

Gute Arbeit gestalten

SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION

Ingeborg Wahle

Juni 2022

Die ambitionierten Klima- und Umweltziele der Bundesregierung stellen hohe Anforderungen an die Unternehmen. Betriebsräte sind gefordert, diesen Wandel im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten.

Inhalt

1	Klima- und Umweltpolitik: Aufgabe des Betriebsrats	3
2	Was bedeutet Nachhaltigkeit?	4
3	Rolle der Gewerkschaften und der Mitbestimmung	5
4	Lange gewerkschaftliche Tradition	6
5	Allgemeine Handlungsgrundlagen (nach BetrVG)	7
6	Das Lieferkettengesetz	9
7	Gute Arbeit und Ökologie zusammenbringen	10
8	Integriertes Handlungskonzept	10
9	Unternehmensportraits	11
10	Verschiedene Handlungsebenen	12
11	Mitbestimmung und Beteiligung ausschöpfen	12
12	Betriebsratsarbeit modernisieren	13
13	Kompetenz entwickeln durch Vernetzung	14
14	Literaturverzeichnis	15
	Ansprechpartnerin in der Hans-Böckler-Stiftung	15
	Über die Autorin	16

1 Klima- und Umweltpolitik: Aufgabe des Betriebsrats

Deutschland will bis 2045 treibhausgasneutral sein – ein sportlicher Zeitplan! Von diesem Zeitpunkt an dürfen die von Menschen erzeugten CO₂-Emissionen nicht höher ausfallen, als sie sich wieder binden lassen. Mit ihrem Klimapaket vom September 2019 und dem im Mai 2021 novellierten Klimaschutzgesetz strebt die Bundesregierung für 2030 bereits an, die CO₂-Emissionen – gemessen an dem Volumen von 1990 – um 65 Prozent zu senken: ebenfalls ein höchst ambitioniertes Ziel.



Aber die Zeit drängt. Und mit dem Krieg in der Ukraine nimmt der Druck auf die Bundesregierung zu, den Ausstieg aus der fossilen Energie – und damit vor allem aus der Abhängigkeit von russischen Öl- und Gaslieferungen – nicht nur aus ökologischen, sondern auch aus ökonomischen und friedenspolitischen Gründen zu beschleunigen.

Hinzu kommen weitere Umweltziele, die zu erreichen sich die Bundesregierung verpflichtet hat. Dazu zählt insbesondere der 2010 in Nagoya/Aichi (Japan) verabschiedete „Strategische Plan für Biodiversität 2011–2020“ mit seinen Handlungszielen („Aichi-Ziele“), der auf dem UN-Biodiversitätsgipfel in Kunming (China) im Oktober 2021 weiter konkretisiert und im dritten Quartal 2022 aktualisiert werden soll. Er sieht beispielsweise vor, dass in den Mitgliedsländern der Vereinten Nationen (UN) Landflächen unter Schutz gestellt oder renaturiert werden sollen und der Artenschutz verstärkt wird.

Viele Unternehmen stellen sich bereits diesen Herausforderungen. Wenngleich es noch an klaren gesetzlichen Vorgaben fehlt, hat sich auch in Deutschland eine große Anzahl von ihnen freiwillig verpflichtet, im Rahmen ihrer Sozial- und Umweltverantwortung (Environmental Social Governance – ESG) die im Pariser Klimaabkommen von 2015 vereinbarten Ziele umzusetzen. Zahlreiche Unternehmen werben ferner damit, ihr Handeln freiwillig an den ebenfalls 2015 von den Vereinten Nationen (United Nations – UN) beschlossenen 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals – SDG) oder an bestimmten Nachhaltigkeitslabels oder Ökosiegeln auszurichten. Die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen ist jedoch bis heute eher von bescheidener Wirkung.

Nachhaltigkeit fristet ein Schattendasein

Nach einer Studie des Rats für Nachhaltige Entwicklungen (1) orientieren sich bislang nur rund 0,15 Prozent der deutschen Unternehmen an eher streng definierten Maßstäben von Nachhaltigkeit. Selbst wenn man die Kriterien weiter fasst – Unternehmen, die sich an nachhaltigkeitsorientierten Labels und Siegeln wie etwa Biosiegel, MSC-Label, „Grüner Knopf“ ausrichten – ist der Anteil von 0,32 Prozent an den deutschen Unternehmen insgesamt noch allzu bescheiden. Und zieht man – wie es die Studie macht

– weitere Daten aus identifizierten (wissenschaftlichen) Forschungsarbeiten und den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes hinzu, dürften maximal rund 6,82 Prozent aller deutschen Unternehmen nachhaltigkeitsorientiert wirtschaften. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass das Thema Nachhaltigkeit in mehr als drei Millionen Unternehmen in Deutschland noch nicht wirklich angekommen ist und eher ein Schattendasein im unternehmerischen Alltag fristet.

Zu regelrechten Nachhaltigkeitstreibern dürften sich hingegen der internationale Wettbewerb um klima- beziehungsweise umweltschonende Produkte und technologische Verfahren und ganz besonders – auch als Folge des Ukraine-Kriegs – die steigenden Energiekosten bei Öl und Gas entwickeln. Auf der ganzen Welt stehen nunmehr die Unternehmen vor der Herausforderung, nach Alternativen zur teuren fossilen Verbrennung Ausschau zu halten und diese für sich zu erschließen. Und früher oder später sind alle gefordert, den UN-Klima-, Umwelt- und Nachhaltigkeitszielen, zu denen sich ihre Nationen verpflichtet haben, nachzukommen. Gleich, ob sie geostategische Vorteile (Geothermie, hohe Sonneneinstrahlung, hohes Windaufkommen) oder staatliche Rahmenbedingungen bis hin zu Subventionen für sich nutzen können: Sie alle stehen vor der Aufgabe, den CO₂-Ausstoß zu drosseln, die Umwelt zu schützen und die Artenvielfalt zu erhalten.

Auch für die Gewerkschaften und Mitbestimmungsträger*innen stellt sich die Frage mit voller Wucht, in welchem Maße sie den dringend gebotenen sozial-ökologischen Umbau in den Unternehmen und Betrieben forcieren, begleiten und gestalten können. Fest steht: Nur wenn dieser Wandel schnell vorankommt, werden sie Wettbewerbschancen nutzen können.

2 Was bedeutet Nachhaltigkeit?

In der Debatte um Klima- und Umweltschutz taucht immer wieder der Begriff Nachhaltigkeit/nachhaltige Entwicklung auf. Das Thema Nachhaltigkeit ist auch bereits in zahlreichen Unternehmen institutionalisiert (Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsverantwortliche*r) und in den letzten Jahren wichtiger geworden, wie aus einer 2021 durchgeführten Befragung der Bertelsmann Stiftung (2) hervorgeht. So sind auch börsennotierte Unternehmen bereits verpflichtet, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, der mehr Transparenz in Bezug auf ökologische und soziale Anstrengungen eines Unternehmens herstellen soll.

Aber was bedeutet Nachhaltigkeit? Der aus der Forstwirtschaft stammende Begriff erfasste zunächst vor allem ökologische Aspekte: Nur so viel Holz sollte geschlagen werden, wie permanent nachwächst. Er verweist auf die Notwendigkeit, Wirtschaft und Natur in Einklang zu bringen und Wachstum in langfristigen, sich selbst stabilisierenden Zyklen zu begreifen.

Inzwischen bezieht sich Nachhaltigkeit nicht mehr nur – wie noch 1972 bei der vom „Club of Rome“ herausgegebenen Studie zu den „Grenzen des Wachstums“ – auf die ökologischen Folgen der Ressourcennutzung. Der Begriff hat sich ausgeweitet, umfasst heute auch ökonomische und soziale

Aspekte – so, wie dies auch in den 17 SDG oder auch in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung zum Ausdruck kommt.

Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit

Der 1987 von der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland („Brundtland-Kommission“) herausgegebene Bericht der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung definiert nachhaltige Entwicklung als „Entwicklung, die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (3). Hier wird – neben der ökologischen – besonders die soziale Dimension von Nachhaltigkeit angesprochen: Eingriffe in die Natur müssen generationen- oder neudeutsch: „enkel“tauglich erfolgen.

Auch aus der Perspektive der Vereinten Nationen umfasst „Nachhaltigkeit“ nicht nur ökologische, sondern ebenso ökonomische und insbesondere soziale Aspekte. So beinhalten die von der UN beschlossenen 17 SDG unter anderem – und mit Blick auf die Arbeitswelt besonders relevant – die Bekämpfung von Armut, Handeln im Sinne von Gesundheit und Wohlergehen, menschenwürdiger Arbeit und nachhaltigem Wirtschaftswachstum sowie den Aufbau einer widerstandsfähigen Infrastruktur und die Förderung einer nachhaltigen Industrialisierung und von Innovationen.

Diesem erweiterten Verständnis hat sich die Bundesregierung in ihrer 2016 beschlossenen und 2021 weiterentwickelten Nachhaltigkeitsstrategie angeschlossen. Die wichtigsten Veränderungsbereiche, die sie damit voranbringen möchte, sind: menschliches Wohlbefinden und Fähigkeiten, soziale Gerechtigkeit; Energiewende und Klimaschutz; Kreislaufwirtschaft; nachhaltiges Bauen und Verkehrswende; nachhaltige Agrar- und Ernährungssysteme; schadstofffreie Umwelt. Damit sollen gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gestärkt und Beschäftigung gesichert werden.

Der Klima- und Umweltschutz ist demnach nur ein Aspekt eines nachhaltigen Wandels, den die Bundesregierung mit einer tiefgreifenden Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft und mithilfe von Digitalisierung, Dekarbonisierung – das heißt, einem weitgehenden Verzicht auf die Nutzung von Kohlenstoff – und konsequenter Reduktion von Treibhausgasemissionen angehen will. Allerdings zeigt das neue Klimaschutzgesetz, das bereits konkrete Zielvorgaben enthält, wie wichtig ihr der Klima- und Umweltschutz ist, für den sie auch die Unternehmen verstärkt in die Verantwortung nehmen möchte.

3 Rolle der Gewerkschaften und der Mitbestimmung

Auf der politischen Ebene haben sich die Gewerkschaften in den letzten Jahren wirkungsvoll positioniert, um ihre Vorstellungen hinsichtlich einer sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft gegenüber der Politik zu vertreten. Dies betrifft insbesondere ihre Positionen zum (vorgezogenen) Kohleausstieg, zur notwendigen Verkehrs- und Energiewende sowie zur Entwicklung und Nutzung von Wasserstoff.

In der gewerkschaftlichen Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen und Betrieben passiert jedoch noch zu wenig angesichts der gebotenen Dringlichkeit, bis 2045 in Deutschland Klimaneutralität zu erreichen.

So fokussieren gewerkschaftliche Mitbestimmungs- und Mitgestaltungskonzepte für Unternehmen und Betriebe bisher vorrangig auf digitale und technologische Aspekte der Transformation. Explizit ökologische Fragen spielen zwar verstärkt bei Investitionsentscheidungen auf Unternehmensebene eine Rolle, mit denen sich vornehmlich Aufsichtsräte befassen. Sie gelangen aber auf betrieblicher Ebene weit seltener in den Blick der Mitbestimmungsakteur*innen, weil es an klaren gewerkschaftlichen Zielkatalogen mangelt und ein wirksames Mitbestimmungsrecht beim betrieblichen Umweltschutz noch aussteht.

Dabei haben die Themen Umwelt- und Naturschutz in den Gewerkschaften eine lange Tradition. Und gerade auch nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2011 haben sich die Handlungsmöglichkeiten der Mitbestimmungsakteur*innen in diesem Themenfeld deutlich erweitert.

4 Lange gewerkschaftliche Tradition

Arbeiterschaft und Naturschutz werden bis heute oft als grundsätzlicher Widerspruch wahrgenommen. Mithilfe der Argumentationskette „Umweltschutz kostet Arbeitsplätze“ wurden Mitbestimmungsakteur*innen immer wieder von den Arbeitgebern unter Druck gesetzt, von ihren ureigenen Interessen nach sicherer Beschäftigung, Guter Arbeit und einem guten Leben in einer intakten Umwelt Abstriche zu machen.

Dabei gibt es seit 1895 eine lange Linie von engagierten Naturschützer*innen, die der Arbeiterbewegung entstammten und hier zugleich ihr Wirkungsfeld sahen. Sie gründeten zunächst eigene Organisationen (unter anderem: Touristenverein „NaturFreunde“), trugen dann aber ihre Ideen zunehmend auch in andere Institutionen bis hinein in die Gewerkschafts- und Umweltbewegung.

Vor allem seit den 1970er-Jahren spiegeln sich Umwelt- und Naturschutzthemen verstärkt in den gewerkschaftlichen Debatten wider. Selbst auf Gewerkschaftskongressen wurde intensiv über Umweltskandale, Waldsterben und „sauren Regen“, Abrüstung und Rüstungskonversion, Anti-Atomkraft und Probleme der Endlagerung diskutiert.

In den 1980er- und frühen 1990er-Jahren gab es dann erste Annäherungen zwischen Gewerkschafts- und Umweltbewegung – etwa auf dem Kongress der IG Metall „Arbeit, Umwelt und Verkehr“ 1990.

Noch in den 1990er-Jahren und erst recht Anfang der 2000er-Jahre entwickelten die Gewerkschaften bereits erste Ansätze einer sozial-ökologisch orientierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik im Zusammenhang mit „Guter Arbeit“ (Aktion „Tatort Betrieb“, Initiativen zur „grünen“ Bürogestaltung, Material- und Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft bis hin zu „Cradle-to-cradle“).

Weiteren Aufschwung erhielt das Thema Umwelt- und Naturschutz in den Gewerkschaften durch den forcierten Strukturwandel in den 2010er-Jahren und ab 2015 durch die internationale Verständigung auf gemeinsame Klimaziele (4). Der Krieg in der Ukraine hat es inzwischen ganz oben auf die Agenda der Gewerkschaften gesetzt, noch dazu auf allen Handlungsebenen: Politik und Öffentlichkeit, Branche, Unternehmen und Betrieb.

Forcierte gewerkschaftliche Debatte

In den 2010er-Jahren rückten angesichts des forcierten Strukturwandels infolge der Globalisierung der Wirtschaft und der fortschreitenden Digitalisierung von Prozessen in vielen Bereichen der Industrie gewerkschaftliche Forderungen nach einer auf Nachhaltigkeit orientierten Wirtschaft, einer stärker ökologisch ausgerichteten Industriepolitik (Energiewende/Atomausstieg, Kohleausstieg/Ausbau Erneuerbare Energien, Verkehrswende/„Diesel-Skandal“) und nach staatlicher Unterstützung bei – auch ökologisch bedingten – strukturpolitischen Umbrüchen in einzelnen Branchen (beispielsweise Stahl- und Aluerzeuger, Kraftwerk-/Energieanlagenbauer, Heizungsindustrie) in den Mittelpunkt. Die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sollte nach dem „Just-Transition“-Prinzip erfolgen und von einem aktiven Sozialstaat sowie einer aktiven beschäftigungsorientierten Industrie-, Struktur-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik flankiert werden.

Der verstärkte internationale Druck auf die EU und die nationalen Regierungen seit der Pariser Klimakonferenz 2015, eine nachhaltige Klimapolitik zu betreiben und insbesondere den CO₂-Ausstoß anhand von Zielvorgaben systematisch zu drosseln („1,5-Grad-Ziel“ der Pariser Klimakonferenz 2015, Europäischer „Green Deal“ der EU-Kommission 2019/2020, Klimapakete der Bundesregierung 2019, Koalitionsvertrag 2021), gab den gewerkschaftlichen Debatten über eine sozial-ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft weiteren Rückenwind. Ein wichtiger Effekt sind Kooperationen/Allianzen zwischen Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Institutionen/Initiativen, um gemeinsame Interessen gegenüber der Politik und der Wirtschaft wirkungsvoller zu adressieren (beispielsweise Mobilitäts- und Klimabündnisse auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene).

5 Allgemeine Handlungsgrundlagen (nach BetrVG)

Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) 2011 hat der betriebliche Umweltschutz als Aufgabe des Betriebsrats einen höheren und damit den gleichen Stellenwert wie der Arbeitsschutz und die Unfallverhütung bekommen.

Ein volles Mitbestimmungsrecht in betrieblichen Fragen des Umwelt- und Klimaschutzes gibt es für Betriebsräte jedoch bisher nicht. Der Betriebsrat kann daher den Arbeitgeber nicht dazu zwingen, umweltgefährdende oder stark klimabelastende Maßnahmen zu unterlassen, also beispielsweise

keine Dieselfahrzeuge als Dienstwagen oder keinen unnötigen Ressourcenverbrauch mehr zuzulassen.

Dennoch haben Betriebsräte wirksame Möglichkeiten, auf die sozial-ökologische Transformation im Betrieb Einfluss zu nehmen. Eine allgemeine Handlungsgrundlage bietet das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):

§ 80 Nr. 9 BetrVG: Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats

Der betriebliche Umweltschutz zählt nach § 80 Nr. 9 BetrVG explizit zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats. Dieser soll ihn fördern und muss sich dementsprechend mit diesem Thema befassen. Auch kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber eigene Vorschläge zum Umwelt- und Klimaschutz unterbreiten und so das Thema proaktiv angehen.

§ 80 Abs. 3 BetrVG: Hinzuziehen von Sachverständigen

§ 80 Abs. 3 BetrVG gibt dem Betriebsrat das Recht, für diese Aufgabe (externe) Sachverständige hinzuzuziehen.

§ 89 BetrVG: Überwachungs- und Unterstützungspflichten

§ 89 BetrVG präzisiert die Aufgabe und weist dem Betriebsrat beim betrieblichen Umweltschutz bestimmte Überwachungs- und Unterstützungspflichten zu. Gemäß § 89 Abs. 3 BetrVG hat er sich um „alle personellen und organisatorischen Maßnahmen sowie alle die betrieblichen Bauten, Räume, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze betreffenden Maßnahmen“ zu kümmern. Das ermöglicht es ihm, in unterschiedlichen Bereichen der Wertschöpfungskette für Belange des Umwelt- und Klimaschutzes einzutreten. Damit kann der Betriebsrat auf den Einsatz und Gebrauch von (Vor-)Produktionsmitteln – beispielsweise den Wasserverbrauch oder die Verwendung von Chemikalien – genauso Einfluss nehmen wie auf den Umgang mit Abfallprodukten (Wertstoffkreisläufe, Recycling) und deren Entsorgung oder auch auf die Emissionen des Betriebs.

§ 89 BetrVG gibt ihm außerdem das Recht, mit Umweltschutzbehörden genauso wie mit der Gewerbeaufsicht zusammenzuarbeiten und diese „durch Anregung, Beratung und Auskunft zu unterstützen“.

§ 106 Abs. 3 Nr. 5 BetrVG, § 89 Abs. 5 BetrVG: Informationsrecht

Wie der Wirtschaftsausschuss hat auch der Betriebsrat ein Informationsrecht in Bezug auf alle Fragen des betrieblichen Umweltschutzes (§ 106 Abs. 3 Nr. 5 BetrVG, § 89 Abs. 5 BetrVG). Der Arbeitgeber muss nicht nur diese Gremien, sondern auch die Belegschaft über Belange und Vorhaben

zu diesem Themenfeld informieren (§§ 43, 45 BetrVG), beispielsweise auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen.

§ 88 Abs. 1a BetrVG: freiwillige Betriebsvereinbarungen

Überdies kann der Betriebsrat nach § 88 Abs. 1a BetrVG freiwillige Betriebsvereinbarungen mit dem Arbeitgeber abschließen und versuchen, sich über diesen Weg zusätzliche Einflussmöglichkeiten zu sichern, die über die gesetzlichen Mitsprache- und Beteiligungsrechte hinausgehen.

Thema für eine Betriebsvereinbarung könnte die Bildung eines gemeinsamen oder gar paritätisch besetzten Umweltschutzausschusses sein. Hier könnten dann klare Verantwortlichkeiten definiert, Informationswege und Aufgaben festgelegt und der Rahmen für Ressourcen und Schulungsmaßnahmen für die Ausschussmitglieder abgesteckt werden. Ferner ließe sich darin auch regeln, wie mit eigenen Konzepten des Betriebsrats für den Umwelt- und Klimaschutz verfahren werden soll oder wie der Ausschuss dazu beitragen kann, Beschlüsse zu diesem Themenfeld effizient und rasch vorzubereiten.

§ 92a BetrVG: erweitertes Informationsrecht

Nicht zuletzt kann der Betriebsrat nach § 92a BetrVG weitere Informationen vom Arbeitgeber einfordern, wenn die von Unternehmensseite geplanten Maßnahmen zur sozial-ökologischen Transformation Arbeitsplätze und Beschäftigung gefährden oder auch die Berufsbildung beziehungsweise den Qualifikationsbedarf betreffen.

6 Das Lieferkettengesetz

Auch das neue Lieferkettengesetz („Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“), das ab 2023 in Kraft tritt, verschafft Betriebsräten eine verbesserte Handlungsgrundlage, um Belangen des Umweltschutzes (als Oberbegriff verstanden, der auch den Klima-, Natur- und Artenschutz einbezieht) im Unternehmen nachzugehen. Es gilt für Unternehmen ab einer Größe von 3.000 Beschäftigten (von 2024 an sogar ab 1.000) und verpflichtet sie dazu, Maßnahmen auf den Weg zu bringen, um Menschenrechts- und Umweltrechtsverletzungen zu vermeiden. Diese sollen sich nicht nur auf das Handeln im eigenen Geschäftsbereich des Unternehmens beziehen, sondern auch auf unmittelbare und mittelbare Zulieferer.

Beim Umgang mit dem Lieferkettengesetz betreten Betriebsräte vielfach Neuland. Im Wege einer Betriebsvereinbarung könnten sie beispielsweise mit dafür sorgen, dass ein anerkannter Indikatorenkatalog und ein Anwendungsverfahren zum Zuge kommen, mit deren Hilfe die sozial-ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens entlang der Lieferkette erfasst, nachgewiesen und stetig verbessert werden kann.

Aber vor allem sollte es das Ziel einer solchen Betriebsvereinbarung sein, die Mitbestimmungsrechte zu stärken, damit künftig etwa bei der Standortentwicklung sozial-ökologische Aspekte im Sinne von „besser statt billiger“ stärker zum Tragen kommen.

7 Gute Arbeit und Ökologie zusammenbringen

In der Transformations-Charta des Deutschen Gewerkschaftsbundes heißt es: „Wir wollen eine Transformation, die unser Land sozial, ökologisch und demokratisch zum Besseren verändert.“ (5)

Bei der sozial-ökologischen Umgestaltung der Wirtschaft geht es aus gewerkschaftlicher Sicht darum, zusammen mit den Beschäftigten in den Unternehmen – entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung – Wege zu finden, kurzfristige ökonomische Ziele mit langfristigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektiven in Einklang zu bringen (6) – und all dies unter den Bedingungen fortschreitender Globalisierung, forcierter Digitalisierung und ambitioniert angesteuerter Klimaneutralität (bis 2045).

Damit reicht das Handlungsfeld „sozial-ökologische Transformation“ weit über die „klassischen“ Felder der Betriebsratsarbeit – wie Beschäftigungssicherung, Verteidigung der Einkommen, Aus- und Weiterbildung, Arbeits- und Gesundheitsschutz – hinaus. Es bewegt sich vielmehr in einem „magischen Dreieck“ von ökologischer Nachhaltigkeit, internationaler Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Gerechtigkeit.

Klima- und Umweltpolitik sollten daher von den Mitbestimmungsträger*innen nicht länger als Zusatzaufgabe begriffen werden, sondern als Bestandteil eines integrativen Handlungskonzepts, das ökonomisch-wettbewerbspolitische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen verbindet.

8 Integriertes Handlungskonzept

Ein solches integriertes Handlungskonzept bezieht die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen und der Gesellschaft sowie Belange der Natur (insbesondere zu ihrer Wiederherstellung) und Anstrengungen zum Erhalt der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit ein (7). Es verbindet das Engagement

- für **Gute Arbeit** (Tarif-, Einkommens- und Beschäftigungssicherung, Erhalt der Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit, Eröffnung von Qualifikations- und persönlichen Entwicklungsperspektiven usw.),
- für ein **Gutes Leben** („Wohlstand für alle“, öffentliche Infrastruktur und Daseinsvorsorge, Wohn- und Umweltsituation, Sozial- und Gesundheitsversorgung usw.),
- für eine **gute Arbeitsumwelt**, die – im Sinne von Alfred Oppolzer (8) – „alle ‚Umwelteinflüsse‘ und die gesamte ‚Arbeitswelt‘“ umfasst und „al-

so alle physikalischen, chemischen, biologischen, organisatorischen und sozialen ‚Wirkungsgrößen‘, die bei der Arbeit auf den Menschen einwirken“ (Innovationen in eine umwelt- und naturverträgliche Produktion und Prozessgestaltung, in ökologisch nachhaltigen Ressourcen- und Materialeinsatz – inklusive Recycling –, in ressourcenschonende Gebäude, Logistik und Infrastruktur, in ökologisch nachhaltigen Handel und Vertrieb usw.) und

- für die (wettbewerbs-)politische Flankierung der sozial-ökologischen Transformation im Sinne einer „**just transition**“ (Transformationsfonds, Förderprogramme usw.).

9 Unternehmensportraits

Es gibt bereits zahlreiche praktische Beispiele, die zeigen, in welchen betrieblichen Handlungsfeldern es Mitbestimmungsakteur*innen gelungen ist, ökologische, ökonomische und soziale Anforderungen im Sinne von Guter Arbeit und gutem Leben erfolgreich zusammenzubringen. Die hier aufgeführten betrieblichen Beispiele geben einen ersten Eindruck davon und sollen Betriebsräten Mut machen und ihnen Impulse geben, um eigene Initiativen auf den Weg zu bringen.

Eine Übersicht über alle Unternehmensportraits gibt es [→ hier](#).

- **RAG, Essen:** Ausstieg aus dem Steinkohlebergbau mit umfangreichen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und Weiterqualifizierung von Bergleuten
- **Katjes, Krefeld:** Nachhaltige Produkte durch systematisches Nachhaltigkeitsmanagement und Empowerment der Belegschaft
- **Dachdeckerei Maulhardt, Hameln:** Schutz der Beschäftigten vor Klimafolgen mithilfe von Gefährdungsanalysen
- **Mercedes Benz Group, Sindelfingen/Untertürkheim:** Planungsausschuss als Nachhaltigkeitstreiber für Logistik und Gebäudesanierung; Umweltausschuss als Thinktank
- **50Hertz, Berlin:** Nachhaltige Produkte und Fachkräftebindung durch moderne Gute Arbeit
- **Salzgitter Flachstahl, Salzgitter:** Soziale-Folgen-Abschätzung bei der geplanten Umstellung auf „grünen Stahl“ mithilfe von IG-Metall-Begleitprojekt (Szenarienentwicklung)
- **Siemens-Gamesa, Hamburg:** Gute Arbeit auf der Basis eines Tarifvertrags als Leuchtturm für die Windkraftbranche
- **Hallesche Verkehrs AG, Halle a.d. Saale:** Klimabündnis stärkt Gute Arbeit im ÖPNV
- **Essity, Mannheim:** Präventionskultur stützt nachhaltige Produktion in der Strohfabrik

- **Georgsmarienhütte, Georgsmarienhütte:** „Grüner Stahl“ braucht regionales Engagement und Strukturpolitik
- **Currenta, Krefeld:** Verbesserter Arbeits-, Klima- und Umweltschutz durch Qualifizierungen und beständigen Dialog nach innen und außen
- **Continental AG, Hannover-Stöcken:** Belegschaft durch Einsatz von Umweltschutzzobleuten sensibilisieren
- **SMA Solartechnik, Niestetal:** Nachhaltige Profitabilität als Leitlinie für betriebliches Handeln
- **Hamburg Hafen Logistik-CTA:** Klimaneutraler Containerterminal und CO₂-reduzierter Werks- und Pendelverkehr

10 Verschiedene Handlungsebenen

Um die sozial-ökologische Transformation erfolgreich im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten und damit auch Ökologie und Gute Arbeit zu vereinen, bedarf es nicht nur eines über die „klassischen“ Themen hinausgehenden Verständnisses von Betriebsratsarbeit. Auch die Ebenen, auf denen Mitbestimmungsakteur*innen – insbesondere als Gewerkschaftsmitglieder – agieren, werden vielfältiger.

Zu unterscheiden sind hierbei

- die **politische Ebene** (beratende Teilnahme an Kohle-, Wasserstoffkommission, Wirtschaftsdialoge der Bundesregierung usw.),
- die **regionale Ebene** (beratende Teilnahme an regionalen Transformationsbeiräten, regionalen Akteursnetzwerken, Nachbarschaftsbüros usw.),
- die **Unternehmensebene** (mitbestimmen als Mitglied im Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss, im Europäischen und Konzernbetriebsrat),
- die **betriebliche Ebene** (mitbestimmen und mitwirken als Mitglied im Gesamt- und Standortbetriebsrat, in einem BR- oder Ausschuss des Unternehmens, als Mitglied im Vertrauenskörper).

Beides – die Themenvielfalt und die unterschiedlichen Handlungsebenen – stellen zusätzliche Anforderungen an die Mitbestimmungsakteur*innen, insbesondere mit Blick auf ihre sachliche Kompetenz, ihre strategische Handlungs- und ihre Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

11 Mitbestimmung und Beteiligung ausschöpfen

Auch wenn die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats auf die Nachhaltigkeitsstrategie, die Geschäftsfelder und Produkte des Unternehmens begrenzt sind: An der Umsetzung der ambitionierten Klimaziele der Bundesregierung und den strengeren Auflagen zum Umwelt- und Artenschutz wird ab jetzt kein Unternehmen mehr vorbeikommen. Die Frage ist nur, ob diese vor allem „top-down“ erfolgt oder demokratisch, mitbestimmt und betei-

gungsorientiert, das heißt: „bottom-up“ – im Interesse der Beschäftigten und gemeinsam mit ihnen.

Viel wird darauf ankommen, wie die Mitbestimmungsträger*innen auf allen Ebenen – im Aufsichtsrat, Konzern- und Gesamtbetriebsrat, im Standortbetriebsrat und Vertrauenskörper – ihre gesetzlichen Rechte und faktischen Beteiligungsmöglichkeiten ausschöpfen und diese im Wege von Zukunftsvereinbarungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen erweitern können. Dabei lohnt es sich, auch die Chancen und Handlungsmöglichkeiten einer ökologisch orientierten Tarifpolitik zu prüfen. Tarifpolitische Lösungen wären beispielsweise denkbar, um einen Innovationsfonds zu vereinbaren, ein betriebliches Umweltberichtswesen/-monitoring, einen betrieblichen Umweltausschuss im Betrieb oder einen betrieblichen Umweltbeauftragten zu etablieren, einen Anspruch auf Qualifizierung in umweltrelevanten Fragen und auf Bildung von Ökologie- und Umweltarbeitsgruppen mit verbindlichen Mitsprachemöglichkeiten zu verankern oder um den Beschäftigten Informations-, Beschwerde- und Reklamationsrechte einzuräumen (9).

Ferner wird es vor allem für Betriebsräte und Vertrauensleute wichtiger werden, proaktiv in Sachen Klima- und Umweltschutz zu handeln. Für die dazu notwendige Analyse der betrieblichen Situation können sie auf bereits erprobte Instrumente (beispielsweise Betriebslandkarte, Nachhaltigkeitskompass, Transformationsatlas) zurückgreifen. Auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse ist es dann leichter, eigene Initiativen und Mitmachaktionen zu starten – etwa, um Ressourcen zu schonen oder effizienter zu nutzen, Materialverschwendung zu vermeiden, eine stärkere Langlebigkeit der Produkte einzufordern, die Biodiversität auf dem Werksgelände zu fördern usw.

12 Betriebsratsarbeit modernisieren

Um die sozial-ökologische Transformation im Interesse der Beschäftigten gut mitgestalten zu können, empfiehlt es sich, Routinen der Betriebsratsarbeit zu prüfen und sich auf neue Arbeitsformen einzulassen.

Die Vielfalt an Themen, das Agieren auf mehreren Ebenen, der notwendige Sachverstand und das geforderte strategische und proaktive Handeln in diesem Handlungsfeld stellen hohe Anforderungen an das Gremium insgesamt und einzelne Mitglieder des Betriebsrats. Um eine Überforderung zu vermeiden, sollten die Aufgaben auf mehr Schultern verteilt und beispielsweise in Projekten und Ausschüssen des Betriebsrats ausgegliedert werden.

Im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes kann der Betriebsrat Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG hinzuziehen. Dabei sollte er sich beratende Unterstützung von außen, von Expert*innen aus Wissenschaft und arbeitnehmerorientierten Beratungsinstituten, organisieren. Besonders wichtig ist jedoch, auch den internen Sachverstand, innerhalb des Unternehmens, zu mobilisieren – speziell durch gezielte Kontaktaufnahme zu jungen Ingenieur*innen oder auch durch Mitmachangebote, wie die Einrichtung eines Umweltarbeitskreises für interessierte Beschäftigte und solche

Mitarbeiter*innen, die sich bereits in Umwelt- oder Klimabündnissen engagieren, oder die von Veränderungsprozessen besonders betroffen sind. Damit verschafft sich der Betriebsrat nicht nur neue Sachkenntnisse, sondern auch Anregungen und internen Rückhalt in der Belegschaft für eigene Initiativen.

Gute Kommunikation, mehr Beteiligung und transparente Entscheidungsprozesse sind der Schlüssel, um die Beschäftigten für ökologische Fragen zu sensibilisieren. Die sozial-ökologische Transformation wird nur dann Erfolg haben, wenn Betriebsräte in der Lage sind, dem von vielen Unternehmen verfolgten „top-down“-Entwicklungspfad einen demokratischen „bottom-up“-Prozess entgegenzusetzen, der sich auf das Engagement, die Kompetenz und Kreativität der Belegschaft stützt.

13 Kompetenz entwickeln durch Vernetzung

Der betriebliche Alltag der Mitbestimmungsträger*innen wird auch in Zukunft von den „klassischen“ Themen der Unternehmenspolitik und Betriebsratsarbeit dominiert sein – dem Ringen um Zukunftsinvestitionen und Innovationen, um den Erhalt von Arbeitsplätzen und Einkommen, um gute Arbeitsbedingungen und Qualifizierungen für alle. Aber bei den meisten Unternehmen steht die Umsetzung von Klimazielen und Umweltschutzaufgaben bereits ganz oben auf der Agenda. Und inzwischen kommen auch Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten, Betriebsräte und Vertrauensleute nicht mehr an der Thematik vorbei. Das heißt: Sie werden zwangsläufig mit der Frage konfrontiert, wie sie ökologische und soziale Aspekte der Transformation zusammenbringen können.

Aber bisher gibt es gerade für Betriebsräte noch zu wenige Möglichkeiten des Austausches untereinander, um Erfahrungen im Umgang mit unternehmerischen Konzepten zum ökologischen Umbau und über die Entwicklung beziehungsweise Umsetzung eigener Lösungsansätze miteinander zu teilen. Gleiches gilt für Qualifizierungen, insbesondere zu explizit ökologischen Aspekten der Transformation. Hier sind die Gewerkschaften und arbeitsorientierte Beratungsinstitutionen dringend gefordert, Betriebsräten entsprechende Angebote zur Vernetzung, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zu unterbreiten.

Neues Rüstzeug benötigen die Mitbestimmungsträger*innen nicht zuletzt auch deshalb, weil das Handlungsfeld sozial-ökologische Transformation von ihnen verlangt, auf den verschiedenen Handlungsebenen zu agieren, um ihre Sichtweisen und Ideen einzubringen. Das gilt vor allem für die politische und regionale Handlungsebene. Die inhaltliche Positionierung im öffentlichen Raum, die Kommunikation mit einer zunehmend kritischen und umweltsensiblen Öffentlichkeit und die Kooperation in (regionalen) Akteursnetzwerken (Transformationsbeiräte usw.) zusammen mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen werden einen größeren Stellenwert in ihrer Arbeit einnehmen. Auch hierfür bedarf es mehr unterstützender Qualifizierungs- und Beratungsangebote.

14 Literaturverzeichnis

Sassen, Remmer/Azizi, Leyla/Bien, Colin/Braun, Vera (Mai 2021): Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland. Studie der Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer im Auftrag des Rats für Nachhaltige Entwicklung, S. 49 ff.

Bertelsmann Stiftung: → Nachhaltigkeit wird für deutsche Unternehmen wichtiger. Projekt: Sustainable Management Monitor, Pressemitteilung des Informationsdienstes Wissenschaft – idw – vom 26. November 2021

Volker Hauff (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage, Greven: Eggenkamp, S. 46.

Müller, Nadine/Pickshaus, Klaus/Reusch, Jürgen/Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen: Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau (2018). In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen: Gute Arbeit. Bund-Verlag, S. 15 ff.

DGB: → Transformations-Charta. Mai 2021

Haunschild, Axel/Meyer, Rita/Ridder, Hans-Gerd/Clasen, Eva/Krause, Florian/Rempel, Kira (April 2021): Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung. Study 452 der Hans-Böckler-Stiftung, S. 12.

Urban, Hans-Jürgen (2018): Ökologie der Arbeit. Ein offenes Feld gewerkschaftlicher Politik? In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen: Gute Arbeit. Köln: Bund-Verlag, S. 329 ff.

Oppolzer, Alfred (1993): Ökologie der Arbeit, Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse. Hamburg: VSA-Verlag, S. 13.

Lang, Klaus (1992): Umweltschutz und Tarifpolitik. Grenzen und Handlungsmöglichkeiten für mehr Umweltschutz durch Tarifpolitik. In: Roth, Karin/Sander, Reinhard (Hrsg.): Ökologische Reform der Unternehmen. Innovationen und Strategien. Köln: Bund-Verlag, S. 151 ff.; ders./Schaumburg, Stefan (2022): Handbuch Tarifvertrag: Geschichte – Praxis – Perspektiven. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag, S. 451 ff.

Ansprechpartnerin in der Hans-Böckler-Stiftung

→ Sandra Mierich

Über die Autorin

Ingeborg Wahle ist Journalistin, Redakteurin und Kommunikationsberaterin. Sie studierte Erziehungs-, Rechts- und Verwaltungswissenschaften in Münster und Speyer und ist Inhaberin der Kommunikationsagentur WAHLE COM in Berlin. Schwerpunkte: Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen, gewerkschaftliche Kommunikationskonzepte, journalistische Recherchen.

Kontakt

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Juni 2022