

NaGut-Abschlusskonferenz  
**Arbeitsökologische Innovation –  
Konzept, Erkenntnisse und Forschungsperspektiven**  
PD Dr. Guido Becke

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

29.03.2019

# Übersicht

- (1) Ausgangslage**
- (2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation**
- (3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse**
- (4) Forschungsperspektiven**

# 1) Ausgangslage

## Grundlegende gesellschaftliche Herausforderungen

- Strukturwandel der Erwerbsarbeit
  - Zuspitzung der ökologischen Krise
- **Gestaltungsperspektive:** Sozial-ökologische Transformationsprozesse im Sinne nachhaltiger Entwicklung



# 1) Ausgangslage

## Nachhaltige Arbeit als Schlüsselkonzept

### Kerndefinition nach UNDP

- Soziale Dimension: Förderung menschlicher Entwicklung
- Ökologische Dimension: Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen

# 1) Ausgangslage

## **„Arbeit“ und „Ökologie“ als Gestaltungsperspektive?**

### **Wechselverhältnis von „Arbeit“ und „Ökologie“ beachten**

- ‚Green-Economy-Perspektive‘: Schaffung von ‚Green Jobs‘
- Arbeitswissenschaftliche Perspektive: Erhalt des menschlichen Arbeitsvermögens

**→ *Wie lässt sich menschenwürdige Erwerbsarbeit mit ökologischen Innovationen verbinden?***



## 2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

### Warum und wie Arbeit und Ökologie zusammen denken?

- Umweltinnovationen → ungeplante Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung
- Ausblendung von Arbeitsqualität bei Umweltinnovationen → Ziel- und Erwartungskonflikte
- ‚Destruktive Arbeit‘ → Umweltschädigung
- Arbeitsqualität → Unterstützung von Umweltinnovationen durch Beschäftigte
- Erweiterte Subjektperspektive: Gesellschaftlicher Nutzen / Sinn der Arbeit



## 2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

### Arbeitsökologische Innovation

= Neue Produkte, Praktiken, Verfahren und Techniken, welche die Förderung guter Arbeitsbedingungen systematisch mit ökologischen Verbesserungen verknüpfen



+ konstruktiver Umgang mit Konflikten zwischen guter Arbeit und Umweltinnovation

+ Beteiligung und Kompetenzentwicklung

## 2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

### Kernmerkmale des Konzepts

- **Integratives Innovationsverständnis**  
→ Erhalt bzw. Regeneration von Ressourcen
- **Potenzialität:** Zukünftige Gestaltungsräume
- **Achtsamkeit** auf ungeplante Folgen / Konflikte
- **Reflektierte Praxis** → Dialog – Beteiligung – Lernen
- **Normative Bewertungskriterien** für ‚Arbeit‘ *und* ‚Ökologie‘
  - Menschenwürdige Arbeit: Decent Work (IAO) sowie persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeit
  - Umweltkriterien: Direkte und indirekte Umweltwirkungen

### 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

#### Arbeitsökologische Innovation als Brückenkonzept für nachhaltige Arbeit

- Von sozio-technischen zu nachhaltigen Arbeitssystemen

#### Realisierbarkeit von AÖ-Innovationen in Unternehmen: Primäraufgaben, Branchen und Größe

- Unterstützung durch Führungsebenen
- Bereitstellung / Generierung von Ressourcen
- Vorhandene Handlungs- und Innovationsbedarfe als Basis
- Vielfalt an Zugängen statt ,Best-Practice-Modell
- Infrastrukturen für AÖ-Innovationen

### 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

#### Integratives Innovationsmodell als Ausnahmefall

- Inkrementelle Entwicklung von AÖ-Innovationen
- Pfadabhängigkeit betrieblicher Innovationsmodelle  
→ Öffnung durch experimentelles Lernen
- Defensive Routinen
- Betriebspolitische Bedeutung von AÖ-Vorhaben
- Ökonomisierungsdruck als Erschwernis

### 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

#### Schlüsselfaktoren: Beteiligung und Dialog

- Mitarbeitende als Träger der AÖ-Innovation
- Perspektivenvielfalt → Reflektierte Praxis



### 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

#### Fragile AÖ-Innovationen in der Wertschöpfungskette

- Basis: Gemeinsame Problemdefinition / Handlungsdruck
- Schlüsselfaktor: Soziales Vertrauen
- Rahmung durch übergreifende Unternehmensstruktur
- Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten in der Kooperation (mit Dritten)
- Umgang mit Komplexität und Unwägbarkeiten
- Indirekte Effekte für ‚Arbeit‘ und ‚Ökologie‘

### 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

#### Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmenspartnern

- Quelle der Praxisreflexion und gemeinsamen Lernens



## 4) Forschungsperspektiven

### Integrative nachhaltigkeitsorientierte Innovationsmodelle

- Treiber, Voraussetzungen, Kompetenzbedarfe?
- Infrastrukturen für AÖ-Innovationen?
- Erweiterter Fokus: Umweltinnovative Branchen und personenbezogene Dienstleistungen

### Nachhaltige Arbeit und Digitalisierung

- Potenziale der Digitalisierung für nachhaltige Arbeit
- Sozial-ökologische Folgenabschätzung

### Erwerbsarbeit in der sozial-ökologischen Transformation

- Transitionsprozesse: Herausforderungen / Potenziale
- ‚Just Transition‘ und Konfliktregulierung

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

## 3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

### Erkennbare Nutzenpotenziale von AÖ-Innovationen

- Stärkung der Innovationsfähigkeit
- Verbesserte Marktpositionierung
- Stärkung der Arbeitgeberattraktivität / Betriebstreue
- Verbesserung der Arbeitsqualität
- Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften
- Erschließung neuer ökologischer Optimierungspotenziale

## Abhängigkeit arbeitsökologischer Zugänge von ...

### extern

- Branchen und Wettbewerb
- Gesetzliche Vorgaben
- Sozio-ökonomisches Umfeld
- Öffentliche Skandalisierung von Unternehmensentscheidungen

### intern

- Primäraufgaben von Unternehmen
- Unternehmensstrategien
- Unternehmenskultur
- Sinnansprüche von Beschäftigten

## Kernprinzipien arbeitsökologischer Prozessgestaltung (Kontext: NaGut-Unternehmenspartner)

- Beteiligung und Einbindung dezentraler Wissensbestände
- Perspektivenvielfalt durch Dialogprozesse und -verfahren: Unternehmen, Bereiche, Hierarchie, Generationsgruppen
- Experimentelle und lernorientierte Innovationsentwicklung
- Multiplikator\_innen als Innovationspromotor\_innen
- Betriebliche Handlungskonstellation

## Kernprinzipien arbeitsökologischer Prozessgestaltung (Kontext: NaGut-Unternehmenspartner)

- Arbeitsökologische Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und Führungskräften
- Bearbeitung von Ziel- und Erwartungskonflikten
- Achtsamkeit auf ungeplante Nebenfolgen
- Dynamische Verstetigung von und Öffnung für Innovationen