

# Wie nachhaltig ist die Organisation von Greenpeace?

Mit Unnolf Harder, Personalleiter bei Greenpeace Deutschland, sprach gfo-Präsident Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst über den Erkenntnisgewinn aus einer Gemeinwohlbilanz und die Konsequenzen für Prozesse, Strukturen und Kulturen im Rahmen der Reorganisation bei Greenpeace.

**zfo** Welche Ideen, welche Vision gibt es bei Greenpeace für eine Organisation, die das Prädikat nachhaltig wirklich verdient?

**Harder** Wir orientieren uns als Organisation seit einigen Jahren an der Gemeinwohl-Ökonomie, weil für uns nachhaltig heißt, dass wir in unserem Umfeld auf eine Art und Weise agieren, dass der Gesamtkontext der Gemeinschaft verbessert wird. Und dabei schauen wir nicht nur auf unseren Beitrag im System, sondern auch auf unseren Beitrag zu einem Wandel des Systems.

**zfo** Und wie übersetzen Sie das konkret in Maßnahmen?

**Harder** Wir haben gerade zum zweiten Mal für uns selbst eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt. Als Umweltschutzorganisation, die die ökologische Ausrichtung schon in ihrer Satzung als Zweck festgelegt hat, sehen wir ja auch, dass wir uns in sozialen Kontexten bewegen und dass wir, wenn wir wirklich nachhaltig agieren wollen, das auch umfassend betrachten müssen.

So haben wir in einer Matrix aus Anspruchsgruppen (Stakeholder, z. B. Spenderinnen und Spender, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und Werten (wie z. B. Solidarität, Gerechtigkeit und auch ökologische Nachhaltigkeit) überprüft, wie das, was unsere Organisation mit ihren Prozessen, Strukturen und Kulturen macht, im Kontext des Gemeinwohls zu bewerten ist. Das dient nicht nur dazu, uns im Status quo zu verorten, sondern auch dazu, konkrete Entwicklungsfelder abzuleiten.

»Wir haben gerade zum zweiten Mal für uns selbst eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt.«

**zfo** Inwieweit hat sich das Werkzeug im Prozess bewährt?

**Harder** Für uns ist das sehr, sehr spannend gewesen, weil der Prozess uns angeregt hat, unsere eigene Organisation aus ganz unterschiedlichen Blickrichtungen zu betrachten. Und das hieß konkret, dass wir uns in unserem Fundraising-Team, wo wir sehr viel mit Telefonagenturen zusammenarbeiten, mit der Frage auseinandergesetzt haben, wie eigentlich die Arbeitsbedingungen bei diesen Telefonagenturen sind. Wie wird da bezahlt? Sind die Leute nur befristet angestellt? Bei solchen Themen genauer hinzuschauen finden wir einfach gut, weil das verdeutlicht, dass wir den Anspruch, den wir gegenüber anderen formulieren, auch in unserem eigenen Tun umsetzen.

**zfo** Gilt das auch für andere Funktionen, z. B. die Finanzen?

**Harder** Ja, genau: Als spendenfinanzierte Organisation tun wir uns auf der Einnahmenseite relativ leicht, hohe Kriterien zu erfüllen. Aber wenn wir auf die Seite des Zahlungsverkehrs oder der Geldanlage schauen, dann stellen wir uns schon die Frage, ob die Bank, mit der wir arbeiten, Teil einer Veränderung im System ist oder Teil einer Verstärkung des aktuellen Systems?

Und dann stellen wir vielleicht fest, dass wir noch ein Konto bei einer Bank führen, die jetzt nicht unbedingt eine nachhaltige Bank ist. Und so überlegen wir dann, wie wir die Spenden, die wir über dieses Konto bekommen, auf ein Konto bei einer stärker ethisch agierenden Bank wie der GLS-Bank oder der Ethik-Bank umleiten. Und diese Gedanken sind eine direkte Folge unserer Auseinandersetzung mit der Gemeinwohl-Ökonomie.

**zfo** Und wie haben Sie diesen Prozess der Neuausrichtung organisiert?

**Harder** Das haben wir bei uns im Haus mit einem integrierten Team gemacht, in dem sehr viele unterschiedliche Facetten vertreten waren. Dadurch haben wir – ganz nebenbei – auch gegenseitig ganz viel von unserer Arbeit kennengelernt. Denn es ist ja auch eine große Herausforderung, bei einer Organisation unserer Größe erst einmal zu verstehen: Wie sind eigentlich unsere »Lieferketten«? Wer produziert eigentlich unsere Zeitschriften, unsere Medienprodukte? Die werden selbstverständlich schon lange alle auf Recyclingpapier gedruckt. Aber dann einen Schritt weiter zu gehen und zu gucken, wie sind eigentlich die Arbeitsbedingungen dort, wo gedruckt wird. Und am schönsten wäre es natürlich, wenn man nur noch mit Betrieben zusammenarbeitet, die sich auch selbst tiefgehend mit ihrer Gemeinwohl-Bilanz auseinandersetzen.

Ein konkreter Fall war z. B. der Versand unserer Zeitschriften, für den wir ein sehr viel günstigeres Angebot von einem neuen Anbieter hatten. Und da haben wir darüber debattiert, dass wir natürlich sicherstellen wollen, dass die Spenden, die unsere Arbeit finanzieren, in den Umweltschutz investiert werden und nicht in (erhöhte) Versandkosten. Letzten Endes haben wir dann aber das günstigere Angebot abgelehnt, weil wir überlegt haben, dass dieser Anbieter eigentlich nur billiger sein kann, indem er seine Angestellten und (scheinselfständigen?) Unterauftragnehmerinnen und Unterauftragnehmer ausbeutet. Solche Debatten anzufangen, bei denen am Ende nicht allein das

Geld entscheidet, sondern eine Bandbreite an Werten berücksichtigt wird, das finden wir schon sehr spannend.

»Solche Debatten, bei denen nicht allein das Geld entscheidet, sondern eine Bandbreite an Werten berücksichtigt wird, finden wir sehr spannend.«

**zfo** Hat die Ausrichtung der Organisation auf Nachhaltigkeit auch Konsequenzen für die eigenen Prozesse, für die eigenen Strukturen, vielleicht sogar für die Kulturen gehabt?

**Harder** Auf jeden Fall. Wobei da zwei Dinge parallel gelaufen sind. Zwar lief der Prozess der Umstrukturierung, den wir 2016/17 angefangen hatten, zum Teil parallel zu der Aufstellung der Gemeinwohl-Bilanz, aber die Ziele waren dieselben, wie wir dann spätestens bei der zweiten Bilanz erkennen konnten. Denn das, was wir in der Weiterentwicklung der Organisation gemacht haben, waren ganz konkrete Maßnahmen wie flachere Hierarchien, stärker integrierte Teams, mehr Delegation, wodurch mehr Vertrauen in Teams gegeben wurde, um mehr eigenverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen. Und diese Maßnahmen haben auch zu einer besseren Bewertung im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanz geführt.

**zfo** Wie kann ich mir das ganz konkret vorstellen, dass diese Maßnahmen sich auf die Bilanz auswirken?

**Harder** Also dieses Bilanzsystem funktioniert so, dass aus den Werten und den Zielgruppen eine Matrix mit 20 verschiedenen Feldern gebildet wird, wo es letzten Endes Punkte von 1 bis 50 in jedem Feld gibt, sodass man insgesamt 1.000 Punkte erreichen kann. Die Bewertung geschieht anhand einer Skala, auf der man als Organisation eingestuft wird, ob man vorbildlich, fortschrittlich oder eben anfängerhaft unterwegs ist.

**zfo** Und kann ich mit der Erfüllung der gesetzlichen Standards schon die ersten 200 Punkte erzielen?

**Harder** Nein, das System geht davon aus, dass der gesetzliche Standard sowieso erfüllt wird und nur das, was darüber

hinausgeht, überhaupt Eingang in diese Bewertung findet. Und das bedeutet dann für die Fragen nach der Kultur, nach dem Miteinander, die weniger durch gesetzliche Standards geprägt sind, dass z. B. wichtig ist, ob und wenn ja welches Feedbacksystem die Organisation hat. Wie gehen die Menschen dabei miteinander um? Diese Themen haben in der Bilanz einen großen Stellenwert.

Und auch die Tatsache, dass wir den gesamten Entwicklungsprozess sehr partizipativ mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam entwickelt haben, schlug deshalb in unserer Bilanz sehr positiv zu Buche, weil der Gemeinwohl-Gedanke die Einbeziehung der Perspektive der Betroffenen, die Transparenz von Entscheidungen und die Mitentscheidung der Betroffenen sehr schätzt.

**zfo** Gab es auch Grenzen des Ansatzes, die Sie respektieren mussten?

**Harder** Konzepte in der Gemeinwohl-Ökonomie, die dafür plädieren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich die Leitung selbst wählen, haben sich bei uns (noch) nicht durchsetzen können. Da haben wir weiterhin die klassische Lösung, in der Führungskräfte durch die Geschäftsführung eingesetzt werden.

**zfo** Kürzlich habe ich den wunderbaren Satz von Konfuzius gelesen: »Suche dir eine Arbeit, die du liebst, und du wirst nie mehr arbeiten.« Ist das die Situation in einer sinnstiftenden Organisation wie Greenpeace, dass die Menschen ihre Aufgabe eigentlich gar nicht als Arbeit erleben, sondern eigentlich als etwas, das sie lieben zu tun?

**Harder** Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist bei uns sowieso immer auf einem sensationell hohen Level, weil wir als Organisation mit Leuten durchsetzt sind, die eine sehr hohe intrinsische Motivation haben. Als die externen Beraterinnen und Berater, die uns in dem Prozess begleitet haben, damit konfrontiert waren, dass 88% der Belegschaft in ihrer Tätigkeit »immer« oder »oft« Sinn sehen, haben sie uns bestätigt, dass sie solche Werte noch nie gesehen haben.

**zfo** Ich habe kürzlich einen Artikel im McKinsey Quarterly gefunden, der das Thema »Mental Health in the Workplace« als extrem wichtig für die Zukunft einstuft. Gilt das auch für Greenpeace?

**Harder** Wenn man am Arbeitsplatz eine Stunde Yoga machen kann oder so, die nur dazu dienen soll, die Arbeitsleistung zu steigern, halten wir das für wenig sinnvoll. Wir finden, das muss immer eingebettet sein in einen Gesamtkontext, der das ganze Leben betrachtet. Aber wenn die Entwicklung einer Organisation das Ziel verfolgt, mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation zu ermöglichen, bedeutet das auch, die Selbstverantwortung der Menschen in der Organisation für ihre Gesundheit und ihr Leben insgesamt zu stärken. Das befreit die Arbeitgeberseite nicht von der Fürsorge, sondern kann Teil einer weitergehenden Fürsorge sein, die weit darüber hinaus zielt, den Menschen nur leistungsstark für die Arbeit zu halten.

### Greenpeace

Greenpeace wurde 1971 im kanadischen Vancouver gegründet. Heute hat die Umweltorganisation über 40 Ländervertretungen. Seit 1980 setzt sich Greenpeace Deutschland aktiv für den Umweltschutz ein. Im Jahr 2018 erhielt Greenpeace Deutschland Spenden in Höhe von 64,7 Millionen Euro. Die Arbeit von Greenpeace Deutschland wird zu mehr als 99% aus Spenden, Erbschaften und Förderbeiträgen finanziert. Rund 590.000 Förderinnen und Förderer finanzierten 2018 die Umweltschutzarbeit durch ihren regelmäßigen Beitrag. Im Dezember 2020 arbeiteten bei Greenpeace Deutschland 370 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf 280 vollen Stellen. Deren Arbeit wird von etwa 100 Greenpeace-Gruppen in Deutschland unterstützt, in denen rund 4.000 Ehrenamtliche Aufklärungsarbeit vor Ort leisten und die Kampagnen auf lokaler Ebene vorantreiben.

Und das ist dann nochmal die Frage: Was ist das gesunde Maß? Und natürlich muss das jeder Mensch für sich selbst finden. Ich finde das auch okay, wenn Leute sozusagen selbstorganisiert und eigenverantwortlich Überstunden machen, die nicht eingefordert werden. Wir haben hier ein Vertrauensarbeitszeit-Modell, wo Überstunden immer freiwillig gemacht werden. Und trotzdem machen wir als Führungskräfte uns natürlich Gedanken, ob manche Leute auch noch ein anderes soziales Umfeld haben – was aber natürlich nicht in der eigentlichen Verantwortung des Arbeitgebers liegt.

**zfo** Niemand kann verordnen, dass jemand ein Privatleben haben muss.

**Harder** Eine spannende zusätzliche Facette, wenn es auch passieren kann, dass man sich Gedanken darüber macht, wie man mit einem Überschuss an Motivation umgehen kann und wie das in eine nachhaltige Organisation in der Zukunft reinpasst.

»Trotz der Umstrukturierung, die zu mehr Selbstorganisation führte, konnten wir das hohe Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit halten.«

**zfo** Und wie wirkte sich die Umstrukturierung nun auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?

**Harder** Während des Prozesses der Umstrukturierung von einer stärker hierarchischen Organisation hin zu einer Organisation, die mehr auf Selbstorganisation setzt, ist es uns gelungen, das hohe Niveau der Mitarbeiterzufriedenheit zu halten. Und wir sind deshalb besonders stolz darauf, weil das Erwartungsniveau der Betroffenen, besonders an die Führungskonzepte und an das Verhalten der Leitung (auch durch die intensive Beteiligung), vermutlich eher noch gestiegen war. Da gab es auch die Idee, dass wir Leitung komplett abschaffen.

**zfo** Wie weit konnten Sie diese Erwartungen erfüllen?

**Harder** Als wir das angefangen haben, waren die Erwartungen sehr, sehr hoch. Als wir uns aber mit Beispielen anderer Organisationen auseinandergesetzt haben, war für uns zu erkennen, dass Organisationen, die von einer starken Hierarchie auf eine komplette Selbstorganisation oder gar holokratische Konzepte wechseln, eine große Chance haben, daran zu scheitern.

Deswegen haben wir uns letztendlich entschieden, einen Zwischenschritt zu machen, indem wir eine Leitungsebene rausnehmen und jetzt mit Geschäftsführung, Teamleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch drei hierarchische Stufen leben, um einen engeren Kontakt, einen schnelleren Austausch und kurze Wege zur Entscheidung sicherstellen zu können. Für den kompletten Sprung haben wir das Risiko gescheut. Deshalb haben wir das – auch die Debatte mit unserem Aufsichtsrat bestätigte uns darin – letzten Endes nicht gemacht.

**zfo** Und wie sieht dann die Organisation nach der Umstrukturierung aus?

**Harder** Wir haben aktuell ca. 370 Köpfe unter Vertrag, die sich auf ca. 280 Vollzeitstellen verteilen, weil wir relativ viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit beschäftigen. Wir reden über 21 Teams und 32 Führungskräfte (inkl. der zwei Geschäftsführer), weil wir in einzelnen Kampagnenteams geteilte Leitungen etabliert haben. Die Führungsspanne liegt also im Schnitt bei rund zwölf.

**zfo** Wie funktioniert die geteilte Leitung im Kampagnenteam?

**Harder** Von den zwei Leitungskräften ist eine Person für die Prozesse zuständig und die andere für das Personal.

**zfo** Also die eine Person kümmert sich um die »Heimat« und die andere um die »Action«?

**Harder** So kann man das charakterisieren.

**zfo** Was war und ist der Grund für diese Lösung?

**Harder** Wir arbeiten mit der Logik, Teams mit komplexen Aufgaben von Teams mit eher komplizierten Aufgaben zu unterscheiden, um dann bei den Teams mit komplexen Aufgaben in ein hohes Maß an Selbstorganisation zu gehen. Dazu arbeiten wir innerhalb der Teams auch mit dem Rollenmodell, durch das wir dort die Leitungsaufgaben zunächst auf diese beiden Personen aufgeteilt haben. Als dritte Rolle haben wir dann noch die Verantwortung für die inhaltliche Strategie eingeführt, die bei dem/der jeweiligen Fachkämpfner/-in liegt. Das heißt, wir haben uns da sogar getraut, die strategische Verantwortung von der Leitung wegzunehmen.

»Bei den Teams mit komplexen Aufgaben gibt es ein hohes Maß an Selbstorganisation. Da arbeiten wir auch mit dem Rollenmodell.«

**zfo** Und wie hat das in der Praxis funktioniert?

**Harder** Die Projektteams hatten eine Projektleitung, die in sechs Monaten ein bestimmtes Ziel erreichen sollte, wobei die Strategie entweder mit dem Team erarbeitet oder eben durch die Leitung vorgegeben wurde – je nach Persönlichkeit der Leitung.

Und jetzt haben wir ganz bewusst vor dem Hintergrund, dass die Welt immer komplexer und wechselhafter wird, die Entwicklung der Strategie auf mehrere Schultern verteilt, weil es gar nicht mehr machbar ist, dass eine einzelne Person alle Verästelungen der Kampagne versteht.

Insgesamt sind die Teams so zusammengesetzt, dass sie die Kampagne eigenständig durchführen können. Aber in diesem Team, wo der Fachmensch die höchste Fachkompetenz hat, befinden sich noch viel mehr Leute, weil wir jetzt integrierte Teams haben. Das heißt, da gibt es noch jemanden, der sich mit Engagement auskennt. Da sitzt ein Fachmensch für digitales Campaigning.

Und das ist es auch, was die Entwicklung unserer Kampagnen so komplex macht, weil es ja nicht nur um fachlichen Input geht, sondern der kommunikative Input, also die Frage »Wie organisiere ich eigentlich Kommunikation und öffentlichen

Auftritt, damit ich ein fachliches Ziel erreiche?«, in der heutigen Zeit gleichwertig ist.

**zfo** Und das, was früher die Aufgabe von Pressesprecherinnen und Pressesprechern war, ist heute dann die Aufgabe von Medienkoordinatorinnen und Medienkoordinatoren?

**Harder** Ja genau, heute heißen die so, weil sie eben neben TV und Print auch das riesige Feld der sozialen Medien, wo ja eine zweite Öffentlichkeit existiert, abdecken. Es war deshalb auch ein Element in diesem ganzen Prozess der Umstrukturierung, dass wir in diesem Feld besser werden wollten.

**zfo** Und wie wirkt sich der Nachhaltigkeitsgedanke in der täglichen Arbeit der Kampagne aus?

**Harder** In der täglichen Arbeit müssen wir zum einen schauen, dass es keine Rebound-Effekte und Ähnliches gibt, also dass wir vermeintlich positive Sachen fördern, wie etwa Biokraftstoffe, wo dann hinterher der Gesamteffekt negativ ist.

Und intern sind wir in dem Spannungsfeld, dass wir als Organisation Regelungen wie Reiserichtlinien oder Verpflegungsrichtlinien für Veranstaltungen haben und uns selbstverständlich auch Gedanken machen, wie weit sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Bereich damit auseinandersetzen.

**zfo** Also gibt es eine Kleiderordnung für Kampagnerinnen und Kampagner?

**Harder** Nein – so weit geht das nicht. Wir haben zwar für öffentliche Auftritte eine grüne Jacke, die in der Regel auch getragen wird. Und selbstverständlich ist diese Jacke politisch so was von korrekt – bis hin zum letzten Farbkleck, der da verdrückt wird.

**zfo** Das ist ein Teil der Dienstuniform, die eine innere Haltung nach außen widerspiegelt?

**Harder** Ja, und das spiegelt sich natürlich auch in den Richtlinien unserer Organisation wider. Da ist klar, dass bei unseren Veranstaltungen »natürlich« vegetarisch und neuerdings vegan gekocht wird – und natürlich auch alles in Bioqualität. Damit sind wir schon der einen oder anderen Jugendherberge echt auf die Nerven gegangen, wenn wir gesagt haben: »Das tut uns leid, ihr müsst da für uns extra kochen.«

**zfo** Wie werden Sie denn die Greenpeace-Organisation weiterentwickeln? Und was wird der Auslöser sein, um die nächste Stufe zu zünden?

**Harder** Wir werden Anfang 2021 eine mittelgroße Auswertung zu unserer Umstrukturierung machen, um zu gucken, ob wir das, was wir uns vorgestellt haben, damit erreicht haben und dann sicherlich daraus ableiten, wo wir weitere Bedarfe für Veränderung sehen.

**zfo** Wie machen Sie das konkret?

**Harder** Das hängt wieder stark von der Diskussion innerhalb der Organisation ab, zwischen den Leuten, die dem alten System anhängen, wo einer weiß, wo es langgeht, und den Leuten, die möchten, dass wir uns intern noch viel mehr mit diesem

Rollenkonzept auseinandersetzen, mit der Holokratie und mit weiter gesteigerter Selbstorganisation bis hin zu komplett selbstverantwortlichen Teams.

»Die Organisation kann sich weiterentwickeln, weil einzelne Kolleginnen und Kollegen, Teile des Aufsichtsrates oder der Geschäftsführung Ideen haben, wie es weitergehen soll.«

**zfo** Aktuell gibt es bei Greenpeace ja definierte Entscheidungsgremien, also auch eine klare Verteilung der Verantwortung: Es gibt einen Verein, einen Vorstand, einen Aufsichtsrat, eine Geschäftsführung. Wie kann der nächste Schritt daraus weiterentwickelt werden?

**Harder** Die Organisation kann sich deswegen weiterentwickeln, weil einzelne Kolleginnen und Kollegen, Teile des Aufsichtsrates, Teile der Geschäftsführung Ideen haben, wie es weitergehen soll. Und dann werden wir wieder einen Prozess organisieren, bei dem wir gemeinsam entwickeln, was für die Organisation das Beste ist. Und letzten Endes wird es natürlich von der Geschäftsführung verantwortet.

Dabei geht es auch darum, uns so zu organisieren, dass wir in die Organisation hineinhorchen. Denn das machen wir ja mit unseren Kampagnen auch so, dass wir in die Gesellschaft reinhören: Was ist nötig? Was geht? Und das muss für uns intern dann auch gelten.

**zfo** Haben Sie eine Idee, wo Sie in fünf bis zehn Jahren damit landen?

**Harder** Jede/-r von uns hat da eine persönliche Idee. Die ist aber nicht unbedingt deckungsgleich mit den Organen, die letzten Endes darüber beschließen müssen. Aber klar ist, dass der Grundtrend bestehen bleibt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Verantwortung zu geben, als Führungskraft mehr loszulassen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuzutrauen, gute Lösungen für anstehende Probleme zu entwickeln.

**zfo** Sie kennen wahrscheinlich das Buch von Laloux mit dem Beispiel Buurtzorg?

**Harder** Ja klar, mit dem haben wir uns viel auseinandergesetzt. Und deswegen gab es auch eine gewisse Ernüchterung, als es dann nicht ganz genauso geworden ist.

Die Herausforderung, die wir noch zu bewältigen haben, damit das auch bei uns funktionieren kann, besteht darin, dass wir ja noch eine Struktur brauchen, die die selbstständigen Einheiten zielführend zu einem gemeinsamen Ziel miteinander verbindet. Das hängt auch damit zusammen, dass es nur eine Öffentlichkeit gibt, in der wir agieren. Deswegen brauchen wir ein System, wie wir uns da koordinieren und abstimmen. Denn irgendwann haben wir hier drei Kampagnen, und alle drei richten sich letzten Endes an die Kanzlerin und ihre Richtlinienkompetenz. Das funktioniert halt nicht. Und das ist für mich eher im Moment die Hemmschwelle: die Aufnahmefähigkeit der Gesellschaft oder unserer Zielgruppen für Veränderung.

Und ich glaube, da haben wir die beste Antwort noch nicht gefunden, besonders auch wenn es dann darum geht, dass bestimmte Sachen ganz schnell gehen müssen. Wir haben z. B. im letzten Jahr unsere gerade eingeführte Struktur »zurückgestellt«, als es im Kontext der Kampagne zum Hambacher Forst eine Riesenchance für die Klimadebatte gab. Da gab es einen raschen Konsens, der lautete: Da müssen wir jetzt mit allem, was wir haben, reingehen. Und dann wurden eben auch beschlossene Projekte zurückgestellt.

»Wir brauchen ein System, wie wir uns koordinieren und abstimmen, weil es nur eine Öffentlichkeit gibt, in der wir agieren.«

**zfo** Das klingt fast so, als sei Greenpeace eine ganz normale Organisation, wo solche Dinge auch regelmäßig »passieren« – vielleicht mit ein paar kleinen, aber entscheidenden Unterschieden, in die Sie uns hier Einblick gewährt haben. Herr Harder, haben Sie herzlichen Dank für Ihre offenen Worte, die für unsere Leserinnen und Leser sehr interessant sind.



#### Zur Person:

**Unnolf Harder** leitet seit Oktober 2018 das Team PersonalKultur von Greenpeace Deutschland. Zuvor hat er als Projektleiter die Organisationsentwicklung koordiniert und vorangetrieben. Nach seinem Studium der Agrarwissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel und

acht Jahren als Ehrenamtlicher und Aktivist ist er 1997 als Projektkoordinator im Netzwerk angestellt worden. Dieses Team war für die Verknüpfung der 100 ehrenamtlichen Gruppen und den Hauptamtlichen verantwortlich. Nach einigen Einsätzen als Kampagnenleiter und Tätigkeiten als Trainer übernahm er 2007 die Leitung des »Netzwerkes«. Daneben absolvierte Herr Harder eine Weiterbildung zum »systemischen Change-management« und leitete internationale Kampagnenstrategie-Trainings.

(Unser Dank gilt auch Herrn Kaiser, dem Geschäftsführer von Greenpeace Deutschland, der inhaltlich hier völlig zustimmt, aber als klares Zeichen, dass die Geschäftsführung es mit der Verflachung der Hierarchien ernst meint, bewusst nicht am Interview teilgenommen hat.)