

# DIE SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION AKTIV GESTALTEN

**Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen  
Transformation von Mobilitätsunternehmen**

Klaus-Stephan Otto, Luise Papendieck, Anika Abel und Helmut Erbel (EVOCO GmbH)



## AUTORENSCHAFT

### **Dr. Klaus-Stephan Otto (Projektleitung)**

ist Geschäftsführer der EVOCO GmbH und Entwickler des Ansatzes Evolutionsmanagement. Er begleitet Mitbestimmungsgremien, Organisationen, Unternehmen und Ministerien in komplexen Change- und Transformationsprozessen und ist Vorstandsmitglied des Kompetenzzentrums Biointelligenz.

### **Luise Papendieck (stellvertretende Projektleitung)**

ist Beraterin bei der EVOCO GmbH und unterstützt mit evolutionären Managementmethoden Mitbestimmungsgremien, Organisationen, Unternehmen und Ministerien in Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen und hat wichtige Tools für die Transformation mitentwickelt.

### **Anika Abel**

ist Trainerin und Beraterin für Veränderungsprozesse bei der EVOCO GmbH. Sie konzipiert, moderiert und evaluiert Entwicklungs- und Lernprozesse in Unternehmen und Organisationen, mit einem Fokus auf die Begleitung von Mitbestimmungsakteuren.

### **Helmut Erbel**

Ist Berater für gewerkschaftliche Funktionsträger:innen, Betriebsrät:innen und Mitwirkende in der betrieblichen Interessenvertretung. Er entwickelt und moderiert Formate in der Führungskräfteentwicklung von Gewerkschaften und unterstützt Betriebs- und Personalratsgremien bei der Strategieentwicklung und bei der Projektarbeit.

### **EVOCO GmbH**

Waldstraße 63–64  
15566 Schöneiche/Berlin  
T +49 (0)30 649 08 41  
F +49 (0)30 649 08 59  
mail@evoco.de  
www.evoco.de

# DIE SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION AKTIV GESTALTEN

**Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen**

Klaus-Stephan Otto, Luise Papendieck, Anika Abel und Helmut Erbel (EVOCO GmbH)

---

## ABSTRACT

Die Mitbestimmungsakteure in vier Mobilitätsunternehmen wurden bei der Umsetzung der sozial-ökologischen Transformation begleitet. Daraus entstanden zahlreiche Empfehlungen und Instrumente für die Praxis des Transformationsprozesses: Wie und inwieweit sollten die Rollen in der Mitbestimmung weiterentwickelt werden? Wie ist mit den Ängsten vieler Beschäftigter bezüglich der Transformation umzugehen? Antworten auf diese Fragen liefern die Projekterfahrungen. Sie zeigen, wie Angebote zur Beteiligung die Mitarbeitenden motivieren, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Denn Ziel ist es, die ökologischen Anforderungen der Transformation sozialverträglich umzusetzen.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Hintergrund</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Werte für die Betriebs- und Personalratsarbeit in der sozial-ökologischen Transformation</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Handlungsfeld 1: Eine nachhaltige Strategie des Unternehmens mitgestalten</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Handlungsfeld 2: Klima- und Umweltschutz umsetzen – neue Aufgaben der Interessenvertretung</b>	<b>12</b>
5.1	Bisherige Entwicklung	12
5.2	Themenbereiche des aktiven Klima- und Umweltschutzes für Unternehmen und Mitbestimmungsakteure	13
<b>6</b>	<b>Handlungsfeld 3: Individuelle und kollektive Interessenvertretung</b>	<b>16</b>
6.1	Gute Arbeit ist gut bezahlt	16
6.2	Gute Arbeit ist sicher	16
6.3	Gute Arbeit ist menschengerecht	17
6.4	Gute Arbeit bietet Möglichkeit zu Weiterbildung und Aufstieg	17
6.5	Gute Arbeit ist nachhaltig und klimaschonend	18
6.6	Interessenvertretung neu denken	18
<b>7</b>	<b>Handlungsfeld 4: Beteiligung motiviert für die Transformation</b>	<b>19</b>
7.1	Hierarchiepyramide der Beteiligung	20
7.2	Anforderungen der virtuellen Kommunikation hemmen die Beteiligung mancher Beschäftigtengruppen	22
7.3	Beispiele für gute Kommunikations- und Beteiligungskonzepte	23
7.4	Neue Kommunikationskonzepte für Betriebsräte im Transformationsprozess	24
<b>8</b>	<b>Handlungsfeld 5: Die Arbeitsformen der Interessenvertretung modernisieren</b>	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Handlungsfeld 6: Qualifizierung als Schlüssel zur sozial-ökologischen Transformation</b>	<b>27</b>
9.1	Bedeutung der Qualifizierung in der sozial-ökologischen Transformation	27
9.2	Berufliche Qualifizierung: Kompetenzen entwickeln für die sozial-ökologischen Transformation	28
9.3	Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute und Gewerkschaftssekretäre in der sozial-ökologischen Transformation	31
<b>10</b>	<b>Handlungsfeld 7: Erfolg durch gute Vernetzung im wirtschaftlichen Ökosystem</b>	<b>32</b>
10.1	Unternehmensinterne Vernetzung	34
10.2	Gewerkschaften	34
10.3	Region und Politik	34
10.4	Akteure der Zivilgesellschaft	35
10.5	Weitere wichtige Akteure	35
<b>11</b>	<b>Erfolgreiche Transformation macht Spaß</b>	<b>36</b>
<b>ANHANG</b>		<b>39</b>
	<b>7 Handlungsfelder der Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation und ihre Tools</b>	<b>39</b>
	<b>Literatur</b>	<b>41</b>

# 1 EINLEITUNG

Klimawandel, Ukraine-Krieg und die damit verbundene Energiewende, die Digitalisierung und die notwendige Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft stellen auch die Mitbestimmung vor große Herausforderungen. Es bedarf nachhaltiger Kreislaufprozesse, Produkte und Dienstleistungen, die Ressourcen schonen und die Vielfalt des Lebens schützen. Dieser Wandel hat zwei Seiten: eine soziale und eine ökologische. Wir brauchen den Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft und eine sozial-ökologische Transformation. Maschke/Zimmer (2013, S. 21) beschreiben das dafür notwendige Zusammenspiel folgendermaßen: „Nachhaltig bedeutet: ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichwertig zu berücksichtigen. Häufig werden jedoch ökonomische Interessen in den Vordergrund gestellt und ökologische und soziale nachrangig bewertet bzw. berücksichtigt. [...] Wenn man die ökologische und soziale Grundlage der Existenz zerstört, kann man auch keine erfolgreiche Ökonomie gestalten.“ Für die Mitbestimmungsakteure bedeutet das: neue Wertegewichtungen, neue Arbeitsweisen, neue Kommunikationsformen. Denn die zu bearbeitenden Themenfelder gehen über die bisherigen Arbeitsbereiche der betrieblichen Interessenvertretungen weit hinaus.

In dem Projekt „Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen“ wurde am Beispiel von vier Mobilitätsunternehmen untersucht, wie sich die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure (vgl. **Abbildung 1**) in der sozial-ökologischen Transformation verändert. Folgende Fallbetriebe wurden im Projekt begleitet:

– Volkswagen/Standort Emden: Das Werk hat seine Produktion von Verbrenner- auf Elektro-PKWs umgestellt. An diesem Standort treten die Betriebsratsmitglieder schon viele Jahre aktiv für die Transformation zu einem klimaneutralen Standort ein. 2010 gründeten sie mit der Belegschaft eine Solargenossenschaft, die auf den Fabrikdächern regenerativen Strom produziert.

– Volkswagen/Standort Salzgitter: Das einst größte Verbrennermotorenwerk im VW-Konzern ist jetzt weltweites Batteriekompetenzzentrum des Konzerns. 2022 wurde hier der Grundstein für die erste Batteriefabrik des VW-Konzerns gelegt.

– Berliner Verkehrsbetriebe (BVG): Aus dem Bereich des öffentlichen Nahverkehrs wurden die Buswerkstätten der BVG begleitet. Bis 2030 sollen in Berlin keine Dieselbusse, sondern nur noch Elektrobusse fahren – eine große Herausforderung für die Werkstattbeschäftigten.

– Goodyear Dunlop Tyres Germany in Riesa: Die Herausforderung des Reifenwerks besteht darin, nachhaltigere Reifen zu produzieren und den Energieeinsatz zu reduzieren. Das Unternehmen war bereits in der DDR ein großer Reifenproduzent, nach der Wende wurden hier massiv Arbeitsplätze abgebaut. Auch durch einen

– Goodyear Dunlop Tyres Germany in Riesa: Die Herausforderung des Reifenwerks besteht darin, nachhaltigere Reifen zu produzieren und den Energieeinsatz zu reduzieren. Das Unternehmen war bereits in der DDR ein großer Reifenproduzent, nach der Wende wurden hier massiv Arbeitsplätze abgebaut. Auch durch einen

Abbildung 1

## Akteure der Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation



überaus aktiven Betriebsrat arbeiten dort heute wieder mehr als 700 Beschäftigte. Aufgrund der bewegten Vergangenheit hatte und hat das Thema Arbeitsplätze hier hohe Priorität.

In den Fallbetrieben wurde deutlich, wie massiv der Wandel durch Automatisierung, Digitalisierung, Elektrifizierung und CO<sub>2</sub>-Reduktion in den Mobilitätsunternehmen ist. Um schnell, effektiv, sicher und mit geringstem Aufwand das Ziel der fossilfreien Mobilität zu erreichen, erfolgt eine Konzentration auf Elektromobilität. Dabei steht die Elektrifizierungsstrategie der Hersteller unter Erfolgsdruck, sonst sind die politischen Klimaziele nicht zu schaffen. Der Umstieg fordert Arbeitsplätze; und gerade kleine Zulieferer, die vor allem Verbrennerprodukte produzieren, sind von Insolvenz bedroht. Dies macht für die Beschäftigten den Transformationsprozess nicht unbedingt attraktiv. Auch weil neu entstehende Arbeitsplätze, z.B. in der Informationstechnologie (IT), nicht einfach von freigestellten Beschäftigten eingenommen werden können. Eine erfolgreiche Mobilitätswende gelingt aber nicht nur durch das Umsteigen von Verbrenner- auf Elektroautos. Notwendig sind ein generelles Umdenken sowie das Reduzieren der PKW- und LKW-Nut-

zung zugunsten anderer Mobilitätslösungen wie z. B. Carsharing, öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), mehr Bahn-Cargo-Transporte. Im ÖPNV werden durch die Transformation vor allem Arbeitsplätze aufgebaut. Eine dadurch vermutete größere Akzeptanz der Transformation war aber nicht festzustellen. Die Sorge ist groß, dass die Transformation mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen nicht schaffbar ist.

Die Begleitung der Mitbestimmungsakteure der vier Projektunternehmen erbrachte viele Erkenntnisse, die auch für Mitbestimmungsakteure in anderen Unternehmen, Organisationen und Branchen hilfreich sind. Die hier vorgestellten Instrumente und deren Anleitungen zur Anwendung einschließlich der elektronischen Formulare finden Sie im [„Werkzeugkasten Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation“](#) auf der Homepage der Hans-Böckler-Stiftung.

Im Rahmen der Projektarbeit wurde herausgearbeitet: Welche Faktoren versprechen Erfolg? Wo bestehen Hürden? Wie wird mit diesen umgegangen? Im Mittelpunkt des Projekts stehen die [7 Handlungsfelder](#) der Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation (vgl. [Abbildung 2](#)).

Abbildung 2

## 7 Handlungsfelder der Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation



Dank der 7 Handlungsfelder lässt sich die Komplexität der Interessenvertretungsarbeit, die in der Transformation stark zugenommen hat, übersichtlich strukturieren und gestalten. Sie bieten viele Hinweise auf bewährte Arbeitsmethoden sowie auf neue Wege in der Betriebsrats-, Personalrats- und Vertrauensleutearbeit.

Ziel dieser Veröffentlichung ist es, Praktikerinnen und Praktiker in den Unternehmen und Gewerkschaften in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen. Dabei ist von zentraler Bedeutung: Wie gelingt es, die Beschäftigten nicht einfach nur (passiv) mitzunehmen, sondern sie zu (aktiven) Mitgestaltenden der Transformation zu machen?

Der Transformationsprozess ist anspruchsvoll. Er kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten bereit sind, all ihr Knowhow und ihre Kraft für seinen Erfolg einzusetzen. Die BVG-Mitarbeitenden berichten, wie schwierig der Umstieg ist; wie sehr die neue Technik erst aus den Kinderschuhen kommen muss; wie sehr ihr Improvisationstalent vonnöten ist, um mit Störungen kreativ umzugehen. Diese Herausforderungen lassen sich nur mit entsprechend motivierten Beschäftigten bestehen. Doch die Motivation kommt nicht von allein.

## 2 HINTERGRUND

Ökologische Themen gehören bisher nicht zum Kernbereich der Mitbestimmungsarbeit. Die Betriebsräte haben bislang zwar viele Handlungsmöglichkeiten zum Thema Klima- und Umweltschutz, aber keine expliziten Mitbestimmungsrechte. Auch befürchten viele, dass durch die von der EU und der Bundesregierung geforderten Klimamaßnahmen zu viele Arbeitsplätze verloren gehen. Das lähmt viele Betriebsräte, in Sachen Klima- und Umweltschutz proaktiv vorzugehen.

Durch die Transformation verlorengegangene Arbeitsplätze sollten durch nachhaltige ersetzt werden: Arbeitsplätze, die z.B. sauberen Stahl produzieren, die mit innovativen Methoden den öffentlichen Personenverkehr effektiver machen, die mit alternativen Antrieben die CO<sub>2</sub>-Belastungen reduzieren und ein klimaneutrales Wirtschaften ermöglichen. Dies erfordert neue Ideen und neue Arbeitsweisen, deren Entwicklung das aktive Engagement der Interessenvertretungen.

Die Transformation in Deutschland kann nicht durch eine konsequente ökologische Politik der Eliten allein gelingen, sondern setzt den Ausbau und die Weiterentwicklung der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung voraus. Barth/Joachim/Littig (2019b, S. 2) subsumieren unter dem Begriff bzw. dem Leitbild der „nachhaltigen Arbeit“ politische und wissenschaftliche Aktivitäten, „die erstens die gegenwärtigen Strukturveränderungen der Arbeitswelt (z. B. Digitalisierung und Prekarisierung)

als sozial und ökologisch nachhaltigkeitsrelevant begreifen, zweitens ökologische Nachhaltigkeitsprobleme dezidiert unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten betrachten und drittens danach fragen, welche Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung vonseiten der Arbeitenden und ihrer Vertretungen geleistet werden können bzw. welche Hindernisse hier bestehen.“

Görg (2004) forderte eine postfordistische Transformation der Naturverhältnisse. In der fordistischen Phase der Vergesellschaftung seien gesellschaftliche Probleme zulasten der Natur gelöst worden. Beschäftigte, gerade in den Industrieländern, hätten von der Naturausbeutung auch profitiert. In Anlehnung an Adorno wird für ihn die „spezifische, in sozialen Prozessen angelegte Fähigkeit“ missachtet, „der eigenen Entwicklung selbst Grenzen zu setzen und, statt die Natur zu beherrschen, die gesellschaftlichen Naturverhältnisse zu gestalten“ (ebd., S. 223).

Wie kann die Mitbestimmung die soziale, die ökologische und die ökonomische Seite der Transformation zusammenbringen? Dazu finden sich im Folgenden viele Anregungen. Die Beschäftigtenvertretungen (Gewerkschaften, Betriebsratsgremien, Vertrauensleute, Arbeitnehmervertretende in Aufsichtsräten) haben dabei die Aufgabe, die soziale Seite und gute Arbeit zu sichern. Notwendig ist aber auch, dass sie die ökologische Seite auf allen Ebenen der Mitbestimmung eigenständig inhaltlich besetzen. Gute Arbeit sollte ökologischen Anforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungs- bzw. Lieferkette gerecht werden. Beile/Vitols (2018) geben dafür mit ihrem [Nachhaltigkeitskompass](#) wichtige Hinweise für die Arbeitnehmervertretenden in den Aufsichtsräten.

Die Gewerkschaften unterstützen heute auf der Führungsebene den Umbau zu einer nachhaltigen Wirtschaft, die klima- und diversitätsbewahrend arbeitet. Sie entwickeln konkrete Lösungsansätze dafür, wie sich ökologische und soziale Aspekte in der Transformation verbinden lassen. Aber anders als bei der Digitalisierung gibt es bislang zu wenig Konzepte und Aktivitäten dazu, wie die Beschäftigten die sozial-ökologische Transformation aktiv mitgestalten können. Die vorliegende Mitbestimmungspraxis bietet dafür zahlreiche Anregungen und Instrumente.

Diese verantwortliche Aufgabe erfordert mehr Debatten und die Qualifizierung der Akteure. Dazu wurden im Projekt Erfahrungen gesammelt: etwa wie Vertrauensleute in das Thema eingeführt und befähigt werden, als Multiplikatoren den Dialog zur Transformation mit den Beschäftigten zu führen. Anleitungen zu Workshops, Präsentationen und Methoden finden Sie in der [Toolbox für das Handlungsfeld 6](#).

Es war eine Herausforderung, vielfältige Wege auszuprobieren und zu erkunden: Wie werden die Beschäftigten in den Unternehmen und Organisationen aus eigenem Interesse an einer generationen-

gerechten Umweltpolitik und aus innerem Antrieb zu Mitgestaltenden der sozial-ökologischen Transformation? Was sich bewährt hat, wird hier präsentiert und zur Verfügung gestellt.

Neue Wege wurden beschritten, um Menschen, die sich in der Transformation als Verlierende erleben, dabei zu unterstützen, die Transformation zu bewältigen und neue Perspektiven für sich zu finden – nicht zuletzt um zu verhindern, dass sie Populisten in die Arme getrieben werden. Dazu war es nötig, den Beschäftigten intensiv zuzuhören. Wir wissen noch zu wenig darüber, was sie im Innersten und bezüglich ihres Naturbewusstseins beschäftigt. Transformationsformen bieten den Menschen die Chance, Erfolge ihres eigenen Wirkens zu spüren und stolz zu sein, Teil dieses wichtigen Umbaus zu werden.

In den Interviews mit den Mitbestimmungsakteuren im Rahmen des Projektes und bei den Aktivitäten in den Betrieben wurde deutlich: Die Transformation ist umfassend und stellt Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen. Die digitale Transformation ist überwiegend technisch getrieben. Die sozial-ökologische Transformation ist getrieben von der Notwendigkeit, unser gesamtes wirtschaftliches Handeln zu verändern, ein neues Verhältnis zu unserem natürlichen Umfeld herzustellen und die Vielfalt des Lebens auf der Erde zu bewahren. Dies sollte nicht allein auf die Bedürfnisse des Menschen zentriert sein, sondern den Menschen einordnen als Teil dieser Vielfalt. Neben den großen technischen Herausforderungen wie z. B. dem schnellen Ausstieg aus fossilen Energiequellen bedarf es der Weiterentwicklung unserer ethischen Werte für ein nachhaltiges Wirtschaften. Gewerkschaften vertraten in ihrer Geschichte stets übergreifende gesellschaftliche Werte, traten ein für Frieden und gegen Rassismus. Es ist an der Zeit, auch den Klimaschutz und die Bewahrung der Natur aktiv in die gewerkschaftlichen Grundwerte einzubeziehen, auch wenn dies zum Abbau von ökologisch nicht mehr vertretbaren Arbeitsplätzen führt. Dies ist umso notwendiger, weil es derzeit angesichts des massiven Arbeitskräftemangels und trotz der schwierigen wirtschaftlichen Situation so aussieht, als ob hohe Arbeitslosigkeit nicht unser Hauptproblem sei, für dessen Lösung ökologisches Handeln zurückgestellt werden müsste.

Eine Zeit lang beschäftigten sich Unternehmen vor allem mit der digitalen Transformation. Der Projektfokus hingegen lag auf der sozial-ökologischen Transformation, wobei festzustellen war: Beide lassen sich nur bedingt voneinander trennen. Viele Klimaschutzziele sind nur durch konsequente Digitalisierung erreichbar, etwa durch digitale Instrumente des Energieeinsparens. Diese Prozesse sollten sich gegenseitig unterstützen.

Die Transformation kann nur gelingen, wenn nicht nur Führungskräfte in Unternehmen, Gewerkschaften und Mitbestimmungsgremien die hohe Komplexität durchschauen und darin handlungs-

und mitbestimmungsfähig sind, sondern auch die Betriebs- bzw. Personalratsmitglieder, die Vertrauensleute und relevante Teile der Beschäftigten. Dadurch kann die Bedrohlichkeit dieses Transformationsprozesses abnehmen, können sich Resignation und Widerstand in Mitgestalten transformieren.

### 3 WERTE FÜR DIE BETRIEBS- UND PERSONALRATSARBEIT IN DER SOZIAL-ÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION

Welche Werte sollten die Betriebs- und Personalräte bei ihrer Arbeit leiten? Wie sollte sich ihre Gewichtung weiterentwickeln? Für die Transformationsarbeit sind diese Fragen außerordentlich bedeutsam. Im Rahmen des Projektes wurden 61 Betriebs- und Personalratsmitglieder dazu befragt (vgl. *Abbildung 3*).

18 Werte, die für die Transformationsarbeit relevant sind, wurden vorgegeben:

- 8 soziale Werte: Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeiten, Qualifizierung, fairer Lohn, Gesundheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gute Unternehmenskultur, guter Umgang mit Corona-Pandemie
- 3 demokratische Werte: Mitbestimmungsrechte, Genderngerechtigkeit, keine Diskriminierung
- 4 ökologische Werte: Klimaschutz, Naturbewahrung/Biodiversitätsbewahrung, nachhaltiges Wirtschaften, guter Ressourcenumgang
- 3 wirtschaftliche Werte: Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Digitalisierung

Eine Frage betraf das „BR/PR SOLL“: „Was glauben Sie: Wie wichtig sollte dieser Wert den Personal- bzw. Betriebsräten sein?“ Dies gibt auch darüber Auskunft, wie wichtig den Befragten persönlich dieser Wert ist.

Die befragten Betriebs- und Personalratsmitglieder gewichteten die unterschiedlichen Werte auf einer Skala von 1 „nicht wichtig“ bis 10 „sehr wichtig“. Das Ergebnis laut Mittelwerten: Am wichtigsten sind ihnen die sozialen Werte (9,3), am zweitwichtigsten die demokratischen Werte (9,1). An dritter Stelle rangieren die ökologischen Werte mit einem deutlichen Abstand (8,2). Die wirtschaftlichen Werte wurden am niedrigsten bewertet (7,7) und haben damit aus Sicht der Befragten die geringste Bedeutung für ihre eigene Arbeit.

Die Frage nach dem „BR/PR IST“ lautete: „Was glauben Sie: Wie wichtig ist dieser Wert den Personal- bzw. Betriebsräten derzeit tatsächlich?“ Hier lagen die genannten Werte in der Regel einen Punkt unter ihren persönlichen idealen Wertevorstellungen.



### Werte für die Betriebs- und Personalratsarbeit

Befragung von 61 Betriebs- und Personalräten zu den Werten der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit im Rahmen des Projektes „Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen“

**BR/PR SOLL:** Was glauben Sie: Wie wichtig sollte dieser Wert den Betriebs- und Personalräten sein? (1 – 10)

**BR/PR IST:** Was glauben Sie: Wie wichtig ist dieser Wert den Betriebs- und Personalräten derzeit tatsächlich? (1 – 10)

**MA IST:** Was glauben Sie: Wie wichtig ist dieser Wert den Beschäftigten derzeit? (1 – 10)

Werte / Ziele	BR/PR SOLL	BR/PR IST	MA IST
<b>soziale Werte:</b> Beschäftigungssicherheit, Arbeitszeiten, Qualifizierung, fairer Lohn, Gesundheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gute Unternehmenskultur, guter Umgang mit Corona-Pandemie	9,3	8,4	8,5
<b>demokratische Werte:</b> Mitbestimmungsrechte, Gendergerechtigkeit, keine Diskriminierung	9,1	8,0	6,2
<b>ökologische Werte:</b> Klimaschutz, Naturbewahrung/ Biodiversitätsbewahrung, nachhaltiges Wirtschaften, guter Ressourcenumgang	8,2	6,1	5,2
<b>wirtschaftliche Werte:</b> Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Digitalisierung	7,7	6,5	5,6

Quelle: EVOCO GmbH



gen (BR/PR SOLL). Besonders stark war der Unterschied bei den ökologischen Werten: Hier lag die Differenz bei 2,1 Punkten. Eine mögliche Schlussfolgerung: Die Befragten gehen davon aus, dass ihnen persönlich die ökologischen Werte wichtiger sind als dem Durchschnitt der Personal- und Betriebsräte insgesamt. Ob das wirklich zutrifft, lässt sich nicht ermitteln.

Des Weiteren lautete die Frage nach dem „MA IST“: „Was glauben Sie: Wie wichtig ist dieser Wert den Beschäftigten derzeit?“ Die ökologischen Werte betreffend waren die Unterschiede zu den erwünschten eigenen Werten (8,2) noch viel deutlicher (Beschäftigte: 5,2). Die befragten Betriebs-/Personalrätinnen und -räte schätzten also die Bedeutung der ökologischen Werte für die Beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung als verhältnismäßig niedrig ein.

Betriebs- und Personalratsmitglieder wollen wiedergewählt werden. Das kann dazu führen, dass sie mit den Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit vorsichtig auftreten, um sich vermeintlich nicht zu sehr von ihren Wählerinnen und Wählern zu entfernen. Die Mitbestimmungsakteure sollten darauf achten, dass ihre Einschätzung dieser Themen nicht der Wirklichkeit hinterherhinkt. Auch wenn eine größere Anzahl der Beschäftigten Klimaschutz und Nachhaltigkeit skeptisch gegenübersteht, ist angesichts Dürresommern und Ahr-Katastrophe im eigenen Land einer Mehrheit inzwischen klar: Klimaschutzmaßnahmen sind von außerordentlicher Wichtigkeit. Sie sollten deswegen in der täg-

lichen Mitbestimmungsarbeit der Betriebs- und Personalratsgremien einen größeren Stellenwert einnehmen.

Bei den sozialen Werten sind die Unterschiede zwischen persönlicher Bewertung, Einschätzung der Personal- und Betriebsräte insgesamt und der Beschäftigten sehr viel geringer als bei den ökologischen Werten. Bei den demokratischen Werten gibt es deutliche Unterschiede zwischen der Bewertung innerhalb des Gremiums und den angenommenen Werten der Beschäftigten. Die Befragten gehen davon aus, dass diese Werte für die Beschäftigten eine sehr viel geringere Bedeutung haben als für die Betriebs- und Personalräte.

Um in der sozial-ökologischen Transformation voranzukommen, wäre es wichtig, dass die ökologischen Werte für Betriebs- und Personalräte einen höheren Stellenwert bekommen und offensiver in die tägliche Arbeit integriert werden.

Sie möchten selbst eine Werteabfrage durchführen? Eine Anleitung dazu finden Sie in der [Toolbox für das Handlungsfeld 1](#).

In den folgenden Kapiteln werden die 7 Handlungsfelder der sozial-ökologischen Transformation vorgestellt. Wichtige Analyseergebnisse werden präsentiert, ebenso für jedes Handlungsfeld Empfehlungen für die Praxis, die sich aus dem Projekt ergaben. Alle Details zum Nachlesen sowie Instru-

mente und Materialien zum Download finden Sie im „Werkzeugkasten Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation“ auf der Homepage der Hans-Böckler-Stiftung.

## 4 HANDLUNGSFELD 1: EINE NACHHALTIGE STRATEGIE DES UNTERNEHMENS MITGESTALTEN



### Kurzbeschreibung Handlungsfeld 1 Nachhaltigkeitsstrategie und Weiterentwicklung des Unternehmens

Die Nachhaltigkeit, den Erhalt bzw. die Weiterentwicklung des Unternehmens sowie eine Betriebsratsstrategie zur sozial-ökologischen Transformation – sie alle gilt es aus Sicht der Betriebs- und Personalräte langfristig zu sichern. Wenn das Unternehmen nicht mehr existiert, ist auch keine Interessenvertretung mehr möglich. Um die Beschäftigten und die Mitbestimmungsakteure für den Umbau des Unternehmens zu gewinnen, benötigen die Interessenvertretenden eine eigene Strategie, welche die soziale aber auch die ökologische Seite der Transformation mit eigenen Vorgehensweisen und Forderungen beschreibt.

Zu den wichtigsten Zielen der Interessenvertretung gehört der Erhalt und die Weiterentwicklung des Unternehmens mit seinen Arbeitsplätzen, um den Beschäftigten ein Einkommen zu sichern. Die sozial-ökologische Transformation schafft neue Arbeitsplätze z. B. durch innovative Techniken zur Sicherung der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig werden massiv Arbeitsplätze abgebaut, z. B. bei der Umstellung von Verbrennerantrieben auf Elektromobilität. Manch kleiner Zulieferer, der Verbrennerbauteile herstellte, musste bereits Insolvenz anmelden, sofern er nicht früh genug auf nachhaltige Ersatzprodukte umgestellt hatte.

Interessenvertretende benötigen in diesen überaus dynamischen, unbeständigen Zeiten Konzepte zum Erhalt und zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Auch wenn ihre Rechte begrenzt sind: Sie sollten nicht einfach geschehen lassen, was eine Unternehmensleitung im Zuge der Transformation hinsichtlich Arbeitsplatzabbau plant oder umzusetzen versucht. Mit ihrem Knowhow und

ihrer guten Kenntnis der Prozesse sollten sie im Unternehmen untersuchen und einschätzen, ob die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen zukunftsfest sind und dazu beitragen, natürliche Ressourcen zu schonen und den Klimaschutz zu stärken. Die Automobilhersteller achten inzwischen etwa sehr darauf, ob ihre Reifenzulieferer nachhaltigere Reifen produzieren und dadurch die ökologische Gesamtbilanz eines Fahrzeuges verbessern. Nur dann erhalten sie den Auftrag – inzwischen bestimmen nicht mehr nur Preis und Qualität den Zuschlag.

Der Projektbetrieb Volkswagen in Salzgitter zeigt, wie eine solche Vorgehensweise Erfolg bringen kann. Das Werk war 2010 das weltweit größte Motorenwerk des VW-Konzerns. Der Betriebsrat erkannte schon damals: Die Abhängigkeit von einem Produkt, dem Verbrennermotor, gefährdet die langfristige Standortsicherung. Deshalb forderte das Gremium den Aufbau einer Batterieproduktion am Standort, um eine nachhaltige Diversifizierung zu erreichen. Sie wurde damals von der Leitung abgelehnt, da sie nicht zum Kerngeschäft des Konzerns gehöre. Heute steht fest: Die Batterie hat bei Elektrofahrzeugen einen so hohen Anteil an der Wertschöpfung, dass auf dieses Geschäft nicht verzichtet werden kann. Die Batterie ist im Produkt der wesentliche Faktor, er erfordert eine eigene Kompetenz des Herstellers. Inzwischen ist der Standort Salzgitter das weltweite Batterie-Kompetenzzentrum des VW-Konzerns. 2022 wurde in Salzgitter in Anwesenheit von Bundeskanzler Scholz der Grundstein für das erste VW-Batterie-werk gelegt.

Mittlerweile gelang es Betriebsräten in einer Reihe von Beispielen – oft unterstützt durch Protestaktionen der Belegschaft – mit innovativen Ideen neue Produktfelder zu erschließen und Werkschließungen zu verhindern, etwa bei [Siemens in Görlitz](#) oder bei [Mercedes Benz in Berlin-Marienfelde](#). Dies stärkt das Bewusstsein, die Transformation mitgestalten zu können, und führt aus einer Opferrolle heraus, die von Populisten sonst gerne ausgenutzt wird.

Diese Rolle ist für viele Betriebsräte neu und kann auch beängstigen. Doch es geht nicht darum, dass das Gremium die Unternehmensstrategie schreibt und der Unternehmensleitung diese Arbeit abnimmt. Es geht darum, sich eigenständig Gedanken zur Weiterentwicklung zu machen und bei Bedarf externe Expertise hinzuzuziehen, was bekanntlich vom Unternehmen bezahlt wird.

Es gilt, eigene Thesen zur Strategie zu entwickeln. Klare Fragen an die Unternehmensleitung zu deren Strategie erfordern klare Antworten: z. B. zur Zukunftsfähigkeit der Produkte und der Dienstleistungen, zur Nachhaltigkeit und zur Beschäftigungssicherheit am Standort. Aus den Antworten ergeben sich eigene Forderungen der Interessenvertretung.

### Fragen zur Strategie an die Unternehmensleitung

- Welche wirtschaftliche Entwicklung erwarten Sie für die nächsten 12 Monate?
- Wie wird sich der Markt in den nächsten 12 Monaten entwickeln? Was erwarten Sie von der Konkurrenz?
- Wie wird sich unser Produkt- und Dienstleistungsangebot in den nächsten 12 Monaten weiterentwickeln?
- Welche Gefahren sehen Sie für die Geschäftsentwicklung in den nächsten 12 Monaten?
- Welche Risiken in der Kostenentwicklung erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten?
- Welche Veränderungen kommen auf das Unternehmen im Rahmen der sozial-ökologischen Transformation zu?
- Welche Herausforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit sehen Sie für das Unternehmen? Wie wollen Sie diese Herausforderungen aktiv angehen?
- Welche Investitionen haben Sie für die nächsten 12 Monate geplant?
- Welche Beschäftigungsentwicklung sehen Sie in den nächsten 12 Monaten?
- Was planen Sie für die längerfristige Entwicklung in den nächsten 5 Jahren?

Eine Debatte mit der Belegschaft kann durch entscheidende Ideen zur Weiterentwicklung des Standortes beitragen. Denn die Mitarbeitenden haben z. B. in der Entwicklung den besten Einblick in bestehende Möglichkeiten. Die Debatte hilft, eine Erstarrung zu überwinden und nicht einfach nur abzuwarten, was das Unternehmen entscheidet.

Die Beiträge der Mitbestimmungsakteure berücksichtigen die sozialen Interessen der Beschäftigten bei der Weiterentwicklung des Unternehmens. Dabei ist es notwendig, bei der strategischen Ausarbeitung der Interessenvertretung auch die ökologische Seite der Transformation aktiv zu bespielen. In einem Interview antwortete ein Betriebsrat auf die Frage, welche Bedeutung die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in seiner Arbeit haben: „Das bearbeitet bei uns das Unternehmen“. Diese Themen sind zu wichtig, um sie allein dem Unternehmen zu überlassen. Im Projekt wurde festgestellt: In vielen Unternehmen kommt das Thema Umweltschutz im Betriebsratsausschuss „Arbeitsicherheit, Gesundheit und Umweltschutz“ zu kurz (vgl. Handlungsfeld 5 in Kapitel 8).

In der Mitbestimmung ist das Thema Strategieentwicklung präsenter, wenn die Akteure in der höheren Hierarchieebene fungieren. Viele Ar-

beitnehmervertretende beschäftigen sich in ihrem Aufsichtsrat und insbesondere dessen Sitzungen aktiv mit dem Thema; manchmal ist es dem Unternehmen wichtig, aber ihnen nicht. Letzteres führt zu Problemen beim Vermitteln an die Belegschaft: Denn Arbeitnehmervertretende haben eine wichtige Vermittlungsfunktion für Themen der notwendigen Unternehmensweiterentwicklung, die in der Belegschaft nicht beliebt sind. Idealerweise kommunizieren Interessenvertretung und Unternehmensseite das Thema gemeinsam und achten darauf, die ökologische, ökonomische und soziale Seite der Transformation gut miteinander zu verbinden.

Mittlerweile existieren gute Initiativen in diese Richtung. In einem breit angelegten Beteiligungsprozess befragte z. B. der Betriebsrat des Evonik-Chemiestandortes Hanau die Belegschaft nach ihren Ideen zur Weiterentwicklung des Werkes. Die Ideen wurden gesammelt, gewichtet und mit der Standortleitung besprochen. Es zeigte sich: Bei den befragten Beschäftigten standen die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit an erster Stelle. Kein Wunder, denn das Werk liegt mitten in der Stadt und hat langfristig nur eine Chance, wenn es nachhaltig produziert.

Die Betriebsräte haben aktuell beim Thema Umweltschutz nur eingeschränkte Mitbestimmungsrechte. Dies wurde neben den Aktivitäten der Gewerkschaften im Projekt thematisiert und durch beteiligte Betriebsratsmitglieder und Projektaktive zusammen mit dem Arbeitsrechtsexperten Prof. Däubler im Vorfeld der Koalitionsgespräche 2021 mit Politikerinnen und Politikern diskutiert. Im [Koalitionsvertrag](#) wurde zu dieser Frage ein Prüfauftrag festgelegt. Die Einzelgewerkschaften einigten sich 2022 im Rahmen des DGB auf einen neuen [Referentenentwurf](#). Diesem zufolge soll das Betriebsverfassungsgesetz um Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte beim Thema Umwelt- und Klimaschutz erweitert werden. Das würde verdeutlichen: Dieses Thema gehört in Zeiten der sozial-ökologischen Transformation zu den Kernaufgaben der Betriebsratsarbeit.

### Passus aus dem Referentenentwurf des DGB zum Umwelt- und Klimaschutz:

#### § 87 Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

[...]

15. Maßnahmen, die geeignet sind, dem Umwelt- und Klimaschutz zu dienen [...].

(vgl. Allgaier et al. 2022, S. 50)

Bereits heute haben Betriebsrätinnen und Betriebsräte verschiedene Möglichkeiten, das Thema anzugehen. Dies wird aber nur gelingen, wenn sie dafür stärker qualifiziert werden, auch und insbesondere in Standardseminaren der gewerkschaftlichen Bildung.

Die in der [Checkliste](#) für die 7 Handlungsfelder der sozial-ökologischen Transformation aufgeführten Punkte bieten eine gute Möglichkeit zu prüfen, welche Aktivitäten im Betrieb durchgeführt werden können. Weitere wertvolle Anregungen bietet die Hans-Böckler-Stiftung in ihren „Portraits“: Leuchtturmbeispiele für Aktivitäten von Betriebsräten zur sozial-ökologischen Transformation. Sie zeigen, wie in der sozial-ökologischen Transformation gute Arbeit gestaltet werden kann.

### → Analyseergebnisse

- Die strategische Arbeit der Betriebsräte geht noch zu sehr in der reaktiven Tagesarbeit unter.
- Interessenvertretungen sehen sich oft nicht in der Lage, sich in die Strategie des Unternehmens einzumischen. Dies engt ihren Handlungsspielraum ein.
- Einigen Betriebsräten ist es beispielhaft gelungen, durch eine klare Strategie und das Aktivieren der Belegschaft große Erfolge in der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens zu erreichen und Werkschließungen zu verhindern.

### → Empfehlungen

- die Interessenvertretenden gründlich(er) für die Strategiearbeit qualifizieren
- Die Mitbestimmung sollte in der Strategiearbeit die soziale und die ökologische Seite der Transformation besetzen.
- die Strategie sowohl auf Arbeitsplätze und gute Arbeit als auch Klimaschutz und nachhaltige Produkte ausrichten
- Die Unternehmensstrategie für einen beschäftigungssicheren und nachhaltigen Standort sollte nicht nur Thema der Arbeitnehmervertretenden in den Aufsichtsräten sein, sondern auch der Betriebsrätinnen und Betriebsräte, der Vertrauensleute und der Beschäftigten.
- gemeinsam Druck aufbauen für eine soziale und ökologische Transformation des Unternehmens
- präzise Fragen zur Zukunft des Unternehmens formulieren und entsprechende Antworten der Unternehmensleitung einfordern

## 5 HANDLUNGSFELD 2: KLIMA- UND UMWELTSCHUTZ UMSETZEN - NEUE AUFGABEN DER INTERESSENVERTRETUNG



### Kurzbeschreibung Handlungsfeld 2 Umsetzung Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz

Die Transformation erfordert konkrete Schritte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz im Unternehmen. Die Mitbestimmungsakteure streben in ihrem Handeln nach Klimaneutralität, Naturbewahrung und Nachhaltigkeit. Sie setzen sich ein für nachhaltige Produkte, Prozesse und Lieferketten. Der Betriebs- bzw. Personalrat beschäftigt sich intensiv mit Umweltthemen und formuliert eigene Anforderungen.

### 5.1 Bisherige Entwicklung

Sich für soziale und ökonomische Aspekte im Unternehmen verantwortlich zu fühlen, ist für Mitbestimmungsakteure selbstverständlich; Standortsicherheit und bessere Arbeitsbedingungen sind quasi in der DNA der Mitbestimmung fest verankert. Der Natur- und Umweltschutz hingegen erfuhr in der Geschichte der Mitbestimmung viel weniger und schwankende Aufmerksamkeit, auch wenn er seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 dem Arbeitsschutz gleichgestellt ist.

Dabei wurden schon vor über 100 Jahren die Naturfreunde (vgl. [Abbildung 4](#)) als Teil der Arbeiterbewegung gegründet. Ihr Anliegen ist der Erhalt der Natur, um sich dort von der schweren industriellen Arbeit erholen zu können.

Die Naturfreunde gibt es in Deutschland noch heute mit ca. 65.000 Mitgliedern, 540 Ortsgruppen und fast 400 Naturfreundehäusern. Nach der Wende gab es in den Gewerkschaften eine große Debatte: Man wollte weg von Rüstungsprodukten aus der Zeit des Kalten Kriegs, hin zu nachhaltigen Produkten und erneuerbaren Energien.

Bislang hängt es aber noch sehr vom persönlichen Engagement und dem persönlichen Wertesystem einzelner Betriebs- bzw. Personalratsmitglieder ab, wie intensiv sie das Thema Umweltschutz in ihrer täglichen Arbeit verankern. Sie sind, ebenso wie die Beschäftigten, privat oft sehr am Schutz der Umwelt interessiert und engagieren sich außerhalb ihrer Arbeit in vielfältiger Weise (z.B. Gartenpflege, Beteiligung an Naturschutz-

## Rechtliche Rahmenbedingungen für Umweltschutz – Auszug BetrVG

### Ausdrückliche Rechte:

#### § 43 Regelmäßige Betriebs- und Arbeitsversammlungen

[...]

(2) Der Arbeitgeber [...] hat mindestens einmal in jedem Kalenderjahr in einer Betriebsversammlung über [...] den betrieblichen Umweltschutz zu berichten [...].

#### § 80 Allgemeine Aufgaben

(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:

[...]

9. Maßnahmen [...] des betrieblichen Umweltschutzes zu fördern.

#### § 88 Freiwillige Betriebsvereinbarungen

Durch Betriebsvereinbarung können insbesondere geregelt werden

[...]

1a. Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes

#### § 89 Arbeits- und betrieblicher Umweltschutz

(1) Der Betriebsrat hat sich dafür einzusetzen, dass die Vorschriften [...] über den betrieblichen Umweltschutz durchgeführt werden. [...].

(2) [...] Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat auch bei allen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Umweltschutz stehenden Besichtigungen und Fragen hinzuzuziehen und ihm unverzüglich die [...] den betrieblichen Umweltschutz betreffenden Auflagen und Anordnungen der zuständigen Stellen mitzuteilen.

Initiativen, Mülltrennung). Laut Umfragen des Bundesamtes für Naturschutz haben Naturschutz und Umweltbewahrung über alle Schichten hinweg große Bedeutung für die Menschen (vgl. BMUV/BfN 2023). Doch dieses private Engagement wird nicht automatisch auf den beruflichen Kontext und auf das eigene Rollenverständnis als Interessenvertreter/in übertragen. Oft passen sie sich einer betrieblichen Haltung an, die dieses Thema nicht im Aufgabenfeld der Mitbestimmung sieht und befürchtet, die Beschäftigten durch grüne Themen abzuschrecken.

Dabei sind gerade in diesem Themengebiet echte Schätze für die Mitbestimmung zu heben,

Treffen der Naturfreunde in den 1920er Jahren



Quelle: EVOCO GmbH (Privatbesitz)

I.M.U.

um ihre ursprünglichen Kernthemen – Standorterhalt, bessere Arbeitsbedingungen und gute Tarifverträge – langfristig zu sichern. Rechtliche Rahmenbedingungen hierfür bestehen, sie müssen nur von den Mitbestimmungsakteuren im Sinne der Beschäftigten genutzt werden.

Im Folgenden wird auf die konkreten Themenbereiche für aktiven Natur- und Umweltschutz für Unternehmen eingegangen und der Mehrwert aus Sicht der Mitbestimmungsakteure aufgezeigt.

### 5.2 Themenbereiche des aktiven Klima- und Umweltschutzes für Unternehmen und Mitbestimmungsakteure

Die möglichen Maßnahmen zum Klima- und Umweltschutz für Unternehmen und Mitbestimmungsakteure sind vielfältig. Drei große Themenbereiche zeichnen sich ab:

- Ressourcenverbrauch reduzieren
- wirtschaftliche Kreisläufe initiieren und managen
- Artenvielfalt fördern

Die [Checklisten für das Handlungsfeld 2](#) geben Mitbestimmungsakteuren wertvolle Anregungen, wie sich in einzelnen Betrieben Ressourcen reduzieren lassen.

## Ressourcenverbrauch reduzieren

Grundsätzlich ist es auf dem Weg zu einer klimaneutralen Wirtschaft in Deutschland bis 2045 dringend erforderlich, weniger Ressourcen und insbesondere weniger Energie zu verbrauchen. Nur so können die Klimaziele erreicht und kann die Abhängigkeit von Lieferanten fossiler Energien reduziert werden – die Gefahren solcher Abhängigkeiten wurden in der Ukraine-Krise für alle schmerzhaft deutlich. Weniger Ressourcenverbrauch bedeutet: kostengünstigere Produkte, was die Gewinne der Unternehmen und die Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten erhöht.

Dies betrifft etwa die Energieeffizienz: z. B. das Ausschalten von Anlagen (Licht, Monitore, Anlagen am Wochenende), das Verbessern der Prozesseffizienz (moderne Heiztechnik, effektives Anfahren der Anlagen) und das Modernisieren von Gebäuden (Isolation von Wänden, Fenstern und Dächern). Hier sind die Beschäftigten ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Innovationen: Sie kennen die Arbeitsabläufe am besten und können somit Einsparmöglichkeiten und ihre Auswirkungen sehr gut einschätzen. Dies setzt voraus, dass sie von Anfang an in die Optimierung integriert werden: von der Ideengenerierung, über die Planung der Umsetzung, bis hin zur Implementierung der Maßnahmen. Betriebs- und Personalräte sollten diesen Prozess aktiv unterstützen, indem sie z. B. das Ideenmanagement konsequent einbeziehen, Berichte über geplante Maßnahmen einfordern und sich für eine offene Kommunikation mit den Beschäftigten einsetzen.

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Reduzieren und Austauschen des eingesetzten Materials. Das papierlose Büro, reduzierter Ausschuss der Produkte und optimierte Arbeitsabläufe – diese Themen sind nicht neu, erfahren aber durch die Perspektive Umwelt- und Klimaschutz erhöhten Umsetzungsdruck. Hier ist die aktive Mitarbeit der Beschäftigten für eine erfolgreiche Realisierung essenziell. Ähnlich wie bei den Energieeinsparungen geht es um die rechtzeitige und umfassende Beteiligung der Beschäftigten am gesamten Umwandlungsprozess, die von der Mitbestimmung im Betrieb aktiv eingefordert und unterstützt werden muss und wozu von der Interessenvertretung eigene Vorschläge und Anregungen eingebracht werden sollten.

Der Gesamtbetriebsrat des Automobilzulieferers Continental legte in einer Betriebsvereinbarung zusammen mit dem Unternehmen die Bestellung von Umwelt-Obleuten in den Betriebsbereichen fest. Sie sollen dort für die Einhaltung der Nachhaltigkeitsregeln sorgen, Ressourcenverschwendung vermeiden, für Abfallvermeidung und Recycling eintreten und Umweltverschmutzungen verhindern. Dadurch werden Beschäftigte aktiv in diese Prozesse einbezogen.

## Wirtschaftliche Kreisläufe initiieren und managen

Das Einsparen von Ressourcen ist ein bekanntes betriebliches Thema für Mitbestimmungsakteure. Demgegenüber ist das Initiieren und Managen von Kreisläufen (Circular Economy) noch viel zu wenig beachtet. Bisher endete die wahrgenommene Verantwortung für Prozesse oft am Werkstor. Wie und unter welchen Bedingungen die Ressourcen hergestellt wurden und was mit ihnen passiert, nachdem sie in Form von Produkten das Werkstor verlassen, war für Unternehmen und ihre Mitbestimmungsakteure meistens kein großes Thema. Dies ändert sich aktuell gravierend, wie etwa die Novellierung des Lieferkettengesetzes oder die neue EU-Taxonomie-Verordnung zeigen. Betriebe sind für die ökologischen Auswirkungen und sozialen Arbeitsbedingungen entlang ihrer gesamten Lieferkette verantwortlich.

Ein Schwerpunkt der Kreislaufwirtschaft ist das Reduzieren von Treibhausgasen, da sie hauptverantwortlich für den aktuellen Klimawandel sind. Ihre Reduzierung – allen voran das CO<sub>2</sub> – hat im Rahmen des Klimaschutzes höchste Priorität.

Daher wird es für Unternehmen immer wichtiger, Energie zu nutzen, die möglichst wenig CO<sub>2</sub> freisetzt. Lange vernachlässigten Unternehmen die Förderung von erneuerbaren Energien: zu teuer, zu unrentabel. Das rächt sich nun. Beispielsweise setzte VW lange Zeit auf Kohle und Erdgas, und förderte Windräder und Solaranlagen eher stiefmütterlich, was sich aktuell rasant ändert. Auch in anderen Unternehmen hatte der Aufbau eigener Anlagen zur Gewinnung regenerativer Energien bisher eine nachrangige Bedeutung, so dass hier viel Nachholbedarf besteht.

Vorreiter seitens der Mitbestimmungsakteure waren hier die Beschäftigten des VW-Werks in Emden (vgl. Kapitel 1): Sie gründeten bereits 2010 eine eigene Solargenossenschaft, nachdem die Unternehmensleitung ihre Forderung nach einer klimaneutralen Fabrik damals noch nicht unterstützte.

Es gilt also, eigene Ideen zu entwickeln und voranzutreiben. Denn Führungskräfte haben nicht selten vor allem die nächsten fünf Jahre im Fokus ihrer Entscheidungen. Mitbestimmungsakteuren hingegen liegt die langfristige Standortsicherheit durch nachhaltige Produkte am Herzen.

Große Auswirkungen auf die betrieblichen Abläufe kann die Umstellung auf grüne Energieträger haben. Beispielsweise ist die Umstellung auf E-Busse bei der BVG alles andere als eine Kleinigkeit. Sich als Mitbestimmungsakteur/in aktiv mit den Möglichkeiten und Folgen der Nutzung von grüner Energie zu beschäftigen, ist daher essenziell für eine erfolgreiche Interessenvertretung.

Doch nicht nur auf dem Werksgelände entstehen CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Logistik der Materialien und der Individualverkehr der Beschäftigten sind

ebenfalls wichtige Faktoren zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Im Rahmen des Projektes wurde etwa diskutiert und angeregt, den werksinternen Warentransport verstärkt durch E-Fahrzeuge zu bewerkstelligen.

Bei der Umstellung der Wirtschaft auf klimaneutrale Produktionsprozesse gerät leicht ein wichtiger Faktor aus dem Fokus: Klimaneutralität lässt sich auch erreichen, indem das Absorbieren von CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre gefördert wird. Entsprechend setzte sich die Projektgruppe am VW-Standort Emden dafür ein, die Wiedervernässung von Mooren zu unterstützen. Zum einen könnten hier Ausgleichsmaßnahmen für künftige Bauaktivitäten gutgeschrieben werden, zum anderen könnte das durch Moore absorbierte CO<sub>2</sub> die VW-Bilanz verbessern. Ein sehr komplexes Projekt mit vielen Beteiligten: Naturschutzbehörden, Bauernverbänden und VW-Umweltverantwortlichen.

Ein weiterer Umweltschutzschwerpunkt besteht darin, Materialkreisläufe zu fördern. Dies dient indirekt auch dem Klima, vorrangig jedoch dem Schutz der Natur, indem dem Raubbau an den Ressourcen und der zunehmenden Vermüllung unserer Erde entgegengewirkt wird. Gleichzeitig können Unternehmen durch Einsparungen, ein besseres Image und eine adäquate Antwort auf verändertes Stakeholder-Verhalten echte Wettbewerbsvorteile generieren.

Hier sind zum einen die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen gefordert, neue Produktionsabläufe mit nachwachsenden Rohstoffen zu erforschen und zur Marktreife zu bringen. Andererseits stehen die Abfallprodukte und ihre Wieder- bzw. Weiterverwendung im Fokus. Auch hier kommt der Mitbestimmung eine tragende Rolle bei Ideengenerierung und Umsetzung von Maßnahmen unter Wahrung der Bedingungen für gute Arbeit zu.

### Artenvielfalt fördern

Neben der Reduzierung von Ressourcenverbrauch und der Initiierung von Kreislaufprozessen wurden im Rahmen des Projekts Maßnahmen zur Förderung der Artenvielfalt umgesetzt. Sie kommen im weiteren Sinne auch den Beschäftigten zugute und thematisieren das Naturbewusstsein der Akteure zur Stärkung der ökologischen Seite der Transformation. So ist die bereits erwähnte Wiedervernässung von Mooren nicht nur für den Klimaschutz und das Unternehmen sinnvoll. Vielmehr profitieren vielfältige Arten vom wiedergewonnenen Lebensraum und die Beschäftigten sowie ihre Angehörigen können sich in der Natur besser regenerieren.

Direkt vor Ort lassen sich diverse Maßnahmen zum Artenschutz zu initiieren, seien es z. B. Bienenstöcke auf dem Betriebsgelände, Obstwiesen oder insektenfreundliche Grünanlagen auf innerbetrieblichen Ausgleichsflächen. Diese Maßnahmen

wirken sich auch positiv auf die Beschäftigten aus. Beispielsweise dient eine bienenfreundlich bepflanzte Grünfläche auf dem Werksgelände, ergänzt um eine Parkbank und eine alte Telefonzelle als Büchertausch-Bibliothek gleichzeitig dem Artenschutz, der Kreislaufwirtschaft und der Regenerierung der Beschäftigten.

Infobox 4

### Artenschutz im VW-Werk Emden

Seit mehreren Jahren stehen Bienenstöcke auf dem Werksgelände und auf Ausgleichsflächen wurden Obstbäume angepflanzt. Geplant ist die Erfassung der auf dem Werksgelände ansässigen Flora und Fauna, um daraus Maßnahmen zur Förderung der Artenvielfalt abzuleiten. Hierbei arbeitet die Arbeitsgruppe der Mitbestimmungsakteure eng mit dem Betriebsrat und den Umweltbeauftragten des Unternehmens zusammen.

### → Analyseergebnisse

- Der Klima- und Umweltschutz wird von den Mitbestimmungsakteuren noch zu wenig als wichtiges Aufgabenfeld der Interessenvertretung wahrgenommen.
- Die Mitbestimmung verfügt noch über zu wenig Knowhow und Erfahrung, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen.
- Interessenvertretende befürchten teilweise, sich durch Umweltaktivitäten von den Beschäftigten zu entfremden.
- In vereinzelten Unternehmen (z. B. VW Emden) finden sich Leuchtturmprojekte der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten.
- In den meisten Gremien treiben Minderheiten das Thema vehement voran.

### → Empfehlungen

- Mitbestimmungsakteure sollten die ökologische Seite der Transformation proaktiv gestalten, um einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten und Arbeitsplätze zu sichern.
- Umsetzungserfolge propagieren: Sie beflügeln die Akteure in ihren Aktivitäten – so kann die Nachhaltigkeit im Betrieb ausstrahlen auf nachhaltiges Verhalten jeder und jedes einzelnen im Privaten und in der Freizeit.
- Engagement und Knowhow der Beschäftigten für eine gute Ressourcen- und Energiepolitik im Unternehmen fördern
- Die betrieblichen Interessenvertretungsgremien sollten Spezialistinnen und Spezialisten

- etablieren, die sich in dieses Handlungsfeld einarbeiten.
- Die Nutzung erneuerbarer Energien vorantreiben: Erfolge sichern die Zukunft des Unternehmens.

## 6 HANDLUNGSFELD 3: INDIVIDUELLE UND KOLLEKTIVE INTERESSENVERTRETUNG



### Kurzbeschreibung Handlungsfeld 3 Individuelle und kollektive Interessenvertretung

ist das Kerngeschäft der Interessenvertreter:innen. Sie beinhaltet spezifische Aktivitäten, die sich aus dem sozial-ökologischen Umbau ergeben. Betriebs- und Personalräte unterstützen und beraten einzelne Kolleginnen und Kollegen dabei, den Transformationsprozess zu bewältigen und darüber hinaus aktiv zu gestalten. Sie verhandeln Betriebsvereinbarungen zur Einhaltung der Standards guter Arbeit in der Transformation und sorgen für eine arbeitnehmerfreundliche, nachhaltige Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Die starke ökonomische Anspannung in der Transformation darf nicht die gute Arbeit in den Unternehmen gefährden. In allen vier Betrieben wurde festgestellt: Die Herausforderung, einen klimaneutralen Betrieb zu erreichen, erhöht den Druck auf die Arbeitsbedingungen. Dadurch sollen auch zusätzlich entstehende Kosten kompensiert werden. Die Aufgabe der Betriebs- und Personalratsgremien besteht darin, Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zu verhindern, indem sie sowohl kollektive Interessen als auch individuelle Interessen einzelner Beschäftigter vertreten. Wie bereits in den vorausgehenden Kapiteln beschrieben, wird die ökologische Perspektive in der Interessenvertretung bisher noch zu wenig eingenommen. Im Folgenden wird die Interessenvertretung in der sozial-ökologischen Transformation zunächst aus Sicht der guten Arbeit beleuchtet. Anschließend wird erörtert, wie sie sich grundsätzlich weiterentwickeln sollte, um die Interessen der Beschäftigten im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung zu schützen.

Die Bedeutung des Umwelt- und Klimaschutzes ist bei der langfristigen und somit nachhaltigen Gestaltung guter Arbeit bislang zu wenig veran-

kert (vgl. **Handlungsfeld 2** in Kapitel 5). Beispielsweise tauchen die Begriffe Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz nicht im **DGB-Index Gute Arbeit** auf. Nachstehend werden die bisherigen vier Säulen guter Arbeit im Rahmen der sozial-ökologischen Transformation genauer betrachtet und um eine fünfte Säule – die nachhaltige und klimaschonende Arbeit – ergänzt:

- gut bezahlte Arbeit
- sichere Arbeit
- menschengerechte Arbeit
- Möglichkeiten zu Aufstieg und Weiterbildung
- nachhaltige und klimaschonende Arbeit

### 6.1 Gute Arbeit ist gut bezahlt

Beschäftigte wollen auch in der Transformation gut bezahlt werden. Dafür setzen sich die Gewerkschaften ein. Dabei geht es einerseits um Tarifsteigerungen und darum, dass die Kosten der Transformation fair auf alle Schultern verteilt werden. Die Gewerkschaften erkämpfen höhere Löhne und Gehälter, damit die Folgen wie z. B. steigende Energiekosten und die damit verbundene Inflation nicht den Beschäftigten aufgebürdet werden. Dabei ist es wichtig, die unteren Einkommensstufen besonders zu erhöhen. Neben dem reinen Einkommen gibt es viele Zusatzleistungen, die Interessenvertretungen im Zuge der Treibhausgaseinsparungen mit dem Arbeitgeber aushandeln können: z. B. Homeoffice-Zuschüsse, E-Bike-Leasing, Ladestationen für E-Mobilität oder Car-Sharing.

Besser honoriert werden sollten auch Ideen zur Förderung von nachhaltigem Wirtschaften und Verhalten der Beschäftigten und zur Energie- und Ressourceneinsparung. Die Ideenmanagementsysteme der Unternehmen fokussieren meist nur Einsparungen im Unternehmen. Aber auch Ideen zur Förderung der Kreislaufwirtschaft, zur Verringerung der Schadstoffbelastung oder zur Sicherung der Artenvielfalt am Standort sollten in der Transformation angemessen gefördert werden. Nachhaltiges Engagement muss für die Beschäftigten attraktiv sein (vgl. **Handlungsfeld 4** in Kapitel 7). Beispielsweise wurde in den Projektbetrieben diskutiert: Welche Energieeinsparungen vor Ort können dem Standort Vorteile bringen? Wie können „grüne Ideen“ im Rahmen von öffentlichen Ehrungen belohnt werden?

### 6.2 Gute Arbeit ist sicher

Um den Standort und damit die Beschäftigung in der Transformation langfristig zu sichern, ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens als Thema der kollektiven Interessenvertretung von entscheidender Bedeutung (vgl. **Handlungsfeld 1** in Kapitel 4).



Die großen Veränderungen im Zuge der Transformation wirken sich in den meisten Unternehmen massiv auf die Beschäftigten aus: Arbeitsplätze fallen weg oder erhalten ein neues Profil, Anlagen und Standorte werden verändert, neue Qualifikationen sind gefordert (vgl. **Handlungsfeld 6** in Kapitel 9). Daher müssen alle Gremien, Ausschüsse und Interessenvertretungen die Veränderung am Standort und darüber hinaus in der Transformation von Beginn an wachsam und systematisch begleiten und z.B. in Betriebslandkarten kartografieren. Hierfür ist die enge Zusammenarbeit mit den relevanten Fachabteilungen von besonderer Bedeutung. Die zuständigen Fachreferenten etwa der Abteilung Umwelt wurden oft erst im Rahmen des Projektes in Sitzungen des Betriebsrates bzw. seiner Arbeitsgruppen einbezogen. Beide Seiten empfanden dieses Aufeinander zugehen letztlich als wertvoll und bereichernd.

Mitbestimmungsinitiativen sind notwendig, um sowohl individuell als auch kollektiv arbeitsplatzgefährdende Transformationsaktivitäten frühzeitig in den Fokus zu nehmen, um rechtzeitig neue Produkte einzufordern und um Qualifizierungsprogramme für Umschulungen umzusetzen. Dabei ist es wichtig zu erkennen: Nachhaltiges Wirtschaften ist kein Arbeitsplatzkiller. Vielmehr sichert das schnelle Umstellen auf nachhaltige Produkte Arbeitsplätze und schafft neue. Beispielsweise fordern die großen Automobilunternehmen nachhaltige Reifen für ihre Fahrzeuge und schließen Lieferanten aus, welche die die neuen Anforderungen nicht erfüllen. Dies erfordert proaktives Handeln der Interessenvertretung.

Unternehmen sind angehalten, künftig umfassender als in den vergangenen Jahren umweltbezogene Daten zu erfassen und zu veröffentlichen. Dafür entwickeln Unternehmen neue Leistungskennzahlen, sogenannte KPIs (Key Performance Indicators), die inzwischen auch zur Leistungsbeurteilung und -honorierung oder zur Bewertung von Risiken und Perspektiven von Standorten genutzt werden. Hier sollten Mitbestimmungsakteure proaktiv mitgestalten und eigene Perspektiven und Ideen einbringen, um rechtzeitig Nachteile für Kolleginnen und Kollegen abzuwenden. Ein Projektbetrieb wird Umwelteinflüsse künftig sehr viel konsequenter standortspezifisch erfassen und bewerten. Welche Auswirkungen das für den Standort und die Beschäftigten konkret hat, sollten die Betriebsräte rechtzeitig erfragen und in die Erarbeitung der KPIs von Anfang an miteinbeziehen.

### **6.3 Gute Arbeit ist menschengerecht**

In den Interviews wurde immer wieder deutlich: In vielen Betrieben führt die Umstellung auf nachhaltige Produkte und Produktionsweisen zu Kostensteigerungen. Dem folgt oft eine Verdichtung der Arbeit, um dadurch Kosten zu reduzieren. Hier

sind die Interessenvertretungen gefordert, solchen zusätzlichen Belastungen Einhalt zu gebieten. Es kann nicht sein, dass nachhaltiges Wirtschaften zu noch stärkeren Belastungen der Beschäftigten führt, mitunter verbunden mit der Drohung, andernfalls seien Arbeitsplätze gefährdet.

Klima- und Umweltschutz umsetzen ja, aber nicht auf Kosten der Gesundheit der Beschäftigten. Steigende Zahlen von Burnout-Erkrankungen sind ein ernst zu nehmendes Warnsignal. Stattdessen sind Standards zu entwickeln, die Belastungen reduzieren. Um die Resilienz zu fördern, braucht es auch angemessene Sozial- und Pausenräume. Auf die Vorteile von grünen Pausen-Oasen (= begrünte Sitzfläche mit Möglichkeit zum Büchertausch) wurde bereits im Handlungsfeld 2 hingewiesen (vgl. **Kapitel 5**). So etwas einzurichten, kostet nicht Unmengen (weder an Geld noch Platz), dient der Nachhaltigkeit (Insekten, Kreislaufwirtschaft) und ist gut sichtbar, auch im Sinne von imagefördernd. Doch Arbeitgeber werden dies selten von sich aus vorschlagen. Hier bedarf es der Initiative der Interessenvertretungen.

Für viele Menschen hat der Schutz der Umwelt heute hohen Stellenwert. Für eine positive Identifikation mit dem Unternehmen ist es daher wichtig, dass Letzteres sichtbare Zeichen für nachhaltiges Wirtschaften setzt. So gibt es viele, vielleicht auf den ersten Blick kleine nachhaltige Veränderungen, die sich positiv auswirken auf die Betriebskultur, die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und damit letztlich auch auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten: z.B. die Einführung eines Mehrwegsystems für Kaffeebecher oder die Installation einer Solaranlage, die nicht unbedingt ökonomische Vorteile hat, aber eine große Wirkung für das Image des Unternehmens.

### **6.4 Gute Arbeit bietet Möglichkeit zu Weiterbildung und Aufstieg**

Verändern sich Arbeitsplätze so massiv, wie in der sozial-ökologischen Transformation, sind zwingend neue Qualifikationen erforderlich. Diese rechtzeitig einzuleiten und alle Beschäftigten dafür zu gewinnen, kann durch Mitbestimmungsakteure maßgeblich mitgestaltet werden (vgl. **Handlungsfeld 6** in Kapitel 9). Die Veränderung wird oft als Bedrohung wahrgenommen, obwohl sie auch die Chance auf persönliche Weiterentwicklung bietet. Dafür ist es wichtig, die Beschäftigten aus einer ängstlichen Verunsicherung herauszuholen und Mut zu machen für neue Entwicklungsschritte. Beispielsweise hatten Mitarbeitende im VW-Werk Emden die Möglichkeit, sich mehrere Wochen im VW-Werk Zwickau einen Eindruck von der Produktion eines E-Autos zu verschaffen. Dies half enorm, ihre Ängste abzubauen und sie optimistisch auf die anstehenden Veränderungen blicken zu lassen.

## 6.5 Gute Arbeit ist nachhaltig und klimaschonend

Aus sozial-ökologischer Perspektive ist gute Arbeit nicht nur menschengerecht, sondern auch nachhaltig, klimaschonend und damit förderlich für die Vielfalt des Lebens auf unserem Planeten. Dies ist, wie dargestellt, aus diversen Gründen im Interesse der Beschäftigten und sollte ein wichtiger Teil der Interessenvertretung sein. Wird ein Werk von den Behörden geschlossen, weil es nicht nachhaltig produziert, gehen Arbeitsplätze verloren. Dies zu verhindern, ist Aufgabe der Mitbestimmung.

## 6.6 Interessenvertretung neu denken

Es zeigt sich: Die Interessenvertretenden können aus der Perspektive der sozial-ökologischen Transformation vieles voranbringen – es braucht jedoch Treibende, die sich breit orientieren. Nur so sind die Interessen der Beschäftigten in Einklang zu bringen mit dem Interesse unseres Ökosystems und der Bewahrung unserer Lebensgrundlagen.

In der praktischen Arbeit der Betriebs- und Personalräte lassen sich die ökologischen Themen mit der Interessenvertretung für die Beschäftigten gut verbinden (vgl. [Abbildung 5](#)).

In einer [VUCA-Welt](#) – *volatility* (Flüchtigkeit), *uncertainty* (Ungewissheit), *complexity* (Komplexität), *ambiguity* (Mehrdeutigkeit) – gilt es, ständig

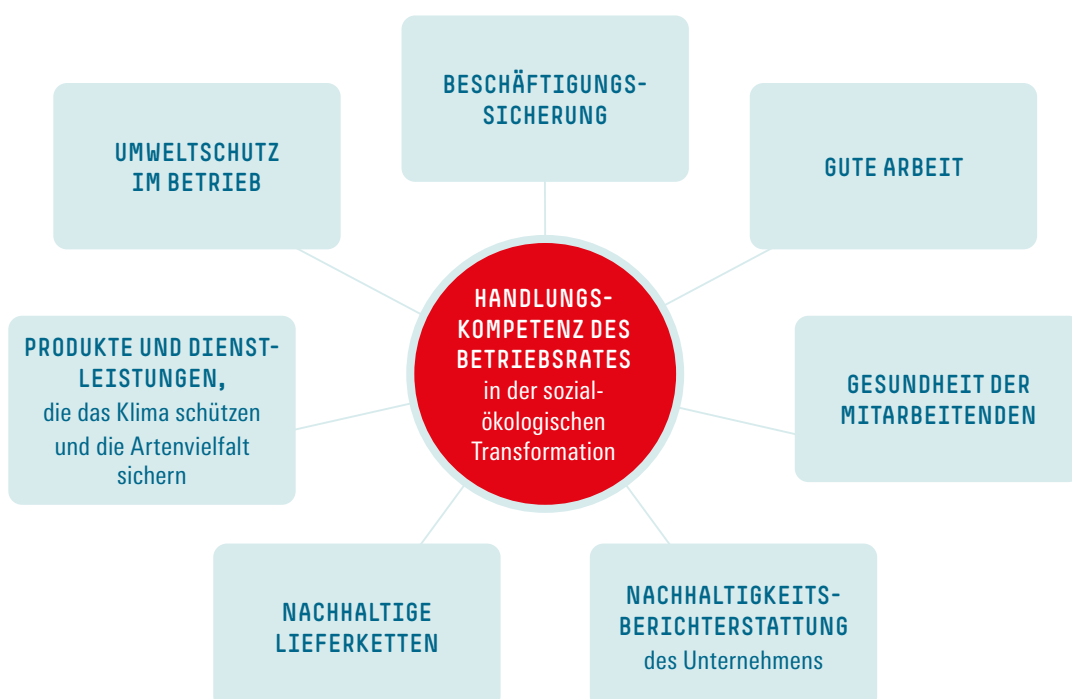
neue Veränderungen und Krisen zu bewältigen. Systeme werden immer komplexer, die einfache Lösung gibt es nicht mehr. Hier kommt es für alle Beteiligten – Arbeitgeber, Arbeitnehmende und Interessenvertretungen – darauf an, schnell(er) dazuzulernen. Im Rahmen des Projektes wurden hierzu Erfahrungen gesammelt. Die Projektleitenden diskutierten gemeinsam mit knapp 100 Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern darüber, wie sich im Rahmen der Interessenvertretung der jeweilige Betriebsbereich in der sozial-ökologischen Transformation weiterentwickeln kann. Dem folgten Gespräche mit Expertinnen und Experten der Arbeitgeberseite sowie mit Ideengebernden aus den Reihen der Beschäftigten, die allseits als produktiv wahrgenommen wurde.

### → Analyseergebnisse

- Die Umstellung auf nachhaltige Produkte und Leistungen führt oft zu einer starken Arbeitsverdichtung, um Kosten einzusparen.
- Mehr Betriebsvereinbarungen sind notwendig, um zu gewährleisten, dass die Transformation nicht auf dem Rücken der Beschäftigten ausgeht.
- Starke körperliche und geistige Belastung und Hektik in den Arbeitsprozessen rücken das Thema Gesundheit verstärkt in den Fokus.
- An welchen Stellen im Betrieb führt die Transformation zu zusätzlichen Belastungen? Was ist

Abbildung 5

### Handlungskompetenz des Betriebsrats in der Transformation



dagegen zu tun? Diese Fragen müssen zeitnah intensiv(er) analysiert werden.

- Einige Betriebe schlossen in der Transformation gute, langfristige Vereinbarungen zum Erhalt der Arbeitsplätze und zum Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen.

## → Empfehlungen

- Auftrag und Aufgaben in allen Ausschüssen und Arbeitsgruppen der Interessenvertretung aus der Perspektive der sozial-ökologischen Transformation neu bewerten
- durch den betriebsärztlichen Dienst gewährleisten, dass die Beschleunigung der Arbeitsprozesse nicht die Gesundheit der Beschäftigten gefährdet
- Resilienzprogramme für die Beschäftigten vereinbaren
- in Tarifverhandlungen dafür sorgen, dass die Beschäftigten in Niedriglohngruppen einen stärkeren Inflationsausgleich erhalten
- „Verlierende“ in Transformationsprozessen in ihrer Situation durch Gespräche unterstützen und begleiten, Auffangprogramme initiieren
- in gefährdeten Bereichen Betriebsvereinbarungen zur Gewährleistung von guter Arbeit verabschieden
- intensive Mitarbeiterbefragungen zum Stand der guten Arbeit durchführen und daraus Forderungen ableiten
- Vereinbarungen zu nachhaltiger Mobilität schließen für die Fahrt vom und zum Arbeitsplatz
- gesunde, nachhaltige Kantinenangebote durchsetzen
- den Abbau von Produktionsarbeitsplätzen bekämpfen

## 7 HANDLUNGSFELD 4: BETEILIGUNG MOTIVIERT FÜR DIE TRANSFORMATION



**Kurzbeschreibung  
Handlungsfeld 4  
Kommunikation mit  
und Beteiligung der  
Beschäftigten**

Der Transformationsprozess kann für die Beschäftigten nur erfolgreich verlaufen, wenn Kommunikation und Beteiligung gewährleistet sind. Die Mitbestimmungsakteure informieren die Mitarbeitenden frühzeitig, regelmäßig und umfassend über die Unterneh-

mensziele in der Transformation und deren Umsetzung. Sie bieten ihnen vielfältige Möglichkeiten, sich zu beteiligen und sich über Sorgen und eigene Ideen auszutauschen. Dies weckt bei den Beschäftigten Unterstützungsbereitschaft und Mitgestaltungswillen – notwendige Faktoren für einen erfolgreichen betrieblichen Umbauprozess.

Grundlegende Veränderungsprozesse können für Unternehmen und ihre Beschäftigten nur erfolgreich verlaufen, wenn die Kommunikation mit der Belegschaft und unter deren Beteiligung gewährleistet ist. Daher ist es in der sozial-ökologischen Transformation die Aufgabe der Unternehmensführung und der Mitbestimmungsakteure, die Beschäftigten frühzeitig, regelmäßig und umfassend über die Unternehmensziele und deren Umsetzung zu informieren und ihnen zu ermöglichen, sich vielseitig am Transformationsprozess zu beteiligen. Diese Forderungen sind schnell formuliert, doch ihre Realisierung ist kein Selbstläufer und findet in der Praxis oft nicht statt. Einige Unternehmensleitungen erkennen nicht den Mehrwert einer Beteiligung der Beschäftigten oder schrecken vor dem vermeintlichen zeitlichen Mehraufwand zurück nach dem Motto: Das können wir allein schneller umsetzen. Dies zeigt die Aussage eines Vorstandsmitglieds eines Projektunternehmens im Interview: „Wenn wir die Beschäftigten stärker einbezogen hätten, wären wir am Punkt Nachhaltigkeit nicht so weit, wie wir jetzt sind.“

Dabei ist die aktive Beteiligung der Belegschaft neben den technischen und den prozessualen Innovationen der wichtigste Erfolgsfaktor für eine gelingende Umwandlung der Wirtschaft. Das bedeutet nicht, dass eine Mehrheit der Beschäftigten aktiv beteiligt sein muss. Schwarmexperimente zeigen: 5 bis 10% eines Schwarms genügen, um die Richtung eines sich selbst organisierenden Schwarms zu ändern. Es gilt also, die aktiven, relevanten Mitglieder einer Gruppe dafür zu gewinnen, eine Richtungsänderung, also eine Transformation zu unterstützen. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Eine kleine Beschäftigtengruppe kann den Transformationsprozess massiv bremsen, wenn nicht aktiv um ihre Unterstützung gerungen wird. Die sozial-ökologische Transformation ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, die kein Akteur allein bewältigen kann. Indem sich die Beschäftigten über Sorgen und Ideen bezüglich der Umsetzung der Transformation austauschen, bringen sie ihr Expertenwissen ein, tragen und verbessern unternehmerische Entscheidungen mit. Es genügt also bei Weitem nicht, sie nur zu informieren, denn Information ist nur die erste Stufe der Beteiligung. Viel wichtiger sind die noch zu wenig genutzten nächsten beiden Stufen: aktiv mit den Beschäftig-

ten zu diskutieren und sie an Entscheidungen zu beteiligen (vgl. IG Metall Vorstand/FB Betriebspolitik 2016).

Auch für die Gewerkschaften gilt es, das Mitgestalten in der Transformation neu zu definieren. In Zeiten von New Work wirkt eine reine gewerkschaftliche Stellvertreterpolitik veraltet. Beschäftigte brauchen keine elterliche Vertretung, die für sie spricht. Meinungsmacherinnen und Meinungsmacher in Unternehmen wollen mitgestalten. Die Möglichkeit dazu erleichtert es ihnen, aus dem bloßen Kritisieren herauszukommen. Sie wollen nicht einfach vertreten werden; sie wollen nicht, dass andere ihre Probleme für sie lösen; sie wollen immer mehr ihre Lebens- und Arbeitsprozesse selbst in die Hand nehmen und gestalten. Dies wird insbesondere in Start-ups deutlich. Eine Mitbestimmung, die alles für sie löst, hat weniger Zukunft, als eine Mitbestimmung, die den Gestaltungsprozess moderiert, die Menschen zusammenbringt und sie darin unterstützt, ihre Potenziale zu entfalten; und die Bedingungen schafft, die der Entfaltung fruchtbaren Boden bieten. Dazu gehört auch die Befähigung, mit Frustrationen umzugehen: etwa wenn ein eigener Vorschlag, den man überzeugt im Gremium einbringt, nicht akzeptiert wird; zu lernen, wie schwierig es ist, gesellschaftliche Konsensprozesse durchzuführen und aus vielen Vorschlägen einen gemeinsamen Weg zu entwickeln. Populisten versprechen einfache Lösungen, doch das politische Leben ist kompliziert. Jede/r einzelne Mitarbeitende sollte die Möglichkeit haben, eigene Anliegen und Perspektiven im Unternehmen zu diskutieren und gehört zu werden. Dieses Bedürfnis, selbst zu gestalten, ist vor allem in den jungen Generationen Y und Z und in bestimmten Beschäftigtengruppen wie z.B. in der Forschung und Entwicklung stark ausgeprägt. Aber auch in den Interviews und Workshops im Rahmen des Projektes wurde immer wieder deutlich: Viele Beschäftigte wünschen sich mehr Information und aktive Beteiligung (vgl. Molitor 2022). Dies sollten Gewerkschaften proaktiv unterstützen und sich als starke Partnerinnen in diesem Kulturwandel verstehen.

Das Gefühl von Selbstwirksamkeit ist wichtig für die Zufriedenheit von Menschen, die nicht Opfer von Entwicklungen sein wollen, die ihnen widerfahren und die sie nicht beeinflussen können – der Nährboden für Populisten. Die Selbstwirksamkeit war in den vier Projektbetrieben allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Aus der Wissenschaft wissen wir: Geringe Selbstwirksamkeit führt zu Distanz und Unzufriedenheit bei der Bewältigung von Problemen. Im Projekt hat sich gezeigt: Viele Beschäftigte und teilweise auch die Interessenvertretenden haben nicht das Gefühl, den Transformationsprozess mit ihren Anregungen beeinflussen zu können.

In den beiden Volkswagen-Werken war aufgrund der ausgeprägten Mitbestimmungskultur im

Konzern ein höheres Selbstwirksamkeitserleben der Betriebsräte festzustellen. Bei den BVG-Personalrätinnen und -Personalräten war dies beim Mitgestalten des Umstiegs von Diesel auf Elektrobuse weit weniger der Fall. Die Betriebsratsmitglieder des Goodyear-Werks in Riesa sahen kaum Möglichkeiten, mit ihren Ideen zur Transformation bei der Werkleitung Gehör zu finden. Man kann hier lernen aus den Vorgängen in den USA. Dort sah sich während der Trump-Regentschaft eine Allianz zwischen der fossilen Energiewirtschaft und Beschäftigten als Opfer der ökologischen Transformation – und kippte zeitweilig eine ambitionierte Klimapolitik. Besteht die Gefahr, dass dies in Deutschland auch geschieht? Bei der Gesamtbefragung der Betriebs- und Personalräte im Rahmen des Projektes wurde sie auf einer Skala von 1 „sehr gering“ bis 10 „sehr hoch“ mit 4,3 als verhältnismäßig gering eingeschätzt. Eine kleinere Gruppe der Befragten schätzte die Gefahr allerdings als hoch ein. Dies versuchen Populisten zu nutzen. Es gilt daher, an diesem Punkt wachsam zu sein und konsequent das Gespräch mit den Beschäftigten zu suchen.

#### Infobox 5

##### Was ist weiter zu tun?

- die Beschäftigten und den Betriebs-/Personalrat durch eine Wertediskussion innerhalb der Gewerkschaften für die sozial-ökologische Transformation gewinnen
- die Transformation durch konkrete Schritte umsetzen und die Beschäftigten daran beteiligen, damit sie sich als selbstwirksam erleben
- Interessenvertretende und Führungskräfte qualifizieren, damit sie in der Lage sind, Mitgestaltungsprozesse anzuleiten sowie Ergebnisse auszuwerten und umzusetzen
- Zeit und Ressourcen für Beteiligung schaffen: Der zusätzliche Zeit- und Ressourceneinsatz wird in der Regel durch stärkere Motivation und schnellere Beseitigung von Hürden beim Umsetzen der Transformation wieder wettgemacht.

### 7.1 Hierarchiepyramide der Beteiligung

In den meisten Unternehmen existieren verschiedene Hierarchiestufen. Sie beeinflussen, wie stark die jeweiligen Mitgestaltungsmöglichkeiten ausgeprägt sind und wie sehr die/der einzelne – Beschäftigte und Führungskräfte – von den Auswirkungen der Transformation betroffen ist (vgl. **Abbildung 6**).

Die Hierarchie unter den Mitbestimmungsakteuren steigt folgendermaßen: Beschäftigte, Ver-

trauensleute, Betriebs-/Personalrätinnen und -räte, Arbeitnehmervertretende in den Aufsichtsräten, Führungskräfte. Je höher Personen in der Hierarchie angesiedelt sind, umso besser sind sie informiert, umso mehr können sie mitgestalten. Umgekehrt gilt: Je niedriger sie in der Hierarchie stehen, umso weniger sind sie informiert, umso mehr sind sie Entwicklungen und potenziell fundamentalen Folgen ausgesetzt, die sie nicht mitgestalten können. Zum Beispiel: Eine Mitarbeiterin verliert ihren Arbeitsplatz beim Zulieferer, der zu energieintensive Produkte fertigt, die auf dem Markt nicht mehr abgenommen werden. Sie muss aufgrund des transformationsbedingten Arbeitsplatzverlustes völlig neue Tätigkeiten ausüben, für die sie oft zu wenig geschult ist. Sie erlebt eine enorme Verdichtung der Arbeitsprozesse, weil das Unternehmen meint, nur so Klimaschutz und Wirtschaftlichkeit verbinden zu können. Zu Projektbeginn lautete die Annahme: Die Transformation erfährt höhere Zustimmung in Betrieben, in denen sie neue Arbeitsplätze schafft wie z. B. im Nahverkehr. Das ist aber nicht der Fall. Die Anforderungen der Transformation werden als derart fundamental bedrohlich angesehen, dass das Schaffen neuer Arbeitsplätze nicht mehr ausreicht, um eine Identifikation mit dem Prozess zu bewirken – auch deswegen, weil aufgrund des großen Arbeitskräftemangels geplanter Personalaufbau nicht unbedingt neues Personal bedeutet.

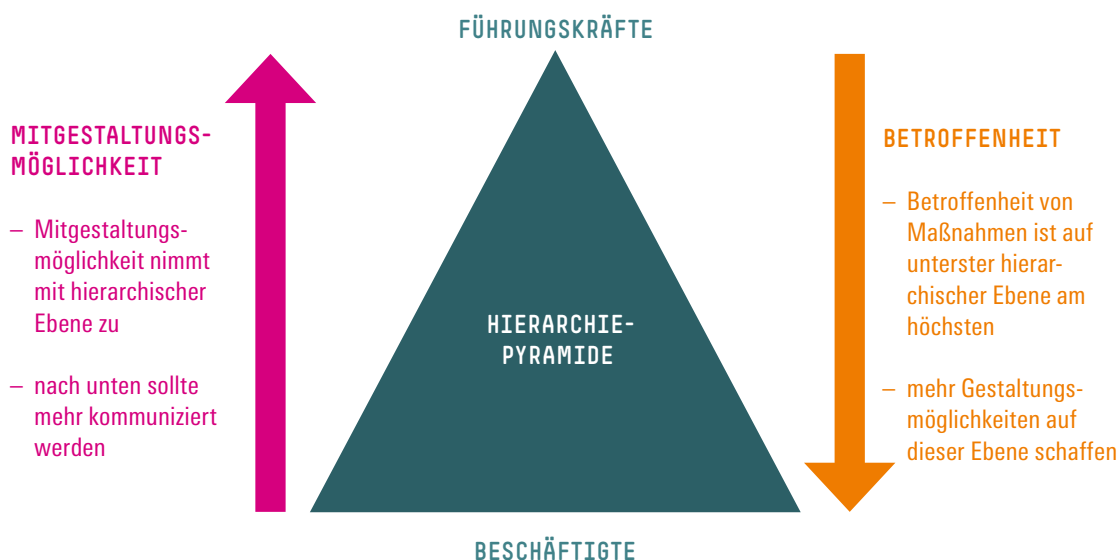
Die Möglichkeit, die Transformation mitzugestalten, steigt also mit steigender Hierarchiestufe. Auch der Informationsgrad ist auf höherer Hierarchieebene intensiver. Führungskräfte, Arbeitnehmervertretende in Aufsichtsräten und Betriebs-

ratsvorsitzende sind besser informiert über Stand, Vorgehen und Ziele der Transformation als einfache Beschäftigte und nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder. Ihr Wissen befähigt sie, sich Gedanken zu machen über eine erfolgreiche Umsetzung der sozial-ökologischen Transformation; ihre hierarchische Stellung bietet ihnen bessere Möglichkeiten, sich aktiv an der Umsetzung und Ausgestaltung des Transformationsprozesses zu beteiligen. Dass sie sich mehrheitlich unterstützend für ihn einsetzen, verwundert daher nicht. Ihre Aufgabe sollte es sein, Informationen über den Transformationsprozess unter Berücksichtigung der Geheimhaltungspflicht aufzubereiten und nach unten weiterzugeben. Damit ermöglichen sie auch den Beschäftigten mehr Mitgestaltung im Transformationsprozess (vgl. **Abbildung 7**). Leider funktioniert diese Informationsweitergabe in den meisten Unternehmen nicht besonders gut. Hier besteht der große Handlungsbedarf seitens des Betriebs-/Personalrats und der Arbeitnehmervertretenden in den Aufsichtsräten, dieses Thema stärker in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu rücken (vgl. **Handlungsfeld 1** in Kapitel 4 und **Handlungsfeld 5** in Kapitel 8).

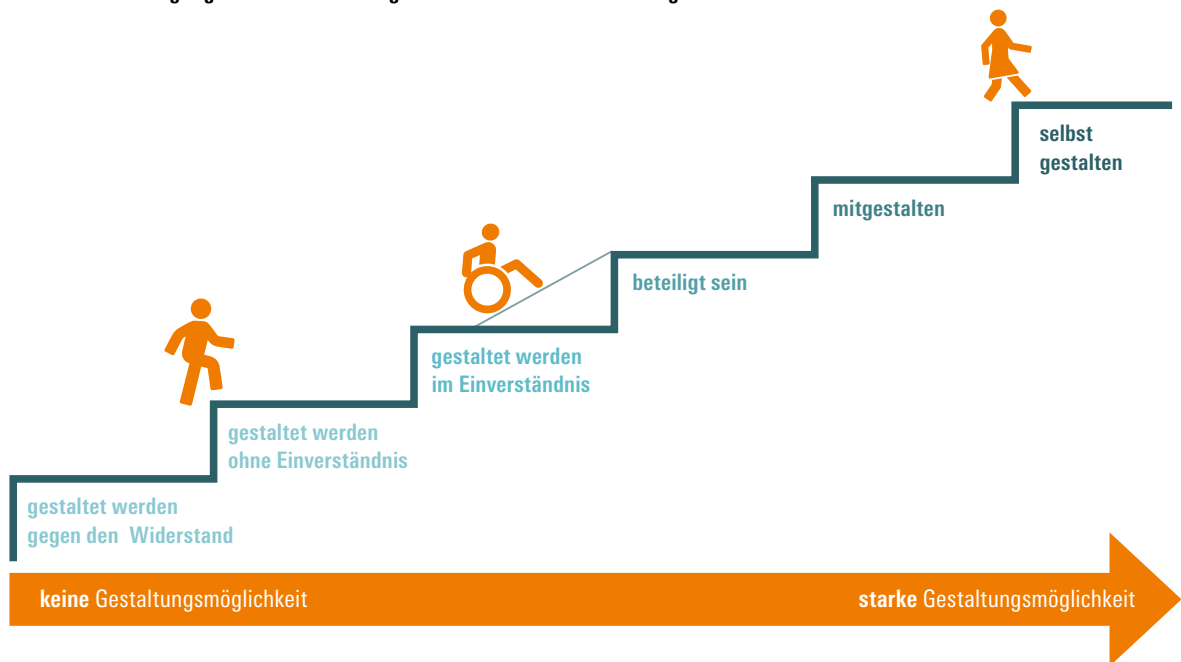
Eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten ist umso bedeutender, als sie großteils die negativen Auswirkungen der Transformation tragen: Sie müssen sich neue Qualifikationen aneignen, mit steigender Inflation und steigenden Kosten kämpfen und die Produktivität gewährleisten, damit ihr Unternehmen weiterhin am Markt besteht. Ohne innere Motivation hin zu einer neuen Art zu wirtschaften wird es schwierig, sich in herausfordernden, oft schmerzhaften Prozessen schnell und engagiert von überholten Arbeitsweisen zu lösen.

Abbildung 6

**Transformationsprozess: Mitgestaltungsmöglichkeit und Betroffenheit von Maßnahmen im Unternehmen**



### Stufen der Beteiligung in der sozial-ökologischen Transformation von Organisationen



Quelle: EVOCO GmbH

I.M.U.

#### Infobox 6

#### Leuchtturmprojekt Evonik in Hanau: StEP 2026

##### „Standort Entwicklung Projekt 2026“ am High-Tech-Standort Wolfgang

Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entwicklung einer Zukunftsvision für den Standort unter Berücksichtigung relevanter Stakeholder: Der Betriebsrat von Evonik Hanau vollzog einen beispielhaften Beteiligungsprozess, um der Abwanderung von Forschungseinheiten und externen Firmen zu begegnen und die Arbeitsplätze am Standort zu erhalten. Die dafür gegründete Projektgruppe „Standortvision“ erarbeitete in mehreren Workshops zusammen mit der Belegschaft konkrete Maßnahmen und Forderungen zu den Themen „Menschen/HR“, „Campus Flair“, „Nachhaltigkeit“, „Innovation/Forschung/Produktion“, „Organisation/Strategie/Marketing“ sowie „Vorstand und Infrastruktur“. Das Gremium initiierte Formate zum Dialog mit dem Management, mit Politikern und der Bevölkerung, um alle Ziel- und Interessengruppen zu berücksichtigen und einzubeziehen (vgl. „Umfassender Beteiligungsprozess“ in der Toolbox für das Handlungsfeld 4).

#### 7.2 Anforderungen der virtuellen Kommunikation hemmen die Beteiligung mancher Beschäftigtengruppen

Mehr aktive Gestaltung und Kommunikation sind erwünscht – angesichts dessen stellt sich die Frage: Wie lassen sie sich umsetzen? Besonders herausfordernd hierbei, wie sich insbesondere in Pandemiezeiten zeigte: Breite Teile der Beschäftigten, etwa in der Produktion, sind von der virtuellen Kommunikation weitestgehend ausgeschlossen. Wenn sie weder über Diensthandy noch -Laptop verfügen, geschweige denn über einen ruhigen Arbeitsplatz, wird es für Mitbestimmungsakteure schwierig, mit ihnen in die dringend benötigten Diskussionsprozesse einzusteigen.

Gleichzeitig nutzen Populisten Social Media in großer Perfektion, um Stimmung gegen die Transformation und die Demokratie zu machen. Daher ist neu zu denken: Wie lassen sich virtueller Raum und soziale Medien für die Mitbestimmung nutzen? Betriebsräte sollten intensiver über diese Kanäle kommunizieren und interaktive Dialoge organisieren. Beispiele guter Praxis der [Öffentlichkeitsarbeit im Betriebsrat](#) zeigen Ziegeweid/Massolle (2022) in ihrer gleichnamigen [Mitbestimmungspraxis](#) und im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

### 7.3 Beispiele für gute Kommunikations- und Beteiligungskonzepte

Wie können Interessenvertretende die Beschäftigten für das proaktive Mitgestalten begeistern? Hierzu einige Beispiele aus der Arbeit im Projekt.

#### Die Sinne ansprechen: Gamification, Ausstellungen, interaktive Formate

In den Projekt-Interviews, -Workshops und -Diskussionsrunden wurde immer wieder deutlich: Für die Beteiligten ist es wichtig, die Möglichkeit zu haben, über den Transformationsprozess zu diskutieren. Dieser Prozess ist hochemotional und es genügt nicht, auf der Sachebene Argumente auszutauschen und zu schulen. Der Erhalt der Natur einerseits, andererseits die Frage, ob es den Klimawandel überhaupt gibt: Sie sind emotional hoch aufgeladen und erfordern neue Methoden der Vermittlung. Viele Beschäftigte fassen den Klimawandel

und seine Folgen als nicht beeinflussbare Bedrohung auf und verstärken damit vor allem innere Verdrängungsprozesse („Bringt ja eh nichts.“). Hier bewährten sich im Rahmen des Projektes spielerische Elemente in der Kommunikation: Erfolgreich wurden [Online-Quize](#) und [Multimedia-Schnitzeljagden](#) eingesetzt, um engagierte Diskussionen mit den Beschäftigten anzuregen.

Die Unternehmen setzen auf vergleichbare Methoden: VW arbeitete an den Standorten Zwickau und Emden erfolgreich mit Escape-Rooms, um die Beschäftigten mit dem Umstieg von Verbrenner auf Elektroautos vertraut zu machen. Ein Leuchtturmbeispiel ist eine kleine transportable Ausstellung zur sozial-ökologischen Transformation, die der Personalrat des Bereichs Omnibus-Technik der BVG im Rahmen des Projektes initiierte. Die Ausstellung wanderte durch alle Betriebshöfe und informierte die Beschäftigten über den Prozess der Umstellung der Fahrzeugflotte auf 100% E-Busse.

Infobox 7

#### Ausstellung zur sozial-ökologischen Transformation im Unternehmen: Beispiel Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) – Personalrat Omnibus-Technik

Der Personalrat Omnibus-Technik der Berliner Verkehrsbetriebe initiierte unter Zuarbeit der Stabsabteilung Technologie und Innovation des Unternehmens eine mobile Mini-Ausstellung zur sozial-ökologischen Transformation. Ihr Ziel: die Beschäftigten über die nächsten Schritte bis zur kompletten Umstellung auf Elektromobilität zu informieren sowie zur interaktiven Beteiligung und zum Dialog einzuladen. Die mobile, mit dem PKW transportierbare Ausstellung tourte über die einzelnen Betriebshöfe und war dort jeweils eine Woche in den Sozialräumen aufgestellt. Begleitet wurde sie von den örtlichen Personalräten, die für Gespräche rund um die Ausstellung

zur Verfügung standen. Verschiedene Aufsteller informierten zu den Themen „Bedeutung Klimaschutz und Nachhaltigkeit“, „Übersicht: Was passiert bezüglich der sozial-ökologischen Transformation im Unternehmen/Bereich?“ und „Antworten des Unternehmens auf FAQs der Beschäftigten“. Über QR-Code war eine Videobotschaft des Personalrats über die Bedeutung des Projekts und das Engagement des Gremiums abrufbar. Interaktive Komponenten richteten sich direkt an die Betrachtenden: Sie wurden beispielsweise aufgefordert, mit Klebepunkten an einer Umfrage zu ihrer Einstellung zur Natur und zum klimaneutralen Nahverkehr teilzunehmen. Zusätzlich konnten sie im Rahmen eines ÖPNV-Quiz Fragen und Meinungen notieren und an einem Sammelpunkt abgeben. Als Anreiz zur Teilnahme wurden unter den Teilnehmenden nachhaltige Preise verlost.



Ausstellung zur sozial-ökologischen Transformation bei der BVG  
Quelle: EVOCO GmbH



Ausstellungseröffnung auf dem BVG-Betriebshof Indira-Gandhi-Straße  
Quelle: EVOCO GmbH

## Veranstaltungen für Vertrauensleute und Betriebs-/Personalratsmitglieder

Als besonders wirksam erwiesen sich eintägige Workshops zu den Fragen der Transformation für Vertrauensleute und Betriebs-/Personalratsmitglieder. Oft war es ein langer Weg, bis genügend Ressourcen für ihre Realisierung freigeschaufelt waren, aber die Mühe lohnte! Um mit betrieblichen Akteuren über so komplexe, weitreichende und teils vollkommen neue Themen wie die proaktive Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation fruchtbar zu diskutieren, genügt erfahrungsgemäß kein 45-minütiger Informationsblock innerhalb der normalen Betriebsratssitzung. Zeit und geschützter Raum sind notwendig, um die Bedeutung des Themas und dessen Verbindung zur eigenen Rolle als Interessenvertreter/in zu realisieren, die eigenen Ängste zu reflektieren und um proaktiv in die Ideenfindung einzusteigen. Sowohl bei Volkswagen Emden als auch bei der BVG gelang es durch Workshops, produktive nächste Schritte und damit echte Bewegung zu initiieren. Die Arbeitgeber stellten die Teilnehmenden dafür frei. Denn auch sie haben ein Interesse daran, dass Multiplikatoren befähigt werden, die Veränderungen vor Ort zu erläutern. Materialien und Vorlagen für solche Schulungen finden sich im [VL-Workshopleitfaden für das Handlungsfeld 6](#).

### Beteiligung an Umweltschutzmaßnahmen vor Ort

Bei VW in Salzgitter pflanzen die Auszubildenden, initiiert durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung, in einem Wäldchen in der Region jedes Jahr neue Bäume, um dadurch aktiv zum regionalen Klimaschutz beizutragen. Das VW-Werk Emden führt seit Jahren verschiedene Umweltaktionen durch: z. B. Müllsammeln, Imkern und das Beschneiden von Wildobstbäumen, die auf Betriebsratsinitiative auf dem Gelände der werksinternen Kita gepflanzt wurden. Dadurch wächst die Identifikation mit dem Klimaschutz.

### Persönliche Umfragen

Insbesondere unter Pandemiebedingungen bedurfte es verstärkt Gespräche unter vier Augen oder in kleinen Gruppen an den Arbeitsplätzen, um die Stimmung unter den Beschäftigten und ihre Anregungen aufzunehmen. Im Projekt wurde mit kleinen Fragekatalogen gearbeitet. Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute wählten jeweils drei ihnen nicht oder wenig bekannte Beschäftigte aus, die sie befragten. Die Ergebnisse wurden gemeinsam ausgewertet. Mitunter besteht die Gefahr, dass die freigestellten Interessenvertretenden sich in ihre Büroräume zurückziehen und auf die Besuche der Beschäftigten warten oder von Sitzung zu Sitzung eilen und dadurch den Kontakt zur Basis verlieren.

## 7.4 Neue Kommunikationskonzepte für Betriebsräte im Transformationsprozess

Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist eine intensive, glaubwürdige Kommunikation. Dies gilt auch für die Interessenvertretenden: Ein Aushang am schwarzen Brett, ein Tagesordnungspunkt auf der Betriebsratssitzung, der Vortrag zur Betriebsversammlung – sie allein sprechen heute niemanden mehr an. Gefragt sind positive Visionen und die Vernetzung aller Unternehmensbereiche: multimedial, multisensorisch, interaktiv. Populisten emotionalisieren ihre Kommunikation geschickt und manipulativ. Dagegen lässt sich nicht allein auf Sachebene re-kommunizieren. Emotionen sind Teil unserer Lebendigkeit. Wenn Auszubildende neue Bäume pflanzen, dann ist das eine hochemotionale Aktion, die wahrscheinlich mehr in den jungen Leuten bewirkt als ein hochintellektueller Vortrag. Emotionen sollten auf nicht-manipulative Weise in die Kommunikation einbezogen werden, um die Beschäftigten für die Transformationsprozesse zu aktivieren. Einfache Bilder sind hierbei nützlich: Machste dreckig, machste sauber – was zu Hause gilt, gilt auch für die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft.

### → Analyseergebnisse

- Zwar wird das Thema Transformation bereits auf Betriebsversammlungen behandelt; die Interessenvertretenden informieren aber noch zu wenig über die Detailprozesse.
- Die Unternehmen bieten den Beschäftigten noch zu wenige Beteiligungsmöglichkeiten.
- Viele Betriebs- und Personalräte engagieren sich nur zögerlich für die aktive Beteiligung von Interessenvertretenden und Beschäftigten am Transformationsprozess.
- Das Wissen der Interessenvertretenden über Klimawandel und Umweltschutz ist noch gering. Sie sehen sich oft nicht in der Lage, dazu Gespräche mit den Beschäftigten zu führen.
- Die Informationen zur Transformation sind noch (zu) stark an technischen Lösungen ausgerichtet. Es bestehen noch (zu) wenige Gelegenheiten, eine Wertedebatte zur Transformation zu führen.

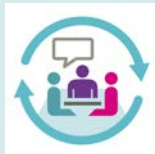
### → Empfehlungen

- mehr Wissen zu Klima- und Umweltschutz durch interaktive Methoden vermitteln
- eine breite Palette der Beteiligung für Beschäftigte etablieren
- den Austausch der betrieblichen bzw. unternehmensinternen Fachbereiche fördern und ihr Knowhow für die Kommunikation nutzen. Viele Mitarbeitende beschäftigen sich (teils privat) intensiv mit den Themen der Transformation und sind hochkompetent.



- über verschiedene analoge und digitale Kanäle kommunizieren: Betriebsversammlungen, Apps, Intranet, Newsletter, Flugblätter, Aushänge etc.
- Mitarbeiterbefragungen durchführen, Flurgespräche fördern, Stimmung im Betrieb wahrnehmen
- allen Beschäftigten ermöglichen, sich an der Kommunikation zu beteiligen: z. B. durch Ausstattung mit mobilen Endgeräten
- Ziele, Vorhaben und Prozessschritte visuell aufbereiten
- Interaktion ins Kommunikationsmanagement der Interessenvertretenden integrieren

## 8 HANDLUNGSFELD 5: DIE ARBEITSFORMEN DER INTERESSENVERTRETUNG MODERNISIEREN



### Kurzbeschreibung Handlungsfeld 5 Zusammenarbeit und Organisation in der Interessenvertretung

Der Transformationsprozess erfordert eine Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, der Strukturen, der Prozesse im Interessenvertretungsgremium und zwischen den weiteren Mitbestimmungsakteuren. Betriebs- bzw. Personalratsmitglieder, Vertrauensleute, Arbeitnehmervertretende im Aufsichtsrat und gewerkschaftliche Betreuende pflegen untereinander einen guten inhaltlichen Austausch zu Fragen der Transformation. Um hierbei die Interessen der Beschäftigten bestmöglich zu vertreten, organisieren sie ihre Prozesse und ihre Arbeit effektiv und beteiligungsorientiert, klären Aufgaben und Arbeitsteilung, arbeiten intensiv und konstruktiv zusammen. Sie bilden Strukturen wie Ausschüsse, Arbeitsgruppen etc., die eine effektive Bearbeitung des sozial-ökologischen Umbaus ermöglichen.

Um eine aktive Rolle in der Transformation zu spielen, gilt es, das eigene Arbeiten, die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit in den Gremien weiterzuentwickeln. Dabei bildet Nachhaltigkeit eine wichtige Schnittstelle, welche die vielen Einzelthemen der Betriebsratsarbeit miteinander verbindet – eine Schlüsselfunktion, die hilft, alle Herausforderungen zu bearbeiten und zu verknüpfen. Nachhaltigkeit muss in der DNA der Interessenvertreter

den und der Vertrauensleute verankert werden. Um sie im Gremium konsequent im Blick zu behalten, sind dort ausführliche Debatten notwendig, auch und insbesondere, weil Nachhaltigkeit hier in den letzten Jahren keine große Rolle spielte. Sie ist kein Selbstläufer. Nach Diskussionen im Rahmen des Projektes lautete die Rückmeldung oft: Es sei gut gewesen, endlich ausführlich darüber zu diskutieren und unterschiedliche Meinungen zu Wort kommen zu lassen.

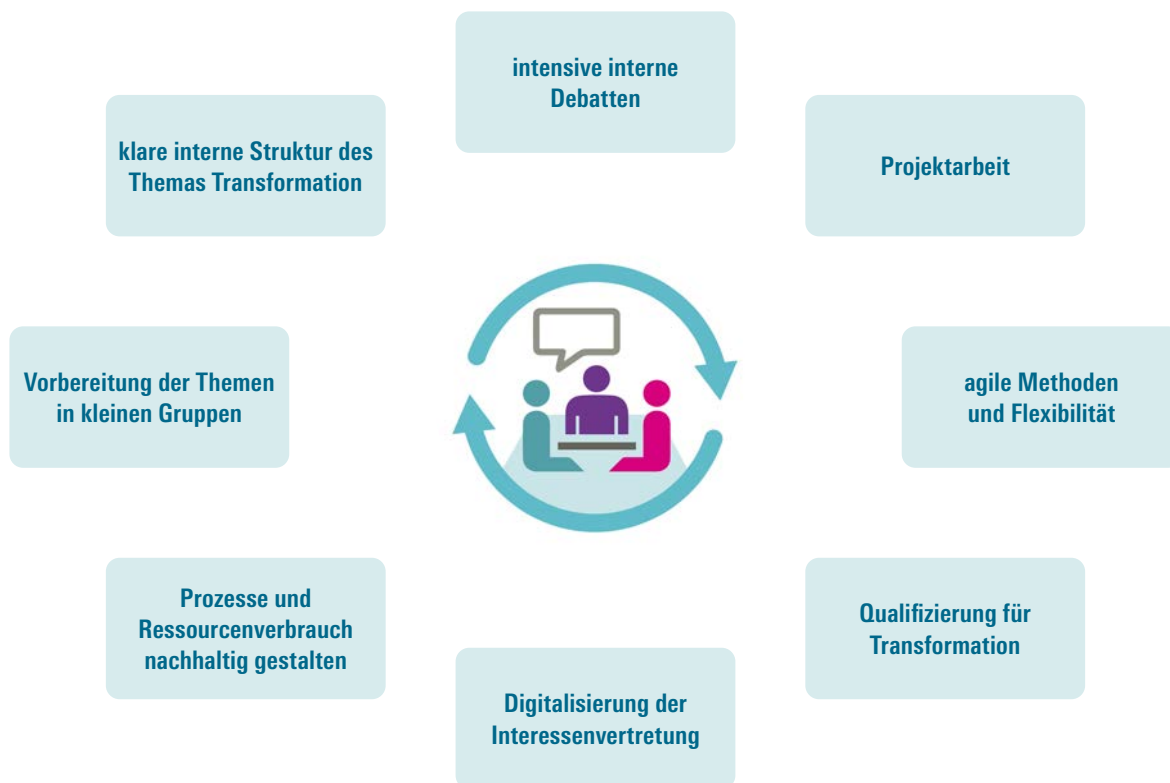
Insbesondere kontroverse Ansichten sind wertvoll: Sie bereichern den Diskurs. Um sie kompetent vertreten zu können, müssen sich die Akteure angemessen in Themen einarbeiten und sich qualifizieren. Deutlich mehr Qualifizierung der Interessenvertretenden ist vonnöten angesichts der Komplexität der Sachverhalte. Letztere wird in den bisherigen Qualifizierungen wie z. B. den gewerkschaftlichen Grundlagenseminaren „BR1“, „BR2“ oder „BR3“ nicht oder nicht ausreichend behandelt. Grundwissen für alle Betriebsräte, neue Kommunikationsfertigkeiten und Spezialisten für die Transformation – diesbezüglich sollten die Betriebs- bzw. Personalratsvorsitzenden und die Hauptamtlichen der Gewerkschaften an einem Strang ziehen (vgl. Handlungsfeld 6 in Kapitel 9).

Eine klare Haltung insbesondere zum ökologischen Aspekt der Transformation in der Mitbestimmung ist noch aus einem anderen Grund wichtig: In die Betriebe kommen zunehmend junge Menschen, die von der Fridays-for-Future-Bewegung geprägt sind. Ihnen ist der Aspekt Ökologie besonders wichtig: Denn für sie geht es dabei um nicht weniger als eine lebenswerte Zukunft. Spielt dieser Aspekt für die Interessenvertretenden der Mitbestimmung keine Rolle, werden junge Mitarbeitende nicht bereit sein, in der Mitbestimmung aktiv zu werden. Ein Interviewpartner aus der Vorstandsverwaltung einer Gewerkschaft warnte:

„Wenn wir als Mitbestimmung das Thema Ökologie nicht aktiv besetzen, werden wir eine ganze Generation für die Mitbestimmung verlieren.“

Klare Strukturen sind gefragt. Wo ist der ökologische Teil der Transformation strukturell in den Gremien angesiedelt? Meist im Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Umweltschutz (AGU) – prinzipiell richtig, aber dort ist er nur ein Thema neben vielen, ebenfalls sehr wichtigen. Alternativ werden mitunter eigenständige Arbeitskreise für Nachhaltigkeit oder Klima- und Umweltschutz gebildet. Gemäß Betriebsverfassungsgesetz können sie sachkundige Beschäftigte (Nicht-Gremiumsmitglieder) in ihre Arbeit einbeziehen und dadurch auch besser an die Betriebsratsarbeit heranführen. In einem Projektbetrieb initiierten die Vertrauensleute und Betriebsräte die Bildung eines Arbeitskreises auf der Ebene der gewerkschaftlichen Geschäftsstelle und stießen dadurch das Thema auch in anderen Betrieben ihrer Region an. Eine gute Vernetzung mit

### Organisation der Interessenvertretung in der Transformation



Quelle: EVOCO GmbH

**LMU**

den Hauptamtlichen der Gewerkschaft ist wichtig, um das Thema gut voranzubringen.

Struktur ist auch deswegen so wichtig, weil der Transformationsprozess weitreichende Veränderungen und Strukturweiterentwicklungen in den Unternehmen mit sich bringt. Größere Betriebsräte müssen ihre Organisationsstrukturen überprüfen: Wer kümmert sich um welchen Bereich? Wer hat das entsprechende fachliche Knowhow zur Unterstützung? Der VW-Betriebsrat in Salzgitter überprüfte seine bisherige Struktur und arbeitet an einer neuen, um die Veränderungen besser abzubilden und unter den neuen Konstellationen erfolgreich mitzubestimmen. Denn in der international agierenden Forschung zu Batteriezellen ist Englisch die Arbeitssprache und viele ausländische Forschende kennen das deutsche Mitbestimmungssystem nicht. Daher müssen die Betriebsräte im Betreuungsteam für diese Aufgabe gut qualifiziert sein.

Wichtig ist, dass sich in großen Unternehmen die Gremien vor Ort intensiv austauschen mit den übergeordneten Gesamt-, Konzern- oder Europa-Betriebsräten sowie mit den Arbeitnehmervertretenden in den Aufsichtsräten. Denn die Themen der Transformation werden oft auf diesen Ebenen entschieden und können örtlich nicht mehr ausreichend mitgestaltet werden.

Die Transformation ist eine Herausforderung für die Mitbestimmung. Prozesse verändern sich schnell, Ereignisse wie der Ukraine-Krieg werfen Geschäftsmodelle rasant über den Haufen. Dies erfordert agile Methoden in der Betriebsratsarbeit (vgl. **Abbildung 8**). Interessenvertretende dürfen sich nicht nur als Bremser von Veränderungen verstehen. Wo schnelle Veränderungen notwendig sind, um Arbeitsplätze zu sichern, müssen Gremien schnell Entscheidungen treffen. Wo Unternehmen zu langsam sind, haben Interessenvertretende die Aufgabe, die Beschleunigung von Unternehmensprozessen einzufordern. Dafür müssen die Prozesse in den Betriebs- und Personalräten ausreichend digitalisiert sein und die elektronischen Medien professionell genutzt werden. Der Erfolg der sozial-ökologischen Transformation setzt den Einsatz modernster digitaler Methoden voraus.

Die Gremien haben darauf zu achten, dass die Arbeitsressourcen ihrer Mitglieder nicht zu sehr in den ständigen Gremien und Ausschüssen gebunden sind. Auf unvorhergesehene Aufgaben wie z. B. die Corona-Pandemie können sie in bestehender Form nicht schnell genug reagieren – oft auch deswegen, weil diese Themen mehrere Ausschüsse betreffen. Dann gilt es eine Projektgruppe bzw. Taskforce zu bilden, die schnelle Reaktionen des

Gremiums unterstützt. Dies ist nur möglich, wenn nicht alle Ressourcen in der Tagesarbeit gebunden sind. Die Gruppe kann nach Erledigung der Aufgabe schnell wieder aufgelöst werden. Projektmanagementmethoden sollten stärker in die Gremienarbeit integriert werden. Sie eignen sich dazu, aktuell wichtige Themen schnell und unkompliziert anzugehen und das Projekt kurzfristig wieder zu beenden, wenn die Aufgabe erledigt ist. Ziele werden gesetzt, Arbeitspakete geschnürt und bei großen Aufgaben Untergruppen zu spezifischen Aufgaben gebildet. Die Gewerkschaften bieten hierfür Schulungen an.

Die Beschäftigten haben einen Anspruch darauf, dass ihr Interessenvertretungsgremium schnell und mit modernen agilen Methoden agiert (vgl. **Abbildung 8**). Nur mit großer Flexibilität kann es heute die Komplexität der Betriebsratsarbeit sowie unvorhergesehene Ereignisse im Unternehmen und in der Gesellschaft bewältigen.

### → Analyseergebnisse

- Innerhalb der Gremien finden zu wenige inhaltliche Diskussionen zur Transformation statt. Andere Themen haben oft höhere Priorität.
- In der Regel besteht keine eigene Arbeitsstruktur wie z. B. ein Arbeitskreis zum Thema Transformation.
- Die Betriebsräte sind in ihren Arbeitsformen und Organisationen noch zu wenig auf schnelle Transformationsprozesse eingestellt.
- Die dafür notwendigen Betriebsratsprozessen sind noch nicht ausreichend digitalisiert.
- Die Betriebsräte führen zu wenig eigene Aktionen zu diesem Thema durch.

### → Empfehlungen

- ausreichend Diskussionsmöglichkeiten und Raum für Fragen zur sozial-ökologischen Transformation in Gremiumssitzungen schaffen
- Betriebs- bzw. Personalratsstrukturen an die schnellen Veränderungen in der Transformation anpassen
- Betriebs- und Personalratsarbeit professionalisieren und digitalisieren
- kleine, flexible Arbeits- und Projektgruppen verstärken, die schnell gebildet und schnell wieder aufgelöst werden können
- auf nachhaltige Arbeitsformen achten, z. B. bei Dienstreisen (möglichst wenige Flüge), Papierverbrauch, Verpflegung bei Tagungen etc.
- konkrete Aktionen entwickeln und „anfassbare“ Erfolge in der Transformation erreichen, die von der Mitbestimmung angestoßen wurden
- gutes Zusammenspiel vor Ort zum Thema Transformation organisieren: zwischen Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragten

## 9 HANDLUNGSFELD 6: QUALIFIZIERUNG ALS SCHLÜSSEL ZUR SOZIAL-ÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION

### 9.1 Bedeutung der Qualifizierung in der sozial-ökologischen Transformation



**Kurzbeschreibung  
Handlungsfeld 6  
Qualifizierung, Personalentwicklung und -gewinnung**

Systematisch Personal zu gewinnen und zu entwickeln sowie Beschäftigte und Betriebs- bzw. Personalräten zu qualifizieren, ist essenziell für eine erfolgreiche sozial-ökologische Transformation. Arbeitsplätze gehen verloren, neue Arbeitsplätze entstehen, für deren Besetzung Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen sind. Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote decken verschiedene Ebenen ab: sowohl die Fachebene (fachliche Kompetenzen) als auch die Politikebene (politische Hintergründe) sowie die Werteebene (werteorientiertes Handeln). Die Angebote werden langfristig geplant und von Beschäftigten und Interessenvertretenden breit genutzt. Der Betriebs- bzw. Personalrat betreibt eine langfristige Nachwuchsplanung und -entwicklung für seine Mitgestaltung in der Transformation.

Das Handlungsfeld Qualifizierung birgt große Herausforderungen für eine erfolgreiche sozial-ökologische Transformation, bei der alle Beteiligten mitziehen. IG-Metall-Chef Jörg Hofmann bringt sie auf den Punkt:

„Wir müssen Hunderttausende Kolleginnen und Kollegen aus ihrem gewohnten Arbeitsumfeld heute in ein grundlegend verändertes Arbeitsumfeld morgen bringen und ihnen gleichzeitig eine Perspektive geben, dass sich ihre Situation nicht verschlechtert, sondern möglichst verbessert. Aus Sicht der Beschäftigten sind Erfolg oder Misserfolg der Transformation keine Frage von gesamtwirtschaftlichen Bilanzen, sondern von beruflichen Chancen, die ein gutes Einkommen und Perspektiven für die Zukunft sichern. Und dies in der Region in der sie leben.“  
(Doering 2023)

In den Gesprächen mit den Mitbestimmungsakteuren und bei den Projektaktivitäten in den Betrieben wurde deutlich: Die Transformation ist so umfassend, dass sie neue Herausforderungen an die Qualifizierung stellt. Diese bildet gleichzeitig einen Schlüssel zum Erfolg der Transformation in den Betrieben.

Neben den großen technischen Herausforderungen, wie z.B. dem schnellen Ausstieg aus fossilen Energiequellen, umfasst sie auch eine Weiterentwicklung ethischer Werte für nachhaltiges Wirtschaften. Dies gelingt nur, wenn nicht nur Führungskräfte in Unternehmen, Gewerkschaften und Mitbestimmungsgremien die hohe Komplexität durchschauen und darin handlungsfähig sind; es gelingt nur, wenn auch Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute und Beschäftigte qualifiziert sind, diese Komplexität zu verstehen und mitgestaltungsfähig zu sein. Dadurch kann die Bedrohlichkeit des Transformationsprozesses abnehmen, können sich Resignation und Widerstand in aktives Mitgestalten transformieren.

Lebenslanges Lernen, lernende Organisationen und agile Prozesse sind nur einige Schlagworte, die die neuen Anforderungen an Individuen, Organisationen und ihre Prozesse beschreiben. Nicht nur die Klimakrise zeigt uns: Die Lösungen von gestern sind leider oft die Probleme von heute. Wir müssen daher in immer schnelleren Frequenzen bisher bewährte gute Methoden, Vorgehensweisen und Ansichten in Frage stellen und neue, innovative Lösungen für die immer komplexere Wirklichkeit finden.

Innovativität und Weitsicht sind gefragt. Und dafür neue Kompetenzen. Laut einer OECD-Studie werden sich in den nächsten 8 Jahren mehr als 35% aller Berufe grundlegend wandeln (vgl. [Nationale Weiterbildungsstrategie: BMAS/BMBF 2019](#)). Die hierfür benötigten Kompetenzen können immer weniger durch Schul- und berufliche Erstausbildung abgedeckt werden. Die berufsbegleitende Qualifizierung von ausgebildeten Beschäftigten, das lebenslange Lernen, gewinnt damit neue Bedeutung.

Ein Schwerpunkt des Projektes lag auf der Frage: Wie lassen sich im Rahmen der berufsbegleitenden Qualifizierung die notwendigen Kompetenzen der Beschäftigten sowie der Mitbestimmungsakteure weiterentwickeln?

## 9.2 Berufliche Qualifizierung: Kompetenzen entwickeln für die sozial-ökologische Transformation

Die traditionelle Definition beruflicher Qualifizierung muss in der sozial-ökologischen Transformation um die ökologische Komponente erweitert werden.

### Definition Qualifizierung

Qualifizierung ist ein Oberbegriff für Maßnahmen zum Aufbau, Erhalt und Ausbau von Kompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnissen sowie von Haltungen, Einstellungen, Werten und Visionen, die zur Bewältigung beruflicher, gesellschaftlicher und ökologischer Anforderungen notwendig sind und im Rahmen der beruflichen, persönlichen und gesellschaftlichen Sozialisation stattfinden. Er umfasst nicht nur klassische Seminare und Schulungen, sondern auch andere Maßnahmen, die zum Ausbau von beruflichen Kompetenzen führen wie z.B. Jobrotation, informelle Informationsgespräche, lernfördernde Unternehmenskultur, Learning on the Job.

Im Projektfeld Qualifizierung ging es um die Weiterentwicklung der Kompetenzen, die in der sozial-ökologischen Transformation besondere Bedeutung gewinnen. Zunächst wurde die bisher weit verbreitete Einteilung in fachliche, soziale und personale Kompetenzen erweitert: Heute gilt es, fachliche, sozial-ökologische und personale Kompetenzen (vgl. [Abbildung 9](#)) zu entwickeln, in Qualifizierungsmaßnahmen praktisch anzuwenden und methodisch zu testen. Im Folgenden wird dies für die drei Kompetenzfelder detaillierter dargestellt.

### Fachliche Kompetenzen

Der Umstieg von fossilen auf erneuerbare Energien wie z.B. durch die E-Mobilität erfordert vielfältige neue fachliche Kompetenzen. In der Produktion müssen neue Anlagen bedient, neue Abläufe erlernt werden. Und auch die Zertifizierungen für nachhaltiges Wirtschaften setzen neue Qualifizierungen voraus.

### Definition Fachliche Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen umfassen die Gesamtheit der fachlichen und handwerklichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person.

Im Projekt wurde deutlich: Diesen Aspekt sehen Unternehmen und Mitbestimmungsakteure als ersten und wichtigsten der Qualifizierung in der sozial-

ökologischen Transformation. Nach Letzterer befragt berichteten viele Interviewpartnerinnen und -partner primär von Einweisungen in neue Anlagen oder Abläufe.

Die tiefgreifende Veränderung der Arbeitsplätze verlangt jedoch längerfristige Qualifizierungen. Nur vereinzelt wurde von mehrjährigen Weiterbildungsangeboten berichtet, die dem künftigen Fachkräftemangel gerecht werden. Hier sollten Betriebs- und Personalräte genauer hinsehen und vom Arbeitgeber Analysen einfordern: Welche Arbeitsplätze werden sich in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich ändern? Welche neuen Arbeitsplätze werden entstehen? Im zweiten Schritt sind konkrete Angebote auch langfristiger Umschulungen für die Kolleginnen und Kollegen durchzusetzen.

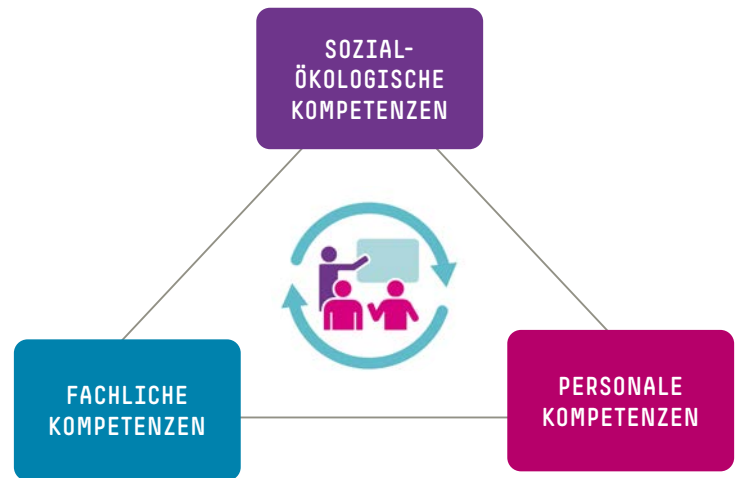
Bis 2030 wird in der Automobilproduktion mit einem Rückgang der Beschäftigtenzahlen um 5 bis 13% gerechnet (Fraunhofer-Studie zur Beschäftigung 2030: Bauer/Riedel/Herrmann 2020, S.93). Die zunehmende Fertigung von Elektrofahrzeugen wird jedoch den Bedarf an Elektrotechniker/innen zur Betreuung der batterie- und brennstoffzellen-elektrischen Antriebssysteme um 10% erhöhen. Wenn hier nicht stärker qualifiziert wird, werden Fachkräfte fehlen. Auch Fachinformatiker/innen für Digitalisierung und Nutzung künstlicher Intelligenz wird es künftig voraussichtlich zu wenige geben (ebd., S.90). Deshalb müssen Qualifizierung und Ausbildung schon heute angepasst werden. Positives Beispiel hierfür ist VW: In Wolfsburg können sich Produktionsmitarbeitende binnen anderthalb Jahren zur IT-Fachkraft qualifizieren. Solche und vergleichbare Angebote sollten verstärkt von der Mitbestimmung eingefordert werden.

### Sozial-ökologische Kompetenzen

Die Erfahrungen im Projekt zeigen: Das übliche Verständnis von sozialen Kompetenzen greift in der sozial-ökologischen Transformation zu kurz. Es genügt nicht mehr, nur sozial angemessenes Verhalten in den Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern. Der Begriff „sozial“ bezieht sich auf den Umgang des Individuums mit anderen Individuen, er ist also konzentriert auf menschliche Interaktion. Die Transformation ist jedoch nur zu verstehen, wenn man über die Ebene menschlicher Interaktion hinausgeht und den Menschen als Teil eines viel komplexeren Ökosystems sieht; das der Mensch zwar maßgeblich gestaltet, von dem er aber auch maßgeblich in seinem Leben und Wirtschaften gestaltet wird. Dies zeigen sowohl die Corona- als auch die Klimakrise mit ihren Überschwemmungen, Dürren, Hungersnöten.

Die einschneidenden Veränderungen werden massive Konsequenzen haben für das soziale Zusammenleben, wenn deutlich wird, dass insbesondere Geringverdienende die Auswirkungen viel stärker zu spüren bekommen. Dies gilt auch international: Die reichen Länder leiden als Hauptver-

### Kompetenzen in der sozial-ökologischen Transformation



Quelle: EVOCO GmbH

I.M.U.

ursachende des Klimawandels viel weniger unter den Klimaveränderungen und der Pandemie als die ärmeren Länder, die einen weit geringeren ökologischen Fußabdruck haben als wir. Doch nur das menschliche Zusammenleben zu betrachten, genügt nicht mehr. Es geht auch um das Zusammenleben von Mensch und Natur. Daher wurden die sozialen Kompetenzen im Projekt um den Begriff „ökologisch“ erweitert.

#### Infobox 10

#### Definition Sozial-ökologische Kompetenzen

Sozial-ökologische Kompetenz drückt die Fähigkeit aus, eigenes Verhalten mit individuellen, sozialen und ökologischen Bedürfnissen in Einklang zu bringen und damit zum Erhalt der Vielfalt des Lebens beizutragen.

Besonderes Projektanliegen war es herauszufinden: Wie kann die sozial-ökologische Kompetenz, die in der gewerkschaftlichen und beruflichen Bildung noch keine große Rolle spielt, gefördert werden? Hierzu wurden mit den vier Projektbetrieben sowie mit zusätzlichen Betrieben z.B. in der Chemieindustrie verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt (virtuell und in Präsenz): Expertenvorträge, Workshops und Schulungen mit Vertrauensleuten und Betriebs-/Personalratsmitgliedern, Integration von Bausteinen zur Transformation

innerhalb anderer Fortbildungsformate wie z.B. Strategieklausuren. Schulungen für Betriebs- und Personalräte zielten auf die von ihnen ausgewählten spezifischen Handlungsfelder: Welche Impulse möchten sie an die Arbeitgeber weitergeben? Welche eigenen Projekte wollen sie voranbringen? Bei Schulungen für Vertrauensleute ging es primär darum, sie für das Thema sprachfähig zu machen: Warum beschäftigt sich die Arbeitnehmervertretung überhaupt mit dem Thema? Was hat das mit der Arbeit als Vertrauensperson zu tun? Welche Impulse aus der Belegschaft sollte das Betriebs- bzw. Personalratsgremium bei seiner Arbeit berücksichtigen? Exemplarische Ablaufpläne und dazugehörige Materialien finden Sie in der Toolbox für das Handlungsfeld 6.

### Einbeziehung des Naturbewusstseins

Laut regelmäßigen Studien des Bundesamtes für Naturschutz verfügt die Bevölkerung unseres Landes über ein ausgeprägtes Naturbewusstsein (vgl. [BMUV/BfN 2023](#)). Dies gilt weitestgehend für alle sozialen Schichten, auch für Niedrigverdienende. Gleichzeitig wurde im Projekt deutlich: Das Thema stand zunächst bei den Interessenvertretenden nicht im Mittelpunkt ihrer Arbeit, was den Einstieg in die Projektarbeit erschwerte.

#### Infobox 11

### Erfahrungen in den Workshops zur sozial-ökologischen Kompetenz

Die Workshops ergaben in der Regel: Die Teilnehmenden fühlten sich anfangs wenig informiert über die Inhalte der sozial-ökologischen Transformation. Deswegen wurden Informationsblöcke zu diesem Thema durchgeführt. Fakten zur Transformation wurden über ein virtuelles Quiz (digitale Schnitzeljagd) vermittelt. Daran konnten sich die Teilnehmenden gruppenweise mit ihrem persönlichen Smartphones beteiligen. Diese Methode funktionierte auch bei den Produktionsbeschäftigten, die bei virtuellen Konferenzen oft zu kurz kommen. Sie wurde positiv aufgenommen, wie die Aussage eines Teilnehmers bestätigt: *„Durch das Gruppenquiz ist das Thema bei mir viel besser hängen geblieben, als wenn ihr nur die Fakten dargestellt hättet.“* Auch methodische Elemente zur Verbindung von Naturbewusstsein und Unternehmensentwicklung wurden einbezogen.

trotzdem nicht umweltbewusstem Verhalten im Alltag. [Eine Studie des Umweltbundesamtes](#) zeigt, „[...] dass eine breite Mehrheit der Bevölkerung hinter einem ambitionierten ökologischen Politikpfad steht“ (BMUV/UBA 2023, S.9). Gleichzeitig würden laut den Befragten 71% der Bürgerinnen und Bürger zu wenig für den Umwelt- und Klimaschutz tun (ebd., S.25).

Die im Projekt entwickelte [Checkliste](#) für die 7 Handlungsfelder der sozial-ökologischen Transformation bietet Anregungen dafür, wie die ökologische Seite der Transformation in Qualifizierungen integriert werden kann. Sie hat sich bei den Pilotqualifizierungen bewährt und wurde ständig weiterentwickelt. Die Checkliste nennt konkrete Beispiele für Aktivitäten im jeweiligen Handlungsfeld. Sie inspirieren dazu, individuelle Aktivitäten für das eigene Unternehmen zusammenzustellen.

Bei VW in Emden wurde eine Nachhaltigkeits-AG gegründet. Sie lud Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens ein, über ihre Arbeit zu berichten und Aktivitäten rund um die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz festzulegen. Beispielsweise wurde beschlossen, die [Renaturierung von Mooren in der Umgebung des Werkes](#) zu unterstützen. Der Evonik-Betriebsrat am Standort Hanau führte Diskussionen mit der Wohnbevölkerung der Umgebung des Werkes zu der Frage: Wie sollte das Werk arbeiten, um einerseits die Arbeitsplätze zu sichern, andererseits die berechtigten Interessen der Bevölkerung an sicheren Wohnverhältnissen zu gewährleisten und die ökologisch notwendigen Standards für die Menschen und das Ökosystem einzuhalten? Zudem initiierte der Betriebsrat eine Müllsammelaktion der Belegschaft: In kleinen Gruppen durchforsteten Beschäftigte das Gelände rund um das Werk und reinigten es von Müll.

Die Beispiele zeigen: Positives Umweltbewusstsein und Bewahren der Natur auch am Arbeitsplatz lassen sich ganz konkret zusammenführen und umsetzen. Aber sind Führungskräfte trainings, Assessment-Center und Weiterbildungsangebote für Beschäftigte wirklich darauf fokussiert, ganzheitliches Denken im Unternehmen zu fördern? Haben Beschäftigte ausreichende Möglichkeiten, ihre eigenen sozialen-ökologischen Kompetenzen zu reflektieren und auszubauen? Wird sozial-ökologisches Verhalten konsequent eingefordert und belohnt? Im Rahmen des Projektes wurde dies nur teilweise beobachtet. Hier besteht eine große Herausforderung für die nächste Etappe der Transformation.

Entsprechend müssen Qualifizierungen Raum bieten für eine Wertediskussion zur Frage: Welchen Stellenwert haben soziale und ökologische Werte in der Mitbestimmung? Raum, um eigene Werte und Gewohnheiten zu hinterfragen und neue Wege auszuprobieren: Wie können wir in komplexen Situationen wirksam handeln? Wie wirken sich unsere Aktivitäten auf unser Ökosystem aus? Wie können wir uns mit anderen Akteuren im System

Insgesamt besteht in der Gesellschaft ein Widerspruch zwischen starker Naturbegeisterung und

vernetzen, um unser Ökosystem nachhaltig positiv zu beeinflussen?

## Personale Kompetenzen

Die zunehmende Komplexität unseres Wirtschaftssystems erfordert in hohem Maße selbstständig denkende und handelnde Mitarbeitende, die sich in ihrem individuellen und kontinuierlichen Lernprozess selbst reflektieren und an ihrer eigenen Weiterentwicklung arbeiten.

### Infobox 12

#### Definition Personale Kompetenzen

Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln.

Essentiell hierfür sind eine lernfördernde, fehlerfreundliche Unternehmenskultur und vielfältige Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten. Dies können klassische Bildungsmaßnahmen sein, aber vor allem sollte das ständige Lernen und Reflektieren in den beruflichen Alltag integriert werden. Qualifizierungsimpulse in Teamgesprächen, tägliche Zeitfenster für Lernangebote oder neue Erfahrungen durch Jobrotation sind hier nur einige Beispiele.

Zunehmende Agilität, Komplexität und ungeplante Ereignisse erhöhen das Stresspotenzial der Arbeit. Unvorhergesehene, neue Situationen wird es künftig verstärkt geben. Diese lösen üblicherweise Ängste aus, was wiederum das Entwickeln rationaler Lösungen für komplexe Situationen erschwert. Mit solchen herausfordernden Situationen konstruktiv umzugehen, erfordert viel innere Sicherheit und Selbstreflexion, die z.B. durch Coaching- und Mentoring-Programme oder Maßnahmen zum besseren Umgang mit Stress unterstützt werden können.

### 9.3 Qualifizierung der Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute und Gewerkschaftssekretäre in der sozial-ökologischen Transformation

Die Mitbestimmungsakteure haben einen erhöhten und spezifischen Bedarf an Qualifizierung für die sozial-ökologische Transformation. Wie in Kapitel 9.2 beschrieben, werden sich die Arbeitsbedingun-

gen in den nächsten Jahren deutlich ändern. Zwar bedarf es einer Revision des Betriebsverfassungsgesetzes zum Klima- und Umweltschutz; dennoch bestehen jetzt schon viele Möglichkeiten, das Gesetz zu nutzen, um mehr Kompetenz für die sozial-ökologische Transformation aufzubauen und sie im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten. Das Wissen dazu wird noch zu wenig konsequent in den klassischen gewerkschaftlichen Grundlagenseminaren „BR1“, „BR2“, „BR3“ vermittelt. Dort nehmen traditionelle Themen wie Kündigungsschutz und Arbeitssicherheit noch den größten Raum ein.

Nicht nur rechtliches Grundlagenwissen ist gefragt. Großer Bedarf herrscht auch an fachlichen Kompetenzen zu den sozial-ökologischen Transformationsprozessen, zu Klimawandel und Ökologie: Wie wird sich die Klimaveränderung auf unser Werk und damit auf die Arbeitsbedingungen auswirken? Wo und wie können Fördermittel für Projekte beantragt werden? Welche nachhaltigen Energieformen sind in unserer Region generierbar? Wie lässt sich ihre Nutzung realisieren?

Angesichts der enormen Anspannungen in der Transformation müssen insbesondere Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute ihre personalen Kompetenzen erweitern. Den eigenen Stress beherrschen und gleichzeitig mit dem erhöhten Stress der Beschäftigten umgehen – das will gelernt sein. Sicherheit zu vermitteln in Zeiten von hoher Unsicherheit erfordert Qualifizierung. Das gilt auch für die veränderte Rolle der Mitbestimmungsakteure: Insbesondere jüngere, gut ausgebildete Beschäftigte geben die Interessenvertretung nicht einfach beim Betriebsrat ab, sondern wollen selbst aktiv mitgestalten.

Als Multiplikatoren und Vorbilder spielen Mitbestimmungsakteure eine ganz besondere Rolle in der sozial-ökologischen Transformation und sind daher besonders gefordert. Um Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen langfristig zu erhalten, müssen sie ganzheitlich denken, nachhaltig handeln und breite sozial-ökologische Kompetenzen beweisen.

#### → Analyseergebnisse

- Verstärkte Qualifizierung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretenden ist ein Schlüssel für das Gelingen der Transformation.
- Betriebs- und Personalrätinnen und -räte sowie Vertrauensleute sind für ihre Multiplikatoren- und Vermittlerrolle in der Transformation nicht ausreichend qualifiziert.
- Qualifizierung in der Transformation wird noch zu einseitig als Ausbau fachlicher Qualifikation verstanden.
- Beschäftigten und Mitbestimmungsakteuren werden zu wenige Qualifizierungen zur Entwicklung ihrer sozial-ökologischen Kompetenzen angeboten.
- Das starke Naturbewusstsein der Menschen

bietet gute Möglichkeiten, sie für den sozial-ökologischen Transformationsprozess zu gewinnen.

### → Empfehlungen

- Diskussionen ermöglichen, in denen auch Bedenken, Ängste und Kritik geäußert werden können
- gemeinsam fachliche, sozial-ökologische und personale Kompetenzen in den Qualifizierungen entwickeln
- Betriebs- und Personalratsmitglieder sowie Vertrauensleute befähigen, als Multiplikatoren der Transformation die herausfordernden Gespräche mit den Beschäftigten kompetent zu führen
- vielfältige interaktive Methoden einsetzen (in Präsenz und virtuell), die auch Emotionen ansprechen
- Qualifizierungsformate individuell an die spezifischen Verhältnisse der jeweiligen Unternehmen und Bereiche anpassen und eigene Schwerpunkte setzen
- Beschäftigte dafür qualifizieren, die Transformation mitzugestalten und dadurch zu unterstützen
- Die Beschäftigten für die sozial-ökologische Transformation zu gewinnen, ist nicht nur Aufgabe der Unternehmen und Gewerkschaften, sondern sollte auch vom Arbeitsministerium gefördert werden.

## 10 HANDLUNGSFELD 7: ERFOLG DURCH GUTE VERNETZUNG IM WIRTSCHAFTLICHEN ÖKOLOGISCHEN



**Kurzbeschreibung  
Handlungsfeld 7  
Vernetzung des Betriebs-  
rates/Personalrates  
(Gewerkschaft/Ökosystem)**

Der Transformationsprozess erfordert eine gute Vernetzung der Interessenvertretung mit den Gewerkschaften und Akteuren in ihren Ökosystemen. Denn gemeinsam lässt sich die sozial-ökologische Transformation besser gestalten: Der Betriebs- bzw. Personalrat ist gut vernetzt in der Region und der Branche seines Unternehmens. Darüber hinaus nutzt er die Verbindung seiner Gewerkschaft in die Lokal-, Landes- und Bundespolitik zur Stärkung seiner Arbeit. Zur (Weiter-)Entwicklung

von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens werden Kundinnen und Kunden, Kooperationspartner sowie Bürgerinnen und Bürger einbezogen.

Wir leben heute in einer vielfach vernetzten Welt. Nie war so spürbar, wie stark wir in einem komplexen System voneinander abhängen. Corona, Ukraine-Krieg und Klimawandel zeigen: Heute kann es uns nicht mehr egal sein, ob „in China ein Sack Reis umfällt“. Fehlen kleinste Chips aus Fernost, steht die Produktion im großen deutschen Automobilwerk still. Die Mitbestimmungsakteure können es sich nicht mehr leisten, nur auf ihr Unternehmen, ihr Werk zu schauen, wenn sie erfolgreich die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation meistern wollen. In komplexen Systemen gute Entscheidungen zu treffen, setzt Denken in Kreisläufen und den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft voraus, die mit Ressourcen verantwortlich umgeht.

Infobox 13

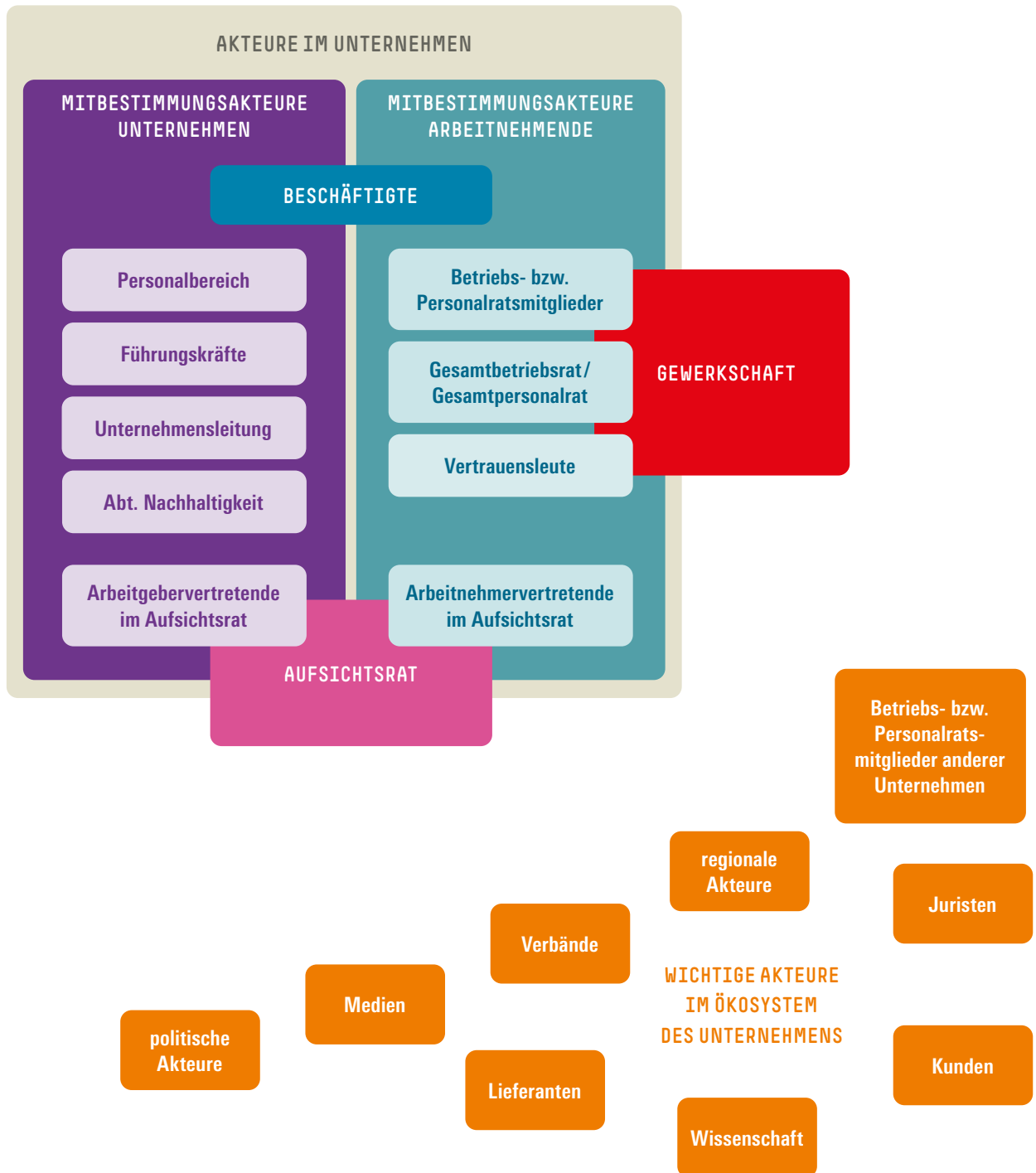
### Kreisläufe und Kreislaufwirtschaft

Die Natur findet langfristig ihr nachhaltiges Gleichgewicht durch Kreisläufe: Energie, Wasser, CO<sub>2</sub> und andere Stoffe wandeln sich in Zustand und Lage; in diesem Wandlungsprozess schließt sich der Kreis. Beispiel Wasser: Es verdunstet, steigt auf, kondensiert, regnet herunter, verdunstet wieder... Die Herausforderung der Wirtschaft besteht darin, vermehrt Kreisläufe in ihre Prozesse zu integrieren, wie es etwa beim Recycling bereits der Fall ist.

Wie im Handlungsfeld 6 festgestellt wurde (vgl. Kapitel 9), basiert die sozial-ökologische Transformation auf ökosystemischem Denken. Um ökosystemisch handeln zu können, müssen die Mitbestimmungsakteure verstehen, wie das wirtschaftliche Ökosystem funktioniert, in dem sie agieren (vgl. Abbildung 10). Das Ökosystem eines Unternehmens ist eingebettet in ein größeres Ökosystem aus Region, Kunden, Lieferanten. Es genügt nicht mehr, sich im Unternehmen selbst gut auszukennen. Der Blick und vor allem der Kontakt über die Werksgrenzen hinweg sind wichtig, um Prozesse und Strukturen zum Nutzen des gesamten Ökosystems und damit auch zum Nutzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln. Im Folgenden werden die verschiedenen Vernetzungsebenen genauer dargestellt.



**Vernetzungskarte der Mitbestimmungsakteure in ihrem wirtschaftlichen Ökosystem**  
 Interne und externe Vernetzung des Betriebsratsgremiums (exemplarisch)



## 10.1 Unternehmensinterne Vernetzung

Für Mitbestimmungsakteure ist es wichtig, sich innerhalb ihres eigenen Standorts gut zu vernetzen: Wer ist an welchem Thema dran? Wer könnte von Veränderungen betroffen sein? Wo finde ich Engagierte für spezifische Themen? Das ist für viele Betriebs- wie Personalrätinnen und -räte selbstverständlich. Für den ökologischen Teil der Transformation ist es maßgeblich, mit den unternehmensinternen Fachleuten für Nachhaltigkeit und Klimaschutz zusammenzuarbeiten. Beispiel VW-Werk in Emden: Der dortige Betriebsrat bildete einen Arbeitskreis Nachhaltigkeit. Dieser erarbeitete mit internen Sachkundigen wie etwa den Umweltschutzbeauftragten Antworten auf die Frage: Wie können Interessenvertretende und Unternehmensverantwortliche gemeinsam das Unternehmen nachhaltiger gestalten?

Viele Unternehmen bzw. Organisationen unterhalten mehrere Standorte und sind Teil größerer Organisationsstrukturen wie z. B. Konzerne. Andere Unternehmensstandorte erörtern möglicherweise ähnliche Probleme, kommen jedoch vielleicht zu anderen Lösungsansätzen. Ein direkter Austausch unter den Mitbestimmungsakteuren kann hier hilfreiche, neue Ansätze der Mitbestimmung ergeben. Die digitalen Informationstechniken ermöglichen es heutzutage, Betriebsratsmitglieder und andere Mitbestimmungsakteure anderer Standorte unkompliziert zur Onlinesitzung einzuladen, um tagaktuelle Themen zu besprechen. Insbesondere hinsichtlich der sozial-ökologischen Transformation gilt: Auch der Kontakt zu anderen Gremien muss gepflegt werden, sei es Gesamtbetriebs- oder Gesamtpersonalrat, Aufsichtsrat, Konzernbetriebsrat, Europabetriebsrat oder Weltbetriebsrat. Das Lieferkettengesetz macht dies zusätzlich notwendig.

## 10.2 Gewerkschaften

Besonders wichtig für das Gelingen der Transformation ist die Vernetzung der Interessenvertretung mit den Gewerkschaften. Letztere sind regional und in der Bundespolitik gut vernetzt und können dadurch die Interessen der Beschäftigten bündeln und durchsetzen. Dafür sollten sie zu ihren bisherigen Themen noch intensiver Fragen des Natur- und Klimaschutzes sowie der Kreislaufwirtschaft aufgreifen, die bei ihnen bisher keine große Rolle spielten.

Betriebs- und Personalräte fühlen sich von der Komplexität und der Neuartigkeit des Themas anfänglich oft überfordert. Sie haben viele Fragen: Was wird von mir erwartet? Welchen Gestaltungsspielraum habe ich? Welche langfristigen Entwicklungen kommen auf unseren Standort zu? Welche Expertinnen und Experten können mich zu Fachfragen beraten? Gibt es mögliche Kooperationspartner für gemeinsame Projekte, etwa zur Förderung der

Kreislaufwirtschaft? Erste Ansprechpartnerinnen für diese Fragen sind die Gewerkschaften. Deren Aufgabe ist es, nicht nur im Dialog mit den politischen Akteuren gute Konzepte zur technologischen Umsetzung von Energiewende und Klimaschutz zu entwickeln, sondern auch zu eruieren: Wie können verunsicherte Beschäftigte für die Mitgestaltung der Transformation gewonnen werden, um dieses Thema nicht Populisten zu überlassen?

Der Austausch über **bestehende Netzwerke**, Kooperationsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Betrieben und Branchen sowie das Initiieren gemeinsamer Forschung und Projekte sind die Stärken der Gewerkschaften in Deutschland. Sie sollten für die sozial-ökologische Transformation genutzt werden. Zu diesem Thema werden bisher noch viel weniger gewerkschaftliche Angebote gebucht als z. B. Grundlagenseminare. Den Gewerkschaften gelingt es also aktuell noch nicht ausreichend, ihre Mitglieder und Funktionäre von der Wichtigkeit des Themas zu überzeugen. Daher sollten die für viele im gewerkschaftlichen Bereich neuen Inhalte intensiv beworben werden durch neue, ansprechende Didaktik- und Kommunikationskonzepte. Insbesondere sozial-ökologische Aspekte gilt es zudem stärker in die bestehenden Transformationsseminare und -veranstaltungen zu integrieren, in denen oft noch die Digitalisierung im Vordergrund steht.

## 10.3 Region und Politik

Eine gute regionale Vernetzung ist wichtig, um die Herausforderungen der Transformation zu meistern. Beispiel Salzgitter: Das Stahlwerk benötigt Wasserstoff, um grünen Stahl ohne Kohle produzieren zu können. Dem soll eine Pipeline dienen, die durch den Ort führen wird, um das Werk zu versorgen. Sie zu bauen erfordert eine gute Vernetzung mit der örtlichen Politik und die Zustimmung der Bevölkerung, die ja oft solche Projekte gut findet – nur nicht am eigenen Ort. Sei es die bessere Anbindung des Unternehmens an den ÖPNV, um dadurch den Individualverkehr mit seinen hohen Emissionen zu reduzieren, sei es mehr lokale Energiegewinnung oder die Förderung der Artenvielfalt in der Region: Projekte wie diese gelingen nur mit engen Kontakten in die Politik.

Auch für Mitbestimmungsakteure ist es wichtig, sich gut mit der Landes- und Bundespolitik sowie mit europäischen Gremien, Politikerinnen und Politikern zu vernetzen. Insbesondere auf EU-Ebene werden aktuell im European Green Deal wichtige Weichen für die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Zukunft gestellt. Der direkte Austausch mit den politischen Akteuren verschafft am ehesten nicht nur einen Eindruck davon, was künftig auf Unternehmen und Konsumenten zukommt, sondern auch die Möglichkeit, darauf Einfluss zu nehmen. Informationen aus erster Hand über mögliche

Fördermittel oder Kooperationsprojekte können wichtige Vorteile für die Weiterentwicklung des Standorts bringen. Daher hat ein Projektbetriebsrat beispielsweise den lokalen Europaabgeordneten zu Gesprächen über Auswirkungen des sich in Abstimmung befindlichen europäischen Lieferkettengesetzes eingeladen.

#### 10.4 Akteure der Zivilgesellschaft

Neben Politik, Wirtschaft und Region sind gemeinnützige Vereine und Organisationen ein wichtiger Pfeiler unseres gesellschaftlichen Lebens. Immerhin sind mehr als 50 Millionen Menschen in Deutschland Mitglied in mindestens einem Verein; mehr als 90% der Veranstaltungen in Städten und Kommunen sind durch Vereine und Ehrenämter organisiert; 80% der Verantwortlichen in Vereinen sind selbst in führenden oder leitenden Funktionen in Betrieben und Unternehmen bzw. eigenständig unternehmerisch tätig.

Um Unterstützende für Transformationsprojekte zu finden und mögliche Auswirkungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, sind lokal engagierte Vereine und Bürgerinitiativen wertvolle Netzwerkpartner. Diese gezielt anzusprechen und zu Austausch und Diskussionen einzuladen, ist eine wichtige, oft noch vernachlässigte Aufgabe von Mitbestimmungsakteuren aller Ebenen.

In der sozial-ökologischen Transformation haben Klima- und Umweltschutzorganisationen wie z. B. Fridays for Future eine besondere Relevanz: Zum einen hatte wahrscheinlich die Mehrheit der neuen Azubis in ihrer Schulzeit Kontakt zu dieser Bewegung. Verständnis für deren Motivation kann für das eigene Bewerbermanagement von Bedeutung sein (vgl. [Handlungsfeld 6](#) in Kapitel 9). Zum anderen sind hier wichtige Meinungsführende anzutreffen. Im gemeinsamen Diskurs lassen sich unterschiedliche Perspektiven und Lösungsansätze viel besser erarbeiten, als wenn man nur übereinander statt miteinander redet. In den Tarifrunden für den öffentlichen Nahverkehr (2020 und 2023) unterstützten die Fridays-for-Future-Aktivist:innen dabei, gute Ergebnisse für die Beschäftigten zu erzielen. Denn: Klimaschutz braucht einen starken ÖPNV, der wiederum durch gute Bezahlung für die Beschäftigten attraktiv sein muss. In ihrem [Dialogpapier für gemeinsame Aktivitäten](#) aus dem Jahr 2021 erklären die Organisationen Fridays for Future, ver.di und #unteilbar: „Wir stehen gemeinsam für eine nachhaltige Klimapolitik, für eine solidarische Gesellschaft, in der alle selbstbestimmt und frei von Angst leben können und für gute Arbeit und soziale Sicherheit für alle“.

### 10.5 Weitere wichtige Akteure

#### Lokale Bevölkerung und Familien

Privatpersonen, die im Umfeld des Unternehmens leben und arbeiten, sind eine weitere wichtige Zielgruppe von Netzwerken in sozial-ökologischen Transformationsprozessen: direkte Nachbarn des Standortes sowie Familien und nähere Bekannte bzw. Verwandte der Beschäftigten, die durch ihre Einstellung und Wahrnehmung des Standortes lokale Entwicklungsprozesse beschleunigen oder auch ausbremsen können. Beispiele für gute Vernetzung mit der regionalen Bevölkerung sind etwa Beteiligungen an örtlichen Müllsammelaktionen oder Gesprächsforen zur Entwicklung des Industriestandortes (vgl. [„Umfassender Beteiligungsprozess“](#) in der Toolbox für das Handlungsfeld 4).

#### Andere Unternehmen

Viele Betriebsratsgremien fühlen sich nicht zuständig für sozial-ökologische Belange der Beschäftigten anderer Betriebe entlang ihrer Liefer- oder Prozesskette. Dabei ist der erste Schritt so einfach: Kontakt mit den zuständigen Betriebsratsmitgliedern aufnehmen und sich kennenlernen. Auch Betriebsratsgremien, die von der eigenen Arbeit überzeugt sind, können von anderen dazulernen und sollten offen für Anregungen von außen bleiben. Die Unternehmensleitungen auf der Arbeitgeberseite machen es nicht anders. Diese Vernetzung ist ein wichtiger Hebel, um soziale Standards gesamtgesellschaftlich durchzusetzen und notwendige Veränderungen in Gang zu bringen.

Aber nicht nur entlang der eigenen Liefer- und Prozesskette, auch innerhalb der Branche und branchenübergreifend ist Vernetzung der Mitbestimmungsakteure ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ob Impulse, Erfahrungen oder Kooperationsmöglichkeiten: Die Projektunternehmen profitierten vielfältig vom intensiven Austausch mit anderen Unternehmen und Institutionen, die sich um die Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation bemühen.

#### Wissenschaft

Interessante Netzwerkpartner sind auch Institute und Organisationen aus der Wissenschaft. Viele Akteure suchen aktuell nach neuen Formen nachhaltigen Wirtschaftens. Diverse Projektförderungen werden vergeben, meist an wissenschaftlich renommierte Institutionen wie Stiftungen, Universitäten, Hochschulen etc. Eine Zusammenarbeit zwischen den Mitbestimmungsakteuren und wissenschaftlichen Institutionen kann für alle Seiten innovativ und förderlich sein.

Der enge Kontakt zu Wissenschaftler:innen und Wissenschaftlern ermöglicht es Mitbestimmungs-

akteuren, stets über aktuelle Forschungsergebnisse informiert zu sein und eigenen Strategien an absehbare Entwicklungen anzupassen (vgl. **Handlungsfeld 1** in Kapitel 4). Die Gewerkschaften bilden einen wichtigen Knotenpunkt im Netzwerk: Sie vermitteln interessierten Interessenvertretungen für spezifische Fragestellungen gute Kontakte zur Wissenschaft.

### → Analyseergebnisse

- Einige Mitbestimmungsakteure arbeiten schon seit Langem sehr gut vernetzt und beziehen die verschiedenen Akteure ihres Ökosystems erfolgreich in ihre Arbeit ein.
- Ein anderer Teil ist jedoch noch zu sehr auf die Arbeit im eigenen Betrieb konzentriert.
- Gute Beispiele für das Einbeziehen von Zivilgesellschaft und Umweltorganisationen bestehen durchaus, allerdings nur vereinzelt.
- In der Regel erfolgt keine systematische Analyse des jeweiligen betrieblichen Ökosystems.
- Die Kompetenzen der Gewerkschaften und ihre gute Vernetzung in die Politik werden vielseitig genutzt.

### → Empfehlungen

- Akteure und Faktoren des eigenen Ökosystems genau analysieren und daraus Handlungsoptionen ableiten
- die Beschäftigten dabei unterstützen, die Komplexität des Umfeldes zu verstehen und in ihre Tätigkeit einzubeziehen
- enge Verbindungen zu Region und Politik schaffen. Dies macht die Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation durchsetzungsstark.
- ausreichend Zeit einplanen, um sich mit den Akteuren des wirtschaftlichen Ökosystems gut zu vernetzen
- gemeinsame Aktionen durchführen: Die Zusammenarbeit von Umweltorganisationen und Mitbestimmung stärkt die ökologische Seite der Transformation. Ihr Bündnis allein stärkt die Durchsetzungskraft für die sozialen Aspekte.

kommt den Interessenvertretenden eine wichtige Vermittlungsfunktion zu. Diese erfordert Sensibilität für die Ängste und Bedenken der Kolleginnen und Kollegen sowie gute Ideen: Was motiviert sie, die Transformation zu unterstützen? Manchmal sind es zarte Pflänzchen, die zu unterstützen sind: kleine Gruppen, die versuchen, das Thema zu bespielen, und einen engeren Zusammenschluss brauchen. Wenn es dann gelingt, Erfolge zu erzielen, motiviert das und schafft Freude.

Gleichzeitig wurde aber auch deutlich: Immer mehr Menschen sind davon überzeugt, dass die sozial-ökologische Transformation aktiver Unterstützung durch die Mitbestimmung bedarf. Im Projekt wurde herausgearbeitet, welche Methoden und Vorgehensweisen mehr Klarheit schaffen. Vielfältige Ideen und konkrete Umsetzungsschritte wurden entwickelt, dank denen die Interessenvertretungen eine aktive Rolle in der sozial-ökologischen Transformation spielen und dabei sowohl die soziale als auch die ökologische Seite des Transformationsprozesses besetzen können:

- VW in Emden: Die Nachhaltigkeits-AG des Betriebsrates knüpfte Kontakte zum NABU und engagierte sich zusammen mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen für ökologische Aktivitäten im Werk und in seiner Umgebung für die Renaturierung von Mooren, die zum CO<sub>2</sub>-Abbau beitragen. In Workshops erstellten Betriebsräte und Vertrauensleute-Leitungen der verschiedenen Werksbereiche wichtige Punkte zur Mitgestaltung der Transformation und arbeiteten an der Umsetzung.
- VW in Salzgitter: Der Betriebsrat begleitet den Transformationsprozess des Unternehmens aktiv und mit eigenen Akzenten. Er hat z. B. einen Kommunikationsprozess der Werkleitung zur Transformation mitgeplant und unterstützt. Alle Beschäftigten wurden aktiv in die Veränderungen einbezogen. In einem komplexen Prozess arbeitete das Gremium daran, wie die internen Strukturen weiterentwickelt und an die umfassenden Werksveränderungen angepasst werden können, um dadurch die Betreuung der Beschäftigten qualitativ zu sichern.
- BVG/Buswerkstätten: Eine mobile, interaktive Ausstellung des Personalrats zur Umstellung von Diesel- auf Elektrobusse intensivierte die Einbeziehung der Beschäftigten. Sie tourte über alle Betriebshöfe, informierte die Belegschaft über den Stand der Transformation und beantwortete Fragen. An den ausstellungsbegleitenden Diskussionen beteiligten sich sowohl Beschäftigte als auch Personalrat und Unternehmensvertretende. Auf der Grundlage von Mitarbeiterbefragungen auf mehreren Betriebshöfen entwickelte der Personalrat einen eigenen Aktionsplan für die sozial-ökologische Transformation in seinem Bereich. Des Weiteren fanden Workshops für Betriebsgruppenvorstand und

## 11 ERFOLGREICHE TRANSFORMATION MACHT SPASS

Während der zweijährigen Projektlaufzeit (2021 bis 2022) wurde in den vier begleiteten Betrieben deutlich: Die sozial-ökologische Transformation stärker in die Arbeit der Interessenvertretungen zu integrieren, ist eine Herausforderung. Wird die Notwendigkeit der Transformation nur von der Unternehmensseite kommuniziert, ist die Gefahr groß, bei den Beschäftigten auf Ablehnung zu stoßen. Hier

Vertrauensleute statt. Personal- und Gesamtpersonalrat wurden an der Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes des Unternehmens zur Transformation beteiligt.

- Goodyear in Riesa: Der Betriebsrat unternahm verschiedene Initiativen, um die Werkleitung zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu motivieren. Er war dabei bisher nicht sehr erfolgreich – umso wichtiger, am Ball zu bleiben!

Die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation sind für Unternehmen und die Mitbestimmung anspruchsvoll (vgl. **Abbildung 11**). Langfristig ist alles zu tun, um den Klimawandel zu verhindern bzw. wenigstens zu verlangsamen und mit seinen Folgen umzugehen. Auch kurzfristig sind alle Akteure gefordert, schnell zu lernen, um die stets neuen Krisen erfolgreich zu bewältigen.

Die Beschäftigten zu aktiven Mitgestaltenden der Transformation zu machen, ist nicht nur Aufgabe von Unternehmen und Gewerkschaften, sondern der gesamten Gesellschaft – idealerweise unterstützt durch Qualifizierungs- und Beratungsprogramme des Arbeitsministeriums.

Viele Stimmen betonen die Schwierigkeiten der Transformation. Ja, sie birgt Risiken – aber auch Chancen, die beleuchtet werden sollten! Gelingen Transformation und Modernisierung der deutschen Wirtschaft hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft, wirkt sich das positiv aus auf das Leben in unserem Land und auf diesem Planeten. Wenn Deutschland zeigt, ein hochindustrialisiertes Land mit geringen

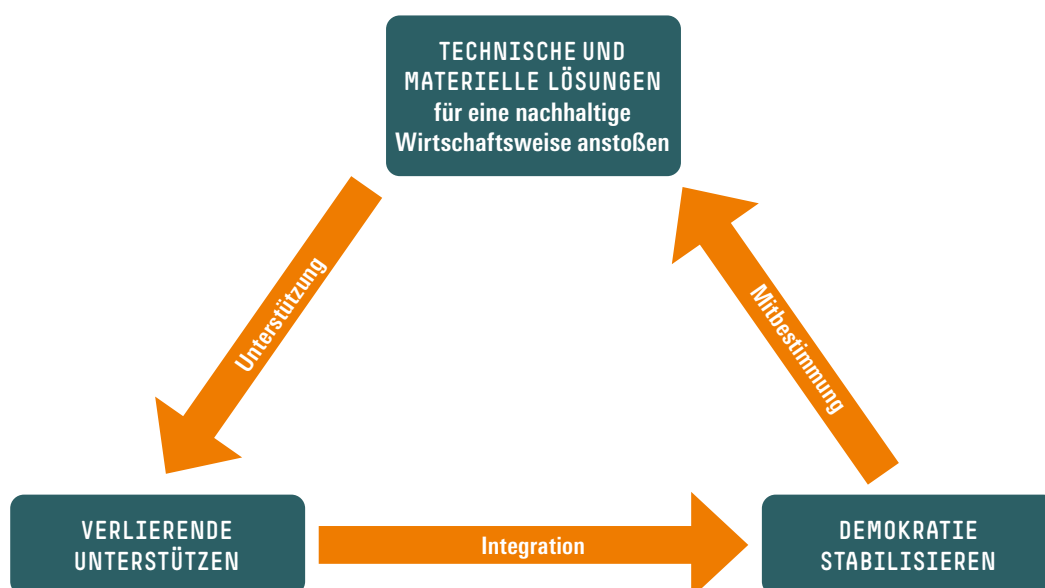
fossilen Ressourcen kann die Transformation meistern, ohne dabei seine Industrie zu verlieren, dann kann dies auch auf andere Länder ausstrahlen. In Notsituationen wird oft möglich, was viele vorher für unmöglich hielten. Die Energiekrise ist ein entscheidender Motor zur Umstellung auf nachhaltige Energiequellen. Stellen wir uns den Herausforderungen und lernen dazu!

Das Projekt verdeutlicht aber auch: Tiefgreifende Umwälzungen in Unternehmen erfordern neue Lösungswege, um die bewährte Mitbestimmung innovativ weiterzuentwickeln.

Die USA gingen in ihrer Industriepolitik lange Zeit einen anderen Weg als Deutschland: Sie ließen die neuen Tech-Firmen wachsen und viele industrielle Tätigkeiten abwandern. Die Deindustrialisierung des Landes führte zu massiven politischen Spaltungen und Auseinandersetzungen – nicht zuletzt mitemöglichte sie von 2017–2021 einen zeitweiligen Sieg des Populisten Trump. Weltweit ist zu sehen: Die Demokratie steht unter Druck, Populisten und Diktatoren arbeiten an ihrem Abbau. Eine Herausforderung besteht daher darin, die sozial-ökologische Transformation in den Betrieben zu nutzen: für einen Demokratieausbau, für mehr Wirtschaftsdemokratie, für die Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung. Dadurch sowie durch die Modernisierung der Interessenvertretung kann die Mitbestimmung im Transformationsprozess ihr Image entstauben. Dafür muss sie sich zusammen mit jungen Menschen glaubhaft für ökologische Belange einsetzen.

Abbildung 11

### Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation für Unternehmen und die Mitbestimmung



Führende Unternehmen, gegründet von grünen Pionieren, stellten die These auf: Wirtschaft kann auch ohne Mitbestimmung gut funktionieren. Beim Windkrafthersteller Enercon etwa und auch in der einst erfolgreichen deutschen Solarindustrie hatten Gewerkschaften es schwer. Der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad dieser Unternehmen und die deshalb geringe Kraft, um ihren Bestand zu kämpfen, trug mit dazu bei, dass Deutschland seine anfangs erfolgreiche Solarindustrie inzwischen weitestgehend verloren hat. Hoffen wir, dass die Initiativen von Gewerkschaften und Industrieverbänden für den Neuaufbau einer deutschen bzw. europäischen Solarindustrie erfolgreich sind. Dies würde die gefährliche Abhängigkeit Deutschlands von China beim Ausbau erneuerbarer Energien reduzieren. Die Transformation macht deutlich: Ein Staat, der meint, sich aus einer aktiven Industriepolitik heraushalten zu können, wie es Anfang des Jahrtausends Mode war, ist nicht in der Lage, die Transformation effektiv zu gestalten.

Erweiterte Qualifizierung in den Betrieben ist ein Schlüssel für das Gelingen der Transformation. Hinsichtlich neuer Produktionsprozesse wie z.B. in der Elektromobilität müssen mehr Beschäftigte längerfristig fachlich qualifiziert werden. Die Beteiligten benötigen zudem mehr sozial-ökologische Kompetenzen, um ihre Rolle in der Transformation und die komplizierten Vernetzungen besser zu verstehen und sich aktiv einzubringen.

Bisher versuchen oft nur kleinere Gruppen von Interessenvertretenden, das Thema aktiv voranzubringen – manche mit dem Gefühl, auf verlorenem Posten zu stehen. Diese Gruppen gilt es zu stärken und zu unterstützen angesichts der dicken Bretter, die noch zu bohren sind. Dazu gibt es keine Alternative, will man die Beschäftigten erfolgreich in die Transformation einbeziehen.

Die Hans-Böckler-Stiftung und ihr Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

(I.M.U.) begleiten den Transformationsprozess mit ihrer Arbeit und ihrem Knowhow intensiv. Sie unterstützen die Mitbestimmungsakteure dabei, ihre Methoden weiterzuentwickeln. Im Projekt wurden wichtige Tools und Handlungsfelder erarbeitet, die nun im „[Werkzeugkasten Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation](#)“ allen Betrieben zur Verfügung stehen. Sie dienen Ihnen dazu, in Ihrem Unternehmen den Transformationsprozess voranzutreiben und die Debatte dazu (pro)aktiv zu führen. Das Projektteam freut sich auf und über Ihre Anregungen und Verbesserungsvorschläge!

Die Gewerkschaften und der DGB haben in ihrem [Referentenentwurf zum Betriebsverfassungsgesetz](#) klare Forderungen zu mehr Mitbestimmung im Bereich Klima- und Umweltschutz formuliert. Es macht Hoffnung, wenn Jugendvertretungen sich intensiv mit Klimaschutz beschäftigen; wenn Betriebsräte an ihre Unternehmensleitungen herantreten und Vorschläge für nachhaltigere Produkte und Produktionsweisen vorstellen; wenn vom Betriebsrat [unterstützte Umweltschleute](#) dafür sorgen, dass in den Betrieben achtsamer mit Energie umgegangen wird, Ressourcen eingespart und wieder in einen Kreislauf zurückgeführt werden; wenn Betriebsräte im Dialog mit der regionalen Bevölkerung einen Standort nachhaltiger machen.

Haben Sie als Interessenvertretende noch mehr Mut, eine bedeutsame Rolle in diesem Transformationsprozess zu spielen! Mut dazu, Klimawandel und Umweltschutz breiten Raum zu geben in Ihrem Wertekanon und Ihren täglichen Aktivitäten. Die vorliegende Broschüre sowie die online verfügbaren Instrumenten und Methoden leisten dazu einen Beitrag.

Wir danken allen Beteiligten in den Betrieben, den befragten Expertinnen und Experten sowie den Projektbetreuenden in der Hans-Böckler-Stiftung für ihre wertvolle Unterstützung unserer Arbeit.

# 7 HANDLUNGSFELDER DER MITBESTIMMUNG IN DER SOZIAL-ÖKOLOGISCHEN TRANSFORMATION UND IHRE TOOLS

Aus dem Projekt „Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen“ entstand ein [Werkzeugkasten](#) mit praktischen Tools, die Gewerkschafter:innen und Betriebs- und Perso-

nalräte im Transformationsprozess unterstützen. In der unteren Liste sind die Werkzeuge für die einzelnen Felder aufgelistet. Alle stehen im Werkzeugkasten [„Mitbestimmung in der sozial-ökologischen Transformation“](#) online zur Verfügung.



### 7 Handlungsfelder: Allgemein

- Kurzbeschreibung
- 7 Handlungsfelder
- Checkliste 7 Handlungsfelder
- Quick-Check



### Handlungsfeld 1: Nachhaltigkeitsstrategie und Weiterentwicklung des Unternehmens

- Ebenen der Strategiearbeit
- Strategiefragen
- Kennzahlen
- Werteabfrage



### Handlungsfeld 2: Umsetzung Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz

- Literatur und Handlungshilfen
- Zitatesammlung
- Klima-Quiz



### Handlungsfeld 3: Individuelle und kollektive Interessenvertretung

- Aktionsplanerstellung
- Verhandlungsvorbereitung
- Beratungsleitfaden



### Handlungsfeld 4: Kommunikation mit und Beteiligung der Beschäftigten

- Leitfaden für Beschäftigteninterviews
- Ausstellungskonzept
- Umfassender Beteiligungsprozess



**Handlungsfeld 5:**  
**Zusammenarbeit und Organisation in der  
Interessenvertretung**

- Rollenbeschreibung
- Strukturvorschläge
- Agile Arbeitsformen des BR/PR



**Handlungsfeld 6:**  
**Qualifizierung, Personalentwicklung  
und -gewinnung**

- BR-Workshopleitfäden
- VL-Workshopleitfäden
- Workshop-Methodenblätter
- Einführungspräsentation
- Schnitzeljagd



**Handlungsfeld 7:**  
**Vernetzung des Betriebsrates/Personalrates  
(Gewerkschaft/Ökosystem)**

- Vernetzungslandkarte
- Netzwerk-Check
- Gewerkschaftliche Vernetzungstreffen



## LITERATUR

- Allgaier, A./Bolte, M./Buschmann, R./Däubler, W./Deinert, O./zu Dohna, V./Eder, I./Heilmann, M./Jerchel, K./Klapp, M./Klebe, T./Wenckebach, J. (2022):** Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz. Arbeit und Recht Sonderausgabe April 2022. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Hg.). Download unter <https://www.dgb.de/themen/++co++02729430-b4bf-11ec-gdbe-001a24a160123>
- Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (Hg.) (2016):** Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/New York.
- Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (2019a):** Machtanalytische Perspektiven auf (nicht-)nachhaltige Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 1/2019, S. 3–12.
- Barth, T./Jochum, G./Littig, B. (2019b):** Nachhaltige Arbeit: Machtpolitische Blockaden und Transformationspotenziale. In: WSI-Mitteilungen 1/2019, S. 2.
- Bauer, W./Riedel, O./Hermann, F. (Hg.) (2020):** Beschäftigung 2030. Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung bei Volkswagen. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/c024ab94-boco-4fd8-a69f-902aa9bfc9cd/content>
- Becke, G. (Hg.) (2019):** Gute Arbeit und ökologische Innovationen. München.
- Behrens, R./Bässler, C./Otto, K.-S./Fleischmann, F. (2010):** Handbuch nachhaltige Betriebsratsarbeit. Handbuch zum Arbeitspapier 194. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Download unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=5944](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=5944)
- Beile, J./Vitols, K. (2018):** Nachhaltigkeitskompass – Ein Wegweiser für Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten. Mitbestimmungspraxis Nr. 16. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-006919/p\\_mbf\\_praxis\\_2018\\_16.pdf](https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-006919/p_mbf_praxis_2018_16.pdf)
- Blenke, P. (2020):** Mensch macht Klima! Was wir zum Klimawandel wissen sollten. München.
- BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales/BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2019):** Wissen wachsen. Strategiepapier Nationale Weiterbildungsstrategie. [https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nws\\_strategiepapier\\_barrierefrei\\_de.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/downloads/files/nws_strategiepapier_barrierefrei_de.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- BMUV Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz/BfN Bundesamt für Naturschutz (Hg.) (2023):** Naturbewusstsein 2021. Bevölkerungsumfrage zu Natur und biologischer Vielfalt. <https://www.bfn.de/sites/default/files/2023-03/2023-naturbewusstsein-2021-bfn.pdf>
- BMUV Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz/UBA Umweltbundesamt (Hg.) (2023):** Umweltbewusstsein in Deutschland 2022. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Download unter <https://www.bmu.de/publikation/umweltbewusstsein-in-deutschland-2022>
- Däubler, W. (2020):** Klimawandel – ein Thema für den Betriebsrat? In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 17/2020, S. 1155–1160.
- Dettmer, M. (2020):** In der ganzen Republik Druck machen. Interview mit Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall. In: Der Spiegel Nr. 3. vom 11.1.2020, S. 72. <https://www.ig-metall.de/presse/ig-metall-vorstand/in-der-ganzen-republik-druck-machen>
- Doering, K. (2023):** Wie die Veränderung zum Erfolg wird. In: Vorwärts 1/2023, S. 5.
- Dörre, K./Rosa, H./Becker, K./Bose, S./Seyd, B. (Hg.) (2019):** Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Wiesbaden.
- Dörre, K./Holzschuh, M./Küster, J./Sittel, J. (Hg.) (2020):** Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt/New York.
- dpa (2018):** Schließung von Siemens-Werk in Görlitz vom Tisch. WirtschaftsWoche Online vom 8.5.2018. <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/turbinenwerk-schliessung-von-siemens-werk-in-goerlitz-vom-tisch/21255104.html>
- Göpel, M. (2020):** Unsere Welt neu denken. Eine Einladung. Berlin.
- Görg, C. (2004):** Postfordistische Transformation der Naturverhältnisse. In: Beerhorst, J./Demirovic, A./Guggemos, M. (Hg.): Kritische Theorien im gesellschaftlichen Strukturwandel. Frankfurt am Main, S. 199–226.
- IG Metall (2021):** Mercedes-Werk Berlin gerettet – Zukunft gesichert. IG Metall Online vom 18.11.2021. <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mercedes-werk-berlin-gerettet-zukunft-gesichert>
- IG Metall Vorstand/FB Betriebspolitik (Hg.) (2016):** Wir machen Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Download unter <https://docplayer.org/77977853-Fb-betriebspolitik-vorstand-wir-machen-beteiligung-eine-handlungshilfe-fuer-betriebsraete-und-vertrauensleute.html>
- Koglin, I./Rohde, M. (2016):** Und jetzt retten wir die Welt! Wie du die Veränderung wirst, die du dir wünschst. Das Handbuch für Idealisten und Querdenker. Stuttgart.
- Kolbert, E. (2015):** Das sechste Sterben. Wie der Mensch Naturgeschichte schreibt. Berlin.
- Liebig, S./Lucht, K. (Hg.) (2022):** Fahren wir zusammen? Die öko-soziale Allianz von ver.di und Fridays for Future im ÖPNV. Hamburg.
- Maschke, M./Zimmer, R. (2013):** CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005658/p\\_mbf\\_bvd\\_csr.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005658/p_mbf_bvd_csr.pdf)
- Molitor, A. (2022):** Endlich fragt uns mal einer. In: Mitbestimmung Nr. 4/2022, S. 34–36. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-endlich-fragt-uns-mal-einer-42752.htm>
- Nelles, D./Serrer, C. (2021):** Machste dreckig – machste sauber. Die Klimalösung. Friedrichshafen.
- Oppolzer, A. (1993):** Ökologie der Arbeit. Mensch und Arbeitsumwelt: Belastungen und Gestaltungserfordernisse. Hamburg.

**Otto, K.-S. (2022a):** Beschäftigte und Betriebsräte als aktive Mitgestalter der sozial-ökologischen Transformation in den Unternehmen – Wunschtraum oder echte Chance? In: Becke, G./Bleses, P. (Hg.) (2022): Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit. Reihe: Arbeitsgesellschaft im Wandel. Weinheim, S. 160–177.

**Otto, K.-S. (2022b):** Die Beschäftigten als aktive Mitgestalter der sozial-ökologischen Transformation. Impulspapier der Evoco GmbH zum Themenbereich „Der klimagerechte Wirtschaftsstandort Deutschland“ für den Debattenkonvent der SPD am 5.11.2022. [https://debattenkonvent.spd.de/fileadmin/debattenkonvent\\_2022/Impulse/Klimagerechte\\_Wirtschaft/Die\\_Beschaeftigten\\_als\\_aktive\\_Mitgestalter\\_der\\_sozial-oekologischen\\_Transformation.pdf](https://debattenkonvent.spd.de/fileadmin/debattenkonvent_2022/Impulse/Klimagerechte_Wirtschaft/Die_Beschaeftigten_als_aktive_Mitgestalter_der_sozial-oekologischen_Transformation.pdf)

**Otto, K.-S./Erbel, H./Faß, J./Karl, K./Papendieck, L. (2018):** Systematische und nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU – „Unser BR kann mehr“. 6 Handlungsfelder für nachhaltige Betriebsratsarbeit in KMU. Ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt von IG BCE und IG Metall, durchgeführt von der Evoco GmbH. [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Werkzeugkasten\\_KMU.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Werkzeugkasten_KMU.pdf)

**Otto, K.-S./Rösler, S./Teucher, T. (2019):** Denken und Handeln in Ökosystemen – ein strategischer Ansatz für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Ternès, A./Englert, M. (Hg.): Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln. Berlin.

**Schneidewind, U. (2018):** Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main.

**Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)/Bündnis 90 – Die Grünen/Freie Demokratische Partei Deutschlands (FDP) (2021):** Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/1f422c60505b6a88f8f3b3b5b8720bd4/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>

**Schröder, J./Coynne, C./Farndon, J./Harris, T./Harvey, D. (2020):** Das Ökologie-Buch. München.

**Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.) (2018):** Gute Arbeit. Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau. Frankfurt am Main.

**WBGU Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011):** Welt im Wandel Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. [https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu\\_jg2011.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011.pdf)

**Ziegeweid, R./Massolle, J. (2022):** Öffentlichkeitsarbeit im Betriebsrat. Beispiele guter Praxis – Eine Auswertung eingereicherter Projekte für den Deutschen Betriebsrätepreis der Jahre 2016–2021. Mitbestimmungspraxis. Nr. 49. Hans-Böckler-Stiftung. Download unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008452](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008452)



Alle Links wurden zuletzt am 18.01.2024 geprüft

## ÜBER UNSERE ARBEIT

### Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



### NÄHERE INFORMATIONEN

Über die Arbeit von Praxiswissen  
Betriebsvereinbarungen  
[https://www.imu-boeckler.de/data/mbf\\_bvd\\_praxiswissen\\_bv\\_infoblatt.pdf](https://www.imu-boeckler.de/data/mbf_bvd_praxiswissen_bv_infoblatt.pdf)

### IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!

#### Schickt uns eure Vereinbarung



[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

### Erklär-Video

#### Zum Erklär-Video



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

#### Angela Siebertz:

[angela-siebertz\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)  
+49 211 7778-288

#### Sandra Mierich:

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)  
+49 211 7778-587

#### Nils Werner:

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)  
+49 211 7778-167

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## X (TWITTER)

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem X-Kanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### Redaktion

Sandra Mierich: Referat Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-587  
[sandra-mierich@boeckler.de](mailto:sandra-mierich@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 58

ISSN 2366-0449



„Die Sozial-ökologische Transformation aktiv gestalten“ von Klaus-Stephan Otto, Luise Papendieck, Anika Abel und Helmut Erbel (EVOCO GmbH) ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.