

# Kommunikation



## **Wahre Worte, die gut ankommen.**

*Man kann behaupten, jeder Mensch auf Erden könne grundsätzlich mit jedem andern sich aussprechen, und man kann behaupten, es gebe überhaupt keine zwei Menschen in der Welt, zwischen denen eine echte, lückenlose, intime Mitteilung und Verständigung möglich sei - eins ist so wahr wie das andre. Hermann Hesse, Das Glasperlenspiel*

*Könnten Sie ohne Sprache arbeiten? Ohne das direkte Wort mit Kollegen, Kunden oder Geschäftspartnern? Ohne in Meetings und Konferenzen zu diskutieren? Ohne Mails, Analysen oder Berichte zu schreiben? Durch Sprache drücken wir uns selbst und den Inhalt unserer Arbeit aus. Wenn ohne Sprache das Arbeiten (fast) unmöglich ist - wie können wir Sprache nutzen, damit sie uns bestmöglich bei der Arbeit unterstützt? Eigentlich ist es doch einfach: Wir müssen wissen, was wir sagen wollen, und genau das dann klar und verbindlich ausdrücken, damit wir verstanden werden.*

*Und genau diese fünf Voraussetzungen machen Kommunikation manchmal alles andere als leicht:*

- ∞ Wir müssen wissen, was wir sagen wollen. Wer jemals ein schwieriges Gespräch geführt hat, weiß, wieviel Ehrlichkeit, Prüfen und Nachdenken nötig sind, um sich klar zu werden, was man aus der eigenen Wahrheit heraus sagen möchte.*
- ∞ Genau das. Wer ist so mutig, immer genau das zu sagen, was er sich vorgenommen hat?*
- ∞ Klar. Verständliche und klare Sprache vereinfacht das Arbeiten unglaublich. Außerdem bin ich davon überzeugt, dass jemand, der authentisch arbeitet, schwieriges Fachvokabular und einen komplizierten Schreibstil nicht nötig hat. Wer klar kommuniziert, zeigt damit auch immer, dass er zu dem steht, was er sagt.*
- ∞ Verbindlich. Bei meinen Gesprächspartnern ist mir aufgefallen, dass sie meistens „im positiven Bereich“ sprechen - sie sind empathisch und respektvoll, sie sprechen die positiven Emotionen der Menschen an, sie motivieren und sie orientieren sich eher an dem, was schon gut ist oder vielversprechend erscheint. Damit schaffen sie es, ihre Kollegen und Geschäftspartner „mitzunehmen“. In Konflikten sprechen sie sachlich über die Situation und ihre Konsequenzen und vermeiden es, ihre Gesprächspartner zu beschuldigen oder persönlich zu verletzen.*
- ∞ Verstanden werden. Wenn Gesprächspartner einander interessiert und offen zuhören, verändert sich die Qualität des Gesprächs. Derjenige, der spricht, fühlt sich verstanden und hat den Raum, alles zu sagen, was er möchte. Der Zuhörer lässt sich auf das ein, was der andere sagt und blockt innerlich nicht das ab, was er nicht hören möchte. In solchen Gesprächen kann man gemeinsam lernen, Ideen entwickeln, Themen tiefer verstehen, auf jeden Fall Neues entstehen lassen.*

*Hand auf's Herz, gutes Kommunizieren fällt im Arbeitsleben oft nicht so leicht und niemand ist perfekt. Aber wenn Ehrlichkeit zu sich selbst, Mut und wirkliches Interesse an den anderen und der Arbeit zusammenkommen, dann kann etwas entstehen, was Engländer „Courageous Conversations“ nennen: Beherrzte Gespräche.*

## **Stellen Sie Ihre Sprache in den Dienst Ihrer Arbeit**

Sie kennen nach den Übungen aus den ersten Kapiteln jetzt vielleicht schon Ihren Herzensjob oder Sie kommen ihm Stück für Stück näher. Der entscheidende Schritt ist dabei, dass Sie diese Arbeit wirklich interessiert und Sie mit ihr etwas bewegen möchten. Dieser Fokus auf die Arbeit kann Ihnen helfen, Ihre Kommunikation so auszurichten, dass sie das Gelingen Ihrer Arbeit unterstützt.

### **– Kommunizieren Sie klar und direkt**

Ich möchte Ihnen die Kommunikationsweise bei Greenpeace empfehlen, über die Sie im nächsten Interview lesen können: Drücken Sie sich klar und einfach aus und ziehen Sie das persönliche Gespräch dem Mail oder Memo vor.

Um dafür sensibler zu werden, können Sie sich 2 Wochen Zeit für eine zweistufige Übung nehmen. In der ersten Woche beobachten Sie, wie bei Ihrer Arbeit kommuniziert wird. Schauen Sie sich alle Formen der Kommunikation an: das direkte Gespräch mit Kollegen, offizielle Meetings, Kundenkommunikation, einfache Arbeitsmails, Strategiepläne, Arbeitsanweisungen und was immer für Ihre Arbeit relevant ist. Stellen Sie sich bei jeder Kommunikationsform, die Ihnen in dieser Woche begegnet, die folgenden Fragen:

- Wie fühlt es sich für mich an, in diesem Gespräch zu sein oder diesen Text zu lesen?
- Ist der Inhalt leicht verständlich?
- Wodurch wird Verstehen erschwert beziehungsweise erleichtert?

Machen Sie sich am Ende jeden Tages einige Notizen zu Ihren wichtigsten Beobachtungen. Am Ende der Woche lesen Sie noch einmal alle Notizen durch und verdichten Ihre Beobachtungen. Dazu können Sie die folgenden Sätze vervollständigen:

- Ich fühle mich in Gesprächen wohl, wenn.....
- Wenn ich mich nicht wohl gefühlt habe, lag es an ...
- Ich lese Mails oder Memos gerne, die ...
- Ich finde Mails, Analyse, oder Memos schwer verständlich, wenn ...
- Wenn ein Schriftstück schwer verständlich ist, dann ....
- Der Kollege, der sich am klarsten ausdrückt, ist ..... Dies liegt daran, dass er ....
- Mein Kollege ... kommuniziert aus meiner Sicht nicht gut, weil er ....
- Aufgrund meiner Beobachtungen dieser Woche wünsche ich mir, dass ....
- Ich nehme mir für meine Kommunikation vor, ....

In der zweiten Woche nutzen Sie Ihre Beobachtungen für Ihre eigene Kommunikation. Probieren Sie aus, was Sie sich in der letzten Woche vorgenommen haben. Experimentieren Sie damit, klar und einfach zu formulieren und finden Sie Ihren authentischen Stil.

Schreiben Sie auch in der zweiten Woche Ihre Erfahrungen am Ende jeden Tages auf. Konnten Sie Ihre Sprache vereinfachen? Gelang Ihnen das besser beim

Sprechen oder Schreiben? Welchen Schwierigkeiten sind Sie begegnet? Wie haben Ihre Gesprächspartner und die Empfänger Ihrer Schriftstücke reagiert? Fassen Sie am Ende der Woche Ihre Beobachtungen zusammen. Welche Vorteile haben sich für Sie gezeigt, wenn Sie einfach und klar formulieren? Gibt es etwas, was Sie sich für Ihre Kommunikation in der Zukunft vornehmen möchten? Vielleicht mögen Sie diesen Vorsatz irgendwo an Ihrem Arbeitsplatz anbringen, damit er nicht in Vergessenheit gerät.

– **Seien Sie positiv interessiert**

Um das beste Ergebnis in der Zusammenarbeit mit anderen zu erzielen, möchte ich Ihnen positive Interessiertheit als Grundhaltung für jegliche Kommunikation ans Herz legen. Positive Interessiertheit beinhaltet drei Aspekte:

- Seien Sie aufmerksam.

Aufmerksamkeit ist eine hohe Form der Wertschätzung und ein Beweis von Interesse. Studien von Nancy Kline haben gezeigt, dass die Qualität des Denkens in Gruppen vom Grad der Aufmerksamkeit abhängt. Sie sagt: Attention generates thinking.

- Zeigen Sie sich offen und transparent

Dies macht Sie vorhersehbar und schafft Vertrauen. Dadurch ermöglichen Sie, dass Ihre Gesprächspartner nicht mit Ihren Meinungen, ersten Ideen oder auch schwierigen Themen hinter dem Berg halten und alles besprochen werden kann.

- Orientieren Sie sich an den Stärken und am „Guten“ der anderen.

Mit dieser positiven Perspektive ermöglichen Sie Verbundenheit. Das fällt leicht, wenn Sie Ihr Arbeitsziel vor Augen haben und sich vergegenwärtigen, dass Sie es mit den anderen besser erreichen.

Um positive Interessiertheit zu üben und in Fleisch und Blut übergehen zu lassen, sollten Sie sich einen ganzen Monat Zeit nehmen. Man geht davon aus, dass es mindestens drei Wochen dauert, bis Menschen Gewohnheiten ändern. Stellen Sie sich mehrmals während der Arbeit die Frage: „Bin ich positiv interessiert?“ Sie können sich die Frage immer am Anfang eines längeren Gesprächs oder einer Lektüre stellen oder Sie lassen sich von Ihrem Smart Phone stündlich daran erinnern.

Am Ende des Tages können Sie Ihre Erfahrungen notieren, indem Sie die folgenden Sätze vervollständigen.

- Positive Interessiertheit war für mich heute.....

- Richtig gut angefühlt hat sich dabei ....

- An meine Grenzen bin ich gekommen mit ....

- Die Reaktion der anderen auf mich ....

- Die Ergebnisse waren ...

- Positive Interessiertheit ist dann für mich authentisch, wenn ich ....

### **Lassen Sie sich von Musik inspirieren**

- **F. R. David – Words don't come easy**  
**Tim Bendzko – Wenn Worte meine Sprache wären**  
Die ersten beiden Lieder sind Liebeslieder und es geht in beiden darum, wie schwierig es ist, Gefühle auszudrücken. In der Arbeitswelt bewegen uns natürlich andere Themen, auch hier ist es in problematischen Situationen nicht leicht zu kommunizieren.
- **Coldplay – Talk**  
Coldplays Lied wirkt fast wie ein Hilferuf. Mit wem können wir sprechen, wenn wir Angst vor der Zukunft haben, keinen Sinn sehen, einfach nicht weiterwissen?
- **Homebody Sandman – Speak Truth**  
In diesem Lied wird radikale Ehrlichkeit proklamiert, auch auf die Gefahr hin, dass sie verletzt. Aus meiner Sicht ein guter Anstoß für sich darüber nachzudenken, wie man ehrlich und authentisch kommuniziert, eben ohne zu verletzen.

### **Unterstützen Sie sich mit Affirmationen**

Wählen Sie für sich ein bis drei Affirmationen aus und formulieren Sie sie gerne etwas um, bis sie sich genau richtig anfühlen. Für die Arbeit mit den Affirmationen atmen Sie ein und sagen Sie sich bei der Ausatmung im Geiste den Affirmationssatz. Wiederholen Sie dies pro Affirmation zehn Mal. Am besten schaffen Sie sich dafür morgens und abends ein paar ungestörte Minuten.

*Ich spreche aus, was mir wichtig ist.*

*Ich kommuniziere gerne mit anderen.*

*Ich bin ehrlich daran interessiert, was die anderen zu sagen haben.*

*Ich spreche wahr und klar.*

*Ich höre gut zu und auch die anderen hören mir zu.*

*Ich habe meine Wahrheit geprüft und stehe zu ihr.*

*Ich benutze Sprache bewusst.*

*Ich finde immer die passenden Worte.*

*Meine Stimme hat Gewicht.*

*Ich gehe einfühlsam mit anderen um.*

*Ich genieße es, mich durch Sprache gut ausdrücken zu können.*

*Es macht mir Spaß, mit anderen im Gespräch eine neue Lösung zu finden, Pläne zu machen...*

*Ich habe feine Antennen für das Gesagte und das Nicht-Gesagte.*

*Ich fühle mich wohl und entspannt dabei, meine Meinung zu vertreten.*

Sie können die Affirmationen mit einer Yogastellung kombinieren. Dafür stehen Sie gerade, die Füße hüftweit und parallel nebeneinander. Die Knie sind weich, die Schultern fallen nach hinten und unten und das Kinn ist leicht Richtung Halsgrube

geneigt, damit sich der Nacken weit und frei anfühlt. Nun reiben Sie einige Male die Hände aneinander, bis sie angenehm warm sind. Legen Sie dann die Hände an Ihren Hals und die Halsgrube und entspannen Sie dann ganz einfach mit der Wärme der Hände Ihren Halsbereich. Dabei können Sie wie gewohnt innerlich die Affirmationen sprechen.

### **Zum Weiterführen: Kommunizieren Sie integer**

Wir wissen, dass Worte Macht haben. Jeder hat wohl schon erfahren, wie verletzend und prägend ein negativer, vielleicht unbewusst ausgesprochener Satz sein kann. Besonders Kinder verinnerlichen ungerechte Kritik oder Grobheiten. Aber auch im Job können unsensible Kommentare Verunsicherung, Wut und Abneigung hervorrufen und damit der Zusammenarbeit Produktivität und Harmonie nehmen. Und nicht zuletzt kann die Art und Weise, wie wir mit uns selbst sprechen, uns entweder stärken oder sabotieren.

Integre Sprache ist verantwortlich, wahr, authentisch und am Positiven orientiert. Sie schafft die Bedingungen dafür, mit anderen langfristig und in Verbundenheit zusammenzuarbeiten, sich selbst weiterzuentwickeln und zu stärken. Seien Sie sich der Macht Ihrer Sprache bewusst und finden Sie heraus, wie Sie auf Ihre Art und Weise Sprache integer gebrauchen können.

**Wenn Sie auf eine große Plakatwand, die alle Menschen Ihrer Stadt sehen, genau einen Satz schreiben könnten, der Ihr Verständnis und Ihre Erfahrung zum Arbeiten zusammenfasst, welcher Satz würde dann auf der Plakatwand erscheinen?**

*Heike Scheffler, Personalentwicklerin bei Greenpeace*

## **“Offen und ehrlich im Kampf für unsere Umwelt”**

Transparentes Arbeiten bei Greenpeace

Hamburg, Große Elbstrasse - im 2. Stock eines riesigen, ehemaligen Hafenspeichers warte ich vor der Empfangstür des Deutschland-Büros von Greenpeace. Es kommen mir Bilder in den Kopf von der Rainbow Warrior, von mutigen Menschen, die in Schlauchbooten mächtige Walfangschiffe stoppen, von spektakulären Aktionen mit Riesenbannern an Industriegebäuden und Atomkraftwerken, aber auch von „Dem Plan“, einem deutschen Greenpeace-Konzept für den Atomkraftausstieg bis 2015 und den Kohlekraftausstieg bis 2040. Und dann natürlich die unermüdliche Basisarbeit, wie etwa das Kartographieren des Buchenwaldbestandes in Bayern, das sorgfältige Analysieren der Entwicklung in der Antarktis oder das Informieren über Umweltthemen in Schulen und anderen öffentlichen Plätzen.

Greenpeace beschreibt sich selbst auf seiner Website als „internationale Umweltorganisation, die mit gewaltfreien Aktionen für den Schutz der Lebensgrundlagen kämpft. Unser Ziel ist es, Umweltzerstörung zu verhindern, Verhaltensweisen zu ändern und Lösungen durchzusetzen. Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik, Parteien und Industrie. Mehr als eine halbe Million Menschen in Deutschland spenden an Greenpeace und gewährleisten damit unsere tägliche Arbeit zum Schutz der Umwelt.“ Mir ist klar: Wer bei Greenpeace arbeitet, ist Überzeugungstäter und hat den Anspruch, unsere Welt zu schützen und zu erhalten. Ich bin neugierig auf diese Menschen, die mit so viel Herzblut und Mut für den Umweltschutz kämpfen.

Und da öffnet sich die Tür zum Allerheiligsten von Greenpeace Deutschland und ich folge einem Mitarbeiter durch lange Gänge bis zu dem Raum, in dem ich Frau Scheffler, die Personalentwicklerin von Greenpeace für unser Gespräch treffen soll. Auf unserem Weg erhasche ich immer wieder Einblicke in die Büros der etwa 200 deutschen Greenpeace-Mitarbeiter: kleine Räume, konzentrierte Arbeit, viel Kampagnenmaterial überall, oft ein paar Mitarbeiter, die gemeinsam an etwas arbeiten. Ich habe das Gefühl, hier arbeitet eine Handvoll eingespielter Menschen tatkräftig, intelligent und zielorientiert an einer großen Sache.

Mein Gespräch mit Frau Scheffler dreht sich um Transparenz – einem Kulturwert und Arbeitsmerkmal, das zur DNA von Greenpeace seit den Anfängen vor über 40 Jahren gehört und heute selbstverständlich und tagtäglich gelebt wird.

**Katrin Hundhausen:** Liebe Frau Scheffler, warum spielt Transparenz eine so zentrale Rolle bei Greenpeace?

**Heike Scheffler:** Das kann ich aus verschiedenen Richtungen beantworten. Das wichtigste aber scheint mir, dass unsere MitarbeiterInnen stark intrinsisch motiviert sind. Wir sind alle leidenschaftliche Kämpfer, die mehr machen wollen, als nur irgendeinen Job. Wir arbeiten hier bei Greenpeace, weil wir unsere Welt, unseren Lebensraum, erhalten und die Umwelt schützen wollen.

Dazu gehört für die MitarbeiterInnen, dass sie wissen wollen, was bei Greenpeace passiert – an Kampagnen, an Erfolgsmeldungen, an internen Projekten. Es ist ihnen ein Anliegen, die Hintergründe zu verstehen und dazu beizutragen, dass Greenpeace immer die bestmögliche Lösung findet. Denn politische Arbeit – so wie unsere – braucht innere Überzeugung, und Voraussetzung dafür ist Auseinandersetzung mit anderen, um ein Thema wirklich zu durchdringen.

Schließlich ist jeder Mitarbeiter beruflich und auch privat eine Art Botschafter für Greenpeace – und ein schlecht informierter Mitarbeiter ist schlichtweg ein schlechter Botschafter. Gerade bei den Themen, um die es bei uns geht: „Große“, politische und ökologische Themen sind komplex und da braucht es einfach gute, umfassende Information, um die Organisation jederzeit überzeugend vertreten zu können.

Umgekehrt ist es aber auch so, dass Offenheit und Vertrauen hohe Werte für unsere Führungskräfte sind; die Führung von Greenpeace „lebt“ und unterstützt Transparenz gegenüber den MitarbeiterInnen in ihrem täglichen Führungsalltag.

Was heute ein bewusst definierter Kulturwert für Greenpeace über alle internationalen Büros ist, hat sich eigentlich ganz organisch über die Jahrzehnte mit unserer Kultur hinweg entwickelt. Wir fordern von Politik und Industrie Transparenz und Ehrlichkeit - dann ist klar, dass wir es auch intern leben müssen und wollen.

**KH:** Wie „machen“ Sie denn transparentes Arbeiten? Ich verstehe, dass Motivation für Greenpeace ein Schlüssel dazu ist, aber dies genügt sicherlich nicht.

**HS:** Transparenz umzusetzen ist aufwendig und braucht Zeit, keine Frage. Wir arbeiten mit drei institutionalisierten Bausteinen: Konferenzsystem, dazu gehören Bereichsleitungskonferenz, Kampagnenrat und Plenum, zweitens Führungsleitlinien und drittens Teamarbeit und -entwicklung.

Das Konferenzsystem basiert darauf, dass möglichst alle, die von einer Entscheidung betroffen sind, in sie eingebunden werden. Zuerst möchte ich hier die Bereichsleitungskonferenz nennen, die über alle Fragen berät, die die Gesamtorganisation betreffen, wie beispielsweise den Umzug von Greenpeace in die HafenCity. Die Bereichsleiter informieren ihre Teams zeitnah und sehr offen über die Inhalte und Beschlüsse dieser Konferenz. Eine spezielle Form unseres Konferenzsystems ist der Kampagnenrat. Hier sorgen wir dafür, dass unser Kampagnen-Geschäftsführer von unseren MitarbeiterInnen die bestmögliche Beratung, Unterstützung und Information bekommt, um dann möglichst gute Entscheidungen treffen zu können. Last but not least treffen sich alle MitarbeiterInnen einmal pro Woche am Folgetag des Kampagnenrates im Plenum. Sie werden über alle Diskussionen und Entscheidungen des Kampagnenrates ausführlich informiert und es wird über

Neuigkeiten, zum Beispiel laufende Kampagnen, News aus anderen Greenpeace Büros, Erfolge und Misserfolge berichtet. So gelangen alle Informationen und Aktivitäten schnell ins gesamte Haus und werden in direktem Austausch vor unserer hausinternen Öffentlichkeit auf den Prüfstand gestellt.

Ein weiterer Baustein sind unsere Führungsleitlinien, die einen kooperativen/partizipativen Führungsstil und flache Hierarchien vorgeben. Es ist vorgesehen, dass alle Führungskräfte, ihre MitarbeiterInnen über eine wöchentliche Teamsitzung informieren und sie teilhaben lassen. In der Praxis wird das auch so gelebt – die Information in den Teams ist offen, umfassend und ehrlich. Dies liegt auch daran, dass unsere MitarbeiterInnen die Informationen wiederum einfordern, zum Beispiel, wenn in der Hektik des Alltags vielleicht doch einmal eine Teamsitzung kurz ausfällt oder ihnen Informationen nicht klar genug sind.

Circa alle drei Jahre befragen wir übrigens unsere MitarbeiterInnen in einem Upward Feedback, wie zufrieden sie mit der Führungsleistung und der Information durch ihre Vorgesetzten sind. Wichtig ist uns hier vor allem der Folgeprozess, in dem sowohl Führungskräfteentwicklung als auch Teamentwicklungsprozesse angeschoben werden. Da unsere Arbeit vorrangig in Teams geleistet wird, ist die Förderung der Teamkultur für uns ein wichtiger Aspekt.

**KH:** Zurück zum Plenum. Wie muss man sich solch ein Treffen vorstellen? Ich kenne aus eigener Arbeitserfahrung Plenumsitzungen, in denen Stuhlreihen voll halbschlafender Mitarbeiter politisch wohlabgewogene Teilinformationen serviert bekamen - von echtem Interesse oder gar Auseinandersetzung beiderseits keine Spur.

**HS:** Das läuft bei uns schon anders ab – manchmal auch kritisch und vehement. Aber Transparenz stellt hohe Ansprüche und braucht Mut, Ehrlichkeit und Offenheit, die wir in den Plenumsdebatten regelmäßig erleben.

Mir ist auch sehr wichtig zu betonen, dass wir zwar in der Sache kämpferisch streiten, aber dem Menschen gegenüber fair und respektvoll sind. Das ist genauso wichtig und deshalb möglich, weil wir ein gemeinsames sinnstiftendes Ziel haben. Nur dadurch kann es zu unserer „kreativen Streitkultur“ kommen. Damit ist gemeint, dass wir einfach immer versuchen, die intelligenteste, kreativste Lösung zu finden, in lebendiger Diskussion und hoher Selbstverantwortung.

**KH:** Welche Rolle nehmen dabei die Geschäftsführer ein?

**HS:** Wie gesagt, Transparenz steht bei uns nicht nur auf dem Papier, sondern ist vor allem eine Haltungssache. Unsere beiden Geschäftsführer sind Greenpeace-Urgesteine und für sie ist ehrliches Informieren und gemeinsames Diskutieren eine Selbstverständlichkeit. Transparenz wird dadurch „von oben“ vorgelebt und so haben sie eine wichtige Vorbildfunktion für das ganze Haus.

**KH:** Noch eine kritische Frage: Gibt es einen Preis, den Sie für die Transparenz zahlen?

**HS:** Ja, Zeit! Sie haben sicherlich bemerkt, dass bei Greenpeace hauptsächlich im direkten Kontakt informiert und diskutiert wird. Schriftliche Information zum Beispiel über Newsletter, Rundmails oder im Intranet nutzen wir eher als Ergänzung. Und direkter Kontakt braucht einfach Zeit, besonders die Zeit der Führungskräfte, die oft ein Thema mehrfach vorstellen und besprechen müssen. Im Alltag ist es für uns alle wirklich eine Herausforderung, den gerade richtigen Mittelweg zwischen Teilhaben lassen auf der einen Seite und effizientem Arbeiten auf der anderen Seite zu finden!

**KH:** Mögen Sie einen Blick in die Glaskugel werfen? Wie sehen Sie transparentes Arbeiten bei Greenpeace in 10 Jahren?

**HS:** Die Transparenz bleibt, das ist ganz klar, denn sie gehört einfach zu uns. Aber es wird bestimmt noch anspruchsvoller werden, sie tagtäglich zu leben, da die Komplexität unserer Themen steigt.

Wir arbeiten an globalen Herausforderungen, denen wir uns als unabhängige Umweltschutzorganisation täglich stellen. Vor allem der Klimawandel ist global, hochkomplex, unsichtbar. Ein solches, schwieriges Thema braucht die bestmöglichen Kampagnen, um Erfolge zu erzielen. Wir sind davon überzeugt, dass wir dem Klimawandel und ihren Verursachern nur durch internationale Kampagnen entgegentreten können. Deshalb müssen wir uns ständig verändern und unsere Strategien laufend anpassen.

Dafür müssen auch unsere MitarbeiterInnen immer häufiger in internationalen Teams arbeiten und zu den Brennpunkten der Welt reisen, um zeitnah und flexibel an den für sie relevanten Themen „dran“ zu sein. Oder sie stehen im engeren Kontakt und Austausch mit anderen internationalen MitarbeiterInnen an den Brennpunkten. Das bedeutet, dass man in einem Team über die Kontinente und Zeitzonen hinweg arbeitet, in ganz unterschiedlichen Arbeitsbedingungen vom deutschem Büro an der Elbe bis hin zum improvisierten Arbeitsplatz im Regenwald-Camp. Vielleicht kennen sich die Teammitglieder auch gar nicht persönlich oder sehen sich nur selten und tauschen sich vor allem über Videokonferenzen aus.

Dafür braucht man ein hohes Maß an interner Transparenz, um Vertrauen für das globale Arbeiten und die virtuelle Arbeitswelt zu schaffen. Das fördert die Flexibilität, das selbstständige Weiterdenken und die persönliche Vernetzung. Gleichzeitig müssen wir sensibel formulieren, und das hauptsächlich auf Englisch. Keine leichte Aufgabe....

**KH:** Was können Sie Unternehmen raten, die das Arbeiten transparenter gestalten möchten?

**HS:** Ganz wichtig: Die Führungskräfte ins Boot holen, ihre Haltung ändern. Die Führungskräfte müssen wirklich Vorbild sein und Transparenz im Alltag leben und umsetzen.

Als Unterstützung ist es hilfreich, ein verbindliches Informationssystem einzuführen. Zum Beispiel könnten für jedes wichtige Thema drei Schritte festgelegt werden: zuerst

Besprechung mit denen, die mit dem Thema zu tun haben, dann Beschluss durch die Entscheidungsträger und zum Schluss Information in der Breite an das Plenum.

Meine persönliche Empfehlung ist, so viel wie möglich im persönlichen Gespräch zu informieren. Schriftliche Information sollten die Unternehmen flankierend zum Nachlesen für abwesende MitarbeiterInnen oder für weniger wichtige Themen nutzen. Es ist aber immer entscheidend, knapp und klar in der Sache zu informieren, im Stil aber persönlich und wertschätzend.

Und auf jeden Fall wichtig: den MitarbeiterInnen den Nutzen von transparentem Arbeiten nahezubringen, damit sie sich die Zeit für offene Gespräche nehmen. Dies verfolgen wir übrigens schon vom ersten Tag der Mitarbeit an, in dem wir in der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen großen Wert auf die Vermittlung der Greenpeace-Kultur zum Beispiel mit Hilfe von Mentoren und Einführungsseminaren legen.

**KH:** Was ist denn Ihrer Meinung der Nutzen von Transparenz?

**HS:** Auf jeden Fall das Gefühl von Zugehörigkeit: Wenn ich weiß, was passiert, dann fühle ich mich wertgeschätzt und zugehörig. Das gibt auch Motivation, steigert das Engagement und bindet die MitarbeiterInnen an die Organisation. Und nebenbei kann ich bei besserer Information langfristig auch meinen Job besser machen.

**KH:** Ein schönes Schlusswort. Ganz herzlichen Dank an Sie für das Gespräch.

*Mein Gespräch mit Heike Scheffler fand im Juni 2013 statt.*