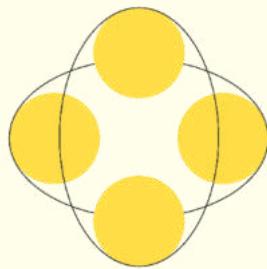




Kommunikation für Green Teams

Wie ihr eure Botschaft platziert und Wirkung entfaltet



Kommunikation für Green Teams

Wie ihr eure Botschaft platziert und Wirkung entfaltet

Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus – sagt man. Doch jeder Wald ist anders.

Für Green Teams bedeutet das: Eure Kommunikation spielt eine maßgebliche Rolle dafür, wie ihr in eurer Organisation wahrgenommen werdet, und was ihr in Richtung Nachhaltigkeit und Regeneration tatsächlich bewegen könnt.

Mit eurer Kommunikation bewegt ihr euch dabei auf einem schmalen Grat zwischen

- zu negativ – Alarmismus, „Doomer“, „Nestbeschmutzer“,
- zu schöngefärbt – idealistisch, naiv, „Greenwashing“,
- zu politisch – „Unsere Aufgabe ist wirtschaftlicher Erfolg!“, oder
- zu angepasst – „Wir sind schon auf einem guten Weg.“

Letztlich muss hier jedes Green Team seinen eigenen Weg finden – denn nur ihr kennt die Besonderheiten *eures Waldes*. Behaltet dabei im Blick, dass jede Organisation ihre eigene Kultur, Dynamik und Geschichte hat. Und Kommunikation gelingt selten auf Anhieb; Trial and Error – Versuch und Irrtum gehören dazu. Auch Irritation oder Widerstand können wertvoll sein, ist doch manchmal Reibung der Anfang von Bewegung.

Dieser Leitfaden versteht sich daher nicht als starre Blaupause, sondern als Sammlung von Anregungen, Fragen und Impulsen, die euch dabei unterstützen, eure Kommunikation bewusster zu gestalten. Dabei gilt: Fangt klein an, bleibt dran, hört zu – und erzählt die Geschichten, die Menschen bewegen.

Kommunikation ist gelungen, wenn sie Wirkung zeigt.

Hier geht's zu unseren Impulsen:

Inhalt

1. Nach vorne ist der Weg	4
2. Wen wollt ihr gewinnen?	5
3. Der Köder muss dem Fisch schmecken.....	6
4. Erzählt eine bessere Geschichte.....	8
5. Seid strategisch	9
6. Nutzt Bilder und Symbole.....	10
7. Hört gut zu und geht in den Dialog!	11
Gut ist gut genug	11
Weiterbildungsangebote.....	12

1. Nach vorne ist der Weg



Kommunikation ist mehr als der bloße Austausch von Informationen.

Sie bedeutet, bewusst Resonanz zu erzeugen – durch Bilder, Gefühle, Erkenntnisse und Handlungsimpulse.

Die entscheidenden Fragen lauten daher:

- Welche Wirkung wollt ihr erzielen?
- Wo steht euer Gegenüber gerade?

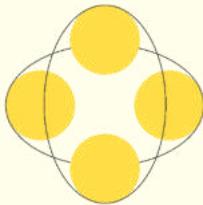
An den Antworten auf diese Fragen orientieren sich Form und Inhalt eurer Botschaft.

Alles, was ihr sagt oder tut, lenkt die Aufmerksamkeit – und damit die Emotionen – der Menschen, die eure Botschaft empfangen. Sprecht ihr von Problemen, denken sie an Probleme; sprecht ihr von Lösungen, kommen Lösungen in den Sinn. Im Englischen nennt man diesen Effekt „*Priming*“ (Bahnungseffekt). Überlegt also: In welche Richtung wollt ihr Gedanken und Gefühle lenken? Soll Vertrauen und Zuversicht entstehen? Dann sollte eure Kommunikation positiv und ermutigend sein.

Das bedeutet nicht, dass ihr den schlechten Zustand unseres Planeten oder bestehende Risiken ignorieren sollt. Vielmehr geht es darum, die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen zu lenken, die uns zur Lösung von Problemen zur Verfügung stehen, auf Erkenntnisse, die zukünftige Fehler verhindern können, und auf die Chancen, die sich aus den Herausforderungen ergeben. Bezieht dabei das Wertefundament, die Tradition und die Kultur eures Unternehmens ein – Werte, die euch dazu verpflichten, aktiv zu werden.

Tipp: Formuliert Botschaften motivierend und positiv, damit sie zum Handeln einladen. Wer nur Probleme betont, stößt häufig auf Abwehr statt auf Engagement.

2. Wen wollt ihr gewinnen?



Richtet eure begrenzten Ressourcen auf die Menschen, die für eure Themen den größten Unterschied machen können. Manche Stakeholder haben hohen Einfluss und sind leicht zu gewinnen – dort lohnt sich der Einsatz besonders.

Richtet eure Aufmerksamkeit und Energien gezielt auf die Menschen, die den größten Unterschied für eure Themen machen können. Manche Stakeholder besitzen hohen Einfluss und lassen sich relativ leicht gewinnen – genau dort lohnt sich der Einsatz besonders.

Eine einfache „Landkarte“ hilft dabei, Prioritäten zu setzen. Ordnet Personen oder Gruppen entlang zweier Achsen ein:

Achse – Ausprägung

1. Relevanz (wie wichtig ist das Thema für die Person oder Funktion) – hoch / niedrig
2. Aufwand (wie viel Aufwand ist nötig, um ihn/sie zu erreichen) – hoch / niedrig

Hieraus ergeben sich klare Handlungsfelder:

- **Prio 1** – Hohe Relevanz & niedriger Aufwand
-> Diese Stakeholder müsst ihr unbedingt ansprechen und aktiv einbinden.
- **Prio 2** – Mittlere Werte
-> Entscheidet je nach verfügbarem Budget und Personal, welche dieser Akteur*innen ihr weiter verfolgt.
- **Weniger Fokus** – Niedrige Relevanz & hoher Aufwand
-> Hier kann der Ressourceneinsatz reduziert oder sogar ganz eingestellt werden.

Denkt auch an indirekt Einflussnehmende: Assistent*innen, Kolleg*innen, Kund*innen, Wettbewerber*innen oder Multiplikator*innen können Türen öffnen und entscheidende Verbindungen schaffen.



Tipp: Sprecht die Sprache eurer Zielgruppen. Verknüpft Nachhaltigkeit mit Themen, die euren Stakeholdern wichtig sind, zum Beispiel:

- **Effizienz und Kostensparnis**
- **Unabhängigkeit** von externen Lieferketten
- **Lokale Wertschöpfung und Innovation**
- **Verantwortung** gegenüber Umwelt und Gesellschaft
- **Naturschutz und Verbesserungen der Lebensqualität**
- **Unternehmenskultur, Arbeitgebermarke und Mitarbeiter-Engagement**

Indem ihr die jeweiligen Interessen in den Vordergrund stellt, erhöht ihr die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und erzielt messbare Fortschritte.

3. Der Köder muss dem Fisch schmecken...

Baut eure Kommunikation an den Interessen und Perspektiven der Menschen aus, die ihr erreichen wollt.

Fragt euch:

- Welche Ziele verfolgen sie?
- An welchen Ergebnissen werden sie gemessen und welche Risiken stehen für sie im Fokus?
- Wessen Meinung ist ihnen besonders wichtig?

Nur weil ein Thema für euch (oder für die gesamte Menschheit) bedeutsam ist, heißt das nicht automatisch, dass es für alle anderen gleich wichtig ist.

Die Klima- und Nachhaltigkeitskommunikation muss – wie der norwegische Ökonom Per Espen Stoknes in *What We Think About When We Try Not to Think About the Climate Crisis* beschreibt – vier zentrale Herausforderungen meistern:

1. **Doom** – Wir sprechen reale, unangenehme und bedrohliche Probleme an.
2. **Distance** – Die Folgen unserer Entscheidungen sind meist räumlich oder zeitlich weit von unseren Handlungen heute entfernt.
3. **Dissonance** – Wir sollen Probleme lösen, während wir gleichzeitig in Systemen agieren, die genau diese Probleme verstärken (z. B. mehr Produktion, mehr Konsum, mehr Vertrieb).
4. **Identity** – Wir werden aufgefordert, vertraute Wachstums- und Wohlstandsparadigmen zu hinterfragen – Werte, die tief in unserer kulturellen DNA verankert sind. Das kann die Klimakrise als Bedrohung des eigenen „Way of Life“ erscheinen lassen.

Was das für eure Kommunikation bedeutet:

- Liefert Lösungen zu den Problemen („Doom“).
- Macht sofortige und lokale Vorteile neuer Handlungsoptionen sichtbar („Distance“).
- Zeigt, wie neue Geschäftsmodelle und interne Prozesse zu den Marktanforderungen passen („Dissonance“).
- Verknüpft Botschaften mit Identitätsaspekten eurer Ansprechpartner*innen – Innovationsgeist, Naturverbundenheit, Gemeinschaft, Freiheit oder Unabhängigkeit – die Veränderung unterstützen („Identity“).

So werden eure Botschaften verständlich, relevant und handlungsorientiert.

4. Erzählt eine bessere Geschichte

Der US-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman beschreibt zwei Arten des Denkens: schnelles Denken und langsames Denken.

- Schnelles Denken ist automatisch, im ganzen Körper verankert und verarbeitet in Millisekunden Millionen Sinneseindrücke.
- Langsames Denken analysiert Daten bewusst, rational und energieaufwendig, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

In den meisten Situationen nutzen wir fast ausschließlich das *schnelle Denken*. Es spart Energie, und es macht uns in jeder Sekunde handlungsfähig. Und es konstruiert unsere Realität fast ausschließlich über Bilder, Gefühle und Geschichten, die emotional verankert Teil unserer Identität werden. Dabei sorgt der sogenannte Bestätigungsbias dafür, dass wir im schnellen Denken immer unbewusst unsere Meinung oder unser Weltbild bestätigen wollen: Informationen, die nicht ins eigene Bild passen, werden ausgeblendet oder so interpretiert, dass sie passen. Das ist zunächst gut, denn es hält uns stabil und zuversichtlich. Aber so entstehen dann auch leicht selbsterfüllende Prophezeiungen. Der Preis für unsere mentale und emotionale Stabilität ist also eine eingeschränkte Wahrnehmungs- und Datenqualität.

Für Green Teams bedeutet das: Wenn ihr die Geschichten eurer Gegenüber verändern wollt, ist es wenig sinnvoll, nur mit Daten zu argumentieren. Daten allein erzeugen oft Widerstand, und euer Gegenüber bekommt schnell das Gefühl, das ihr ihm oder ihr die eigene Geschichte, und damit auch die eigene Identität streitig machen wollt. Effektiver ist es, eine möglicherweise bessere, attraktivere, erstrebenswertere Geschichte zu erzählen, in der sich eure Ansprechpartner*innen wiederfinden. Wenn eure Geschichten überzeugen, dann geben sie ihre bisherige Erzählung freiwillig auf.

5. Seid strategisch

Erfolgreiche Kommunikation ist immer auch eine Frage von Macht: Wer kann wirklich etwas verändern? Wer hat „das Sagen“?

Als Green Team verfügt ihr meist über wenig formale Macht. Deshalb müsst ihr Macht und Legitimation „borgen“ – etwa durch Zitate, Vorschriften, Regeln oder Rahmenwerke, die stärker gewichtet sind als ihr selbst und idealerweise auch von euren Gegenübern anerkannt werden.

Was ihr nutzen könnt, um eurer Botschaft Gewicht zu verleihen:

- Interne Vorgaben, Mission-Statements, Visionen, Ziele, Strategie- oder Leitlinienpapiere, Protokolle
- Falls interne Quellen knapp sind: Kund*innen, Lieferant*innen, Wettbewerber*innen, Branchenverbände oder Aufsichtsbehörden

Durch diese Referenzen präsentiert ihr eure Positionen und Forderungen als verankert und unumstößlich – nicht als launische Idee, sondern als etwas, das größer ist als die aktuelle Organisation oder Führungsebene.

Die richtigen Parameter für die Botschaft

- Zur richtigen Zeit – wählt den Moment, in dem das Thema besonders präsent ist.
- Über den richtigen Kanal – nutzt das Medium, das eure Zielgruppe am besten erreicht (Intranet, Newsletter, Workshop, Social Media usw.).
- Von der richtigen Person – lasst die Botschaft von jemandem kommen, der intern oder extern als glaubwürdig gilt (z. B. ein*e Senior-Manager*in, ein*e Fach-Expert*in oder eine externe Fachorganisation).

So setzt ihr Anker der Veränderung und schafft „Wahrheiten“, an denen andere nicht vorbeikommen.

Tipp: Nicht alles muss sofort gesagt werden. Wählt eure Momente bewusst – das ist keine bloße Taktik, sondern gezielte Wirkung.

6. Nutzt Bilder und Symbole

Um wirkungsvolle Anker zu setzen, solltet ihr Punkt 4 im Hinterkopf behalten: Unsere schnelle, unbewusste Wahrnehmung verarbeitet die Welt primär über Geschichten, nicht über reine Worte oder Daten. Diese Geschichten bestehen aus Bildern und Gefühlen – sie haben Farbe, Klang, Geschmack, Geruch und Haptik. Wir lesen sie nicht, wir fühlen sie.

Bringt also Geschichten in die Welt, die alle fünf Sinne ansprechen. Idealerweise gestaltet ihr sie als ganzheitlich erfahrbaren Prozess, nicht nur als reinen Text. Bilder und Symbole sind dabei besonders kraftvoll: Ein Claim, eine Metapher oder eine Analogie kann eure Botschaft nachhaltig verankern. Nutzt bestehende Traditionen und Werte, um das Neue anschaulich und attraktiv zu visualisieren.

Beispiele:

- Telekommunikationsunternehmen: „Wir schaffen die Verbindung zur Zukunft.“
- Agrarunternehmen: „Wir bereiten den Boden für das Neue.“
- Maschinenbauer: „Wir entwickeln Anlagen für eine nachhaltige Welt.“
- Lebensmittelhersteller: „Wir stellen das Leben in den Mittelpunkt.“

Auch wenn eine so kraftvolle, bildhafte Sprache manchmal übertrieben wirken mag, **traut euch**, sie einzusetzen – sie wirkt.

7. Hört gut zu und geht in den Dialog!

Das Besondere an Kommunikation ist, dass sie nie beginnt und nie endet. Sie ist stets ein Akt der Interaktion und kann deshalb nicht „falsch“ sein, sondern nur mehr oder weniger erfolgreich im Hinblick auf eure Ziele. Jede Resonanz bietet die Chance, nachzustimmen und Begegnungen neu zu gestalten.

Der wichtigste Impuls zum Thema Kommunikation lautet daher: **Hört gut zu.** Kommunikation ist Beziehungsgestaltung. Sie lebt von Anerkennung und Wertschätzung der Menschen, die euch gegenüberstehen – und von ihren Geschichten. Je genauer ihr wahrnehmt, was euer Gegenüber braucht, woher die Person kommt und wohin sie will, desto gezielter könnt ihr eure Botschaften formulieren.

Wichtiger als das, was ihr sagt, ist also wie gut ihr zuhört und nachfragt – um daraus gemeinsam das bestmögliche Neue in die Welt zu bringen.

Gut ist gut genug

Kommunikation ist der Weg, nicht das Ziel.

Es geht darum, sie so gut wie möglich zu gestalten. Wie Samuel Beckett sagte: „Ever tried – ever failed? No matter. Try again. Fail again. Fail better.“

Weiterbildungsangebote

Green Teams sind Lernorte – für euch, für eure Organisation und für unsere gemeinsame Zukunft. Scheitern gibt es dabei nicht; ihr lernt, wachst und gestaltet Schritt für Schritt eine nachhaltigere Welt. Seid stolz darauf, dass ihr es wagt und damit kontinuierlich positive Veränderungen bewirkt!



Noch mehr **Leitfäden**, **Tools** und **Microlearnings** zu verschiedenen Themen findet ihr übersichtlich und zum kostenlosen Download auf unserer [„Lernen“-Seite](#).

Außerdem erscheinen hier regelmäßig neue Termine für **Webinare**, **Workshops** und **Weiterbildungen**, zu denen ihr euch direkt anmelden könnt.

Einfach den QR-Code scannen:



Für alle, die mehr wissen und wirksamer handeln wollen.

Das Green Teams Netzwerk ist ein Projekt der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, planetgroups und NELA. Next Economy Lab. Es wird im Rahmen des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.