

Green Team wird Dream Team

Wie Mitarbeitendennetzwerke
Unternehmen auf dem Weg zu
mehr Nachhaltigkeit unterstützen

Mitarbeitende interessieren und engagieren sich zunehmend für ökologische und soziale Ziele, auch wenn sie nicht in der Nachhaltigkeitsabteilung ihres Unternehmens arbeiten. Menschen, deren Kinder bei „Fridays for Future“ demonstrieren, die Biolebensmittel einkaufen und vom Auto aufs Rad umsteigen, wollen ihre Arbeitsplätze nach ähnlichen Ideen gestalten. Nachhaltigkeitsnetzwerke helfen dabei.

Mitarbeitendenengagement für Nachhaltigkeit findet einerseits innerhalb der Jobrolle statt und andererseits außerhalb (vgl. Boiral 2009). Nach einer Studie von Ones und Dilchert (2012, 447) liegen circa 75 Prozent des Nachhaltigkeitsengagements von Mitarbeitenden außerhalb ihrer Stellenbeschreibung, sind also freiwillig und meist intrinsisch motiviert. Mitarbeitende, die sich mit Nachhaltigkeitswerten identifizieren, engagieren sich individuell mit Nachhaltigkeitsaktivitäten am Arbeitsplatz sogar dann, wenn der Organisationskontext dafür nicht günstig ist (Blazejewski et al. 2020). Mit einem Anteil von 14 Prozent Nachhaltigkeitsorientierten und dazu 22 Prozent Umweltbesorgten in der erwachsenen Bevölkerung (Umweltbundesamt 2015) gibt es praktisch in jeder Belegschaft solche Mitarbeitenden. Für sie bieten Nachhaltigkeitsmitarbeitenden-Netzwerke (NMN), die auch „Green Team“ oder „Umwelt-AG“ genannt werden, eine gute Möglichkeit, um sich wechselseitig

wahrzunehmen, gemeinsam mehr zu erreichen oder sich einfach mit Gleichgesinnten auszutauschen. Eine Studie des Lehrstuhls für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung der Alanus Hochschule hat drei Arten von NMN identifiziert. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Konfiguration, insbesondere im Hinblick auf die Positionierung und Rolle innerhalb der Nachhaltigkeitsarchitektur (Abb.).

Green Team A: Sparringspartner der Spezialisten

Green Team A entsteht 2019 auf Initiative von drei Mitarbeitenden, die alle nicht in einer Nachhaltigkeitsfunktion arbeiten, sich aber stark mit ökologischen Themen identifizieren und diese auch an ihrem Arbeitsplatz voranbringen möchten. Die Initiative kann sich auf Aktionstagen vorstellen und wächst schnell auf eine Gruppe von circa 25 Mitarbeitenden an. Mit Aktionen wie Impulsthemen im Intranet, Lunch-







Green Teams arbeiten ganz konkret. Das Spektrum der Aufgaben reicht von der Organisation eines Kleiderkreisels bis zu einem Konzept für die Integration von Unternehmenszielen und Sustainable Development Goals.

Bag-Talks zu niedrigschwelligen Themen wie Naturkosmetik und E-Mobilität oder der Adventskalender mit Nachhaltigkeitsthemen erreicht das Green Team regelmäßig zwischen 200 und 1000 weiteren Mitarbeitenden im Unternehmen.

Das Netzwerk treibt außerdem Themen im Arbeitsumfeld voran wie das Errichten von Ladesäulen auf dem Firmengelände, ein Recyclingprogramm für Firmenlaptops oder die Stromgewinnung über PV-Anlagen auf dem Dach des Unternehmens. Dafür sammelt es Expertise und arbeitet Lösungsansätze aus und gibt diese Konzepte dann in die Nachhaltigkeitsabteilung oder eine Fachabteilung, die gegebenenfalls ein entsprechendes Projekt aufsetzt. Das Green Team hat als Netzwerk freiwilliger Mitarbeitender kein eigenes Budget und ist auch formal nicht an Entscheidungen der Unternehmung beteiligt. Als dritter zentraler Arbeitsbereich hat sich die Initiierung und Begleitung der Entwicklung von Nachhaltigkeitsschulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte ergeben; hier arbeitet das Netzwerk eng mit der Personalabteilung zusammen.

Das Green Team ist nach wie vor eine Gruppe von Freiwilligen, die sich selbst organisieren. Gleichzeitig ist es sehr gut vernetzt mit Abteilungen und Funktionen, die Nachhaltigkeitsthemen bearbeiten. Mit Personalabteilung, Marketing, Öffentlich-

keitsarbeit, Facility Management und Nachhaltigkeitsabteilung gibt es regelmäßige Treffen zur Abstimmung und gemeinsamen Weiterentwicklung von Aktionen und Programmen. Zur effizienteren Arbeit hat sich das Netzwerk inzwischen auf eine stärkere Strukturierung geeinigt: Es wurden feste Arbeitsgruppen eingerichtet, die neben den gemeinsamen 14-täglichen Onlinetreffen des Gesamtnetzwerks eigene Meetings abhalten, dazwischen selbstständig arbeiten und sich gut als Andockpunkte für Fachabteilungen eignen (z.B. AG Standort / Facilities, AG Kommunikation / Unternehmenskommunikation, AG Mitarbeitendengagement / Personalabteilung). In den jeweiligen Arbeitsgruppen und für das Netzwerk insgesamt werden Führungsrollen („Leads“) gewählt, um klare Schnittstellen zu Stabs- und Linienfunktionen des Unternehmens zu definieren.

Green Team B: Pioniere für Nachhaltigkeit

Green Team B ist in einem Unternehmen entstanden, das bis heute nicht über eine Nachhaltigkeitsabteilung verfügt. Es wurde auf Initiative von Mitarbeitenden, die sich in ihrer Stabsfunktion mit dem ersten Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens befassen sollten, und der Geschäftsführung, die sich zunehmenden Forderungen von Stakeholdern gegenüber sah, gegründet. Die Mitwirkung im Netzwerk ist für die Mit-

arbeitenden zwar freiwillig und ihre Aufgaben werden nicht direkt von der Unternehmensleitung definiert, gleichzeitig ist die Teilnahme bisher aber nur auf Einladung möglich.

Bei der Gründung wurde sichergestellt, dass die wichtigsten Stabs- und Linienfunktionen im Netzwerk vertreten sind. Durch diese gute Anbindung an die Fachabteilungen entwickelt sich das Netzwerk zunehmend zur zentralen Nachhaltigkeitsplattform des Unternehmens, auf der die Informationen auch zu den unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaktivitäten im Kerngeschäft zusammenfließen. Gleichzeitig tragen Geschäftsführung, Fachabteilungen und Mitarbeitende immer wieder neue Themen und Aufgaben an das Netzwerk heran.

Das Spektrum der bearbeiteten Aufgaben ist breit und reicht von der Organisation eines Kleiderkreisels bis hin zur Erarbeitung eines Konzepts zur Integration von Unternehmenszielen und Sustainable Development Goals (SDGs). Aufgrund der bewusst begrenzten Größe (ca. 15 feste Mitglieder) reicht bisher ein Plenumsmeeting alle sechs Wochen, um anstehende Aufgaben zu besprechen und Arbeitsgruppen zu definieren, die zwischen den Sitzungen Projekte ausarbeiten. Die Meetings werden geleitet von einem Mitglied, das zugleich Mitarbeitende der Stabsstelle Nachhaltigkeit ist.



Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Inhaberin des Lehrstuhls für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA), Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Alfter bei Bonn
susanne.blazejewski@alanus.edu



Louise Scharna
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Sozialorganik, Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Alfter bei Bonn

Mitarbeitende, die sich freiwillig engagieren, finden in Green Teams die Gelegenheit, ihre intrinsische Motivation am Arbeitsplatz einzubringen.

Green Team C: Dezentrale Initiativen verknüpfen

Green Team C verfügt über eine dezentrale Grundstruktur, die sich auf Basis von Mitarbeitendeninitiativen seit circa 2017 emergent entwickelt. Es besteht überwiegend aus Einzelprojekten und kleinen, standortbezogenen Gruppen von Mitarbeitenden, die sich weitgehend unabhängig voneinander, lokal und ohne formalisierte Abstimmung, für Nachhaltigkeitsthemen engagieren. So gibt es an einem Standort eine Bieneninitiative, an einem anderen ein Fahrradprojekt. Die Aktivitäten des Netzwerks konzentrieren sich meist auf die ökologische Gestaltung des Arbeitsumfelds. Gleichzeitig liegen Ziele und Kerngeschäft der Organisation im Bereich Nachhaltigkeit.

Die Organisation bietet seit circa zwei Jahren einen Rahmen für das Mitarbeitendenengagement zu Nachhaltigkeitsthemen, der es allen Mitarbeitenden ermöglichen soll, sich an Initiativen aktiv zu beteiligen. Mitarbeitende können auf Anfrage mit ihrer jeweiligen Führungskraft nachhaltiges Engagement in ihre individuellen Zielvereinbarungen aufnehmen. Damit kann die Aktivität im Green Team formal auch während der Arbeitszeit erfolgen, solange dies bei der Arbeitsdichte im Job möglich ist. Zur Finanzierung konkreter Projekte können lokale Initiativen Budgets bei der zentralen Nachhaltigkeitsabteilung anfragen. Sie veranstaltet auch Challenges und Preisverleihungen, bei denen Mittel an Initiativen fließen und Raum für Austausch zwischen den Initiativen besteht. Es gibt keine Steuerungs- oder Koordinationsfunktion, die die unterschiedlichen Aktionen, Themen und Akteure regelmäßig miteinander verbinden würde.

Zentrale Aufgaben für Green Teams

Für die Mitarbeitenden, die sich freiwillig engagieren, bieten Green Teams vor allem die Chance, ihre intrinsische Motivation im Kontext ihres Arbeitsplatzes einzubringen. Die Zusammenarbeit im Green Team mit Menschen, die sich ebenfalls stark mit Nachhaltigkeit identifizieren, tut gut und bietet Raum für Interessen und Kompetenzen, die im Kernjob vielleicht keine Rolle spielen. Tatsächlich melden Interviewpartner*innen in der Studie zurück, sie hätten „längst gekündigt“, wenn es das Green Team nicht gäbe. Subjektiv entlastet also die Tätigkeit im Green Team von Dissonanzen, die Mitarbeitende gegebenenfalls zwischen ihrer persönlichen „grünen“ Orientierung und Identität und der Ausrichtung des Gesamtunternehmens und / oder ihren eigentlichen Aufgaben wahrnehmen. Green Teams tragen so zur Mitarbeitendenbindung bei und können für potenzielle neue Mitarbeitende attraktiv wirken. Darüber hinaus können Green Teams drei wichtige Funktionen für die Nachhaltigkeitsentwicklung von Organisationen übernehmen:

Umsetzung aktivieren und unterstützen Aufgaben für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen nehmen kontinuierlich zu. Bei begrenzten Kapazitäten konzentriert sich die formale Nachhaltigkeitsfunktion oft auf strategische Aufgaben (Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung) sowie notwendige Veränderungen in Systemen und Strukturen (z.B. Umsetzung des Lieferkettengesetzes). Für eine breite Einbindung von Mitarbeitenden und die nachhaltige Gestaltung des Arbeitsumfelds gibt es oft keine Kapazitäten. Ein Green Team von Freiwilligen kann hierfür Ressourcen

bereitstellen. Green Teams informieren Mitarbeitende zu Nachhaltigkeitsthemen, machen sie aufmerksam und neugierig auf „grüne“ Themen und erhöhen dadurch letztlich die Bereitschaft, die Maßnahmen der Nachhaltigkeitsabteilung umzusetzen. Sie setzen sich zudem für Veränderungen im Arbeitsumfeld (Mobilität zum / vom Arbeitsplatz, Kantine, Kleiderkreisel für Mitarbeitende) ein, die nicht im Aufgabenspektrum formaler Nachhaltigkeitsstellen liegen oder aus Kapazitätsgründen dort nicht angegangen werden. Gleichzeitig sind gerade hier Aktivitäten möglich, die schwelenarm sind, bei denen Mitarbeitende ihre eigene Wirksamkeit unmittelbar spüren können und wo Nachhaltigkeit als Thema sicht- und erlebbar wird.

Die Leistung von Green Teams geht über die Ansprache und Involvierung der breiten Mitarbeitendenschaft hinaus: In Green Teams sammeln sich Mitarbeitende, die sich zum Teil schon intensiv mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen und über Kompetenzen verfügen, die die Arbeit der Nachhaltigkeitsabteilung qualitativ unterstützen können. Green Team A beispielsweise ist zu einem wichtigen Sparringspartner der Nachhaltigkeitsabteilung geworden: Man tauscht sich regelmäßig über Aufgaben aus und schätzt die Perspektive und das Know-how des jeweils anderen. Inzwischen unterstützen Mitglieder des Green Team in Absprache mit der Nachhaltigkeitsabteilung Projekte in den Fachabteilungen – freiwillig und außerhalb ihrer Arbeitszeit.

Eine solche Zusammenarbeit auf Augenhöhe setzt Vertrauen und wechselseitige Wertschätzung voraus. Da das Green Team meist ohne offizielles Mandat und Budget arbeitet, kann es nur wirksam werden, wenn

Drei Merkmale zeichnen Green Teams aus: Sie machen Mitarbeitende mit einer „grünen“ Orientierung sichtbar, sie sind in ihrer Community Treiber für Nachhaltigkeit, und sie zeigen allen Mitarbeitenden im Unternehmen, dass Umweltbewusstsein wichtig ist.

Drei Typen von Green Teams

	Green Team A	Green Team B	Green Team C
Rolle / Position Nachhaltigkeitsarchitektur	Green Team als Sparringspartner der Fach- und Nachhaltigkeitsabteilung	Green Team als Erweiterung der Nachhaltigkeitsfunktion	Green Team als Netzwerk dezentraler Initiativen
Gründungsimpuls	Gründung durch drei Mitarbeitende ohne formale Nachhaltigkeitsrolle	Gründung durch Nachhaltigkeitsfunktion und Unternehmensführung	Emergenz lokaler Initiativen
Schwerpunkt der Aktivitäten	\ Arbeitsumfeld, \ Aktivierung von Mitarbeitenden \ Bewusstseinsbildung \ Spillover Work-Life	\ Vorbereitung von strategischen Fragen \ Begleitung von Prozessen im Kerngeschäft \ Arbeitsumfeld	\ Arbeitsumfeld \ Spillover Work-Life
Binnenstruktur	\ Feste Arbeitsgruppen mit gewähltem Lead \ Abstimmung im Plenum	\ Diskussion im Plenum \ Arbeit wird ausgelagert in temporäre Projektgruppen	\ Dezentrale Projektarbeit \ Sichtbarkeit / Austausch über Intranet und Veranstaltungen
Schnittstellen zu Fach- und Nachhaltigkeitsabteilung	Gemeinsame Jours fixes	Personalunion	\ bei Bedarf \ lokal

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

es von Kolleg*innen und Entscheider*innen in seiner Rolle akzeptiert und anerkannt wird. In der Studie ist dabei auffällig, dass Green-Team-Mitglieder grundsätzlich von einer guten Unterstützung durch Mitarbeitende und Führungskräfte berichten: Insgesamt wird ihr Engagement wertgeschätzt und von den Führungsebenen unterstützt. Auch die Mitglieder der Nachhaltigkeitsabteilung betonen, dass das Green Team ernstgenommen und an Projekten beteiligt wird, wenn sie die breitere Mitarbeiterschaft betreffen. Dies ist einerseits auf die hohe wahrgenommene Kompetenz der Mitglieder von Green Teams zurückzuführen, aber andererseits auch auf persönliche Beziehungen zwischen Nachhaltigkeitsabteilung und Green-Team-Mitarbeitenden, die sich über geteilte Motivationen und Interessen sowie gemeinsame Projekterfahrungen entwickeln.

Erreichen und vernetzen Das Green Team kann zu einer niedrigschwelligen Anlaufstelle für Nachhaltigkeitsthemen werden, bei der Fragen und Anregungen aus der Mitarbeiterschaft gesammelt werden. Drei Merkmale unterstützen die Entwicklung von Green Teams als Nachhaltigkeitsplattform: Erstens bietet das Green Team die Möglichkeit, dass sich Mitarbeitende mit einer „grünen“ Orientierung sichtbar machen können und sich mit Gleichgesinnten zusammenfinden. Zweitens stammen die Mitglieder eines Green Team aus unterschiedlichen Fachabteilungen und Hierarchieebenen; sie können ihre Rolle im Kolleg*innenkreis nutzen, um als Botschafter*in des Green Team Aktionen durchzuführen, für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und als Sensoren für nachhaltigkeitsbezogene Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu fungieren. Drittens

haben Green Teams grundsätzlich die Zielsetzung, alle Mitarbeitenden ihres Unternehmens anzusprechen und in das Thema Nachhaltigkeit hineinzuholen. Dafür bereiten sie auch Themen auf, die Mitarbeitende ansprechen könnten, die persönlich und in ihrer beruflichen Rolle bisher wenig Kontakt zu Nachhaltigkeitsthemen haben. In und um Green Teams herum bildet sich so schrittweise ein Netzwerk von Mitarbeitenden, das andere Verbindungen und Kommunikationsformen ausprägt als diejenigen, die das formale System der Organisation zur Verfügung stellen kann.

Eine Herausforderung im Bereich Erreichen und Vernetzen ist die begrenzte Offenheit des Green Team. Green Team C beispielsweise arbeitet zurzeit mit 17 Mitgliedern und möchte einerseits weitere Mitglieder aufnehmen, fürchtet andererseits aber um





Es kommt darauf an, die Balance zu halten zwischen dem Einfordern von Nachhaltigkeit und der Anschlussfähigkeit an die formalen Ziele der Organisation.

seine Arbeitsfähigkeit im Plenum. Green Team A hat bereits eine Binnenstruktur entwickelt, die die Arbeit aus dem Gesamtnetzwerk in kleinere, überschaubare themengebundene Arbeitsgruppen verlagert. Die Offenheit des Green Team ist aber auch noch in anderer Hinsicht problematisch: In allen Green Teams rekrutieren sich die Mitglieder in erster Linie aus Büromitarbeitenden, die überwiegend einen akademischen Hintergrund haben. Mitarbeitende aus Produktion oder Außendienst – soweit vorhanden – sind in keinem der Green Teams vertreten. Dies birgt die Gefahr, dass sich auch die Aktivitäten des Green Team vor allem an Themen und Formaten ausrichten, die Büromitarbeitende ansprechen, und Kommunikationsgewohnheiten und Interessen anderer Kolleg*innen unberücksichtigt bleiben. Hier könnte eine systematische Öffnung von Green Teams für weitere und vor allem diversere Mitarbeitende empfehlenswert sein – bei gleichzeitiger Anpassung der Entscheidungs- und Arbeitsformen im Netzwerk.

Anstoßen und treiben Ein Teil der Interviewpartner*innen hat ein Studium in Nachhaltigkeits- oder Umweltmanagement absolviert; viele sind durch persönliches Engagement und Werdegang zu Expert*innen für Nachhaltigkeitsfragen geworden. Nur so können Mitglieder des Green Team auf Augenhöhe zum Beispiel mit den Leitenden des Facility-Managements über Ladesäulen für E-Fahrzeuge und Photovoltaik auf den Unternehmensdächern ins Gespräch kommen. Weiterhin ermöglicht die Expertise vieler Green-Team-Mitglieder ihnen auch, eigene Perspektiven auf Nachhaltigkeitsthemen einzubringen, die im offiziellen Nachhaltigkeitsdiskurs des Unternehmens so noch nicht vertreten sind.

Dabei hilft ihnen die besondere Rolle des Green Team als Netzwerk von Freiwilligen, die mit ihren Positionen zur Nachhaltigkeit nicht so eng an formale Vorgaben und Zielstellungen gebunden sind wie etwa die Nachhaltigkeitsabteilung. Während beispielsweise die offizielle Linie des Unternehmens an ESG-Konzepten und Nachhaltigkeitszertifizierungen wie EMAS ausgerichtet ist, finden sich in den Aktivitäten der Green Teams weitergehende Ansätze zu Perspektiven wie Gemeinwohlökonomie, regeneratives Wirtschaften oder Postgrowth. Green Teams können daher auch ein Ort sein für „radikalere“ Ideen. Als Freiwilligennetzwerk können und sollten sich Green Teams ihrer Möglichkeiten bewusst sein, disruptiver als die Linie und wagemutiger als die Nachhaltigkeitsabteilung zu denken – immer mit der Chance, dass solche Themen zu einem späteren Zeitpunkt ihren Weg in die offizielle Nachhaltigkeitspolitik der Organisation finden.

Fazit

Die Herausforderung für das Green Team ist, die Balance zu halten zwischen dem Einfordern von Lösungen für Nachhaltigkeitsfragen einerseits und der Anschlussfähigkeit an die formal legitimierten Nachhaltigkeitsziele der Organisation andererseits. Mitarbeitendennetzwerke können ihre größeren Freiheiten nutzen, dürfen sich gleichzeitig aber nicht abkoppeln von dem, was in Strategie, Struktur und Kultur der Organisation möglich ist. Dafür haben sie gute Voraussetzungen – schließlich sind alle Mitglieder eines Green Team in ihren Kernjobs auch Teil der Linie beziehungsweise der dominanten Logik, in der das Unternehmen operiert.

Green Teams stellen sich auf Basis unserer Studie als ein wichtiges Instrument da, und zwar mindestens in dreierlei Hinsicht:

- \ Green Teams aktivieren, attrahieren und binden Mitarbeitende, die sich aktiv und erlebbar für die Nachhaltigkeitswende in Unternehmen engagieren.
- \ Green Teams sind Orte, an denen sich Ideen und Wissen zu Nachhaltigkeit sammeln. Diese Impulse sind nicht zwangsläufig gebunden an die formale Zielstellung der Organisation; das Green Team kann daher auch Ideen und Logiken ausprobieren, die ansonsten außerhalb der Perspektive der offiziellen Nachhaltigkeitslinie stünden.
- \ In Green Teams entstehen Arbeitsformen und Netzwerke, die einerseits für die individuelle Karriere, andererseits für die organisationale Weiterentwicklung hilfreich sind, unter anderem das Arbeiten in cross-funktionalen Teams.

Das Potenzial von Green Teams geht weit darüber hinaus, sich um Nachhaltigkeit im Arbeitsumfeld zu kümmern – sie bereiten vielmehr den Boden, auf dem Nachhaltigkeitsstrategien und -programme erst fruchtbar aufgenommen werden können. ●

Literatur

- Blazewski, S. et al. (2020):** That is not what I live for: How lower-level green employees cope with identity tensions at work, in: Sustainability, 12 (14), 5778
- Boiral, O. (2009):** Greening the corporation through organizational citizenship behaviors, in: Journal of Business Ethics, 87 (2), 221-236
- Ones, D. S. / Dilchert, S. (2012):** Environmental sustainability at work: A call to action, in: Industrial and Organizational Psychology, 5 (4), 444-466
- Umweltbundesamt (Hg.) (2015):** Umweltbewusstsein in Deutschland 2014. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage; www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/umweltbewusstsein_in_deutschland_2014.pdf

