

# Mitmachen, Mitgestalten, Mitverändern: Wie Grüne Zirkel konkrete Nachhaltigkeits- maßnahmen ermöglichen

Muhammed Ali Aksu, Marcel Kern

Wie können Unternehmen möglichst schnell operativ umsetzbare Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit erarbeiten und umsetzen? Die Anpassung bereits etablierter und wirksamer Instrumente aus der Organisationsentwicklung kann eine Antwort darauf sein. Mit dem „Grünen“ Zirkel als partizipativ angelegte Projektgruppe unter Beteiligung verschiedener Interessengruppen stellen wir ein Instrument vor, welches Unternehmen mit geringem finanziellen Aufwand und Ressourceneinsatz zur schnellen Verbesserung der Nachhaltigkeit nutzen können.

## Der Gesundheitszirkel als Modell

Der Grüne Zirkel stellt eine inhaltliche Anpassung des seit den 1980er Jahren etablierten Gesundheitszirkels dar. Dabei spielten die steigenden Herausforderungen im Zusammenhang mit Gesundheit in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Um gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu reduzieren, Arbeitsplätze ergonomischer und prozessoptimierter zu gestalten und dadurch die Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern, wurden Gesundheitszirkel als eine partizipative Methode eingeführt, bei der insbesondere die Betroffenen aktiv in den Prozess einbezogen werden. Gesundheitszirkel beruhen dabei auf der Erkenntnis, dass Mitarbeitende über eine hohe lokale Expertise über Ihre Arbeitstätigkeit, Ausstattung und Arbeitsumgebung verfügen. Gemeinsam mit Unternehmensverantwortlichen, Fachleuten für Arbeitssicherheit und Gesundheit (z.B. Betriebsärzt\*innen) sowie Personalverantwortlichen werden in verschiedenen Sitzungen Ursachen diskutiert, Lösungsvorschläge erarbeitet und die Umsetzung geplant. Durch die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen gelingt so die zielführende und effiziente Verbesserung der Arbeitsplätze.

Seitdem haben Gesundheitszirkel in vielen Unternehmen an Bedeutung gewonnen und sind zu einem integralen Bestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements geworden.

Im Rahmen des Projektes „Ökologisches Wirtschaften – Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft“ wurde in Anlehnung an die Gesundheitszirkel ein modellhaftes Kon-

zept erarbeitet, wie der Aufbau und der Ablauf eines Grünen Zirkels gelingen können, um im Rahmen des unternehmensinternen Einsatzes nachhaltiges Handeln zu stärken und zu strukturieren.

## Eine partizipative Maßnahme zur Förderung von nachhaltigem und ökologischem Handeln in Betrieben

Grüne Zirkel sollen Unternehmen ermöglichen, im Rahmen einer projektbezogenen Kleingruppe mit etwa acht bis zehn Personen einen Austausch über grüne Themen in einem geschützten Raum zu initiieren. Der Einsatz einer kleinen Gruppe erleichtert dabei die Kommunikation und sorgt für eine aktive Beteiligung aller Per-

sonen mit ihren jeweiligen Erfahrungshintergründen und Kompetenzen.

Wichtig ist die Gruppenzusammensetzung: Zum einen sollen Grüne Zirkel aus einer festen Gruppe „ständiger“ Mitglieder bestehen, zum anderen sollen „nicht ständige“ Mitglieder die Diskussion und Erarbeitung von Lösungen bereichern. Zu den ständigen Mitgliedern gehören in jedem Fall einige Beschäftigte sowie operative Führungskräfte und Verantwortliche für das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Wichtig ist dabei eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Beschäftigten aus verschiedenen Berufsgruppen, um unterschiedliche Expertisen und Betroffenheiten einzubeziehen. Einer Person aus der Gruppe wird die Rolle als Moderator\*in zugewiesen, der\*die für die Planung der Termine, die Tagesordnungen sowie Diskussionsführung verantwortlich ist.

Nicht ständige Mitglieder können Personen aus der Geschäftsleitung oder der Administration sein. Insbesondere Bereichsleitungen oder strategische Führungskräfte sollten nur bedarfsspezifisch, zum Beispiel bei der Umsetzungsplanung, hinzugezogen werden, um die Zustimmung zu Lösungsvorschlägen zu sichern und ggf. notwendige Ressourcen für die Umsetzung von



Maßnahmen zu besprechen. Weitere nicht-ständige Mitglieder können der Betriebsrat als Vertretung der Interessen aller Beschäftigten und Berufsgruppen oder externe Klima- und Umweltschutzexpert\*innen sein, die in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen thematisches Fachwissen in die Diskussion einbringen sowie eine qualitätssichernde Funktion übernehmen.

#### Ziele und Arbeitsweise des Grünen Zirkels

Die Ziele des Grünen Zirkels sind vielfältig:

- æ Entwicklung von bereichs- bzw. arbeitsplatzspezifischen Maßnahmen zur Verbesserung der Ökologie in den Arbeitsprozessen, beispielsweise Maßnahmen zur Senkung des Ressourcenverbrauchs (Strom, Wasser, Material etc.) oder Maßnahmen zur Vermeidung von Abfallprodukten,
- æ Erarbeitung von direkt nutzbaren und umsetzbaren Handlungsplänen, um klimaschützende Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren,
- æ Entwicklung und Erhöhung des ökologischen Mindsets der Mitarbeiter\*innen, damit sich diese ressourcen- und umweltschonender im Unternehmen verhalten,
- æ Schaffung von betrieblichen Bedingungen, die zum Umweltschutz beitragen.

Dabei ist eine strukturierte, nachvollziehbare und transparente Vorgehensweise zu jedem Zeitpunkt entscheidend. Der Erfolg des Grünen Zirkels ist aber auch an die Bewältigung diverser Herausforderungen gekoppelt. Hierzu gehören unter anderem

- æ hierarchische Statusgefälle der Beteiligten,
- æ unterschiedliche Interessen der Mitglieder der Projektgruppe,
- æ Herausforderungen der interdisziplinären Zusammenarbeit: Jede\*r Beteiligte ist nur im eigenen Bereich Expert\*in,

- æ allgemeine Kommunikations- und Absprache-probleme,
- æ Gefahr der Abschottung des Grünen Zirkels durch Eigendynamik der Gruppenprozesse,
- æ mangelnde Unterstützung von Entscheidungsträger\*innen.

#### Erfolgsbeiträge eines Grünen Zirkels

Die Etablierung eines Grünen Zirkels eröffnet eine breite Palette von praktikablen Lösungsansätzen zur Förderung der Nachhaltigkeit. Evaluationsstudien zu den Gesundheitszirkeln, die die Entwicklungsgrundlage des Grünen Zirkels waren, konnten die Vorteile dieser partizipativen Methode vielfach und überzeugend belegen. Da die Struktur, Ausrichtung und inhaltliche Art der Zusammenarbeit im Grünen Zirkel eng an die bewährten Prinzipien der Gesundheitszirkel angelehnt sind, werden auch die Grünen Zirkel mit hoher Wahrscheinlichkeit eine ähnlich positive Wirkung erzielen. Wir erwarten, dass Grüne Zirkel einerseits verhaltensbezogene Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit entwickeln werden. Damit sind Lösungen und Ideen gemeint, die direkt an den Beschäftigten selbst ansetzen, deren ökologisches Bewusstsein stärken und nachhaltiges Verhalten stimulieren. Andererseits werden Grüne Zirkel auch verhältnisbezogene Maßnahmen entwickeln, die auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen, -materialien oder -prozessen abzielen.

Entscheidend für den Erfolg der Grünen Zirkel wird sein, dass die Betriebe die Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen aus dem Grünen Zirkel auch tatsächlich implementieren. Insofern sollten sich die Mitglieder der Grünen Zirkel bereits zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Arbeit die Unterstützung der Unternehmensleitung oder Entscheidungsbevollmächtigten einholen.



Muhammed Ali Aksu, Marcel Kern

#### Die Autoren

Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW. Im Projekt Green Deal NRW ist er verantwortlich für die Entwicklung der digitalen Tools.

Prof. Dr. Marcel Kern ist Juniorprofessor für Angewandte Psychologie in Arbeit & Gesundheit an der Ruhr-Universität Bochum. In seiner Forschung untersucht er Rahmenbedingungen von nachhaltigem Verhalten in Unternehmen und befasst sich dabei insbesondere mit Implementierungshürden.



Bildung schafft Zukunft.

RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

RUB

