

Nachhaltige Arbeit durch Beteiligung an arbeitsökologischen Innovationen – Erfolgsvoraussetzungen und Fallstricke

Guido BECKE

*Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), Universität Bremen,
Wiener Str. 9, D-28359 Bremen*

Kurzfassung: Die Partizipation von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen bildet eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung dafür, nachhaltige Arbeitssysteme zu etablieren, insbesondere durch die Entwicklung und Gestaltung arbeitsökologischer Innovationen. Vor dem Hintergrund empiriebasierter Erkenntnisse eines BMBF-geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekts werden Fallstricke und Hemmnisse der Beschäftigtenbeteiligung an arbeitsökologischen Innovationen identifiziert. Die Beschäftigtenbeteiligung wird demnach durch ergebnisorientierte Konzepte der Unternehmenssteuerung und eine Finalisierung der Beteiligung zur Steigerung von Ökoeffizienz erschwert. Hingegen fördern reflexive Führungskulturen eine Beschäftigtenbeteiligung an arbeitsökologischen Innovationen.

Schlüsselwörter: Beteiligung, arbeitsökologische Innovationen, Subjektperspektiven von Beschäftigten, indirekte Steuerung, Führungskulturen

1. Nachhaltige Arbeit – eine Frage der Beteiligung

Nachhaltige Arbeit gewinnt in der aktuellen gesellschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Debatte um sozial-ökologische Transformationsprozesse in Zeiten des Klimawandels an Bedeutung (Barth et al. 2016; Becke & Bleses 2022). Die Arbeitswissenschaft hat bereits vor einigen Jahren ihr Umweltverständnis in Bezug auf die natürliche Umwelt erweitert und hierbei die Perspektive der Schonung und Regeneration natürlicher Ressourcen integriert (Zink 2010; Radjiyev et al. 2014). Hierdurch wurde ein integratives Verständnis nachhaltiger Arbeit gefördert, das über die Entwicklung bzw. den Erhalt des Arbeitsvermögens und der Gesundheit von Erwerbspersonen hinausweist in Richtung nachhaltiger Arbeitssysteme (Docherty et al. 2009). Mit Blick auf nachhaltige Arbeit stellen sich zumindest zwei grundlegende konzeptionelle Herausforderungen: Zunächst besteht ein grundlegendes Problem darin, dass es an einer allgemein anerkannten Definition von nachhaltiger Arbeit mangelt. Überdies bedarf es der Übersetzung nachhaltiger Arbeit für unterschiedliche Gestaltungsebenen, etwa durch Konzepte mittlerer Reichweite.

Dieser Beitrag orientiert sich am integrativen Rahmenkonzept nachhaltiger Arbeit, das dem UNDP-Bericht zu Arbeit und menschlicher Entwicklung zugrunde liegt. Demnach wird nachhaltige Arbeit verstanden als Arbeit, welche die menschliche Entwicklung fördert, „während sie gleichzeitig unerwünschte Nebenwirkungen und nachteilige Folgen verringert und beseitigt“ (UNDP 2015, 18). Die adressierten unerwünschten Nebenfolgen beziehen sich nicht nur auf menschenunwürdige Arbeit als

Hemmnis menschlicher Entwicklung, sondern auch auf die Beeinträchtigung der natürlichen Existenzgrundlagen von Menschen. Dieses Rahmenkonzept nachhaltiger Arbeit verknüpft Schutzmantelkriterien nachhaltiger Erwerbs- und Beschäftigungsverhältnisse auf Basis von ILO-Kerndimensionen für globale menschenwürdige Arbeit (Senghaas-Knobloch 2019), d. h. die Schaffung produktiver und existenzsichernder Beschäftigung, Rechte bei der Arbeit, Sozialschutz und sozialer Dialog, mit Kriterien einer persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung (UNDP 2015, 56 ff.).

Ein Konzept mittlerer Reichweite, das die Übersetzung dieses integrativen Rahmenkonzepts auf konkrete Gestaltungsebenen nachhaltiger Arbeit, wie Betriebe und Wertschöpfungsk Kooperationen, ermöglicht, bildet das Konzept arbeitsökologischer Innovationen. Arbeitsökologische Innovationen bezeichnen hier „Neuerungen, das heißt neue soziale Praktiken, Methoden, Technologien und Verfahren ..., welche die Förderung guter Arbeitsqualität im Sinne menschengerechter Arbeit systematisch mit ökologischen Verbesserungen verknüpfen“ (Becke 2019, 37).

Arbeitsökologische Innovationen bilden einen Ansatz zur Entwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme (Docherty et al. 2009). Die Partizipation von Beschäftigten und ihren (betrieblichen) Interessenvertretungen erweist sich für solche Innovationen aus unterschiedlichen Gründen als eine zentrale Gelingensbedingung: Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen verfügen über lokale Wissensbestände, ohne die sich arbeitsökologische Innovationen oft nicht realisieren lassen. Ihre Beteiligung an arbeitsökologischen Innovationsprozessen fördert überdies die unternehmensinterne Verankerung solcher Innovationen, d. h. ihre Etablierung als neue Routinen und Praktiken des Arbeitshandelns. Überdies kommt eine arbeitsökologische Innovationsbeteiligung den seit den 1990er-Jahren in arbeits- und berufssoziologischen Studien konstatierten erweiterten Subjektperspektiven von Beschäftigten auf Erwerbsarbeit entgegen (Warsewa 2022). Demnach reklamieren Beschäftigte seither in stärkerem Maße gesellschaftliche Ansprüche an die Erwerbsarbeit und Unternehmen. Diese sozialen Sinnansprüche richten sich nicht nur auf eine stärkere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung, sondern auch auf ökologisch verträgliche Produktions- bzw. Arbeitsweisen sowie Produkte und Dienstleistungen. In diesem Beitrag soll untersucht werden, inwiefern nachhaltige Arbeit durch eine partizipative Entwicklung arbeitsökologischer Innovationen gefördert werden kann.

2. Hemmnisse der Beteiligung

Am Beispiel einer qualitativen Betriebsfallstudie im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Pilotprojekts „NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten – Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken“ können sowohl Hemmnisse als auch Potenziale einer Beteiligung von Beschäftigten an arbeitsökologischen Innovationen verdeutlicht und diskutiert werden. Bei dem Fallstudienbetrieb handelt es sich um ein mitbestimmtes mittelständisches Umweltwirtschaftsunternehmen. Die neue Geschäftsleitung stand vor der Herausforderung, die politisch intendierte zeitliche Befristung der Privatisierung aufzuheben, indem die Wirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens unter Beweis gestellt wurden. Hierzu setzte die Geschäftsleitung auf eine doppelte Strategie zur Modernisierung des Unternehmens: Zur Erzielung von Kostensenkungspotenzialen wurde auf eine indirekte Steuerung mithilfe ergebnisorientierter Kennzahlen und

Zielvereinbarungen zwischen höheren und dezentralen Unternehmenseinheiten gesetzt. Flankiert und kombiniert wurde diese Strategie mit einer konsequenten Ökoeffizienzstrategie, die überdies intendierte, das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Überdies setzte das Unternehmen neben der Dezentralisierung ökonomischer Ergebnisverantwortung auf die Bereichsebene auf eine ökologisch orientierte Beteiligungsstrategie, mit der bürokratische Grenzziehungen zwischen Bereichen überwunden, flexible und projektförmige Arbeitsformen gefördert sowie die hierarchie- und bereichsübergreifende Kooperation gefördert werden sollten. Die Grundlage für diese Beteiligungsstrategie bildete eine Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, in der u. a. die freiwillige Beteiligung während der Arbeitszeit, die Qualifizierung interessierter Mitarbeitender zu Klimaschutz-Multiplikator:innen, die hierarchie- und bereichsübergreifende Energieteams moderierten, sowie der innerbetriebliche Entscheidungsprozess über Maßnahmenvorschläge der Energieteams geregelt wurden. Aus Sicht der interviewten Fach- und Führungskräfte erwies sich dieser ökologisch orientierte Beteiligungsprozess zunächst als sehr erfolgreich, da hierdurch ein produktives Kooperationsklima im Unternehmen gefördert und eine hohe Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten realisiert wurden, die bei der Entwicklung ökologischer Verbesserungsideen ihre subjektiven ökologischen Sinnansprüche an die Erwerbsarbeit einbringen konnten. In den Energieteams wurden rund 400 Maßnahmenvorschläge entwickelt, von denen ein Gutteil umgesetzt wurde. Deutliche Energieeinsparereffekte waren vor allem mit technischen Maßnahmen, wie der Inbetriebnahme von Blockheizkraftwerken auf dem Unternehmensgelände und der ökoeffizienten Optimierung technischer Anlagen verbunden.

Als problematisch für den Beteiligungsprozess erwies sich die anschließende Konsolidierungsphase der ökologischen Modernisierung des Unternehmens, in der den dezentralen Einheiten im Rahmen der indirekten Steuerung u. a. unternehmensweite Einsparziele an Kohlendioxidemissionen vorgegeben wurden, zu denen sie einen konkreten Ergebnisbeitrag leisten sollten. Flankiert wurde dieser Prozess durch die Bildung von moderierten Umwelt-KVP-Teams, in denen Mitarbeitende zur kontinuierlichen Suche nach ökoeffizienten Optimierungspotenzialen beteiligt wurden. Die Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten erodierte allmählich, als deutlich wurde, dass sich auf der Ebene dezentraler Einheiten die vorgegebenen globalen Einsparziele nicht realisieren ließen, da bereichsspezifische Kontextbedingungen, wie die Existenz älterer technischer Anlagen mit geringeren Einsparpotenzialen, nicht berücksichtigt wurden und die in Umwelt-KVP-Teams entwickelten Maßnahmen im Vergleich zu den Globalzielen an Einspargrenzen gerieten. Dieser Erosionsprozess wurde dadurch verstärkt, dass die Geschäftsführung die Bereiche und die Umwelt-KVP-Teams kritisierte, die Einsparziele nicht erreicht zu haben. Die beteiligten Beschäftigten erlebten dies in Anbetracht ihres hohen zeitlichen wie kreativen Engagements als Kränkung und Anerkennungsdefizit sowie als Enttäuschung ihrer ökologischen Sinnansprüche an ihre Arbeit, auf die sie u. a. mit der Aufkündigung ihrer Mitwirkung in den Umwelt-KVP-Teams antworteten. Eine Schlüsselrolle kam in diesem Prozess den mittleren Führungskräften zu, welche gegenüber der Geschäftsleitung nicht nur die Enttäuschung der Beschäftigten kommunizierten, sondern zugleich auf eine kontextspezifische Ausrichtung der Energieeinsparziele drangen, die letztlich auch von der Geschäftsleitung vorgenommen wurde.

3. Gelingensbedingungen der Beteiligung an arbeitsökologischer Innovation

Ein empirisches Beispiel für einen gelungenen arbeitsökologischen Beteiligungsprozess bezieht sich auf den Unternehmensbereich Kanalbau und -sanierung, in dem primär hoch qualifizierte Angestellte (vor allem Ingenieur:innen) tätig waren. Ihre Primäraufgabe bestand darin, Kanalbau- und Sanierungsprojekte zu planen, Baufirmen nach Ausschreibung mit konkreten Vorhaben zu beauftragen und deren Durchführung dezentral im Stadtgebiet zu überwachen. Die Bereichsleitung förderte eine reflexive Führungskultur, indem auf Bereichsebene flache und partizipative Entscheidungsstrukturen eingeführt und Beschäftigte an der Weiterentwicklung des Bereichs beteiligt wurden. Die Bereichsleitung sah das NaGut-Pilotprojekt als Gelegenheitsstruktur, im eigenen Arbeitsbereich arbeitsökologische Innovationen zu entwickeln. Ihr Interesse war vor allem dadurch motiviert, die jüngeren hoch qualifizierten Beschäftigten an den Unternehmensbereich zu binden und die Attraktivität des Bereichs für hoch qualifizierte Fachkräfte zu erhöhen. In einem Auftaktworkshop verständigten sich Leitung und Beschäftigte darauf, arbeitsökologische Innovationen mit Blick auf ihr ortsflexibles Arbeiten zu entwickeln, d. h. CO₂-Emissionen einzusparen und mobilitätsbedingte Arbeitsbelastungen, wie Zeitdruck durch Unwägbarkeiten des Stadtverkehrs, zu reduzieren. Der beteiligungsorientierte Projektansatz sah zunächst separate Entwicklungsworkshops für Führungskräfte und Beschäftigte vor, in denen jede Gruppe Maßnahmenvorschläge entwickelte. Diese Vorschläge wurden dann in einem hierarchieübergreifenden Workshop vorgestellt und diskutiert, wobei alle Teilnehmenden über ein gleiches Stimmrecht bei der Maßnahmenauswahl für die anschließende experimentelle Erprobung verfügten.

Im Rahmen des dreimonatigen Experimentierfelds wurden Dienstfahrten zur Überwachung der Baustellen mit dem Pkw nun ersetzt durch E-Bikes. Überdies wurden im Rahmen der mobilen Arbeit verstärkt digitale Techniken eingesetzt, die einen online-Zugriff auf zentrale Datenbanken und Rechner in Büros der Mitarbeitenden erlaubten. Die Evaluation des Experimentierfelds erwies sich aus Sicht der Beteiligten als erfolgreich: Die Beschäftigten hoben eine Reduktion des Zeitdrucks sowie körperliche Aktivitäten und Entspannung durch die E-Bike-Nutzung hervor, die ihnen teilweise eine räumliche Entkopplung der Fahrtstrecken vom motorisierten Individualverkehr im Stadtgebiet ermöglichte. Beide Gruppen begrüßten die durch den dezentralen digitalen Technikeinsatz ermöglichte effektivere Baustellenüberwachung. In der Evaluation konnte aus umweltwissenschaftlicher Sicht zudem im Erprobungszeitraum durch die E-Bike-Nutzung eine merkliche, wenngleich moderate Realisierung von CO₂-Einsparungen konstatiert werden.

Im Vergleich der beiden Praxisbeispiele zeigt sich, dass die Beteiligung von Beschäftigten an (arbeits)ökologischen Innovationen an Grenzen stößt, wenn die Beteiligung einseitig auf dynamisierte Ökoeffizienzziele finalisiert und das Arbeitsengagement von Beschäftigten in solchen Innovationsprozessen nicht anerkannt wird. Unternehmenskonzepte der indirekten Steuerung, die kaum kontextspezifisch ausgerichtet sind, kann aufseiten von Beschäftigten das Erleben eines beständigen Ungenügens evozieren, erfolgreich zu unternehmensweiten Umweltzielen beizutragen. Das zweite Beispiel verdeutlicht, dass Beteiligungsprozesse, die Beschäftigte nicht nur bei der Erprobung und Umsetzung, sondern bereits bei der Zieldefinition von arbeitsökologischen Innovationen beteiligen, eine hohe Beteiligungsbereitschaft in Innovationsprozessen begründen und den Rückhalt für deren Verstetigung in Belegschaften fördern können. Die Beteiligung an der Zieldefinition ermöglicht Beschäftigten nicht nur ökologische

Sinnansprüche, sondern auch Ansprüche an eine Gestaltung „guter Arbeit“ einzubringen und zu verfolgen. In beiden Fällen zeigt sich, dass Führungskräfte bedeutsam sind für die partizipative Gestaltung von (arbeits-)ökologischen Innovationsprozessen, sei es als soziale Unterstützung von Beschäftigten gegenüber höheren Leitungsebenen oder aber der Förderung einer dialogorientierten Führungskultur als Basis für partizipative arbeitsökologische Innovationen. Insgesamt gesehen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf, um Grenzen, Voraussetzungen und Potenziale der Beschäftigtenbeteiligung in sozial-ökologischen Transformationsprozessen zu untersuchen.

4. Literatur

- Barth T, Jochum G, Littig B (Hrsg.) (2016) Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt, New York: Campus.
- Becke G (2019) Arbeitsökologische Innovationen – Konzept und zentrale Erkenntnisse. In: Becke G (Hrsg.) Gute Arbeit und ökologische Innovationen. Perspektiven nachhaltiger Arbeit in Unternehmen und Wertschöpfungsketten. München: oekom, 35–61.
- Becke G, Bleses P (Hrsg.) (2022) Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Docherty P, Kira M, Shani AB (Eds) (2009) Creating sustainable work systems (2nd edition). London, New York: Routledge.
- Radjiyev A, Qui H, Xiong S, Nam KH (2014) Ergonomics and sustainable development in the past two decades (1992–2011): Research trends and how ergonomics can contribute to sustainable development. Applied Ergonomics, <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2014.07.006>.
- Senghaas-Knobloch, E (2019) »Arbeit ist keine Ware« – 100 Jahre Internationale Arbeitsorganisation. Wiesbaden: Springer VS
- UNDP – United Nations Development Programme (2015) Bericht über die menschliche Entwicklung 2015. Arbeit und menschliche Entwicklung. Berlin: UNDP.
- Warsewa G (2022) Der lange Weg zur nachhaltigen Arbeit. In: Becke G, Bleses P (Hrsg.) Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, 28–41.
- Zink KJ (2010) Zukunftsfähige Arbeit als Herausforderung: Situationsanalyse und Anforderungen an eine Definition. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 64: 48–58.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de