



# Das **A** und **Ö** der Innovation

- ● Arbeitsökologische Innovationen  
in Unternehmen entwickeln und umsetzen

Der NaGut-Praxisleitfaden



- **Einleitung**
  - 4 Arbeitsökologische Innovationen entwickeln und umsetzen
- **Kapitel 1**
  - 8 **Grundlagen arbeitsökologischer Innovationen**
  - 10 Das A & Ö der Innovation
  - 12 Kerndimensionen arbeitsökologischer Innovationen
- **Kapitel 2**
  - 18 **Vorgehensmodell für arbeitsökologische Innovationen**
  - 20 Phase 1: Erkennen von Innovationsbedarfen und -potenzialen
  - 22 Phase 2: Bewertung von Innovationsvorhaben
  - 24 Phase 3: Planung und Entwicklung
  - 26 Phase 4: Erprobung
  - 28 Phase 5: Evaluation
  - 30 Phase 6: Verstetigung, Ausweitung & Transfer
  - 32 Ressourcen für arbeitsökologische Innovationen
  - 34 Projektmanagement arbeitsökologischer Innovationsvorhaben
  - 36 Arbeitsökologische Innovationen in der Unternehmenskooperation
- **Kapitel 3**
  - 38 **Werkzeugkasten für arbeitsökologische Innovationen**
  - 40 Mitarbeitendengespräch
  - 42 Gute-Arbeit-Ampel
  - 44 Umweltcheck
  - 46 Workshop zur Bestandsaufnahme
  - 48 Auswahlmatrix
  - 50 Agiles Projektmanagement
  - 52 Gesunde Führung
  - 54 Kennzahlen
  - 56 Bewertung von Produktinnovationen
  - 62 Checkliste „Erfolgsfaktoren“
  - 64 Entwicklungsworkshop
  - 66 Anschauungsmodell Mock-up
  - 68 Projektreview
  - 72 Unternehmensübergreifender Austausch
  - 74 Regionale Vernetzung
  - 76 Literatur

# ●● Arbeitsökologische Innovationen entwickeln und umsetzen

Als Fach- und Führungskraft ist es Ihnen ein Anliegen, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens dauerhaft weiterzuentwickeln und zu sichern. In einem ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld, das ein hohes Maß an Komplexität und Dynamik aufweist, ist dies keine leichte Aufgabe. Schwarze Zahlen zu schreiben, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen und Dienstleistungen verlässlich zu erbringen reicht für den ökonomischen Erfolg oftmals nicht mehr aus. Zudem müssen Unternehmen flexibel auf sich wandelnde wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen eingehen und sich aktuellen Herausforderungen wie der Digitalisierung von Arbeit, dem Klimawandel sowie einem akuten Fachkräftemangel stellen. Gleichzeitig wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich im Wettbewerb um Auszubildende und neue Fachkräfte zu behaupten, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Beschäftigte an sich zu binden. Gute Ausbildungs-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die Beteiligung der Mitarbeitenden an Veränderungen und als sinnvoll wahrgenommene Arbeitstätigkeiten sind daher wichtige Faktoren für den mittel- bis langfristigen Unternehmenserfolg.

In Anbetracht vielschichtiger Herausforderungen gilt es für Unternehmen, Veränderungen weit- und umsichtig zu gestalten und Innovationsprozesse anzustoßen. Dabei erhalten Unternehmen Innovationsimpulse aus den unterschiedlichsten Richtungen und Bereichen: Die Digitalisierung der Arbeit ermöglicht beispielsweise neue Produkte und Dienstleistungen und begünstigt flexible und vernetzte Arbeitsweisen. Unter dem Stichwort des agilen Arbeitens können so die Selbstorganisation der Arbeit durch Teams sowie die Anpassungsfähigkeit von Organisationen gefördert werden. Doch Kundinnen und Kunden fragen zunehmend auch nach umwelt- und sozialverträglichen Produkten und Dienstleistungen (Becke/Warsewa 2018). Dies setzt voraus, dass Unternehmen Umwelt- und Sozialstandards entlang der globalen Wertschöpfungs- und Zulieferkette einhalten. Eine Herausforderung, die Potenzial für neue soziale und ökologische Innovationen birgt.



Eine grundlegende Annahme dieses Praxisleitfadens ist es, dass Unternehmen ihren Umgang mit der Komplexität und Dynamik ihres ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Umfelds umsichtiger und effektiver gestalten können, wenn sie ihre Innovationsstrategien überprüfen und neu ausrichten. Häufig laufen Innovationsvorhaben in den verschiedenen Bereichen – beispielsweise Technik, Internationalisierung, neue Arbeitsweisen, Ökologie, Gute Arbeit oder Arbeitgeberattraktivität – unverbunden nebeneinander her. In manchen Fällen arbeiten sie gar gegeneinander.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen können in Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten Neuerungen zur Förderung guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mit ökologischen Verbesserungen systematisch unter dem Begriff der arbeitsökologischen Innovationen zusammengefasst werden. Wir möchten Ihnen mit dieser Lektüre Beispiele und konkrete Instrumente vorstellen, denen ein solches integratives Verständnis von Innovationen zugrunde liegt.

Der vorliegende Praxisleitfaden richtet sich vor allem an betriebliche Fach- und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen, die sich dafür interessieren, ökologische Kriterien und Aspekte guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Innovationsvorhaben zu integrieren.

Der Praxisleitfaden wurde im Pilotprojekt „**NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten: Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken**“ erstellt. Das Pilotprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA) – Produktion, Dienstleistung und Arbeit begleitet. Der Praxisleitfaden basiert auf Forschungsergebnissen und Praxiserfahrungen des Projekts und wurde in enger Zusammenarbeit zwischen dem Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) und dem artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec) als Fachinstitute der Universität Bremen mit den Unternehmenspartnern hanseWasser GmbH, Macor Marine Solutions GmbH & Co. KG und Stahlbau Nord GmbH entwickelt.

## ZUM AUFBAU DES PRAXISLEITFADENS

Der Praxisleitfaden beinhaltet vier Hauptkapitel, in denen Sie sowohl Grundlagenwissen und Vorgehensweisen als auch konkrete Tipps, erprobte Werkzeuge sowie weiterführende Informationen und Literatur an die Hand bekommen.

1. **Die Grundlagen** zu arbeitsökologischen Innovationen werden in diesem Kapitel anhand des integrativen Konzepts näher erläutert. Konkret erhalten Sie Informationen zu ökologischen Aspekten, Kriterien guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie den Nutzenpotenzialen arbeitsökologischer Innovationen für Unternehmen.
2. **Das Vorgehensmodell** beschreibt wesentliche Schritte zur Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen in Unternehmen. Dabei werden sechs Phasen arbeitsökologischer Innovationsprozesse erläutert und Möglichkeiten für eine effektive Gestaltung der jeweiligen Phase aufgezeigt. Zudem finden Sie in diesem Kapitel Informationen zu übergeordneten Themen der Innovationsgestaltung, zum Beispiel zum Projektmanagement, zur Abschätzung und Bereitstellung unterschiedlicher Ressourcen sowie zu arbeitsökologischen Innovationen, die in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen entstehen.

3. **Der Werkzeugkasten** stellt Ihnen betrieblich erprobte Werkzeuge zur Gestaltung arbeitsökologischer Innovationsprozesse vor. Sie erhalten hier eine schnelle Übersicht über das Instrument oder Verfahren, über dessen Ziele, die Vorgehensweisen, benötigte Ressourcen sowie Hinweise darauf, in welcher Phase des Innovationsprozesses sich die einzelnen Werkzeuge einsetzen lassen.

4. **Das Literaturverzeichnis** beinhaltet eine Übersicht über die zitierte Fachliteratur zur vertiefenden Lektüre.

Um Ihnen die Orientierung im Praxisleitfaden zu erleichtern, werden unterschiedliche **grafische Symbole** verwendet:



**ERKENNEN** von Innovationsbedarfen und -potenzialen in arbeitsbezogener und ökologischer Hinsicht



**BEWERTEN** von Innovationsvorhaben oder Produktalternativen nach arbeitsökologischen Kriterien



**PLANEN + ENTWICKELN** von arbeitsökologischen Innovationen



**ERPROBEN** von arbeitsökologischen Innovationslösungen



**EVALUIEREN** und Bewerten der Effekte arbeitsökologischer Innovationen



**VERSTETIGEN** durch Aufnahme erfolgreicher Innovationsprojekte in den Regelbetrieb und Ausweitung auf zentrale Bereiche

## ERGÄNZENDE MATERIALIEN ZUM PRAXISLEITFADEN



Im Werkzeugkasten finden Sie Hinweise auf **konkrete Materialien** wie Checklisten oder Seminarunterlagen, die Ihnen Hilfestellung im Innovationsprozess bieten. Diese Materialien werden Ihnen über einen Downloadbereich auf der Website des NaGut-Pilotprojekts bereitgestellt: [www.nagut.uni-bremen.de/downloads](http://www.nagut.uni-bremen.de/downloads).

Wir laden Sie ein, auch die im NaGut-Projekt erstellte **Broschüre „Arbeit und Ökologie – Beispiele guter Praxis aus Bremen“** zu lesen. Diese in Zusammenarbeit mit der Bremer „Partnerschaft Umwelt Unternehmen“ entwickelte Broschüre zeigt eine Vielfalt an betrieblichen Praxisbeispielen für arbeitsökologische Innovationen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe. Darüber hinaus erhalten Sie hier interessante Anregungen für arbeitsökologische Innovationsvorhaben in Ihrem Unternehmen und für unterschiedliche Zugänge, Gute Arbeit mit ökologischen Neuerungen zu verknüpfen. Zum Download unter: [www.nagut-bremen.de/nagut\\_broschuere](http://www.nagut-bremen.de/nagut_broschuere).

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und gutes Gelingen für arbeitsökologische Innovationsvorhaben in Ihrem Unternehmen.

### PD Dr. Guido Becke

(für die Partnerinnen und Partner des NaGut-Pilotprojekts)



NaGut-Projektteam Universität Bremen (v.l.): M.A. Soziologie Susanne Nickel, M.A. Soziologie Yann-Philippe Fingerhut, Dipl.-Ing. Michael Steinfeldt, PD Dr. Guido Becke, Lena Schnars (studentische Mitarbeiterin).

## Kapitel 1

# ●● Grundlagen arbeitsökologischer Innovationen

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen das Gestaltungskonzept der arbeitsökologischen Innovation vor.

Wir gehen von einem integrativen Verständnis arbeitsökologischer Innovationen aus, wonach arbeitsbezogene und ökologische Aspekte stets aufeinander bezogen und miteinander verbunden sind. Das Ziel: Sowohl Ressourcen der natürlichen Umwelt als auch der Mitarbeitenden (z. B. in Form ihrer Gesundheit und ihrer Kompetenzen) dauerhaft zu erhalten bzw. zu erneuern. Mit Blick auf ein nachhaltiges Wirtschaften bieten arbeitsökologische Innovationen Unternehmen viele Nutzenpotenziale, die wir Ihnen gerne aufzeigen möchten. Überdies werden Sie einen Einblick erhalten in die Vielfalt möglicher Zugänge, wie gute Arbeitsbedingungen und ökologische Verbesserungen in der Unternehmenspraxis miteinander verknüpft werden können.

Arbeitsökologische Innovationen in Unternehmen oder in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Beteiligten zu entwickeln und umzusetzen setzt voraus, dass betriebliche Fach- und Führungskräfte Kriterien oder spezifische Merkmale kennen, an denen sich die Förderung guter Arbeitsbedingungen und ökologischer Ver-

besserungen in der Praxis orientieren kann. Daher werden in diesem Kapitel Dimensionen Guter Arbeit aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive und Umweltkriterien aus umweltwissenschaftlicher Sicht als inhaltliche Qualitätsmaßstäbe für arbeitsökologische Innovationen vorgestellt.

Die Kenntnis dieser arbeits- und umweltbezogenen Dimensionen unterstützt Sie dabei...

- Ihren eigenen Zugang zur Verbindung von Guter Arbeit und Umweltinnovationen zu finden,
- arbeitsökologische Innovationen zu entwickeln, erproben und bewerten sowie
- erfolgreiche Innovationen in den Regelbetrieb zu überführen und auf neue Bereiche zu übertragen.



Zugänge zu arbeitsökologischen Innovationen sind so verschieden wie die Unternehmen. Betriebliche Beispiele guter Praxis aus der NaGut-Broschüre (Becke et al. 2018).

# ●● Das A und Ö der Innovation

## Ein integratives Innovationsverständnis

Innovationen sind für Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung. Sie können allerdings auch unvorhersehbare Folgen für die natürliche Umwelt beziehungsweise die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen oder auf Lieferantenseite haben.

Wenn sich Innovationen von vorneherein am Prinzip der Ressourcenschonung orientieren, lassen sich problematische Folgen zumeist vermeiden – im besten Fall erzielen Sie sogar Verbesserungen. Ressourcen zu schonen bedeutet für uns, in Innovationsprozessen von Beginn an darauf zu achten, dass menschliche und natürliche Ressourcen bei sich verändernden Rahmen- oder Umweltbedingungen von Unternehmen erneuert und erhalten werden. Die Voraussetzung: ein integratives Innovationsverständnis, in dem arbeitsbezogene wie ökologische Aspekte von Anfang an mitgedacht und einbezogen werden.

### ARTEN VON RESSOURCEN

- **Ökologische Ressourcen** sind erneuerbare und nicht erneuerbare natürliche Ressourcen wie Wasser, Boden, Erdgas, Fauna und Flora.
- **Arbeitsbezogene Ressourcen** umfassen an das Arbeitsvermögen von Personen gebundene individuelle Ressourcen (z. B. arbeitsbezogenes Erfahrungswissen, Qualifikationen und Kompetenzen, psycho-physische Gesundheit), soziale Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung bei der Arbeit, Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen, soziales Vertrauen), die Führungskräfte und Mitarbeitende in ihrer Zusammenarbeit hervorbringen, organisatorische Ressourcen (z. B. betriebliche Beteiligungsverfahren, Arbeitsautonomie) und institutionelle Ressourcen, wie Schutzrechte bei der Arbeit (z. B. im Arbeitsschutzgesetz oder Betriebsverfassungsgesetz). Unternehmen können durch die gesundheits- und entwicklungsförderliche Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie eine entsprechende Betriebskultur selbst eine starke sozial-organisatorische Ressource für die Mitarbeitenden sein – und so zu deren Ressourcenerhalt beitragen.

Unter **arbeitsökologischen Innovationen** verstehen wir Neuerungen, welche die Förderung guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen systematisch mit ökologischen Verbesserungen im Sinne der Ressourcenschonung verknüpfen. Dies können neben innovativen Produkten, veränderten Arbeitsmethoden und Praktiken auch neue Technologien oder Verfahren sein. Arbeitsökologische Innovationen schließen konstruktive Umgangsweisen mit Konflikten ein, die sich in der Unternehmenspraxis zwischen Guter Arbeit und ökologischen Verbesserungen ergeben.



## VORTEILE AUF EINEN BLICK

### Arbeitsökologische Innovationen...

- fördern die Arbeitszufriedenheit und Bindung von Mitarbeitenden an Unternehmen und tragen zur Arbeitgeberattraktivität für Fachkräfte bei.
- erschließen arbeitsökologische Verbesserungspotenziale, die sich auch ökonomisch rechnen – beispielsweise durch eine verbesserte Effizienz von Produkten und Dienstleistungen und eine beteiligungsorientierte Prozessoptimierung.
- erhöhen die Achtsamkeit für problematische, unvorhergesehene Wirkungen von Innovationen auf Arbeit und Umwelt. Gleichzeitig stärken sie die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen im Umgang mit solchen Folgen (Resilienz).
- fördern ein integratives Innovationsverständnis, wodurch sich Unternehmen insgesamt zukunftsfähiger und ressourcenschonender aufstellen können.

### Vielfältige Zugänge: Gute Arbeit mit Umweltinnovationen verbinden

Unternehmen können unterschiedliche Zugänge wählen, Gute Arbeit und ökologische Neuerungen miteinander zu verbinden (siehe ausführlich Becke et al. 2018):

- Verbindung von betrieblichem Arbeits- und Umweltschutz (z. B. Ersatz von Gefahrstoffen)
- Beschäftigungsaufbau durch Umweltinnovationen
- Einführung von Umwelt- und Sozialstandards in globalen Lieferketten
- Beteiligung von Mitarbeitenden an Umweltinnovationen
- Auszubildende als betriebliche Energiescouts

### Umgang mit Zielkonflikten zwischen Arbeit und Umwelt

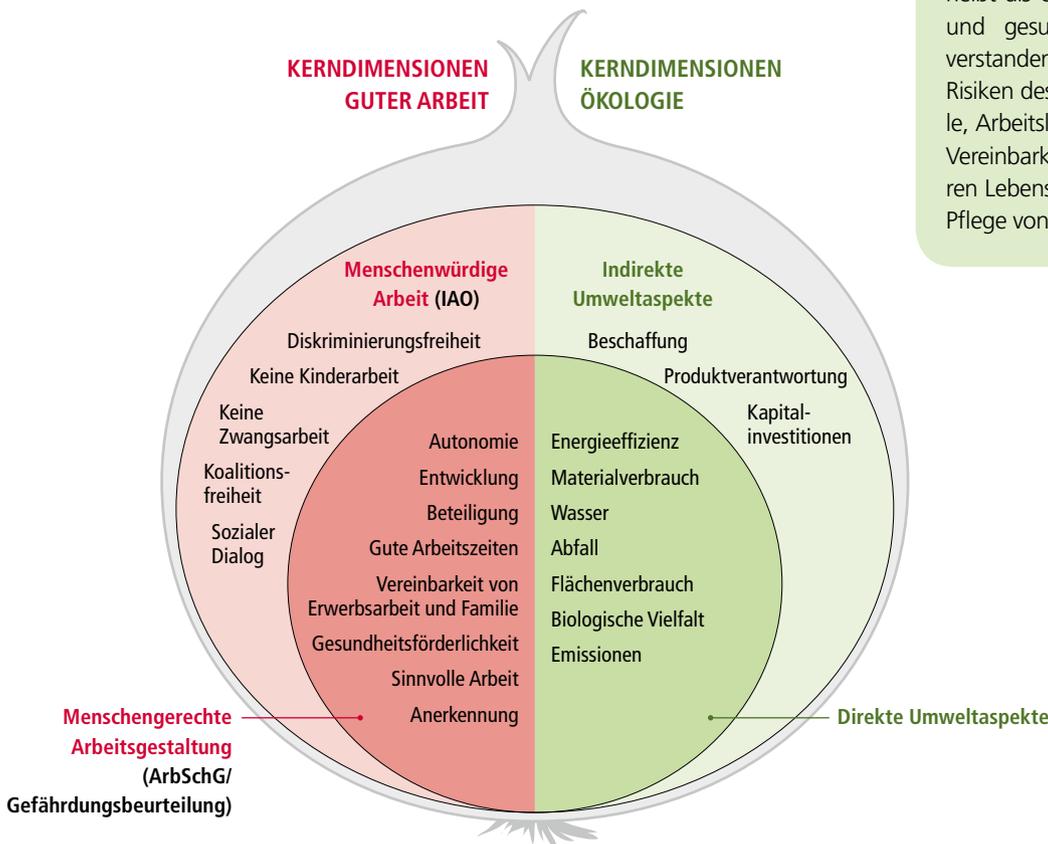
Synergien zwischen Guter Arbeit und ökologischen Verbesserungen sind kein Selbstläufer, denn zwischen Arbeit und Umwelt können ebenso Zielkonflikte entstehen – beispielsweise wenn ökologische Innovationen mit einem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden sind. Als Fach- und Führungskraft sollten Sie darauf achten, Verfahren der Konfliktbearbeitung bzw. der Gestaltung von Übergängen zwischen vorhandenen und neuen Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu empfiehlt sich eine Beteiligung der von den Neuerungen betroffenen Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen.

# ●● Kerndimensionen arbeitsökologischer Innovationen

Im Folgenden möchten wir Ihnen die Kernaspekte Guter Arbeit und ökologischer Verbesserungen vorstellen. Diese bieten Ihnen eine Orientierung für die Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen in einzelnen Unternehmen sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

## Kerndimensionen Guter Arbeit

**Gute Arbeit** wird als menschenwürdige, das heißt als existenzsichernde, persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Erwerbsarbeit verstanden, die Erwerbstätige gegenüber Risiken des Arbeitslebens (z. B. Arbeitsunfälle, Arbeitslosigkeit) absichert und ihnen eine Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit anderen Lebensbereichen (z. B. Kindererziehung, Pflege von Angehörigen) ermöglicht.





Bei den Kerndimensionen Guter Arbeit gehen wir von einem **Zwiebelmodell** aus:

- Der äußere Schutzmantel Guter Arbeit orientiert sich am Decent-Work-Konzept der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), die weltweit menschenwürdige Arbeit anstrebt. Die Ziele dieses Konzepts beziehen sich auf menschenwürdige Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse sowie auf ihren arbeitsrechtlichen und sozialpolitischen Rahmen (Senghaas-Knobloch 2017 und 2010; Hughes/Haworth 2011).
- Im Kern des Zwiebelmodells befinden sich Arbeitsaufgaben, -prozesse und -strukturen. Für deren menschenwürdige Gestaltung existieren eine Vielzahl arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und Gestaltungsansätze. Im Fokus des Praxisleitfadens stehen die Dimensionen Guter Arbeit, die sich am Stand der arbeitswissenschaftlichen Forschung und an den Merkmalsbereichen der Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) als zentrales Instrument des deutschen Arbeitsschutzgesetzes orientieren (GDA 2016). Jedes Unternehmen ist gesetzlich dazu verpflichtet, für Arbeitstätigkeiten eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und auf deren Basis Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der menschengerechten Arbeitsgestaltung umzusetzen.

#### A) DER ÄUSSERE SCHUTZMANTEL GUTER ARBEIT: DECENT WORK

Das Decent-Work-Konzept der IAO für menschenwürdige Arbeit weltweit beruht auf vier zentralen Bausteinen:

1. Rechte, die Menschen bei der Arbeit haben, beziehen sich nicht nur auf Erwerbstätige in geregelten Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch auf Alleinselbstständige oder mit-helfende Familienangehörige. Dabei handelt es sich um vier grundlegende Schutzrechte (Senghaas-Knobloch 2017, S. 222 ff.):
  - Das Recht auf Vereinigungsfreiheit und kollektive Tarifverhandlungen
  - Das Verbot von Zwangsarbeit
  - Das Verbot nicht akzeptabler Kinderarbeit
  - Das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, z. B. Gleichheit des Entgelts weiblicher und männlicher Erwerbstätiger für gleichwertige Arbeit
2. Die Förderung existenzsichernder Beschäftigung ist auch in Deutschland eine Herausforderung. Dies zeigt unter anderem die Zunahme unsicherer und oft prekärer Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse wie Mini-Jobs oder Werkverträge (Brinkmann/Nachtwey 2017; Holst 2017). Ein Arbeitsentgelt, das Mitarbeitenden ermöglicht, eigenständig ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit tragen zu existenzsichernder Beschäftigung bei.

3. Ein weiteres Schutzrecht ist die soziale Sicherung gegenüber den Risiken der Erwerbsarbeit wie Altersarmut, Invalidität, Krankheit und Arbeitslosigkeit. Der Sozialschutz gewinnt unter anderem aufgrund der Zunahme unsicherer Beschäftigungsverhältnisse und Erwerbsformen an Bedeutung.
4. Der Sozialdialog zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite soll auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene eine arbeitsbezogene Konfliktbearbeitung und -lösung ermöglichen. Zentrales Element ist die Vereinigungsfreiheit in Gewerkschaften und das daran gekoppelte Recht auf kollektive Tarifverhandlungen. Der Sozialdialog trägt auf Basis von Verhandlungen, Mitgestaltung und Mitbestimmung dazu bei, die Rechte bei der Arbeit zu gewährleisten und eine existenzsichernde Beschäftigung zu fördern.

## B) DIE MENSCHENWÜRDIGE GESTALTUNG VON ARBEITSAUFGABEN, -PROZESSEN UND -STRUKTUREN

Bei den nachfolgenden Kerndimensionen guter Arbeit geht es um eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Ulich 2007, S. 165 ff.), die um Merkmalsbereiche der Gefährdungsbeurteilung (GDA 2016, S. 17-19) ergänzt wird:

**Arbeitsbezogene Autonomiespielräume:** Diese liegen vor, wenn Beschäftigte auf individueller Ebene sowie im Team ihre Arbeit selbst organisieren und Entscheidungen selbstständig treffen können.

**Verhandlungsautonomie:** Wenn Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit Einfluss nehmen können, sich beispielsweise an der Entwicklung und Überprüfung von Zielvorgaben und der verfügbaren Ressourcen beteiligen, liegt Verhandlungsautonomie vor.

**Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten:** Die Arbeitsaufgaben sind so zu gestalten, dass sie Lernprozesse ermöglichen. Das heißt, dass Qualifikationen und Kompetenzen eingesetzt, erweitert und neu erworben werden können. Hierfür sollte ausreichend Zeit vorhanden sein und ein geeigneter Rahmen geschaffen werden – zum Beispiel in Form betrieblicher Einarbeitungskonzepte.

**Pausen und Reflexionszeiten vorsehen:** Arbeitspausen und Kurzpausen fördern die Erholung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. Reflexionszeiten in der Arbeitszeit, wie Zeiten für kollegiale Beratung oder Einzel- und Teamsupervision, unterstützen Beschäftigte dabei, emotionale Arbeitsbelastungen zu bewältigen, bieten Freiräume für stressfreies Nachdenken und für die Reflexion der eigenen Arbeits- und Berufsrolle.

**Möglichkeiten der sozialen Unterstützung:** Um Probleme gemeinsam bewältigen zu können, sollten in jedem Unternehmen Unterstützungsmöglichkeiten vorhanden sein. Unterstützung kann durch Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte erfolgen.

**Soziale Anerkennung:** Zwischen Unternehmen bzw. Führungskräften und Mitarbeitenden sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen eingebrachter Arbeitsleistung und Gegenleistung bestehen (z. B. hohe Beschäftigungssicherheit und Aufstiegschancen bei hohem Arbeitsengagement)



(Siegrist 2015). Zudem tragen Feedback und eine wertschätzende Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden zur Anerkennung bei.

**Sinnhaftigkeit der Arbeit:** Die Arbeitsaufgaben sollten so gestaltet sein, dass sie Mitarbeitenden ein Sinnerleben ermöglichen. Beteiligung der Beschäftigten an dieser Gestaltung sowie sozialverträgliche und ökologische Produkte und Dienstleistungen mit hohem gesellschaftlichen Nutzen stärken das Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit.

**Menschengerechte Gestaltung der Arbeitszeit:** Ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit, oft wechselnde Arbeitszeiten, Arbeiten auf Abruf sowie überlange Arbeitszeiten sollten vermieden werden.

**Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit anderen Lebensbereichen:** Sowohl die Arbeit als auch die Arbeitszeit sollten so gestaltet sein, dass sie Mitarbeitenden ermöglichen, Erwerbsarbeit mit anderen Lebensbereichen zu vereinen.

**Erhalt bzw. Förderung der physischen und psychischen Gesundheit von Beschäftigten:**

Je nach Unternehmensgröße und -art sollten geeignete Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der betrieblichen Gesundheitsförderung und des betrieblichen Eingliederungsmanagements geschaffen werden (Feldes et al. 2016; Faller 2017).

**Beteiligung an der Arbeitsgestaltung:** Beschäftigte sollten Möglichkeiten erhalten, sich an der Gestaltung von Arbeitsaufgaben, -zeiten, -prozessen und -strukturen zu beteiligen, um dabei ihre Interessen und Bedürfnisse einzubringen.

**Schutz der Mitarbeitenden vor Diskriminierung und Herabwürdigung:**

Damit Mitarbeitende und Führungskräfte frei von Diskriminierung ihrer Arbeit nachkommen können, sind geeignete Maßnahmen umzusetzen (z. B. Förderung von Geschlechtergerechtigkeit, Beratungsstellen, Schulungsprogramme für einen respektvollen Umgang untereinander etc.).

## Ökologische Kerndimensionen

Arbeitsökologische Innovationen sowie grundsätzlich alle Tätigkeiten in Unternehmen weisen stets einen Bezug zur natürlichen Umwelt und ihren regenerierbaren wie endlichen Ressourcen auf. Folgende ökologische Aspekte sind für AÖ-Innovationen relevant:

### ANFORDERUNGEN AUS DER UMWELTGESETZGEBUNG

Die Basis für umweltgerechtes Verhalten von Unternehmen ergibt sich aus den Anforderungen der Umweltgesetzgebung und ihrer rechtskonformen Einhaltung. So fördern beispielsweise die Einhaltung von Emissionsgrenzwerten und der sichere Einsatz von Gefahrstoffen die Umweltqualität.

Überdies wird die Umweltleistung eines Unternehmens durch direkte und indirekte Umweltaspekte und deren Wirkungen bestimmt. Die EMAS-Verordnung (2009) als nach wie vor anspruchsvollste freiwillige Verordnung im Bereich des betrieblichen Umweltmanagements in Europa sieht dazu die systematische Erfassung bzw. Auseinandersetzung mit relevanten direkten und indirekten Umweltaspekten vor.

### A) SCHLÜSSELBEREICHE DIREKTER UMWELTASPEKTE

Direkte Umweltaspekte resultieren aus Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen, die der direkten betrieblichen Kontrolle des Unternehmens unterliegen und unmittelbar durch interne Managemententscheidungen adressiert werden. Quellen zur Erhebung von Informationen und Daten sind innerhalb des Unternehmens zu finden. Analog zum betrieblichen Umweltmanagement nach EMAS sind insbesondere folgende sechs Schlüsselbereiche zu berücksichtigen:

**Energieeffizienz:** Energie wird sowohl in Produktions- als auch in Unterstützungsprozessen benötigt. In Zeiten des Klimawandels und der Energiesicherheit wird von Unternehmen erwartet, sich mit ihren Energieverbräuchen auseinanderzusetzen und für eine effiziente Nutzung zu sorgen. Zur Verbesserung der Umweltleistung ist zudem der Einsatz erneuerbarer Energien relevant.

**Materialeffizienz:** Der effiziente Einsatz von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bestimmt wesentlich die Umweltleistung des Unternehmens. Zudem stellt der Bereich Materialkosten, zumindest im produzierenden Gewerbe, mit über 40 Prozent den größten Kostenanteil dar, sodass Effizienzsteigerungen auch zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen (Weiß et al. 2013, S. 39).

**Wasser:** Die Ressource Wasser ist ein grundlegender Baustein für eine intakte Umwelt und ein wichtiger Faktor in vielen Produktionsprozessen. Die Wassernutzung sollte nach der Wasserquelle unterschieden werden. Zur Minderung des Wasserverbrauchs können vielfältige Maßnahmen getroffen werden, zum Beispiel die innerbetriebliche Nutzung von Regen- oder Grauwasser.



**Abfall:** Dieser Aspekt umfasst die durch Produktionsprozesse und den Einsatz von Hilfs- und Vorprodukten im Unternehmen entstandenen Abfälle, deren Differenzierung hinsichtlich der wichtigsten Abfallarten vorzunehmen ist. Die Aufschlüsselung nach Abfallarten ist notwendig, um die ordnungsgemäße Verwertung und Beseitigung sowie die Vermeidung von Vermischungen sicherzustellen.

**Flächenverbrauch in Bezug auf die biologische Vielfalt:** Besonders wichtig sind die Wirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Biodiversität, also auf die Artenvielfalt in Ökosystemen am Unternehmensstandort. Wesentliche Einflussgrößen sind hierbei die Art und Weise der bebauten und versiegelten Flächen sowie die Gestaltung von Grünflächen.

**Emissionen:** Unternehmerische Aktivitäten verursachen Luftverunreinigungen. Vor dem Hintergrund der öffentlichen und politischen Debatte um den Klimawandel ist die Reduzierung von Treibhausgasemissionen eine große Herausforderung. Darüber hinaus beinhaltet dieser Umweltaspekt auch die Betrachtung von ggf. vorhandenen prozessspezifischen Emissionen.

## B) SCHLÜSSELBEREICHE INDIREKTER UMWELTASPEKTE

Bei EMAS wird indirekten Umweltaspekten die gleiche Relevanz zugeschrieben wie direkten. Indirekte Umweltaspekte richten sich auf die Interaktion des Unternehmens mit Dritten, wie Zulieferern, Spediteuren etc., und die Umweltwirkungen des Produkts über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Beispielhaft werden relevante indirekte Umweltaspekte dargestellt:

**Beschaffung:** Im Beschaffungsprozess sind die Umweltwirkungen eng mit den Eigenschaften der eingekauften Produkte verknüpft. Die umweltrelevanten Anforderungen an Produkte können über Beschaffungskriterien formuliert werden.

**Produktverantwortung:** Ein Hauptteil der ökologischen Auswirkungen eines Produkts wird bereits mit der Produktgestaltung festgelegt. Es ist daher sinnvoll, umweltrelevante Aspekte bereits in der Phase der Produktentwicklung zu beachten. (Prospektive) Ökobilanzen sind hierfür eine geeignete Methode.

**Kapitalinvestitionen:** Investitionsmaßnahmen haben im Unternehmen zumeist einen langfristigen Charakter. Daher ist es sinnvoll, in Bewertungsverfahren auch relevante Umweltaspekte sowie mögliche Umweltrisiken zu berücksichtigen.

## Kapitel 2

# ●● Vorgehensmodell für arbeitsökologische Innovationen

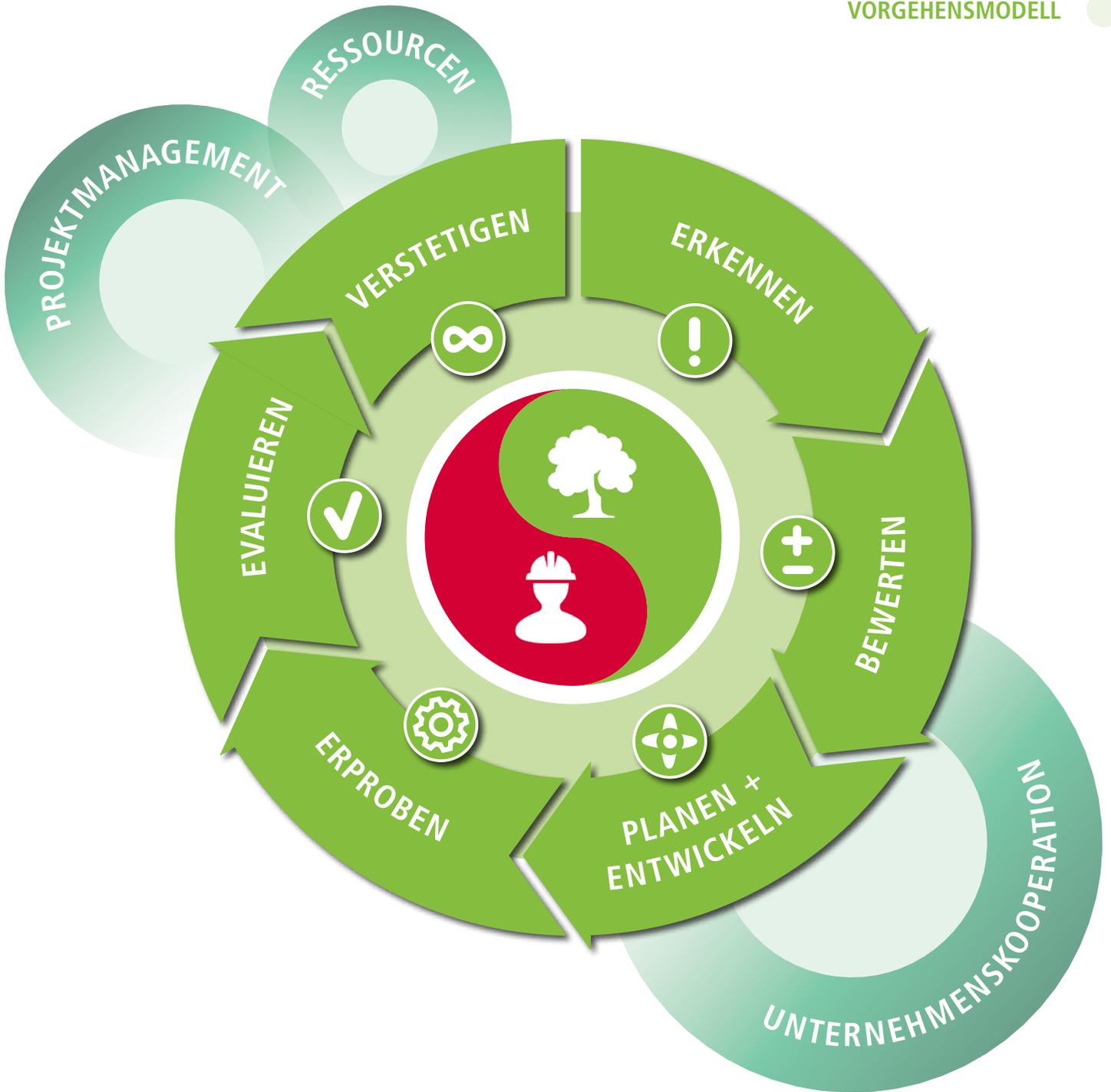
Auf Basis der praktischen Erfahrungen, die wir im Rahmen des NaGut-Projekts in der Zusammenarbeit mit den Unternehmenspartnern gewonnen haben, ist ein idealtypisches Vorgehensmodell zur Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen entstanden.

Das aus sechs Phasen bestehende Modell kann Ihnen als Hilfestellung dienen und zeigt auf, wie Sie in Ihrem Unternehmen Innovationsprozesse anstoßen, umsetzen und verstetigen können. Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen diese Phasen näher erläutern. Darüber hinaus liefert ein Praxisbeispiel aus dem Projekt wertvolle Tipps zur konkreten Umsetzung.

Ergänzend zur Darstellung der einzelnen Phasen des Vorgehensmodells werden in diesem Kapitel die drei übergeordneten Themen Ressourcenplanung, Projektmanagement und Unternehmenskooperation im Hinblick auf ihre Bedeutung für arbeitsökologische Innovationsprozesse beleuchtet.

In diesem Kapitel erhalten Sie eine Idee davon, wie Sie...

- arbeitsökologische Innovationspotenziale in Ihrem Unternehmen erkennen,
- im Hinblick auf die Entwicklung und Erprobung arbeitsökologischer Gestaltungsmaßnahmen vorgehen können,
- arbeitsökologische Innovationspotenziale und erprobte Maßnahmen prospektiv und retrospektiv bewerten und
- arbeitsökologische Innovationen in den Regelprozess überführen.



# ●● Phase 1: Erkennen von arbeitsökologischen Innovationsbedarfen und -potenzialen



Zu Beginn einer jeden Innovation steht die Einsicht, dass es etwas zu verbessern bzw. zu verändern gibt. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen haben dies verinnerlicht und zielen darauf ab, Innovationspotenziale vorausschauend zu erkennen und aufzugreifen.

Die Besonderheit von AÖ-Innovationen besteht darin, dass Verbesserungsbedarfe in den Bereichen Arbeit (A) und Ökologie (Ö) zusammengedacht werden – auch, wenn sie auf den ersten Blick nichts gemeinsam haben. Unternehmen müssen sich der Herausforderung stellen, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und an sich zu binden. Gleichzeitig erhöhen sich die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen, möglichst klimafreundlich und ressourcenschonend zu wirtschaften. Arbeitsökologische Innovationen berücksichtigen beide Aspekte.

## *Wie erkenne ich arbeitsökologische Innovationsbedarfe und -potenziale?*

Betrachten Sie die eigenen Arbeitsbereiche und mögliche Innovationsansätze aus einer neuen Perspektive: Wo ist es sinnvoll und möglich, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen mit klimafreundlichen und ressourcenschonenden Lösungen zu verbinden? Welche Auswirkungen haben eigene Praktiken oder potenzielle Innovationen auf Arbeitsprozesse und Umwelt? Mögliche Perspektiven sind:

**Ö zu A-Blick:** Ausgehend von Prozessen mit klarem ökologischen Bezug werden Auswirkungen auf Arbeitsprozesse bzw. die Qualität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen erörtert.

**A zu Ö-Blick:** Themen oder Strukturen, die primär auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen ausgerichtet sind, werden auf Potenziale für ökologische Neuerungen hin untersucht.

**Integrierter A+Ö-Blick:** Innovationsvorhaben werden so gestaltet, dass sowohl Aspekte von Guter Arbeit als auch ökologische Effekte berücksichtigt werden – entweder als Hauptthema oder als Querschnittsaufgabe in klassischen Innovationsprojekten.



**Unternehmenspartner  
hanseWasser erprobt im Rahmen  
des Projekts unter anderem die  
Nutzung von E-Bikes bei der  
Baustellenüberwachung.**

### SCHRITT 1: SONDIERUNGSPHASE – SKIZZIERUNG POTENZIELLER GESTALTUNGSFELDER

Um Innovationspotenziale in Ihrem Unternehmen zu erkennen, greifen Sie bereits bekannte Bedarfe auf und schaffen Sie Gelegenheiten für kreative Impulse oder neue Verbindungen. Führen Sie Explorationsgespräche mit betrieblichen Fachkräften, knüpfen Sie an Diskussionen in Innovationszirkeln an oder denken Sie über kreative Möglichkeiten wie einen Ideenwettbewerb nach. Analysieren Sie jeweils die Anknüpfungspunkte für arbeitsbezogene und ökologische Verbesserungen. Hierbei kann Ihnen das Tool **AUSWAHLMATRIX** behilflich sein.

### SCHRITT 2: AUSWAHL UND KONKRETI- SIERUNG VON GESTALTUNGSFELDERN FÜR INNOVATIONEN

Treffen Sie eine Auswahl von Gestaltungsfeldern, bei denen die Bereiche Arbeit und Ökologie gleichermaßen berührt werden. Sie werden merken, dass es viele Überschneidungen gibt. Besonders geeignete Ansätze sind solche, die...

- arbeitsökologische Handlungskompetenzen stärken,
- die Partizipation der Mitarbeitenden ermöglichen,
- sich mit verfügbaren Ressourcen realisieren lassen,

- mit der Unternehmensstrategie kompatibel sind und
- Synergieeffekte bewirken.

Konkretisieren Sie die ausgewählten Gestaltungsfelder im Hinblick auf Ziele und Nutzen, um sie bezüglich ihrer Umsetzung bewerten zu können. Spannende Praxisbeispiele finden Sie übrigens in unserer Broschüre „Arbeit und Ökologie – Betriebliche Beispiele guter Praxis aus Bremen“.

#### PRAXISBEISPIEL:

#### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL I

Bei einem mittelgroßen Dienstleistungsunternehmen wurden in Gesprächen mit Fach- und Führungskräften Gestaltungsfelder für AÖ-Innovationen identifiziert – darunter das Themenfeld „Umweltgerechtes Verhalten und Infrastrukturnutzung“.

Nach weiteren Gesprächen mit Führungskräften des Bereichs der Bauaufsicht erfolgte eine Konkretisierung des Gestaltungsfelds – die aktuellen Herausforderungen stets im Blick: Die Baustellenaufsicht im Stadtgebiet war durch einen hohen Bedarf an arbeitsbezogener Mobilität geprägt, der primär durch PKW-Nutzung abgedeckt wurde. Von der Verbesserung der betrieblichen Infrastruktur und der Reflexion des individuellen Verhaltens versprachen sich die Führungskräfte einerseits eine Reduzierung von mobilitätsbedingten Umweltbelastungen, andererseits eine Verbesserung der Arbeitsorganisation durch die verstärkte Nutzung digitaler Kommunikationsmedien.

## ●● Phase 2: Bewertung von Innovationsvorhaben



Durch eine arbeitsökologische Bestandsaufnahme können konkrete Handlungsbedarfe in einem Gestaltungsfeld ermittelt werden. Der nächste Schritt besteht nun darin, eine erste Bewertung der AÖ-Innovationspotenziale sowie der Entwicklungsideen vorzunehmen und zu überprüfen, inwiefern die beiden Dimensionen von Ökologie und Guter Arbeit berührt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die Phase der Bewertung nicht trennscharf von der Planungs- und Entwicklungsphase abgrenzen lässt. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen fließenden Übergang.

### **BESTANDSAUFNAHME IN AUSGEWÄHLTEN GESTALTUNGSFELDERN**

#### *Wo liegen konkrete Handlungsbedarfe für arbeitsökologische Innovationen?*

Mit der Bestandsaufnahme werden mögliche Zielkonflikte zwischen Arbeit und Ökologie sowie ökologische und arbeitsbezogene Problemfelder aus Sicht der Beschäftigten sowie Fach- und Führungskräften identifiziert. Die Bestandsaufnahme kann im Rahmen von Gesprächen und Workshops mit betrieblichen Expertinnen und Experten (z. B. aus dem betrieblichen Arbeitsschutz und Umweltmanagement) bzw. mit Fach- und Führungskräften sowie den Beschäftigten durchgeführt werden. Anregungen zur Durchführung können Sie der Beschreibung zum ›BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP entnehmen.

### **INSTRUMENTE UND TOOLS FÜR DIE BEWERTUNG ARBEITSÖKOLOGISCHER INNOVATIONEN**

Für die (prospektive) Bewertung steht eine Vielzahl an Instrumenten und Tools bereit: Die Bandbreite reicht von einfachen subjektiven und qualitativen Abschätzungen erwarteter Potenziale über deren Abwägung und Bewertung bis hin zu prospektiven systematischen Bewertungstools. Dabei ist der Einsatz des Bewertungsinstrumentes abhängig von der Art der Innovation, deren Wirk-



mächtigkeit, den Veränderungsbedarfen sowie den ökonomischen Chancen und Risiken.

Für die Abschätzung von eher einfachen und zeitlich begrenzten Innovationsansätzen bietet sich das Instrument der ›AUSWAHLMATRIX an. Hierbei schätzen beteiligte Fach- und Führungskräfte die Reichweite und Relevanz des Vorhabens in Bezug auf die Aspekte Gute Arbeit und Ökologie mit Hilfe eines Punktesystems ein. Diese erste Einschätzung kann mittels vertiefter Interviews mit Expertinnen und Experten und Recherchen zu konkret erwartbaren Effekten, wie die Substitution von Gefahrstoffen oder die Erhöhung der Energieeffizienz, erfolgen.

Sind mit der Umsetzung einer geplanten arbeitsökologischen Innovation hohe Umsetzungsrisiken und Investitionen verbunden, werden für die Bewertung Tools wie die ›ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG VON PRODUKTINNOVATIONEN benötigt. Mögliche Auswirkungen von Produktinnovationen auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten werden hierbei systematisch und den gesamten Produktlebenszyklus umfassend analysiert und bewertet. In Kombination mit einer prospektiven Ökobilanz wird anschließend der potenzielle Umweltnutzen im Vergleich zu bestehenden Produkten ermittelt und beides in die Bewertung einbezogen.

### PRAXISBEISPIEL:

#### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL II

Um zunächst einen Überblick über die betrieblichen Rahmenbedingungen von Arbeitsmobilität, Arbeitsschutz und der Anwendung digitaler Technologien zu erhalten, wurden Interviews mit betrieblichen Fachkräften aus den Bereichen Mobilitätsmanagement, Arbeitssicherheit sowie Informationsdienste geführt. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte des zuständigen Bereichs über die Ausgangssituation bezüglich des Umgangs mit digitalen Medien und der Mobilitätsanforderungen für die Bauaufsicht befragt. Das daraus entwickelte Projektdesign wurde daraufhin mit den Mitarbeitenden des Bereichs diskutiert.

In getrennten ›BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOPS untersuchten Führungskräfte und Beschäftigte die Ist-Situation und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen sowie ökologische Folgen. Abschließend wurden erste arbeitsökologische Verbesserungsideen gesammelt und mit Hilfe einer ›AUSWAHLMATRIX hinsichtlich ihrer Eignung bewertet.

## ●● Phase 3: Planung und Entwicklung arbeitsökologischer Innovationen



Arbeitsökologische Innovationen beruhen auf ergebnisoffenen Prozessen – sie sind also nur begrenzt planbar. Dennoch können Sie bereits bei der Planung und Entwicklung von AÖ-Innovationen die Weichen für einen erfolgreichen Verlauf des Prozesses stellen. Hierzu möchten wir Ihnen gerne Anregungen und Tipps an die Hand geben.

### SCHRITT 1: PLANUNGSPHASE

*Was ist bei der Initiierung arbeitsökologischer Innovationen zu beachten?*

**Transparenz schaffen:** Für eine erfolgreiche Entwicklung von AÖ-Innovationen sollten Sie die von den potenziellen Veränderungen betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte frühzeitig einbinden und gemeinsam die Ziele im ausgewählten Gestaltungsfeld erarbeiten.

**Synergieeffekte nutzen:** Um das Innovationsvorhaben vorzustellen, empfiehlt es sich, auf vorhandene Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen wie Teammeetings oder Leitungsrunden zurückzugreifen. Nutzen Sie auch etablierte Verfahren wie Innovationszirkel, um arbeitsökologische Ideen zu entwickeln und zu bearbeiten. Auch etablierte Instrumente wie die CO<sub>2</sub>-Bilanzierung lassen sich durch den AÖ-Blick erweitern.

**Ressourcen planen:** Achten Sie von Beginn an darauf, ein Budget für AÖ-Innovationen und die dafür benötigten ›RESSOURCEN einzuplanen und mit relevanten Führungskräften abzustimmen. Für die Entwicklung und spätere Erprobung der AÖ-Innovationen sollten ausgewählte Führungskräfte, Expertinnen und Experten sowie beteiligte Mitarbeitende angemessene Zeitbudgets erhalten.



Als Unternehmenspartner setzt sich Stahlbau Nord für eine verbesserte Kooperation entlang der Wertschöpfungskette ein.

## SCHRITT 2: ENTWICKLUNG ARBEITSÖKOLOGISCHER LÖSUNGSANSÄTZE MIT BETEILIGUNG DER MITARBEITENDEN

*Warum sollen Mitarbeitende in die Entwicklung einbezogen werden?*

- AÖ-Innovationen haben stets Auswirkungen auf die Arbeit von Beschäftigten. Sie lassen sich daher gemeinsam passgenauer entwickeln und erfolgreicher umsetzen.
- Mitarbeitende verfügen als Expertinnen und Experten ihrer Arbeit über ein relevantes Fach- und Erfahrungswissen.
- Neues wird offensiver angegangen oder mitgetragen, wenn sich Mitarbeitende in einem Umfeld bewegen, dem sie vertrauen und in dem sie Verlässlichkeit und Beteiligung erfahren.

## SCHRITT 3: KONKRETISIERUNG – VON DER IDEE ZUM PROJEKT

Ausgewählte und priorisierte AÖ-Entwicklungsideen können am besten in einer hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe konkretisiert werden. Die Teilnehmenden sollen sich dabei über die konkreten Ziele und das weitere Vorgehen verständigen. Zu beachten sind u.a. die Klärung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie die Koordination und Kommunikation des Innovationsvorhabens nach innen und außen.

Anregungen und nützliche Tipps zum Vorgehen bei der Entwicklung arbeitsökologischer Innovationsideen erhalten Sie in der Instrumentenbeschreibung zum >ENTWICKLUNGSWORKSHOP.

### PRAXISBEISPIEL:

#### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL III

Zur Maßnahmenentwicklung wurden alle Mitarbeitenden und Führungskräfte der Bauaufsicht zu einem hierarchieübergreifenden Entwicklungsworkshop eingeladen. Zu Beginn erläuterten die verantwortlichen Personen die Zielsetzungen des Innovationsprojekts „Gute Arbeit und nachhaltige Mobilität“ und klärten über die zentralen AÖ-Herausforderungen des Bereichs auf. Erste Ideen für Maßnahmen aus der Bestandsaufnahme wurden vorgestellt und diskutiert sowie weitere (neue) Ideen für Lösungsansätze gesammelt.

Nach sorgfältiger Prüfung und Bewertung der einzelnen Ideen und der weiteren inhaltlichen Bearbeitung wurden die **Nutzung von E-Bikes bei der Baustellenüberwachung im Stadtgebiet** wie auch der **Einsatz digitaler Medien bei mobiler Arbeit** als potenzielle Lösungen identifiziert, die innerbetrieblich erprobt werden sollten. Aus dem Kreis der Beteiligten wurde eine projektbegleitende Arbeitsgruppe gebildet, welche die Maßnahmenerprobung begleiten und koordinieren sollte.

# ●● Phase 4: Erprobung arbeitsökologischer Innovationen

Die gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitenden entwickelten und konkretisierten Lösungsansätze sollten zeitnah in die Praxis umgesetzt werden. Hierdurch signalisieren Sie den Projektbeteiligten, dass Sie die vorgeschlagenen Ideen und Maßnahmen ernst nehmen und gleichzeitig erfahren diese eine gebührende Wertschätzung für ihr Engagement. Wenn die Rahmenbedingungen für die Erprobung der ausgewählten Gestaltungslösung mit den verantwortlichen Personen im Betrieb geklärt sind, können Sie die Erprobung in die Wege leiten. Folgende Hinweise sollten Sie dabei beachten:

## 1. BETRIEBLICHE ERPROBUNG ARBEITS- ÖKOLOGISCHER LÖSUNGSANSÄTZE

### *Veränderungsprozesse als betriebliche Experimentierfelder organisieren*

Egal wie erfolversprechend eine Innovationsidee klingt, sie muss sich in der Praxis bewähren. Zielführend ist es daher, Veränderungsprozesse in einem überschaubaren Zeitraum – zum Beispiel drei Monate – und mit begrenzter Reichweite zu erproben. Für den Fall, dass sich die Maßnahme als ineffizient bzw. wenig praktikabel erweist oder die formulierten Ziele nicht umsetzbar sind, können getroffene Veränderungen ohne Mehraufwand revidiert werden. Ist die Erprobung einer AÖ-Innovation erfolgreich, kann diese in den Regelbetrieb übernommen werden.

### PRAXISBEISPIEL:

#### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL IV

Für die betriebliche Erprobung der Maßnahme **Nutzung von E-Bikes bei der Baustellenüberwachung** wurden zunächst zwei E-Bikes angeschafft, die den Mitarbeitenden der Bauaufsicht für Baustellentermine im Stadtgebiet zur Verfügung standen. Der offizielle Kick-off-Termin erfolgte in der regelmäßig stattfindenden bereichsinternen Teambesprechung. Dort wurden die AÖ-Maßnahme vorgestellt und Fragen zur Teilnahme bzw. Nutzung der E-Bikes besprochen.

Für den fünfmonatigen Erprobungszeitraum wurden in Absprache mit dem betrieblichen Mobilitätsmanagement Möglichkeiten geschaffen, um das Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden zu dokumentieren. Eine quantitative Auswertung konnte somit gewährleistet werden. Das Projekt wurde von den Teamleitern und der projektbegleitenden Arbeitsgruppe betreut, die auch an der abschließenden Evaluation teilnahmen.



## 2. OFFIZIELLER KICK-OFF-TERMIN

### *Transparenz herstellen und für eine freiwillige Mitarbeit werben*

Legen Sie einen offiziellen Termin für den Start der Erprobung fest und laden Sie Mitarbeitende zu diesem Kick-off ein. Ihre Belegschaft fühlt sich dadurch nicht nur eingebunden, sondern eine freiwillige Teilnahme erhöht die Bereitwilligkeit und das Engagement, Veränderungsprozesse mitzutragen. Gerade Unternehmensbereiche oder Abteilungen, die von möglichen Veränderungen betroffen sind, sollten im Vorfeld Informationen über das Vorhaben erhalten. Überdies kann der Kick-off-Termin dazu dienen, Verständnis und Interesse zu wecken und weitere Freiwillige für die Teilnahme an der Erprobung zu gewinnen.

## 3. KOORDINATION UND STEUERUNG DURCH DIE PROJEKTBEGLEITENDE ARBEITSGRUPPE

### *Das Vorhaben durch eine hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe begleiten*

Für den gesamten AÖ-Innovationsprozess – inklusive der Erprobungsphase – sollte zur Koordination, Begleitung, Kommunikation und Auswertung eine hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe gebildet werden. Die Teilnahme an der Arbeitsgruppe sollte grundsätzlich freiwillig erfolgen. Vereinbarungen, die innerhalb der Gruppe getroffen werden, beispielsweise bezüglich einer konkreten Aufgabenverteilung oder der Wahl eines Sprechers oder einer Sprecherin, sollten verbindlich getroffen werden. Es empfiehlt sich, die Arbeitskreistreffen regelmäßig durchzuführen – beispielsweise alle sechs bis acht Wochen.

Einige hilfreiche Tipps zur Gestaltung des Prozesses und zur Einbettung in organisatorische Strukturen finden Sie im Abschnitt ›PROJEKT-MANAGEMENT ARBEITSÖKOLOGISCHER INNOVATIONSVORHABEN.



## ●● Phase 5: Evaluation der arbeitsökologischen Innovationen

Wurden ausgewählte Maßnahmen in die Praxis umgesetzt, sollte ihre Alltagstauglichkeit und ihr betrieblicher Nutzen bewertet werden. Planen Sie die Evaluation bereits in der Erprobungsphase ein: Führen Sie vor der Praxisphase eine IST-Analyse durch, die zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden kann. Auf Grundlage des Evaluationsergebnisses können Sie dann weitere Schritte tätigen – in Richtung einer Verstetigung der Maßnahme oder eines Transferkonzepts, um eine Übertragung auf andere Bereiche vorzubereiten.

Die Evaluation sollte bestenfalls projektbegleitend nach einzelnen Teilschritten erfolgen. Dadurch haben die Projektverantwortlichen die Möglichkeit, positive Entwicklungen weiter zu befördern und hemmenden Faktoren entgegenzusteuern. Eine rückblickende Evaluation ist zur Gesamtschau oder bei kurzen Erprobungsphasen zielführend, um die Wirkungen der Innovationen mit Blick auf die gesetzten Ziele und den Prozessverlauf bewerten zu können. Das Instrument ›ARBEITSÖKOLOGISCHES PROJEKT-REVIEW kann sowohl für Teilergebnisse als auch nach Abschluss einer Maßnahme zur Evaluation angewendet werden.

### PRAXISBEISPIEL:

#### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL V

Eine erste Evaluation der Maßnahme zur E-Bike-Nutzung fand im Rahmen einer Gruppendiskussion mit insgesamt fünf Personen statt. Alle Teilnehmenden nutzten das E-Bike im Erprobungszeitraum mehr oder weniger regelmäßig.

Die Nutzungsfrequenz des E-Bikes war im Erprobungszeitraum (Mai – September 2018) ausgesprochen hoch. Im Ergebnis war das Projekt sowohl im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der E-Bike-Nutzenden – bedingt durch die Möglichkeit, sich mehr zu bewegen und zugleich dem hohen Verkehrsaufkommen zu entgehen – als auch auf die erzielten ökologischen Vorteile positiv zu bewerten. Im Vergleich zur PKW-Nutzung bedeutete die E-Bike-Nutzung eine deutliche Verringerung der spezifischen Umweltwirkungen. Eine Ausweitung des E-Bike-Pools und die Erweiterung der Zielgruppe werden angestrebt.



**Innovativer Ansatz von Unternehmenspartner Macor: Elektroantrieb für Schiffstore als grüne Alternative.**

Arbeitsökologische Innovationen sollten dahingehend überprüft werden, inwiefern die entwickelten und erprobten Maßnahmen zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Entlastung der Umwelt beitragen. Folgende Aspekte können Ihnen als Orientierung dienen:

- Welche Rahmenbedingungen sind förderlich, welche hinderlich für die Umsetzung der AÖ-Maßnahme?
- Konnte die Erprobung der Maßnahmen wie geplant durchgeführt werden? Wenn nicht: Wie wurden die Maßnahmen angepasst?
- Welche Ziele und Erwartungen waren mit der Erprobung der Maßnahme verbunden? Sind die Maßnahmen geeignet, die Ziele und Erwartungen zu erfüllen?
- Was hat sich im Hinblick auf die Arbeitssituation verändert? Wie haben die Mitarbeitenden die AÖ-Maßnahmen wahrgenommen und bewertet?
- Welche Umweltentlastungen sind mit der Umsetzung der AÖ-Maßnahmen verbunden?
- Wo liegen weitere Potenziale? Welche Verbesserungen gibt es hinsichtlich der Umsetzung?

Ein geeigneter Rahmen für die Evaluation ist die Durchführung eines Workshops mit Projektbeteiligten unterschiedlicher Funktionen. Verschiedene Perspektiven können dadurch eingebracht und diskutiert werden. Behalten Sie die Bewertung der Effekte für Gute Arbeit und Ökologie im Blick. Zur retrospektiven Bewertung können Ihnen die Tools ›GUTE-ARBEIT-AMPEL und ›UMWELTCHECK behilflich sein – insbesondere dann, wenn sie bereits zu einem früheren Zeitpunkt eingesetzt wurden und Sie einen Vergleich durchführen möchten.

Die Evaluation eines Vorhabens ist eine gute Gelegenheit, die Unterstützung aller Beteiligten zu würdigen. Machen Sie sowohl die Erfolge als auch die Herausforderungen bekannt und begrüßen Sie den Einsatz, sich an Innovationen zu beteiligen und aus Fehlern zu lernen. Feiern Sie gemeinsam den Mut zu Fehlern wie auch erfolgreich gemeisterte Meilensteine!



# ●● Phase 6: Verstetigung, Ausweitung & Transfer

Im Anschluss an die Evaluation der erprobten AÖ-Maßnahmen geht es darum, Innovationsprozesse und erfolgreich umgesetzte Maßnahmen zu verstetigen. Zwei wesentliche Schritte sind hierbei relevant:

1. Integrieren Sie die erprobten AÖ-Innovationen nachhaltig in den Betriebsalltag der entsprechenden Bereiche und sorgen Sie für deren Verbreitung.
2. Übertragen Sie die erprobten AÖ-Innovationen, gegebenenfalls in angepasster Form, auf andere geeignete Unternehmensbereiche.

## **GESTALTUNG DER AÖ-INNOVATIONEN FÜR DEN BETRIEBSALLTAG**

Handelt es sich um AÖ-Innovationen, die sich mit kleinen Änderungen oder durch gezielte Qualifizierung von Mitarbeitenden leicht in den Regelbetrieb integrieren lassen, so erfordert dies zumeist keine weiteren aufwändigen Abstimmungsprozesse im Unternehmen (beispielsweise

mit dem Betriebsrat). Anders ist dies bei komplexen Maßnahmen, an denen unterschiedliche Bereiche und Führungsebenen beteiligt sind – Umsetzungs- bzw. Anpassungsschwierigkeiten bei der Integration in den Regelbetrieb sind hierbei keine Seltenheit. Im Projektteam sollten daher gemeinsam mit den Mitarbeitenden alltagstaugliche Arbeitsabläufe entwickelt werden, um diese im Anschluss in die Ablauforganisation zu integrieren. Oft sind auch weitere relevante Bereiche bzw. übergeordnete betriebliche Expertinnen und Experten (aus Betriebsrat, Qualitätsmanagement, Arbeitsschutz) einzubeziehen. Es ist dann Aufgabe der begleitenden Arbeitsgruppe bzw. der verantwortlichen Person mögliche Schnittstellenprobleme konstruktiv zu lösen, um die AÖ-Innovation nachhaltig zu gestalten.

Eine dauerhafte Verankerung von AÖ-Innovationen in den Regelbetrieb erfordert einen systemischen Blick über Bereichs- bzw. Abteilungsgrenzen hinaus. Bedenken Sie, dass die Umsetzung von neuen Maßnahmen andernorts oftmals Anpassungen erfordert. Prüfen Sie daher, welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit AÖ-Innovationen möglichst breiten Rückhalt im Unternehmen finden.



### TRANSFER IN ANDERE UNTERNEHMENSBEREICHE

Um eine breite Nutzung erfolgreich erprobter AÖ-Innovationen zu erzielen, sollte überprüft werden, inwiefern sie sich auf andere Unternehmensbereiche übertragen lassen. Da jeder Bereich Besonderheiten bezüglich Aufgaben, Arbeitszeiten und Bereichskultur aufweist, ist eine Eins-zu-eins-Übertragung oftmals nicht möglich. AÖ-Lösungen sollten daher entsprechend der spezifischen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Hierfür ist es wichtig, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende anderer Be-

reiche mit den spezifischen AÖ-Innovationen auseinandersetzen und diese auf ihre Bereiche anpassen. Zur Prüfung der Übertragbarkeit bieten sich beispielsweise Transferworkshops an, in denen die bisherigen Umsetzungserfahrungen mit einer AÖ-Innovation den Führungskräften und Mitarbeitenden anderer Bereiche vorgestellt werden. Diese können dann prüfen, ob die AÖ-Innovation für ihren Bereich geeignet ist und in Kooperation mit dem Pilotbereich Transferschritte entwickeln. Mentorinnen und Mentoren mit Erfahrungen in AÖ-Innovationen können den Prozess begleiten und Hilfestellung geben.



#### PRAXISBEISPIEL:

##### GUTE ARBEIT UND NACHHALTIGE MOBILITÄT | TEIL VI

Die exemplarische Erprobungsphase erbrachte sowohl im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der E-Bike-Nutzenden als auch auf die erzielten CO<sub>2</sub>-Einsparungen positive Ergebnisse. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass die bestehenden Betriebsabläufe und Regularien im Unternehmen nicht ausreichend auf die neue Lösung abgestimmt sind.

Zur weiteren Verstetigung des Lösungsansatzes sowie für die erfolgreiche Ausweitung des E-Bike-Pools und der Zielgruppe gilt es nun, gemeinsam mit relevanten Personen (z. B. Fuhrparkmanagement, Arbeitsschutz, Bereichsleitung) alltagstaugliche, übergreifende betriebliche Prozesse und Regularien zu entwickeln – in Bezug auf die Zuständigkeit für Wartung und Pflege der E-Bikes, die Betriebsanweisung für die Nutzung, den Umfang der Ausstattung der E-Bikes sowie zugehörige Schutzausrüstung.

# ●● Ressourcen für arbeitsökologische Innovationen



Ressourcen oder auch ermöglichende Handlungsbedingungen sind in jeder Phase erforderlich, um arbeitsökologische Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Je nach Innovationsphase werden unterschiedliche Ressourcen benötigt.

## RELEVANTE RESSOURCEN FÜR ARBEITSÖKOLOGISCHE INNOVATIONEN

**Zeit:** Arbeitsökologische Innovationen benötigen Zeit. Zeit ist erforderlich, um...

- Beschäftigte und Führungskräfte an der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Innovationen zu beteiligen,
- neue arbeitsökologische Ansätze in betriebliche Regelabläufe zu integrieren,
- die Kompetenzen von Fach- und Führungskräften für arbeitsökologische Innovationen zu stärken – beispielsweise durch die Qualifizierung für gesundheitsförderliches Führen oder für die ökologische Bewertung von Arbeitsprozessen – sowie
- übergreifende Aufgaben wie die Koordination von Innovationsprozessen in Steuerungskreistreffen oder als Projektleitung wahrzunehmen.

**Personal:** Je nach Thema und Schwerpunkt arbeitsökologischer Innovationen sollten Sie als Führungskraft relevante Personen bzw. Gruppen in Innovationsprozesse einbeziehen. Es empfiehlt sich, Mitarbeitende aus allen Bereichen einzubinden, auf die sich die Innovationen direkt oder indirekt auswirken. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven hat den Vorteil, Schwachstellen und bisher unberücksichtigte Innovationspotenziale zu erkennen.

**Expertise:** In arbeitsökologischen Innovationsprozessen empfiehlt sich die Einbindung externer Expertinnen und Experten, wenn...

- Fachwissen innerbetrieblich nicht verfügbar ist (z. B. zur ökologischen Bilanzierung von Produkten) oder
- eine neutrale Moderation von Innovationsprozessen gefragt ist, um eine Balance zwischen unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der Beteiligten herzustellen und auftretende Konflikte konstruktiv zu lösen.



**Aufmerksamkeit:** Führungskräfte und Beschäftigte erleben Innovationsvorhaben in ihrem Arbeitsalltag oft als Zusatzanforderung. Die Aufmerksamkeit für Innovationen zu gewinnen und zu erhalten, ist daher eine besondere Herausforderung. Als Führungskraft können Sie in regelmäßigen Besprechungen mit Mitarbeitenden Innovationsvorhaben und -themen gezielt ansprechen, um die Aufmerksamkeit für Innovationen zu sichern.

**Finanzielle Mittel:** Es empfiehlt sich, für jedes arbeitsökologische Innovationsvorhaben unternehmensintern ein Finanzbudget bereitzustellen, das die Kosten für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen abdeckt.

### TIPPS ZUR ABSCHÄTZUNG UND VERTEILUNG VON RESSOURCEN

#### *Realistische Abschätzung benötigter Ressourcen:*

- Stellen Sie ein Team (beispielsweise aus Mitgliedern des Projektsteuerkreises) zusammen, das sich mit der Planung benötigter Ressourcen beschäftigt. Das Team sollte aus einem gemischten Personenkreis bestehen: Personen mit Fach- und Erfahrungswissen im Projektmanagement von Innovationsvorhaben sowie Schlüsselpersonen, die als Fach- und Führungskräfte ihre Bereiche sehr gut kennen.

- Für die Abschätzung von Ressourcen können Sie zum Beispiel auf Verfahren aus dem agilen Projektmanagement wie dem Planning Poker zurückgreifen (Preußig 2018, S. 121-126)
- Überprüfen Sie im Team regelmäßig – etwa vierteljährlich sowie bei Bedarf – ob die geplanten Ressourcen ausreichend sind. Andernfalls sollten Sie Anpassungen der Ressourcenplanung und -bereitstellung vornehmen.

#### *Gerechte Verteilung der Ressourcen im Innovationsprozess:*

- Konflikte um die Verteilung und den Zugang zu Ressourcen können Innovationsprozesse blockieren. Es empfiehlt sich, im Rahmen des Projektsteuerkreises verbindliche Regeln und Verfahren zu entwickeln, nach denen Ressourcen für arbeitsökologische Innovationsvorhaben bereitgestellt werden.
- Achten Sie darauf, diese Regeln und Verfahren gegenüber allen Beteiligten transparent zu kommunizieren.
- Tragen Sie Sorge dafür, dass allen Beteiligten beim Zugang zu Ressourcen und bei deren Verteilung die gleichen Möglichkeiten und Rechte zustehen.

# ●● Projektmanagement arbeitsökologischer Innovationsvorhaben



AÖ-Innovationsvorhaben sind durch begrenzte Planbarkeit und ergebnisoffene Prozesse gekennzeichnet. Diese erfordern sowohl einen kompetenten Umgang mit auftretenden Unwägbarkeiten und eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten als auch einen lernförderlichen und beteiligungsorientierten Prozess. Das Projektmanagement muss daher Antworten auf situative Anforderungen und auf Veränderungen im Projektverlauf entwickeln können.

## ANFORDERUNGEN AN EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

- Als Führungskraft sollten Sie den Aufbau eines lernförderlichen und reflexiven Projektmanagements für arbeitsökologische Innovationsvorhaben unterstützen.
- Gestalten Sie das Projektmanagement so, dass eine übergreifende Koordination von Innovationsprozessen und eine unternehmensweite Kommunikation des Vorhabens ermöglicht werden.
- Entwickeln Sie Verfahren zur Konfliktbearbeitung zwischen den Beteiligten und zur Gewichtung von arbeitsbezogenen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen, um einen ausgeglichenen Innovationsprozess zu gewährleisten.

- Achten Sie darauf, die benötigten RESSOURCEN realistisch einzuplanen. Fachkräfte und Mitarbeitende mit Aufgaben in der Prozessbegleitung sollten entsprechende Arbeitszeitanteile erhalten. Denken Sie daran, zeitliche und finanzielle Ressourcen für eine arbeitsökologische Kompetenzentwicklung zur Verfügung zu stellen.

## RELEVANTE ARBEITSSCHRITTE EINES ERFOLGREICHEN PROJEKTMANAGEMENTS

- Zu Anfang des Projekts sollten Sie einen (extern) moderierten Workshop mit allen beteiligten Gruppen von Beschäftigten und Führungskräften durchführen. Hier können grundlegende Erwartungen und Befürchtungen an das Innovationsvorhaben und dessen Gestaltung geäußert und konkrete Ziele festgelegt werden.
- Bilden Sie einen projektbegleitenden Steuerkreis, in dem neben Fach- und Führungskräften auch betroffene Beschäftigte und deren Interessenvertretung mitarbeiten. Diese Vielfalt von Perspektiven schafft die Grundlage für ein lernförderliches Projektmanagement. Der Steuerkreis sollte unter anderem folgende Kernaufgaben übernehmen:
  - Grundlegende Entscheidungsfindung und übergreifende Koordination des Innovationsvorhabens



- Abschätzung und Überprüfung benötigter Ressourcen
- Projektcontrolling von Entwicklungs- und Umsetzungsmaßnahmen
- Entwicklung eines betrieblichen Kommunikationskonzepts für arbeitsökologische Innovationen
- Für die projektbezogene Koordination und Begleitung des AÖ-Innovationsprozesses sollte im erforderlichen Umfang qualifiziertes Personal bereitgestellt werden. Dies können zum Beispiel ein bis zwei qualifizierte Projektkoordinatoren und -koordinatorinnen sein, die Kompetenzen in der Moderation von Innovationsprozessen aufweisen.
- Innovationen sollten in abgegrenzten betrieblichen Gestaltungsfeldern erfolgen, in denen die Beteiligten unterschiedliche Praxislösungen entwickeln, erproben und bewerten können. Die Gestaltungsfelder sollten eine direkte Beteiligung von Beschäftigten vorsehen.
- Es sollten geregelte und transparente Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in arbeitsökologischen Innovationsvorhaben entwickelt werden. Bei Bedarf kann zur Konfliktlösung eine externe Mediation beauftragt werden.

#### TIPPS ZUR ERFOLGREICHEN PROZESSGESTALTUNG

- Entwickeln Sie ein gemeinsames Grundverständnis von arbeitsökologischen Innovationen unter den Mitgliedern des Steuerkreises. Gegebenenfalls kann dieses durch Maßnahmen der Kompetenzentwicklung in arbeits- und gesundheitsbezogener bzw. ökologischer Hinsicht unterstützt werden.
- Für die Projektkoordination und auch für den Steuerkreis kann es hilfreich sein, Methoden und Arbeitstechniken aus dem agilen Projektmanagement anzuwenden (Preußig 2018), um effektiver mit Unwägbarkeiten im Innovationsprozess umgehen zu können. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, dass sich Projektkoordinierende wöchentlich in Kurzbesprechungen zum aktuellen Stand des Projekts austauschen und nach wichtigen Meilensteinen Projektreviews durchgeführt werden.

# ●● Arbeitsökologische Innovationen in der Unternehmenskooperation

Arbeitsökologische Innovationsvorhaben lassen sich häufig nicht in einem Unternehmen allein realisieren: Werden zum Beispiel neue umweltverträgliche Werkstoffe eingesetzt, so hat dies Konsequenzen für den weiterverarbeitenden Betrieb, der die Oberflächenbehandlung durchführt. Aber auch die Art, wie Unternehmen kooperieren, ist selbst ein wichtiges Gestaltungsfeld, um Arbeitsbedingungen zu verbessern und ökologisch effizienter zu werden.

Durch Kommunikations- und Kooperationschwierigkeiten entstehen zusätzliche Arbeiten, Stress und Konflikte, die für die Mitarbeitenden eine psychische Belastung darstellen. Nacharbeiten und zusätzliche Transportwege belasten die Umwelt. Die enge Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette kann dazu führen, dass beispielsweise eine Änderung der Arbeitsorganisation oder der Projektsteuerung nur dann zu den gewünschten arbeitsökologischen Effekten – wie der Vermeidung von Fahrt- und Transportwegen oder der Stressreduktion durch festgelegte Kommunikations- und Ruhearbeitszeiten – führt, wenn die zuliefernden Betriebe oder Kundinnen und Kunden einbezogen werden.

Diese vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit verstehen wir als Unternehmenskooperation. Im Gegensatz zu einem Netzwerk (›REGIONALE NETZWERKE) ist die Unternehmenskooperation eine zielgerichtete, konkrete Zusammenarbeit in

festgelegten Bereichen zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Partnern.

Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskooperation:

- Verfolgung gemeinsamer Ziele und Aufgaben mit geteilten Erfolgen und Risiken
- Vertrauensvolles Miteinander auf Leitungswie Arbeitsebene
- Ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen
- Einbeziehen der unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Unternehmenspartner und des Know-how der Mitarbeitenden
- Sachliches und faires Konfliktmanagement

Für die Verbesserung der Kooperation ist der Einsatz verschiedener Instrumente möglich und oftmals auch notwendig.

Im Leitfaden finden Sie folgende Werkzeuge, die unternehmensübergreifend zur Verbesserung der Kooperation eingesetzt werden können:

- Arbeitsökologisches Projektreview
- Arbeitsökologische Bewertung von Produktinnovationen
- Mock-up
- Agiles Projektmanagement
- Unternehmensübergreifender Austausch



### AUS DER PRAXIS:

#### UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDES ARBEITSÖKOLOGISCHES PROJEKTREVIEW

Änderungsmanagement, Materialsteuerung, Konstruktionsprogramme, Kommunikationsroutinen und Fertigungsdaten – all dies sind Beispiele für die Verzahnung von Konstruktionsbüro und Schiffbaubetrieb, die im Rahmen der Entwicklung und Produktion von Systemkomponenten zusammenarbeiten. Wichtige arbeitsökologische Innovationen betreffen hier häufig beide Unternehmen, deren teils unterschiedliche Anforderungen an neue Arbeitsweisen oder Standards für den Erfolg der Innovation abgestimmt werden müssen. Hierfür wurde ein arbeitsökologisches Projektreview entwickelt. Die Rückschau auf den Stand der bisherigen Zusammenarbeit sowie auf die Qualität von Arbeitsprozessen und Produkt wurde gleichzeitig mit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und ökologischen Fragestellungen verbunden. Hierarchie- und unternehmensübergreifend analysierten die Projektbeteiligten im Rahmen von Workshops Kooperationsschwierigkeiten und -stärken. Zur Reduktion von Arbeitsbelastungen und zur Vermeidung von Ausschuss entwickelten sie Lösungsideen, die von gegenseitigen Hospitationen und neuen Kommunikationsroutinen bis hin zu geänderten Produktionsverfahren reichten.

## Kapitel 3

# ● ● Werkzeugkasten für arbeitsökologische Innovationen

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen betrieblich erprobte Werkzeuge und Verfahren zur Gestaltung arbeitsökologischer Innovationsprozesse vor. Viele dieser Instrumente lassen sich in mehreren Phasen des in Kapitel 2 vorgestellten Vorgehensmodells anwenden.

In welcher Phase des Innovationsprozesses sich die einzelnen Werkzeuge einsetzen lassen, können Sie sowohl der Übersicht auf Seite 39 entnehmen als auch in der jeweiligen Instrumentenbeschreibung nachvollziehen. Die in diesem Kapitel angewandte Reihenfolge der Tools orientiert sich grundsätzlich daran, in welcher Phase des Vorgehensmodells die einzelnen Werkzeuge (erstmalig) eingesetzt werden können. Die Werkzeuge „Unternehmensübergreifender Austausch“ und „Regionale Vernetzung“ stechen heraus durch ihren Fokus auf überbetriebliche Zusammenarbeit. Diese Beschreibungen finden Sie am Ende des Kapitels.

In diesem Kapitel erhalten Sie...

- Handreichungen für die Vorbereitung und Durchführung konkreter Methoden und Maßnahmen, die ökologische Verbesserungen mit der Stärkung Guter Arbeit verbinden,
- eine schnelle Übersicht über die Ziele der einzelnen Instrumente und die benötigten Ressourcen,
- Achtungspunkte und Fallbeispiele zur Veranschaulichung sowie
- Hinweise auf ergänzende Informationen und Materialien, die Sie in einer Online-Materialsammlung auf unserer NaGut-Projektseite unter [www.nagut.uni-bremen.de](http://www.nagut.uni-bremen.de) herunterladen können.



	Erkennen (von Innovationsbedarfen und -potenzialen)	Bewerten	Planen und Entwickeln	Umsetzen	Evaluieren der Maßnahmen	Verstetigen (Ausweitung, Transfer)	Ressourcen für arbeitsökologische Innovationen	Projektmanagement arbeitsökologischer Innovationen	Arbeitsökologische Innovationsvorhaben in der Unternehmenskooperation
Mitarbeitendengespräch	⊗				⊗	⊗	⊗		
Gute-Arbeit-Ampel	⊗				⊗				
Umweltcheck	⊗	⊗			⊗				
Bestandsaufnahme-Workshop	⊗	⊗					⊗		
Auswahlmatrix	⊗	⊗							
Agiles Projektmanagement	⊗	⊗	⊗				⊗	⊗	⊗
Führungskräfteschulung „Gesunde Führung“	⊗			⊗		⊗			
Kennzahlen in arbeitsökologischen Innovationen		⊗			⊗				
Arbeitsökologische Bewertung von Produktinnovationen		⊗			⊗				⊗
Checkliste „Erfolgsfaktoren“			⊗	⊗	⊗	⊗		⊗	
Entwicklungsworkshop			⊗	⊗					
Mock-up			⊗	⊗		⊗			⊗
Projektreview					⊗	⊗			⊗
Unternehmensübergreifender Austausch	⊗					⊗			⊗
Regionale Vernetzung	⊗			⊗		⊗			

# ●● Das Mitarbeitendengespräch

Das Mitarbeitendengespräch (MAG) ist ein geregelter Verfahren für den direkten Austausch zwischen Führungskraft und einzelnen Mitarbeitenden. Es ermöglicht Ihnen, die Nachhaltigkeitsdimensionen von Guter Arbeit und Ökologie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitenden zu besprechen und deren ökologischen Innovationsideen frühzeitig in den Veränderungsprozess zu integrieren. Als Teil einer systematischen Personalentwicklung bieten MAG die Möglichkeit, die Entwicklung von Mitarbeitenden in Beruf und Unternehmen zu fördern, Veränderungsbedarfe frühzeitig zu besprechen und Qualifikationen aufzubauen.

## Darauf sollten Sie achten:

Wichtig ist die regelmäßige und verlässliche Durchführung von MAG und die Überprüfung der Umsetzung getroffener Vereinbarungen. Arbeitsökologische Themen sollten in MAG regelmäßig erörtert werden.

## ZIELE

- Sie können die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitenden reflektieren, Wertschätzung für Person und Arbeitsleistung zeigen, kritische Themen ansprechen, Feedback einholen sowie Verbesserungspotenziale für die zukünftige Kooperation erarbeiten.
- Sie erkennen problematische Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden und können Gestaltungsideen für mehr Arbeitsqualität besprechen.
- Sie stärken die Aufmerksamkeit von Mitarbeitenden für arbeitsökologische Innovationen.

## → Benötigte Ressourcen

Planen Sie ausreichend Zeit für die Durchführung sowie für die Vor- und Nachbereitung des Gesprächs ein. Gerade bei der Einführung sind Zeit und Kosten für die unternehmensinterne Kommunikation über die Ziele und das Verfahren der MAG und ggf. für die Schulung von Führungskräften zu berücksichtigen.



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

## Übersicht zum Vorgehen für Führungskräfte

### Einladung für Mitarbeitende und Themenübersicht

### Gesprächsleitfaden und Protokollvorlage

**Mitarbeitenden-Gespräche**  
- Einladung -

**Einladung zu einem Mitarbeitenden-Gespräch**

Sehr geehrte Frau \_\_\_\_\_  
Sehr geehrter Herr \_\_\_\_\_

wir haben in diesem Jahr damit begonnen, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein persönliches Gespräch zu führen.

Dabei soll es darum gehen, Ihre Sicht auf Ihre Arbeit und Arbeitsbedingungen zu hören. Was lief gut, wo gab es Probleme und welche Verbesserungsideen haben Sie?

Wichtig sind uns Ihre Anregungen für gesunde Arbeitsbedingungen, damit wir zu Ihrem Gesunderhalt beitragen können.

Ich möchte mich mit Ihnen über ihre berufliche Entwicklung, mögliche Qualifizierungsbedarfe und eventuelle Veränderungen austauschen.

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team, wie die Kooperation mit den Führungskräften?

Auch Ideen für ökologische Verbesserungen sind willkommen.

Im Gespräch will ich mit Ihnen verabreden, welche dieser Themen wir im kommenden Jahr angehen und umsetzen wollen.

Ich lade Sie zu Ihrem ersten Mitarbeitenden-Gespräch ein

am \_\_\_\_\_  
um \_\_\_\_\_  
im Raum \_\_\_\_\_

Wenn sie noch Fragen haben, schreiben Sie \_\_\_\_\_



## So können Sie vorgehen

### EINFÜHRUNG

- Stimmen Sie Inhalte und Vorgehensweise der MAG mit den beteiligten Führungskräften im Vorfeld ab.
- Kommunizieren Sie die Ziele, das Vorgehen und dessen Regeln, um das MAG langfristig im Unternehmen zu etablieren.

### DURCHFÜHRUNG

- Bieten Sie Führungskräften vorbereitende Schulungen und den Austausch zu wertschätzender Gesprächsführung, schwierigen Gesprächssituationen oder arbeitsökologischen Themen an, um diese bestmöglich auf die MAG vorzubereiten.
- MAG sollten einmal jährlich zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erfolgen. Planen und vereinbaren Sie die Termine vorausschauend, damit sich alle Beteiligten darauf vorbereiten können.
- Das Gespräch sollte folgende Themen umfassen:
  - Rückblick auf Aufgaben und Arbeitssituation im vergangenen Jahr
  - Ausblick auf Arbeitsaufgaben und Anforderungen im kommenden Jahr
  - Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden (z. B. Qualifizierung und Karrierechancen)

- Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sowie im Team und den einzelnen Bereichen
- Belastende und unterstützende Arbeitsbedingungen sowie ökologische Verbesserungen
- Wünsche, Erwartungen und Ideen der Beschäftigten an ein umwelt- und ressourcenschonendes Arbeiten und zur Verbesserung der Arbeitssituation
- Planen Sie für das Gespräch etwa eine Stunde ein. Achten Sie als Führungskraft auf eine ungestörte und wertschätzende Gesprächsatmosphäre, die Zeit für Notizen und Rückfragen bietet.
- Halten Sie zentrale Gesprächsinhalte und Vereinbarungen anhand einer Protokollvorlage fest. Die Vorlage sollten die Mitarbeitenden im Voraus erhalten, um sich gut auf das Gespräch vorbereiten zu können. Vereinbarungen aus dem Vorjahr werden gemeinsam überprüft und neue Verabredungen für das Folgejahr festgehalten.
- Die Mitarbeitenden sollten das Protokoll ein bis zwei Wochen nach dem Gespräch zur Abstimmung erhalten.
- Es empfiehlt sich, halbjährlich den Stand der Vereinbarungen zu überprüfen.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



# ●● Gute-Arbeit-Ampel

## Darauf sollten Sie achten:

Platzieren Sie das vorbereitete Gute-Arbeit-Plakat so im Raum, dass Ihre Mitarbeitenden in Ruhe ihre Bewertung vornehmen können.

Lassen Sie bei der Auflistung der Dimensionen Platz für Ergänzungen, sodass die Mitarbeitenden fehlende Aspekte ergänzen können.

Überlassen Sie die Durchführung des Workshops gegebenenfalls einer neutralen Person. Mitarbeitende sind eher bereit, kontroverse Themen zu erörtern, wenn Führungskräfte nicht anwesend sind. In einem weiteren extern moderierten Workshop können Sie mit Ihren Mitarbeitenden die „Ampel-Ergebnisse“ diskutieren und gemeinsam Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vereinbaren.

Das Instrument Gute-Arbeit-Ampel eignet sich dazu, die Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten visuell zu erfassen und zu analysieren. In einem Gruppensetting – zum Beispiel im Rahmen eines Teammeetings oder Workshops – erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, ausgewählte Dimensionen guter Arbeit im Hinblick auf ihre derzeitige Arbeitssituation zu bewerten. Die Workshopleitung erhält dadurch auf einen Blick sowohl besonders positiv wahrgenommene Aspekte als auch Anknüpfungspunkte für nötige Verbesserungen. In der anschließenden Diskussion sollten beide Bereiche gleichermaßen thematisiert werden.

## ZIELE

- Sie erhalten einen groben Überblick darüber, wie Mitarbeitende ihre Arbeitsbedingungen im Unternehmen wahrnehmen und bewerten.
- Sie können sich mit Mitarbeitenden darüber verständigen, in welchen Bereichen Verbesserungsbedarf besteht und gemeinsam Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickeln.
- Sie können die Wirkung ökologischer Innovationen auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten erfassen.

## → Benötigte Ressourcen

- Vorbereitetes Plakat mit Dimensionen guter Arbeit wie Arbeitsautonomie oder Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Verschiedenfarbige Klebepunkte (rot, gelb, grün, blau)
- Zeitbedarf: ca. 45-60 Minuten
- Teilnehmende: 4-6 Mitarbeitende
- Moderatorin/Moderator



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

## Erläuterungen zu unterschiedlichen Dimensionen guter Arbeit



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTRIEWIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

### EINFÜHRUNG

Erläutern Sie den Teilnehmenden die ausgewählten Dimensionen Guter Arbeit. Klären Sie inhaltliche Rückfragen und ergänzen Sie bei Bedarf weitere Aspekte, die aus Sicht der Mitarbeitenden fehlen.

### AUFGABENSTELLUNG

Jetzt sind Ihre Mitarbeitenden gefragt: Erläutern Sie die Aufgabenstellung und las-

sen Sie die verschiedenen Dimensionen von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anhand des Ampelprinzips bewerten (grün = sehr gut/gut; gelb = zufriedenstellend; rot = verbesserungswürdig). In Ergänzung dazu können Sie Ihre Mitarbeitenden bitten, den Bereich mit dem ihrer Meinung nach größten Verbesserungsbedarf mit einem blauen Punkt zu kennzeichnen.

### DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Fassen Sie zunächst die Ergebnisse zusammen. Eine kurze Abfrage, was die einzelnen Mitarbeitenden erwartet haben und was sie überrascht, bietet sich zum Einstieg in die Diskussion an. Stellen Sie zunächst Rückfragen zu den besonders positiv bewerteten Dimensionen, um näher zu beleuchten, was allgemein an den Arbeitsbedingungen im Betrieb geschätzt wird. Gehen Sie in einem zweiten Schritt auf die Problembereiche (überwiegend gelb/rot gekennzeichnete Dimensionen) ein und versuchen in der Diskussion zu erörtern, wie nötige Verbesserungen aussehen könnten. Nehmen Sie dabei besonders die Dimensionen in den Blick, denen der größte Verbesserungsbedarf attestiert wurde (blaue Markierung).



Dimensionen für Gute Arbeit	sehr gut / gut			zufriedenstellend		verbesserungswürdig	
	●	●	●	●	●	●	●
• Berufliche Entwicklungschancen	●	●	●			●	●
• Qualifizierung / Einarbeitung	●	●	●				
• Anerkennung / Wertschätzung	●	●	●				
• Leistung + Entgelt	●	●	●				
• Beteiligung	●	●	●				
• Entscheidungsspielräume	●	●	●				
• Gesundheitserhalt	●	●	●		●		
• Arbeitsplatzsicherheit	●	●	●				
• Arbeitszeitgestaltung	●	●	●				
• Balance von Arbeit + Privatleben	●	●	●			●	●
• ...							

# Umweltcheck

## Darauf sollten Sie achten:

Nutzen Sie bei der Durchführung des Umweltchecks die Vorlagen aus der [↓ Online-Materialsammlung](#).

Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv ein – beispielsweise im Rahmen einer Arbeitsgruppe.

Voraussetzung für betriebliches umweltorientiertes Handeln ist die Kenntnis über den Ist-Zustand der Umweltbelastungen, die vom Unternehmen ausgehen. Um Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltsituation einleiten zu können, müssen die durch das Unternehmen entstehenden Umweltwirkungen erfasst und bewertet werden. Gerade für kleinere Unternehmen stellt der Umweltcheck ein geeignetes Instrument dar, um eine erste ökologische Bestandsaufnahme durchführen zu können.

## ZIELE

- Sie erhalten einen Überblick über relevante Maßnahmen und erfahren, welche Schlüsselbereiche und Umweltaspekte dabei eine besondere Rolle spielen.
- Es werden Anregungen zur systematischen Erfassung von Stoffen, Energieträgern, Produkten und Emissionen gegeben und Beispiele für Maßnahmen zur Beseitigung ökologischer Schwachstellen genannt.

## → Benötigte Ressourcen

Planen Sie für die Durchführung eines Umweltchecks ausreichend Zeit ein: Die spezifischen betrieblichen Fragebögen bzw. Erfassungsbögen müssen entwickelt und entsprechende Mitarbeitende befragt werden. Darüber hinaus werden personelle und zeitliche Ressourcen für die Datenerfassung, die Auswertung sowie gegebenenfalls für die Maßnahmenplanung bzw. deren Umsetzung benötigt.

## So können Sie vorgehen

Bei der Vorbereitung und Durchführung des Umweltchecks können Sie sich an den aktuellen Standards in diesem Bereich orientieren (Umweltmanagementsysteme nach DIN EN ISO 14001 bzw. EMAS-Verordnung) und diese auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten Ihres Unternehmens anpassen.

1. Neben einer Analyse der relevanten betriebsspezifischen umweltrechtlichen Anforderungen sollten in einem ersten Schritt alle für das Unternehmen relevanten direkten wie indirekten Umweltaspekte erfasst werden.

Direkte Umweltaspekte	Indirekte Umweltaspekte
Energieverbrauch	Produktdesign
Rohstoffverbrauch	Produktverpackung
Abwasser	Dienstreisen
Abfall	Lieferanten
Emissionen	Kapitalinvestitionen
Bodennutzung	

2. Darauf aufbauend erfolgen die Erarbeitung von betriebsspezifischen Befragungs- und Erfassungsunterlagen sowie die systematische Erfassung von Stoffen, Energieträgern, Produkten und Emissionen des zu betrachtenden Standorts (Betriebsbilanz).



### Vorteile der systematischen Erfassung

- Ökologische Schwachstellen werden kenntlich gemacht.
  - Eine Verknüpfung mit Kosten ermöglicht das Aufzeigen von ökologisch-ökonomischen Schwachstellen.
  - Es können konkrete quantitative Ziele abgeleitet werden.
  - Eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltsituation kann anhand von Umweltkennzahlen dokumentiert werden.
  - Die erfassten Informationen können für die nach der Gefahrstoff-Verordnung geforderte Gefahrstoffliste und für die Betriebsanweisungen genutzt werden.
  - Es werden vorhandene Informationsdefizite deutlich.
- 3.** Zur Bewertung der Umweltwirkungen eignen sich unterschiedlichste Methoden und Konzepte – so beispielsweise die ABC-Stoffbewertungsmethode oder Produktökobilanz. Aufgrund der vorliegenden Mengendaten kann ein Umweltkennzahlensystem abgeleitet werden. Die Kombination aus Gefährdungspotenzialen bzw. Risikopotenzialen und den Mengenangaben geben darüber hinaus Aufschluss über Risiken durch Ereignisse wie Verschütten, Leckagen, Explosionen und Brand.

- 4.** Auf der Grundlage der aufgezeigten Schwachstellen können konkrete Ziele aufgestellt und geeignete Maßnahmen zur Beseitigung der Schwachstellen und zur Verbesserung der betrieblichen Umweltsituation diskutiert werden.

### Beispiele für Maßnahmen zur Beseitigung ökologischer Schwachstellen:

- Ersatz von umweltbelastenden Stoffen durch weniger schädliche Materialien
- Durchführung technologischer Optimierungen (z. B. Abwärmenutzung)
- Einsatz neuer effizienterer Technologien mit einem geringerem Rohstoffeinsatz und Emissionsausstoß
- Etablierung neuer Konstruktionen (z. B. Klemmen anstatt Kleben)
- Durchführung organisatorischer Maßnahmen (z. B. getrennte Abfallsammlung und Verwertung)
- Ökologische Schulung von Mitarbeitenden und Führungskräften

Langfristig sollten auch umweltbelastende Produkte überprüft und in Frage gestellt werden.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



# Workshop

## zur Bestandsaufnahme von arbeitsökologischen Innovationspotenzialen

### Darauf sollten Sie achten:

Die Teilnahme am Workshop sollte grundsätzlich freiwillig erfolgen. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden rechtzeitig über Termin und Inhalte des Workshops.

Planen Sie ausreichend Zeit für Pausen ein.

Stellen Sie mithilfe einer Dokumentation des Workshops Transparenz her (z. B. in Form eines Ergebnisprotokolls). Verdeutlichen Sie den Teilnehmenden, wie mit den Ergebnissen des Workshops weiter verfahren wird.

Um Potenziale für arbeitsökologische Innovationen im Unternehmen zu ergründen, ist es sinnvoll, zunächst eine Bestandsaufnahme durchzuführen. Neben dem »MITARBEITENDENGESPRÄCH und weiteren Gesprächen mit Expertinnen und Experten sowie betrieblichen Fachkräften bietet das Format eines Workshops eine gute Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden sowie deren Sichtweise auf ökologische Verbesserungen in den Blick zu nehmen. Workshops zur Bestandsaufnahme setzen am individuellen Erfahrungswissen der Beschäftigten an und bieten Anregung, sich über dieses Wissen auszutauschen. So können die Teilnehmenden in einem geschützten Rahmen – ohne die Anwesenheit von Führungskräften – eine Rückmeldung geben, wie sie ihre Arbeitsbedingungen einschätzen und anschließend Verbesserungsbedarfe benennen. Ebenso können sie reflektieren, welchen Einfluss ihre alltägliche Arbeit auf die Umwelt hat und welche Möglichkeiten für ökologische Verbesserungen aus ihrer Sicht bestehen.

### ZIELE

- Sie geben Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Sicht auf Arbeitsbedingungen und ökologische Problemstellungen in einem arbeitsökologischen Gestaltungsfeld (z. B. gute Arbeit und nachhaltige Mobilität) zu erörtern.
- Sie erhalten Ansatzpunkte für arbeitsökologische Verbesserungen.
- Review arbeitsökologischer Verbesserungen: Im Rahmen des Workshops können die Wirksamkeit arbeitsökologischer Maßnahmen überprüft und Veränderungen ermittelt werden.

### → Benötigte Ressourcen

- Ablaufplan als Handout
- Vorbereitete Flipcharts oder Präsentationsfolien
- Moderationsmaterialien
- Zeitbedarf: 4 Stunden inkl. Pausen
- Teilnehmende: 4-6 Mitarbeitende
- Moderatorin/Moderator
- Getränke, ggf. Imbiss für die Teilnehmenden



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

### Vorlagen für Flipcharts



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

### BEGRÜSSUNG UND EINFÜHRUNG

Erläuterung der Ziele des Workshops

### BESTANDSAUFNAHME ZU GUTER ARBEIT IN BEZUG AUF DAS ARBEITSÖKOLOGISCHE GESTALTUNGSFELD

Einschätzung der eigenen Arbeitsbedingungen und Diskussion von Verbesserungsbedarfen, beispielsweise anhand der Methode ›GUTE-ARBEIT-AMPEL.

### BESTANDSAUFNAHME ZUR UMWELTSITUATION UND ZU VERBESSERUNGSPOTENZIALEN IN BEZUG AUF DAS ARBEITSÖKOLOGISCHE GESTALTUNGSFELD

Bedeutung ökologischer Aspekte für die eigene Arbeit und Diskussion ökologischer Verbesserungspotenziale.

### INTEGRATION DER ERGEBNISSE

Wo bestehen Synergien zwischen Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit und ökologischen Verbesserungspotenzialen im Gestaltungsfeld? Wo geraten mögliche arbeitsbezogene und ökologische Lösungsansätze miteinander in Konflikt? Wie könnten integrierte Lösungsansätze aussehen?

### ABSCHLUSS UND VERABSCHIEDUNG



# ●● Auswahlmatrix

Die Auswahlmatrix ist ein Instrument, mit dem Sie arbeitsökologische Innovationspotenziale erkennen und deren Reichweite und Umsetzbarkeit abschätzen können. Mithilfe des Instruments lassen sich sowohl arbeitsökologische Gestaltungsfelder als auch skizzierte Lösungsansätze schnell und übersichtlich hinsichtlich festgelegter Kriterien bewerten. Dabei können Sie die Auswahlmatrix individuell und flexibel einsetzen – im Rahmen eines Workshops oder einer Teambesprechung, in Innovationszirkelsitzungen oder als Reflexionsinstrument für Fach- und Führungskräfte.

## Darauf sollten Sie achten:

Arbeitsökologische Innovationen beziehen sich gleichermaßen auf Arbeit und Ökologie. Wenn Sie arbeitsökologische Gestaltungsfelder identifizieren oder arbeitsökologische Lösungsansätze umsetzen wollen, sollten Sie nur solche auswählen, die in der Bewertung hinsichtlich der ökologischen Effekte und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen jeweils grün oder mindestens gelb markiert sind.

## ZIELE

- Sie erkennen arbeitsökologische Innovationspotenziale und gelangen zu einer ersten Einschätzung über deren Reichweite und Relevanz im Unternehmen.
- Sie können Lösungsansätze im Hinblick auf Kriterien guter Arbeit und ökologischer Effekte schnell und übersichtlich bewerten.

## → Benötigte Ressourcen

- Plakat mit Auswahlmatrix
- Verschiedenfarbige Klebepunkte (rot, gelb, grün)



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

## Vorlage der Auswahlmatrix

A. Beschreibung				B. Bewertung			
Thema	Erläuterung	Ökologie	Gute Arbeit	Kosten	Ökologische Effekte	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Umsetzbarkeit



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

Um arbeitsökologische Innovationspotenziale in Ihrem Unternehmen zu identifizieren, ist es sinnvoll, sich an bereits bestehenden Innovations- und Entwicklungsbedarfen zu orientieren. Diese können mithilfe der Auswahlmatrix spezifiziert und mittelfristig umgesetzt werden.

### SCHRITT 1: BESTANDSAUFNAHME DURCHFÜHREN

- Sammeln Sie alle Entwicklungsbedarfe, die Ihnen einfallen und notieren Sie diese in der ersten Spalte der Auswahlmatrix (>> Thema).
- Schreiben Sie für jedes identifizierte Thema möglichst konkret die Problemstellung und die daraus resultierenden Ziele auf (>> Erläuterung).
- Benennen Sie für jedes Thema alle Aspekte, die eine ökologische Relevanz haben und mit der Thematik verbunden sind (>> Ökologie).
- Notieren Sie für jedes Thema alle Aspekte, die Ihrer Ansicht nach in arbeitsbezogener Hinsicht von Bedeutung sind (>> Gute Arbeit).

### SCHRITT 2: ENTWICKLUNGS- UND INNOVATIONSBEDARFE BEWERTEN

- Sind alle relevanten Themen notiert, folgt deren Bewertung anhand des Ampelprinzips (grün = positiv; gelb = eingeschränkt; rot = negativ). Zuvor festgelegte Kriterien helfen Ihnen, die einzelnen Aspekte zu beurteilen.
- Mögliche Kriterien zur Bewertung arbeitsökologischer Innovationspotenziale: Kosten, ökologische Effekte, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Umsetzbarkeit etc.

Die Auswahlmatrix eignet sich auch dazu, bereits konkretisierte arbeitsökologische Lösungsansätze hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit abzuschätzen und zu bewerten.



# ●● Agiles Projektmanagement

## Darauf sollten Sie achten:

Agiles Projektmanagement ist voraussetzungsvoll und nicht überall einsetzbar. Gestalten Sie das Kennenlernen, Anpassen und (partielle) Übertragen als eigenständiges arbeitsökologisches Innovationsvorhaben.

Widmen Sie der Veränderung von Führung viel Aufmerksamkeit.

Agil arbeitende Teams benötigen nicht nur Kenntnisse agiler Methoden, sondern auch Qualifizierung und Begleitung in gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung, Konfliktbewältigung und im Umgang mit Diversität.

Die Schnittstellen der agilen Projektarbeit zu den klassisch arbeitenden Teilen des Unternehmens oder Kunden und Kundinnen bedürfen besonderer Gestaltung.

Arbeitsökologische Innovationsvorhaben setzen zum einen auf Beteiligung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, andererseits sind die Rollenklärung, die Kooperation zwischen Bereichen, Führungsebenen und auch zwischen Unternehmen wesentliche Bestandteile. Um komplexe Neuerungen nachhaltig zu gestalten, sollten regelmäßige Feedbackrunden eingeplant werden. Ähnliche Ansätze finden sich auch im Agilen Projektmanagement. Dieses wurde im Bereich der IT-Dienstleistung entwickelt, um Projektarbeit flexibler entlang der Kundenbedarfe zu gestalten sowie die Selbststeuerung hochqualifizierter Teams zu ermöglichen und gleichzeitig engmaschig zu überprüfen. Relevante Elemente des agilen Projektmanagements wie die starke Rolle der Teams sowie regelmäßige Reflexionsrunden zur Optimierung von Arbeitsumfeld und Zusammenarbeit können für arbeitsökologische Innovationsprozesse nutzbar gemacht werden.

## ZIELE

- Sie setzen sich mit agilem Projektmanagement auseinander und prüfen, inwiefern es für Ihre arbeitsökologischen Innovationsvorhaben sinnvoll einsetzbar ist.
- Sie erweitern die Ansätze des agilen Projektmanagements um arbeitsökologische Kompetenzentwicklung. Team und Führung sollten ihre Ansprüche an gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und ökologische Verbesserungen entwickeln und umsetzen.
- Durch agiles Projektmanagement werden Reibungsverluste und Belastungen reduziert, die bei einer für komplexe Innovationsvorhaben wenig geeigneten klassischen Projektsteuerung auftreten können.

## → Benötigte Ressourcen

- Agiles Projektmanagement kennenzulernen, arbeitsökologisch anzupassen und auf die eigene Organisationskultur mit ihren Produkt- und Branchenanforderungen zu übertragen, erfordert eine solide Qualifizierung und eine offene Auseinandersetzung mit verschiedenen Perspektiven: auf der Ebene der Führungskräfte, der Interessenvertretung und der Projektmitarbeitenden.
- Die Einführung eines (arbeitsökologisch orientierten) agilen Projektmanagements ist selbst ein umfassendes Innovationsvorhaben, das eine gründliche Organisations- und Personalentwicklung einschließt.



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

Wenn Sie komplexe arbeitsökologische Innovationen agil entwickeln möchten, schulen Sie zunächst Führungskräfte, Projektteam und die Unternehmensleitung. Schaffen Sie einen vertrauensvollen Diskussionsrahmen, in dem Mitarbeitende und Führungskräfte die Anwendbarkeit agiler Prinzipien und Methoden für ihren Arbeitsbereich durchspielen sowie Bedenken, Begeisterung und Fragen offen einbringen können.

Erweitern Sie die agilen Reflexionsmethoden um die gesundheitsförderliche Gestaltung von Teamarbeit. Gut lässt sich diese Kompetenzentwicklung des Teams mit einer beteiligungsorientierten psychischen Gefährdungsbeurteilung im Rahmen eines Workshops (BAuA 2014, S. 76 ff. und 256 ff.) verbinden.

### WESENTLICHE BESTANDTEILE DES AGILEN PROJEKTMANAGEMENTS

- Sie untergliedern komplexe Projekte in Teilaufgaben und liefern in kurzen Zeitintervallen und in enger Abstimmung mit internen oder externen Kundinnen und Kunden funktionsfähige Teilprodukte. Sie schätzen die dafür benötigten Ressourcen sowie die realisierbaren Tagesaufgaben eigenständig im Team ein.
  - Gemeinsam mit der Kundin oder dem Kunden entwickeln Sie das Endprodukt im Projektverlauf weiter. Anforderungen an das Produkt werden aus Sicht der Nutzerinnen und Nutzer beschrieben.
  - Regelmäßig erhält das Team die Gelegenheit, über die Rahmenbedingungen der Arbeit und die Zusammenarbeit zu reflektieren.
  - Führung besteht vor allem darin, gute Arbeitsvoraussetzungen – Information, Schnittstellenmanagement, Ausstattung, Qualifizierung, Reduzierung paralleler Arbeiten, Störungsfreiheit etc. – für das Team zu schaffen. Teile der Führungsaufgaben gehen auf das Team oder einzelne Beschäftigte mit festen Rollen über (bspw. „Scrum Master“ für die Teamentwicklung, „Product Owner“ für die Kundenperspektive).
- Eine gute Einführung in agiles Projektmanagement finden Sie in Preußig (2018), siehe Vorgehensmodell.



# ●● Gesunde Führung – Fortbildung für Führungskräfte

## Darauf sollten Sie achten:

Sichern Sie ein offenes Seminarklima und Vertraulichkeit.

Häufig ist ein offener Erfahrungsaustausch unter hierarchiegleichen, nicht konkurrierenden Teilnehmenden einfacher.

Gewinnen Sie für Ihren Workshop Referierende mit arbeits- und gesundheitswissenschaftlichem Wissen und konkreter Praxiserfahrung.

Verwenden Sie Fallbeispiele aus dem Teilnehmendenkreis nur mit der ausdrücklichen Zustimmung der entsprechenden Person.

Gute Führung ist ein wichtiger Faktor für die Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden (BAuA 2017, S. 36 ff.). Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein – sowohl im Arbeitsalltag als auch in arbeitsökologischen Innovationsprozessen.

Führungskräfte beeinflussen die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden durch...

- ihr direktes Führungsverhalten,
- die Gestaltung der Aufgaben, der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation,
- die Entwicklung von Rahmenbedingungen (z. B. Zielvorgaben) sowie
- den Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit bei der Arbeit, der bewusst und unbewusst den Umgang ihres Teams mit Arbeitsanforderungen prägt, beispielsweise in Bezug auf überlange Arbeitszeiten.

## ZIELE

- Die Fortbildung unterstützt Sie dabei, Ihre eigene und die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden in AÖ-Innovationsprozessen zu erhalten.
- Für die gesundheitsförderliche Führung lernen sie zentrale Entstehungsmodelle arbeitsbezogener Gesundheitsrisiken und präventive Gestaltungsansätze kennen und auf Ihren Arbeitsbereich anzuwenden.
- Berührungspunkte gegenüber dem Thema „Psychische Belastungen und Ressourcen“ werden abgebaut und ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis gestärkt.
- Sie tauschen sich über Ihre eigenen Arbeitsbedingungen und deren gesundheitsgerechte Gestaltung aus.

## → Benötigte Ressourcen

Für die Teilnahme am Workshop sollten Führungskräfte eineinhalb Tage einplanen. Die Workshopleitung sollte zusätzlich zwei bis drei Tage zur Vor- und Nachbereitung kalkulieren.



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

**Musterablauf Fortbildung „Gute Arbeit – gesunde Arbeit“**

**Präsentationen und Übersicht zu ausgewählten Erklärungsmodellen**



# So können Sie vorgehen

## VORBEREITUNG

Stimmen Sie Inhalte, Methoden und Zeitpunkt der Fortbildung auf Ihre Zielgruppe, betriebliche Rahmenbedingungen und vorhandene Gesundheitsthemen mit den Referierenden ab. Laden Sie interessierte Führungskräfte möglichst unterschiedlicher Bereiche ein.

## TEIL 1: ALS FÜHRENDE GESUND BLEIBEN

In einem ersten Schritt werden Aspekte präventiver Arbeitsgestaltung vorgestellt und grundlegende Erklärungsmodelle psychischer Gesundheit und Gesundheitsrisiken erläutert. Darunter werden unter anderem Themen wie Wirkzusammenhänge von Führung und Gesundheit (Franke et al. 2015), Anerkennung (Siegrist 2015) sowie widersprüchliche Arbeitsanforderungen (Moldaschl 2017) einbezogen. In Kleingruppen oder Einzelarbeit übertragen die Teilnehmenden dann das jeweilige Modell auf ihren Arbeitsbereich als Führungskräfte und identifizieren Gesundheitsrisiken und -ressourcen.

→ Weitere Literatur finden Sie in unseren Literaturempfehlungen auf Seite 76.

In einem zweiten Schritt gehen die Referierenden auf Gestaltungsempfehlungen für menschengerechte und gesundheitsförderliche Arbeit (ArbSchG, BAuA) ein. Eine anschließende Arbeitsphase wird dafür genutzt, zu ausgewählten Praxisbeispielen unter Einbeziehung der Erklärungsmodelle konkrete gesundheitsförderliche Lösungen zu entwickeln. Diese werden in Zweiertams

reflektiert und zwischen den beiden Seminarteilen praktisch erprobt.

## TEIL 2: ZUR GESUNDHEIT DES TEAMS BEITRAGEN

Der zweite Teil des Workshops beginnt mit dem Selbstcheck „Wie (gesund) führe ich?“ (nach Matyssek 2011), den alle teilnehmenden Führungskräfte im Hinblick auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden durchführen. Mit Bezug auf die Erklärungsmodelle und die vorgestellten Praxisbeispiele wird in Kleingruppen erarbeitet, worin sich Arbeitsbedingungen, Ressourcen und Belastungen von Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung gleichen und worin sich diese unterscheiden. Als Input folgen Empfehlungen zur gesundheitsförderlichen Führung (nach BAuA 2017/www.do-care.de), z. B. im Rahmen der indirekten Steuerung durch Ziele (Peters 2011, VBG 2018, Krause/Dorsemagin 2017). Die Teilnehmenden tauschen sich zu eigenen Erfahrungen mit Zielvereinbarungen und deren Gesundheitsauswirkungen aus und entwickeln Gestaltungsideen zur gesundheitsgerechten Handhabung.

Im Anschluss werden in Kleingruppen anhand von Fallbeispielen Lösungsideen für das Führungshandeln in Arbeitssituationen erarbeitet, die für das Team oder einzelne Mitarbeitende besonders belastend sind. Diese werden beispielsweise anhand eines Rollenspiels erprobt und gegebenenfalls weiterentwickelt.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTRIEWIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



# ●● Kennzahlen in arbeits- ökologischen Innovationen

## Darauf sollten Sie achten:

Die Erhebung zu vieler Kennzahlen ist kontraproduktiv. Nehmen Sie ökologische Ziele nicht einfach hinzu, sondern wählen Sie sinnvolle und realistische Kennzahlen aus.

Kennzahlen dienen häufig verschiedenen Zwecken. So etwa zur Information und Entscheidungshilfe für das Management, für die Außendarstellung des Unternehmens oder als Motivationsziel für die Beschäftigten. Machen Sie sich klar, welches Ziel Sie verfolgen.

Überlegen Sie im Vorfeld, wie die Mitarbeitenden bei Erfüllung der Kennzahlen Wert schätzung erfahren sollen.

In der [↓ Online-Materialsammlung](#) finden Sie eine Übersicht zu möglichen Kennzahlen sowie Links zu geeigneten Leitfäden zur Einführung ökologischer Kennzahlensysteme.

Neben gängigen betriebswirtschaftlichen Informationen oder Qualitätsdaten wie dem Jahresüberschuss oder der Ausschussquote können Kennzahlen auch arbeitsökologische Ziele stützen – indem sie die Umweltleistung des Unternehmens darstellen, beispielsweise in Form von Kennzahlen zu Energie- und Materialeffizienz und zum Abfallaufkommen, oder Aspekte guter Arbeitsbedingungen analysieren. Hierzu gehören beispielsweise die Ermittlung von Kennzahlen aus den Bereichen Weiterbildung, Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder Krankenstand.

## ZIELE

- Sie entwickeln arbeitsökologische Kennzahlen, mit denen Sie Ihren Erfolg in Sachen Nachhaltigkeit messen, darstellen und fördern.
- Sie gestalten arbeitsökologische Kennzahlen so, dass sie von den Mitarbeitenden als motivierend und hilfreich empfunden werden.
- Sie beziehen das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden als Quelle für ökologische Verbesserungen in die Kennzahlbildung ein.

## → Benötigte Ressourcen

Planen Sie zur Entwicklung von spezifischen betrieblichen Kennzahlen ausreichend Zeit ein, um Ihre Mitarbeitenden entsprechend beteiligen zu können. Damit erhöhen Sie die Relevanz der Ergebnisse und schaffen Akzeptanz in der Belegschaft. Eine kontinuierliche Erfassung und Auswertung der Daten sollten Sie in Ihre weitere Planung mit aufnehmen.

## AUS DER PRAXIS: ENTWICKLUNG EINES INDEXWERTS ZUR ANLAGENEFFIZIENZ

Im Bereich der Anlagensteuerung können durch die Ermittlung spezifischer Kennzahlen enorme Potenziale gehoben werden. So wurde die Energieeffizienz der Anlagen über eine entsprechende Energiekennzahl ermittelt und als Zielkennzahl für die Mitarbeitenden verwendet. Diese bildete ebenfalls die gesteigerte Energieeffizienz durch investive Maßnahmen als Verbesserung ab. Der Einsatz der Mitarbeitenden in der Wartung und Steuerung – um auch bei älteren Anlagen den erreichten Standard an Energieeffizienz zu halten – wurde jedoch nicht berücksichtigt. Zusammen mit der Vorgabe, die Energieeffizienz aller Anlagen kontinuierlich zu steigern, führte dies zu Frustration bei den Mitarbeitenden. Um die ökologischen Effekte differenzierter zu erfassen und die Motivationswirkung zu erhalten, reichte diese einfache Kennzahl nicht aus. So wurden weitere Parameter, Einflussgrößen und Prozesse mittels Spinnennetzdiagrammen identifiziert und zur Berechnung hinzugezogen. Auf Basis dessen konnte gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine direkt von ihnen beeinflussbare Kennzahl zur Anlageneffizienz entwickelt werden.



## So können Sie vorgehen

Bei der (Weiter-)Entwicklung arbeitsökologischer Kennzahlen sollten Sie folgende Schritte beachten:

1. Klären Sie zunächst den Wirkungsbereich der betrachteten Innovation: Welche Umweltaspekte sind besonders relevant? Geht es bei den Kennzahlen um reine Informationen zum Controlling oder um Verbesserungen im Arbeitsprozess? Welche Mitarbeitende sollen eingebunden werden?
2. Entwickeln Sie gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitenden die entsprechenden Kennzahlen. Hierfür bietet sich beispielsweise die Gründung einer Arbeitsgruppe oder die Durchführung eines Workshops an.
3. Erproben Sie die neu- bzw. weiterentwickelten Kennzahlen, indem Sie die gemachten Erfahrungen gemeinsam auswerten, und optimieren Sie bei Bedarf den Erhebungs- und Auswertungsprozess.
4. Integrieren Sie die neue Leistungskennzahl in das bereits bestehende System und wenden Sie diese im Unternehmen und in den verschiedenen Abteilungen an.
5. Bewerten Sie regelmäßig den Effekt der Kennzahl und überprüfen deren Notwendigkeit als relevante arbeitsökologische Kennzahl.

## Anforderungen an Kennzahlen(systeme)

### Kennzahlen sollen...

- einen Vergleich ermöglichen und die jeweiligen Veränderungen widerspiegeln  
→ **Vergleichbarkeit**
- auf Verbesserungen hinwirken, die von den Beschäftigten beeinflussbar sind  
→ **Zielorientierung**
- die jeweilige Leistung möglichst repräsentativ wiedergeben  
→ **Ausgewogenheit**
- in jeder Phase nach einheitlichen Methoden erhoben werden, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten  
→ **Kontinuität**
- regelmäßig ermittelt werden, um rechtzeitig Einfluss auf Zielgrößen nehmen zu können  
→ **Aktualität**
- für die Anwendenden klar und verständlich sein und ihren Informationsbedürfnissen entsprechen  
→ **Verständlichkeit**
- durch ihr Verbesserungspotenzial den Aufwand zur Erhebung, Analyse und Weiterentwicklung aufwiegen  
→ **Wert und Aufwand**

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



# ●● Arbeitsökologische Bewertung von Produktinnovationen

## Darauf sollten Sie achten:

Nutzen Sie zur Durchführung einer Ökobilanz und zur Einschätzung der Arbeitsbedingungen externes Know-how wissenschaftlicher Einrichtungen und/oder Beratung.

Die aufgezeigte Methode hilft Ihnen, Auswirkungen vorausschauend zu ermitteln, umwelt- und arbeitswissenschaftlich zu gewichten sowie Arbeitsschutzstandards zu berücksichtigen. Letztendlich entscheiden jedoch Sie, welche Kriterien Ihnen am wichtigsten sind.

Sie möchten in Ihrem Unternehmen eine Produktinnovation entwickeln und einführen. Ergänzend zur ökonomisch-technischen Risikobewertung wollen Sie vorausschauend abschätzen, welche möglichen Wirkungen auf Arbeitsbedingungen und Umwelt die Innovation hat. Das Instrument der arbeitsökologischen Bewertung von Produktinnovationen bietet Ihnen hierzu Orientierung durch einen Vergleich mit der bestehenden Produktlösung. Die Bewertung basiert auf einer klassischen Ökobilanz und erweitert sie um die Dimensionen Guter Arbeit entlang der Wertschöpfungskette. Im Zentrum steht dabei die rechtlich verpflichtende vorausschauende Gefährdungsbeurteilung für die Tätigkeiten Ihrer Mitarbeitenden.

## ZIELE

- Sie analysieren für angedachte Produktinnovationen vorab die Auswirkungen auf Gute Arbeit und Ökologie und erweitern so Ihre Bewertungsmethodik für Produktinnovationen.
- Die an der arbeitsökologischen Bewertung beteiligten Fach- und Führungskräfte erwerben entsprechende Kompetenzen, um die angestrebten Ziele und potenziellen Risiken des Innovationsvorhabens für alle Nachhaltigkeitsdimensionen im Blick zu behalten.
- Eine über Abteilungs- und ggf. Unternehmensgrenzen hinweg durchgeführte vorausschauende arbeitsökologische Bewertung fördert die Perspektivenvielfalt für die Entscheidungsfindung über Produktinnovationen.

## → Benötigte Ressourcen

- Ausgewählte Fach- und Führungskräfte benötigen einen halben Tag für die Workshopteilnahme sowie Zeit für vertiefende Interviews zur ökologischen Modellbildung und Gefährdungsbeurteilung.
- Zusätzlich sollten die Verantwortlichen zwei Tage für die Vor- und Nachbereitung des Bewertungsworkshops, dessen Auswertung sowie für die Aufbereitung der Ergebnisse und die Kommunikation einplanen.
- Ggf. Nutzung von externem Know-how zur Durchführung einer Ökobilanz und für die Recherche von Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette.
- Darüber hinaus benötigen Sie für den Workshop eine Ablaufplanung sowie Flipcharts, vorbereitete Präsentationsfolien und Übersichten.



Weitere Informationen erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung.



# So können Sie vorgehen

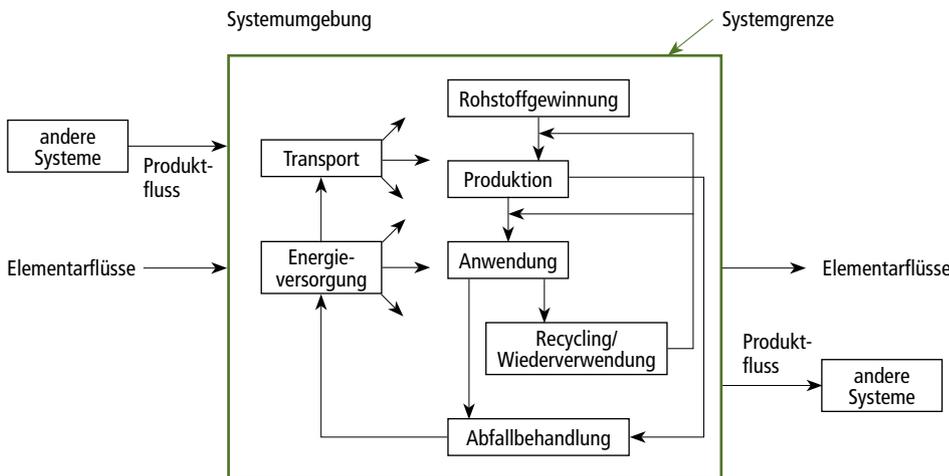
Das Verfahren der arbeitsökologischen Bewertung orientiert sich an der Methodik der Ökobilanz und betrachtet den gesamten Produktlebensweg – von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und den Gebrauch bis hin zu Entsorgung und Recycling (prospektive Ökobilanzierung von Produkten).

Diese Perspektive wird mit dem Tätigkeitsbezug der Gefährdungsbeurteilung gekoppelt und um weitere Dimensionen Guter Arbeit ergänzt. Im Bewertungsworkshop analysieren Fach- und Führungskräfte vorausschauend, inwiefern sich die Tätigkeiten der Mitarbeitenden im Innovationsunternehmen bzw. von Beschäftigten aus Unternehmen anderer Lebenswegstufen (z. B. Lieferanten und Vorlieferanten) durch die Innovation verändern würden. Anschließend werden die Ergebnisse von Ökobilanz und Workshop bewertet.

## PROSPEKTIVE ÖKOBIANZ

Das Konzept der prospektiven Ökobilanz orientiert sich an der bewährten Ökobilanzmethode nach DIN EN ISO 14040. Die Erstellung des prospektiven ökologischen Vergleichs von Produkten umfasst folgende Teilschritte:

1. Formulierung der beiden zu vergleichenden Optionen (Verfahren bzw. Produkte funktionaler Äquivalenz), der Rahmenbedingungen, der Systemgrenzen und der Ziele für die mit dem bestehenden Produkt zu vergleichende Innovation
2. Erhebung der umweltrelevanten Stoff- und Energieströme für beide Optionen (wo nötig durch eine prospektive Abschätzung und Datenextrapolation)
3. Wirkungsabschätzungen
4. Zusammenfassende Auswertung der Veränderungen für die menschliche Gesundheit, die Umwelt und den Ressourcenverbrauch



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTRIEWIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



## BEWERTUNGSWORKSHOP

### Vorbereitung

Die in den verschiedenen Lebenswegstufen des Produkts anfallenden **Haupttätigkeiten** werden in einer Übersichtstabelle aufgelistet. Zum Beispiel fallen in der Lebenswegstufe „Fertigung“ die Tätigkeiten a) „Hydraulik für Schiffstore an Deck montieren und in Betrieb nehmen“ versus b) „Schiffstore mit Elektrozylindern an Deck verdrahten und in Betrieb nehmen“ an.

Die Arbeitstätigkeiten in dem Unternehmen, das die Innovation plant und darüber entscheidet, sowie bei dessen unmittelbaren Zulieferern und Abnehmern, können meist detaillierter beschrieben werden als die räumlich und zeitlich in der Wertschöpfungskette weiter entfernten Tätigkeiten.

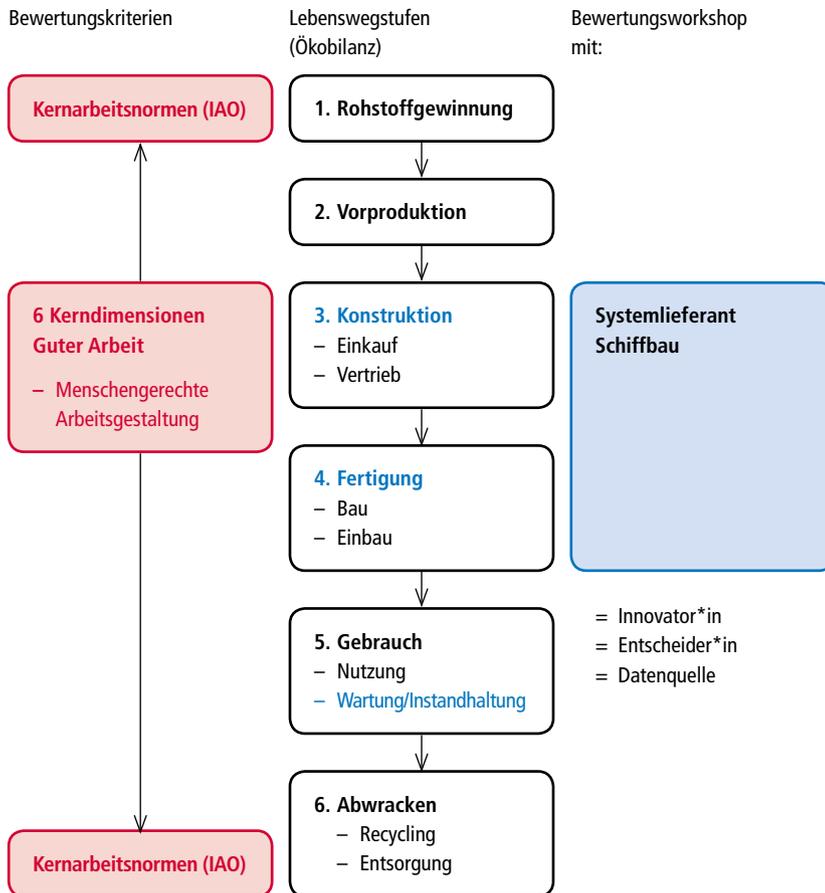
Laden Sie zu einem arbeitsökologischen Bewertungsworkshop Mitarbeitende verschiedener Funktionen ein, die Wissen über Arbeitsprozesse, Fertigungsabläufe und Gefährdungen bezüglich des bestehenden Produkts haben und einschätzen können, was sich durch die Produktinnovation ändern würde. Auch Interessenvertretungen können wertvolle Hinweise liefern und sind einzubeziehen.

### Durchführung

Ziel und Ansatz der arbeitsökologischen Bewertung sowie die Produktinnovation werden vorgestellt, die Lebenswegstufen aus der Ökobilanz eingeführt und die relevanten Tätigkeiten abgestimmt. Die zentralen Ergebnisse der prospektiven Ökobilanz werden erläutert und ggf. aus Sicht der Teilnehmenden ergänzt. Zeigen Sie darüber hinaus auf, welche Bewertungskriterien für den Aspekt der Guten Arbeit hinzugezogen werden. Im Innovationsunternehmen und seinen unmittelbaren Zulieferbetrieben sind dies:

#### 1. Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ist eine angemessene Arbeits- und Gesundheitsschutzorganisation vorhanden? Ausgehend von der Gefährdungsbeurteilung für die bestehenden Tätigkeiten wird abgefragt, wo sich durch die Innovation für physisch-biologisch-chemische Faktoren – dies





können beispielsweise Gefahrstoffe sein – positive oder negative Veränderungen ergeben können. Hierbei kann die prospektive Ökobilanz wertvolle Hinweise auf toxische Stoffe geben.

**2. Arbeitsgestaltung/ Psychische Belastung**

Verändern sich die psychischen Anforderungen aus der Arbeitstätigkeit? Hier werden vor allem die Merkmalsbereiche psychischer Belastung aus der Gefährdungsbeurteilung für die bestehenden und die durch die Innovation veränderten Tätigkeiten verglichen.

**3. Aus- und Weiterbildung/ Wissensmanagement**

Ergeben sich Qualifikationsbedarfe für das neue Produkt sowie für die Arbeitsprozesse?

**4. Beteiligung/ Sozialer Dialog**

Ermöglicht das neue Verfahren eine höhere Beteiligung der Beschäftigten? Sind Interessenvertretungen in den beteiligten Betrieben vorhanden und werden diese einbezogen?

**5. Beschäftigungseffekte**

Werden neue Arbeitsplätze geschaffen und/oder fallen Tätigkeiten weg? Welche Personengruppen sind besonders davon betroffen?

**6. Diskriminierungsfreiheit**

Wird Geschlechtergerechtigkeit, Diversität oder Inklusion durch das neue Produkt gefördert? Werden weder Einzelne noch Gruppen benachteiligt?

In den vor- und nachgelagerten Lebenswegstufen wie Rohstoffgewinnung oder Entsorgung, kann ersatzweise mit den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) gearbei-

tet werden. Dies bietet sich an, wenn Arbeitsschritte im Ausland stattfinden und (noch) keine genaueren Informationen über die ausführenden Unternehmen beschafft werden können. Folgende Aspekte sind hierbei relevant:

1. Vereinigungsfreiheit
2. Keine Zwangs- oder Kinderarbeit
3. Verbot der Diskriminierung

Mithilfe der vorbereiteten Übersichtstabelle wird im Workshop abgefragt, ob sich Arbeitstätigkeiten und -belastungen durch die geplante Innovation voraussichtlich positiv oder negativ verändern. Bei negativen Veränderungen können ggf. gleich Lösungs- oder Ausgleichsmaßnahmen angedacht werden.

**AUSWERTUNG**

Die erhobenen Veränderungen werden so gruppiert und aufbereitet, dass sich ein Bild der Chancen und Risiken der geplanten Innovation in Bezug auf Gute Arbeit ergibt. Die prospektive Ökobilanz wird ggf. um die Informationen aus dem Workshop ergänzt.

**Arbeitsökologische Gesamtbewertung der Produktinnovation**

Zum Abschluss erfolgt eine zusammenfassende Bewertung der Innovation mit den Ergebnissen aus dem Bewertungsworkshop zu den Auswirkungen der geplanten Innovation auf Gute Arbeit sowie der prospektiven Ökobilanz. Beide Nachhaltigkeitsdimensionen können so in die Entscheidung über die angedachte Produktinnovation einfließen.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTRIEWIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG







**AUS DER PRAXIS:**

**ELEKTRISCHER ANTRIEB ALS GRÜNE ALTERNATIVE**

Stand der Technik bei der Schließ- und Verriegelungsmechanik von Schiffstoren sind hydraulische Antriebssysteme. Als „grüne“ Innovation und Alternative wird bei einem Systemlieferant die Möglichkeit elektrischer Antriebe diskutiert. Erste interne Untersuchungen zu einer neuen Produktlösung mit Elektrozyllindern ergaben im Vergleich zur konventionellen Lösung einen hohen Entwicklungs- und Zertifizierungsaufwand sowie gesteigerte Kosten. Der durch die Produktinnovation erhoffte Nutzen für Umwelt und Gute Arbeit, sollte quantifiziert werden, um ihn im Produktmarketing einsetzen und ggf. die Mehrkosten ausgleichen zu können.

Mit der Methode der Ökobilanz wurden die produktbezogenen Systemgrenzen gesetzt – ein Schiffsdeck mit mehreren Toren – und die Lebenswegstufen definiert. Die relevanten Stoff- und Energieströme wurden in ihren Auswirkungen für die menschliche Gesundheit, die Umwelt und den Ressourcenverbrauch verglichen. Insbesondere der höhere Wirkungsgrad der elektrischen Antriebe führt über die lange Lebensdauer zu einer signifikanten Energieeinsparung. Der Wegfall des Hydrauliköls verringert zudem die Umweltgefahren durch Leckagen.

Im Rahmen des Bewertungsworkshops wurden Verbesserungen in der Arbeitsqualität überall dort ausgemacht, wo bislang mit umwelt- und gesundheitsgefährdendem Hydrauliköl gearbeitet werden musste: in der Fertigung und im Einbau der Hydraulik-Schiffstore, in der Wartung und beim Abwracken. Auch der erwartete geringere Wartungs- und Instandhaltungsaufwand wurde als Verbesserung für Schiffscrew und den Hersteller eingeschätzt. Der Ersatz von fremdvergebenen Hydraulik-Tätigkeiten durch Elektro-Installationsarbeiten, die im eigenen Unternehmensverbund durchgeführt werden können, wurde ebenfalls positiv bewertet.

**VARIANTE: GUTE ARBEIT WÄHREND DER INNOVATIONSPHASE**

Die AÖ-Bewertung vergleicht Produkte und Tätigkeiten, wenn sie eingeführt sind und die Prozesse laufen. Im Innovationsprozess können jedoch eigene Arbeitsanforderungen entstehen, die wir hier mit abgefragt haben. So ergab sich im Konstruktions-Kleinbetrieb eine hohe zusätzliche Arbeitsbelastung für die Beschäftigten, weil sie zusätzlich zur alltäglichen Arbeit die Entwicklung von E-Zylinder angetriebenen Schiffstoren und den Aufbau neuer Lieferantenbeziehungen leisten. Auch Qualifikationsbedarfe für die Umstellungsphase wurden gesehen. Für die eigene Innovationsfähigkeit und das passende Innovationsmodell – als Vorreiter, früher Anwender oder Nach-Nutzer – liegen hierin wichtige Hinweise.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



**Auch der Bereich des Schiffbaus bietet viele Potenziale arbeitsökologische Innovationen umzusetzen.**

# ●● Checkliste

## „Erfolgsfaktoren für arbeitsökologische Innovationen“

### Darauf sollten Sie achten:

Passen Sie die Checkliste an die Besonderheiten Ihres Unternehmens an. Um bestmögliche Erfolge zu erzielen sollten Kernaufgaben, Organisationsstruktur, Unternehmensgröße und -kultur sowie die Innovationstraditionen im Unternehmen stets mitgedacht werden. Dementsprechend sollten Sie auch die Erfolgsfaktoren unterschiedlich gewichten. Aber: Einzelne Faktoren außer Acht zu lassen, schmälert die Erfolgsaussichten arbeitsökologischer Innovationen.

Im Rahmen des Verbundprojekts „NaGut“ wurden zentrale betriebliche Erfolgsfaktoren für arbeitsökologische Innovationen identifiziert. Diese sind in einer Checkliste zusammengefasst und unterstützen Sie dabei, die Erfolgsfaktoren zu konkretisieren und auf Ihr Unternehmen anzuwenden. Die Checkliste richtet sich primär an Fach- und Führungskräfte, Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren sowie Mitglieder betrieblicher Steuerungskreise.

### ZIELE

- In den unterschiedlichen Phasen arbeitsökologischer Innovationsvorhaben behalten Sie wichtige Erfolgsfaktoren im Blick.
- Sie können arbeitsökologische Innovationsprozesse anhand der identifizierten Erfolgsfaktoren ausrichten und überprüfen.

### → Benötigte Ressourcen

Um prüfen und reflektieren zu können, inwiefern sich die identifizierten Erfolgsfaktoren systematisch in Ihrem Unternehmen fördern, umsetzen und weiterentwickeln lassen, sollten Sie ausreichend Zeit einplanen.



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

### Checkliste arbeitsökologischer Erfolgsfaktoren

#### Kurzbeschreibung der Erfolgsfaktoren

### ÜBERSICHT ÜBER DIE ZENTRALEN ERFOLGSFAKTOREN ARBEITSÖKOLOGISCHER INNOVATIONEN

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Strategische Initiative und Unterstützung der Unternehmensleitung</li> <li><input type="checkbox"/> Entwicklung und Umsetzung des Innovationskonzepts als Führungsaufgabe (aller Führungskräfte)</li> <li><input type="checkbox"/> Koordination arbeitsökologischer Innovationsvorhaben</li> <li><input type="checkbox"/> Systematisches Vorgehen zur Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen</li> <li><input type="checkbox"/> Schaffung bzw. Bereitstellung ausreichender Ressourcen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Entwicklung realistischer Zielsetzungen</li> <li><input type="checkbox"/> Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten für arbeitsökologische Innovationen</li> <li><input type="checkbox"/> Auswahl bzw. Qualifizierung (externer) Prozessbegleiterinnen und -begleiter, Moderatorinnen und Moderatoren</li> <li><input type="checkbox"/> Integration des Innovationsthemas in bestehende Kommunikationsstrukturen und Gremien</li> <li><input type="checkbox"/> Beteiligung von Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Förderung und Erhalt einer hohen Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten im und durch den Innovationsprozess</li> <li><input type="checkbox"/> Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in Innovationsvorhaben vorsehen</li> <li><input type="checkbox"/> Bearbeitung von Zielkonflikten zwischen Guter Arbeit und ökologischen Neuerungen</li> <li><input type="checkbox"/> Systematische Beachtung unterschiedlicher Innovationsphasen</li> </ul> |
|--|---|--|



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

- Setzen Sie sich mit relevanten Akteuren (Projektsteuerungskreis, Koordinationssteam etc.) zusammen und überprüfen Sie in einem ersten Schritt, inwiefern die Erfolgsfaktoren der Checkliste auch für Ihre arbeitsökologischen Innovationsvorhaben relevant sind.
- Konkretisieren Sie die Checkliste für Ihre Bedarfe und ergänzen Sie diese gegebenenfalls um weitere betriebspezifische Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben.
- Identifizieren Sie konkrete Anforderungen, um die Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Phasen des arbeitsökologischen Innovationsprozesses – Planung, Entwicklung, Umsetzung und Übertragung auf andere Bereiche – ausreichend berücksichtigen zu können.
- Bei der Überprüfung Ihres Innovationsvorhabens ist darauf zu achten, dass der Maßnahmenerfolg auch im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren bewertet wird.
- Nach Beendigung des Projekts bzw. des Vorhabens sollten Sie die Checkliste vor dem Hintergrund Ihrer Projekterfahrungen reflektieren und weiterentwickeln.



# ● ● Entwicklungsworkshop für arbeitsökologische Innovationen

## Darauf sollten Sie achten:

Die Teilnahme am Entwicklungsworkshop sollte grundsätzlich freiwillig erfolgen. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden rechtzeitig über Termin und Inhalte des Workshops.

Planen Sie ausreichend Zeit für Pausen ein.

Die Moderation des Workshops sollten Sie einer neutralen Person überlassen.

Halten Sie getroffene Vereinbarungen schriftlich fest und stellen Sie mithilfe einer Dokumentation des Workshops Transparenz her (z. B. in Form eines Ergebnisprotokolls).

Lassen Sie möglichst wenig Zeit zwischen dem Entwicklungsworkshop und der Erprobung konkreter Innovationsideen verstreichen.

Je nach Unternehmenskultur kann es sinnvoll sein, zunächst einzelne Workshops für Beschäftigte und Führungskräfte anzubieten.

Um arbeitsökologische Innovationen im Unternehmen nachhaltig zu verankern, ist die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entwicklung von Maßnahmen sinnvoll: Beschäftigte bekommen hierdurch die Möglichkeit, ihre Sichtweise auf Arbeitsabläufe und Rahmenbedingungen darzulegen und eigene Vorschläge einzubringen. Dies treibt nicht nur den Innovationsprozess voran, sondern steigert auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit den umgesetzten Maßnahmen und nicht zuletzt auch mit dem Unternehmen. Im Rahmen eines hierarchieübergreifenden Workshops zur Entwicklung arbeitsökologischer Innovationen können Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam Maßnahmen entwickeln – zum Wohle von Umwelt und Beschäftigten.

## ZIELE

- Sie beteiligen Ihre Mitarbeitenden an der Entwicklung von arbeitsökologischen Lösungsansätzen und gewährleisten, dass diese eigene Ideen einbringen und Befürchtungen artikulieren, mitentscheiden und Verantwortung für die Umsetzung ausgewählter Maßnahmen übernehmen (können).
- Sie erhalten eine Auswahl an konkreten, nach spezifischen Kriterien bewerteten Ideen zur Verbindung von Guter Arbeit und Ökologie. Grundlegend hierfür sind zentrale Problemfelder und Herausforderungen, die in einem vorangegangenen Schritt festgestellt wurden (z. B. im Rahmen eines BESTANDSAUFNAHME-WORKSHOPS).

## → Benötigte Ressourcen

- Ablaufplan als Handout
- Vorbereitete Flipcharts oder Präsentationsfolien
- Moderationsmaterialien
- Zeitbedarf: 3-5 Stunden inkl. Pausen
- Teilnehmende: 6-8 Mitarbeitende, 2-4 Führungskräfte
- Getränke, ggf. Imbiss für die Teilnehmenden



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

### Vorlagen für Flipcharts

### Leitfragen für Kleingruppenphase



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

### BEGRÜSSUNG

Vorstellung der Agenda des Workshops.

### VORSTELLUNG DER AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

Erläuterung der Ziele des Workshops und Anknüpfen an zuvor festgestellte Handlungsbedarfe.



### BRAINSTORMING

Sammlung von Entwicklungsideen in hierarchisch getrennten Kleingruppen mit anschließender Vorstellung im Plenum.

### BEWERTUNG UND PRIORISIERUNG VON IDEEN

Auswahl geeigneter Ideen, beispielsweise anhand der Methode ›AUSWAHLMATRIX.

### KONKRETISIERUNG AUSGEWÄHLTER IDEEN

Ausarbeitung der ausgewählten Ideen in hierarchieübergreifenden Kleingruppen anhand von zentralen Leitfragen und Sicherung der Ergebnisse.

### VEREINBARUNGEN ZUM WEITEREN VORGEHEN

Klärung von Verantwortlichkeiten und Absprache der nächsten Schritte.

### ABSCHLUSS, ERGEBNISSICHERUNG UND VERABSCHIEDUNG



# ● ● Anschauungsmodell Mock-up

Überall dort, wo nicht für alle Teilprodukte und Prozesse ein klar definierter, allgemeinverbindlicher Fertigungsstandard existiert, müssen sich Fertigungsbetriebe und Kundschaft auf einen individuellen Standard einigen. Anschauungsmodelle bzw. Mustervereinbarungen zwischen beiden Parteien, in diesem Anwendungsfall Mock-up genannt, sind geeignete Instrumente, um einerseits die Anforderungen der Kundschaft zu konkretisieren und überprüfbarer zu machen. Andererseits können so in der Fertigung eine qualitätsgerechte Herstellung gewährleistet und eventuelle Nacharbeiten vermieden werden.

## AUS DER PRAXIS:

### TECHNISCHE STANDARDS IM YACHTBAU

**Mock-up „Schweißen“:** An Schweißverbindungen im Yachtbau werden beispielsweise neben dem eigentlichen Verbinden von Metallteilen zugleich differenzierte ästhetische Anforderungen gestellt. Diese unterscheiden sich in Abhängigkeit von der Lage und Sichtbarkeit der Schweißnähte. Um diese spezifischen Anforderungen erfüllen zu können, wurde vom Fertigungsunternehmen ein Mock-up mit verschiedenen ausgeführten Schweißnähten erstellt. Anhand dieser möglichen Varianten konnte einerseits eine definierte Güte für das Schweißen mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Andererseits dient das Mock-up als Anschauungsmodell für die Mitarbeitenden, die nach entsprechender Qualifizierung die jeweils gewünschte Schweißnaht erstellen können.

**Mock-up „Schleifstandard“:** An Oberflächen werden je nach Art eines Raumes unterschiedliche Anforderungen an Schleifqualitäten gestellt. Mit Hilfe des erstellten Mock-up „Schleifstandard“ werden anhand von Tabellen und Schaubildern fest definierte Räume den einzelnen Schleifstufen und -qualitäten zugeordnet und so die Anforderungen spezifisch definiert. Nach entsprechender Unterweisung ist für die Mitarbeitenden klar ersichtlich, welcher Raum wie geschliffen werden muss.

## ZIELE

- Mit Hilfe eines Mock-up können Sie sich mit Ihren Vertragspartnern auf gemeinsame Standards verständigen und dadurch Konflikte vermeiden. Insbesondere für schwer normierbare Anforderungen, z. B. Aufträge mit hohen ästhetischen Ansprüchen an Oberflächengüte, ausgefallene Formen, Schleifstandards und Schweißnähte, eignet sich dieses Verfahren.
- Als Fertigungsunternehmen können Sie die Anforderungen für Ihre Mitarbeitenden im Rahmen von verständlichen und leicht nachvollziehbaren Arbeitsvorgaben aufbereiten.
- Eine ressourcen- und umweltschonende Fertigung wird gewährleistet, da Fehlerquellen reduziert und Mehraufwand minimiert werden.

## → Benötigte Ressourcen

Der zeitliche Aufwand zur Erstellung eines Mock-up sollte nicht unterschätzt werden: Kundenwünsche müssen intern und extern abgestimmt und das Mock-up daraufhin erstellt werden. Darüber hinaus sollten Sie ausreichend Zeit einplanen, um die entsprechenden Mitarbeitenden gemäß den festgelegten Standards fortzubilden bzw. zu qualifizieren.



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG



## So können Sie vorgehen

In einem ersten Schritt wird eine Analyse der Bereiche im Fertigungsauftrag für die Anschauungsmodelle bzw. Mustervereinbarungen durchgeführt und überprüft, ob die festgelegten Standards geeignet sind. Stimmen Sie sich hierzu mit den verantwortlichen Personen im Fertigungsunternehmen (z. B. Geschäftsführung, Betriebsleitung, Qualitätssicherung) ab.

Erstellen Sie das Mock-up mit verschiedenen Ausführungsvarianten als Vorlage für Spezifikationen der Kundenanforderungen.

Stimmen Sie die verschiedenen gewünschten Standards mit dem Kunden oder der Kundin ab. Die Geschäftsführung beider Vertragspartner sowie die entsprechenden Fertigungsexpertinnen und -experten sollten hierbei beteiligt werden.

Führen Sie die Qualifizierung der Mitarbeitenden anhand der Vorgaben und im Umgang mit dem Mock-up durch.

# Arbeitsökologisches Projektreview

## Darauf sollten Sie achten:

Das Review setzt Vertrauen zwischen den Unternehmenspartnern voraus und trägt gleichzeitig zur Vertrauensbildung bei.

Achten Sie auf eine transparente Kommunikation und die verbindliche Bearbeitung von Vorschlägen der Mitarbeitenden.

Machen Sie deutlich, dass es nicht um die Suche nach Schuldigen geht, sondern vielmehr darum, aus gemachten Erfahrungen und Fehlern zu lernen.

Setzen Sie bei hierarchie- und unternehmensübergreifenden Workshops eine neutrale Moderation ein, um offene Kommunikation zu fördern und Perspektivenvielfalt zu ermöglichen.

Klären Sie vorab zwischen Abteilungen oder Unternehmen Fragen von Mehrkosten durch Nacharbeit, Verzögerungen etc., damit Kosten- und „Schuldfragen“ die offene lösungsorientierte Kommunikation nicht beeinflussen.

Reviews oder andere Formen der Auswertung finden nach Projektende oder dem Abschluss wichtiger Meilensteine in vielen Unternehmen statt. In agilen Projekten bieten Retrospektiven und Reviews gute Ansatzpunkte, um die Querschnittsthemen „Verbesserung der Arbeitsbedingungen“ und „Ökologie“ im Unternehmen zu etablieren. Im Rahmen eines Review-Workshops können Sie die Rückschau auf die Qualität von Arbeitsprozessen und Produkten mit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und ökologischen Fragestellungen verbinden. Hierarchieübergreifend werden die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden in die Problemanalyse und die Entwicklung von Lösungen einbezogen. Im Projekt entwickeltes Erfahrungswissen wird so zugänglich gemacht und weiterentwickelt, Innovationsimpulse können aufgegriffen werden. Arbeiten mehrere Unternehmen an einem Projekt, kann das Projektreview auch unternehmensübergreifend durchgeführt werden und der Verbesserung der > UNTERNEHMENSKOOPERATION dienen.

## ZIELE

- Sie verankern die Nachhaltigkeitsdimensionen Gute Arbeit und Ökologie in Ihrer Projektarbeit und bauen Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften auf.
- Die Review-Workshops fördern den Austausch unter Projektbeteiligten über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

- Projektmitarbeitende beteiligen sich an der Problemanalyse und der Entwicklung von Lösungen für zukünftige Projekte.
- Lern- und Innovationsprozesse in der Projektarbeit werden verstetigt und Ihr Wissensmanagement unterstützt.

## → Benötigte Ressourcen

- Teil 1: Ablaufplanung, Flipcharts, vorbereitetes Plakat „Projektphasen und -beteiligte“, Notizzettel, Metaplanwände, Karten
- Teil 2: Ablaufplanung, Flipcharts, Beziehungsmatrix, Themen-Liste und Arbeitsauftrag für AG-Arbeit, Metaplanwände, Karten
- Zeitbedarf: Zwei halbe Tage
- Teilnehmende: Projektmitarbeitende, Verantwortliche Personen, Geschäftsführung
- Moderatorin/Moderator

Planen Sie darüber hinaus ausreichend Zeit für die Vor- und Nachbereitung des Workshops sowie für die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse ein. Informieren Sie Ihre Belegschaft über Ziele und Ergebnisse und stellen Sie zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen bereit.



Folgende Materialien erhalten Sie in unserer Online-Materialsammlung:

## Musterablauf Review-Workshops 1 und 2

**Vorlagen für Projektphasen-Zeitleiste, Beziehungsmatrix, Maßnahmentabelle**



- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

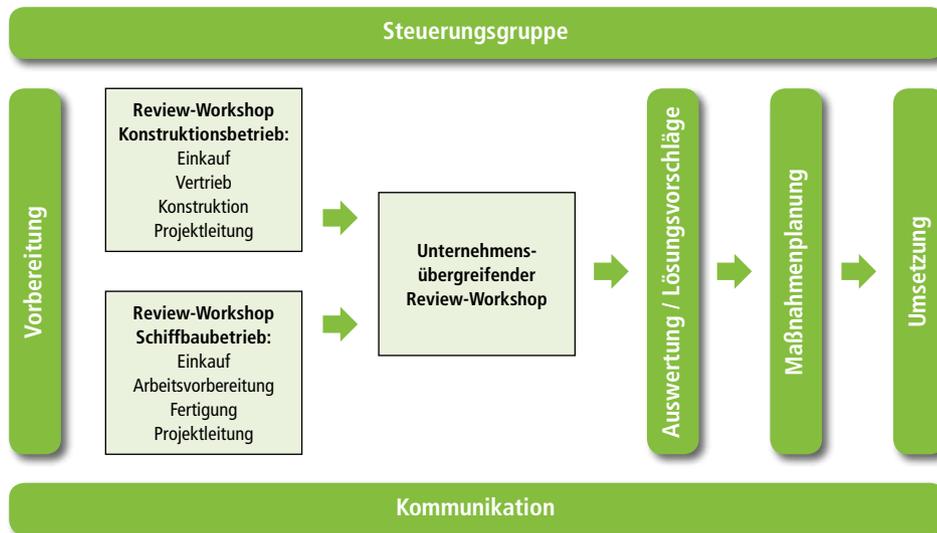
## So können Sie vorgehen

### VORBEREITUNG

Wichtig für den Erfolg arbeitsökologischer Projektreviews sind eine gute Kommunikation, Unterstützung durch Führungskräfte und Geschäftsführung (ggf. auch Stabsstellen wie Gesundheits- oder Umweltmanagement) sowie die konsequente Umsetzung von erarbeiteten Lösungen. Empfehlenswert ist die Initiierung einer begleitenden Steuerungsgruppe, in der ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter sowie Projektverantwortliche zusammen-

kommen. Vergleichen Sie hierzu auch das Kapitel ›PROJEKTMANAGEMENT.

Informieren Sie alle beteiligten Mitarbeitenden über Ihr Vorhaben und laden Sie ausgewählte Teilnehmende für die geplanten Workshops ein. Alle relevanten Funktionen wie Vertrieb, Einkauf, Projektleitung, Projektbearbeitung und Dokumentation sollten hierbei vertreten sein. Der erste Workshop dient zunächst der betriebsinternen Verständigung, ein Zweiter findet unternehmensübergreifend statt.



**VARIANTEN**

**a)** Mitarbeitende halten sich in hierarchieübergreifenden Gruppen manchmal zurück. Hier empfiehlt es sich, zunächst eine Problemerkennung ohne Führungskräfte oder Projektleitungen durchzuführen. Diese können zu einem späteren Zeitpunkt zur Erarbeitung von Lösungen hinzugezogen werden.

**b)** In Unternehmen mit starkem Bereichsdenken kann zunächst ein Review-Workshop auf Abteilungsebene durchgeführt werden. Die abteilungsübergreifende Projektrückschau können Sie analog zum unternehmensübergreifenden Workshop durchführen.

**TEIL 1: RÜCKSCHAU NACH PROJEKTPHASEN (EINZELBETRIEBLICH)**

Die Moderation erläutert Kommunikationsregeln und verweist auf Vertraulichkeit und Fehlerfreundlichkeit als Basis für die gemeinsame Arbeit.

Auf einem Plakat mit wichtigen Projektphasen und einer Zeitleiste zeichnen die Mitarbeitenden die persönliche „Fieberkurve“ ihrer Projektarbeit ein. Hochs und Tiefs, Probleme und Gelungenes können danach auf Notizzetteln entlang des Projektverlaufs erläutert werden. In Kleingruppen bearbeiten die Mitarbeitenden anschließend ausgewählte zentrale Problemkomplexe unter folgenden Fragestellungen:

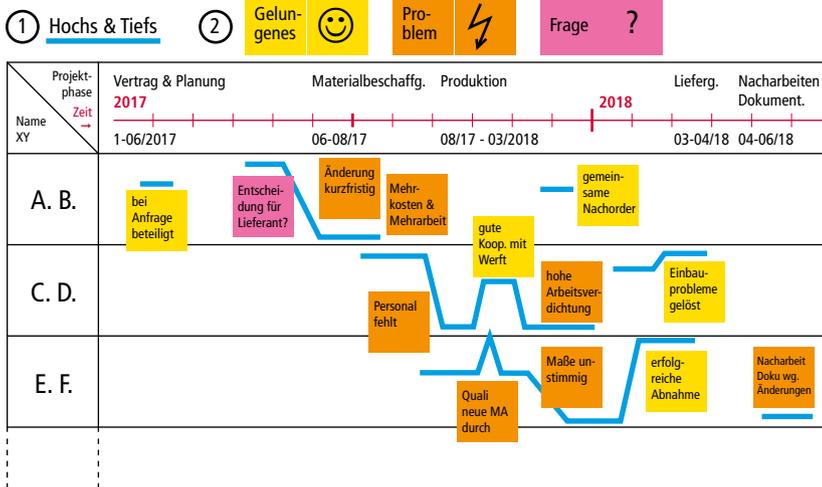
1. Was genau ist das Problem?
2. Was macht es schlimmer?
3. Wie wurde es faktisch gelöst? Gibt es alternative Lösungsansätze?
4. Wie sieht eine weitere Bearbeitung aus?

Die Moderation achtet darauf, dass Problemstellungen aus der Unternehmenskooperation, Arbeitsbelastungen und Themen mit ökologischen Effekten in die Auswahl einbezogen werden. Die verantwortlichen Personen bereiten die genannten Probleme, Ressourcen sowie Lösungsideen (anonymisiert) auf, sodass sie einzelbetrieblich weiter bearbeitet oder als Kooperationsthemen in Teil 2 aufgenommen werden können.

**TEIL 2: UNTERNEHMENSKOOPERATION**

Die Mitarbeitenden der beteiligten Unternehmen kreuzen auf einem vorbereiteten Plakat an, wen der Workshopteilnehmenden sie a) persönlich oder b) durch Mail oder Telefon kennen.

Anschließend bilden Mitarbeitende mit ähnlichen Funktionen unternehmensübergreifende Kleingruppen und bearbeiten zentrale Themen der Projektzusammenarbeit aus den betriebsinternen Workshops. Gemeinsam werden Probleme und Lösungsideen





Name / Firma	Jens	Birgit	Renate	Klaus	Dieter	Petra	Gerd	Yvonne	Suman	Karl
Jens / AB		xx	xx	xx	xx	xx		x	xx	x
Birgit / AB	xx		xx	x	x		xx	x	x	
Renate / AB	xx	xx		x	xx	x				x
Klaus / AB	xx	x	x		xx		xx	x	xx	
Dieter / AB	xx	x	xx	xx		xx	x	x		
Petra / XY	xx		x		xx		x	xx	xx	x
Gerd / XY		xx		xx	x	x		xx	xx	x
Yvonne / XY	x	x		x	x	xx	xx		xx	xx
Suman / XY	xx	x		xx		xx	xx	xx		xx
Karl / XY	x		x			x	x	xx	xx	
Legende:	xx = kenne ich persönlich					x = kenne ich durch Telefon / E-Mail				

auf ihre Auswirkungen für die Arbeitsbedingungen sowie für Ressourcen-, Energie- und Materialverbräuche überprüft.

### AUSWERTUNG UND MASSNAHMEN

Die Steuerungsgruppe, bestehend aus den verantwortlichen Personen, bewertet die zuvor aufbereiteten Probleme, Gelungenes

und Lösungsideen aus allen Workshops. Die Workshopteilnehmenden und die Belegschaft erhalten anschließend Informationen, welche der Vorschläge verfolgt und umgesetzt werden und wie die zeitliche Planung aussieht. In einem weiteren Projektreview-Durchlauf kann die Steuerungsgruppe anschließend die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen überprüfen.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

### AUS DER PRAXIS:

#### MASSNAHMEN ZUR EFFEKTIVEN ZUSAMMENARBEIT

Ein Konstruktionsbüro arbeitet als Systemlieferant von Schiffstoren mit einem Schiffbaubetrieb zusammen. Nach dem Abliefern eines ersten Schiffblocks führen die beiden Unternehmen derselben Unternehmensgruppe ein arbeitsökologisches Projektreview durch. Zur Verbesserung der Kooperation und zur Vermeidung von Ausschuss und Mehrfachlieferungen werden Maßnahmen aus unterschiedlichen Bereichen vereinbart:

- **Kommunikation:** Informationsflüsse werden direkt mit jeder Entscheidung geregelt und ins QS-System aufgenommen. Für den Austausch über aktuelle Projekte werden alle 14 Tage sogenannte Konstruktionsrunden durchgeführt, um gegenseitige Information und Unterstützung sicherzustellen.
- **Projektvorplanung/Kalkulation:** Mitarbeitende aus den Bereichen Einkauf, Technik und Dokumentation werden frühzeitig in komplexe Projekte eingebunden, um von deren Erfahrungswissen zu profitieren und die jeweiligen Anforderungen einplanen zu können.
- **Einkauf:** Bestellungen großer Metallplatten werden gemeinsam getätigt und so Transporte eingespart.
- **Personalwesen:** Die Durchführung strukturierter Mitarbeitendengespräche sowie eine zentrale Unterstützung aus der Unternehmensgruppe bei der Personalgewinnung werden eingeführt, um unter anderem die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden durch Personalaufstockung zu verringern.



# Unternehmensübergreifender Austausch

## Darauf sollten Sie achten:

Sprechen Sie sich mit den Beteiligten anderer Unternehmen im Vorfeld ab und legen Sie bestimmte Rahmenbedingungen fest: Häufigkeit der Treffen, Organisation und Durchführung, Verbindlichkeit etc.

Umweltschutzauflagen, Fachkräftemangel, Digitalisierung und demografischer Wandel sind Themen und zugleich Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen aller Branchen und Größen auseinandersetzen müssen. Um diesen Herausforderungen angemessen begegnen zu können, sind innovative Lösungen gefragt – und die Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen. Eine gute Triebfeder für die Entwicklung geeigneter Lösungsansätze ist die gegenseitige Inspiration durch einen unternehmensübergreifenden Austausch. Hieraus können sich neue Anregungen, Impulse und Ideen für die betriebliche Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen ergeben.

## ZIELE

- Mithilfe eines branchenübergreifenden Austauschs zwischen einzelnen Unternehmen lernen Sie unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen bezüglich aktueller Herausforderungen kennen.
- Außerhalb von Konkurrenzverhältnissen ermöglichen ein Lern- und Erfahrungsaustausch den Transfer von neuen Lösungsansätzen.

## → Benötigte Ressourcen

- Kontakte zu Unternehmen (aus anderen Branchen)
- Freistellung von Fach- und Führungskräften für Austauschtreffen
- Bereitschaft zur Diskussion übergreifender Themen

## AUS DER PRAXIS:

### REGER AUSTAUSCH IM VERBUNDPROJEKT „NAGUT“

Im Rahmen des Projekts „NaGut“ wurde der unternehmensübergreifende Austausch gefördert und von den Unternehmenspartnern gut angenommen. Auch wenn hinsichtlich der Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder der Unternehmen auf den ersten Blick wenige Berührungspunkte vorlagen, gab es doch viele Überschneidungen – so beispielsweise bei den Anforderungen und Bewältigungsstrategien im Projektmanagement.

Die Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen führte schließlich zu einer gemeinsamen Fortbildung zu agilem Arbeiten. Einerseits konnten hier neue Ansätze und Ideen vorgestellt werden, andererseits blieb Raum für den Austausch von bereits praktizierten Ansätzen zur Bewältigung von Unwägbarkeiten im Projektmanagement.

**NAGUT** NACHHALTIG  
GUT ARBEITEN



Die Verbundpartner des NaGut-Projekts kommen regelmäßig zusammen, um sich über aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse auszutauschen.

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So können Sie vorgehen

Nutzen Sie für die Initiierung eines unternehmensübergreifenden Austauschs bestehende Kontakte: Haben Sie vielleicht eine Führungskraft eines anderen Unternehmens im Rahmen einer Messe kennengelernt? Oder stehen Sie durch die Zugehörigkeit zu einem regionalen Netzwerk bereits mit anderen Unternehmen in Kontakt? Umso besser, greifen Sie auf Ihre Unternehmenskontakte zurück und laden Sie relevante Akteure zu einem offenen Austausch ein.

Damit sich alle Beteiligten entsprechend vorbereiten können, empfiehlt es sich, Fragestellungen und Ziele des Treffens sowie Informationen bezüglich der Teilnehmenden vorab zu kommunizieren und auf die Vorteile eines solchen Austauschs hinzuweisen. Behalten Sie dabei stets ihre Erwartungen an das Partnerunternehmen im Blick und formulieren Sie diese offen. Ein konkreter Anlass für ein solches Treffen könnte beispielsweise die Vorstellung eines betrieblichen Instruments (z. B. ein Projektmanagement-Tool), eines Konzepts (z. B. zur Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen Jung und Alt) oder der Umgang mit einer spezifischen Herausforderung (z. B. ökologische Kompetenzentwicklung von Beschäftigten) sein, die Sie im Rahmen dieses Treffens vorstellen und diskutieren möchten.



# Regionale Vernetzung

## Darauf sollten Sie achten:

Verteilen Sie die regionale Vernetzung auf mehrere Schultern. So können beispielsweise Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit in Ihrem Unternehmen über den Zugang zu Fachverbänden, Gewerkschaften oder Arbeitskammern neue Ideen für eine menschengerechte Gestaltung von Innovationen einbringen.

Arbeits- und umweltrelevante Konzepte und Ideen sind meist vorhanden. Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmen über deren konkrete Umsetzung aus. Sie werden feststellen, dass es viele Parallelen gibt.

Die regionale Vernetzung hilft Unternehmen, neue Anregungen für betriebliche Innovationen an der Schnittstelle von Arbeit und Umwelt zu erhalten und sich mit relevanten Akteuren auszutauschen. Dabei können Sie im Rahmen eines branchenübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustauschs gemeinsam mit anderen interessierten Unternehmen innovative Lösungsansätze erarbeiten und diskutieren. Auch die Kooperation mit Hochschulen aus der Region bietet vielfältige Möglichkeiten, von dem Fachwissen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu profitieren. So reichen die Kooperationsmöglichkeiten von der Begleitung von Bachelor- und Masterarbeiten über die Vergabe von Betriebspraktika bis hin zur Beratung oder einer gemeinsamen Projektabwicklung. Eine solche Zusammenarbeit bietet sich beispielsweise an, wenn Sie Know-how zur humanen Gestaltung von Arbeit und (ökologischen) Neuerungen benötigen. Expertinnen und Experten aus der Arbeitswissenschaft bzw. der Arbeitsforschung können Sie in diesem Bereich unterstützen.

## ZIELE

- Sie erhalten neue Anregungen für arbeitsökologische Innovationen, die unternehmensintern nicht verfügbar sind.
- Sie erhöhen die Sichtbarkeit Ihres Unternehmens in der Region und können die Wahrnehmung von sozialer und ökologischer Verantwortung Ihres Unternehmens steigern.

## → Benötigte Ressourcen

Gelingende Vernetzung braucht Zeit. Als Fach- und Führungskraft sollten Sie hierfür einige Stunden pro Monat einplanen. Achten Sie darauf, sich auch intern Zeit für einen Austausch über neu erworbenes Wissen und Ideen zu nehmen. Nutzen Sie hierfür möglichst vorhandene betriebliche Strukturen.

## AUS DER PRAXIS:

### „PARTNERSCHAFT UMWELT UNTERNEHMEN“

Ein Beispiel für die erfolgreiche Vernetzung von Unternehmen im Land Bremen ist die im Jahr 2003 vom Senator für Umwelt, Bau und Verkehr initiierte und finanzierte „Partnerschaft Umwelt Unternehmen“. Dem Unternehmensnetzwerk für umweltaktives und nachhaltiges Wirtschaften gehören derzeit 195 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen an, deren Engagement weit über gesetzliche Vorgaben hinausgeht. Als Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“ koordiniert die RKW Bremen GmbH die Netzwerkaktivitäten und bietet Fach- und Führungskräften an, sich im Rahmen von gemeinsamen Aktionen, Fachveranstaltungen und Arbeitskreisen zu den Themen betrieblicher Umweltschutz, biologische Vielfalt, Energieeffizienz, Klimaschutz, betriebliche Mobilität und der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu informieren und auszutauschen.





**Wesentlicher Bestandteil der "Partnerschaft Umwelt Unternehmen" ist die Vernetzung betrieblicher Expertinnen und Experten.**

- MITARBEITENDENGESPRÄCH
- GUTE-ARBEIT-AMPEL
- UMWELTCHECK
- BESTANDSAUFNAHMEWORKSHOP
- AUSWAHLMATRIX
- AGILES PROJEKTMANAGEMENT
- GESUNDE FÜHRUNG
- KENNZAHLEN AÖ-INNOVATIONEN
- ARBEITSÖKOLOGISCHE BEWERTUNG
- CHECKLISTE ERFOLGSFAKTOREN
- ENTWICKLUNGSWORKSHOP
- MOCKUP
- PROJEKTREVIEW
- AUSTAUSCH
- REGIONALE VERNETZUNG

## So gehen Sie vor

Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche Verbände, Anlaufstellen und Netzwerke in Ihrer Region existieren und die für Ihr Unternehmen mit Blick auf arbeitsökologische Innovationen interessant sind.

Halten Sie in Ihrer Region vor allem nach Unternehmensnetzwerken Ausschau, die branchenübergreifend ausgerichtet sind. Dort besteht oft eine größere Offenheit, sich unternehmensübergreifend über Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens auszutauschen. Solche Netzwerkstrukturen finden Sie beispielsweise bei Industrie- und Han-

delskammern oder Handwerkskammern. Darüber hinaus gibt es auch regionale Umwelt- und Nachhaltigkeitspartnerschaften, die sich explizit mit umweltrelevanten Themen befassen.

Nutzen Sie niedrigschwellige Angebote, wie Jahresempfänge oder Informationsveranstaltungen, und den direkten Kontakt zu Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren, um regionale Unternehmensnetzwerke näher kennen- und einschätzen zu lernen. Oft bietet sich auch die Mitarbeit in Arbeitskreisen an, um neue Ideen für arbeitsökologische Innovationen zu erhalten.



# Weiterführende Literatur

## › Einleitung

Becke, Guido; Fingerhut, Yann; Nickel, Susanne & Albrecht, Vanessa (2018): Arbeit und Ökologie – Betriebliche Beispiele guter Praxis aus Bremen. Bremen: Universität Bremen, Partnerschaft Umwelt Unternehmen.

Becke, Guido & Warszewa, Günter (2018): Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung. Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können. GAIA – Ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, 27. Jg., H. 1, S. 122-126.

## › Grundlagen arbeitsökologischer Innovationen

Brinkmann, Ulrich & Nachtwey, Oliver (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

DIN EN ISO 14001 (2015): Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Berlin: Deutsches Institut für Normung (DIN) - Beuth. Verfügbar unter: <http://www.beuth.de/de/norm/din-iso-14001-2015/236721041>.

Europäische Kommission (2009): EMAS - Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/EG. Brüssel. Verfügbar unter: <http://data.europa.eu/eli/reg/2009/1221/oj>.

Faller, Gudrun (Hrsg.) (2017): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Hogrefe.

Feldes, Werner; Niehaus, Mathilde & Faber, Ulrich (Hrsg.) (2016): Werkbuch BEM – Betriebliches Eingliederungsmanagement. Strategien und Empfehlungen für Interessenvertretungen. Frankfurt/M.: Bund-Verlag.

GDA – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2016): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (2., erweiterte Auflage). Berlin: GDA.

Holst, Hajo (Hrsg.) (2017): Fragmentierte Belegschaften. Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive. Frankfurt/M., New York: Campus.

Hughes, Steve & Haworth, Nigel (2011): The International Labour Organisation (ILO). Coming in from the cold. London, New York: Routledge.

Senghaas-Knobloch, Eva (2017): Gerechte Teilhabe durch Arbeit? Die Decent Work Agenda für eine weltweit inklusive gesellschaftliche Entwicklung. In: Misselhorn, Catrin & Behrendt, Hauke (Hrsg.): Arbeit, Gerechtigkeit und Inklusion. Wege zu gleichberechtigter gesellschaftlicher Teilhabe (S. 211-228). Stuttgart: J.B. Metzler.

Senghaas-Knobloch, Eva (2010): „Decent Work“ – eine weltweite Agenda für Forschung und Politik. In: Becke, Guido; Bleses, Peter; Ritter Wolfgang & Schmidt, Sandra (Hrsg.): „Decent Work“ – Arbeitspolitische Gestaltungsperspektive für eine globalisierte und flexibilisierte Arbeitswelt (S. 15-33). Wiesbaden: VS Verlag.

Siegrist, Johannes (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Elsevier.

Ulich, Eberhard (2007): Arbeitsgestaltung. In: Schuler, Heinz & Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 165-174). Göttingen, Bern u.a.: Hogrefe.

Weiß, Daniel; Müller, Roman & Lössl, Saskia (2013): Umweltkennzahlen in der Praxis. Ein Leitfaden zur Anwendung von Umweltkennzahlen in Umweltmanagementsystemen mit dem Schwerpunkt auf EMAS. Dessau: Umweltbundesamt.

## › Vorgehensmodell

Preußig, Jörg (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

## ) Werkzeugkasten

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.

Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Becke, Guido (2014): Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit. In: Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten (S. 129-137). Berlin, Heidelberg: Springer.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2014) (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund, Berlin, Dresden: BAuA.

DIN EN ISO 14040 (2009): Umweltmanagement - Ökobilanz - Grundsätze und Rahmenbedingungen. Berlin: Deutsches Institut für Normung (DIN) - Beuth. Verfügbar unter: <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-14040/122442325>.

Europäische Kommission (2001): Leitfaden für die Ermittlung von Umweltaspekten und die Bewertung ihrer Wesentlichkeit. Empfehlung der Europäischen Kommission (2001/680/EG).

Franke, Franziska; Ducki, Antje & Felfe, Jörg (2015): Gesundheitsförderliche Führung. In: Felfe, Jörg (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (S. 253-263). Göttingen u.a.: Hogrefe.

Gümbel, Michael & Nielbock, Sonja (2012): Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb. Band 267. Edition Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990): Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books

Krause, Andreas & Dorsemagen, Cosima (2017): Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 153-164). Bern: Hogrefe.

Lang-Koetz, Claus; Loew, Thomas; Beucker, Severin; Steinfeldt, Michael; Horstmann, Uwe & Sieghart, Till (2006): Environmental Accounting Instruments: Implementation & Continuous Use - Concepts for the Application of Input-Output Balance, Environmental Performance Indicators and Flow Cost Accounting. In: Wagner, Bernd & Enzler, Stefan (Hrsg.): Material Flow Management. Improving Cost Efficiency and Environmental Performance (pp. 131-158). Heidelberg: Physica (Sustainability and Innovation).

Matyssek, Karin (2011): Gesund führen - sich und andere! Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb. Keine Ortsangabe: Books on Demand

Moldaschl, Manfred (2017): Das Konzept der Widersprüchlichen Arbeitsanforderungen (WAA). Ein nichtlinearer Ansatz zur Analyse von Belastungen und Bewältigung in der Arbeit. In: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 139-151). Bern: Hogrefe.

Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung (S. 105-122). In: Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Becker, Karina & Hinrichs, Steffen (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition Sigma.

Siegrist, Johannes (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Elsevier.

Steinfeldt, Michael & Lehmann, Sabine (1995): Die Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen. In: Fichter, Klaus (Hg.): Die EG-Öko-Audit-Verordnung. Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem (S.95-107). München: Carl Hanser.

VBG – Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (2018): Führen durch Ziele. Chancen und Risiken indirekter Steuerung. Hamburg: VBG.



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Universität Bremen | Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)  
Wiener Straße 9  
28359 Bremen  
www.iaw.uni-bremen.de

### V.i.s.d.P.

PD Dr. Guido Becke

### Text und Redaktion

PD Dr. Guido Becke, Yann Fingerhut, Susanne Nickel, iaw  
(Institut Arbeit und Wirtschaft)  
Michael Steinfeldt, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
Lena Rott, ecolo – Agentur für Ökologie und Kommunikation

### Gestaltung

Jan Herrmannsen, AG Medienfeld

### Fotos

auremar – stock.adobe.com (Seite 13)  
contrastwerkstatt – stock.adobe.com (Seite 41)  
denisismajilov – stock.adobe.com (Seite 1)  
ecolo (Seite 75)  
fizkes – stock.adobe.com (Seite 47)  
fotolia.com / VIPDesign, Chinnapong (Seite 5)  
hanseWasser (Seiten 15, 21)  
Hans Peter Denecke – stock.adobe.com (Seite 11)  
Ingo Wagner (Seiten 17, 25, 29, 45, 60)  
jotily – stock.adobe.com (Seite 33)  
Kara – stock.adobe.com (Seite 27)  
labora – stock.adobe.com (Seite 67)  
Macor Marine Solutions (Seite 37)  
NaGut (Seiten 7, 73)  
pressmaster – stock.adobe.com (Seite 43)  
Robert Kneschke – stock.adobe.com (Seite 51)  
sculpies – stock.adobe.com (Seite 23)  
sebra – stock.adobe.com (Seite 49)  
StockRocket – stock.adobe.com (Seite 63)  
WavebreakmediaMicro – stock.adobe.com (Seite 31)

### Druck

Meiners Druck OHG

### Auflage

500 Stück  
Gedruckt auf 100% recyceltem Papier,  
Blauer Engel-zertifiziert

### Datum

März 2019

Das Pilotprojekt „NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten: Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.



**NAGUT** NACHHALTIG  
GUT ARBEITEN

#### KONTAKT

PD Dr. Guido Becke

Projektleiter „NaGut – Nachhaltig gut arbeiten“

Universität Bremen | Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)

E-Mail: [becke@uni-bremen.de](mailto:becke@uni-bremen.de)

[www.nagut.uni-bremen.de](http://www.nagut.uni-bremen.de)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung