

# Betriebsräte setzen sich für mehr Nachhaltigkeit ein

In vielen Unternehmen engagieren sich Betriebsräte für nachhaltiges Wirtschaften. Am besten gelingt das, wenn es eine sozialpartnerschaftliche Mitbestimmungskultur gibt.

Nachhaltigkeit ist ein Begriff, der ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt. Grundsätzlich geht es darum, nicht auf Kosten künftiger Generationen zu wirtschaften. Wie Betriebsräte dazu beitragen können, dass Unternehmen sich an diesem Ideal orientieren, hat ein Team um die Wirtschaftswissenschaftler Axel Haunschild und Hans-Gerd Ridder sowie die Berufspädagogin Rita Meyer von der Leibniz-Universität Hannover untersucht. Für die Studie wurden Experten von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Beratungsunternehmen interviewt sowie Texte aus dem Betriebs- und Dienstvereinbarungsarchiv der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet. Zudem wurden im Rahmen von Fallstudien Manager, Betriebsräte und Fachkräfte von vier Unternehmen der chemischen Industrie und einem Dienstleistungsunternehmen befragt. Den Ergebnissen zufolge ist eine „gewachsene Sozialpartnerschaft“ hilfreich für die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen. Darüber hinaus brauche es klare Regeln.

Die analysierten Betriebsvereinbarungen beziehen sich auf die Themen betrieblicher Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Qualifizierung. Die Spannweite der dort festgeschriebenen Ziele und Verfahren sei sehr groß, schreiben die Forscher. Am konkretesten seien die Regelungen, wenn es um soziale Nachhaltigkeit und damit das „Kerngeschäft der Betriebsräte“ geht. Ansonsten würden die Möglichkeiten, die Betriebsvereinbarungen bieten, nur in wenigen Fällen voll ausgeschöpft. Um das zu ändern, empfehlen die Autoren, Nachhaltigkeitsziele in der Präambel oder Einleitung von Betriebsvereinbarungen zu konkretisieren und zu begründen, statt sich mit „rhetorischen Standardformulierungen“ zu begnügen. Zudem sei es wichtig, Verantwortlichkeiten eindeutig zu definieren sowie paritätische Entscheidungsmöglichkeiten und Verfahren zur Konfliktlösung festzuschreiben. Darüber hin-

aus biete sich eine regelmäßige Evaluation der getroffenen Maßnahmen und der Betriebsvereinbarung selbst an.

Wie der Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis funktioniert, haben die Wissenschaftler ebenfalls in Betrieben der Chemieindustrie untersucht. Diese Branche biete sich an, weil ökologische Nachhaltigkeit dort schon länger eine Rolle spielt, auch weil schwere Störfälle in den 1970er- und 1980er-Jahren die Chemieunternehmen in Verruf gebracht hatten. Zudem hätten Betriebsräte aufgrund der ausgeprägten Mitbestimmungskultur umfangreiche Mitsprachemöglichkeiten.

Den Fallstudien zufolge ist es letztlich „von der betrieblichen Organisationskultur und den tradierten Kommunikationsstruk-

turen“ abhängig, ob das Engagement von Betriebsräten für mehr Nachhaltigkeit Früchte trägt. In Unternehmen mit einer gewachsenen Tradition der Sozialpartnerschaft sei es möglich, Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen „relativ problem- und konfliktfrei“ anzustoßen, auszuhandeln und zu implementieren. Dort könne es sogar gelingen, ohne Betriebsvereinbarung auszukommen und Erfolge durch „konsensuelle Routinen“ zu erzielen.

Wenn es an Kooperationskultur mangelt und Konflikte drohen, seien dagegen „Vereinbarungen mit großer formaler Regelungstiefe“ unverzichtbar.

Generell raten die Forscher Betriebsräten dazu, Nachhaltigkeit möglichst systematisch in den Blick zu nehmen und „strategisch einzubetten“ sowie überbetriebliche Netzwerke zu nutzen. Dauerhafte Fortschritte seien zudem nur dann zu erreichen, wenn organisatorische Veränderungen mit Qualifizierungsmaßnahmen verzahnt werden. Auch hierzu bedürfe es betrieblicher Vereinbarungen. <

Quelle: Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder, Eva Clasen, Florian Krause, Kira Rempel: Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung, Study der HBS Nr. 452, April 2021 [Link zur Studie](#)

