

## Entwicklung neuer Kooperationsformen für nachhaltige Innovationen

Yann FINGERHUT<sup>1</sup>, Guido BECKE<sup>1</sup>, Susanne NICKEL<sup>1</sup>, Torben STÜHRMANN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen  
Wiener Str. 9, D-28359 Bremen*

<sup>2</sup> *artec |Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen  
Enrique-Schmidt Str. 7, D-28359 Bremen*

**Kurzfassung:** Wachsende Ansprüche an die ökologische Innovationsfähigkeit von Unternehmen erfordern eine intensiviertere hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Durch die Entwicklung neuer Kooperationsformen können erfahrungsbasiertes Lernen und die Beteiligung von Beschäftigten an ökologischen Innovationsprozessen gefördert werden. Empirische Ergebnisse des Verbundprojekts NaGut verdeutlichen, dass die stärkere Berücksichtigung von Dimensionen guter Arbeit die Bereitschaft von Beschäftigten erhöht, ihr arbeitsbezogenes Erfahrungs- und Problemlösungswissen in ökologische Innovationsprozesse einzubringen. Dadurch können ökologische Innovationsprozesse perspektivisch in Richtung nachhaltiger – arbeitsökologischer – Innovationen fortentwickelt werden.

**Schlüsselwörter:** Innovationsfähigkeit, ökologische Innovationsprozesse, Beteiligung, Erfahrungswissen, neue Kooperationsformen

### 1. Einführung

Nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet, innovative Antworten auf neue und sich verändernde Herausforderungen zu entwickeln. Der immer komplexer werdende Wandel der Unternehmensumwelten – ‚Digitalisierung von Arbeit‘, demografischer Wandel, Auswirkungen des Klimawandels, um nur einige Einflussfaktoren zu benennen – macht ein schnelles und kompetentes Reagieren auf diese Veränderungen erforderlich. Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für kontinuierliche und selbstreflexive Lernprozesse schaffen, um zukünftig und dauerhaft bestehen zu können (Hartmann et al. 2006). Für Unternehmen stellen sich dabei wichtige Fragen:

- Wie können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit durch klimafreundliches und ressourcenschonendes Wirtschaften fördern?
- Wie können sie qualifizierte Fachkräfte gewinnen und möglichst langfristig an sich binden?
- Wie können sie die Gesundheit ihrer Beschäftigten bei sich dynamisch verändernden Arbeitsanforderungen erhalten und die Kompetenzen ihrer Belegschaften weiter entwickeln?

In diesem Beitrag soll der Blick darauf gelenkt werden, wie es Unternehmen in ökologischen Modernisierungsprozessen durch die Implementierung neuer Kooperationsformen gelingen kann, die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden und deren Motivation, sich einzubringen, nachhaltig zu erhalten. Dafür wird zunächst die Bedeutung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur und der Beteiligung von Mit-

arbeitenden in Innovationsprozessen erläutert. Anhand einer betrieblichen Fallstudie werden Potenziale sowie Fallstricke in der Umsetzung ökologischer Neuerungen aufgezeigt. Daran anknüpfend werden zentrale Erkenntnisse und Lösungsansätze aus dieser Fallstudie diskutiert. Abschließend werden in einem kurzen Ausblick zukünftige Forschungs- und Entwicklungsbedarfe skizziert.

## **2. Ökologische Innovationsfähigkeit durch Beteiligung steigern**

Menschen stehen Veränderungen oft skeptisch gegenüber. Das Denken in neue Bahnen zu lenken und Übergänge zu bewältigen, sind voraussetzungsreiche Anliegen (Kastner 2007). Veränderungen lassen sich am besten umsetzen, wenn sich Menschen in einem Umfeld bewegen, dem sie vertrauen und in dem sie Verlässlichkeit und Beteiligungspotenziale erfahren. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Innovation ist daher eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, die so gestaltet ist, dass Lernprozesse der Organisation und der Organisationsmitglieder gewährleistet und gefördert werden (Scholich et al. 2006; Ritter/Sauer 2017).

Umweltorientierte Innovationen beziehen sich auf die Neuentwicklung umweltverträglicherer Produkte, Anlagen und Verfahren sowie auf eine umweltorientierte Optimierung und Verbesserung von Produkten entlang ihrer gesamten Produktlinie (Welford 1996). Eine derartige, auf ökologische Verbesserungen ausgerichtete Entwicklung, Gestaltung und Optimierung von Produkten und Prozessen ist sowohl auf betrieblicher als auch auf unternehmensübergreifender Ebene bislang noch immer vorrangig ein Tätigkeitsfeld betrieblicher Expert\_innen und Fachkräfte bzw. der Verantwortlichen für das betriebliche Umweltmanagementsystem (Ammon et al. 1997). Mitarbeitende auf den ausführenden betrieblichen Ebenen können bislang nur einzeln ihr arbeitsbezogenes Erfahrungswissen und ihr fachliches Know-How in ökologische Innovationsprozesse einbringen. Dabei stellt eine möglichst frühzeitige Einbindung des Fach- und Erfahrungswissens von Beschäftigten eine Chance dar, Innovationsvorhaben und die mit ihnen verbundenen Arbeitsprozesse umwelt- und sozialverträglich zu gestalten (ebd.) und damit den Rückhalt der Mitarbeitenden für innovative Veränderungen zu sichern.

Anhand eines betrieblichen Fallbeispiels aus dem laufenden BMBF-geförderten Forschungsprojekt NaGut – Nachhaltig gut Arbeiten (<http://www.nagut.uni-bremen.de>) zur Verknüpfung von guter Arbeit und Umweltinnovationen wird im nachfolgenden Abschnitt veranschaulicht, wie sich ökologisch orientierten Verbesserungsvorhaben langfristig mit der Innovationsbereitschaft der Beschäftigten erfolgreich umsetzen lassen und welche Stolpersteine sich dabei offenbaren.

## **3. Die betriebliche Fallstudie: Der Umweltdienstleister CleanAir**

Der folgenden betrieblichen Fallstudie liegen qualitative leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Fach- und Führungskräften, Gruppendiskussionen mit Beschäftigten unterschiedlicher Tätigkeitsgruppen (z.B. Instandhalter und Steuerungspersonal technischer Anlagen) sowie ein Beschäftigtenworkshop zugrunde.

Das Fallstudienunternehmen, d.h. der mittelgroße Umweltdienstleister CleanAir, hat vor einigen Jahren einen ökologieorientierten Veränderungsprozess eingeleitet, um Kostenoptimierungen durch ökoefiziente Dienstleistungen, Strukturen und Pro-

zesse zu realisieren und zugleich die soziale Legitimität in der Geschäftsregion durch die Verfolgung des Ziels der Klimaneutralität zu erreichen. Dieser ökologische Modernisierungsprozess wurde von der Unternehmensleitung initiiert und auf allen Unternehmensebenen bzw. in allen Bereichen verfolgt; die betrieblichen Energieeffizienzziele wurden in die unternehmensinterne Balanced Scorecard übersetzt. Als Ansatzpunkt für eine nachhaltige betriebliche Verankerung dieser Zielsetzungen im Hinblick auf Klimaschutz und Energieeffizienz wurde eine beteiligungsorientierte Herangehensweise gewählt: Das Erfahrungswissen und die Ideenvielfalt der Beschäftigten wurden gezielt einbezogen. In diesem Zusammenhang wurden neue Formen der Zusammenarbeit ausprobiert und eingeführt, die einen nachhaltigen Effekt auf die bis dato vor allem durch Hierarchie- und Bereichsgrenzen geprägte Unternehmenskultur zeitigen. Rund ein Zehntel der Mitarbeitenden waren bereichs- und hierarchieübergreifend in Kleingruppen („Energie-Teams“) organisiert, um gemeinsam Verbesserungsideen für energetische Einsparungen zu entwickeln und geeignete Maßnahmen umzusetzen. Eine Gruppe von Multiplikator\_innen („Klimabotschafter\_innen“) wurde damit beauftragt, die Energie-Teams eigenständig zu leiten und für die Themen Klimaschutz und Energieeffizienz unternehmensweit zu sensibilisieren. Darüber hinaus wurden weitere Austauschforen geschaffen und das Thema Klimaschutz/ Energieoptimierung als fester Tagesordnungspunkt in betriebliche Kommunikationsroutinen integriert.

Die überwiegend qualifizierten Facharbeiter und hoch qualifizierten Angestellten betrachteten die ökologische Modernisierungsoffensive der Unternehmensleitung als Einladung, den umweltorientierten Veränderungsprozess mitzugestalten und zu unterstützen. Der Veränderungsprozess eröffnete den Mitarbeitenden die Möglichkeit, eigene ökologische Wertorientierungen im Unternehmen zu verfolgen. Durch die Anerkennung der erweiterten, ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten (Becke/Warsewa 2017) konnte en passant die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen gestärkt werden. Darüber hinaus wurde die unternehmensinterne Vernetzung und Kooperation zwischen jungen und alten Mitarbeitenden durch interdisziplinär zusammengesetzte und altersgemischte Teams gefördert.

Allerdings geriet die ökologische Modernisierung zuweilen in Konflikt mit Erwartungen der Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität. Die Erwartungshaltung des Managements, beständig die Energieeffizienz zu steigern, kollidierte mit dem Erleben der Beschäftigten, wonach die ökoeffizienten Einsparpotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft waren und weitere Maßnahmen, z.B. ökologische KVP-Workshops mit Beschäftigten, bereits als unverhältnismäßiger Zusatzaufwand betrachtet wurden, so dass zeitliche Ressourcen für die eigenen Kernaufgaben eingeschränkt würden. In der Rückschau wird von den Beschäftigten außerdem zum Ausdruck gebracht, dass insgesamt zu wenige Ressourcen durch die Unternehmensleitung bereitgestellt wurden: Die Zeit, die engagierte Mitarbeitende für ihre Tätigkeit im Rahmen der Energie-Teams aufwendeten, wurde nicht auf ihre Arbeitszeit angerechnet. Und der Großteil der ca. 400 Ideen und Vorschläge zur Energieoptimierung konnten nicht in Eigenverantwortung der Energie-Teams – wie ursprünglich angedacht – umgesetzt werden, da hierfür kein Budget vorgesehen war und die Vorschläge einer Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen wurden. Die Entscheidungsstrukturen waren nach wie vor hierarchisch strukturiert, was langwierige Entscheidungsfindungsprozesse nach sich zog und letztlich dazu führte, dass viele Ideen nicht weiter verfolgt wurden. Die engagierten Mitarbeitenden erlebten dies als Frustration und fehlende Anerkennung ihres hohen ökologischen Engagements.

#### **4. Postulate für kooperationsförderliche Gestaltung betrieblicher Umweltinnovationen**

Aus dem Fallbeispiel lassen sich zentrale Erkenntnisse zu Barrieren und Potenzialen für eine kooperationsförderliche und hierarchieübergreifende Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Umweltinnovationen gewinnen, die sich in den drei folgenden Gestaltungspostulaten bündeln lassen.

##### *4.1 Neue Kooperationsformen entwickeln*

Wachsende Ansprüche an die ökologische Innovationsfähigkeit von Unternehmen erfordern eine intensiviertere hierarchie- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Durch die Entwicklung neuer Kooperationsformen entlang vertikaler als auch horizontaler Achsen können erfahrungsbasiertes Lernen und die Beteiligung von Beschäftigten an ökologischen Innovationsprozessen gefördert werden. Dabei spielt die zielgerichtete Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften eine wichtige Rolle. Innovationen lassen sich wirksam entfalten, wenn eine beteiligungs- und kooperationsförderliche betriebliche Innovationskultur entwickelt und verankert wird. Fach- und Führungskräfte für neue Kooperations- und Beteiligungsformen zu sensibilisieren und zu qualifizieren sowie Räume für einen themenbezogenen Erfahrungsaustausch zu bieten, ermöglicht ein bereichsübergreifendes Lernen in Unternehmen. Förderlich für eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur ist ferner eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Dabei gilt es, Erwartungskonflikten zwischen Generationsgruppen im Betrieb entgegenzuwirken und unterschiedliche Arbeitshaltungen in Austausch zu bringen. Als Leitsatz sollte hierbei das nichtgerichtete „Voneinander-Lernen“ dienen: Langjährig Beschäftigte können neue Mitarbeitende mit betrieblich anerkannten Verfahren und Strukturen vertraut machen und ihr über die Dauer ihrer Beschäftigung erworbenes Erfahrungswissen teilen. Demgegenüber haben neue Mitarbeitende einen unverstellten Blick auf Prozesse und Strukturen und können Kenntnisse und Erfahrungen aus anderen Bereichen als Innovationspotenziale einbringen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationsgruppen in Unternehmen setzt daher eine generationensensible Kooperationskultur voraus, die von gegenseitiger Anerkennung und der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme geprägt ist (Wohlfart et al. 2016). Dies lässt sich beispielsweise durch die Entwicklung neuer Einarbeitungskonzepte bewerkstelligen. Darüber hinaus sollten die neuen Kooperationsansätze auch strukturell in betriebliche Prozesse eingebunden werden und entsprechende Ressourcen für die Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen bereitgestellt werden. Hierarchisch-bürokratische Strukturen schränken intuitives Vorgehen und die Erprobung eigener Ideen zur Steigerung der Ressourceneffizienz ein und führen gerade bei motivierten und für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisierten Personen nicht selten zu hoher Frustration (Ritter/Sauer 2017). Die zielgerichtete Einbindung von Fach- und Führungskräften, die Gewährung von Handlungsspielräumen, direktes und dialogisches Feedback sowie ein organisationales Bekenntnis zum Ziel ökologisch nachhaltigen Handelns stellen bedeutsame Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung betrieblicher Umweltinnovationen dar (ebd.).

## *4.2 Erfahrungswissen der Beschäftigten einbeziehen*

Die frühzeitige Einbindung und Wertschätzung von Beschäftigten als Wissenträger\_innen in ökologischen Innovationsprozessen zahlt sich aus. Beschäftigte verfügen oftmals über ein vielgestaltiges und gesättigtes Erfahrungswissen über Arbeitsprozesse, Arbeitsweisen oder technische Anlagen sowie im Umgang mit Kundinnen und Kunden sowie mit Klientinnen und Klienten. Dieses Erfahrungswissen bildet für ökologische Neuerungen ein bedeutsames, aber oft unzureichend beachtetes und anerkanntes Innovationspotenzial. Die Beteiligung von Beschäftigten ermöglicht, dieses Erfahrungswissen in ökologische Innovationsprozesse einzubringen und diese Prozesse aktiv mitzugestalten (Hartmann et al. 2006; Becke et al. 2000). Die Anerkennung des Erfahrungswissens und die Beteiligung von Beschäftigten an ökologischen Innovationsprozessen geraten jedoch an Grenzen der Beteiligungsbereitschaft und Unterstützung durch Beschäftigte, wenn sie ökologische Innovationen als inkompatibel oder problematisch für ihre eigene Arbeitssituation erleben. Daher kommt es darauf an, Sinnansprüche von Beschäftigten an eine gute Arbeitsqualität in solchen Innovationsprozessen anzuerkennen (Becke/Warsewa 2017). Dadurch wird eine Grundlage geschaffen, um ökologische Innovationen mit einer persönlichkeitswie gesundheitsförderlichen Arbeits-, Technik- und Organisationsgestaltung – im Sinne arbeitsökologischer Innovationen – zu verbinden. Durch eine stärkere Berücksichtigung von Dimensionen guter Arbeit kann so die Bereitschaft von Beschäftigten erhöht werden, ihr arbeitsbezogenes Erfahrungs- und Problemlösungswissen in ökologische Innovationsprozesse einzubringen. Dadurch können ökologische Innovationsprozesse perspektivisch in Richtung nachhaltiger – arbeitsökologischer – Innovationen fortentwickelt werden.

## *4.3 Sinnvolle Zielsetzungen generieren*

Die Suche nach weiteren ökologischen Verbesserungen darf daher nicht als Beeinträchtigung der Arbeitsqualität wahrgenommen werden. Um auf lange Sicht die Unterstützung der Mitarbeitenden für weitere ökologische Modernisierungsmaßnahmen zu erhalten, ist es notwendig, sinnvolle Zielsetzungen für ökologische Verbesserungs- und Innovationsprozesse zu entwickeln, d.h. neue realistische Zielgrößen unter Beachtung von Ressourcen und Zeitaufwand sowie dezentraler, d.h. kontextspezifischer Bedingungen auszuarbeiten. So ist in Phasen, in denen die Beschäftigten kaum noch weitere ökologische Verbesserungsmöglichkeiten zur Steigerung der Energieeffizienz sehen, das Festhalten an zu avancierten und nur schwer erreichbaren generellen ökologischen Zielgrößen ein Faktor für die Frustration von Beschäftigten. Das Frustrationserleben kann mittelfristig zu einem Rückgang der Innovationsbereitschaft von Mitarbeitenden führen. So ist gerade bei langlebigen, komplexen technischen Anlagen der Erhalt des Status Quo des Energieverbrauchs als Erfolg zu werten, da durch Verschleiß der Energiebedarf kontinuierlich steigt. Es kommt daher darauf an, anlagenbezogene Richtwerte zu generieren, die im Bereich des Möglichen liegen, und den Prozess für mögliche neue Innovationspotenziale offen zu halten, d.h. ökologische Verbesserungen zu verstetigen. Gleichzeitig ist nach Wegen und Möglichkeiten zu suchen, wie die Motivation der Beschäftigten erhalten und gefördert werden kann. Hier kommt einer guten Arbeitsqualität und dem Wunsch der Beschäftigten, sinnvolle Arbeit zu leisten, eine große Bedeutung zu. Eine Schlüsselbedeutung für die Entwicklung sinnvoller ökologischer Zielgröße erhalten hierarchieübergreifende Feedbackschleifen und Kooperationsformen, die es ermöglichen,

generelle Zielgrößen zu überprüfen und die Entwicklung möglichst kontextsensitiver Ziele zu fördern.

## 5. Ausblick auf Forschungs- und Entwicklungsbedarfe

Innovationsprozesse, z.B. die Entwicklung von arbeitsökologischen Innovationen an der Schnittstelle von guter Arbeit und ökologischen Neuerungen, lassen sich nur begrenzt planen und steuern. Sie sind stets mit ungeplanten und unerwarteten Ereignissen und Folgen verbunden, welche den Erfolg von Innovationen, unter Umständen sogar die ökologische und ökonomische Leistungsfähigkeit von Unternehmen, beeinträchtigen oder aber die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten verschlechtern können. Es kommt daher darauf an, Perspektivenvielfalt in Innovationsprozessen zu ermöglichen, Veränderungen als Experimente zu gestalten, lokale Expertise und Erfahrungswissen für Innovationsprozesse zu nutzen. Gerade die Verbindung von guter Arbeit und ökologischen Neuerungen wird bislang in der Arbeits- und Nachhaltigkeitsforschung sowie in der Unternehmenspraxis noch zu wenig als Gestaltungsaufgabe und Innovationspotenzial für nachhaltiges Wirtschaften erforscht und beachtet.

## 6. Literatur

- Ammon U, Becke G, Peter G (1997) Ökologische Innovationen durch Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung. Münster: LIT.
- Becke G, Meschkutat B, Gangloff T, Weddige P. (2000) Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung. Eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen. Berlin et al.: Springer.
- Becke G, Warsewa G. (2017) Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 10(2): 20-36.
- Hartmann DM, Brentel H, Rohn H (2006) Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Wuppertal Papers – Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Nr. 156.
- Kastner M (2007) Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur zur Förderung von Kultursynergien und Meidung von Kulturkonflikten. In: Kastner M, Neumann-Held EM, Reick C (Hrsg.) "Kultursynergien oder Kulturkonflikte?" – eine interdisziplinäre Fragestellung. Lengerich et al.: Pabst Science Publisher. 182-210.
- Ritter T, Sauer S (2017) Nachhaltigkeitskompetenz als ökologische wie soziale Handlungskompetenz. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 10(2): 71-86.
- Schlich M, Gleich R, Grobusch H (2006) Innovation Performance – Das Erfolgsgeheimnis innovativer Dienstleister. Studie. PricewaterhouseCoopers, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), European Business School (EBS).
- Welford R (1996): Life Cycle Assessment. In: Ders. (Hrsg.): Corporate Environmental Management. Systems and Strategies. 140-149.
- Wohlfart L, Schweer M, Becke G (Hrsg.) (2016) Demografieorientierte Innovationen gemeinsam gestalten – Ein Handlungsleitfaden für die Praxis. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

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.

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

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)