



GREENTEAMS

NETZWERK

Green Teams Gründen

Ein Peer-to-Peer Leitfaden

 GREENTEAMS
NETZWERK

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:



 IBYKUS

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

AUFBAU UND INHALT

Einleitung	3
Green Teams: Was, wer, warum?	4
Mitarbeitendenengagement für Nachhaltigkeit ist notwendig	4
Mitarbeitendenengagement in Green Teams ist wirksam	5
Was tun Green Teams konkret?	5
Green Teams Starter Kit	6
Green Teams gründen	7
Vor der Gründung des Green Teams	7
Verbündete finden	8
Werte & Motivation aktivieren	8
Projekt mit 'small wins' starten	9
Projektideen für den Anfang	10
Zusammenarbeit organisieren	10
Fokus definieren	11
Unterstützung gewinnen	12
Wirksamkeit absichern	13
Rahmenbedingungen klären	14
Box Achtung: Arbeitsrecht	15
Sichtbarkeit herstellen	15
Box Achtung: Greenwashing	16
Erfolge feiern	16
Offen & erreichbar	16
Green Teams - mit langem Atmen	17
Im Green Team wirksam sein & bleiben	17
Wie gehe ich mit Kritik / Ablehnung um?	19
Green Team: Wie geht es weiter?	20
Links & Kontakte	20

EINLEITUNG

Vorab

Alle Tipps in diesem Leitfaden beruhen auf den konkreten Erfahrungen, die Mitarbeitende von Green Teams selbst gemacht haben. Von Green Teams für Green Teams. Dank an alle, die daran mitgewirkt haben!

Einleitung

Du interessierst dich für Nachhaltigkeit, Arten- oder Klimaschutz, aber in deinem Job spielt das bisher keine große Rolle? Du würdest gerne mehr tun für Nachhaltigkeit, auch an deinem Arbeitsplatz? Wir geben in diesem Leitfaden Anregungen dazu, wie sich Mitarbeitende - vor allem auch diejenigen, die nicht schon in einer Nachhaltigkeitsfunktion arbeiten - für eine zukunftsfähige Wirtschaft und den Schutz des Planeten engagieren können. Wir glauben fest daran (und dafür gibt es auch wissenschaftliche Belege), dass unter uns Mitarbeitenden noch viel Potential schlummert, um die Nachhaltigkeitswende in der Wirtschaft voranzubringen. Mitarbeitende kennen ihre Organisation am besten; gerade sie wissen, wo es Verbesserungsbedarf gibt. Und viele von ihnen sind persönlich motiviert, ihren Beitrag für die Nachhaltigkeit zu leisten. Beste Voraussetzungen, um im Arbeitskontext Gleichgesinnte zu suchen und einfach anzufangen - das ist der erste Schritt zur Gründung eines Green Teams. Damit setzen wir unsere Hebel dort an, wo sie am größten sind: an unserem Arbeitsplatz!

Übrigens: Mitarbeitenden-Netzwerke für Nachhaltigkeit haben viele Namen - Green Team, Umweltgruppe, Nachhaltigkeitsteam, Employee Engagement Team, Planet-group, Umweltkollektiv, Green Pioneers. Ganz egal, wie ihr euch nennen wollt: wichtig ist nur, dass ihr für andere im Unternehmen ansprechbar und erkennbar seid mit dem, was ihr tut. Wir arbeiten hier mit dem Begriff des Green Teams. Und schließen damit alle Dimensionen der Nachhaltigkeit mit ein: ökologische, soziale, ökonomische, kulturelle und innere Dimensionen. Green Teams steigen oft mit ökologischen Anliegen ein (die immer sozial-kulturell und ökonomisch tragfähig gestaltet werden müssen). Oder sie nehmen soziale Herausforderungen in den Blick (z. B. Migration, Armut) und sorgen dann dafür, ökologische Aspekte systematisch zu integrieren.

Ein paar Hinweise zu Beginn:

- Der Leitfaden gibt Anregungen, wie die Einrichtung eines Green Teams funktionieren kann. Unternehmen und Kontexte sind sehr unterschiedlich - deshalb müsst ihr die Maßnahmen an eure Gegebenheiten und Möglichkeiten anpassen.
- Nicht alles wird sofort funktionieren - egal wie gut ihr euch vorbereitet. Rückschläge gehören dazu und du kannst daraus lernen.
- Startet einfach und lernt aus jedem Schritt.
- Seid offen für den Input aller Kolleg:innen. Je vielfältiger die Meinungen und Inputs sind, desto besser spiegeln sie die gesamte Belegschaft wider.
- Versteht, dass der Prozess der Einrichtung eines Green Teams Zeit und Gelassenheit erfordert. Seid bereit, den Plan anzupassen und neue Strategien zu entwickeln, wenn sich die Bedürfnisse im Unternehmen ändern.
- Holt euch Hilfe, immer wenn ihr selbst nicht weiterkommt. Bei euren Kolleg:innen oder bei uns im Green Teams Netzwerk (siehe Links & Kontakte).

GREEN TEAMS: WAS, WER, WARUM?



Mitarbeitende wollen sich für Nachhaltigkeit engagieren

Aktuelle Studien zeigen deutlich auf, dass immer mehr Mitarbeitende sich aktiv einbringen möchten, um die Nachhaltigkeitsentwicklung in ihrer Organisation zu unterstützen und voranzubringen. Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist, die privat Bio-Lebensmittel einkaufen, Strom aus erneuerbaren Energien nutzen und das Auto öfter mal stehen lassen, wollen auch an ihrem Arbeitsplatz wirksam werden.

Gemäß einer Repräsentativ-Befragung unter deutschen Arbeitnehmenden (UBA, 2022)

- sind 56% der Arbeitnehmenden bereit, sich für die Umwelt an ihrem Arbeitsplatz zu engagieren,
- setzen sich 37% bereits jetzt an ihrem Arbeitsplatz für die Umwelt ein und
- unterstützen 91% das Ziel, die deutsche Wirtschaft umwelt- und klimafreundlich umzubauen.

Mitarbeitendenengagement für Nachhaltigkeit ist notwendig

Ohne die Einbindung von Mitarbeitenden kann die Nachhaltigkeitswende in Unternehmen nicht gelingen. Eine tolle **Nachhaltigkeitsstrategie**, die die Mitarbeitenden nicht unterstützen und mit ihrem täglichen Engagement **in die Tat umsetzen**, ist wirkungslos. Gleichzeitig braucht es Initiative und Energie, oft auch den Druck "von innen", damit Unternehmen sich ernsthaft auf den Weg machen und gute Nachhaltigkeitsziele nicht im operativen Tagesgeschäft versanden. Initiativen von Mitarbeiter:innen wirken also doppelt: Sie setzen die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens dort um, wo es möglich ist, tragen mit eigenen Projekten und Impulsen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen bei und sorgen gleichzeitig dafür, dass weiter ambitionierte Ziele gesetzt werden. Aufgrund der vielfältigen und steigenden Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement (z. B. durch das Lieferkettengesetz oder Berichtspflichten), sind die Nachhaltigkeitsfunktionen außerdem oft schon stark ausgelastet. Da hilft ein Green Team, das bei vielen Aufgaben **Unterstützung** anbieten kann. Green Teams Mitglieder sind motiviert und oft auch sehr kenntnisreich, was Nachhaltigkeitsthemen angeht, und vor allem wollen sie sich aktiv einbringen. Sie schaffen den Raum, die Energie, die Motivation, die die Nachhaltigkeitswende braucht. Sie agieren als Impulsgeber für die Linienfunktionen und als Transformationsbegleiter. Sie stellen Fragen und halten das System ständig in Bewegung. So fördern die Mitarbeitenden in Green Teams **Veränderung von innen** heraus.

Achtung: Mitarbeitendenengagement für Nachhaltigkeit ist notwendig und wirksam. Es kann aber nicht die Nachhaltigkeitsabteilung/-funktion des Unternehmens ersetzen. Verantwortlich für die Unternehmenssteuerung ist das Management: das gilt auch für die Nachhaltigkeitswende. Diese Verantwortung kann man nicht an ein Team von freiwilligen Mitarbeitenden delegieren, das zudem meist kein Budget und kein offizielles Mandat hat. Green Teams können viel tun für die Nachhaltigkeit, aber sie ergänzen die entsprechenden Unternehmensfunktionen - ersetzen können sie sie nicht.

Green Teams sind Gruppen von Mitarbeitenden, die sich freiwillig und zusätzlich zu ihrer eigentlichen Job-Rolle zusammenfinden, um gemeinsam die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in ihren jeweiligen Organisationen voranzubringen.

Green Teams tragen auf vielfältige Art und Weise zur Nachhaltigkeitsentwicklung in ihren Organisationen bei:

- Mit ihren Projekten verbessern Green Teams direkt die **Nachhaltigkeitsperformance** der Organisation.
- Durch ihre niedrigschwlligen Aktivitäten erreichen Green Teams viele Mitarbeitende, schaffen Verbindungen zum Thema Nachhaltigkeit und vermitteln grundlegende Kenntnisse - sie **bereiten so den Boden**, den die Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmen für die effektive Umsetzung brauchen.
- Green Teams stärken und entlasten die Nachhaltigkeitsabteilung und tragen so zur einer beschleunigten Nachhaltigkeitswende im Unternehmen bei.
- Green Teams bieten nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitenden einen Ort, an dem sie wirksam sein können - ein wichtiger Beitrag zur **Mitarbeitendenbindung**. Mitarbeitende, die sich aktiv für Nachhaltigkeit einsetzen können, fühlen sich ihrem Arbeitgeber stärker verbunden und identifizieren sich eher mit dessen Werten und Zielen.
- Wenn Mitarbeitende sich für Nachhaltigkeit engagieren, entstehen nicht nur tolle Geschichten und Bilder, z. B. für die Nachhaltigkeitsberichte. Vor allem stehen sie für eine **authentische Nachhaltigkeit** im Unternehmen und wirken damit gegen Greenwashing und für eine positive Arbeitgebermarke.
- Green Teams sind eine wichtige Wegbereiter und Übungsort für eine **nachhaltige Unternehmenskultur**.
- Selbstorganisierte Mitarbeitenden-Netzwerke sind zeitgemäße **Lern- und Entwicklungsorte** - für neue agile Arbeitsformen, aber auch für Demokratie.

Was tun Green Teams konkret?

- 1) **Mitarbeitende aktivieren:** Green Teams kümmern sich darum, Mitarbeitende breit für Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren und zu aktivieren – mit Aktionstagen oder Aktivitäten im Arbeitsumfeld (Mitarbeitenden-Garten, Bienenprojekte, Fahrradwerkstatt). Damit bereiten sie den Boden für weitergehende Nachhaltigkeitsprojekte und -maßnahmen, die von der Nachhaltigkeitsabteilung initiiert werden, dabei aber ein grundsätzliches **Bewusstsein und Umsetzungsbereitschaft** bei den Mitarbeitenden voraussetzen.
- 2) **Wissen bereitstellen:** Green Teams stellen niederschwellige Formate zur Wissensvermittlung im Nachhaltigkeitsbereich zur Verfügung. Sie reichen vom Nachhaltigkeits-ABC im Intranet bis zu kurzen Experten-Talks z. B. zu regenerativen Geschäftsmodellen in der Mittagspause.

GREEN TEAMS: WAS, WER, WARUM?

- 3) **Projekte initiieren und umsetzen:** Green Teams starten eigene Projekte zur Verbesserung der **Nachhaltigkeitsperformance** der Organisation. Dies können Aktionen zur Müllvermeidung am Arbeitsplatz sein, zur vegetarischen Kantine oder zur grünen Mobilität, aber auch zu nachhaltigen Verbesserungen im Kerngeschäft. Solche Projekte benötigen die Akzeptanz der breiten Mitarbeitendenschaft – Green Teams sind hier als Mitarbeitenden-Netzwerk oft gut positioniert und vernetzt.
- 4) **Impulse setzen:** Als Freiwilligenorganisation außerhalb der Leistungs- und Anweisungsstrukturen des Unternehmens können Green Teams Nachhaltigkeitsthemen aufgreifen, die (noch) nicht Teil der offiziellen Nachhaltigkeitsprogramme der Unternehmung sind. Hier können unverbindlich und risikoarm **Impulse** gesetzt und neue Konzepte ausprobiert werden (z. B. zu regenerativer Führung), die später gegebenenfalls von den formalen Nachhaltigkeitsfunktion aufgegriffen und weitergeführt werden können. Gleichzeitig ist das Green Team ein wichtiger **Sensor** für Nachhaltigkeitsfragen, die die Mitarbeitenden bewegen. Was kommt gut an, wo bestehen Vorbehalte, wo fehlt es an Wissen? So entsteht im Umfeld des Green Teams wichtiger Input für Nachhaltigkeitsfunktion und Personalabteilung.
- 5) **Aufmerksamkeit halten:** Green Teams kümmern sich darum, dass das Thema Nachhaltigkeit immer wieder neu auf die Tagesordnung gesetzt wird und dass es „auf dem Radar“ der Linienverantwortlichen bleibt.

GREEN TEAMS STARTER KIT

Green Teams Starter Kit

Aus unserer Erfahrung sind diese vier Schritte ein guter Start in ein Green Team. Die wichtigsten Hinweise findet ihr hier in der Übersicht.

Verbündete finden	Werte & Motivation aktivieren
<ul style="list-style-type: none">- sucht 2-3 Kolleg:innen mit einer starken Nachhaltigkeitsorientierung- ladet sie zu einem ersten Treffen ein, um Möglichkeiten eines Green Teams auszuloten- bringt eine gute Story zum ersten Treffen mit: Warum braucht es euch? Was haben andere geschafft?- hältet eine Antwort parat, wenn andere auf euch zukommen und mitmachen wollen: einen ersten Termin, ein erstes konkretes Projekt	<ul style="list-style-type: none">- schafft ein erstes Format, bei dem ihr euch persönlich kennenlernt, austauscht und den Bedarf für mehr Nachhaltigkeit sichtbar macht- schaut z. B. gemeinsam „The Week“ an oder macht ein „Climatefresk“- ladet ein Green Team aus einer anderen Organisation ein und lasst euch inspirieren- bietet einen Workshop zu Mitarbeitendenideen und -initiativen für Nachhaltigkeit an

GREEN TEAMS STARTER KIT

<h2>Rahmenbedingungen klären</h2> <ul style="list-style-type: none">- verständigt euch auf eine gemeinsame Basis: was ist euch wichtig? was bedeutet für euch 'Nachhaltigkeit'?- Welchen Fokus wollt ihr für den Anfang setzen? Gibt es Nachhaltigkeitsthemen, um die sich sonst niemand kümmert?- Wer kann euch unterstützen? Sucht euch einen Sponsor mit breiter Sichtbarkeit im Unternehmen.- Welche Ressourcen könnt ihr nutzen (Arbeitszeit, Arbeitsmaterialien, Kommunikationskanäle)? Klärt untereinander Kommunikationswege und Entscheidungsformen	<h2>Projekt starten</h2> <ul style="list-style-type: none">- macht zügig ein erstes konkretes Projekt- startet mit Aktionen, die von der Organisation kein/ kaum Budget erfordern- wartet nicht auf Genehmigung oder darauf, dass alle einverstanden sind - 'better to ask for forgiveness than permission'- wählt das Thema so, dass der erfolgreiche Abschluß sichergestellt ist und in der Organisation gut sichtbar wird z. B. Mitarbeitenden-Aktionstag für Nachhaltigkeit (Fahrradfahren, Müllsammeln, Wall of Sustainability)- feiert das Projekt: im entstehenden Green Team, in internen Kanälen und in den Sozialen Medien
---	--

GREEN TEAMS GRÜNDEN

Vor der Gründung des Green Teams

- Einschätzung des Status quo: Zunächst solltest du dich in deinem Unternehmen umschauen, um zu prüfen, was es schon gibt. Gibt es eine Nachhaltigkeits-Mitarbeiterinitiative, bei der du dich beteiligen kannst? Wenn ja – super! Wenn nein: Gibt es eine Nachhaltigkeitsabteilung (z. B. die Verantwortlichen für den Nachhaltigkeitsbericht) und welche Themen deckt diese ab? Ziel dieser Analyse soll es sein, relevante Ansatzpunkte für die Arbeit in einem Green Team zu finden und Doppelarbeit zu vermeiden.
- Wenn es zwar kein Green Team gibt, aber andere starke Mitarbeitenden-Initiativen (z. B. eine Community für kulturelle Vielfalt, Frauen oder Pride/LGBTQI), kann es ein guter Weg sein, dort anzuknüpfen. Vielleicht kannst Du den Aufgabenschwerpunkt der Initiative mit dem Thema Nachhaltigkeit verbinden oder erweitern? Das kann durch einen inspirierenden Gastbeitrag zum Thema Nachhaltigkeit geschehen oder durch eine Arbeitsgruppe innerhalb der bestehenden Initiative. Dieses Vorgehen erfordert Flexibilität, weil du ja an die Interessenschwerpunkte der Initiative andockst, hat aber auch klare Vorteile, weil du keine eigene Aufbauleistung erbringen musst.
- In manchen Unternehmen gehen auch von Betriebsräten Impulse für die Nachhaltigkeit aus, dann sind sie gute erste Verbündete. Nach §89 BetrVG ist der betriebliche Umweltschutz ein Aufgabengebiet, in dem der Betriebsrat Informations- und Mitwirkungsrechte hat. Aber Achtung: In der Vielzahl der Aufgaben des Betriebsrats geht das Nachhaltigkeitsthema schon mal unter. Deshalb kann es sich trotzdem lohnen, ein eigenständiges Green Team zu gründen, für das der Betriebsrat ein wichtiger Partner werden kann.

GREEN TEAMS GRÜNDEN



Verbündete finden

- Die gute Nachricht: Du bist nicht allein. In jedem Unternehmen gibt es Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist und die sich engagieren wollen.
- Verbündete suchen: Wenn du planst, das Thema Nachhaltigkeit in deinem Unternehmen weiterzuverbreiten, suche dir zunächst Mitstreiter:innen, mit denen du gemeinsam an dem Thema arbeiten kannst. Vielleicht kennst du bereits Kolleg:innen aus deinem Team, aus bereichsübergreifenden Projekten oder aus anderen Netzwerken, die sich auch für Nachhaltigkeit begeistern? Für den Anfang reichen ein bis drei Personen, die sich mit dir engagieren wollen.
- Der Vorteil von Verbündeten: gemeinsam mit Gleichgesinnten lassen sich Herausforderungen besser lösen und sie helfen dir dabei, Spaß und Motivation aufrechtzuerhalten. Da das Thema Nachhaltigkeit noch nicht in allen Unternehmen als Erfolgsfaktor betrachtet wird und man gerade in der Anfangszeit auch mit Rückschlägen rechnen muss, helfen dir andere Mitstreiter:innen dabei, die Motivation nicht zu verlieren. Außerdem bringt ihr unterschiedliche Kompetenzen und interne Netzwerke mit, die euch gemeinsam zu einem starken Team werden lassen.
- Identifiziert im Top-Management gut platzierte potentielle Sponsoren, die eure Aktivitäten unterstützen und Zugang zu Ressourcen bieten können. Es ist von großem Vorteil eine mächtige Person zu identifizieren, z. B. in der Geschäftsführung, die euch auch öffentlich in eurem Vorhaben unterstützt.
- Interne Stakeholder identifizieren und managen: Überlegt, wo es Schnittstellen zu anderen Stakeholdern gibt. Im besten Fall könnt ihr die Überschneidungen nutzen, um zusammenzuarbeiten oder Themen zu platzieren (z. B. Sustainability Office, Betriebsrat, Einkauf, HR, andere Netzwerke etc.).
- Ladet die anderen Nachhaltigkeitsinteressierten zu einem ersten Treffen ein, um Möglichkeiten für gemeinsame Initiativen auszuloten.
- Stellt sicher, dass ihr mit einer guten, inspirierenden Story in den ersten gemeinsamen Termin geht, zum Beispiel zu einem tollen Projekt, das in einer anderen Organisation erfolgreich durchgeführt wurde.
- Macht euch im Vorfeld klar, welche gute Antwort ihr parat habt, wenn weitere Interessierte auf euch zukommen und mitmachen wollen. Was sind die nächsten Schritte, wer hat weiterführende Informationen, wie kann man sich beteiligen?

Werte & Motivation aktivieren

- Es kann hilfreich und inspirierend sein, sich in der Gründungsphase eines Green Teams gemeinsam mit den Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Dadurch können Motivationen und Werte der Nachhaltigkeit, die ihr vielleicht teilt, sichtbar gemacht und wachgerufen werden.
- Ihr könnt z. B. zusammen die drei Filme von "The Week" ansehen: sie klären eindringlich, wo wir gerade hinsichtlich der Grenzen des Planeten stehen, aber auch, wo es schon gute Initiativen gibt für die Nachhaltigkeitstransformation. "The Week" bietet durch seinen 'hands-on'-Ansatz einen idealen Einstieg in das eigene Engagement als Green Team.
- Ihr könnt einen Workshop aufsetzen, bei dem ihr euch gegenseitig eure Ideen und Motivationen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen vorstellt. Es ist oft erstaunlich, was schon alles an Ideen und Kompetenzen bei den Mitarbeitenden schlummert - es braucht nur einen Raum, in dem nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter:innen in den Austausch und ins Tun kommen können.

GREEN TEAMS GRÜNDEN



- Ihr könnt Menschen einladen, die in einer anderen Organisation schon ein Green Team betreiben. Sie haben oft tolle Geschichten über gelungene Projekte zu erzählen, aber auch Tipps parat, wo man anfangen kann. Und sie sind oft bereit, Euch bei der Gründung des Green Teams zu unterstützen. Das Green Teams Netzwerk stellt für euch solche Kontakte her (siehe Links & Kontakte).

Projekt mit ‘small wins’ starten

- Sobald Ihr erste Mitglieder im Green Team habt, startet zügig mit einem konkreten Projekt.
- Wählt dafür ein Projekt, bei dem ihr schnell Erfolge sehen könnt und das nicht zu komplex ist. Ein erstes erfolgreiches Projekt, das ihr als Green Team geschafft habt, stärkt die Motivation für die nächsten Schritte und es schweißt euch als Gruppe zusammen.
- Gut geeignet sind z. B. ein Tag der Nachhaltigkeit mit Aktionen wie Fahrrad-Challenges, Müllsammeln, Teilnahme an der nächsten Klima-Demo oder Energiespar-Wettbewerben. Oder eine Reihe mit kurzen Inputs zu Nachhaltigkeitsthemen, die schwellenarm sind und die Kolleg:innen da abholen, wo sie stehen: Was heißt bei uns Nachhaltigkeit? Was bedeutet eigentlich ESG? Was ist Regeneratives Wirtschaften? Gesund ohne Fleisch? Grüne Geldanlagen? Ein mögliches Format: 15 Min, online, jeden 2. Dienstag im Monat während der Mittagspause, eingeladen wird ein/e Expert:in zum jeweiligen Thema. Übrigens: viele Expert:innen sind bereit, solche kurzen Inputs für ein geringes oder ohne Honorar zu geben. Vor allem wenn sie online stattfinden und im Rahmen einer Grasswurzel-Initiative von Mitarbeitenden. Ruhig offen ansprechen, wenn ihr kein Budget zur Verfügung habt. Oft gibt es auch im eigenen Unternehmen Expert:innen zu Nachhaltigkeitsthemen - auch außerhalb der Nachhaltigkeitsfunktion. Nehmt solche Kompetenzen unbedingt in Anspruch - Mitarbeitende sind oft gerne bereit, ihr Wissen mit Kolleg:innen zu teilen.
- Es hilft, Mitarbeitende mit Themen anzusprechen, die sie wirklich beschäftigen - am Arbeitsplatz, aber vielleicht auch Zuhause und ganz persönlich. Da das Green Team als Mitarbeitendeninitiative ja weitgehend frei darin ist, Projekte und Themen zu setzen, gibt es eigentlich keinen Grund, nicht auch mal etwas zum Thema Naturkosmetik zu machen oder zu PV-Anlagen auf dem Eigenheim. Wichtig ist bloß, dass wir die Menschen erreichen mit dem Thema Nachhaltigkeit. Und ihnen dann Möglichkeiten geben, dranzubleiben, z. B. durch das Engagement im Green Team.
- Versuche, für jedes Projekt eine/n Sponsor:in unter den Führungskräften zu finden. Das erhöht die Sichtbarkeit, stärkt die Legitimation eurer Arbeit und vergrößert das Netzwerk eures Green Teams.
- Vermeide von Anfang an den ‘erhobenen Zeigefinger’: Menschen haben oft wenig Lust darauf, belehrt zu werden. Konzentriert euch stattdessen darauf, die Aktion attraktiv zu gestalten, so dass die Teilnehmenden mit Spaß bei der Sache sind, Gemeinschaft erleben und gerne wiederkommen.
- Feiert euer erstes Projekt gebührend: im Green Team, aber auch intern (Mitarbeitendenzeitschrift, Intranet) und extern auf social media (Linkedin, Instagram, o.ä.). Jede Kommunikation ist die Chance, weitere engagierte Mitarbeitende für das Green Team zu gewinnen.
- Weitere Anregungen für eure Projekte erhaltet ihr auf Linkedin (<https://www.linkedin.com/company/green-teams/>), auf der Webseite des Green Teams Netzwerks (www.greenteams-netzwerk.eco), im ‘Atlas der Aktionen’ des französischen Netzwerks Les Collectifs (<https://www.les-collectifs.eco/atlas>) und bei den zahlreichen Veranstaltung des Green Teams Netzwerks.

GREEN TEAMS GRÜNDEN

Projektideen für den Anfang

	Kerngeschäft	Arbeitsumfeld
Bewußtseinsbildung	<p>Q&A-Session mit dem Top-Management zu Nachhaltigkeitsthemen</p> <p>Grüne Impulse zu Beginn eines jeden Team-Meetings (Bsp. Neuigkeiten zu nachhaltigen Verpackungen oder Produkten)</p> <p>Workshop ‘Was bedeutet Nachhaltigkeit an meinem Arbeitsplatz?’</p> <p>Glossar im Intranet: ESG, CSR, CSRD...</p> <p>Newsletter oder Beiträge in Intranet / Mitarbeitendenzeitschrift zu Nachhaltigkeitsansätzen im Kerngeschäft</p> <p>Vortragsreihen zu unterschiedlichen Schwerpunkten (CSRD, Kreislaufwirtschaft, ...)</p>	<p>Kampagne für klimafreundliches Kantinenessen</p> <p>Filmreihe „The Week“</p> <p>Vortragsreihe zu nachhaltigem Lebensstil</p> <p>Workshop „Climate fresh“</p>
Aktivierung	<p>Challenge zum Energieverbrauch an jedem Arbeitsplatz</p> <p>‘Klima-Monat’ im Ideenmanagement</p>	<p>Aktionstag mit Müllsammeln und E-Bike-Führerschein</p> <p>Aktion Fahrradwerkstatt</p> <p>Mülltrennung neu gedacht</p> <p>Baumpflanz-Aktion mit Mitarbeitenden</p>

Zusammenarbeit organisieren

- **Meetingstruktur:** Je nach Größe eures Netzwerks müsst ihr entscheiden, wie häufig ihr euch im Green Team besprechen und abstimmen wollt. Ihr solltet regelmäßige Termine für das gesamte Netzwerk aufsetzen: einmal im Monat oder alle 14 Tage für 20-30 Minuten können reichen, wenn ihr eure Projekte ansonsten in kleineren Arbeitsgruppen bearbeitet. Für die Meetings eignen sich besonders Rand-Arbeitszeiten, in denen noch wenige Regelmeetings im Kernjob stattfinden (8 Uhr oder in der Mittagszeit). Bei Online-Meetings kann sich jede/r zuschalten. Denkt dabei aber auch an Mitarbeitende, die am Arbeitsplatz keinen Zugang zu Laptops haben oder ihre Arbeitszeit nicht frei einteilen können. Präsenztreffen in größeren Abständen verbessern das Gemeinschaftsgefühl und helfen oft, die Motivation aufrechtzuhalten. Bleibt gelassen, wenn die Teilnahme schwankt: Green Teams Mitglieder haben ja immer noch einen Kernjob, oft mit einer hohen Arbeitsdichte. Wichtig ist, dass sie dranbleiben an euren gemeinsamen Projekten, nicht, dass sie jedesmal am Meeting teilnehmen.
- **Arbeitsgruppen:** In größeren Green Teams findet die Projektarbeit oft in kleineren Arbeitsgruppen statt. Diese Projektteams brauchen jeweils eine eigene Meetingstruktur. Auch hier können 20-30 Minuten in regelmäßigem Rhythmus reichen. Nutzt die Zeit gezielt, um aktuelle Probleme in eurem Projekt zu lösen. Für einen intensiveren Austausch und die persönliche Begegnung definiert ihr dann und wann einen längeren Termin.

GREEN TEAMS GRÜNDEN



- **Interne Kommunikation:** Jedes Green Team benötigt eine Kommunikationsplattform, auf der ihr Projekte abstimmt und Ideen austauscht. Ein E-Mail-Verteiler kommt rasch an Grenzen, besser ist ein Teams-Kanal, eine Workplace-Gruppe oder ein Team-Chat-Tool wie Slack oder Zulip, das auch eine archivierende Funktion übernimmt. Um Projekte gut kollaborativ zu managen, gibt es z. B. Airtable oder Trello. Manche Green Teams nutzen auch Whatsapp oder Telegram für die interne Abstimmung. Es erleichtert neuen Green Teams-Mitgliedern den Einstieg, wenn Informationen zu vergangenen Projekten und Diskussionen verfügbar bleiben. Es ist sinnvoll, eine Plattform zu wählen, deren Funktionsweise den Kolleg:innen schon vertraut ist. Ihr solltet im Unternehmen vorab klären, ob ihr Tools, die von der Organisation bereitgestellt und verwaltet werden, für das Green Team nutzen darf.
- **Rotation:** größere Green Teams haben spezifische Rollen (Sprecher:in, Moderation etc.). Wenn ihr diese Rollen systematisch rotiert (z. B. alle 6 Monate ist ein anderes Mitglied Sprecher:in der Gruppe), kann die Belastung einzelner abgedeckt werden, Verantwortung wird besser verteilt und das Green Team insgesamt resilenter.
- **Reflexion:** Wenn das Green Team richtig in Schwung gekommen ist, wird es immer wichtiger, sich auch mal die Zeit zu nehmen, um die eigene Arbeit ausführlich zu reflektieren. Haben wir Fehler gemacht, aus denen wir lernen können? Aktuell entwickelt sich in vielen Unternehmen die Nachhaltigkeitsabteilung dynamisch: Verschiebt sich dadurch unser Aufgabenportfolio? Wo müssen wir uns neu aufstellen? Nehmt euch einen Tag Zeit pro Jahr, um über euch als Green Team zu sprechen. Dieser Termin bietet sich auch an, um eine Jahresplanung zu machen und an strategischen Fragen zu arbeiten.

Fokus definieren

- Gerade wenn das Green Team klein ist und wenig Ressourcen hat, braucht ihr einen klaren Fokus: Konzentriert euch auf konkrete Herausforderungen und Lücken in eurer Organisation und auf die Kompetenzen und Interessen, die ihr als Mitglieder des Gründungsteams habt. Nehmt euch von Anfang an auch Zeit, um euch immer wieder über die gemeinsamen Ziele zu verständigen. Was kann und soll das Green Team leisten? Folgende Fragestellungen können euch bei eurer Zielsetzung unterstützen:
 - Welche Themen wollen wir behandeln und welche werden schon von der Nachhaltigkeitsabteilung, HR oder anderen Stellen bearbeitet?
 - Wie passen wir in vorhandene Nachhaltigkeitsstrukturen des Unternehmens und wie können wir zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens beitragen? Das Andocken an bestehende Strukturen und Strategien schafft Legitimität und hilft beim Austausch mit Führungsebenen.
 - Welche Definition von Nachhaltigkeit liegt unserer Arbeit zugrunde? Arbeiten wir mit dem Drei-Säulen-Modell oder mit dem Doughnut? Stehen wir für Klimaschutz oder die Nachhaltigkeitswende insgesamt? Wie integrieren wir soziale und ökonomische Perspektiven in unsere ‘grünen’ Projekte?
 - Wo liegen unsere individuellen Kompetenzen? Green Teams Mitglieder bringen neben ihrer Motivation oft auch relevante Erfahrungen, Kenntnisse und Kontakte mit, z. B. aus ihrem persönlichen Bildungsweg oder aus ihrem politischen Engagement für Klimaschutz.
 - Was können wir anderen bieten? Was wollen wir anderen nicht bieten?
 - Wie nah am Kerngeschäft wollen bzw. können wir als Netzwerk agieren? Wollen wir uns auf das Arbeitsumfeld konzentrieren oder gezielt an Alternativen für das Kerngeschäft (mit-)arbeiten?

GREEN TEAMS GRÜNDEN

- Fokus und Ziele beeinflussen auch den Namen, den ihr dem Green Team geben wollt. Hier mal eine Liste mit Namen existierender Green Teams zur Inspiration: Nachhaltigkeitsteam, Team Green, Employees for future, Nachhaltigkeitsinitiative, KlimaKollektiv, Umwelt-/Nachhaltigkeits-AG, Green Pioneers, Employee Engagement Group.... Mit der Benennung signalisiert ihr intern und extern, was euer Schwerpunkt und euer Antrieb ist und wo ihr etwas bewirken wollt. Habt ihr internationale Kolleg:innen, die eine englische Bezeichnung leichter aufgreifen können? Gibt es schon andere Mitarbeitendennetzwerk im Betrieb, von denen ihr Euch unterscheiden wollt (oder gerade nicht)?
- Seht euch den Fokus jedes Jahr einmal systematisch an: passt das noch?

Unterstützung gewinnen

- Jedes Green Team braucht neben den aktiven Mitgliedern viel Unterstützung durch andere: von Kolleg:innen, Führungskräften, Fachabteilungen, Expert:innen. Unterstützung hat unterschiedliche Formen:
 - Fürsprecher:innen, die Werbung machen für unsere Aktionen
 - Netzwerker:innen, die uns ihre Kontakte zur Verfügung stellen
 - Mentor:innen, die ihre Erfahrung und ihr Wissen teilen
 - Sponsor:innen, die unsere Anliegen an höherer Stelle einbringen und dort vertreten
 - Führungskräfte in der Linie, die aus ihren Budgets Ressourcen zur Verfügung stellen für Green Teams Projekte
 - Vorgesetzte, die akzeptieren, dass wir Arbeitszeit für das Green Team einsetzen
 - Expert:innen, die uns mit ihrem Fachwissen weiterbringen und zu Bildungsformaten des Green Teams beitragen
 - Multiplikator:innen, die unsere Angebote in die Organisation hineinragen
 - Nachhaltigkeitsorientierte, die uns in unseren Projekten auch mal challengen
- Geschäftsführung: Green Teams sollten schon am Anfang daran arbeiten, jemanden aus der Geschäftsführung oder höheren Führungsebenen als Sponsor:in zu gewinnen - das erleichtert den Anfang erheblich.
- Nachhaltigkeitsabteilung: Nehmt in jedem Fall frühzeitig Kontakt zur Nachhaltigkeitsfunktion auf und sorgt für eine enge Kooperation - die Kolleg:innen in der Nachhaltigkeitsabteilung sind oft genauso intrinsisch motiviert wie ihr und freuen sich über Unterstützung. Bindet Vertreter:innen der Nachhaltigkeitsfunktion regelmäßig in eure Green Teams Treffen ein und etabliert gute Kanäle für Information und Abstimmung. Ihr arbeitet für das gleiche Ziel, wenn auch vielleicht mit unterschiedlichen Prioritäten und Voraussetzungen.
- Unterstützung ist noch kein Mandat. In manchen Organisationen kann es möglich sein, ein formales Mandat für das Green Team zu erhalten. Das heißt eine Aufgabe und Zuständigkeit, die das Green Team für die Gesamtorganisation übernimmt, z. B. Mitarbeitendenaktivierung für Nachhaltigkeit. Ein Mandat ist eine offizielle Legitimation und wird von der Führungshierarchie erteilt. Ein formales Mandat sollte immer mit der Zuweisung von Ressourcen verbunden sein, also mit einem Budget und Arbeitszeit-Anteilen. Ein Green Team als bottom-up-Freiwilligenorganisation hat in diesem Sinne zunächst kein Mandat; in manchen Organisationen wird aber nach einiger Zeit ein offizielles Mandat zugeschrieben. Aus dem Green Team als Freiwilligenorganisation wird dann ein Organ der Organisation - mit entsprechenden Rechten und Pflichten. Überlegt hier gut, ob ihr eure Unabhängigkeit von formalen Anforderungen aufgeben wollt.

GREEN TEAMS GRÜNDEN

Externe Unterstützung: Unterstützung kann auch von außerhalb der eigenen Organisation kommen: von Green Teams aus anderen Unternehmen (siehe Links & Kontakte), von Nachhaltigkeitsnetzwerken (BAUM e.V., BNW etc.), von Hochschulen, von Expert:innen im persönlichen Netzwerk. Externe Unterstützung ist nicht nur dann besonders wichtig, wenn ihr intern nicht viel Support erhaltet. Sie erweitert die Perspektiven, inspiriert und bringt euch daher bei euren Projekten und in der Entwicklung des Green Teams weiter. Wir im Green Teams Netzwerk sind als Ansprechpartner:innen hier gerne für euch da.

Wirksamkeit absichern

Im Green Team finden Menschen zusammen, die etwas erreichen wollen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Sie wollen sich als wirksam erleben. Deshalb ist Wirksamkeit ein wichtiges Thema bei Green Teams.

- Wirksamkeit im Bereich Nachhaltigkeit wird in Unternehmen derzeit vor allem durch Treibhausgas-Emissionen gemessen, die in Scope 1, 2 und 3 unterschieden werden. Dies ist auch Bestandteil der CSRD-Richtlinie der EU. Die Messung des THG-Ausstoßes in allen drei Scopes ist aufwendig und erfordert Zugang zu umfangreichen Unternehmensdaten. Es wird daher Green Teams nicht immer möglich sein, die konkreten THG-Effekte ihrer Projekte im Einzelnen zu beziffern. Trotzdem sollten Green Teams sich grundsätzlich bei der Beurteilung ihrer Projekte und Aktivitäten ebenfalls an solchen Wirkungsmessungen orientieren - letztlich wollen ja auch sie zur Verbesserung der Umweltbilanz beitragen. Ein guter Kontakt zu den Kolleg:innen im Nachhaltigkeitsbereich oder im Umweltmanagement kann helfen, solche Daten auch für Green Teams Projekte zu bekommen.
- Tatsächlich liegt die Wirksamkeit der Green Teams aber vor allem in Bereichen, die bei der Scope-Messung gar nicht oder nur indirekt sichtbar werden: Sie bereiten den Boden dafür, dass mehr und mehr Mitarbeitende sich mit dem Thema Nachhaltigkeit verbinden. Sie schaffen die Grundlagen dafür, dass Mitarbeitende umdenken, Wissen erwerben und Motivationen aktivieren, die sie dann in ihren Kern-Jobs dahin bringen, direkt auf Emissionen einzuwirken. Green Teams arbeiten daher oftmals im Bereich des „Scope 0“ und des „Handabdrucks“ – und damit schaffen sie wichtige Voraussetzungen für eine verbesserte Nachhaltigkeitsperformance.
- Die Wirkung des Green Teams liegt nicht nur im ökologischen Bereich. Ohnehin deckt die THG-Emissionsmessung nur eine Dimension von Nachhaltigkeit ab. Sucht euch auch Indikatoren, die eure Leistungen im Bereich Mitarbeitendenzufriedenheit, Demokratieentwicklung, Weiterbildung und Organisationskultur erfassen können - quantitativ und/oder qualitativ. Vielleicht wollt ihr die Wirkungsdimensionen aus der Gemeinwohlökonomie heranziehen, die Nachhaltigkeit in einer breiteren Perspektive erfasst (<https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-matrix/>). Oder ihr nutzt die SDGs, um Indikatoren für eure Projekte zu entwickeln.
- Auch im Bereich des Scope 0 sollte sichtbar werden, welche Wirkungen das Green Team erzielt. Das heißt, messt, was möglich und sinnvoll ist. Erfasst z. B. systematisch wie viele Mitarbeitende zu euren Aktionstagen kommen, wie viele Mitarbeitende sich für euren Newsletter einschreiben, wie oft eines eurer Projekte in der Kommunikation des Unternehmens genannt wird, wie viele Fahrräder in dem neuen Ständer stehen, den ihr möglich gemacht habt. Solche Zahlen haben zwei wesentliche Effekte: Sie machen euch deutlich, was ihr erreicht habt. Und sie bedienen die Kommunikationslogiken in vielen Unternehmen. Zahlen helfen euch und euren Unterstützenden im Unternehmen, gehört zu werden und überzeugend zu wirken.

Rahmenbedingungen klären

Die Potenziale eines Green Teams hängen nicht nur von der Motivation der Mitglieder ab, sondern auch von den Rahmenbedingungen, in denen sie arbeiten.

➤ Folgende Fragestellungen solltet ihr im Green Team und in Abstimmung mit der Organisation klären, um Rahmenbedingungen zu definieren:

- Werdet ihr für die Netzwerkarbeit von eurer Haupttätigkeit freigestellt? Wenn ja, mit wie vielen Stunden? Manche Mitarbeitende können 10-20% ihrer Arbeitszeit für das Green Team verwenden. In anderen Unternehmen gibt es keine explizite Vereinbarung dazu - dann passiert euer Einsatz für das Green Team ehrenamtlich, das heißt eigentlich in eurer Freizeit.
- Kann die Tätigkeit im Green Team Teil eurer Stelle sein? Könnnt ihr z. B. im Jahresgespräch Zielvereinbarungen treffen, die auch Ziele im Bereich des Green Teams betreffen? Wollt ihr das? Manchen Green Teams ist es lieber, dass ihre Tätigkeit außerhalb der Anreiz- und Leistungslogik des Unternehmens liegt.
- Welche Entscheidungskompetenzen liegen bei euch? Welche Entscheidungswege wollt oder müsst ihr einhalten?
- Könnnt ihr in der Kommunikation über das Green Team die Organisation eures Arbeitgebers nennen bzw. das Logo verwenden? Unter welchen Bedingungen?
- Könnnt ihr Geräte, Räume, Software und Kommunikationskanäle (kostenlos) nutzen, die das Unternehmen euch für euren Kern-Job zur Verfügung stellt?
- Welche Erwartungen werden seitens der Organisation an euch gestellt?
- Welche Ansprechpartner und Schnittstellen in die Linie und Fachabteilungen stellt die Organisation für das Green Team zur Verfügung? Manchmal benennt die Nachhaltigkeitsfunktion eine/n Ansprechpartner:in (z. B. Community Manager:innen), die/der für Anfragen und Belange des Green Teams zuständig ist.

➤ Viele Green Teams arbeiten zu Beginn in einem Grau-Bereich. Das heißt, sie erleidigen die Arbeit für das Green Team in Pausen oder direkt vor/nach den Aufgaben im Kern-Job. Oft werden Fragen zur Arbeitszeit gar nicht explizit geklärt, sondern Green Teams Mitglieder jonglieren irgendwie mit beiden Aufgabenbereichen. Das ist vor allem möglich, wenn Arbeitszeit und Verhalten am Arbeitsplatz recht frei gestaltet werden können (z. B. in Vertrauensarbeitszeitmodellen und in selbstorganisierten Teams). Solange man damit nicht auf Widerstände stößt oder Regeln verletzt, kann das eine vorübergehende Lösung sein. Sie erfordert allerdings immer wieder Austesten und Anpassen auf Seiten des/der Mitarbeitenden, z. B. wenn die Arbeitsbelastung im Kern-Job temporär hochschnellt und die Green Teams Projekte dann liegenbleiben. Auf längere Sicht kann es notwendig und entlastend sein, mit der Organisation klare Rahmenbedingungen zu vereinbaren. Wenn du für die Arbeit im Green Team Arbeitszeit und Arbeitsgeräte deines Arbeitgebers nutzt, ist eine Absprache vorab ohnehin erforderlich (siehe hier: 'Achtung: Arbeitsrecht').

➤ Rahmenbedingungen können im Zeitverlauf geändert werden. Oft fängt ein Green Team ohne formale Zugeständnisse bei Arbeitszeit und Entscheidungskompetenz an. Wenn das Unternehmen aber eure Leistungen nach und nach wahrnimmt und schätzen lernt, wird es oft möglich, die Rahmenbedingungen neu zu verhandeln.

GREEN TEAMS GRÜNDEN



Achtung: Arbeitsrecht

Du kannst für die Arbeit im Green Team die Ressourcen deines Arbeitgebers nur nutzen, wenn du dafür eine ausdrückliche Genehmigung hast. Dies gilt sowohl für die Arbeitszeit als auch für Ressourcen wie deinen Laptop, Software, den Drucker oder auch Räume, die dir der Arbeitgebende für deinen Kern-Job zur Verfügung gestellt hat. Bitte also unbedingt vorab mit einer Person abstimmen, die darüber entscheiden darf. Das kann der/die direkte Vorgesetzte sein, ist es aber nicht immer. Du solltest hier die Tätigkeit für das Green Team klar ansprechen und dir eine Nutzung von Arbeitszeit oder/und Arbeitsgeräten ausdrücklich und schriftlich positiv erlauben lassen. Andernfalls können Abmahnungen bis hin zu einer Kündigung drohen und auch Rückforderungsansprüche wegen des Gehaltes. Allein die Tatsache, dass Vorgesetzte von deiner Tätigkeit wissen und sie stillschweigend dulden, ist mit erheblichen Risiken verbunden - für dich, möglicherweise auch für sie. (Dank an Prof. Dr. Nicolai Besgen für diese Einschätzung)

Sichtbarkeit herstellen

- Eine gute Sichtbarkeit des Green Teams und seiner Aktivitäten ist wichtig:
 - interne Sichtbarkeit, damit andere Kolleg:innen von der Aktion erfahren und teilnehmen können → Einladungen verbreiten im Intranet, Kanäle auf Teams, in den sozialen Medien
 - intern, damit die Aktivitäten des Green Teams breit wahrgenommen und wertgeschätzt werden können, so dass mehr Unterstützung im Unternehmen entsteht und ihr im Green Team die Motivation aufrecht erhalten könnt → Porträts und Stories in Mitarbeiterzeitschriften, Slots und Stände bei Unternehmensevents (Betriebsfest, Kick-off, Führungskräfte-Talks etc)
 - extern gegenüber Kund:innen und Bewerber:innen, damit die Arbeitgebermarke zunehmend und authentisch nachhaltig werden kann - und deine Organisation immer mehr nachhaltigkeitsorientierte Menschen anzieht → Webseite, Kund:innenzeitschriften
 - extern gegenüber Unterstützer-Organisationen (andere Green Teams, Pionierunternehmen, Hochschulen, Stiftungen...), die euch Expert:innen, Ideen und andere Ressourcen zur Verfügung stellen können → LinkedIn, Xing, soziale Medien
- Fragt aktiv bei der Kommunikationsfunktion eures Unternehmens nach und bittet um Kooperation: Kommunikationsprofis merken schnell, dass das Green Team gute Stories liefert und positiv auf das Image der Unternehmung wirken kann. Sie können euch helfen, die Kommunikation wirksam zu gestalten, ein eigenes Logo für das Green Team zu erstellen und euch den Weg in größere Unternehmensevents ebnen.
- Für die gute Sachen muss man trommeln: Geht von Anfang an aktiv in die Kommunikation - ihr erreicht damit weitere mögliche Mitglieder für euer Green Team.

GREEN TEAMS GRÜNDEN

Achtung: Greenwashing

Greenwashing entsteht, wenn Organisationen in der Kommunikation ein grünes Image signalisieren, tatsächlich aber die nachhaltigkeitsorientierten Aktivitäten im operativen Geschäft nicht entsprechend umsetzen. Green Teams können und sollten Greenwashing aktiv bekämpfen in dem sie (i) die Umsetzung realer Umwelt- und Klimaschutzprojekte in den Fokus ihrer Tätigkeit stellen, (ii) die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten absichern und messen und (iii) in ihrer Kommunikation nur von realisierten und nachhaltig wirksamen Projekten berichten. Die gute Nachricht: Da Green Teams gerade aus der Motivation heraus entstehen, mehr für die sozial-ökologische Transformation des eigenen Unternehmens zu erreichen, konzentriert sich ihr Engagement meist ohnehin auf aktives Handeln und reale Veränderungen.

Erfolge feiern

- Spaß muss sein, auch in der Nachhaltigkeit. Genießt eure Erfolge und Meilensteine und feiert sie gemeinsam. Das stärkt die Motivation und den Zusammenhalt und trägt euch in das nächste größere Projekt. Anerkennung und Wertschätzung sind wichtig, um das Engagement der Mitglieder aufrechtzuerhalten.
- Ladet doch alle Green Teams Aktiven mal zu einem veganen Frühstück ein, das kann auch gleich für den Austausch über neue Projekte genutzt werden.
- Macht schöne Fotos von eurem Team beim Müllsammeltag oder bei der ersten Fahrradwerkstatt und feiert euch damit selbst im Intranet oder auf der Pinnwand im Büro.

Offen & erreichbar

- Erreichbarkeit sichern: Definiert eine gemeinsame Email-Adresse oder einen Kanal auf Teams oder Slack für das Green Team und antwortet zeitnah auf alle Anfragen.
- Ermöglicht es Interessierten, sich schnell und ohne Barrieren dem Green Team anzuschließen. Ladet zum Beispiel regelmäßig zu euren Treffen ein, entwickelt Projekte, die gezielt Kolleg:innen zur Interaktion mit euch auffordern (Challenges zum Fahrradfahren oder Energiesparen, Quizzes zu Nachhaltigkeitsbegriffen, Klima-Monat im Ideenmanagement...). Geht aktiv auf mögliche Mitglieder zu, vor allem an Standorten oder in Geschäftsbereichen, die noch nicht im Green Team vertreten sind.
- Erwartet nicht, dass alle begeistert sind. Fokussiert euch für den Anfang auf diejenigen im Unternehmen, die ihr erreichen könnt, die Interesse zeigen. Dann auf diejenigen, die 'neutral' sind, d.h. noch wenig Verbindung zum Thema Nachhaltigkeit haben. Sie könnt ihr bei ihren Interessen abholen - Nachhaltigkeit spielt überall eine Rolle, auch beim Sport, bei der Ernährung, bei Geldanlagen, bei der persönlichen Gesundheit, in der Kunst.
- Einige Green Teams haben ein dezentrales Botschaftenden-Netzwerk aufgebaut, um nach Möglichkeit in jeder Abteilung eine/n Ansprechpartner:in für das Green Team zu mobilisieren. Ihr könnt auch auf Auszubildendengruppen in eurem Unternehmen zugehen - vielen jungen Menschen ist Nachhaltigkeit ein Anliegen (nach der letzten Shell-Jugendstudie machen sich 71% der unter 25-Jährigen Sorgen über die Umweltverschmutzung). Vielleicht nimmt euer Unternehmen am SDG-Scout-Programm teil (<https://www.sdg-scouts.de/>)? Dann könnt ihr dort bestimmte Teilnehmende für das Green Team gewinnen.

GREEN TEAMS - MIT LANGEM ATMEN

- Überlegt euch vorab, welche Antwort ihr Interessierten geben könnt, die auf euch zukommen. Idealerweise habt ihr immer schon ein Projekt zur Hand, für das ihr Unterstützung braucht oder einen Termin, zu dem sie dazu kommen können. So könnt ihr die aktuelle Motivation der Interessierten aufgreifen.
- Je größer das Green Team wird, desto stärker müsst ihr darüber nachdenken, die Arbeit intern zu strukturieren, um nicht zu viel Energie in interne Koordination und Kommunikation stecken zu müssen. Eventuell könnt ihr euch in themenspezifische Arbeitsgruppen aufgliedern, projektspezifische Absprache-Termine setzen, an denen nicht alle teilnehmen müssen, und z. B. Slack oder Airtable nutzen, um die vielfältigen Aufgaben besser zu strukturieren. In manchen Green Teams gibt es auch dezidierte Rollen für die Kommunikation mit neuen Mitgliedern, mit anderen Organisationseinheiten oder der (internen) Öffentlichkeit.



Im Green Team wirksam sein & bleiben

Wir haben hier - bunt gemischt - weitere Erfolgsfaktoren aus unserer Erfahrung zusammengestellt, die helfen, das Green Team dauerhaft wirksam zu machen und die Motivation aufrechtzuerhalten.

- **Strategie-Workshop** zu Beginn des Jahres: plant **einmal im Jahr** einen längeren Workshop ein, bei dem ihr im Green Team über Ziele für das kommende Jahr spreicht. Nutzt den Termin auch, um die Arbeit aus dem letzten Jahr gemeinsam zu reflektieren - was war gut, was hat nicht geklappt. Und dafür, gemeinsam zu klären, ob ihr hinsichtlich eurer Aufgabenbereiche Anpassungen vornehmen müsst. Vielleicht sind Projekte aus dem Green Team in die Linienorganisation gewandert? Vielleicht gibt es neue Schwerpunkte in der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, zu denen ihr als Green Team beitragen wollt? Ein Green Team muss immer wieder prüfen, wo es wirklich sinnvoll beitragen kann und welche neuen Aufgaben sich stellen - nur so bleibt es wirksam und relevant.
- Sucht den **Austausch** mit anderen Green Teams: Nichts ist so motivierend wie mit anderen zu sprechen, die ähnliche Ziele teilen, ähnliche Erfahrungen machen und tolle Ideen teilen können. So stärkt ihr euch gegenseitig, erweitert euer Netzwerk und Spaß macht das Austauschen auch noch.
- Inspiration durch Good Practices: Egal an welchem Punkt ihr euch befindet, sucht nach Good-Practice-Beispielen aus anderen Unternehmen oder Netzwerken, von denen ihr euch inspirieren lassen und die ihr für euer Unternehmen adaptieren könnt. Green Teams sind auch wichtige Wissens-Broker im Bereich Nachhaltigkeit: streckt eure Fühler immer wieder nach **neuen Themen**, Expert:innen, Ideen aus - so bleibt ihr relevant und interessant als Gesprächspartner:innen für die Nachhaltigkeitsfunktion und andere Akteure im Unternehmen.
- Bringt euch immer wieder ins Gespräch, z. B. durch regelmäßige Aktionen am Standort, Tipps & Tricks für den Alltag oder aktuelle Informationen zum Thema Nachhaltigkeit, die ihr über Social Media verbreitet. Sucht den Kontakt mit anderen Mitarbeitenden-Initiativen im Unternehmen - zusammen mit anderen könnt ihr euch, das Green Team und das Unternehmen insgesamt weiterentwickeln.

GREEN TEAMS - MIT LANGEM ATMEN



- Kann das Green Team alle mitnehmen? Das hängt von den Kapazitäten ab. Wichtig ist, niemanden auszuschließen und möglichst viele Mitarbeitende einzubeziehen. Identifiziert relevante **Zielgruppen** und entwickelt gezielte Angebote für Kolleg:innen mit verschiedenen Wissensständen. Einige Kolleg:innen haben bereits Vorkenntnisse und suchen vor allem Möglichkeiten, aktiv zu werden – etwa durch Aktionstage, Challenges oder Gesprächsforen. Andere brauchen erst einen Einstieg. Hier hilft es, Nachhaltigkeit mit persönlichen Interessen zu verknüpfen, sei es durch (Natur-)Kosmetik, PV-Technologie fürs Eigenheim oder einen digitalen Adventskalender mit nachhaltigen Alltagstipps. Nutzt **bestehende Netzwerke** im Unternehmen als Plattform. Vielleicht gibt es Möglichkeiten, Nachhaltigkeitsthemen in der Sportgruppe, bei den Nachwuchsführungskräften oder der LGBTQI+-Initiative zu platzieren..
- Geht aktiv auf Kolleg:innen in den **Fachabteilungen** zu, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet beschäftigen oder beschäftigen sollten - ihr baut so wichtige Verbindungen in die Linienorganisation auf und könnt zu tollen Kooperationen kommen. Ein Green Team hat beispielsweise gemeinsam mit der HR-Abteilung ein Führungskräftetraining zu Nachhaltigkeitsthemen entwickelt. Ein anderes hat mit der Kommunikationsfunktion gemeinsam ein Video zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens für Mitarbeitende und andere Stakeholder gedreht. Haltung ist hier ganz wichtig: Vermeidet unbedingt, dass das Green Team in den Fachabteilungen als bevormundend oder konkurrierend wahrgenommen wird. Auch wenn ihr Expert:innen für Nachhaltigkeitsthemen seid - nur gemeinsam mit den Fachabteilungen (und ihren Budgets und Mandaten) gelingt die Umsetzung eurer Projekte, vor allem, wenn sie Kerngeschäftsprozesse berühren. Eventuell könnt Ihr Vertreter:innen der Fachabteilungen regelmäßig in eure Besprechungen einladen und so Kontinuität in diese wichtigen Beziehungen hineinbringen.
- Green Teams sind ein Ort von Motivation und Spaß an der Nachhaltigkeit, aber auch nicht frei von **Frust**. Unterstützt euch gegenseitig darin, produktiv und lernend mit Rückschlägen umzugehen. Gerade dabei hilft der Austausch untereinander und mit anderen Green Teams. Paradoxien und Konflikte sind generell ein wichtiges Thema in der Nachhaltigkeit - vielleicht ist das auch mal eine gute Gelegenheit, um daraus einen Lunch-Talk-Termin zu machen mit einer oder einem externen Expert:in?
- Das Green Team ist (meistens) kein formales Organ der Unternehmung, sondern ein Netzwerk von Freiwilligen und oft ehrenamtlich organisiert. Das gibt euch auch eine gewisse **Freiheit und Eigenständigkeit**, die ihr nutzen solltet. Ihr könnt im Green Team Themen ausprobieren, die in der offiziellen Nachhaltigkeitsfunktion noch keinen Platz haben - von der Idee des Post-Wachstums bis zu regenerativen Geschäftsmodellen, von den Erfahrungen einer veganen Kantine in einem anderen Unternehmen bis zu den IDGs. Gute Themen für ein kleines, digitales Gesprächsformat mit externen Expert:innen und allen Mitarbeitenden, die dazu kommen wollen?! Gleichzeitig gilt es natürlich auch im Green Team, die formalen (und auch informelle) Regeln des Unternehmens einzuhalten - schließlich seid ihr ja alle Mitarbeitende und durch euren Arbeitsvertrag an Pflichten gebunden. Und es ist definitiv immer besser, Brücken zu bauen statt Grenzen zu ziehen - **Brücken** zu den Kolleg:innen in die Linie, zu den Führungskräften, zu den aktuellen Zielen und Programmen der Unternehmung. Das sichert ein offenes Ohr, auch bei Mitarbeitenden, die noch nicht so tief in der Nachhaltigkeit drin stecken wie du. Und auch den Zugang zu den Netzwerken und Ressourcen, die ihr für eure Projekte im Green Team benötigt. Outside the line, outside the box - ohne zu verletzen oder zu übertreiben.

WIE GEHE ICH MIT KRITIK / ABLEHNUNG UM?

Wie gehe ich mit Kritik / Ablehnung um?

In einem Green Team ist es wichtig, Kritik und Ablehnung als Möglichkeiten für die weitere Entwicklung zu betrachten. Hier sind einige Ideen für einen konstruktiven Umgang mit Kritik und Ablehnung:

- Verbündete suchen: Der Umgang mit Kritik und Rückschlägen fällt leichter, wenn man die richtigen Verbündeten an seiner Seite hat. Du findest sie im Green Team deiner Organisation oder extern bei anderen Green Teams.
- Proaktiver Austausch und persönliche Gespräche: Sorge für einen offenen Dialog im Green Team. Starte persönliche Gespräche, um die Perspektiven der Mitglieder zu verstehen. Der direkte und persönliche Austausch fördert das Verständnis und die Zusammenarbeit.
- Recherche und Fakten: Stütze deine nachhaltigen Ideen und Projekte auf umfassende Recherche und Fakten. Eine solide Informationsbasis stärkt nicht nur deine Überzeugungskraft, sondern ermöglicht es dir auch, Kritik fundiert zu begegnen.
- Kritiker:innen ins Boot holen: Begründe Kritiker:innen als wertvolle Ressource und lade sie dazu ein, aktiv am Green Team teilzunehmen und ihre Perspektiven einzubringen. Die Integration unterschiedlicher Meinungen kann zu innovativen Lösungen führen. Achte dabei darauf, dass die Kritik konstruktiv formuliert wird und ermutige zu konkreten Verbesserungsvorschlägen. Sätze wie "Das interessiert doch niemanden" sollten hinterfragt (z. B. "Wie könnten wir es denn deiner Meinung nach besser machen?") und nicht so stehen gelassen werden.
- Fordere Vorschläge und Taten: Motiviere Kritiker:innen dazu, nicht nur Probleme zu benennen, sondern auch konkrete Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Setze auf Taten und zeige, dass du bereit bist, auf der Basis sinnvoller Kritik Veränderungen vorzunehmen.
- Antizipiere erwartete Kritik: Berücksichtige mögliche Kritikpunkte und integriere sie aktiv in deine Kommunikation. Indem du erwartete Bedenken proaktiv ansprichst, zeigst du, dass du dich intensiv mit dem Thema beschäftigt hast, aktiv nach Lösungen suchst und die Anliegen der Anderen ernst nimmst.
- Förderung von Vielfalt und Inklusion: Achte darauf, dass im Netzwerk diverse Stimmen und Perspektiven vertreten sind. Eine vielfältige Mitgliedergruppe bringt unterschiedliche Erfahrungen und Ideen ein, was die Robustheit von Initiativen stärken kann. Inklusive Diskussionen fördern eine breitere Akzeptanz für nachhaltige Ideen. Berücksichtige dabei nach Möglichkeit die unterschiedlichen Bereiche, aus denen die Mitglieder stammen (z. B. Außen- und Innendienst), um eine umfassende Vertretung sicherzustellen.
- Priorisiere Ideen und Vorschläge: Achte darauf, dass alle Vorschläge im Green Team ernsthaft diskutiert werden. Gleichzeitig ist es wichtig, eine klare Priorisierung für die Umsetzung vorzunehmen. Nicht alle Ideen sind gleich praktikabel oder sofort umsetzbar. Es ist ratsam, eine Auswahl zu treffen und zu entscheiden, ob es besser ist, eine Idee zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen, oder ob sich herausstellt, dass sie unter den gegebenen Umständen nicht ohne weiteres umsetzbar ist. Wenn Letzteres der Fall ist, begründe es dem Ideengebenden gegenüber. Eine transparente Priorisierung stellt sicher, dass Ressourcen effizient eingesetzt werden und sich trotzdem niemand vor den Kopf gestoßen fühlt.

GREEN TEAM: WIE GEHT ES WEITER?

Green Team: Wie geht es weiter?

Du wünschst dir Austausch mit anderen Green Teams, brauchst mehr Anregungen oder willst deine Erfahrungen anderen zur Verfügung stellen? Dann werde Mitglied in unserem Green Teams Netzwerk: peer-to-peer, für Green Teams kostenfrei, offen für alle engagierten Mitarbeitenden. Wir sammeln kontinuierlich gute Praxis aus der Arbeit der Green Teams und stellen sie euch zur Verfügung. Wir treffen uns regelmäßig zum Austausch, online und auch immer wieder mal in Präsenz. Wir helfen uns gegenseitig direkt und unkompliziert. Auch du kannst dich daran beteiligen, indem du deine Einsichten und Erfahrungen mit Mitarbeitendenengagement für Nachhaltigkeit mit uns teilst. Wir sichten alle Anregungen und versuchen immer, sie zeitnah in unseren Kanälen zu posten: auf LinkedIn und in Veröffentlichungen wie diesem Leitfaden.

LINKS & KONTAKTE

Links & Kontakte



Les Collectifs

(internationales Netzwerk von Green Teams, auf Französisch und Englisch)
<https://www.les-collectifs.eco>

The Week Deutschland

<https://www.theweek.ooo/>
Kontakt: Carolin Goethel carolin.goethel@gmail.com

kate (Projekt Unternehmen Fairändern)

<https://www.kate-stuttgart.org/unternehmen-fairaendern>
Kontakt: Anne Portscheller anne.portscheller@kate-stuttgart.org

Green Teams Netzwerk Deutschland

Das Green Teams Netzwerk unterstützt Green Teams in ihrer Arbeit und bietet eine Plattform, auf der sie sich untereinander austauschen und inspirieren können. Das Netzwerk orientiert sich permanent an den Bedarfen der Green Teams und fördert eine Professionalisierung, um die sozial ökologische Transformation der Wirtschaft zu forcieren. Es verbindet alle bestehenden deutschsprachigen Green Teams, bietet Austausch, Einblicke in die Arbeit der anderen, Weiterentwicklung und Motivation. Denn: Nur wenn Mitarbeitende sich aktiv einsetzen für Nachhaltigkeit, kann die Transformation von Unternehmen und Wirtschaft gelingen - mit ihrer Expertise am Arbeitsplatz, ihrer Kenntnisse von Logik und Kultur ihrer jeweiligen Unternehmen und von innen heraus.

info@greenteam-netzwerk.eco
www.greenteams-netzwerk.eco

Das Green Teams Netzwerk wird getragen von:



Das Green Teams Netzwerk wird unterstützt von:



Die Europäische Union fördert zusammen mit der Bundesregierung
über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus)
Programme und Projekte in Deutschland.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages