

# Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

Interview mit Gertrud Körbler,  
27. November 2003  
Greenpeace

Hanna Mandl<sup>1</sup>

**HM:** Frau Körbler, Sie arbeiten in Wien bei Greenpeace. Diese Organisation befasst sich sehr intensiv mit dem Thema Zukunft, und ich möchte mit ihnen gerne über die Themen Zukunft, ihre Organisation und die Steuerung dieser Organisation sprechen.

## 1. Ich bin überzeugt davon, dass wir aus der Zukunft her agieren

**Gertrud Körbler:** Seitdem sie mich zu diesem Gespräch eingeladen haben, geistern diese Fragen in meinem Hirn herum. Nicht gerade täglich, ich hab mich nicht hingesezt und darüber nachgedacht, aber sie tauchen immer wieder auf. Ich bin überzeugt davon, dass wir aus der Zukunft her agieren, könnte es aber nicht wirklich gut beschreiben. Diese Fragen: „Wie kommt etwas in die Welt?“ oder „Wie kommt es zu einer Entscheidung?“ oder „Wie kommt es zu einer neuen Aktivität?“ sind immer mit Personen verbunden, die in einer Mischung aus Charisma, Vorstellungskraft und visionärem Zugang etwas verkörpern und damit die Organisation prägen. Es hängt an Personen, aber es hängt auch an der ursprünglichen Idee, also an der Tradition von Greenpeace. Wir leben nach wie vor von alten Bildern, die sich früh in den Köpfen der Menschen festgesetzt haben. Wir leben von Aktionsformen, die vor dreißig Jahren das erste Mal gedacht wurden und im Laufe der Zeit weiter entwickelt wurden. Diese Idee der direkten Aktion, d.h. sich wohin zu stellen und mit Mut und körperlichem Einsatz Zeugnis für etwas abzulegen, etwas zu verhindern und damit Sympathie zu gewinnen, das ist ein Muster, das nach wie vor funktioniert.

Wenn man das punktuell anschaut, gibt es Veränderung, also Unterschiede zu vor zehn, fünfzehn Jahren. Aber ich glaube, diese Veränderungen kommen in der Regel

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Gertrud Körbler ist Teil des Forschungsprojektes „Organisationen von der Zukunft her führen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungsnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

nicht drastisch, sie kommen oft nicht geplant. Selten, dass sich jemand hinsetzt und sagt: „Es muss anders sein, wir werfen das Alte weg und machen etwas Neues“ und das dann auch in der ganzen Organisation umgesetzt. Obwohl es manche oft gerne anders sehen würden, spannt sich da im Großen und Ganzen ein harmonischer Entwicklungsbogen mit nicht all zu großen Brüchen. Für mich ist das ein Zeichen, dass die Zukunft gleichmäßig hereingewirkt hat. Es ist nie etwas ganz abgebrochen und nie etwas plötzlich ganz neu geworden. Die Gründung von Greenpeace, die ursprüngliche Idee, die ist revolutionär gewesen, aber ab dann ist es eher eine evolutionäre Entwicklung gewesen. Dies ist ein Zeichen, dass verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Intuitionen und Visionen von der Zukunft her zusammenwirken, und dass dadurch ein Fluss entsteht.

**HM:** Wenn wir jetzt beim Anfangsimpuls bleiben, der ja sehr wichtig ist, sowohl bei Organisationen als auch bei individuellen Schritten. Wie sind sie als Chemikerin zu Greenpeace gestoßen?

## **2. In welcher Welt wird sie einmal leben?**

**Gertrud Körbler:** Das ist wirklich eine private Geschichte, die mit der Organisation wenig zu tun hat. Ich habe in den späten 70er Jahren Chemie studiert und habe mein Studium zu einem Zeitpunkt beendet als ich schon verheiratet war. Ich wurde sehr schnell Mutter und ich habe mich damals sehr bewusst entschieden, die Mutterrolle in mein Leben einkehren zu lassen. Ich bin mit meiner Tochter etwa sechs Jahre zu Hause gewesen. Mit einer kleinen Pause sind es insgesamt acht Jahre geworden, bis ich zum ersten Mal wieder drüber nachgedacht habe, berufstätig zu werden. Acht Jahre nach dem Diplom bin ich in Deutschland, wo wir damals lebten, an die Zeitungsannoncen herangegangen und habe mir als Chemikerin einen Job suchen wollen. Das war ja schließlich, was ich gelernt hatte. Aber ich habe feststellen müssen, dass es sehr schwierig ist, ohne Berufserfahrung und mit einem Diplom, das lange her ist, eine Anstellung zu finden.

Die zweite Komponente, die es schwierig gemacht hat, war meine zunehmende Kritik gegenüber dieser sehr naturwissenschaftlich-technisch-wirtschaftlichen Welt. Ich verhehle gar nicht, dass ich während meines Studiums noch eine höchst angepasste Chemikerin war, und wenn ich gleich berufstätig geworden wäre, säße ich heute irgendwo in der chemischen Industrie. Aber diese Jahre mit einem Kind, wo man zunehmend von der Umweltverschmutzung hörte, von den sterbenden Flüssen und Bäumen, haben mich nachdenklich gemacht. Meine Einstellung zu all diesen Dingen, auch zur Chemie, hat sich geändert und meine kritische Seite wurde aufgeweckt.

**HM:** Das Thema war also die Zukunft der nächsten Generation?

**Gertrud Körbler:** Die Zukunft der nächsten Generation, die Verantwortung für meine Tochter und die Frage. „In welcher Welt wird sie einmal leben?“ haben mich noch nicht zu einer Aktivistin, aber zu einer Sympathisantin gemacht. Es war mir völlig klar, auf welcher Seite ich politisch stehen muss. Das hat meine Möglichkeiten, in der chemischen Industrie tätig zu werden, extrem eingeschränkt. Ich wusste zwar, dass

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

auch der Umweltschutz Chemiker oder Chemikerinnen braucht, aber die brauchen erst recht Berufspraxis. Es ging irgendwie nicht. Nach einigen Suchwegen fiel mir eine kleine Annonce in einer Zeitschrift auf, mit der angekündigt wurde: Greenpeace gründet ein Kinder- und Jugendprojekt. Da ist eine Art Film in meinem Kopf abgelaufen: Greenpeace hat was mit Chemie zu tun. In Kinder- und Jugendprojekten kann man mir nicht vorwerfen, dass ich jahrelang keine berufliche Tätigkeit ausgeübt, sondern mich meinem Kind gewidmet habe.

Ich habe als geringfügig Beschäftigte begonnen, Kinderbriefe zu beantworten. Das war der Anfang. Später kamen dann die Kinder- und Jugendprojekte dazu, konkret der Aufbau des Projekts „Greenteam“. Damit wollte Greenpeace Jugendlichen, die im Umweltschutz in irgendeiner Weise aktiv werden wollten, ermöglichen, mit Handlungsanweisungen von Greenpeace, aber sehr selbstbestimmt, Umweltprojekte ihrer eigenen Wahl zu machen. Das Konzept dahinter: Die großen Greenpeacer zeigen den engagierten 10- bis 14-Jährigen, wie man sich organisiert, wie man eine Aktion vorbereitet, was Öffentlichkeitsarbeit ist, was sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten machen konnten. Das war ein Konzept, das darauf abzielte, dass Kinder, die Probleme sahen, sich nicht ohnmächtig fühlen sollten, sondern kreativ und aktiv werden konnten. Oft hören sie von Erwachsenen und in der Schule ja nur: „Werde erst einmal erwachsen, dann kannst du es besser machen.“ Wir haben gesagt, das ist keine geeignete Antwort. Die Antwort muss sein: „Mach jetzt was du kannst, und wir helfen dir dabei.“

Das war dann mein erster Job, daraus wurde eine feste Anstellung, und dann ging es voran. Ich habe eine für Greenpeace nicht untypische Karriere gemacht. Man kann dort als Quereinsteigerin, die zu dem was sie tut keine Ausbildung hat, mit Gespür, etwas Know-how und Neugierde Verschiedenes machen. Ich habe bei Greenpeace Deutschland einen Organisationsentwicklungsprozess koordiniert, eine Kampagne geleitet, mit Freiwilligen gearbeitet und habe dann hier in Österreich eine Zeitlang das Kampagnenmanagement geleitet. Jetzt bin ich mehr in der Organisationsentwicklung und Personalentwicklung tätig.

**HM:** In Leitungsfunktionen wurden sie einfach hineingestoßen?

**Gertrud Körbler:** Ich habe am Anfang ja nicht geleitet, ich hatte einige Mentoren, die mehr Erfahrung hatten. Meine Stärke war immer das Strukturieren und Organisieren. Ich habe dann schnell begriffen, dass die Synthese zwischen den Naturwissenschaften und den Sozialwissenschaften eigentlich mein großer Schatz ist. Es war die große Chance, beides zu haben. Das eine, das durch das Studium tief in meiner Denkweise verwurzelt worden war, und das andere, das einfach in der Praxis dazugekommen ist. Diese Vermischung war sicher ein ganz wesentlicher Grund, warum ich dann Schritt für Schritt zu mehr Kompetenz und zu mehr Verantwortung gekommen bin.

### **3. Welche strukturellen Möglichkeiten müssen wir schaffen?**

Greenpeace in Österreich hat in den letzten Jahren eine Entwicklung vom nationalen Büro Greenpeace Österreich hin zu einem regionalen Büro Greenpeace Zentral- und Osteuropa genommen. Wir sind seit drei Jahren ein regionales Büro, und haben von

Greenpeace International die Lizenz, in acht Ländern aktiv zu sein. Das ist ein riesen-großer Organisationsentwicklungsprozess, den wir da durchlaufen. Das hat uns schon Jahre beschäftigt und wird uns noch Jahre beschäftigen. Damit gehen interne Veränderungen, einerseits strukturelle, andererseits kulturelle einher, die sich auf ganz vielen Ebenen auswirken. Wir haben Büros in Ungarn und in der Slowakei. Wir haben freie Mitarbeiter in Rumänien und strecken vorsichtig unsere Fühler nach Polen aus. Da gibt es riesengroße Veränderungen in den Abläufen. Wir machen uns viele Gedanken darüber, wie wir die Kommunikation gestalten. Wie kann das eine Einheit bleiben, ein kleines Büro mit sechs Leuten z.B. in Budapest, die sich gegenüber einem großen Büro in Wien abgrenzen aber auch integrieren wollen? Welche strukturellen Möglichkeiten müssen wir schaffen, dass die Verschiedenheit existieren kann und eine Quelle von Kreativität, von gegenseitigem Verständnis und von interkulturellem Lernen sein kann? Das sind im Moment die spannenden Herausforderungen, da bin ich in eine dynamische Zeit geraten.

**HM:** Woher kam der Impuls, jetzt die Länder im Osten einzubeziehen? Kam der aus Wien?

**Gertrud Körbler:** Ja, das ist wieder ganz vielschichtig. Anfang der 90er Jahre, als sich die Mauer öffnete, als die politische Verhältnisse in den Ostländern anders wurden, war bei Greenpeace international und bei den europäischen Ländern das große Bedürfnis und die Vision, dorthin zu gehen. Greenpeace Deutschland hat als Pate Greenpeace DDR gegründet und Greenpeace Österreich hat dazu beigetragen, dass Greenpeace Tschechien gegründet wurde. Auf internationaler Ebene hat es schon vorher, also Ende der 80er Verhandlungen zwischen David McTaggart und Gorbatschow gegeben. Es wurde ein russisches Büro eröffnet, noch bevor alle Mauern gefallen waren.

**HM:** Das ist interessant.

**Gertrud Körbler:** Es gab ein Büro in Russland und dann kam eines in der Ukraine dazu. Greenpeace sagte sich: Wir wollen uns jetzt da hineinsetzen, damit wir, selbst wenn was schief geht, erst mal drin sind. Es gab politische und umweltpolitische Gründe, aber die umweltpolitischen haben schon den Vorrang gehabt. Man wusste, dort sind die Industrien in einem abenteuerlichen Zustand, der Dreck kommt die Elbe herunter. Die EU hat in diese vor der Haustür liegenden, verhältnismäßig armen Länder unheimlich viele toxische Stoffe abgelagert. Es gab jede Menge Giftmülltransporte nach Osteuropa, und die waren dankbar, Geld dafür zu bekommen, den ganzen Müll zu übernehmen. Das ist zum Teil sehr unter der Decke gelaufen, und Greenpeace hat da einiges aufgedeckt. Auch in Ländern, in denen wir gar keine Büros hatten, wurde Kampagnenarbeit gemacht. Bei Greenpeace International hat sich etwa ab Mitte der 90er das Gewicht etwas in Richtung Asien verschoben. Da gab es großes Interesse, nach Asien zu gehen, in China ein Büro zu gründen, in Südostasien Fuß zu fassen und das Japanische Büro zu stärken. Es floss mehr Geld und mehr Interesse und Augenmerk nach Asien. Das war soweit ja gut, das Problem war nur, man ließ Osteuropa ein bisschen im Stich. Greenpeace Österreich sah es kommen, dass Osteuropa völlig von der Bildfläche verschwinden würde, und wir haben uns zum Vorreiter

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

gemacht, in Osteuropa aktiv zu bleiben. Dort sind noch Felder, wo wir sehr klassisch unterwegs sein können, wo wir unsere Aktionsformen, die im sogenannten „Westen“ schon ein bisschen abgenützt sind, wieder aufleben lassen können. Da ist alles noch nicht weit, aber in zehn, fünfzehn Jahren, oder vielleicht auch schon in fünf, ändert sich da etwas und dann wird es vielleicht zu spät sein, wenn wir jetzt alle Türen geschlossen haben. Deshalb hat sich Greenpeace Österreich dafür entschieden, da aktiv zu werden.

**HM:** Mit welchen Mitteln?

**Gertrud Körbler:** Die Dachorganisation war einverstanden, solange wir das aus eigener Kraft können. Das ist mit ein Grund gewesen, warum wir das relativ langsam und wohlüberlegt machen mussten. Wir sind zwar in Österreich eine sehr gesunde Organisation, aber trotzdem ein kleines Land, das in absoluten Zahlen nicht so viel Geld hat. Es ist viel Kreatives entstanden.

Es war uns sehr klar, dass es sich nicht in der gleichen Weise abspielen würde wie fünfzehn Jahre zuvor bei der Gründung von Greenpeace Österreich. Wir werden dort nie ebenso große Büros aufbauen können, weil das einfach zu viel kosten würde. Wir mussten andere Formen der Arbeit finden, viel mehr mit Freiwilligen, mit Volunteers. Formal mussten wir auf der strukturellen Ebene dafür sorgen, eine neue, veränderte Lizenz zu bekommen. Das Verhältnis zwischen nationalen Büros und Greenpeace International ist nämlich über Lizenzverträge geregelt. Deswegen musste auch strukturell die Voraussetzung dafür geschaffen werden, dass wir in diesen Ländern überhaupt aktiv werden können. Wir haben dies nach einigem hin und her und Verhandlungen erreicht. Dreieinhalb Jahre lang haben wir diese Lizenz und nun bestimmen wir eigentlich selbst das Tempo, in dem wir weitergehen.

**HM:** Sind diese internationalen Spielregeln so weit gefasst, dass von nationaler Ebene immer neue Formen des Aktivwerdens und des Weiterentwickelns der Organisation möglich sind?

#### **4. Es gibt Spielraum. Ideen in die Organisation hinein zu tragen**

**Gertrud Körbler:** Es gibt ganz klare Strukturen innerhalb derer entschieden wird, manchmal wird damit auch weicher umgegangen, aber im Großen und Ganzen gibt es sie. Kampagnenpläne und Themen werden international abgestimmt und dann schaut jedes Land, welchen Beitrag es zu einer internationalen Kampagne leisten kann. Es schaut aber auch, welche nationalen oder regionalen Aktivitäten es aus eigener Kraft leisten kann. Und da gibt es gewissen Spielraum. Wir stimmen die Planung unseres Büros mit Greenpeace International ab. Das ist immer ein iterativer Prozess: Wir haben Ideen, die bringen wir ein. Dann gibt es ein internationales Planungsmeeting, wo Grundlinien festgelegt werden. Mit denen kommen wir zurück und legen fest, was wir machen und was wir darüber hinaus machen. Wir haben durchaus einen Handlungsspielraum, aber wir können nicht einfach „out of the blue“ irgendeine neue Kampagne erfinden. Das ist abzustimmen und es gibt ein ganz bestimmtes Prozedere dazu. So wie wir nicht einfach sagen konnten: Jetzt nehmen wir uns Ungarn dazu. Das musste vertraglich geregelt werden. Aber was wir jetzt genau in Ungarn machen, ob wir da ein

Büro mit drei, fünf oder mit zehn Personen aufbauen, das ist weitgehend unsere Entscheidung.

**HM:** Jede nationale Organisation plant Aktivitäten, ist aber über Greenpeace International als Ganzheit mit den anderen verbunden.

**Gertrud Körbler:** Ja, im Großen und Ganzen ist das so. Jedes Büro begreift sich als Teil einer globalen und internationalen Organisation und schätzt die Vorteile, die sich daraus ergeben. Wir wissen auch, dass wir dazu einen Beitrag leisten müssen. Das Ausmaß dieses Beitrages ist sehr unterschiedlich, das ist klar. Da gibt es eigene Kulturen. Ein Büro, das sehr viel Geld hat, lässt sich wahrscheinlich weniger international von globalen Programmen dreinreden und macht halt auch seine Extratouren. Ein Büro, das von Greenpeace International abhängig ist, hat weniger Spielraum, sich selbst etwas zu überlegen. Geld, und wer es hat und wer es nicht hat, spielt auch bei uns eine gewisse Rolle. Im Sinne einer „political correctness“ gibt es zwar Bemühungen, dies nicht zum großen Thema werden zu lassen, aber ich meine, da braucht man sich keine Illusionen zu machen. Geld bedeutet auch Einfluss innerhalb von Greenpeace, Menschen sind davon nicht frei. Es gibt auf jeden Fall Spielraum, Ideen in die Organisation hineinzutragen. Es tun sich aber jene, die etwas gleich ausprobieren und herzeigen können leichter als die, die es theoretisch entwickeln aber keine Mittel haben, es einmal auszuprobieren.

Ein Beispiel ist Osteuropa. Hier haben wir die Notwendigkeit, andere Arbeitsweisen zu entwickeln, weil wir nicht überall Büros finanzieren können. Über ein, zwei Jahre ist ein Konzept entstanden, das wir „resistance factory“ nennen. Dies ist ein Empowerment Programm, das jetzt hauptsächlich in Osteuropa ausprobiert wird. Wir zeigen Menschen, wie sie miteinander arbeiten können, wie man Kampagnen macht, wie man sich wehrt, wie man bestimmte Themen anpackt. Nicht damit die nachher unsere Handlanger oder Volontäre werden, sondern damit sie auch selber in der Lage sind, Projekte zu machen, die vielleicht gar nicht ins Greenpeace Programm passen. Also wir wollen eine stärkere Zivilgesellschaft haben. Diese Trainings sind eher Workshops als Frontalunterricht, es ist ein praxisorientiertes Arbeiten anhand von Beispielen. Die Grundidee ist, Trainings zu geben für Bürgerinitiativen, z.B. gegen das Mülllager um die Ecke. Wir bauen das Schritt für Schritt auf, denn das ist natürlich eine Geschichte, die viel Geld kostet, weil diese Bürgerinitiativen ja meistens nicht in der Lage sind diese Trainings selbst zu finanzieren. Wir sagen uns, die Arbeit in diesen Ländern wird leichter sein, wenn wir dort eine gestärkte Zivilgesellschaft und hier und dort eine Keimzelle für Widerstand haben. Das beginnt erst, wir haben zwei, drei Pilotversuche gehabt und nächstes Jahr soll es größer werden.

Diese Idee erwähnen wir natürlich immer wieder auch auf internationalen Greenpeace Treffen, denn das ist ein Modell, das auch woanders funktionieren könnte. Es kann überall dort funktionieren, wo in großen Gebieten, die man nicht mit einem Greenpeace Büro abdecken kann, Widerstand und Bewusstsein geschaffen werden sollen. Die Idee ist, wenn euch etwas stört, werdet aktiv und wartet nicht auf Greenpeace. Wir helfen euch, Fähigkeiten auszubilden, geben euch Mut, Strategien zu entwickeln und so weiter. Das ist im weitesten Sinne ein Trainingsprogramm oder viel mehr ein

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

Empowerment Programm und wird uns sehr nutzen, weil wir direkt mit Menschen zu tun kriegen, die wir sonst gar nicht treffen würden. Dieses Konzept findet langsam aber sicher Anklang und taucht jetzt schon in internationalen Strategien und Konzeptpapieren auf. Dies ist ein Beispiel dafür, das wenn irgendwo eine Idee entsteht, die halbwegs gut entwickelt ist, färbt dies schon auf die Internationale Organisation ein wenig ab.

## **5. Wir kämpfen für etwas, von dem wir überzeugt sind**

**HM:** Diese Art von Aktivitäten bringen nicht wirklich Geld oder Medienpräsenz, das kostet Energie. Woher kommt die Energie, die Motivation, da immer weiter dran zu bleiben?

**Gertrud Körbler:** Für diesen speziellen Fall ist es schwer zu beantworten, weil wir die Erfolge ja noch nicht wirklich sehen. Da ist eine tiefe Überzeugung, dass es etwas bringen wird, dass es richtig ist. Im allgemeinen ist es in der Kampagnenarbeit etwas leichter, denn da gibt es nachgewiesene Erfolge. Wir haben so manche Fehlentwicklung tatsächlich beendet, gestoppt, gebremst oder zumindest irgendwie verlangsamt. Das sind die Erfolgsgeschichten von Greenpeace, wenn eine Blockade gewirkt hat, wenn Gesetze geändert wurden, wenn internationale Abkommen von uns beeinflusst wurden. Es ist ein Gefühl, das in der Organisation und bei den Menschen in dieser Organisation tief verwurzelt ist: Wir kämpfen für etwas, von dem wir überzeugt sind, und wenn wir es in guter Form tun, dann können wir immer wieder erfolgreich sein. Das treibt natürlich an. Es gibt hochlegitime Gründe, es gibt tiefe Überzeugungen und es gibt Erfolge. Das motiviert immer wieder, deshalb ist man bei Greenpeace.

Es bleibt natürlich die Frage, wie wir uns weiterentwickeln werden. Ich sehe, dass das eine oder andere nicht mehr gut funktioniert oder schlecht gemanagt wird. Daraus entsteht die Kraft, es weiterentwickeln zu wollen. Arbeitsweisen, Strukturen, Management, unsere Position in der Gesellschaft haben sich verändert. Wir leben ja nicht mehr in der Welt der 70er Jahre, wo Greenpeace gegründet wurde. Die Gesellschaft ist völlig anders geworden, die Medien haben sich verändert. Meine Arbeit deckt sich ziemlich mit meiner persönlichen Motivation; ich war nie die große Aktivistin. Ich bin zwar auf ein paar Aktionen gewesen, hab mich da auch mal irgendwo angekettet und hab mitgetan, aber trotzdem bin ich davon überzeugt, dass meine Arbeit an diesem Platz der Organisation ein guter Beitrag ist, also dem einen oder anderen Aktivisten ermöglicht, da draußen zu stehen. Diese verschiedenen Rollen, das ist nicht einfach, denn bei uns sind Aktionismus und Kampagne das Herz der Organisation und da steckt auch ein Hauch von Wertung drinnen. Systemerhaltung, Systementwicklung sind im Ansehen geringer, das ist in der internen Kultur manchmal mehr und manchmal weniger spürbar. Ich habe kein Problem damit, wenn mir jemand sagt, dass ich als Personaladministratorin oder Organisationsentwicklerin in der Außenwahrnehmung von Greenpeace nicht so wichtig bin. Na klar, das kann ich selber auch sehen. Ich weiß trotzdem, dass ich für den Bestand dieser Organisation eine wichtige Rolle spiele, vielleicht nicht zwischen heute und morgen, aber zwischen heute und in fünf Jahren.

**HM:** Wenn ich das Wort „resistance factory“ höre, frage ich mich, ob es je ein Problem war, aus dem Geist des Widerstandes in einen Geist des Kreativseins zu kommen? Greenpeace ist aus einem Geist des Dagegen-Seins entstanden. Ist es nicht sehr energieraubend für eine Organisation, hauptsächlich Widerstand zu leisten?

**Gertrud Körbler:** Das ist eine Gegenüberstellung die ich eigentlich nicht ganz nachvollziehen kann. Widerstand zu leisten hat bei Greenpeace immer eine hochkreative Komponente gehabt. Was Energie kosten würde, wäre die Ohnmacht, nichts tun zu können. Das würde die Energie brechen. Wenn ich aus dieser Ohnmacht rauskomme und sage, jetzt habe ich eine Idee, jetzt weiß ich wie ich das angehe, dann befreit das und löst Kräfte aus.

**HM:** Das heißt, es ist eigentlich Kreativsein im Widerstand leisten?

## **6. Greenpeace ist nie so gut wie in dem Moment, wo es einen Außenfeind hat**

**Gertrud Körbler:** Ja, dafür steht Greenpeace, für die Aktionsformen, die es vorher nicht gegeben hat, witzige kreative Aktivitäten. Das ist auch, was uns die Zuwendung und Anerkennung der Öffentlichkeit gebracht hat. Dahinter steckt eine unglaubliche Kreativität. Ich bin jetzt gar nicht die Expertin dafür, trotzdem kenne ich ja die Anekdoten rauf und runter, wo „Hoppalás“ bewusst herbeigeführt wurden und unwiderstehlich waren, weil diese ganz sachlichen Ursache-Wirkungs-Denker völlig aushebelt wurden. Ich glaube, Widerstand zu leisten, muss nicht zwingend Kraft kosten, also in diesem Habitus von Greenpeace ist er eher eine Quelle der Kreativität.

**HM:** Ich hatte das Bild, Widerstand leisten heißt, fließende Energie abblocken, und wenn ich das ständig mache, kann ich mich auf die Dauer auch selber blockieren in meinen Ideen oder meiner Kreativität. Kann das eine Organisationskultur prägen?

**Gertrud Körbler:** Da muss man ganz stark einzelne Felder unterscheiden. In dem einen kämpfen wir gegen einen Umweltsünder. Da blockieren wir uns selten, es sei denn wir erwischen nicht die richtige Strategie und nicht den richtigen Angriffspunkt und drehen da irgendwelche strategischen Schleifen. Das gibt es natürlich auch, aber wenn man das einmal hat, kreativ mit Aktionsformen umzugehen, richtige Strategien zu entwickeln, dann ist es eine unheimliche Quelle der Kraft. Was wir natürlich auch sehr gut kennen ist, intern Widerstände zu erleben, strukturell Auseinandersetzungen mit uns selber zu führen, die uns dann sehr wohl Kraft kosten und lähmen können. Unendliche Entscheidungsprozesse, die nicht wirklich auf den Punkt kommen, schlechte Strukturen, wo sich alles möglich im Kreis dreht und keiner weiß, wer jetzt irgendwelche Verantwortlichkeiten übernimmt. Davon haben wir reihenweise Situationen gehabt, jahrelang hindurch. Das ist immer wieder verbessert worden. Die Organisationsstruktur war am Anfang eine hausbackene. Dann hat es ein paar gegeben, die ordnend eingegriffen haben. Das hält immer eine Zeit lang, dann wird es wieder schlechter und muss nachjustiert werden

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

Es ist schon ein vielfältiges Gefüge von einer Dachorganisation, mit 27 Büros weltweit, die ein Mitspracherecht mit oder ohne Gewichtung ihrer finanziellen Potenz haben, die kulturelle Vielfalt, die theoretisch existiert und in der Praxis doch eine angloamerikanisch/europäisch zentrierte ist. Es ist eine hohe Sensibilität auf der europäischen Seite da, mit dem umzugehen, und es gibt endlose Diskussionen. Es gibt endlose Prozesse und die kosten tatsächlich Kraft. Und es gibt immer Stimmen, die sagen, wir müssen es bis zu einem gewissen Grad durchstehen, damit wir zu einer neuen Ordnung, zu einem neuen Miteinander und zu einer neuen Kultur finden. Und dann gibt es immer wieder auch welche, die reinhauen und sagen: „Jetzt Schluss, bitte die nächste Aktion.“ Greenpeace ist nie so gut wie in dem Moment, wo es einen Außenfeind hat. Es ist sehr mühsam in allen möglichen inneren Prozessen, da sind wir eine typische Non Profit Organisation, da haben wir widersprüchliche Vorstellungen davon, wie professionell Management sein soll. Wie sehr sind wir doch eine große Familie von lauter widerspruchsbegeisterten Menschen! Aber wehe der Widerspruch wird intern zu groß, die daraus entstehenden Schwierigkeiten kennen wir nur zu gut.

**HM:** Ist es je ein Thema in der Organisation, dass diese Aufgabe, Widerstand zu leisten, dann zurückschlägt auf organisationsinternes Verhalten?

**Gertrud Körbler:** Also, ob es in der ganzen Organisation ein Thema ist, weiß ich nicht. Ich kann jetzt nur von Zentral- und Osteuropa reden, und hier ist es sehr wohl ein Thema. Natürlich ja! Wir thematisieren das in der Personalentwicklung und auch in der Leitungs- und in der Führungskultur. Wir haben eine Stelle für Organisationsentwicklung, das ist glaube ich ein Unikat bei Greenpeace insgesamt. Ich kenne kein Büro, das sich permanent eine Organisationsentwicklung leistet. Es hat auch lange gedauert, bis man eingesehen hat, dass Greenpeace ein professionelles Human Resource Management braucht. Und es gibt in dieser Frage immer noch Zweifel: Will der Spender wirklich, dass wir sein Geld für Strukturierung und Prozesssteuerung verwenden? Da ist immer noch dieser Hauch von schlechtem Gewissen dabei, und es gibt natürlich auch die Haudegen, die sagen: „Wenn wir eine gescheite Kampagne machen, brauche wir das alles nicht.“

Aber wir können uns entscheiden, ob die Organisation sich gut oder schlecht gesteuert entwickelt. Entweder nehmen wir Einfluss darauf, oder wir lassen es passieren. Wenn wir das zweite tun, werden wir immer wieder Krisen haben, in denen wir erst recht irgendwelche Hilfe brauchen. Es ist doch gescheiter, wir investieren in eine permanente und gute Begleitung, als wir betrachten Organisationsentwicklung als Krisenmanagement. Dies ist eine mutige und sehr fortschrittliche Entscheidung unseres Managements gewesen, und so haben wir seit zwei Jahren diese Position. Wir sind mit der Organisationsentwicklung schon etwas weiter als mit der Personalentwicklung, aber auch dort entsteht inzwischen das Bewusstsein, dass wir etwas tun müssen. Es nützen uns die besten Kampagnen nichts, wenn wir nicht auch auf die Prozesse schauen. Wir müssen damit sehr sensibel umgehen, denn viele Prozesse, funktionieren bei uns nicht in der gleichen Weise wie in andern Organisationen. Wir haben einen Steuerkreis Organisationsentwicklung, in dem sich der Geschäftsführer, unsere Referentin für OE und ich regelmäßig zusammensetzen und überlegen, was ansteht. Damit haben wir uns in den letzten zwei Jahren viel erspart und werden uns hoffentlich

auch weiterhin noch vieles an Krisenmanagement ersparen. Im Rahmen dieser Diskussionen taucht dann genau die Frage auf, die sie gerade gestellt haben, betreffend diesen Widerspruch zwischen widerstandsbereiten Leuten und dem gemeinsamen Agieren. Wer kostet gerade wen mit welcher Bemerkung viel Kraft, das wird das natürlich immer wieder thematisiert, aber eher in dem Sinn, wir müssen damit leben, dass es so ist.

## **7. Mitwirkung ist bei uns ein großes Thema**

**HM:** Da findet viel Arbeit statt, nicht auf Umweltebenen sondern auf internen Ebenen.

**Gertrud Körbler:** Ja absolut. Ein paar machen sich das bewusst. Manchmal liegt etwas Atmosphärisches in der Luft, das wirkt sich aus. Es gibt in einer Organisation, davon bin ich tief überzeugt, Leute die Ideen haben, die Visionen haben. Die steuern mit Erfolg, das ist die eine Geschichte. Es gibt solche, die nicht unbedingt aktiv sind aber veränderungsbereit und es gibt solche, die mittun, die sorgen für Stabilität, die verhindern die übergroße Aufgeregtheit, die manchmal passiert, wenn sich etwas verändert.

**HM:** Die Organisationsentwicklung, wo ordnet die sich ein?

**Gertrud Körbler:** Die Organisationsentwicklung, so wie sie jetzt positioniert ist, kommt bei uns eher in den steuernden Teil hinein. Wir drei sind diejenigen, die horchen was los ist, was es braucht, in welche Richtung es geht. Wir entwickeln z.B. gerade so etwas wie ein Mitwirkungsleitbild, denn Mitwirkung ist bei uns ein großes Thema. Die Idee lebt ja davon, dass alle mittun. Auf der anderen Seite kann Mitwirkung, wenn man sie überbordend organisiert, die Entscheidungskraft der Organisation extrem lähmen.

**HM:** Gibt es Ideen, Visionen oder Dinge, die dann vergessen werden, das heißt, wo sich keiner findet, es in die Tat umzusetzen?

**Gertrud Körbler:** Das gibt es sicher, natürlich. Wir haben ein riesengroßes Potential an hochvisionären Personen und es ist natürlich vorgekommen, das ein Visionär eine tolle Idee gehabt hat, davon überzeugt war, aber die Organisation überhaupt noch nicht reif dafür war, und dann ist diese Idee versandet.

Das ist herausfordernd, die visionären und pragmatischen Personen nicht in eine Konfrontation zu bringen, jeder Person den Platz zu geben, an dem sie das, was ihr besonders liegt, ausleben kann, ohne dass sie nur Gegenwind kriegt. Diese eine visionäre Person, an die ich da denke, war lange Zeit einfach in einer Position, wo nichts gepasst hat, da musste man etwas unternehmen. Diese Veränderungen und Verschiebungsprozesse passieren, wenn man es gut macht, gesteuert. Manchmal werden sie auch erzwungen.

**HM:** Es gibt also die Visionäre, die sehen, was die nächsten Schritte sein müssten, und dann gibt es diejenigen, die Ideen umsetzen, praktisch damit umgehen können?

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

**Gertrud Körbler:** Ich sehe es nicht ganz so. Viele Ideen und Richtungen entstehen auf der Ebene, wo man sie gleich umsetzt. Die Entwicklungen finden statt, indem hier etwas auftaucht, da etwas auftaucht. Einmal ist es etwas Pragmatisches, z.B. eine Verbesserungsidee der ganz schlichten Art. Manchmal ist es eine visionäre Idee, jeder nach seiner Art oder jede nach ihrer Art, da entsteht eine Mischung. Wenn sich dann bestimmte Umstände treffen, dann wird eine Richtung weiterverfolgt. Und wenn es sich nicht trifft, wird es nicht weiterverfolgt.

Die Entwicklungen sind nicht immer gradlinig und nicht immer verfolgbar. Es kann eine krause Idee, die definitiv nicht umgesetzt worden ist, indirekt trotzdem dazu führen, dass etwas, das schon in der Umsetzungsphase ist, eine andere Farbe kriegt. Es ist vieles sehr indirekt, manches ist sehr direkt. Also es gibt die Richtungen, oder sagen wir Hauptströme, die auch von Personen in bestimmten Funktionen vorgegeben werden. Aber dazwischen passiert unheimlich viel. Es ist vielleicht wie ein Flussdelta und eine Sumpflandschaft. Da gibt es Ströme, wo mehr Wasser durchfließt, und andere, wo weniger Wasser durchfließt. Es gibt eine Durchfeuchtung und Austausch dazwischen, und trotzdem hat alles eine Richtung. Das Wasser fließt von oben nach unten, also eine Richtung ist da drinnen.

**HM:** Wie ist die Steuerbarkeit gegeben?

### **8. Es ist wichtig, nicht zu verhindern, dass etwas sichtbar wird.**

**Gertrud Körbler:** Das ist die große Herausforderung! Man steuert oft nur die Hauptströme, die sind leichter zu steuern und auf das Dazwischen muss man eher reagieren und akzeptieren, dass es das gibt ...

**HM:** und es wahrnehmen und wertschätzen.

**Gertrud Körbler:** Genau das! Wahrnehmen, wertschätzen, einbinden in einen Hauptstrom. Eine Verbindung herstellen, wenn sie nicht sichtbar ist. Möglicherweise auch reagieren und hin und wieder gegensteuern, aber das geschieht sehr viel unsichtbarer, da vieles sehr intuitiv ist.

**HM:** Also es braucht eine sehr subtile Achtsamkeit, um nicht zu blockieren, was eventuell fließen möchte.

**Gertrud Körbler:** Es ist wichtig, nicht zu verhindern, dass etwas sichtbar wird. Wenn man aber in einer Managementaufgabe, Führungsaufgabe ist, muss man auch dafür sorgen, dass die Organisation arbeitsfähig bleibt, schlagkräftig bleibt und wirtschaftlich gesund bleibt. Da muss man vielleicht die eine oder andere Strömung, die da irgendwo zwischendurch entstehen kann, auch einmal verhindern. Dazu muss man sie aber erst wahrnehmen und evaluieren. Man muss manchmal Dinge verhindern, denn das ist Teil von Steuerung. Aber es muss in einer Atmosphäre der Wertschätzung und der Akzeptanz geschehen, das entscheidet darüber, ob ein Mensch oder eine Gruppe das nächste Mal wieder Neues probiert oder nicht. Ich kann mich gegen eine Idee oder eine

Strömung in ihrer Bedeutung oder Konsequenz für die Organisation entscheiden, ohne sie abzuwerten.

**HM:** Die wertschätzende Haltung gegenüber Ideen, auch wenn sie nicht gleich realisierbar sind, ist ein wichtiger Punkt. Was braucht es noch, um eine Atmosphäre zu schaffen, wo Innovationskraft entsteht?

**Gertrud Körbler:** Ich tue mir da ein bisschen schwer, weil wir die nicht unbedingt in allen Punkten haben. Eine wesentliche Komponente, die mir sofort einfällt, wo wir wirklich auch noch Verbesserungsbedarf haben, ist Fehlertoleranz. Das gehört zu einer innovativen Atmosphäre mit Sicherheit dazu. Wenn man keine Fehler machen darf, ohne das es persönliche oder sonst irgendwie negative Konsequenzen hat, dann wird man nicht sehr innovativ sein.

Das zweite ist wirklich auf der persönlichen Ebene, auf der Umgangsebene. Wir haben Wertschätzung in der Atmosphäre. Die Stimmung im Umgang miteinander ist getragen vom Bewusstsein, dass hier Menschen mit hoher Kompetenz und hoher Motivation sind. Alle geben an ihrem Platz ihr bestes. Das ist eine Grundhaltung, die in der Organisation im Großen und Ganzen auf jeden Fall da ist.

Wir sitzen hier in einem dialogischen Interview, und die Fähigkeit zum Dialog ist ein Thema, das in unserer Organisation immer mehr auftaucht. Da steckt auch Wertschätzung und das Akzeptieren der Position des andern drinnen. Was uns viel mehr trägt, und das hat mit unserer Rolle nach außen zu tun, ist die Fähigkeit zum Diskurs, die Fähigkeit zur Polarisierung. Bei uns laufen viele Diskussionen mit Position – Gegenposition – noch stärkerer Position – noch stärkerer Gegenposition, das geht hin und her und hin und her. These, Antithese, These, Antithese und irgendwann einmal kommt dann so etwas wie Synthese. Und da steckt oft der nächste Schritt drinnen. Es ist nicht immer nur Kompromiss im Sinne von kleinstem gemeinsamen Nenner, sondern es ist oft ähnlich dem, was aus einem Dialog heraus entstehen würde. Oft stellt sich am Schluss einer Debatte heraus, dass die beiden, die jetzt gerade Kampfhähne gespielt haben, gar nicht so weit von einander entfernt sind und ganz ähnliche Meinungen haben. Die kleinen Nuancen von Unterschieden, die mussten aber rituell betont werden, das gehört zu unserer Kultur. Dies hat damit zu tun, dass wir nach außen kämpfen und eben notfalls auch nach innen. Dieses Ritual passiert immer wieder. Mittlerweile glaube ich, es hat eine ganz bestimmte Funktion, es fördert die Schärfung von Positionen, die Präzisierung von Formulierungen. Es ist nur sehr gefährlich, weil es oft Verlierer gibt.

Wir sind eine Organisation, die wirklich beides braucht. Ich selbst mache mir diese dialogische Komponente im letzten Jahr mehr bewusst. Ich habe auch ein Seminar zu dem Thema gemacht. Aber es wäre für mich unvorstellbar zu sagen: „Das muss in unsere Organisation die einzige Kultur sein.“

**HM:** Ich sehe das auch so. Greenpeace muss ja nach außen hin teilweise wie die Feuerwehr agieren und ich möchte nicht, dass die Feuerwehr einen Dialog führt, wie man jetzt ausrückt und ob man überhaupt ausrückt. Der Rhythmus kämpferischen

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

Handelns ist ein anderer, und es ist wahrscheinlich schwer, Tempo heraus zu nehmen, wenn es darum geht, interne Geschichten miteinander auszumachen.

**Gertrud Körbler:** Das ist eine der großen Herausforderungen. Ich habe selber durch alle Höhen und Tiefen erlebt, wie sehr ich offensichtlich von diesen sehr dynamischen Prinzipien geprägt bin. Viel von dem Tempo, von der Dynamik, von dem Polarisierungswunsch und dieser Art zu diskutieren ist schon so manifest in mir, dass mir das andere schon starkes Unbehagen bereiten kann.

Unser OE-Steuerkreis hat eine zweitägige Klausur gemacht, wo wir Rückschau, Vorausschau gemacht haben und da fiel am Anfang das Wort Dialog. Wir haben uns vorgenommen, möglichst dialogisch miteinander umzugehen und das ist zu hundert Prozent gelungen, ohne dass wir uns gegenseitig daran erinnern mussten. Ich vermute, ein Jahr vorher wäre ich diejenige gewesen, die das unterbrochen hätte, die in eine andere Rolle gefallen wäre.

**HM:** Und was hat das konkret gebracht?

**Gertrud Körbler:** Hochproduktive zwei Tage mit unglaublich guten Diskussionen, Perspektiven und auch letztlich To-Do's, ein unglaubliches Einverständnis in einer sehr positiven Atmosphäre. Es hat die Fähigkeit zur Zusammenarbeit von uns dreien noch mehr gestärkt. Für mich selber ordnet sich das langsam so, dass ich sehe, wie es Konfrontation und Konsens gibt, wie es Bewahrendes und Antreibendes gibt. So wie das ganze Leben aus diesen Gegensätzen besteht, gibt es hier die Möglichkeit zu polarisieren, zu diskutieren oder einen Dialog zu führen. Man muss nur wissen, wann man was einsetzt.

**HM:** Jetzt noch eine abschließende Frage: Was wird in der allernächsten Zukunft wichtig sein für Greenpeace International, für Greenpeace Zentral- und Osteuropa? Woher kommt der Ruf, aktiv zu werden?

## **9. Wir müssen uns stärker vernetzen**

**Gertrud Körbler:** Das ist die Gretchenfrage. Ich maße mir nicht an, dass jetzt beantworten zu können. Erstens traue ich mir das nicht zu, ich bin nicht der große visionäre Geist, zweitens steckt die Organisation zur Zeit gerade intensiv in einem Prozess, das für sich selbst herauszufinden. Es gibt verschiedene Meinungen, verschiedenen Weltbilder, verschiedene Strategien. Die alten und neuen Visionäre stecken gerade in einem Prozess, so etwas wie ein „global Framework“ zu entwickeln. Wir merken, dass sich unsere Rolle in der Gesellschaft sehr geändert hat, dass sich die Welt ändert, die Märkte, die Umweltprobleme ändern. Die Prioritäten verschieben sich, und Greenpeace muss seine Rolle wiederfinden. Herausforderungen in dem Zusammenhang sind sicherlich, dass die Umweltprobleme grundsätzlich global und vernetzter geworden sind. Früher war es wichtig, richtig und passend, ein Abflussrohr zu verstopfen. Heute kann dies nur noch das Symbol für etwas Größeres sein. Eines der größten Probleme, der Klimaschutz, lässt sich nicht an einer Regierung, an einer UNO, an einer Firma, festmachen und muss trotzdem bearbeitet werden. Ich kann also nur die Umstände

nennen, die Veränderungen erzwingen werden. Der nächste Umstand ist, dass die Medienlandschaften vielschichtiger geworden sind. Es gibt nicht pro Land ein oder zwei Fernsehprogramme, sondern ich weiß nicht wie viele. Es gibt mehr Boulevard, mehr Desinteresse, da ist viel Seichteres gefragt. Das führt zwar dazu, dass die Bereitschaft, schöne Bilder zu bringen größer wird, aber das nützt uns nichts, weil es nicht mehr alle sehen. Die Menge, die das sieht, wird viel kleiner und ist viel zersplitterter. Unsere Aktionsformen wirken nach wie vor, und wir werden sie auch weiterhin machen, sie werden immer ein Teil von Greenpeace sein, z.B. diese direkte Aktion Schlauchboot gegen Walfänger. Aber sie sind auch ein bisschen abgenutzt vor allem in den westlichen Ländern. Wir stehen vor der Aufgabe, das weiter zu entwickeln, andere Formen zu entwickeln. Und diese anderen Formen werden auch damit zu tun haben, dass Greenpeace nicht mehr so allein dasteht. Was wir vor dreißig Jahren an Aktionsformen erfunden haben, machen heute viele andere auch, wir stehen da heute nicht mehr so alleine, wir müssen uns stärker vernetzen. Der Erfolg von Organisationen, wie „Attac“ oder der Antiglobalisierungsbewegung zeigt, dass es andere Dinge gibt, welche die Menschen jetzt bewegen, und wir müssen daran, wie auch immer, Anschluss finden.

**HM:** Gibt es Querverbindungen zwischen diesen Organisationen?

**Gertrud Körbler:** Da gibt es inzwischen vorsichtige Kontakte und den Wunsch, Synergien zu entwickeln. Die Identität der einzelnen Organisationen soll gewahrt bleiben, aber man kann gemeinsam oder vernetzt agieren. Dabei eine klare eindeutige Rolle von Greenpeace in der globalen Gesellschaft zu definieren, nicht schwammig oder irrelevant zu werden, das ist die große Herausforderung. Antworten darauf haben wir noch nicht. Die gibt es hier und da ein bisschen. Wir sind in einem wichtigen Prozess. Eine Grundhaltung, die hinter all dem steht, das ist ein Satz von David McTaggart: „Wir haben einen riesengroßen Vorteil. Wir wissen, dass wir auf der richtigen Seite stehen.“ Es ist dies die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden. Es ist dieser Satz, diese Voraussetzung, nicht daran zweifeln zu müssen, „we are on the right side“. Dies ist eine Anmaßung einerseits, aber auf der anderen Seite auch ein tiefes Fundament für das, was wir tun.

**HM:** Und daraus folgt dann einfach alles andere.

**Gertrud Körbler:** Und daraus folgt ganz, ganz vieles andere. Vieles von dem, wie wir handeln, was wir tun, ist über viele kleine Schritte eigentlich darauf zurückzuführen. Das muss auch manchmal auch wieder ins Bewusstsein gebracht werden, wenn wir uns in Organisationsprozessen, in Strukturen, in Entscheidungsprozessen verlieren, gegeneinander kämpfen und alles mögliche tun. Es ist gut, sich hin und wieder daran zu erinnern, dass das für alle gilt, die da beteiligt sind.

**HM:** Und da geht es nicht um die nächsten fünf Jahre, sondern da geht es um die nächsten fünfzig, hundert Jahre.

**Gertrud Körbler:** Ich hoffe, ja. Ich glaube, die Welt braucht so etwas wie Greenpeace noch lange. Es wird aber auch von uns abhängen, ob wir die Rolle erfüllen. Wir

Die moralische Legitimation, gegen die Zerstörung des Planeten aktiv zu werden

werden die Quittung sehr schnell kriegen, wenn wir uns selbst in die Irrelevanz manövrieren. Unsere Rolle genau zu finden, ist jetzt schwieriger als vor zwanzig, dreißig Jahren, wo es noch nichts Fertiges gegeben hat.

**HM:** Sind die Indikatoren für Erfolg leicht zu finden und fest zu stellen?

**Gertrud Körbler:** Na ja, es gibt einen vordergründigen Indikator für Erfolg, nämlich wie sehr uns die Gesellschaften auch mit finanzieller Unterstützung zeigen, dass sie das richtig finden was wir tun, also wirtschaftliche Erfolge, das stimmt zumindest in einem Teil der Länder. In anderen Teilen, wo die Leute kein Geld haben, ist es nicht so sehr der Indikator, da muss man andere nennen. Da ist es schwierig, die Qualität von Kampagnen, die Qualität von Erfolg zu definieren, da hat sich Greenpeace schon immer schwer getan. Es ist schon oft versucht worden, Beurteilungskriterien zu finden, ob das jetzt eine gute Kampagne war oder nicht, ob wir damit Erfolg gehabt oder nicht. Das ist eine Geschichte, über die könnten wir noch zwei Stunden reden.

**HM:** Eigentlich muss man das von in zwanzig Jahren, in fünfzig Jahren beurteilen, wie soll man das jetzt machen?

**Gertrud Körbler:** Man kann das durchaus schon jetzt beurteilen, aber man kann es so schwer quantifizieren, man kann es so schwer in Einzelkomponenten zerlegen. Wenn man das versucht, landet man bei der Anzahl der Presseaussendungen, bei der Anzahl der veränderten Gesetze, bei der Anzahl von geschlossenen Fabriken. Das sind alles für sich genommen Indikatoren, aber geben kein komplettes Bild, ob Aktionen wirklich optimal waren im jeweiligen Umfeld, politischen Umfeld, Medienumfeld. Das weiß man nur intuitiv. Man kann sich da von strukturierteren Evaluierungsfragen unterstützen lassen, aber da ist immer wieder noch Interpretationsspielraum. Das gehört in den Bereich von Erfahrung. Es gibt Möglichkeiten, das eigene Gefühl abzusichern, das Gefühl, jetzt haben wir etwas erreicht, das war ein Erfolg. Dies wird nicht nur aus der Zukunft her beurteilt, es ist ein Vorgang, in dem sich Erfahrung und Vision, oder anders gesagt, Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart verbinden.

Ich habe jetzt ein gutes Gefühl, dass das Bild, das von der Organisation entstanden ist – zumindest bezüglich der Fragen, die hier im Raum gestanden sind – einigermaßen rund ist.

**HM:** Ich glaube, da ist ein sehr schönes und ermutigendes Bild entstanden. Ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.

## **10. Biographisches**

Gertrud Körbler ist seit 1990 in sehr unterschiedlichen Funktionen bei Greenpeace in Deutschland und Österreich, sowie im internationalen Zusammenhang tätig. Sie arbeitete in einem Kinder- und Jugendprojekt, leitete Kampagnen, befasste sich mit Finanzmanagement und koordinierte verschiedene Organisationsentwicklungsprozesse.

Gertrud Körbler

Seit fast drei Jahren leitet sie die Stabsabteilung Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, in der auch die Regionalentwicklung des früheren „Greenpeace Österreich“ koordiniert wird.

Greenpeace ist eine internationale Umweltschutzorganisation, die mit friedlichen Mitteln globale Umweltprobleme aufdeckt, die Verantwortlichen beim Namen nennt und Änderungen durchsetzt. Inhaltliche Schwerpunkte sind Atom/Energie/Klima, Chemie und Gentechnik, sowie Biodiversität (Wälder und Meere). Greenpeace wird ausschließlich von privaten Förderern getragen und hat derzeit Standorte in mehr als 40 Ländern. Von Wien aus wird das regionale Büro „Greenpeace in Central & Eastern Europe“ koordiniert, inzwischen gibt es Kampagnenbüros in der Slowakei, in Ungarn, Polen und Rumänien.