dazu, ihre Stärken auszubauen.
- Externe Trainer:innen und Berater:innen sollten zur Greenpeace-Kultur passen, methodisch fit sein, Erfahrungen mit Non-Profit- und Profit-Organisationen haben sowie konträre Meinungen vertreten können. Sie lassen die Mitarbeiter:innen in hohem Maße selbstorganisiert lernen; sie vermitteln Inhalte interessant und teilnehmer:innenorientiert. Wichtig ist dabei ihr externer und neutraler, häufig systemischer Blick auf Strukturen, Dynamiken oder Konflikte.
- Interne Trainer:innen spielen bei Greenpeace eine große Rolle, um ihr Spezialwissen zu teilen und es als Trainer:in oder Mentor:in weitergeben. Gleichzeitig erweitern sie damit ihr Verhaltensspektrum, indem sie sich in einer anderen Rolle üben.
- Unterstützt wird die Arbeit von Arbeits- und Steuergruppen, wie etwa bei der Gehaltseingruppierung. Ziel ist es, die Sichtweisen und Erfahrungen anderer Teams und Kolleg:innen in die Personalentwicklungsthemen einzubringen.
- Der Betriebsrat hat wichtige Mitwirkungs- und Informationsrechte im Rahmen der Personalentwicklung und ist aktiv in die Entwicklung und Evaluation von

Personalentwicklungskonzepten einbezogen. Dabei gibt es ein Spannungsfeld: Der Betriebsrat setzt sich für Weiterbildung und Personalentwicklungsmaßnahmen für gleichermaßen alle Mitarbeiter:innen ein. Das Team PersonalKultur fokussiert auf strategische Zielgruppen, um größte Wirkung für Qualitätsverbesserung und Veränderung zu erzielen.

- Im internationalen Rahmen arbeitet das Team PersonalKultur eng mit 'Learning and Development'-Kolleg:innen aus aller Welt zusammen.

5. Die Personalentwicklungsinstrumente

Unsere Übersicht verdeutlicht, dass wir eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, die weit über klassische Trainings und Seminare hinausgehen. In der Kategorisierung lehnen wir uns an die Personalentwicklungsmatrix von Dr. Rolf Th. Stiefel an.

	Ziel: Fit für heute / Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen	Ziel: Fit für morgen / Bewältigung zukünftiger Herausforderungen
Mitarbeiter:innen/ Leitungen als Individuen	Personalentwicklung für Inhaber:innen von Schlüsselpositionen	Förderprogramme zur personellen Zukunftssicherung
Teams	Entwicklungsprogramme für Schlüsselteams	Projekte zur Weiterentwicklung der organisationalen Lernfähigkeit
Leitungen als Gesamtgruppe	Großflächige Veränderungsprogramme	Konzipierung von Systemen zur Förderung zukünftig erwünschten Leitungsverhaltens

Im Folgenden gehen wir im Einzelnen auf die Bausteine unserer Personalentwicklungsinstrumente ein.

Mitarbeiter:innenauswahl / Bewerbungsverfahren

In dem kurzen Zeitraum eines Bewerbungsverfahrens soll die am besten zu Greenpeace passende Bewerber:in gefunden werden. Auch aus wirtschaftlichen Erwägungen soll das Verfahren gute Ergebnisse bringen. Zudem präsentiert Greenpeace sich einem Ausschnitt der Öffentlichkeit mit der Stellenanzeige, dem Umgang mit den Bewerbungsunterlagen, dem Verhalten im Bewerbungsgespräch und dem Absageschreiben.

Im Rahmen der Qualitätssicherung haben wir Leitlinien für das Bewerbungsverfahren festgelegt.

- Wir streben ein ausgeglichenes Verhältnis von neuen Mitarbeiter:innen (Innovation, neue Ideen) und internen Stellenbesetzungen zur Weiterentwicklung erfahrener Mitarbeiter:innen (Kontinuität, Organisationswissen) an.
- Eine Bewerbungskommission aus drei bis sieben Greenpeacer:innen sorgt dafür, dass die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligten in das Verfahren einbezogen sind und diese sich parallel in der Personalauswahl fit machen.
- Es wird nicht die perfekte "Alleskönner:in" gesucht. Wir legen den Fokus neben der Fachkompetenz auf Professionalität, Beziehungsfähigkeit, Leistungs- und Innovationsfreude, politisches Engagement sowie Identifikation mit den Werten von Greenpeace.
- Mit einem Wechsel zwischen standardisierten und nichtstandardisierten Fragen ermitteln wir ein komplexes Bild der Bewerber:in.
- Zu- und Absagen übermitteln wir allen Bewerber:innen, mit denen wir Interviews geführt haben, persönlich und mit Begründung, um ihnen gegenüber unsere Wertschätzung auszudrücken.

Einarbeitung

Die Qualität der Einarbeitung beeinflusst die Arbeitsproduktivität und -qualität, aber auch die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter:innen mit Greenpeace. Neue Mitarbeiter:innen sollen Werte, Kultur und Aufgaben von Greenpeace kennenlernen und verstehen, was von ihnen erwartet wird.

Verantwortlich für die Integration der neuen Mitarbeiter:in ist die jeweilige Leitung. Das Team PersonalKultur setzt den Rahmen und unterstützt durch passende Angebote und Instrumente:

- Orientierungshilfen: Begrüßungsmail und -mappe, Checkliste für Leitungen, Ablaufplan für Probezeitgespräche
- Basisangebote: Einführungsseminar, hausinterne Rundreise, Einarbeitungspläne
- Begleitung und Beratung: Mentoring, Coaching, individuelle Weiterbildung.

Verbindliche Probezeitgespräche fördern das systematische Feedback. Die Leitung hat die Aufgabe, die Probezeit zu nutzen, um gegenseitige Erwartungen zu klären und Verbesserungsvorschläge der neuen Kolleg:innen aufzunehmen.

Neue Mitarbeiter:innen erhalten eine Mentor:in, die ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihr Beziehungsnetzwerk weitergibt, um die Integration der neuen Mitarbeiter:innen zu fördern. Wir stellen zur Unterstützung der fachlichen Einarbeitung bei Bedarf einen Buddy an die Seite, der:die einen ähnlichen Aufgabenbereich hat. In hausinternen Rundreisen und Einführungsseminaren lernen die Neueinsteiger:innen die internen Prozesse und Arbeitsbereiche, die Geschichte der Organisation und die anderen neuen Mitarbeitenden kennen.

Das PersonalKultur Team führt im Laufe der Probezeit ein Feedback-Gespräch mit den neuen Mitarbeitenden, um das Einarbeitungsprogramm und das Bewerbungsverfahren zu reflektieren und zu optimieren.

Rollen- und Stellenbeschreibungen

Eine Grundlage der Personalentwicklung bei Greenpeace sind Rollen- bzw. Stellenbeschreibungen. In komplexen Teams arbeiten wir mit Rollenbeschreibungen, die den Rahmen für das berufliche Handeln definieren. In komplizierten Teams arbeiten wir mit Stellenbeschreibungen. Die Rollen- und Stellenbeschreibungen geben Auskunft über Anforderungen, Aufgaben und Ziele sowie die Einordnung in der Organisation. Beide Arten von Beschreibungen sind nicht statisch und können sich mit wechselnden Aufgaben verändern.

Im Jahrespersonalgespräch tauschen sich Mitarbeiter:in und Leitung über die Aktualität der Rollen- und Stellenbeschreibung aus. Sie sind Grundlage für die Eingruppierung ins Gehaltsmodell und für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Im Falle einer Nachbesetzung werden sie als Basis für die Stellenausschreibung genutzt.

Jahrespersonalgespräche

Strukturierte Personalgespräche zwischen Mitarbeiter:in und Leitung tragen dazu bei, die Aktivitäten der Mitarbeiter:innen an den Zielen von Greenpeace auszurichten. Sie sind ein wichtiger Hebel für die Entwicklung der Mitarbeiter:innen und die Planung ihrer Aufgaben. Insofern ist das Jahrespersonalgespräch ein zentraler Moment zwischen Leitung und Mitarbeiter:in. Die Schwerpunkte des Gesprächs liegen im gegenseitigen Feedback zur Zusammenarbeit sowie in der Entwicklung der Mitarbeiter:in und auch der Leitung. Es werden Arbeits- und Entwicklungsziele vereinbart sowie Vereinbarungen zur Weiterbildung getroffen.

In einer sich schnell verändernden Welt können und sollen darüberhinaus kontinuierlich gegenseitige Feedbackgespräche auch anlassbezogen zwischen den Jahrespersonalgesprächen erfolgen.

Leitungsentwicklung

Wir arbeiten bei Greenpeace mit flachen Hierarchien; es gibt drei Ebenen: Geschäftsführung, Leitungen und Mitarbeiter:innen.

Bei Teams mit komplexen Aufgaben haben wir geteilte Leitungen, die Personalverantwortlichen (für Personalmanagement und -entwicklung) sowie die Prozessverantwortlichen (für die Prozesssteuerung). Bei Teams mit komplizierten Aufgaben haben wir Teamleitungen, die beide Aufgabenfelder übernehmen.

Alle Leitungen arbeiten nach derselben Philosophie und geben möglichst viel Verantwortung in die Teams und ihren Mitarbeiter:innen. Unser Leitungsverständnis soll den Mitarbeiter:innen Orientierung geben und in der Umsetzung möglichst viel Autonomie belassen.

Die Ziele unserer Leitungsentwicklung haben wir wie folgt definiert:

- Klares Verständnis von Leitung und der Rolle als Leitung
- Weiterentwicklung von Selbstführung und Reflexionsfähigkeit
- Leitungsinstrumente kennen und zielorientiert einsetzen

Die Leitungsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem sowohl Leadership-Kompetenzen angeeignet und ausgebaut werden als auch die gemeinsame Leitungsphilosophie weiterentwickelt wird. Mit methodisch unterschiedlichen Modulen setzen wir auf Lernen durch Reflektion von Erfahrungen und durch Theorie-Inputs von externen Berater:innen. Einzelbedarfe greifen wir zeitnah auf und bieten thematisch passende Workshops, Supervisionsmöglichkeiten oder Coachings an.

Eine zentrale Rolle beim gemeinsamen Lernen spielen die Communities-of-practise, in der sich Personalverantwortliche bzw. Prozessverantwortliche über ihre Praxisfragen austauschen und so gemeinsam neues Wissen schaffen.

Kompetenzmanagement

In der internationalen Zusammenarbeit arbeiten wir mit einem Leadership-Kompetenzmodell, den sogenannten 5 E's. Mit den 5 E's werden Leitungskompetenzen in Idealform beschrieben, sie bieten uns einen 'Spiegel' zur Reflektion und Selbstreflektion. Sie ermöglichen uns, Feedback zu geben und die richtigen Fragen zur Weiterentwicklung von Leitungen zu stellen. Insofern sind sie nützlich, um zu einem langfristigen Erfolg von Greenpeace in einer sich verändernden Welt beizutragen. Die 5 E's lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Energy
...symbolisiert die persönlichen Werte, die Integrität und damit den Leitungsstil.
- Energize
...beschreibt Leitungen als Quelle für Inspiration und zielgerichtetes Commitment.
- Edge

...kennzeichnet, wie klug und langfristig Leitungen mit Veränderung und komplexen Aufgaben umgehen.

- Expertise
- ...ermöglicht es, auch bei widersprüchlichen Informationen zu erkennen, was passiert und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.
- Execute
...bedeutet, die richtigen Dinge anzupacken.

Leitungs-Feedback

Zur Förderung der Dialog- und Feedbackkultur entwickeln wir - ergänzend zu den strukturierten Jahrespersonalgesprächen - ein Leitungsfeedback-Verfahren, d.h. die systematisierte Rückmeldung aus verschiedenen Perspektiven an die Leitungen über ihr Leitungsverhalten. Ziel ist es, 'blinde Flecken' aufzudecken, die persönliche Entwicklung zu fördern und das Leitungsverhalten zu verbessern. Auf Wunsch können die Feedbackergebnisse auch für die Teamentwicklung und die gegenseitige Klärung von Erwartungen genutzt werden.

Die Inhalte basieren auf unseren internationalen Leadership-Kompetenzen, die die Anforderungen an Leitungen widerspiegeln.

Wichtig ist uns dabei die Nachbereitung der Ergebnisse mit Maßnahmen zur individuellen Personalentwicklung der Leitungen und nicht der Auswertungsbericht an sich.

Entwicklung von Leitungsnachwuchs

Leitungspositionen sind von ihrer Rolle und Funktion her erfolgskritisch; daher ist uns die frühzeitige Nachbesetzung von Führungsrollen ein wichtiges Anliegen. Wir beschäftigen uns auf verschiedenen Ebenen mit der Ausbildung zukünftiger Leitungen.

- Wir identifizieren das Leitungspotential und die Motivation von Kolleg:innen in Entwicklungsgesprächen zwischen Leitung und Mitarbeiter:in und nehmen sie in einen Pool der Führungsinteressierten auf. Je nach Vorkenntnissen und Bedarfen werden die Personen entsprechend weiterentwickelt.
- Um die Möglichkeit des Ausprobierens einer Führungsrolle zu ermöglichen besetzen wir Vertretungen von Führungsrollen in der Regel mit internen Kolleg:innen, die bereits ein Leadership-Programm durchlaufen haben. Dieser zeitlich befristete Einsatz wird bei Bedarf mit Coachings, Mentoring, Trainings oder anderen strukturierten Lernangeboten begleitet.
- Freiwerdende Führungsstellen besetzen wir über unser Bewerbungsverfahren und interessierte Kolleg:innen können sich auf Ausschreibungen bewerben.
- Bei der Neubesetzung streben wir eine Überschneidung der alten und neuen Stelleninhaber:innen an, um eine gute (Wissens)Übergabe zu ermöglichen.

Weiterbildung

Durch Weiterbildungsangebote qualifizieren wir Greenpeace-Mitarbeiter:innen für ihre aktuellen und zukünftigen Aufgaben. Bei der Bedarfsermittlung fokussieren wir auf relevante Veränderungsnotwendigkeiten und vernachlässigen akzeptable Schwachstellen.

Über unsere Lernplattform GETsmart können sich Mitarbeiter:innen jederzeit verfügbare Weiterbildungsangebote ansehen und eigenständig buchen. Darüber hinaus informieren wir alle Mitarbeiter:innen zu Beginn des Jahres mit einer Übersicht der geplanten Angebote. Die Übersicht enthält alle offenen Seminare für Mitarbeiter:innen, die dazu dienen, sie für den Arbeitsmarkt attraktiv zu halten als auch zielgruppenspezifische Seminare.

Unsere Weiterbildungsmaßnahmen unterliegen folgenden Prinzipien:

- Lernangebote finden in der Arbeitszeit statt
- Mitarbeiter:innen werden für ihr Lernverhalten in den Trainings nicht beurteilt, sie befinden sich in einem geschützten Lernraum
- Seminare finden in kleinen Gruppen statt, damit individuelle Beratung das Angebot effizienter macht
- Wo möglich, werden Mitarbeiter:innen und Leitungen als interne Trainer:innen eingesetzt
- Zwischen Lernen und Arbeitsplatz wird eine möglichst realitätsnahe Verbindung geschaffen
- Die Seminare sollen das selbstorganisierte Lernen fördern
- Trainings mit realer Anwesenheit haben Vorrang vor E-Learning-Angeboten, um den persönlichen und bereichsübergreifenden Austausch zu intensivieren
- Bedarfe werden möglichst zeitnah bearbeitet
- Es werden variantenreich die zur Zielerreichung passenden Methoden ausgewählt
- Seminare werden häufig in mehreren Phasen geplant und durchgeführt

Training On-und Off-the-job (Lernen am Arbeitsplatz, externe Lernveranstaltungen)

Im Sinne der lernende Organisation erfolgt ein Großteil des Lernens bei Greenpeace im Arbeitsalltag und ist in die laufende Tagesarbeit integriert (z.B. durch Übertragung herausfordernder Sonderaufgaben, Lernen mit Mentor:innen u.a.). Aber auch außerhalb des persönlichen Arbeitsbereichs bieten sich sinnvolle Möglichkeiten der Personalentwicklung an, etwa durch die Mitarbeit in Arbeitsgruppen oder zeitlich befristete Vertretungen von anderen Positionen in der Organisation.

Individuelle Einzelbedarfe zu spezifischen Lernthemen werden bei Greenpeace einerseits mit On-the-job-Maßnahmen und andererseits mit Trainings außerhalb des Arbeitsplatzes abgedeckt.

Mit dem Besuch externer Veranstaltungen verfolgen wir in der Regel zwei Ziele:

- Erweiterung des eigenen Kenntnisstands zu relevanten Themen des Arbeitsgebiets bzw. angrenzenden Arbeitsfeldern,
- Entwicklung und Pflege fachlicher Netzwerke.

Der individuelle Bedarf wird im Jahrespersonalgespräch oder im laufenden Feedback mit der Leitung ermittelt. Die Lernziele betreffen in der Regel fachliche, IT-technische, methodische oder persönliche Kompetenzen.

Coaching

Gesundheit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind uns wichtig! Wir bieten darum allen Greenpeace:innen Coaching- und Beratungstermine über ein Institut für 'Externe Mitarbeiter:innenberatung' an. Die Gespräche sind vertraulich; sie können online oder telefonisch vereinbart werden. Inhaltlich wird sowohl zu beruflichen als auch privaten und gesundheitlichen Probleme beraten. Durch dieses offene Angebot, werden die Mitarbeiter:innen ermutigt, Probleme und Fehler als Lernchance zu nutzen und zu bearbeiten. Coachingthemen sind z.B. der Umgang mit Konflikten, berufliche Veränderungen, Stresssymptome oder Selbstmanagement.

Für Leitungen und Mitarbeiter:innen mit komplexen Projektaufgaben gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, über unseren internen Berater:innenpool ein begleitendes Coaching wahrzunehmen.

Teamentwicklung

Ein Großteil der Greenpeace-Arbeit findet in Teams statt, die von einem besonderen Teamspirit mit viel Leidenschaft für die Aufgabe geprägt sind. Unsere Teams stärken ihre Kooperationsfähigkeit, indem sie sich – mindestens einmal im Jahr - in moderierten Workshops oder Retrospektiven Raum und Zeit nehmen, um ihre Zusammenarbeit zu reflektieren, Fragen zu klären und Probleme zu lösen. Die gemeinsame, kooperative Entwicklung von Lösungswegen steht dabei im Vordergrund.

Gehaltsmodell

Auch das Entgeltsystem gehört zu den Instrumenten der Personalentwicklung. Mit unserem Gehaltsmodell verfolgen wir folgende Ziele:

- Hohe Transparenz in der Bewertung und Eingruppierung der Stellen
- Größtmögliche interne Vergleichbarkeit in der Bewertung
- Berücksichtigung von Besonderheiten der Arbeitsbereiche und –bedingungen
- Zukunftsfähiges Modell, das Veränderungen analog zu neuen Anforderungen erlaubt

Das Gehaltsmodell beruht auf einer aufgaben- und verantwortungsbezogenen Rollen- und Stellenbewertung sowie einem System zur Ermittlung der kompetenzbezogenen Gehaltshöhe. Die Überprüfung der Stelleneingruppierung erfolgt durch eine hausinterne neutrale Steuergruppe, die sich aus Mitarbeiter:innen verschiedener Teams und Gehaltsstufen zusammensetzt. Wir haben uns bewusst gegen Anreize durch eine leistungsbezogene Bezahlung entschieden, da die hohe intrinsische Motivation unserer Mitarbeiter:innen dieser Art von Leistungsanreiz widersprechen würde.

Gesundheitsmanagement: GreenCare

Einen hohen Stellenwert nimmt die Unterstützung und Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiter:innen ein. Im Rahmen unserer GreenCare-Arbeit befassen wir uns intensiv mit den psychischen Belastungen bei der Arbeit. Die permanente Beschäftigung mit Themen wie dem Klimawandel oder dem Artenschwund kann leider auch negative Folgen für die Psyche der Mitarbeiter:innen haben. Mit regelmäßigen Umfragen ermitteln wir die Hauptbelastungsfelder und entwickeln auf Basis der Analyse adäquate Maßnahmen zur Gesunderhaltung.

Aus der GreenCare-Arbeit sind unter anderem unsere Leitsätze der Zusammenarbeit entstanden. Wichtige Aspekte dabei sind die Zusammenarbeit auf Augenhöhe und eine aktiv gelebte Feedbackkultur. Leitungs- und Teamworkshops, die die Gesundheits- und Beziehungsorientierung in den Mittelpunkt stellen, befördern unsere gewünschte Arbeitskultur.

Eine neu eingerichtete GreenFair-Stelle agiert als Konfliktstelle und als innerbetriebliche Beratungs- und Beschwerdestelle für alle Fälle der Diskriminierung, sexualisierter Gewalt, Mobbing und Konflikte auf Basis des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), sowie für Prävention und Aufklärung zu diesen Themen.

Konfliktmanagement

Ungelöste Konflikte sind eine schwere Belastung. Sie beeinträchtigen jede:n Einzelne:n und verbrauchen Ressourcen, schwächen die Organisation nach innen und schränken die Wirksamkeit nach außen ein.

Konfliktlösung bedeutet für uns nicht die Beseitigung aller Gegensätze, sondern deren Offenlegung und transparente Bearbeitung. Alle, die involviert sind, sollen konstruktiv und lösungsorientiert mit einem Konflikt umgehen.

Die Verantwortung für eine direkte und zeitnahe Konfliktlösung liegt zunächst bei den Beteiligten selbst. Deshalb schulen wir unsere Mitarbeiter:innen in Kommunikationstechniken, wie Feedbackgeben und – annehmen. Benötigen sie bei der Konfliktklärung Unterstützung, wenden sie sich zunächst an ihre Leitung. Führen diese Lösungsversuche ins Leere, können die Beteiligten zur Unterstützung über die interne Konfliktstelle eine:n Mediator:in buchen.

Für Konflikte, die unter das AGG (Allgemeines Gleichstellungsgesetz) fallen, gibt es ein internes Schutzkonzept. Im Falle von Grenzverletzungen empfehlen wir den Betroffenen, sich direkt an unsere internen Vertrauenspersonen zu wenden. Dieses Vorgehen ist wichtig, um die Gewaltschutzarbeit strukturell zu verankern und professionell zu bearbeiten.

Sabbatical / Auszeiten

Greenpeace bietet langjährigen Mitarbeiter:innen verschiedene Möglichkeiten einer befristeten Auszeit an. Viele Mitarbeiter:innen nutzen das Sabbatical für eigene Projekte oder um in anderen Organisationen mitzuarbeiten und andere Denkweisen zu erleben oder um „die Seele baumeln“ zu lassen. Durch die Chance der persönlichen Weiterentwicklung im Sabbatical ist das Angebot sowohl für die Mitarbeiter:innen als auch für die Organisation eine Bereicherung.

Internationale Zusammenarbeit

Im deutschen Büro sind gute Englischkenntnisse ein zentraler Erfolgsfaktor für die internationale Zusammenarbeit mit Greenpeace International und anderen Länderbüros. Unseren Mitarbeiter:innen bieten wir deshalb Englischunterricht an; in wöchentlichen Conversation Circles oder in Intensiv-Sprachkursen im Ausland.

Wichtig ist uns auch der Aufbau von internationalen Netzwerken innerhalb der Organisation, die wir durch zeitlich befristete Mitarbeit in anderen Greenpeace-Büros oder den Einsatz auf Greenpeace-Schiffen fördern.

Ein weiteres Angebot sind interkulturelle Trainings für Mitarbeiter:innen oder Teams, die in engem internationalen Austausch stehen. Mitarbeiter:innen mit geplantem Auslandseinsatz können ein Coaching zur Vorbereitung auf den Einsatz in speziellen Ländern oder in internationalen Teams wahrnehmen. Mit unserem Rückkehrkonzept bieten wir unseren Mitarbeiter:innen nach längerem Auslandseinsatz auch Maßnahmen zur Unterstützung der Rückkehr aus dem Ausland an.

Organisationsentwicklung

In einer lebendigen Organisation wie Greenpeace und einem komplexen, sich schnell verändernden Umfeld sind Wandel und Veränderung permanent stattfindende Prozesse. Wir bezeichnen Greenpeace daher als lernende Organisation, der permanenter Wandel innewohnt. Das Personalkultur-Team ist in die Veränderungen aktiv involviert, sei es über die Beteiligung an strategischen Entscheidungen des Leitungskreises, durch beratende Funktion bei Veränderungsmaßnahmen oder durch die konkrete Mitarbeit in Arbeitsgruppen, die sich mit Themen des Wandels befassen.

Methodisch arbeiten wir mit Ansätzen der systemischen und agilen Organisationsentwicklung: strategische Orientierung, agile Methoden, hohe Transparenz,

aktive Beteiligung der Leitungen an Veränderung, intensive Partizipation der Mitarbeiter:innen sowie regelmäßige Retrospektiven und Evaluierungen der laufenden Veränderungen.

Ausstieg von Mitarbeiter:innen

Es ist uns ein wichtiges Anliegen, den Ausstieg von Mitarbeiter:innen gut zu begleiten. Mit dem Weggang erfahrener Mitarbeiter:innen geht wichtiges Erfahrungswissen verloren, weshalb wir das Prinzip der „Staffelübergabe“ eingeführt haben. Durch die Möglichkeit der zeitlichen Überschneidung von Vorgänger:in und Nachfolger:in für den Zeitraum eines oder mehrerer Monate kann wichtiges Wissen übergeben und bewahrt werden, Arbeitsbereiche können effizient übergeben und Kompetenzen schneller entwickelt werden. Bei Bedarf werden ausscheidende Mitarbeiter:innen durch Coachingangebote unterstützt.

Bildungscontrolling & Lerntransfer

Wir verfolgen in der Personalentwicklung sowohl ein quantitatives als auch qualitatives Bildungscontrolling. Neben der Auswertung in Form von Kennzahlen richten wir den Blick in der Organisation regelmäßig auf die Qualität der Lernmaßnahmen, auf die Umsetzung des Erlernten am Arbeitsplatz sowie auf sichtbare Veränderungen des Verhalten der Teilnehmer:innen.

Um den Lernerfolg aus Seminaren im Arbeitsalltag nachhaltig zu verankern, nutzen wir verschiedene Methoden: Follow-up-Seminare, Transfer-Coaching, Lern-Buddies, Lernpartnerschaften oder Gruppen für kollegiales Coaching und Erfahrungsaustausch. Durch die methodische Kombination von Lernen, Anwenden und Reflektieren versuchen wir, die Umsetzung des Erlernten am Arbeitsplatz zu erhöhen und die langfristige Verankerung des Gelernten zu fördern.

Im Jahrespersonalgespräch werten Mitarbeiter:in und Leitung die Lernerfahrungen intensiv aus und leiten gemeinsam zukünftige Lern- und Entwicklungsziele ab.

6. Fazit

Um das Wissen, die Motivation und die Gesundheit unserer Mitarbeiter:innen zu erhalten und in der Folge unsere strategischen Kampagnenziele zu erreichen, steht die (Weiter)Entwicklung der Menschen im Zentrum der Personalkulturarbeit von Greenpeace. Damit leistet die Personalentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Erreichung unserer Kampagnen- und Organisationsziele.