

Vom guten Umgang mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten – Herausforderungen für Unternehmen

Guido Becke

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018*, Fehlzeiten-Report
https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_25

Zusammenfassung Die gesellschaftliche Legitimität von Unternehmen wird nicht zuletzt beeinflusst durch ihr Vermögen, ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten anzuerkennen. In der neueren Forschung zur Bedeutung der Sinnhaftigkeit von Arbeit ist die ökologische Sinn dimension bisher noch kaum untersucht. Dies gilt auch für die Frage, inwiefern die betriebliche Anerkennung oder Missachtung der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten sich auf deren psycho-soziale Gesundheit auswirkt. Dieser Beitrag geht dieser Frage am Beispiel einer explorativen Fallstudie eines Umweltdienstleisters nach. Die Ergebnisse der betrieblichen Fallstudie verdeutlichen, dass selbst in Unternehmen, die auf eine ökologische Modernisierung setzen, gesundheitlich problematische Anerkennungsdefizite auf Seiten von Beschäftigten entstehen können, die aus der unzureichenden Anerkennung ihres ökologischen Arbeitsengagements in Verbindung mit überhöhten globalen Umweltzielen des Unternehmens herrühren. Eine stärkere Ausrichtung solcher Ziele an dezentralen Kontextbedingungen und eine erhöhte betriebliche Wertschätzung für den Erhalt und die Sicherung eines hohen ökologischen Leistungsniveaus erweisen sich demnach als förderlich für eine gesundheitssensible Anerkennung der ökologischen Sinnansprüche von Mitarbeitenden.

25.1 Einleitung

Seit den 1970er Jahren haben soziale Dynamiken dazu beigetragen, dass Beschäftigte verstärkt in Unternehmen und Betrieben gesellschaftliche Sinnansprüche an Erwerbsarbeit einbringen. Bei diesen Dynamiken handelt es sich z. B. um die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Entstehung einer Ökologiebewegung und deren politische Institutionalisierung, den sozialen Wertewandel hin zu stärker postmaterialistischen Wertorientierungen, soziale Prozesse der Individualisierung und die Herausbildung neuer Produktions- und Managementkonzepte, die auf die „Subjektivierung von Arbeit“ setzen. Unternehmen geraten durch diese Dynamiken unter einen erhöhten sozialen Legitimationsdruck, Sinnansprüche von Beschäftigten an die Arbeit und deren gesellschaftlichen Nutzen zu berücksichtigen. In Beschäftigtengruppen und in vielen Belegschaften wird nun vermehrt darüber nachgedacht und nachgefragt, ob Produkte und Dienstleistungen – und wie man sie herstellt oder erbringt – mehr nutzen oder mehr schaden (Warsewa 2016). Dies

betrifft die Frage nach der Umwelt- und Sozialverträglichkeit von Produkten und Dienstleistungen. Ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten an ihre Arbeit und an Unternehmen sind Ausdruck dieser erweiterter Subjektperspektive auf Erwerbsarbeit.

Die verstärkte Berücksichtigung der ökologischen Sinnorientierungen von Beschäftigten bietet Unternehmen wie Beschäftigten Potenziale (Brekke und Nyborg 2008): Beschäftigte können ihre ökologischen Sinnansprüche an Arbeit in Unternehmen einbringen und (zumindest ansatzweise) verwirklichen, wenn sie Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse umweltverträglich(er) gestalten. Unternehmen können ihre Arbeitgeberattraktivität erhöhen und Mitarbeitende mit ökologischen Sinn- und Wertorientierungen mittel- und längerfristig an sich binden. Hier eröffnen sich in Anbetracht des Fachkräftemangels und alternder Belegschaften neue personalpolitische wie umweltinnovative Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen. Ökologische Sinnansprüche werden also nicht nur von Erwerbstätigen an Unternehmen im Sinne einer „Bottom-up-Perspektive“ herangetragen,

sondern Unternehmen bieten z. T. Beschäftigten auch ökologische Sinnangebote, z. B. im Rahmen ihrer Primäraufgaben als Umweltdienstleister bzw. ihres Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements. Hierbei können sie Beschäftigte auch für ein erhöhtes Umweltengagement sensibilisieren und deren ökologische Handlungskompetenzen fördern. Sinnangebote von Unternehmen und Sinnansprüche von Beschäftigten befinden sich daher in einem potenziell komplexen Wechselverhältnis, das weiterer Forschung bedarf.

Die Anerkennung der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten ist zuweilen selbst in Unternehmen, die verstärkt auf die Entwicklung und Umsetzung von Umweltinnovationen setzen, recht voraussetzungsvoll. So können derartige Sinnansprüche mit betrieblichen Managementvorgaben in Konflikt geraten, da sich die interne Marktsteuerung bzw. Ökonomisierung von Unternehmen oft auch auf ökologische Ziele und Umweltinnovationen erstreckt. Gesundheitsgefährdungen von Beschäftigten ergeben sich z. B. aus einer unzureichenden Anerkennung ökologischer Sinnansprüche und aus Zusatzbelastungen in Verbindung mit der Ökonomisierung ökologischer Ziele. Perspektiven einer umweltsensiblen wie gesundheitsförderlichen Gestaltung von Innovationsprozessen eröffnet hingegen ein erweitertes, arbeitsökologisches Innovationsverständnis und eine erhöhte organisationale Achtsamkeit auf nicht beabsichtigte Folgen der Ökonomisierung von Umweltinnovationen auf die Sinnorientierungen von Beschäftigten.

Dieser Beitrag¹ geht der Frage nach, welche – auch gesundheitsförderlichen – Voraussetzungen sich als geeignet erweisen, um die ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten in Unternehmen und Betrieben anzuerkennen. In diesem Beitrag werden zunächst ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten als Spiegel der erweiterten Subjektperspektive auf Arbeit behandelt ▶ Abschn. 25.2. Im Anschluss daran werden idealtypische betriebliche Umgangsweisen mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten erörtert ▶ Abschn. 25.3. Danach wird das Fallbeispiel eines umweltinnovativen Unternehmens vorgestellt, das auf die

Ambivalenz des Umgangs mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten und damit verbundene gesundheitliche Problemanzeigen verweist ▶ Abschn. 25.4. Im Ausblick werden Ansätze für einen konstruktiven Umgang mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten in Unternehmen erörtert ▶ Abschn. 25.5.

25.2 Ökologische Sinnansprüche als Spiegel der erweiterten Subjektperspektive

Sinnerfüllung in der Arbeit soll hier verstanden werden als „eine subjektive Bewertung ..., bei der die eigene Arbeit als bedeutsam, wertvoll und kohärent zu den eigenen Zielvorstellungen erlebt wird“ (Kanitz und Högl 2017, S. 12). Sinnvolle Erwerbsarbeit umfasst drei Referenzebenen (Hardering et al. 2016, S. 7): Sie kann erstens als gute Arbeit gefasst werden, die ein subjektives Sinnerleben in der Arbeit ermöglicht. Demnach wird sinnvolle Arbeit durch spezifische Merkmale der persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung gefördert, wie Aufgabenvielfalt und Arbeitsautonomie (Ulich 2001). Sinnvolle Arbeit als subjektiv bedeutsame Arbeit verweist zweitens darauf, dass Arbeit als sinnvoll erlebt wird, wenn Beschäftigte sie als sinnvoll betrachten und bewerten. So verdeutlichte bereits die Bremer Studie zur betrieblichen Lebenswelt, dass Beschäftigte auch mit von außen monoton erscheinender Arbeit Sinnhaftigkeit verbinden (Volmerg et al. 1986). Drittens lässt sich sinnvolle Arbeit als gesellschaftlich nützliche Arbeit kennzeichnen (Brandl und Hildebrandt 2002). Demnach erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll, wenn sich darin gesellschaftlich legitimierte Werte widerspiegeln, wie die Umwelt- und Sozialverträglichkeit des Wirtschaftens.

Im Zuge des gesellschaftlichen Strukturwandels und der Herausbildung unterschiedlicher sozialer Milieus haben sich seit den 1970er Jahren auch die Arbeits- und Sinnorientierungen von Beschäftigten stärker ausdifferenziert (Vester et al. 2001). Diese spiegeln sich in drei grundlegenden Subjektperspektiven auf Erwerbsarbeit wider (Becke und Warsewa 2017): Im Rahmen der *klassischen Arbeitskraftperspektive* orientieren sich abhängig Beschäftigte daran, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, den Verkaufswert ihrer Arbeitskraft zu schützen und sich gegen Risiken der Erwerbsarbeit sozial abzusichern. Daneben gewinnt seit den 1970er Jahren zunehmend eine *arbeitsbezogene Subjektperspektive* an Bedeutung (Schumann et al. 1982; Baethge 1994), in deren Mittelpunkt Ansprüche von Beschäftigten stehen, in der Arbeit Sinn

1 Diese Veröffentlichung ist im Kontext des Pilotprojekts „NaGut – Nachhaltig Gut Arbeiten: Arbeit und Ökologie ganzheitlich verbinden – Innovationsfähigkeit stärken“ entstanden. Das Pilotprojekt NaGut 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 beim Autor. Zum NaGut-Pilotprojekt siehe www.nagut.uni-bremen.de.

und Selbstverwirklichung zu erleben, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln sowie soziale Anerkennung zu erfahren. Diese „normative Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1994) ist durch erhöhte arbeitsinhaltliche Sinnansprüche von Beschäftigten und ihr Bestreben geprägt, Arbeitsprozesse und -strukturen aktiv mitgestalten zu können. Diese Sinnperspektive von Beschäftigten wird häufig von Unternehmen aufgenommen, indem sie – vor allem (höher) qualifizierten – Beschäftigten erweiterte arbeitsbezogene Selbstorganisationsspielräume bieten, um im Rahmen von Managementstrategien der „Subjektivierung von Arbeit“ die betrieblich passfähigen subjektiven Leistungspotenziale von Beschäftigten, wie personale Dispositionen, sozio-emotionale Kompetenzen und ihre Arbeitsmotivation, möglichst umfassend für betriebliche Zwecke zu nutzen (Moldaschl und Sauer 2000).

Die erweiterte Subjektperspektive auf Erwerbsarbeit äußert sich darin, dass Beschäftigte zunehmend übergreifende gesellschaftliche Sinn- und Bewertungskategorien in Unternehmen einbringen (vgl. Hardering 2017; Warsewa 2016). Im Fokus dieser Subjektperspektive stehen Sinnansprüche, die sich auf den gesellschaftlichen Sinn und Nutzen der Arbeit, ihre gesellschaftlichen Voraussetzungen sowie ihre sozialen wie ökologischen Folgewirkungen richten. Gesellschaftliche Sinnansprüche an die Arbeit verweisen nicht nur auf die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitssituation und die Verbesserung der persönlichen Lebensperspektiven. Sie richten sich ferner auf eine aktive Mitgestaltung der Gesellschaft durch Beschäftigte (Hürtgen 2017, S. 217). In der erweiterten Subjektperspektive gewinnen derzeit vor allem folgende Themenfelder an sozialer Legitimität: die Vereinbarkeit zwischen Erwerbsarbeit und privater Lebensführung (z. B. Kindererziehung und Pflege von Angehörigen), die Erwartung an Unternehmen, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und bürgerschaftliches Engagement im betrieblichen Handeln und in der Erwerbsarbeit zu fördern (z. B. durch betriebliche Patenschaften für sozial-karitative oder ökologische Projekte). Die Zunahme des Engagements von Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility ist ein Indiz dafür, dass Unternehmen bestrebt sind, dadurch ihre soziale Legitimität zu erhöhen und Beschäftigte mit derartigen Sinnorientierungen an sich zu binden (Bluhm 2008).

Schließlich erstreckt sich die erweiterte Subjektperspektive von Arbeit auf die erwähnten ökologischen Sinnorientierungen und -ansprüche von Beschäftigten an ein umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften bzw. eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Die Gemeinsamkeit dieser Sinnorientierungen

besteht darin, dass Beschäftigte gesellschaftliche Sinnansprüche an die Erwerbsarbeit und Unternehmen richten, die mehr oder weniger breit sozial legitimiert sind und mit denen sie sich als Bürgerinnen und Bürger in Unternehmen einbringen. Im Kern bezieht sich die erweiterte Subjektperspektive auf die Anerkennung des doppelten Bürgerstatus‘ von Beschäftigten als „Arbeitsbürger im demokratischen Betrieb“ und als demokratischer Staatsbürger im privatwirtschaftlichen Unternehmen“ (Müller-Jentsch 1994, S. 659).

Sinnansprüche verweisen auf sozial legitimierte, d. h. normativ gerechtfertigte Anliegen und Vorstellungen in Bezug auf Arbeit und deren gesellschaftliche Gestaltung (Voswinkel und Hürtgen 2014). Sie sind verankert in „Vorstellungen einer normativen Ordnung der Gesellschaft bzw. hier vor allem der Arbeitswelt, weil man mit ihnen an ein sozial geteiltes normatives Verständnis anschließt, dessen Existenz man daher unterstellt“ (Vorwinkel und Hürtgen 2014, S. 41). Soziale Sinnansprüche gehen stets über individuelle Anliegen hinaus, denn sie verweisen auf Anliegen bzw. normative Legitimationsmuster, die in der Gesellschaft verankert sind und damit immer auch für andere gelten (sollen). Diese Sinnansprüche von Beschäftigten richten sich stets auf das „allgemein Gesellschaftliche“ (Hürtgen 2017, S. 212).

Spätestens seit den 1980er Jahren können sich ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten auf normative Legitimationsmuster und allgemeine gesellschaftliche Normbildungsprozesse eines ressourcenschonenden und umweltverträglichen Umgangs mit der natürlichen Umwelt beziehen, wenngleich sie mit Blick auf spezifische Themenbereiche mitunter in gesellschaftlichen Interessenauseinandersetzungen in Frage gestellt werden, z. B. bei der Frage, ob Arbeitsplätze mit staatlicher Unterstützung in umweltschädigenden Wirtschaftsbereichen erhalten werden sollen. Doch zeigt z. B. die aktuelle, sozial breit akzeptierte öffentliche Skandalisierung der Abgasmanipulationen durch die Hersteller von Dieselfahrzeugen, dass Sinnansprüche an ein umweltverträgliches Wirtschaften inzwischen gesellschaftlich anerkannt sind.

Unterhalb dieser allgemeinen Ebene differenzieren sich die sozialen Legitimationsmuster der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten stärker aus. Dies lässt sich daran erkennen, dass Beschäftigte durchaus sehr unterschiedliche ökologische Sinnansprüche gegenüber Unternehmen artikulieren. Das Spektrum konkreter ökologischer Sinnansprüche umfasst z. B. eine Integration von Arbeits- und Umweltschutz, die verstärkte Ausrichtung des Angebots von Betriebskantinen auf vegane oder vegetarische Angebote, Belegschaftsinitiativen zur Förderung klimafreundlicher

betrieblicher Mobilitätskonzepte bis hin zu Sinnansprüchen an eine umwelt- und sozialverträgliche(re) Gestaltung von Produkten und Wertschöpfungsketten (Becke und Warsewa 2017).

25.3 Ökologische Sinnansprüche – Idealtypische Umgangsweisen in Unternehmen

Die gesellschaftlichen Anforderungen an ein umweltverträgliches Wirtschaften bzw. eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sind seit den 1970er Jahren nicht nur durch die Entwicklung und Umsetzung einer staatlichen wie supranationalen Umwelt- und Klimapolitik gestiegen. Vielmehr werden Unternehmen seither mit ökologischen Ansprüchen durch soziale Bewegungen, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, Bürgerinnen und Bürger bzw. Beschäftigte konfrontiert. Zur Frage, wie Unternehmen mit ökologischen Sinnansprüchen umgehen und welche Implikationen dies womöglich für die Gesundheit von Beschäftigten hat, liegen bisher keine hinreichenden empirischen Erkenntnisse vor.

Betriebliche Umgangsweisen mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten in Unternehmen bewegen sich – so die Annahme dieses Beitrags – in einem möglichen Spektrum zwischen zwei Polen: der betrieblichen Missachtung dieser Sinnansprüche und ihrer Anerkennung als Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Dieses Spektrum weist hierbei zumindest vier idealtypische betriebliche Umgangsweisen auf: Auf der einen Seite des Spektrums sind Unternehmen zu verorten, die ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten weitgehend missachten oder zurückweisen. Auf eine solche Missachtung der ökologisch erweiterten Subjektperspektive von Beschäftigten verweisen vor allem empirische Studien zur betrieblichen Einführung von Umweltmanagementsystemen aus den 1990er Jahren (Hemkes 1998; Becke 2004): Die Einführung des Umweltmanagements erwies sich als eine Domäne betrieblicher Fachkräfte mit umwelt-, natur- oder betriebswirtschaftlicher Ausrichtung. Im Mittelpunkt ihrer technologischen Handlungsrationalität stand die Erfassung von Umwelttrisiken, die Quantifizierung umweltrelevanter Stoffströme und Verbräuche, die Erschließung umweltbezogener Kosteneinsparungspotenziale und die Einhaltung von Umweltnormen. Beschäftigte wurden in die Einführung und Ausgestaltung des Umweltmanagements kaum eingebunden. Ihr Fach- und Erfahrungswissen wurde als Quelle betrieblicher Umweltinnovationen weitgehend ausgeschlossen. Eine

solche Missachtung der ökologischen Sinnansprüche kann zur Folge haben, dass ökologisch engagierte Beschäftigte ihre subjektiven Leistungspotenziale und kreativen Verbesserungsideen fortan zurückhalten oder sich entschließen, das Unternehmen zu verlassen. Vor allem bei hoch qualifizierten Beschäftigten ist zu erwarten, dass sie die Abwanderung mit der Suche nach Arbeitgebern verbinden, die ihre ökologischen Sinnansprüche anerkennen, oder den Weg in die (Allein-)Selbstständigkeit wählen (Voss und Warsewa 2007). Welche gesundheitlichen Wirkungen eine Missachtung ökologischer Sinnansprüche durch Unternehmen nach sich ziehen kann (z. B. die Entstehung beruflicher Gratifikationskrisen), ist bisher nicht erforscht.

Eine weitere idealtypische Variante der weitgehenden Missachtung ökologischer Sinnansprüche bildet die betriebliche Täuschung von Erwerbstätigen mit ökologischen Handlungsorientierungen durch „Greenwashing“: Dies zielt darauf ab, die soziale Legitimität von Unternehmen durch die Kommunikation positiven Umweltengagements zu erhöhen, ist de facto aber durch ein eher niedriges Niveau an betrieblicher Umweltleistung gekennzeichnet (Roberts und Koepin 2007, S. 27). Die positive Kommunikation von Umweltleistungen und -engagement dient Unternehmen hierbei auch zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität, um ökologisch orientierte Fachkräfte zu rekrutieren (Bauer et al. 2012). Greenwashing-Strategien erweisen sich für Unternehmen als hochgradig riskant, da sie im Falle ihrer Aufdeckung und öffentlichen Skandalisierung nicht nur ihre soziale Legitimität dauerhaft schädigen können, sondern oft auch rechtliche Konsequenzen und Markteinbußen nach sich ziehen (Delmas und Burbano 2011). Neu rekrutierte Fachkräfte nehmen Greenwashing-Strategien als Täuschung und Enttäuschung ihrer ökologischen Sinnansprüche wahr, die einen merklichen Vertrauensverlust in ihren Arbeitgeber zur Folge haben und Abwanderung begünstigen (De Roeck und Delobbe 2012).

Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich Unternehmen, die ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten anerkennen und sie als zentrale Träger einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung einbinden. Dies setzt auf Seiten der Unternehmen Organisationskulturen voraus, in denen der Erhalt und die Regeneration von materiellen (z. B. Ressourcenschonung) wie immateriellen (z. B. Vertrauen) Ressourcen eine hohe Bedeutung zukommt. Zu erwarten ist, dass die weitreichende Realisierung ökologischer Sinnansprüche sich positiv auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken kann, da sie Beschäftigten ermöglicht, ihre Arbeit mit einem konkreten gesellschaftlichen Sinnhorizont zu verbinden. Positive ge-

sundheitliche Wirkungen kann auch die direkte Beteiligung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung hervorrufen, da sie mit einem erhöhten Selbstwirksamkeitserleben einhergeht. Solche proaktiven Umgangsweisen mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten finden sich z. B. eher in relativ wenig verbreiteten kleineren und mittleren Belegschafts- und Genossenschaftsbetrieben (Voss und Warsewa 2007).

Eine weitere idealtypische betriebliche Variante der tendenziellen Anerkennung ökologischer Sinnansprüche von Beschäftigten besteht in deren betriebsstrategischer Integration. Ökologische Sinnangebote des Unternehmens treffen hier auf zumindest teilweise kongruente ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten. Diese Sinnansprüche werden insoweit durch das Management anerkannt, als sie mit ökologischen Unternehmenszielen vereinbar sind und die Loyalitätsbindung von Beschäftigten an Unternehmen unterstützen. Diese betriebliche Umgangsweise ist weiter verbreitet als die nachhaltige Umgestaltung von Unternehmen durch die umfassende Anerkennung der ökologischen Sinnperspektiven von Beschäftigten. Sie ist z. B. in Unternehmen vorzufinden, die bestrebt sind, ihre ökonomischen Ziele durch Öko-Effizienzstrategien zu erreichen und hierzu Beschäftigte mit ihrem Fach- und Erfahrungswissen einbinden. Zu den möglichen Ambivalenzen, die diese Variante für die Anerkennung der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten birgt, sowie zu ihren gesundheitlichen Implikationen liegen bisher unseres Wissens keine empirischen Erkenntnisse vor. Das folgende betriebliche Fallbeispiel bietet immerhin einen Einblick in Potenziale und Grenzen der betriebsstrategischen Integration ökologischer Sinnansprüche von Beschäftigten.

25.4 Das Fallbeispiel: Umgang mit ökologischen Sinnansprüchen bei einem Umweltdienstleister

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um einen mittelständischen Umweltdienstleister im Bereich der Abwasserentsorgung. Umwelt- und Gewässerschutz sowie die Stadtentwässerung bilden Primäraufgaben des Unternehmens. Im Rahmen unserer betrieblichen Fallstudie, die auf vier Beschäftigten- bzw. Führungskräfteworkshops und fünfzehn leitfadengestützten qualitativen Interviews mit betrieblichen Fach- und Führungskräften beruht, wurde deutlich, dass diese umweltorientierten Primäraufgaben – neben der hohen Arbeitsplatzsicherheit – von zentraler Bedeutung für Beschäftigte unterschiedlicher Berufsgruppen wa-

ren, sich dem Unternehmen anzuschließen. Die Primäraufgaben des Umweltdienstleisters kamen den gesellschaftlichen, insbesondere den ökologischen Sinnansprüchen vieler Beschäftigter entgegen. Deutlich wird dies auch in den Interviews, in denen Fach- und Führungskräfte einen unmittelbaren Sinnbezug ihrer beruflichen Tätigkeit zu den Primäraufgaben des Unternehmens herstellen. So richten sich ihre ökologischen Sinnansprüche darauf, zum Klima- und Gewässerschutz, zur Seuchenprävention und zur Stadtentwässerung einen unmittelbaren Beitrag leisten zu können. Die eigene berufliche Tätigkeit wird in übergreifende sozial-ökologische Sinnperspektiven eingeordnet. Die Berufsausübung ermöglicht ihnen, einen wichtigen, sozial legitimierten Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.

Die Unternehmensleitung des Umweltdienstleisters hat vor einigen Jahren einen ökologieorientierten Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozess eingeleitet. Dieser Prozess zielte darauf ab, innerhalb von wenigen Jahren durch regenerative Energieerzeugung (z. B. durch eigene Windkraftanlagen und Blockheizkraftwerke) und Steigerung der Energieeffizienz klimaneutral zu wirtschaften, Kostensenkungen zu realisieren sowie die soziale Reputation und Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens angesichts des Fachkräftemangels zu erhöhen. Der Veränderungsprozess sollte dazu beitragen, die Unternehmenskultur in Richtung neuer Kooperationsformen und verstärkter Mitarbeiterbeteiligung weiterzuentwickeln.

Dieser Innovationsprozess wurde unter Beteiligung des Betriebsrats partizipativ angelegt, indem Beschäftigte mit ihrem Fach- und Erfahrungswissen systematisch in die Entwicklung von Umweltinnovationen und Maßnahmen zur Steigerung der Energie- bzw. Öko-Effizienz eingebunden wurden. Hierzu wurden zunächst Fach- und Führungskräfte gezielt angesprochen, die unternehmensintern gut vernetzt waren, über eine gute Kenntnis der Arbeits- und Geschäftsprozesse verfügten und Interesse an ökologischen Verbesserungen zeigten. Dieser Kranz von Fach- und Führungskräften wurde zu Klimaschutz-Multiplikatoren qualifiziert, deren Kernaufgaben darin bestanden, Beschäftigte für betriebliche Klimaschutzthemen zu sensibilisieren, interne Energieteams zu bilden und zu moderieren, in denen Beschäftigte und Führungskräfte aus jeweils unterschiedlichen Unternehmensbereichen möglichst konkrete Maßnahmen zur Förderung der Klimaneutralität des Unternehmens entwickeln und ggf. umsetzen sollten. Diese Multiplikatoren waren zudem in die unternehmensinterne Bewertung der entwickelten Maßnahmen eingebunden. Von den etwa 400 Maßnahmenvorschlägen wurden diejenigen

ausgewählt, mit denen ökonomische Einsparungen erzielt werden konnten. Diese Maßnahmen erstreckten sich auf ein breites Spektrum ökoeffizienter Verbesserungen, u.a. in den Bereichen arbeitsbezogene Mobilität (z. B. schrittweise Umstellung des Fahrzeugpools auf E-Mobilität und E-Bikes), technische Infrastrukturen (z. B. Energieoptimierung an technischen Anlagen) und auf verhaltensbezogene Maßnahmen (z. B. Sensibilisierung von Mitarbeitenden für Ressourcenschonung am Arbeitsplatz). Dieser Prozess der ökologieorientierten Organisationsentwicklung erwies sich als weitgehend erfolgreich, zumal anfangs die Öko-Effizienz-Ziele erreicht wurden und ein Kulturwandel eingeleitet wurde, der sich in neuen bereichs- und hierarchieübergreifenden Kooperationsformen sowie einer verstärkten Beschäftigtenbeteiligung äußerte. Der Innovationsprozess ermöglichte Beschäftigten, ihre ökologischen Sinnansprüche direkt in die Gestaltung oder Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen und -strukturen einzubringen bzw. sie für ein umweltsensibles Arbeitshandeln im Unternehmen zu gewinnen.

Dieser Innovationsprozess wurde durch die Unternehmensleitung verstetigt, indem u.a. anspruchsvolle Ziele zur Erreichung von Energieeinsparungen in das unternehmensinterne Controllingssystem integriert und den Unternehmensbereichen vorgegeben wurden. Die Entgelthöhe von Führungskräften wurde anteilig an die Erreichung der ökologischen Zielvorgaben gekoppelt. Ökologische Verbesserungsmaßnahmen wurden im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens prämiert. In jedem Unternehmensbereich und deren Teilbereiche waren ökoeffiziente Maßnahmen prioritär umzusetzen. Die Integration der ökologischen Zielvorgaben in die indirekte Steuerung des Unternehmens hatte u.a. zur Folge, dass die Sondierung, Entwicklung und Umsetzung von öko-effizienten Verbesserungsmaßnahmen für Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden von einer anfangs freiwilligen Teilnahme zu einer kontinuierlichen formalen Anforderung an ihre Arbeitsrollen wurde. Die Suche nach weiteren Energieeinsparungspotenzialen wurde in bereichsinterne Gremien und Kommunikationsroutinen (z. B. regelmäßige Bereichsbesprechungen) integriert; überdies wurden gezielt Workshops mit Beschäftigten durchgeführt, um ihr Fach- und Erfahrungswissen für die Entwicklung weiterer Ideen zur Energieeinsparung zu mobilisieren.

Auf den ersten Blick fördert diese Integration ökologischer Arbeitsanforderungen in die Arbeitsrollen von Beschäftigten eine verstetigte, wenngleich betriebsökonomisch motivierte Anerkennung ihrer ökologischen Sinnansprüche an die Arbeit. Tatsächlich erleb-

ten Beschäftigte diese Integration jedoch zuweilen als problematisch, d. h. als Konflikt zwischen ihren arbeitsbezogenen und gesellschaftlichen Sinnansprüchen auf der einen Seite und betrieblichen Zielvorgaben auf der anderen Seite (vgl. Senghaas-Knobloch 1997, S. 10 f.): Die Zielvorgaben auf der Unternehmensebene bestanden darin, über einen Zeitraum von mehreren Jahren jährlich mehrere Hundert Tonnen Kohlendioxid einzusparen. Die Beschäftigten betrachteten den umweltorientierten Veränderungsprozess zunächst als Möglichkeitsraum, ihre ökologischen Sinnansprüche an die Arbeit zu realisieren. So berichtet eine Mitarbeiterin im Rahmen einer Gruppendiskussion: „Ich habe die Anfrage als Klimaschutz-Multiplikatorin tätig zu werden, als Chance begriffen, im Unternehmen etwas positiv zu beeinflussen“. Viele Beschäftigte beteiligten sich engagiert daran, die ökologischen Unternehmensziele zu erreichen. Nach wenigen Jahren wurde jedoch deutlich, dass die größten ökologischen Einsparpotenziale bereits weitgehend ausgeschöpft waren. Dezentrale Führungskräfte und Beschäftigten verfehlten trotz ihres z. T. erheblichen Engagements die bereichsbezogenen ökologischen Zielvorgaben. Letztere erwiesen sich aus Sicht der dezentralen Führungskräfte und Beschäftigten als nicht realisierbar. Deutlich wird dies in einer Gruppendiskussion mit Beschäftigten aus dem Bereich der Überwachung und Steuerung technischer Anlagen: „Die Möglichkeiten für ökologische Verbesserungen sind inzwischen allerdings schon ziemlich ausgereizt, z. B. durch technische Neuerungen; sie dürfen auch nicht zu Lasten der Betriebssicherheit der Anlagen gehen“. In einer Gruppendiskussion mit betrieblichen Energieexperten und Führungskräften wird auf das Problem der zu avancierten ökologischen Zielvorgaben der Unternehmensleitung hingewiesen: „Die angezielten CO₂-Einsparungen sind so nicht zu halten. Die ursprünglichen Ziele wurden ja sogar in unserem Bereich übererfüllt, trotzdem ist noch ein überhöhter Anspruch der Geschäftsleitung vorhanden. Unternehmensintern braucht es sehr lange, sich von Zielen zu verabschieden, wenn sie nicht umsetzbar sind. Dies erzeugt teilweise Unverständnis bei den Mitarbeitern“. Dieses Unverständnis äußerte sich z. T. in widerständigen Praktiken von Mitarbeitenden: Nachdem Mitarbeitende sich bereits an mehreren moderierten Workshops zur Ideenentwicklung für die Energieeinsparung beteiligt hatten, weigerten sie sich, in einem Nachfolgeworkshop weitere Ideen hierzu zu entwickeln. Sie verwiesen darauf, dass ihrerseits die ökologischen Verbesserungspotenziale bereits ausgeschöpft wären. Auf Seiten der Beschäftigten war eine tendenzielle Enttäuschung der ökologischen Sinnansprüche erkennbar,

die sich durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Einflussfaktoren erklärte: Erstens fühlten sie sich in ihrem ökologischen Engagement, zu betrieblichen Energieeinsparungen beizutragen, zu wenig durch die Geschäftsleitung anerkannt. Ihr Erleben von Selbstwirksamkeit, das sich in der Entwicklung und z. T. auch Umsetzung ökologischer Verbesserungsideen ausdrückte, geriet in Widerspruch zu der unternehmensinternen negativen Kommunikation der Unternehmensleitung, dass die avancierten CO₂-Einsparziele nicht erreicht werden konnten. Die Beschäftigten teilten mit Führungskräften und betrieblichen Energieexperten aus ihrem Bereich die Einschätzung, dass diese globalen Unternehmensziele sich letztlich als unrealistisch erwiesen, da sie dezentrale Rahmenbedingungen nicht berücksichtigten. So wurde z. B. nicht beachtet, dass bei einer längeren Lebensdauer technischer Anlagen auch der Instandhaltungsaufwand zunimmt, sodass ein öko-effizienter Betrieb der Anlagen oft bereits darin besteht, ein bestimmtes Niveau der Energieeinsparung aufrechterhalten zu können. Das erlebte Anerkennungsdefizit für ihr ökologisches Arbeitsengagement bezog sich zweitens darauf, dass der von ihnen dabei geleistete Aufwand in Gestalt unbezahlter Mehrarbeit (z. B. Mitarbeit in Energieeffizienz-Workshops) unternehmensintern nicht hinreichend gewürdigt wurde. Aus der arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Forschung ist bekannt, dass erlebte Anerkennungsdefizite psycho-physische Gesundheitsrisiken bei Beschäftigten erhöhen (Siegrist 2015). Die Bedeutung der Enttäuschung ökologischer Sinnansprüche und der unzureichenden Anerkennung ökologischen Arbeitsengagements ist allerdings bisher mit Blick auf die Entstehung gesundheitlich problematischer beruflicher Gratifikationskrisen nicht erforscht. Im Rahmen der Unternehmensfallstudie gelang es den bereichsbezogenen Energieexperten und Führungskräften in einen Dialog mit Geschäftsleitung einzutreten und diese für die Problematik überhöhter Energieeinsparziele sowie die unzureichende Berücksichtigung dezentraler Kontextbedingungen zu sensibilisieren. Dies hatte auf Seiten der Unternehmensleitung einen Lernprozess zur Folge, der sich darin äußerte, dass für die kommenden Haushaltsjahre auf avancierte Globalziele zur betrieblichen Energieeinsparung zugunsten der dezentralen Definition von Umweltzielen verzichtet wurde. Damit wurden tendenziell günstigere Kontextbedingungen für eine Anerkennung der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten geschaffen.

25.5 Ausblick

Ein gelingender und gesundheitssensibler Umgang mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten ist an unterschiedliche Voraussetzungen geknüpft: Zunächst sind hierfür betriebliche Praktiken und Verfahren erforderlich, die Beschäftigten ermöglichen, ökologische Sinnansprüche in Unternehmen und in Arbeitsprozessen zu realisieren. Im Zentrum stehen partizipative Verfahren, die Beschäftigte unterstützen, ihre ökologischen Sinnansprüche in Unternehmen zu verfolgen und hierzu ihre Kreativität sowie ihr Fach- und Erfahrungswissen einzubringen (Becke und Warszewa 2018, S. 125). Solche Beteiligungsprozesse setzen transparente Verfahren im Sinne der Verfahrensgerechtigkeit voraus, die Beschäftigten ermöglichen, auch bei der Bewertung und Umsetzung ökologischer Verbesserungsideen mitzuentcheiden. Wichtig für die betriebliche Anerkennung der ökologischen Sinnansprüche von Beschäftigten sind zudem ausreichende Ressourcen für die umweltorientierte Beteiligung. Zentrale kritische Ressourcen hierfür bilden Zeiten für Beteiligung: Damit die ökologische Beteiligung nicht als Quelle der Arbeitsintensivierung erlebt wird und Zeiten für die Entwicklung von Partizipationskompetenz eingeplant werden. Partizipationskompetenz umfasst die Handlungsfähigkeit, (umweltorientierte) Ziele und Interessen zu formulieren, zu artikulieren und zu verfolgen, sei es auf individueller wie kollektiver Ebene. Partizipationsverfahren, die diese Anforderungen berücksichtigen, unterstützen das Selbstwirksamkeitserleben von Beschäftigten und eine gesundheitsförderliche Anerkennung ihrer ökologischen Sinnansprüche im Betrieb.

Wie das Fallbeispiel verdeutlicht, sind arbeitsbezogene und gesellschaftliche bzw. ökologische Sinnansprüche von Beschäftigten oft eng miteinander verwoben; mitunter können sie miteinander in Konflikt geraten. Daher empfiehlt es sich, die partizipative ökologische Innovationsgestaltung mit der Entwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme zu verknüpfen. Eine solche Entwicklungsperspektive wird durch arbeitsökologische Innovationen gefördert. Dabei handelt es sich um neue Praktiken, Methoden, Technologien und Verfahren, die die Entwicklung und Förderung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung systematisch mit ökologischen Verbesserungen verknüpfen und konstruktive Lösungen für Zielkonflikte zwischen Arbeitsqualität und Umweltinnovationen ermöglichen. Sie erhöhen die organisationale Achtsamkeit auf ungeplante Folgen von Umweltinnovationen für die Arbeitsqualität und Gesundheit von Beschäftigten. Arbeitsökologische Innovationen zielen darauf ab,

sozial-ökologische und arbeitsbezogene Sinnansprüche von Beschäftigten gleichermaßen in Unternehmen zur Geltung zu bringen.

Ein weiterer essentieller Erfolgsfaktor für einen gesundheitssensiblen Umgang mit ökologischen Sinnansprüchen von Beschäftigten bildet die Entwicklung angemessener, kontextsensitiver ökologischer Ziele (Fingerhut et al. 2018). Da diese Ziele erreichbar sind, fördern sie das Selbstwirksamkeitserleben von Beschäftigten. Zudem beugen sie einer selbstinduzierten Überforderung vor, die entsteht, wenn Beschäftigte sich stark mit ökologischen Ziele identifizieren, die kaum oder nur unter erschwerten Bedingungen realisierbar sind. Die Entwicklung kontextsensitiver Umweltziele setzt eine Beteiligung dezentraler Einheiten, Führungskräfte und Beschäftigte an betriebsökologischen Zielbildungsprozessen voraus, damit angemessene, realistische und erreichbare Ziele zustande kommen. Hierarchie- und bereichsübergreifende Feedbackprozesse und Dialogverfahren ermöglichen es den beteiligten Akteuren, betriebliche Zielvorgaben zu beeinflussen, zu überprüfen und ggf. zu korrigieren. Dies erfordert auf Seiten betrieblicher Akteure, wie dezentrale Führungskräfte oder betriebliche Interessenvertretungen, allerdings entsprechende Verhandlungsspielräume in betrieblichen Zielbildungs- und -entwicklungsprozessen, die über die Arbeitsplatzebene hinausreichen.

Literatur

- Baethge M (1994) Arbeit und Identität. In: Beck U, Beck-Gernsheim E (Hrsg) *Risikante Freiheiten*. Suhrkamp, Frankfurt/Main, S 245–261
- Bauer TN, Erdogan B, Taylor S (2012) Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. Business Administration Faculty Publications and Presentations. Paper 28: Portland State University, http://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28 (Zugegriffen: 14. April 2018)
- Becke G (2004) Vom Umwelt- zum Nachhaltigkeitsmanagement: Kontinuität oder Zäsur halbiertes Modernisierung? In: Dörre K, Heinz WR, Howaldt J (Hrsg) *Nachhaltige Entwicklung. Vom „Was“ zum „Wie“*. LIT, Münster, S 14–55
- Becke G, Warsewa G (2018) Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung. Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können. *GAIA* 27:122–126
- Becke G, Warsewa G (2017) Erweiterte Subjektperspektive – Neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 10:20–36
- Bluhm K (2008) Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In: Maurer A, Schimank U (Hrsg) *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft*. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen. VS-Verlag, Wiesbaden, S 144–162
- Brandl S, Hildebrandt E (2002) Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. Leske und Budrich, Opladen
- Brekke KA, Nyborg K (2008) Attracting responsible employees. Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics* 30:509–526
- Delmas MA, Burbano VC (2011) The drivers of greenwashing. *California Management Review* 54(1):64–87
- De Roeck K, Delobbe N (2012) Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-012-1489-x
- Fingerhut Y, Becke G, Nickel N, Stührmann T (2018) Entwicklung neuer Kooperationsformen für nachhaltige Innovationen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) *Arbeitswissenschaft – Grundlage für Management und Kompetenzentwicklung*. GfA-Press, Dortmund (im Erscheinen)
- Hardering F (2017) Die Suche nach dem Sinn: Zur Zukunft der Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 26:4–10
- Hardering F, Will-Zocholl M, Hofmeister H (2016) Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. *Arbeit* 24:3–12
- Hemkes B (1998) Mitarbeiterbeteiligung im Umweltmanagement – Konzepte und betriebliche Umsetzung. In: Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg) *Betriebliches Umweltmanagement – Konsequenzen für den Umweltschutz und Standortwettbewerb*. Ergebnisse der gewerblichen Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, S 14–22.
- Hürtgen S (2017) Der subjektive gesellschaftliche Sinnbezug auf die eigene (Lohn-)Arbeit. Grundlage von Ansprüchen auf Gestaltung von Arbeit und Gesellschaft. In: Aulenbacher B, Dammayr M, Dörre K, Menz W, Rieggraf B, Wolf H (Hrsg) *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*. Beltz Juventa, Weinheim Basel, S 210–227
- Kanitz R, Högl M (2017) Kann Arbeit glücklich machen? Eine eudämonistische Perspektive auf Wohlbefinden in Organisationen. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 86(1):10–17
- Moldaschl M, Sauer D (2000) Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Missen H (Hrsg) *Begrenzte Entgrenzungen*. Edition Sigma, Berlin, S 205–224
- Müller-Jentsch W (1994) Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach N, van Treeck W (Hrsg) *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9*. Schmidt, Göttingen, S 643–661
- Roberts DH, Koeplin JP (2007) Sustainability reporting practices in Portugal: Greenwashing or triple bottom line? *International Business & Economics Research Journal* 6(9):29–39
- Schumann M, Einemann E, Siebel-Rebell C, Wittemann KP (1982) *Rationalisierung, Krise, Arbeiter*. EVA, Frankfurt/Main

Literatur

- Senghaas-Knobloch E (1997) Produktionskonzepte und persönliche Sinnggebung. Gruppenarbeit als neue Herausforderung. In: Senghaas-Knobloch E, Nagler B, Dohms A. Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. LIT, Münster, S 11–32
- Siegrist J (2015) Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. Elsevier, München
- Ulich E (2001) Arbeitspsychologie (5. Auflage). Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vester M, von Oertzen P, Geiling H, Hermann T, Müller D (2001) Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Volmerg B, Senghaas-Knobloch E, Leithäuser T (1986) Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Voss J, Warsewa G (2007) Arbeit und private Lebensführung. Neue Regulierungsansprüche und -praktiken? Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. In: Dombois R, Holtrup A, Mehliis P, Peter L, Reihert C, Spitzley H, Voss J, Warsewa G (Hrsg) Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbands „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Forschungsbericht N. 13. Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen, Bremen, S 75–94
- Voswinkel S, Hürtgen S (2014) Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte. Edition Sigma, Berlin
- Warsewa G (2016) Vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ zum „Peak Capitalism“ – Ein kurzer Rückblick auf die deutsche Forschungsliteratur zu Arbeit und Umwelt. In: Barth T, Jochum G, Littig B (Hrsg) Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Campus, Frankfurt/Main New York, S 33–54

