

# Weiterbildungskonzept

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

## Präambel

Menschen – engagiert, kompetent, kreativ, divers, visionär, freundlich, mutig – sind der größte Schatz von Greenpeace. Eine langfristige Personalstrategie ist uns wichtig, um Mitarbeiter:innen zu halten, sie weiter zu qualifizieren und neue Talente für die Organisation zu gewinnen.

Die Kultur von Greenpeace basiert auf Internationalität und Vielfalt, auf direktem Feedback sowie einer kreativen Kultur der Auseinandersetzung; sie ist die Basis, auf der Greenpeace gemeinsam seine Ziele erreicht. Flache Hierarchien und ein Leitungskonzept, das durch eine selbstorganisierte Teamarbeit gekennzeichnet ist, sind wichtige Aspekte für die Kraft von Greenpeace. Eine große Rolle spielen sowohl Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen als auch Empowerment- und Coachingfähigkeiten der Leitungen.

Gute Arbeit in der PersonalKultur leistet einen wertvollen Beitrag zur Erreichung unserer Kampagnen- und Organisationsziele, denn im Zentrum dieser Arbeit steht die Weiterentwicklung der Menschen, um damit letztendlich unsere strategischen Ziele besser zu erreichen. Unsere PersonalKulturarbeit verfolgt die Absicht, die Vielfalt der Mitarbeiter:innen mit ihren Persönlichkeiten und Talenten am richtigen Platz einzusetzen und zu fördern. Wir unterstützen damit eine Arbeitsatmosphäre, die von gegenseitigem Respekt, offenem Feedback, Verbindlichkeit und Spaß geprägt ist.

Greenpeace stellt aber auch hohe Anforderungen an Mitarbeiter:innen. Um unsere Ziele kompetent, effektiv und mit Freude erreichen zu können, bieten wir ein breites Spektrum an Personalentwicklungsangeboten. Die Weiterbildung der Mitarbeiter:innen nimmt dabei einen hohen Stellenwert ein und ist mit zeitlichen Ressourcen und einem adäquatem Budget ausgestattet.

## 1. Ziel des Weiterbildungskonzeptes

Bei Greenpeace wird kontinuierlich gelernt: In Meetings, auf Aktionen oder im eigenen Team. Weiterbildung und Personalentwicklung sollen die Entwicklung der Mitarbeiter:innen durch zielgerichtete Lernangebote beschleunigen, sie orientieren sich am Bedarf von Greenpeace als Organisation. Strukturiertes Lernen heißt für uns die optimale Gestaltung von intensiven

Lernprozessen, in denen sowohl aufgenommen, geübt und angewandt wird. Das Weiterbildungskonzept bietet den Mitarbeiter:innen Orientierung und Transparenz. Es dient einem einheitlichen Verständnis über Personalentwicklung und Weiterbildung in der Zusammenarbeit zwischen Leitungen, Mitarbeiter:innen und dem PersonalKulturteam.

## 2. Unsere Ziele / Erfolgskriterien in der Weiterbildung

Unsere Weiterbildungsmaßnahmen haben das Ziel, den Mitarbeiter:innen sowohl hohe fachliche Expertise als auch Handlungskompetenz zu vermitteln, um sie für aktuelle und auch für zukünftige Aufgaben zu qualifizieren und so unsere strategischen Ziele zu erreichen. In der Weiterbildung werden Gruppen von Mitarbeiter:innen für ihren direkten Arbeitsplatz qualifiziert. In der Personalentwicklung werden die Mitarbeitenden individuell in ihrer Laufbahnentwicklung unterstützt, es werden ihre individuellen Stärken und Talente gefördert. Von daher verteilen wir die Angebote nicht mit dem Gießkannen-Prinzip gleichmäßig pro Mitarbeiter:in, sondern richten uns nach dem Bedarf von Greenpeace und den jeweiligen Zielgruppen.

Insbesondere verfolgen wir mit unseren Angeboten folgende Zielsetzungen:

- Potenziale der Mitarbeiter:innen weiterentwickeln
- Strategisches Denken und Innovationsfähigkeit fördern
- Soziale und digitale Kompetenzen fördern
- Investigationsfähigkeiten ausbauen
- Internationale Zusammenarbeit und Vielfalt fördern
- Leitungen weiterentwickeln und Leitungsnachwuchs vorbereiten
- Themen- und Methodensicherheit vermitteln
- Motivation durch Weiterqualifizierung

## 3. Unsere Weiterbildungsangebote und -methoden

Bei der Weiterbildung ist für uns zentral, dass wir sowohl Angebote haben, die in den aktuellen Aufgaben unterstützen als auch welche, die auf kommende Aufgaben vorbereiten, damit Greenpeace innovations- und zukunftsfähig bleibt.

Um die Weiterbildungsziele zu erreichen, setzen wir bei Greenpeace unterschiedliche Maßnahmen ein, die wir je nach Bedarf an aktuelle Erfordernisse anpassen.

- Gruppenseminare
- Individuelle Einzelseminare
- Coaching / Beratung / Supervision
- Teamentwicklung

- Leitungsentwicklung

Beim Einsatz der unterschiedlichen Methoden verfolgt Greenpeace folgende Prinzipien:

- Lernen sowohl am Arbeitsplatz als auch arbeitsplatzfern,
- zeitnahe Bearbeitung von Bedarfen,
- realitätsnahe Verbindung von Arbeit und Lernen,
- Vermittlung mit konkretem Praxisbezug,
- Geschützter und vertrauensvoller Lernraum,
- Lernen in Häppchen statt in zeitintensiven Ausbildungen,
- Blended Learning (sinnvolle Mischung aus E-learning, Online- und Präsenz-Seminaren),
- Erfolgskontrolle & Ergebnissicherung.

Mit Blick auf die Zielerreichung wird aus der Methodenvielfalt die jeweils Passende ausgewählt.

## 4. Geteilte Aufgaben in der Weiterbildung

Man kann die Beteiligten mit einem Orchester vergleichen, in dem die Leitung die wichtigste Personalentwickler:in ihrer Mitarbeiter:innen ist.

- Die Mitarbeiter:innen, als Adressaten der Weiterbildung, bringen die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zur kontinuierlichen Weiterentwicklung mit.
- Das PersonalKultur-Team berät und unterstützt die Leitungen und Mitarbeiter:innen mit seinem Fachwissen.
- Die Leitungen übernehmen die Rolle der ersten Personalentwickler:in.
- Der Betriebsrat ist eingebunden, um seine Mitbestimmungsrechte wahrnehmen zu können.
- Externe Trainer:innen und Berater:innen bringen den erforderlichen externen Blick und ihren fachlichen Hintergrund mit, um Trainings und Lernangebote nach Absprache mit dem Team PersonalKultur durchzuführen. Die Trainer:innenauswahl spielt eine wichtige Rolle, denn die Trainer:innen sollen Seminarinhalte interessant und teilnehmer:innenorientiert vermitteln, die Inhalte zielgerichtet vermitteln können. Sie agieren als Lernbegleiter, die die Teilnehmer:innen in hohem Maße selbstorganisiert lernen lassen.

## 5. Planung der Weiterbildungsarbeit

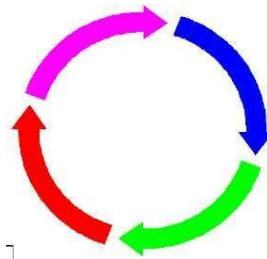
Eine möglichst sinnvolle Weiterbildungsplanung verläuft bei Greenpeace in einer Art Kreislauf, der aus folgenden Grundfunktionen besteht:

- Analysieren des Weiterbildungsbedarfs

- Ableiten von Lernzielen für einzelne Weiterbildungsaktivitäten
- Methodisch-didaktische Planung und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Kontrolle des Erfolgs und Unterstützung des Transfers an den Arbeitsplatz
- Und erneut, Optimierung der Weiterbildungsmaßnahmen und Analyse des Bedarfs

a) WB-Bedarf ermitteln

b) Ziele setzen



d) Erfolge kontrollieren

c) Planen und realisieren

## 6. Weiterbildungsbedarf ermitteln

Im Sinne der Strategieorientierung unterscheiden wir bei Greenpeace in der Bedarfsermittlung 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 besser und stärker zu machen.

Die Hinweise zum Weiterbildungsbedarf setzen sich sowohl aus den jährlichen Personalgesprächen zwischen Leitungen und Mitarbeiter:innen, als auch aus Einzelgesprächen zwischen PersonalKulturteam und Leitungen zusammen. Auch Ergebnisse von Konferenzen/Meetings sowie aus Seminauswertungen und Anregungen einzelner Mitarbeiter:innen geben wichtige Hinweise auf Lernbedarfe. Wichtig sind außerdem der Blick auf aktuelle, externe Weiterbildungsangebote und eine gute Kenntnis des aktuellen Seminarmarkts.

Aus diesem Mix aus Hinweisen und Anregungen entwickelt das PersonalKulturteam ein Weiterbildungsprogramm, das für alle Mitarbeitenden transparent auf unserer hausinternen Lernplattform 'GETsmart' zu finden ist.

## 7. Zielgruppen unserer Weiterbildungsangebote

Bei den Weiterbildungsangeboten legen wir die Priorität auf Schlüsselgruppen, wie Kampagner:innen und Leitungen, um für Greenpeace größtmögliche Veränderungserfolge zu erzielen.

### a) Kampagner:innen

Die Qualifizierungsangebote tragen den hohen Anforderungen, die an Kampagner:innen gestellt werden, Rechnung und bieten ihnen Lernmöglichkeiten zu folgenden

Schwerpunktt Themen:

- Öffentlicher Auftritt
- Methodenwissen
- Strategische Kompetenz

Kommunikationskompetenz

### b) Leitungen

Die Leitungen entwickeln zusammen mit der Geschäftsführung die Strategien zu allen übergreifenden Fragen von Greenpeace Deutschland. Gleichzeitig beinhaltet Leitung die inhaltliche, erfolgsbezogene Teamleitung sowie die fördernde und fordernde Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Um all diese Aspekte erfüllen zu können, werden unterschiedliche Maßnahmen der Weiterentwicklung eingesetzt:

- Leitungsfeedbacks für eine differenzierte Wahrnehmung der eigenen Führungswirkung und als Ausgangspunkt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Feedbackgeber:innen
- Leitungstrainings (individuell bei Einzelbedarf sowie Gruppenseminare);
- jährliche Leitungsworkshops zu aktuellen Schwerpunktt Themen
- individuelle Coachings
- Fachkongresse/-Seminare für Einzelne

Die Rolle des Leitungsnachwuchs bei Greenpeace wird immer wichtiger. In enger Zusammenarbeit mit dem internationalen 'Future-Leadership-Programme' entwickeln wir interne Talente und bereiten sie systematisch auf freiwerdende Leitungspositionen vor.

### c) Neue Mitarbeiter:innen

Die Eindrücke neuer Mitarbeiter:innen 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 wird eine Reihe von speziellen Angeboten für neue Mitarbeiter:innen angeboten:

- Begrüßungsmappe für neue Mitarbeiter:innen

- Checkliste und Einarbeitungsplan für Leitungen
- Rundreise durch's Haus
- Mentor:innensystem
- Probezeitgespräche zwischen Leitung und neuem:r Mitarbeiter:in
- Seminare/Trainings in der Einarbeitung

#### d) Alle Mitarbeiter:innen

Lernen und Entwicklung ist eine wichtige Herausforderung für alle Mitarbeiter:innen 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 Mitarbeiter:innen:

- Aktionstrainings
- Methodenkenntnisse
- Externe Mitarbeiter:innenberatung & Coaching
- Business Englisch Kurse
- ICT-Schulungen
- Weiterbildungsberatung durch das PersonalKulturteam
- Ausleih-Angebote: Weiterbildungs-Bibliothek und Lernsoftware

#### e) Teams

Effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team fällt nicht vom Himmel, sondern muss gefördert und (weiter)entwickelt. Daher nimmt jedes Team ca. 1-2 mal im Jahr an strukturierten Teamworkshops teil. Zur Unterstützung der Teamentwicklung und zur Optimierung der Zusammenarbeit bieten wir verschiedene Inhalte an, die mit der Leitung und dem Team, auf ihren jeweiligen Bedarf bezogen, abgestimmt werden:

- Supervision/Team-Coaching zur Klärung gegenseitiger Erwartungen und Anforderungen
- Persönlichkeitsmodelle, um Stärken der Einzelnen besser kennen zu lernen und einzusetzen
- Feedback-Verfahren (zur inhaltlichen Auseinandersetzung über Zusammenarbeit)
- Kreativitätstraining für Teams
- etc.

#### f) Greenpeace Global

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 Mitarbeiter:innen der Greenpeace-Büros in anderen Ländern sowie durch eine Reihe gezielter Angebote wird die Internationalität gefördert:

- Seminare zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit

- Ermöglichen des direkten Austausches mit anderen Greenpeace-Büros durch zeitlich befristeten, internationalen Austausch
- Teilnahme an internationalen Strategiemeetings mit anderen Greenpeace-Büros
- Mitarbeit in international zusammengesetzten Arbeitsgruppen
- Teilnahme an Seminarangeboten von Greenpeace International und vom European Learning Lab.

## 8. Wie läuft die Auswertung / das Controlling?

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

- Lernpartnerschaften/Tandems
- Follow Up-Seminare/Refresh-Angebote
- Seminardokumentationen
- Erfahrungsaustausch-Gruppen etc.

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

Wir setzen dazu u.a. folgende Maßnahmen ein:

- Feedbackbögen nach Seminarteilnahme
- Stichprobenhafte Auswertungsgespräche mit den Seminarteilnehmer:innen
- Nachgespräche mit Trainer:innen/Berater:innen

## Fazit

Die Organisations- und Kampagnenziele von Greenpeace werden durch unsere strategieumsetzende Personalentwicklung unterstützt. In diesem Kontext bilden die Weiterbildungsangebote einen zentralen Baustein und werden dementsprechend kontinuierlich weiterentwickelt. Zu diesem Zweck beschäftigen sich im Team PersonalKultur mehrere Mitarbeitende mit der Weiterentwicklung, Umsetzung und Implementierung der oben genannten Ziele und Maßnahmen.