

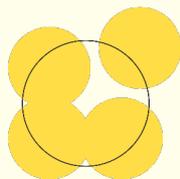


# Green Teams initiieren

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Für die Veranstaltung:

**ZukunftsForum: Perspektive Gastgewerbe** am  
15.09.2025 in Dortmund



# Green Teams initiieren

## Ein Leitfaden für Führungskräfte

Kaum eine Branche steht so unmittelbar im Kontakt mit Mensch und Umwelt wie das Gastgewerbe. Ob Energieverbrauch, Lebensmittelverschwendung oder soziale Verantwortung, die täglichen Entscheidungen in Hotels, Restaurants und Cafés haben direkte Auswirkungen.

Gerade deshalb kommt Führungskräften und/oder der Betriebsleitung eine besondere Rolle zu: Sie schaffen die Bedingungen, unter denen Nachhaltigkeit gelebt werden kann, nicht als Zusatzaufgabe, sondern als selbstverständlicher Teil des Betriebsalltags. Sie prägen Abläufe, fördern ein verantwortungsvolles Miteinander und geben durch ihre Haltung Orientierung.

Nachhaltigkeit lässt sich nicht delegieren, sie muss vorgelebt, ermöglicht und strukturell verankert werden. Nur so wird sie zum echten Teil der Unternehmenskultur und langfristig zum Erfolgsfaktor.

Dieser Leitfaden zeigt, wie Sie als Betrieb eine Unternehmenskultur fördern können, die nachhaltiges Verhalten stärkt, und wie Sie gezielt Green Teams unterstützen, ohne sie zu vereinnahmen oder Mitarbeitende unter Druck zu setzen.

### Er lädt zur Selbstreflexion ein:

- Welche Haltung bringe ich persönlich zum Thema Nachhaltigkeit mit?
- Welche Dimensionen von Nachhaltigkeit möchte ich fördern – sozial, ökologisch, kulturell, ökonomisch?
- Warum gelingt es mir (noch) nicht, Nachhaltigkeit im Betrieb umzusetzen, was blockiert mich, was hemmt das Team?

# Inhalt

01. Green Leadership – was heißt das? .....	4
02. Was sind Green Teams .....	4
03. Was Green Teams im Gastgewerbe leisten können .....	5
04. Wie Betriebe Green Teams initiieren und begleiten .....	6
05. Rahmenbedingungen ermöglichen .....	7
06. Green Teams – Schritt für Schritt initiieren .....	7
07. Green Teams verstehen – als offenen Prozess .....	8
08. Nachhaltigkeit ist ein kultureller Wandel – Kein Projekt mit Deadline .....	8
09. Unterstützung durch das Green Teams Netzwerk .....	9

## 01. Green Leadership – was heißt das?

„Green Leadership“ bedeutet, Führung im Einklang mit ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen auszuüben. Eine zentrale Rolle spielt dabei Nachhaltige Transformative Führung, das sich durch vier Dimensionen auszeichnet:

- **Vorbild sein:** Eigenes nachhaltiges Verhalten sichtbar leben.
- **Vision geben:** Eine klare, inspirierende Umweltvision vermitteln.
- **Innovation ermutigen:** Mitarbeitende zu neuen Ideen und mutigem Ausprobieren anregen.
- **Individuell unterstützen:** Mitarbeitende befähigen und auf ihrem Weg begleiten.

**Green Leadership** ist damit kein Top-Down-Befehlssystem, sondern ein Raum- und Beziehungsgestaltungsprozess.

Reflexionsfragen:

- Wie viel Entscheidungsraum will ich wirklich geben?
- Wo setze ich sinnvolle Rahmen und wo kann ich auch loslassen?
- Bin ich bereit, Verantwortung abzugeben?

## 02. Was sind Green Teams

Green Teams sind **freiwillige Zusammenschlüsse von Mitarbeitenden**, die Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz vorantreiben. Sie entstehen „von unten“, manchmal initiiert durch einzelne Mitarbeitende, manchmal angestoßen durch Führungskräfte – ihre Wirksamkeit hängt aber stets davon ab, dass sie **eigenmotiviert** arbeiten können.

Green Teams:

- ✓ bringen Nachhaltigkeit durch konkrete Projekte (z. B. nachhaltige Beschaffung, Energieeffizienz, Awareness-Kampagnen) voran
- ✓ stärken das Wir-Gefühl und fördern kulturellen Wandel

- ✓ wirken als Multiplikator:innen in alle Bereiche
- ✓ machen Engagement sichtbar und verbessern die Arbeitgeberattraktivität

## 03. Was Green Teams im Gastgewerbe leisten können

Green Teams bringen Nachhaltigkeit direkt in den Alltag von Betrieben und setzen Projekte um, die Wirkung zeigen. Dabei schaffen sie Räume für Beteiligung, fördern Wissenstransfer und unterstützen eine Kultur der Mitverantwortung.

Gerade in einer Branche, die stark vom direkten Kontakt mit Gästen lebt, sind Green Teams ein sichtbares Signal: Sie zeigen, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Schlagwort bleibt, sondern konkret im Betrieb verankert wird. So entstehen Impulse, die über den einzelnen Arbeitsplatz hinaus wirken – in der Küche, im Housekeeping, im Einkauf, im Marketing und in der Begegnung mit Gästen.

Die folgenden Punkte verdeutlichen, was Green Teams im Gastgewerbe ganz praktisch leisten können.

- Nachhaltigkeitsprojekte umsetzen, die den Betrieb konkret verbessern.
  - Beispiel: Einführung eines Systems zur Reduktion von Lebensmittelabfällen durch gezielte Menüplanung, Schulung des Küchenteams und Partnerschaften mit Foodsharing-Initiativen.
- Mitarbeitende erreichen, aktivieren und Wissen verbreiten.
  - Beispiel: Durchführung regelmäßiger Kurzschulungen zu Themen wie energieeffizientes Arbeiten im Housekeeping oder nachhaltiger Wareneinkauf.
- Schnittstellen zu Nachhaltigkeitsabteilungen und anderen Abteilungen bilden.
  - Beispiel: Enge Zusammenarbeit mit dem Einkauf, um Lieferketten zu prüfen und regionale, saisonale Produkte zu priorisieren, sowie mit dem Marketing, um nachhaltige Maßnahmen sichtbar zu machen.

- Engagement sichtbar machen und Arbeitgeberattraktivität erhöhen.
  - Beispiel: Entwicklung einer internen Nachhaltigkeitskampagne („Wir machen's grün!"), mit der Mitarbeitende eingebunden und Gäste über Maßnahmen informiert werden, z. B. per Aufsteller im Zimmer oder QR-Code auf der Speisekarte.
- Lernräume für Selbstorganisation, Partizipation und Innovation schaffen.
  - Beispiel: Monatlicher „Green Lunch“, bei dem Mitarbeitende eigene Ideen einbringen, etwa zur Vermeidung von Einwegplastik oder zur Einführung eines Pfandsystems für To-go-Verpackungen.

## 04. Wie Betriebe Green Teams initiieren und begleiten

### 1. Behutsam initiieren

- **Impulse setzen:** Erzählen Sie inspirierende Beispiele, machen Sie Lust statt Druck.
- **Freiwilligkeit sichern:** Machen Sie klar, dass Engagement freiwillig ist, kein Karriereweg, kein Muss.
- **Einladende Haltung:** Wer möchte, darf mitmachen. Wer nicht möchte, wird nicht gedrängt.

**Tipp:** Wenn Sie selbst aktiv werden, erhöhen Sie die Chance, dass andere mitziehen, gehen Sie in Vorleistung, auch symbolisch. Zum Beispiel mit einem eigenen Projekt ohne freiwillige Beteiligung.

### 2. Raum geben – nicht kontrollieren

- **Nicht vereinnahmen:** Lassen Sie Ideen entstehen, statt sie zu lenken.
- **Vertrauen zeigen:** Green Teams funktionieren über Vertrauen, nicht über Berichtspflichten.
- **Vielfalt stärken:** Unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Hierarchien machen Green Teams besonders wirksam.

## 05. Rahmenbedingungen ermöglichen

- **Zeit & Ressourcen:** Wird Green-Team-Arbeit in der Arbeitszeit ermöglicht? Wer kann sich beteiligen?
- **Startbudget:** Schon kleine Budgets ermöglichen kreative Projekte.
- **Infrastruktur & Kanäle:** Gibt es einen Raum, ein MS-Teams-Team, eine Möglichkeit der internen Sichtbarkeit?
- **Rechtliche Absicherung:** Klare Ansage, dass z. B. Arbeitszeit für Green Teams Aktivitäten nur x-Stunden pro Woche verwendet werden darf.

## 06. Green Teams – Schritt für Schritt initiieren

1. **Rahmen klären:** Was gibt es schon? Was fehlt? Welche Dynamiken gibt es?
2. **Impulse geben:**  
Laden sie ein, zu einem Nachhaltigkeitsfrühstück, vielleicht einem kleinen Workshop, vielleicht mit Speaker:innen und erzählen sie von der Idee eines Green Teams und laden sie ihre Mitarbeitenden ein ebenfalls aktiv zu werden und machen sie deutlich, dass sie sich darüber freuen würden.
3. **Kleines Kernteam unterstützen:** Raum, Zeit und Vertrauen ermöglichen.
4. **Sichtbarkeit schaffen:** Wer Lust hat mitzumachen, muss das auch mitbekommen.
5. **Erste kleine Projekte ermöglichen:** z. B., Awareness-Plakate.
  - **Bsp. Wasser-Stopp-Kampagne im Gästebereich:**  
Hinweise zur sparsamen Nutzung von Wasser, verbunden mit Infos über den Wasserverbrauch in Hotels. Gästekommunikation kann kreativ, humorvoll oder informativ gestaltet werden.
  - **Bsp. Themenwoche zu nachhaltigem Konsum:**  
Ein Team übernimmt die Gestaltung, z. B. eine Woche mit saisonalen Gerichten, pflanzenbasierten Optionen oder regionalen Lieferantenportraits auf der Speisekarte.
6. **Anerkennen:** Öffentlich feiern, wertschätzen, sichtbar machen.
7. Für Hilfe vom Green Teams Netzwerk werben. Eine gute erste Veranstaltung "Green Teams Gründen" ist zu empfehlen.

## 07. Green Teams verstehen – als offenen Prozess

Green Teams entwickeln sich **nicht linear**, es gibt kein festes Rezept. Wichtig ist eine Führungshaltung, die **Raum gibt, Vertrauen zeigt, Mitgestaltung ermöglicht**.

### Fragen zur Reflexion:

- Welche Werte bewegen mich, und wie kann ich sie (vor-)leben?
- Wie kann ich Mitarbeitende bestärken, selbst aktiv zu werden?
- Bin ich bereit, Kontrolle abzugeben, um Wirkung zu ermöglichen?
- Welche Art von Führung braucht es, damit Nachhaltigkeit kulturell wachsen kann?

## 08. Nachhaltigkeit ist ein kultureller Wandel – Kein Projekt mit Deadline

Green Teams sind keine kurzfristige Maßnahme, sondern Ausdruck einer neuen Haltung.

Sie brauchen Zeit, Vertrauen und das Zutrauen, dass Mitarbeitende etwas in Bewegung setzen können.

Als Führungskraft können Sie diesen Raum öffnen – durch Vorbild, Einladung, Unterstützung.

### Erinnern Sie sich:

Es ist völlig in Ordnung, wenn nicht sofort etwas entsteht. Nachhaltigkeit beginnt im Kleinen. Ein wertschätzender Blick auf das, was sich entwickelt, ist der erste Schritt zur Veränderung.

## 09. Unterstützung durch das Green Teams Netzwerk

Im Green Teams Netzwerk können Mitarbeitende aus dem Gastgewerbe voneinander lernen, sich austauschen und gegenseitig motivieren. Sie erhalten Anregungen, wie nachhaltige Ideen im eigenen Arbeitsumfeld umgesetzt werden können – von der Küche bis zum Service.

Das Netzwerk bietet praxisnahe Tipps, kurze Weiterbildungsangebote und inspirierende Beispiele aus anderen Betrieben. So erleben Mitarbeitende, dass ihre Ideen wertgeschätzt werden und sie selbst etwas bewegen können. Gleichzeitig entsteht ein Gefühl von Gemeinschaft über den eigenen Betrieb hinaus – ein starkes Signal, dass Nachhaltigkeit nicht nur eine Pflicht, sondern eine gemeinsame Chance ist.

**Einfach den QR-Code scannen:**

**Für alle, die mehr wissen und  
wirksamer handeln wollen.**





### Das Netzwerk bietet:

- **Wissenspool & Microlearnings**
- **Live-Webinare & Praxisimpulse**
- **Gründungshilfen & Beratung**
- **Roundtables, Regionalgruppen & Communities of Interest**

Alle Angebote sind kostenfrei und sollen Green Teams **empowern, vernetzen und sichtbar machen**.

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.

© [Green Teams Netzwerk], [2025] – CC BY-NC 4.0