

Ringvorlesung ‚Facetten der Nachhaltigkeit‘ **Nachhaltige Arbeit – Gute Arbeit und ökologische Innovationen verbinden**

PD Dr. Guido Becke

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Hochschule Bremen, 04.12.2019

Übersicht

- (1) Ausgangslage und Pilotprojekt**
- (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

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?*

1) NaGut – das Pilotprojekt

Übergreifende Ziele

- **Praxisorientierte Gestaltungslösungen entwickeln und erproben** → ‚Gute Arbeit‘ und ‚Ökologie‘
- **Potenziale und Widersprüche arbeitsökologischer Innovationen identifizieren**
- **Regionales Pilot-Netzwerk aufbauen bzw. thematisch erweitern**
- **Sondierung weiterer FuE-Bedarfe**



1) NaGut – das Pilotprojekt

Der Projektansatz

- **Pilotprojekt** → ‚Zukunft der Arbeit durch Nachhaltigkeit‘
- **Ausgangspunkt und Priorität:**
Unternehmensbezogene Handlungsbedarfe
- **Fokus:** Gestaltungsorientierte Forschung und Entwicklung → ‚Arbeit und Ökologie‘
- **Explorativ-experimentelles Vorgehen**
- **Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsebenen**



1) NaGut – das Pilotprojekt



Methodisches Design:

a) Arbeitswissenschaft - Praxisforschung:

- **Methoden:** Interviews, teilnehmende Beobachtung, Gruppendiskussion, moderierte Workshops / Arbeitsgruppen
- Dialogorientiertes und partizipatives Vorgehen



b) Ökologische Nachhaltigkeitsforschung:

- Ökobilanzierung („Life cycle assessment“)



c) Integrativer Ansatz

- Abgestimmte Methodik, z.B. arbeitsökologische Bilanzierung
- Vier Teilvorhaben mit Unternehmenspartnern



2) Teilprojekte: hanseWasser GmbH



Teilprojekt 1:

Gute Arbeit und nachhaltige Mobilität

- Kanalbau und -sanierung: Ingenieurdienstleistungen
- Arbeitsökologische Innovation durch Nutzung von E-Bikes und digitaler Medien bei mobiler Arbeit

Teilprojekt 2:

Erfahrungswissen und Energieoptimierung Pumpwerke

- Fokus: Identifizierung arbeitsökologischer Erfolgsfaktoren
- **Transferprojekt** ‚Störungsmanagement in der Leitwarte‘

2) Teilprojekte: Stahlbau Nord GmbH Macor Marine Solutions GmbH & Co. KG



Teilprojekt 1 (beide Unternehmen): Verbesserung der Kooperation in der Wertschöpfungskette

- Fokus: Arbeits- und Kooperationsqualität → Ökologie
- Arbeitsökologisches Projektreview

Teilprojekt 2 (Macor): ,Green Innovation‘ – Schiffstore mit E-Zylindern anstelle von Hydraulik-Zylindern

- Fokus: Ökologische Innovation → Arbeitsqualität
- Prospektive arbeitsökologische Bilanzierung

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

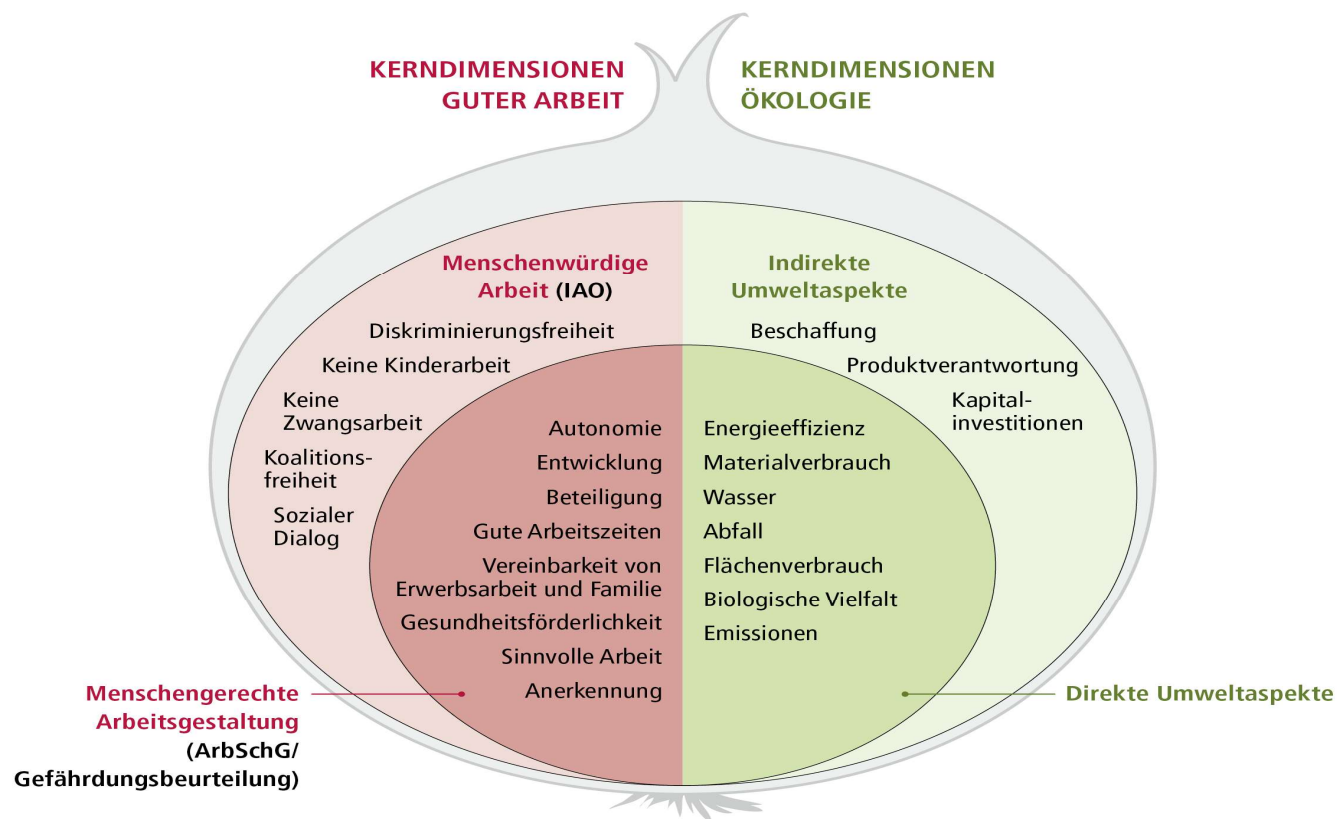
2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

Kernmerkmale des Konzepts: Perspektiven

- **Brückenkonzept für nachhaltige Arbeit**
 - Integratives Innovationsverständnis
 - Von sozio-technischen zu nachhaltigen Arbeitssystemen
- **Ressourcenregeneration**
 - Ökologisch, personal und sozial
- **Zukunftsoffenheit**
 - Zukünftige Entwicklungschancen
- **Reflexivität**
 - **Achtsamkeit** auf ungeplante Folgen / Konflikte
 - **Reflektierte Praxis** → Dialog – Beteiligung – Lernen

2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

Kernmerkmale des Konzepts: AÖ-Innovationsdimensionen



2) Das Konzept der arbeitsökologischen Innovation

Kernmerkmale des Konzepts: AÖ-Innovationsdimensionen

- **Normative Bewertungskriterien** für ‚Arbeit‘ und Ökologie‘

- a) *Gute Arbeit* (Arbeits- und Beschäftigungsqualität)

- Decent Work (IAO) → ‚Schutzmantelkriterien guter Arbeit‘
- Dimensionen persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeit
- Merkmalsdimensionen der Gefährdungsbeurteilung

- b) *Gute Umweltqualität*

- Schlüsselbereiche indirekter Umweltaspekte:
 - Umweltwirkungen eines Produkts / Dienstleistung
 - Beschaffung, Produktverantwortung, Kapitalinvestitionen
- Direkte Umweltwirkungen, z.B. Material- und Energieeffizienz

3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

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

- Vielfalt an Zugängen statt ,Best-Practice-Modell
- Unterstützung durch Management und Akteurskoalitionen
- Anschlussfähigkeit an Handlungs- und Innovationsbedarfe und strategische Ziele
- Bereitstellung / Generierung von Ressourcen
- Direkte Beschäftigtenbeteiligung → erweiterte Subjektperspektive
- Infrastrukturen für AÖ-Innovationen
→ Etablierung und Verstetigung

3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

Integratives Innovationsmodell als Ausnahmefall

- Inkrementelle Entwicklung von AÖ-Innovationen
- Betriebliche Innovationspfade
 - Erfolgreiche Innovationspraxis
 - Öffnung durch experimentelles Lernen
- Betriebspolitische Bedeutung von AÖ-Vorhaben
- Ökonomisierungsdruck als Erschwernis

Schlüsselfaktoren: Beteiligung und Dialog

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

3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

Arbeitsökologische Kompetenzentwicklung

- Fokus: Arbeitsökologische Reflexionskompetenz
- Zugang: Praxisintegriertes Lernen in der Innovationsarbeit
- Fokussierte Aufmerksamkeit auf AÖ-Perspektive erhalten
- Betriebliche Verankerung: AÖ-Praktiken (z.B. Projektreviews) und Mitarbeitergespräche

Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmenspartnern

- Quelle der Praxisreflexion und gemeinsamen Lernens
- Beispiele: Umgang mit Unwägbarkeiten und agiles Projektmanagement, gesunde Führung

3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

Fragile AÖ-Innovationen in der Wertschöpfungskette

- Rahmenbedingungen: Hoher Ökonomisierungsdruck und Umgang mit Komplexität / Unwägbarkeiten
- Machtasymmetrien in Wertschöpfungsketten
- Schlüsselfaktor: familiengeführte Unternehmensgruppe
→ Soziales Vertrauen
- Basis: Gemeinsame Problemdefinition / Handlungsdruck
- Moderation auf Ebene der Unternehmensgruppe

3) NaGut – Zentrale Erkenntnisse

AÖ-Innovationen in der Wertschöpfungskette: Ergebnisse

- Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten in der Kooperation (mit Dritten): Projektleitung und -akquise
- Direkte Kernergebnisse:
 - Verbesserung der Kooperationsqualität → Stressreduktion
 - Anerkennung von Beschäftigten als Gestaltungsakteure
 - Eher moderate positive Umweltwirkungen, z.B. Reduzierung von Verschchnitt, Definition von produktbezogenen Qualitätsstandards
- Indirekte Kernergebnisse:
 - Personalmanagement auf Ebene der Unternehmensgruppe
 - Einführung von (arbeitsökologisch erweiterten) Mitarbeitergesprächen
 - Projektstrategische Beratungen

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

„Arbeitsökologische
Innovationen
ziehen Kreise...“

NAGUT
NACHHALTIG
GUT ARBEITEN



Projektstruktur

GEFÖRDERT VOM
 Bundesministerium für Bildung und Forschung

BETREUT VOM
 PTKA Projektträger Karlsruhe
 Karlsruhe Institut für Technologie

artec
Forschungszentrum
Nachhaltigkeit

iaw
Institut Arbeit und Wirtschaft
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

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

