

# STUDY

Study 452 · April 2021

## NACHHALTIGKEIT DURCH MITBESTIMMUNG

Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder, Eva Clasen, Florian Krause und Kira Rempel

Dieser Band erscheint als 452. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Study 452 · April 2021

## NACHHALTIGKEIT DURCH MITBESTIMMUNG

Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder, Eva Clasen, Florian Krause und Kira Rempel

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung“ von Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder, Eva Clasen, Florian Krause und Kira Rempel ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (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.

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

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

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-368-3

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung</b>	<b>12</b>
2.1	Problemstellung und Zielsetzung	12
2.2	Nachhaltigkeit und Mitbestimmung	14
2.3	Forschungsleitende Annahmen und Forschungsfragen	18
2.4	Vorgehen und Struktur des Projektberichts	21
<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen und A-priori-Konstrukte</b>	<b>24</b>
3.1	Nachhaltigkeitsthemen	25
3.2	Mitwirkung	28
<b>4</b>	<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>33</b>
4.1	Methodologie und methodisches Vorgehen	35
4.2	Auswertung der gewonnenen Daten	36
<b>5</b>	<b>Betriebsvereinbarungen</b>	<b>39</b>
5.1	Betriebsvereinbarungen als nachhaltigkeitspolitisches Instrument	39
5.2	Fokusfelder der Nachhaltigkeit	40
5.3	Methodische Vorgehensweise	40
5.4	Empirische Ergebnisse	44
5.5	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Mitbestimmungspraxis	69
<b>6</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>77</b>
6.1	Branchenreport der chemischen Industrie	78
6.2	Chemie 1	85
6.3	Chemie 2	103
6.4	Chemie 3	119
6.5	Chemie 4	135
6.6	Fallstudie 5: Dienstleistungsunternehmen	148

6.7	Entwicklung von Nachhaltigkeitsthemen: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	168
6.8	Strategien, Arbeitsbeziehungen und Qualifizierung: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	174
<b>7</b>	<b>Zusammenführung der handlungsorientierten Empfehlungen</b>	<b>182</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>189</b>
	<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>198</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	
	Abbildung 1: Begründungszusammenhänge	44
	Abbildung 2: Verteilung Regelungen	53
	Abbildung 3: Mitwirkung nach Partizipationsebenen	54
	Abbildung 4: Mitwirkung	58
	Abbildung 5: Begründungszusammenhänge	70
	Abbildung 6: Verfahrensabläufe	71
	Abbildung 7: Gremien	72
	Abbildung 8: Verantwortlichkeiten	73
	Abbildung 9: Konfliktregelungen	74
	Abbildung 10: Muster der Thematisierung, Chemie 1	89
	Abbildung 11: Muster der Implementierung, Chemie 1	92
	Abbildung 12: Muster der Institutionalisierung, Chemie 1	95
	Abbildung 13: Muster der Verstetigung, Chemie 1	98
	Abbildung 14: Muster der Thematisierung, Chemie 2	108

Abbildung 15: Muster der Implementierung, Chemie 2	111
Abbildung 16: Muster der Institutionalisierung, Chemie 2	113
Abbildung 17: Muster der Verstetigung, Chemie 2	115
Abbildung 18: Muster der Thematisierung, Chemie 3	122
Abbildung 19: Muster der Implementierung, Chemie 3	125
Abbildung 20: Muster der Institutionalisierung, Chemie 3	127
Abbildung 21: Muster der Verstetigung, Chemie 3	129
Abbildung 22: Muster der Thematisierung, Chemie 4	139
Abbildung 23: Muster der Implementierung, Chemie 4	141
Abbildung 24: Muster der Institutionalisierung, Chemie 4	143
Abbildung 25: Muster der Verstetigung, Chemie 4	146
Abbildung 26: Muster der Thematisierung, Dienstleister	155
Abbildung 27: Muster der Implementierung, Dienstleister	159
Abbildung 28: Muster der Institutionalisierung, Dienstleister	162
Abbildung 29: Muster der Verstetigung, Dienstleister	165

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner	36
Tabelle 2: Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen (nach Themen)	41
Tabelle 3: Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen (nach Branchen)	42
Tabelle 4: Mitwirkung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	55
Tabelle 5: Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	56
Tabelle 6: Evaluierung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	56
Tabelle 7: Muster der Verantwortung	61
Tabelle 8: Muster der Konfliktregelung	63
Tabelle 9: Muster der Evaluation	65
Tabelle 10: Vergleichende Fallanalyse	169
Tabelle 11: Strategische Orientierung	176
Tabelle 12: Strukturelle Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen	177
Tabelle 13: Verknüpfung individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung	180



# 1 ZUSAMMENFASSUNG

---

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein gesellschaftspolitisches Thema, sondern gerade in den Unternehmen wird im Rahmen von Ressourcenverbrauch, Erstellung von Produkten, Logistik, Standort- und Arbeitsplatzsicherheit sowie der Ausgestaltung von Arbeitsinhalten und -bedingungen darüber entschieden, ob und wie nachhaltige Praktiken etabliert werden. Dies ist aber keine rein unternehmenspolitische Verantwortung, sondern wie bei anderen gesellschaftlichen und unternehmensbezogenen großen Herausforderungen sind die Gewerkschaften und Betriebsräte aktiver Teil der Gestaltung. Gewerkschaften gründen und beteiligen sich an übergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen, nehmen entsprechend Einfluss in der Gesellschaft und sind Partner in der Gestaltung von Tarifverträgen. Betriebsräte können im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) soziale, ökonomische und ökologische Themen verhandeln und mit dem Arbeitgeber in Betriebsvereinbarungen regeln.

In diesem Forschungsprojekt wird daher danach gefragt, welche Nachhaltigkeitsthemen im Fokus der betrieblichen Mitbestimmung stehen. Werden zum Thema Nachhaltigkeit Betriebsvereinbarungen abgeschlossen? Wie werden sie verhandelt? Welche Regelungen enthalten diese Vereinbarungen? Wie kann sichergestellt werden, dass diese Vereinbarungen nicht nur kurzfristig, sondern auf Dauer (eben nachhaltig) eingehalten werden und folglich die erwünschten Effekte auch realisiert werden können?

Diese Fragen werden aus interdisziplinärer Perspektive bearbeitet. Es werden Interessen oder Motive in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen adressiert, Zielkonflikte zwischen der sozialen, der ökologischen und der ökonomischen Dimension analysiert und die Nachhaltigkeitskompetenz fokussiert. Auf diese Weise enthält der Forschungsbericht nicht nur Analysen und Hinweise, welche Themen zur Nachhaltigkeit vereinbart werden, sondern auch, welche Mitwirkungsmodalitäten der Interessenvertretungen sich identifizieren lassen.

Die empirische Basis für diese Analysen und Empfehlungen besteht aus Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen aus dem Betriebs- und Dienstvereinbarungsbuch der Hans-Böckler-Stiftung und aus explorativen Expertinnen- und Experteninterviews. Darüber hinaus werden Expertinnen und Experten der Arbeitgeber, der Gewerkschaften und weiteren Institutionen befragt. In Betriebsfallstudien werden Interviews mit Vertreterinnen und

Vertretern des Managements und/oder der Geschäftsführung, Betriebsratsmitgliedern und betrieblichen Expertinnen und Experten durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung können in zwei Bereiche aufgeteilt werden:

1. Die Analyse von Betriebsvereinbarungen ergibt sehr unterschiedliche Zielsetzungen. Ein wesentlicher Befund ist die Kombination von spezifischen ökonomischen Zielsetzungen und unspezifischen Angaben über Nachhaltigkeitsziele. Lediglich bei den sozialen Nachhaltigkeitszielen – dem Kerngeschäft der betrieblichen Mitbestimmung – werden Ziele konkreter benannt und in den Betriebsvereinbarungen spezifischer geregelt. Damit Betriebsvereinbarungen nachhaltig Wirkung entfalten, ist zu regeln, wie die vereinbarten Praktiken implementiert und institutionalisiert werden. Überraschend ist, dass die Möglichkeiten der Einflussnahme des Betriebsrats nur in wenigen Vereinbarungen voll ausgeschöpft werden. Das Spektrum reicht von (nachgelagerter) Information über die nichtparitätische Beteiligung bis hin zur paritätischen Partizipation. In Bezug auf Regelungen und Verantwortlichkeiten von Nachhaltigkeitsthemen begnügt sich ein Teil der Betriebsvereinbarungen mit der herausgehobenen Verantwortung von Führungskräften oder der Regie des Arbeitgebers. Auf der anderen Seite des Kontinuums befinden sich (wenige) Vereinbarungen, in denen Beschäftigte direkt beteiligt und Expertinnen und Experten oder Betriebsräte in kritischen Fällen hinzugezogen werden, bevor in paritätischen Gremien abschließend entschieden wird. In Bezug auf die Dauerhaftigkeit der Regelungen konnten ebenfalls nur einige wenige Vereinbarungen identifiziert werden, die Konfliktlösungsregeln und Evaluationsprozedere beinhalten.
2. Als Ergebnis der Betriebsfallstudien kann festgehalten werden, dass in Unternehmen mit einer gewachsenen Tradition der Sozialpartnerschaft Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen relativ problem- und konfliktfrei angestoßen, ausgehandelt und implementiert werden. Diese Unternehmen können in der Regel auf eine funktionierende und interessenausgleichende Gremienstruktur zurückgreifen, die die Institutionalisierung und Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen fördert. Fehlt eine sozialpartnerschaftliche Kooperationskultur, erweist sich die Verstetigung als schwierig und fragil. Betriebsvereinbarungen mit großer formaler Regelungstiefe kommt dann eine besondere Bedeutung zu. Insgesamt verdeutlichen die Fallstudien, dass Betriebsräte ihre Handlungsspielräume in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen deutlicher und systematischer ausschöpfen könnten. Nicht alle Betriebsräte nutzen überbe-

triebliche Netzwerke, zusätzlich sind die strategische Einbettung von Themen sozialer Nachhaltigkeit und nachhaltigkeitsorientierte, mit der Organisationsentwicklung verzahnte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kaum vorhanden.

Aus den Analysen der Betriebsvereinbarungen und Fallstudien werden als Grundlage für die Weiterentwicklung der betrieblichen Nachhaltigkeit handlungsleitende Empfehlungen für Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure abgeleitet.

## 2 EINLEITUNG

---

### 2.1 Problemstellung und Zielsetzung

Unser heutiges Handeln und der damit verbundene Ressourcenverbrauch hat Auswirkungen auf zukünftige Handlungsoptionen. Diese Aussage ist sowohl trivial als auch weitreichend und sie wirft eine Reihe von Fragen auf: Inwiefern sollten zukünftige Handlungsoptionen als Maßstab unseres Handelns dienen? Welche Auswirkungen unseres Handelns sind hierbei zu berücksichtigen? Wie kann und sollte eine Abwägung gegenwärtiger Interessenlagen und zukünftiger Lebensmöglichkeiten erfolgen? Wie ist mit Zielkonflikten zwischen Akteurinnen und Akteuren und Generationen sowie zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten umzugehen? Wie kann es gelingen, gegenwärtige Handlungspraktiken so zu verändern und zu verstetigen, dass in ihnen zukünftige Handlungsbedingungen Entscheidungsrelevanz erlangen? All dies sind Fragen, die im Nachhaltigkeitsdiskurs verhandelt werden.

Ein gesellschaftlicher Konsens scheint derzeit darüber zu bestehen, dass es das Ziel sein sollte, gesellschaftliche Entwicklung nachhaltig zu gestalten. So wird die „nationale Nachhaltigkeitsstrategie“ als zentral für das Handeln der deutschen Bundesregierung angegeben; im „Rat der Nachhaltigkeit“ erarbeiten Politiker, Wissenschaftler sowie Unternehmens- und Gewerkschaftsvertreter Vorschläge zur nachhaltigen gesellschaftlichen Gestaltung in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht; NGOs versuchen vor allem sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung voranzubringen. Die hierbei zu beobachtenden Aushandlungsprozesse verdeutlichen, dass es keine einfachen Antworten auf die genannten Fragen gibt.

Unternehmen wird in der Diskussion um Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle zugeschrieben, denn sie beeinflussen im Kontext gesetzlicher Vorgaben und gesellschaftlicher Erwartungen maßgeblich, wie die Produktion von Gütern und die Erbringung von Dienstleistungen ökonomisch, ökologisch und sozial ausgestaltet ist (Eccles/Krpus 2018; Howard-Grenville et al. 2017; Doh et al. 2019; Sarasvathy/Ramesh 2018; York et al. 2018). Mit der Forderung nach einem nachhaltigen Wirtschaften ist zumeist gemeint, dass Unternehmen Wege finden, kurzfristige ökonomische Ziele mit langfristigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektiven in Einklang zu bringen (siehe z. B. Bundesregierung 2012). Eine besondere Herausforderung ergibt sich gerade daraus, dass nachhaltige Praktiken langfristige Wirkungen zeigen

und in der Regel sowohl im Widerspruch zu kurzfristigen ökonomischen Zielen stehen als auch in ihren Wirkungen ökonomisch nicht oder nur schwer zu bewerten sind. Es ist überdies aus der Organisations- und Strategieforschung hinreichend bekannt, dass die Veränderung organisationaler Praktiken und vor allem die Verstetigung neuer Praktiken aufgrund von Machtstrukturen, Sinn- und Ressourcenstrukturen, Kompetenzmustern, Routinen, Pfadabhängigkeiten, Entscheidungsprämissen usw. voraussetzungsvoll sind (Crozier/Friedberg 1979; Giddens 1992; Küpper/Felsch 2000; Luhmann 2000). Antworten auf die Frage, wie und unter welchen Bedingungen Nachhaltigkeit tatsächlich in die organisationalen Praktiken eingeschrieben wird, sind daher zentral für das Verstehen und auch Gestalten nachhaltiger Unternehmenspraxis.

Insbesondere im deutschen institutionellen Kontext hat sich gezeigt, dass umfassende Herausforderungen und nachhaltige Veränderungen der betrieblichen Praxis nicht gegen die Akteurinnen und Akteure der betrieblichen Mitbestimmung realisiert werden können. Im Gegenteil, große soziale Fragen, wie z. B. Anpassung der Tages- Wochen- und Lebensarbeitszeit, Arbeits-Gesundheitsschutz und Qualifizierung, sind in der Vergangenheit oft zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften zukunftsweisend auf den Weg gebracht worden. Umso erstaunlicher ist es, dass in Bezug auf Nachhaltigkeit Mitbestimmungsträger nicht die gleiche Sichtbarkeit erreichen, wie in vorangegangenen gesellschaftlichen Debatten. Ebenfalls überraschend ist die geringe Sichtbarkeit vor dem Hintergrund der institutionellen Verankerung der Nachhaltigkeit im Bereich der Mitbestimmung. Das BetrVG enthält Regelungen, in denen Betriebsräte soziale, ökonomische und ökologische Themen verhandeln und mit dem Arbeitgeber in Betriebsvereinbarungen regeln können. Insofern adressieren wir mit diesem interdisziplinären Forschungsprojekt die Frage, welche Rolle der betrieblichen Mitbestimmung bei der Verstetigung nachhaltigkeitsorientierter Praktiken empirisch zukommt und zukommen könnte. Dabei geht das Anliegen des Forschungsprojektes über den bisherigen Nachhaltigkeitsdiskurs hinaus, indem es nicht nur die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Unternehmen und deren konkrete Umsetzung untersucht, sondern die Nachhaltigkeit von Nachhaltigkeit in den Fokus stellt und mit einer interdisziplinären Herangehensweise analysiert.

Für eine Konkretisierung der Forschungsfrage und die Entwicklung eines Untersuchungsdesigns wird im Folgenden genauer auf den Begriff der Nachhaltigkeit eingegangen, der Forschungsstand zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Mitbestimmung dargelegt und der Begriff der Nachhaltigkeit für die Untersuchung operationalisiert.

## 2.2 Nachhaltigkeit und Mitbestimmung

Der Begriff *Nachhaltigkeit* ist in der aktuellen Debatte schillernd. Er wird meist zurückgeführt auf die Forstwirtschaft und das Jahr 1713 (von Hauff 2011). In der Genese des Begriffes folgt dann meist der „Club of Rome“, der 1972 mit seiner Studie zu den „Grenzen des Wachstums“ eine breite Diskussion über die ökologischen Auswirkungen der Ressourcennutzung angestoßen hat. Seit der Veröffentlichung des Berichts der „Brundtland-Kommission“ im Jahr 1987 gilt eine Entwicklung politisch dann als nachhaltig, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 51). Während zu Beginn des Diskurses um den Begriff Nachhaltigkeit vor allem ökologische Aspekte im Mittelpunkt standen, wird in der aktuellen Diskussion häufig – inzwischen auch in Verlautbarungen von Wirtschaftsvertretern – von einer „Gleichrangigkeit der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales“ ausgegangen (von Hauff 2011, S. 15). Insbesondere unter Bezugnahme auf Ott/Döring (2008) wird jedoch auch eine Gleichrangigkeit der drei genannten Nachhaltigkeitsdimensionen in Frage gestellt und eine starke von einer schwachen Nachhaltigkeit unterschieden. Merkmal starker Nachhaltigkeit ist nach Ott/Döring (2008), dass die Erhaltung des Naturkapitals nicht durch andere Dimensionen der Nachhaltigkeit substituiert wird und das Wirtschaftssystem an dieser Erhaltung des Naturkapitals auszurichten ist (zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Naturverhältnissen siehe auch die Beiträge in Barth et al. 2016). Die inhaltliche Breite des Diskurses zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft ist immens (siehe auch Clasen et al. 2017) und reicht von grundlegender Kapitalismuskritik (Swyngedouw 2009) und der Einforderung einer sozial-ökologischen gesellschaftlichen Transformation (Barth et al. 2018, 2019; Wissen/Brand 2019) bis hin zur Frage, wie Unternehmen Nachhaltigkeit als sogenannten Business Case nutzen können (Leitschuh-Fecht/Steger 2003; Aragon-Correa et al. 2017; Grodal/O'Mahony 2017; Wright/Nyberg 2017). Auch überlagert sich der Diskurs mit dem der Corporate Social Responsibility (CSR), zumal Unternehmen – proaktiv oder als eine Reaktion auf äußeren Druck – Nachhaltigkeitsthemen häufig im Rahmen von CSR als freiwilliges und managementgetriebenes Engagement bearbeiten (Brandl 2006; Matten/Moon 2008; Preuss et al. 2009; Haunschild/Krause 2014).

Bereits 2001 präsentierte die Europäische Kommission ein Grünbuch zu CSR (Europäische Kommission 2001; zur Perspektive europäischer Gewerkschaften siehe Preuss et al. 2006), in Deutschland gibt es seit 2005 das CSR-

Forum. Durch die 2014 erlassene und in nationales Recht umzusetzende EU-Richtlinie zur „Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen“ für große Unternehmen (Europäisches Parlament und Rat 2014) soll die Transparenz bezüglich sozialer und ökologischer Aspekte erhöht werden, z. B. indem die betreffenden Unternehmen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen Stellung nehmen müssen.

Für den betrieblichen Kontext verweisen die Nachhaltigkeitsdimensionen auf Zielkonflikte und politische Aushandlungsprozesse. Diese Zielkonflikte beruhen vor allem darauf, dass die soziale, die ökologische und die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt werden sollen, diese Dimensionen sich aber durchaus widersprechen können, z. B. bei der Entscheidung über eine Standortverlagerung vor dem Hintergrund von Produktionskosten, Umweltaspekten und Arbeitsplatzsicherheit. Zielkonflikte verstärken sich sogar weiter, wenn neben der Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen die intragenerationelle Perspektive zusätzlich Berücksichtigung finden soll. Nachhaltiges Handeln in ökonomischer, sozialer und ökologischer Dimension ist insbesondere für Unternehmen, die einer rein ökonomischen Logik folgen, nicht ohne Spannungsverhältnisse möglich: Kurzfristige, shareholderorientierte Ziele stehen dann häufig im Gegensatz zu langfristigen, stakeholderorientierten Zielen, die schwerpunktmäßig der sozialen und der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension zugeordnet werden können (ausführlich hierzu S. Vitols 2011; siehe auch von Hauff 2011).

Mit dem Ziel der Identifikation und Abwägung unterschiedlicher Interessen von Anspruchsgruppen werden in der Praxis z. T. Stakeholder-Dialoge durchgeführt (Habisch et al. 2011). Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften sind wichtige Akteure im Hinblick auf die Thematisierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen (S. Vitols 2011) und sie sind damit ebenfalls relevante Stakeholder, stellen aber anders als z. B. NGOs durch gesetzlich kodifizierte Rechte der Mitwirkung einen Stakeholder *sui generis* dar (Haunschild/Krause 2014; Krause/Haunschild 2018). Umso überraschender ist, dass Mitbestimmungsgremien in der Forschung zur Nachhaltigkeit insgesamt weitgehend unberücksichtigt bleiben (siehe exemplarisch Siebenhüner 2004; Siebenhüner/Arnold 2007; Prammer 2010; Jonker et al. 2011), selbst wenn das Thema Partizipation explizit adressiert wird (z. B. Baranek et al. 2005; Matiaske/Seifert 2018). Dies gilt auch für Beiträge zu einem nachhaltigen oder einem an CSR ausgerichteten Personalmanagement bzw. Sustainable Human Resource Management (Ehnert 2012; Kramar 2014; Doyé 2016; Maurer/Müller-Camen 2016; Kirschten 2017; Mariappanadar 2019).

Mitbestimmungsakteure werden in der Regel nur in Studien zur nachhaltigen Gestaltung unternehmerischer Prozesse untersucht, in denen Mitbestimmung entweder Untersuchungsgegenstand oder aber zumindest eine explizit genannte Rahmenbedingung ist. Dies waren zunächst im Wesentlichen Studien und Beiträge zum Thema CSR und Mitbestimmung (Hauser-Ditz/Wilke 2005; Brandl 2006; Mutz/Egbringhoff 2006; Beile et al. 2010; Feuchte 2011; K. Vitols 2011; Kokott/Westphal 2011; Wassermann/Zimpelmann 2012; Zimpelmann/Wassermann 2012; Sprute/Clausen 2013), z. T. auch mit einer internationalen Perspektive z. B. auf Europäische Betriebsräte (S. Vitols 2011) und International Framework Agreements (Zimpelmann/Wassermann 2012). Hierbei wurde auch diskutiert, welche potentielle Gefahren sich durch freiwillige CSR-Aktivitäten für die gesetzlich verankerte Mitbestimmung ergeben können (Mutz/Egbringhoff 2006; Brandl 2006; Preuss et al. 2009; Haunschild/Krause 2014). Konstatiert wurde z. B. dass „Betriebsräte v. a. die Risiken einer potentiellen Vereinnahmung durch Kooperationen sehen, wenn sich Aktivitäten des Unternehmens als unstimmig oder gar unglaubwürdig erweisen“ (Mutz/Egbringhoff 2006, S. 168). Allerdings sind die empirischen Befunde zu Chancen und Gefahren von CSR bisher uneinheitlich. Zimpelmann/Wassermann (2012) entkräften auf Basis ihrer Untersuchung die Befürchtung, dass freiwillige CSR-Aktivitäten die gesetzlich verbriefte Mitbestimmung verdrängt; vielmehr werde Mitbestimmung durch CSR ergänzt (ebd., S. 46) und gewerkschaftliche Aktivitäten in der CSR-Arena werden als „changierend“ zwischen der Konfrontation mit Unternehmen und der Bemühung um die Schaffung von Dialogstrukturen zur Erwirkung verbindlicher Rahmenvereinbarungen bezeichnet (ebd., S. 23).

Es bleibt festzuhalten, dass der CSR-Diskurs als *eine* Möglichkeit, Nachhaltigkeit in Unternehmen zu gestalten, zu sehen ist. Im Fokus unserer Analyse steht aber die aus Sicht von Interessenvertretungen wünschenswerte institutionalisierte Absicherung von Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung, die beispielsweise durch Betriebsvereinbarungen und/oder Tarifverträge erreicht werden kann. Krüger (2002) verweist darauf, dass sowohl auf Unternehmensseite als auch auf der Seite der Interessenvertretung ein Spannungsfeld zwischen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit vorhanden ist. Sie stellt fest, dass Gewerkschaften Nachhaltigkeit häufig als zentrale Herausforderung sehen, die angegangen werden muss. Allerdings rücke ökologische Nachhaltigkeit im Vergleich zu sozialer Nachhaltigkeit aufgrund ihrer primären Aufgabe der Vertretung von Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen häufig in den Hintergrund, da soziale Nachhaltigkeit in der alltäglichen Ar-



beit von Gewerkschaften vor allem im Sinne einer Interessenpolitik für die organisierten Mitglieder verstanden werde (Krüger 2002, S.55; siehe auch Hexel 2017). Zielkonflikte für Unternehmen im Rahmen von Nachhaltigkeit sind nach Krüger (ebd.) vorprogrammiert, da die Balance der Nachhaltigkeitsdimensionen nicht ohne weiteres geleistet werden kann.

Ökologische Belange bleiben auch bei den in den genannten Studien zu CSR und Mitbestimmung untersuchten Betriebsräten in der Regel unbeachtet, obwohl es das 2001 novellierte Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten ermöglicht, im Rahmen von Betriebsvereinbarungen und Informationsrechten auf den betrieblichen Umweltschutz Einfluss zu nehmen (Arlt et al. 2007; Vitols 2011; Zimpelmann/Wassermann 2012). Die soziale Dimension hingegen sehen Betriebsräte als originäres Handlungsfeld an und sind dementsprechend aktiv (Mutz/Egbringhoff 2006; K. Vitols 2011; Zimpelmann/Wassermann 2012). In jüngerer Zeit mehren sich jedoch Beiträge, die die Themen Umwelt bzw. Ökologie und Arbeit (Schneidewind 2015; Becke 2019; siehe auch schon Blazejczak et al. 1998) sowie Umwelt und Personalmanagement (Jackson et al. 2011 zum Green HRM; Alcaraz et al. 2019; Barrena-Martínez et al. 2017) verknüpfen, allerdings ohne eine empirische Untersuchung der Rolle und des Einflusses von Mitbestimmung. Eine fehlende Betrachtung von Mitbestimmung findet sich auch in aktuellen Beiträgen, die die partizipative Gestaltung sozial-ökologischer Transformationsprozesse in der Produktion (Kühner et al. 2017), bzw. eine partizipative nachhaltige Arbeitsgestaltung mit Beschäftigten (Becke/Warsewa 2018; Kühner et al. 2017) in den Blick nehmen. Dies verweist auch auf Herausforderungen, die sich aus subjektiver Arbeit für eine mitbestimmte betriebliche Nachhaltigkeit ergeben (Becke/Warsewa 2017; Graefe 2019).

Die weitreichendsten Versuche, Nachhaltigkeit aus Mitbestimmungsperspektive über alle Dimensionen und auf gesamtbetrieblicher Ebene zu betrachten, finden sich gegenwärtig mit dem Mitbestimmungsindex bei Scholz/S. Vitols (2016) und dem Nachhaltigkeitskompass bei Beile/K. Vitols (2018), allerdings mit dem Fokus auf Aufsichtsräte und nicht Betriebsräte. In dem vorliegenden Forschungsprojekt werden wir Betriebsvereinbarungen analysieren, um diese Themen zu erheben, und auf der Basis von Interviews der Frage nachgehen, wie diese Vereinbarungen implementiert werden, wie die Nachhaltigkeitsthemen in Organisationsstrukturen institutionalisiert werden und ob sich aus diesen Institutionalisierungen dauerhafte Anwendungen und Wirkungen ergeben.

### 2.3 Forschungsleitende Annahmen und Forschungsfragen

Während in der Nachhaltigkeitsforschung insgesamt das Thema Mitbestimmung eher eine Nebenrolle spielt, finden sich, wie gezeigt, einige Beiträge und Studien, die explizit auf den Zusammenhang von Mitbestimmung und Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsthemen im Kontext von CSR eingehen. Es ist jedoch bemerkenswert, dass gerade die für die langfristige Orientierung von Nachhaltigkeitsthemen bedeutsame betriebliche Verfestigung bisher nicht systematisch untersucht wurde.

Ziel des Projektes war es daher, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Faktoren zur nachhaltigen Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in Betrieben beitragen (können). Zentrale Ausgangsannahmen waren hierbei:

- dass eine langfristig erfolgreiche Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in den betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsprozessen eine Integration und Übersetzung dieser Themen in organisationale Strategien, Prozesse, Regeln und Standards voraussetzt,
- dass sich zur Entwicklung neuer Praktiken individuelle und organisationale Kompetenzen herausbilden müssen
- und dass es einer partizipativen und verbindlichen Mitwirkung aller relevanten betrieblichen Akteurinnen und Akteure und hier insbesondere der betrieblichen Interessenvertretungen bedarf.

Diese Ausgangsannahmen spiegeln die im Forschungsprojekt integrierten disziplinären Perspektiven der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung, der arbeitswissenschaftlichen Analyse von Arbeitsbeziehungen und der Berufspädagogik wider. Die Integration dieser Perspektiven ermöglicht eine komplexe Analyse des Zusammenwirkens der strategischen Einbettung von Nachhaltigkeit, der betrieblichen Mitbestimmungs- und Interessenstrukturen sowie des Zusammenhangs zwischen Kompetenzentwicklung und (nachhaltiger) Organisationsentwicklung.

Um das Thema der nachhaltigen Verankerung von betrieblichen Nachhaltigkeitsthemen empirisch zu untersuchen, bedurfte es einer Konkretisierung der untersuchten Nachhaltigkeitsthemen sowie der betrieblichen Kontextbedingungen und Mitbestimmungsstrukturen (siehe auch Clasen et al. 2017). Hierbei war für uns handlungsleitend, dass ein weiter und normativer Nachhaltigkeitsbegriff, z. B. im Sinne starker Nachhaltigkeit, oder die Untersuchung der Nachhaltigkeit eines gesamten Betriebes in allen Nachhaltigkeitsdimensionen zwar zweifellos von gesellschaftspolitischer Relevanz sind, aber forschungspraktisch die Analyse konkreter Verfestigungsbedingungen

erheblich erschweren. Der Untersuchungsfokus wurde daher auf die Aushandlung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung von Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen gerichtet. Mit der Entscheidung für diesen Untersuchungsfokus ist nicht die Annahme verbunden, dass die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen ausschließlich über Betriebsvereinbarungen gelingen kann. Betriebsvereinbarungen stellen aber ein zentrales formales Instrument zur Herstellung verbindlicher betrieblicher Handlungsorientierungen dar. Sie kodifizieren die zwischen den Vertragsparteien ausgehandelte Absicht, die geregelten Themen betrieblich umzusetzen, d. h. betriebliche Praktiken wie vereinbart festzuschreiben oder zu verändern. Das Vorliegen einer Betriebsvereinbarung zu einem Nachhaltigkeitsthema stellt daher einen idealen Ausgangspunkt für die Untersuchung der nachhaltigen Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen dar.

Unser Forschungsdesign bestand aus einem dreistufigen Vorgehen: (1) der Identifikation und Analyse von Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen auf Basis des Betriebs- und Dienstvereinbarungsarchivs der Hans-Böckler-Stiftung, (2) der Durchführung explorativer Expertinnen- und Experteninterviews und (3) der Durchführung von ausführlichen Betriebsfallstudien in vier Unternehmen der chemischen Industrie und in einem Dienstleistungsunternehmen auf der Basis von Interviews mit Vertretern des Managements und/oder der Geschäftsführung, Betriebsratsmitgliedern und betrieblichen Expertinnen und Experten zu den untersuchten betrieblichen Nachhaltigkeitsthemen ergänzt um Dokumentenanalysen. Mit der Chemiebranche wurde eine Industrie in das Zentrum unserer Fallanalysen gerückt, die sich durch besondere Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen an ökologische Nachhaltigkeit, aber auch durch ausgeprägte sozialpartnerschaftliche Strukturen und eine hohe Tarifbindung auszeichnet.

Sowohl die ökologische als auch und insbesondere die soziale Dimension von Nachhaltigkeit enthalten ein breites Spektrum an Themen und Handlungsfeldern, was z. B. Analysen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigen (Beile et al. 2006 und 2014; zur sozialen Nachhaltigkeit siehe auch Becke 2008). Während sich bei Maßnahmen zum Erhalt natürlicher Ressourcen (Emissionen, Rohstoffverwendung, Energieverbrauch usw.) eine Zuordnung zur Nachhaltigkeit in der Regel direkt ergibt, kann dies im Bereich sozialer Maßnahmen schwieriger sein. Für die Analyse galt es daher, operationalisierbare und zugleich inhaltlich gehaltvolle Themen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auszuwählen, die zudem auf Basis des BetrVG in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates fallen. Auch war es notwendig, eine begrenzte Zahl an Themenbereichen auszuwählen, um die für Vergleiche not-

wendigen Fallzahlen zu erreichen. Die nach diesen Kriterien ausgewählten Fokusfelder für unsere Studie sind im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit der betriebliche Umweltschutz und im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die Qualifizierung, also personalpolitische Maßnahmen zum dauerhaften Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Gemeinsam ist den Nachhaltigkeitsthemen in diesen Fokusfeldern, dass auf sie bezogene Maßnahmen in der Regel keine unmittelbare Wirkung entfalten, sondern einer mittel- bis langfristigen Logik folgen und sich die Frage der Verstetigung in dem durch Kurzfristigkeit geprägten Unternehmensalltag in besonderer Weise stellt (für das Thema Gesundheit siehe z. B. Badura 2017). Die Dimension der ökonomischen Nachhaltigkeit wurde nicht als Fokusfeld zur Auswahl von Betriebsvereinbarungen und Fallbetrieben ausgewählt, ist aber sowohl in der Analyse der Betriebsvereinbarungen als auch in den Fallstudien als Querschnittsthema mit Untersuchungsgegenstand. Dies gilt auch für eine geschlechter- und diversitätsbezogene Perspektive, die vor allem für die zu untersuchenden Themenfelder der sozialen Nachhaltigkeit stets mitgedacht und berücksichtigt wurde. Die geschlechtersensible sozialwissenschaftliche Forschung sowie die Diversity-Forschung zeigen, dass betrieblich erhebliche Handlungsbedarfe, auch für Betriebsräte und Gewerkschaften, bestehen (Klenner 2004; Aulenbacher/Riegraf 2010; Krell 2011; Holland 2019) und dass eine starke Verzahnung mit Nachhaltigkeitsthemen vorhanden ist (Hofmeister et al. 2013; Littig 2016; Vedder/Krause 2014).

Die gewählte thematische Fokussierung hat sich auch im Nachhinein als zweckmäßig und fruchtbar erwiesen, da gerade Betriebsvereinbarungen, die Nachhaltigkeitsthemen allgemein adressieren, z. B. unter der Überschrift CSR, eher vage gehalten sind und neben Absichtserklärungen kaum Regelungen zur konkreten Institutionalisierung und Verstetigung enthalten. Aus dem Forschungsstand, der grundlegenden Forschungsfrage, der Fokussierung des Untersuchungsgegenstandes und dem Forschungsdesign ergeben sich die folgenden konkreten Forschungsfragen, die wir im Forschungsprojekt untersucht haben:

1. Welche Nachhaltigkeitsthemen werden in den Betriebsvereinbarungen und Betriebsfallstudien thematisiert? Was sind Interessen, Begründungen und Legitimationen für diese Nachhaltigkeitsthemen?
2. Welche Mitwirkungsmodalitäten der Interessenvertretungen lassen sich empirisch erheben? Wie werden Implementierungs- und Umsetzungsstrategien vereinbart? Wie werden Vereinbarungen institutionalisiert und ihre dauerhafte Anwendung und Wirkung gesichert?

Unser zentrales Erkenntnisinteresse war bei der Bearbeitung dieser Fragen, die Thematisierung, Implementierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen und in der Unternehmenspraxis empirisch zu erfassen, zu verstehen und analytisch zu beschreiben sowie aus einer vergleichenden Analyse Schlussfolgerungen für die Mitbestimmungspraxis zu ziehen. Diese Schlussfolgerungen sollen die Akteurinnen und Akteure der betrieblichen Interessenvertretungen unterstützen, die komplexen Probleme im Kontext der Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen zu erkennen und Strategien zu entwickeln, die Mitbestimmungspotentiale hinsichtlich einer nachhaltigen organisationalen Veränderung konstruktiv wahrzunehmen.

## 2.4 Vorgehen und Struktur des Projektberichts

Für die Beantwortung der Forschungsfragen haben wir zwei analytische Zugänge gewählt. Zum einen untersuchen wir Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen sowie die Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Betriebsvereinbarungen in Fallbetrieben entlang eines idealtypischen Prozessschemas, das zwischen Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung unterscheidet.

Mit *Thematisierung* ist hierbei die Begründung, Aushandlung und Durchsetzung von Nachhaltigkeitsthemen gemeint. *Implementierung* beinhaltet die Beschreibungen und Regelungen von Verfahrensabläufen, *Institutionalisierung* umfasst formelle Aspekte der Beteiligung, wie z. B. die Einrichtung von Stabstellen und Gremien sowie die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten, und *Verstetigung* Regelungen zur Behandlung von Konflikten sowie zur Evaluation der Betriebsvereinbarung. Dieses Vorgehen erlaubt eine systematische und trennscharfe Analyse sowohl der Thematisierung von Nachhaltigkeitsthemen in Betriebsvereinbarungen als auch verschiedener Regelungsebenen in diesen Vereinbarungen. Ob beispielsweise bestimmte Formen der Institutionalisierung (z. B. die auf das Nachhaltigkeitsthema bezogene Schaffung von Entscheidungsgremien oder Stellen, aber auch Budgetzuweisungen) zu einer Verstetigung beitragen, lässt sich so unter Vermeidung normativer Setzungen als empirische Frage bearbeiten.

Der zweite analytische Zugang ist interdisziplinär und komplementär zur Analyse der Prozessschritte. Er trägt der Tatsache Rechnung, dass die Veränderung sozialer Praktiken nur im Zusammenwirken individueller Hand-

lungen und organisationaler Strukturen gelingen kann. Dieses Zusammenwirken ist kontextbezogen und u. a. abhängig von der Unternehmensstrategie und deren Implementierung, von den durch Interessenlagen und Macht geprägten Arbeitsbeziehungen sowie von den Handlungsmöglichkeiten bzw. Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure und der Fähigkeit der Organisation, individuelle Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung miteinander zu verzahnen. Die disziplinären Perspektiven der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung, der arbeitswissenschaftlichen Analyse von Arbeitsbeziehungen und der Berufspädagogik werden daher für die Entwicklung von A-priori-Konstrukten sowie für die Fallanalysen und den Fallvergleich herangezogen.

Im nachfolgenden **Kapitel 3** werden diese theoretischen Grundlagen weiter ausgeführt, und es werden A-priori-Konstrukte abgeleitet. Zunächst werden unter Bezugnahme auf ressourcen-, strategie-, kontingenz-, und institutionentheoretische Ansätze unternehmensexterne und unternehmensinterne Faktoren identifiziert, die die Aufnahme und Thematisierung von Nachhaltigkeitsthemen erklären können. Die genannten Ansätze erklären jedoch nicht, welche Themen in welchen Kontexten Relevanz erlangen und vor allem, ob und wie es zu einer Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung kommt und welche Rolle Mitbestimmungsakteuren in diesem Prozess zukommt. Dies wird aus betriebswirtschaftlicher, arbeitswissenschaftlicher und berufspädagogischer Perspektive im Rahmen der Entwicklung von A-priori-Konstrukten weiter ausgeführt.

Das dreistufige Untersuchungsdesign, die Forschungsmethodologie, das methodische Vorgehen und die Datenauswertung werden in **Kapitel 4** erläutert und in den Ergebniskapiteln z. T. vertieft. Die Analyse der Betriebsvereinbarungen und Fallstudien werden in getrennten Kapiteln vorgestellt. Die Analyse der Betriebsvereinbarungen in **Kapitel 5** erfolgt in zwei Teilen. In einem ersten Schritt werden über alle untersuchten Nachhaltigkeitsthemen Begründungszusammenhänge, die in den Betriebsvereinbarungen angeführt werden, identifiziert und in Gruppen systematisiert (Rhetorik, ökonomische Ziele, Harmonie-/Funktionsthese, soziale Ziele). In einem zweiten Schritt werden für die Fokusfelder Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und betrieblicher Umweltschutz (sowie ergänzend CSR) die in den Betriebsvereinbarungen vertraglich geregelten Prozesse und Regeln analysiert und systematisiert. Diese Analyse folgt jeweils den eingeführten Prozessschritten der Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung. Das Kapitel schließt mit aus der Analyse der Betriebsvereinbarungen gezogenen Schlussfolgerungen für die Mitbestimmungspraxis.

Den Fallstudien ist in [Kapitel 6](#) aufgrund des Untersuchungsschwerpunktes in der chemischen Industrie eine Branchenanalyse vorangestellt, in der Nachhaltigkeit als historisch gewachsenes Thema in der Chemieindustrie erläutert und die sozialpartnerschaftlichen Akteurinnen und Akteure sowie nachhaltigkeitsorientierten Initiativen dargelegt werden. Die Fallanalysen (Chemie 1 bis 4 und Dienstleister 1) folgen einem einheitlichen Gliederungsschema. Nach einer Kurzvorstellung des anonymisierten Unternehmens wird die der Fallstudie zugrundeliegende Betriebsvereinbarung dargelegt. In einem ersten Analyseschritt werden die vier Prozessschritte untersucht. Die in der Analyse identifizierten und fallbezogenen Muster werden für jeden Prozessschritt mit drei Codierungsebenen in Abbildungen zusammengefasst. Für jeden der fünf Fälle folgt nach der Analyse der Prozessphasen in einem zweiten Schritt eine Analyse aus den drei disziplinären Perspektiven mit den Schwerpunkten Strategie, Arbeitsbeziehungen und Qualifizierung.

Die Fälle werden anschließend analytisch miteinander verglichen. Hierbei werden Schlussfolgerungen gezogen, und es werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und begründet. Für die einzelnen Prozessschritte werden die in den Fallanalysen identifizierten Muster gegenübergestellt und zusammenfassend diskutiert. Aus den drei disziplinären Perspektiven erfolgt jeweils ein systematischer Fallvergleich, der die fünf Fallunternehmen anhand ihrer interpretativ gewonnenen Ausprägungsstärke (gering/mittel/stark) auf den Skalen (1) strategische Orientierung, (2) strukturelle Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen und (3) Verknüpfung individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung verortet.

Der Bericht schließt in [Kapitel 7](#) mit zusammenfassenden Schlussfolgerungen und mit einer Zusammenführung der handlungsorientierten Empfehlungen für die Mitbestimmungspraxis, die aus den Ergebnissen der im Betriebs- und Dienstvereinbarungsarchiv der Hans-Böckler-Stiftung vorgefundenen und analysierten Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen sowie aus den Ergebnissen der Fallanalysen abgeleitet wurden.

### 3 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND A-PRIORI-KONSTRUKTE

---

Wie in [Kapitel 2](#) ausgeführt, haben wir zwei Fragenruppen in den Mittelpunkt des Forschungsprojekts gestellt:

1. Welche *Nachhaltigkeitsthemen* werden in den Betriebsvereinbarungen und Betriebsfallstudien in Bezug auf die soziale Dimension, ökonomische und ökologische Dimension thematisiert? Was sind Interessen, Begründungen und Legitimationen für diese Nachhaltigkeitsthemen?
2. Welche *Mitwirkungsmodalitäten* der Interessenvertretungen lassen sich empirisch erheben? Wie werden Implementierungs- und Umsetzungsstrategien vereinbart? Wie werden Vereinbarungen institutionalisiert und ihre dauerhafte Anwendung und Wirkung gesichert?

Wie in jeder qualitativen Untersuchung steht am Anfang einer empirischen Erhebung die grundsätzliche Entscheidung, welche theoretischen Grundlagen herangezogen werden sollen, um die Forschungsfragen zu bearbeiten. Grundsätzlich stehen drei Möglichkeiten zur Verfügung. Die Untersuchung kann auf der Basis einer angemessen entwickelten Theorie durchgeführt werden (Yin 2018). Diese Form der empirischen Untersuchung ist in der vorliegenden Erhebung nicht angelegt, da sie sich in einem explorativen Umfeld bewegt, in der Erkenntnisse aus neuen und wenig erforschten Bereichen angestrebt werden. Eine zweite Möglichkeit besteht in der Theoriebildung auf der Basis empirischer Daten (Corbin/Strauss 2015; Gioia et al. 2013). Diese Form der empirischen Untersuchung haben wir ebenfalls nicht verfolgt, da sich in Bezug auf den zu untersuchenden Themenbereich relevante Theorien als Grundlage für anschlussfähige Konstrukte anbieten. Vor dem Hintergrund der interdisziplinären Zusammensetzung des Forschungsteams haben wir daher auf die induktive Methode (Eisenhardt 1989; Eisenhardt/Graebner 2007; Eisenhardt et al. 2016) zurückgegriffen. Hier wird zwar ein hohes Maß an theoretischer Flexibilität und Offenheit beibehalten, allerdings – im Gegensatz zur Grounded Theory – werden relevante Theoriegebiete in Bezug auf A-priori-Konstrukte gesichtet, die es den Forschern erlauben, die inhaltlichen Fragestellungen, das Forschungsdesign, insbesondere Fragebögen und weitere Erhebungsmethoden inhaltlich zu spezifizieren (Eisenhardt 1989, S.536). Diese Konstrukte ermöglichen den Zugang zu den empirischen Daten, können aber auch durch die empirischen Daten modifiziert und ggf. eli-



miniert werden, wenn sie sich als irrelevant oder ungenau erweisen. Im Folgenden stellen wir aus betriebswirtschaftlicher, arbeitswissenschaftlicher und berufspädagogischer Sicht theoretische Grundlagen und darauf basierende A-priori-Konstrukte vor.

### 3.1 Nachhaltigkeitsthemen

In Bezug auf die erste Forschungsfrage gibt es eine Vielzahl von theoretischen Perspektiven, die im Kern danach fragen, welche Erklärungen herangezogen werden können, um den Aufstieg des Nachhaltigkeitsthemas zu erklären. So wird bspw. in der *Ressourcentheorie* theoretisch erörtert, ob Aktivitäten zur Nachhaltigkeit (nachhaltige Produkte, ressourcenschonende Verfahren) einen Wettbewerbsvorteil darstellen (Barney 2011; Barney/Hesterley 2012). Ressourcentheoretisch würde ein Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit danach beurteilen, ob es – im Vergleich zum Wettbewerber – einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen könnte, wenn es Attribute aufweist, die der Wettbewerber nicht oder nur durch höheren Aufwand erreichen könnte. Attribute der Nachhaltigkeit wären in einer solchen Perspektive bestimmbar, wenn das Nachhaltigkeitsthema den Unternehmenswert verbessert und gleichzeitig eine gewisse Knappheit aufweist. Könnte jedes Unternehmen z. B. ein nachhaltiges Produkt in gleicher Weise und zu gleichen Kosten herstellen, könnte kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht werden. Insofern müsste das Produkt auch vor Imitation geschützt sein. Gelingt es dem Wettbewerber, die Ursache des Erfolgs zu dechiffrieren, ist kein Wettbewerbsvorteil möglich. Verfügt das Unternehmen aber über Imitationsbarrieren ist nachhaltiger Erfolg eher wahrscheinlich. Diese Barrieren sind vielfältig und reichen von der spezifischen Unternehmenskultur, über Qualifizierungsstrategien, Personalführung bis zur praktizierten Mitbestimmung. Schließlich wird der nachhaltige Wettbewerbsvorteil durch die Organisation der Ressourcen beeinflusst. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, die Ressourcen und ihre Potentiale auch zur Anwendung zu bringen, in dem sie die Entstehung und den Einsatz dieser Ressourcen organisatorisch unterstützt.

Vor dem Hintergrund einer solchen theoretischen Perspektive sind Begründungen in der Aufnahme und Verhandlung von Nachhaltigkeitsthemen in erster Linie auf den Wettbewerbsvorteil zu beziehen. In Bezug auf die oben vorgestellten drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ist dann empirisch zu erheben, ob Nachhaltigkeitsthemen, z. B. als Wettbewerbsvorteil, in der Schnittmenge von ökonomischen und ökologischen Dimensionen verortet

werden, wenn es darum geht, nachhaltige Produkte zu entwickeln und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in einem für diese Fragen sensibler werdenden gesellschaftlichen Umfeld zu sichern. Aber auch in Bezug auf die soziale Dimension erwarten wir ressourcenorientierte Perspektiven, bspw. in Bezug auf die Gewinnung und Bindung von wettbewerbskritischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Konzentriert sich die Ressourcentheorie auf den Wettbewerbsvorteil, fragt die *Strategietheorie* danach, ob Nachhaltigkeitsthemen Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Auch hier ist die Aufnahme von Nachhaltigkeitsthemen strategietheoretisch in einer dominant ökonomischen Dimension zu verorten. Kernfragen sind, wie in der Strategieformation neu aufkommende Themen strategisch berücksichtigt (Ridder/Schrader 2019) und wie diese Themen in Planungsmodalitäten übertragen werden (Wolf/Floyd 2017). Reagiert wird auf die sich verändernde Nachfrage von Kunden oder auf Auflagen von Investoren. Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsziele zu formulieren, wird auch auf Nachhaltigkeitsrisiken zurückgeführt, z.B. wenn es darum geht, Kostenstrukturen zu verändern (z.B. Energie, Rohstoffe) oder Lieferketten transparent zu gestalten. Für die vorliegende empirische Untersuchung ist damit relevant, ob Nachhaltigkeitsthemen strategisch verankert sind und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit synergetisch mit korrespondierenden Leitlinien, Grundsätzen und Maßnahmen übereinstimmen. Sind diese Maßnahmen in sich schlüssig (z.B. aufeinander aufbauende Maßnahmen des Gesundheitsschutzes)? Sind diese Maßnahmen zur Nachhaltigkeit mit anderen Maßnahmen abgestimmt oder gibt es Kollisionen mit anderen Maßnahmen (z.B. Gesundheitsschutz mit Arbeitsbelastung, Arbeitsorganisation)? Gelten Maßnahmen (nur) für bestimmte Bereiche (z.B. ökologische Dimension) oder bestimmte Gruppen (z.B. ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer)? Wie werden Nachhaltigkeitsthemen in Maßnahmenbündel übertragen? Werden diese Maßnahmenbündel in Betriebsvereinbarungen festgehalten?

In einem dritten theoretischen Zugang haben wir die Kontingenztheorie und die Neoinstitutionentheorie in Bezug auf angemessene A-priori-Konstrukte gesichtet. In der *Kontingenztheorie* wurde der Einfluss der Umwelt schon früh modelliert (Kieser 2019). Allerdings wird Umwelt hier organisationstheoretisch als Kontext verstanden, in dem die situative Einbettung der Organisation als Determinante der Organisationsstruktur wirkt. Eigenschaften der Organisation und der Umwelt erzeugen hier die Voraussetzungen für strukturelle Anpassungsleistungen. Das Forschungsprogramm hat in mehreren Wellen erhoben, wie Unterschiede in den Organisationsstrukturen in Abhängigkeit des Kontexts erklärt werden können und welche Auswirkun-

gen Situations-Struktur-Konstellationen auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (Schreyögg 2008, S.251 ff.; Schreyögg 2012, S.61 ff.). Insbesondere in Bezug auf das Nachhaltigkeitsthema lassen sich viele situationsspezifische Einflussgrößen fassen. Explizit werden hier insbesondere politische Rahmenbedingungen genannt, z.B. EU-Gesetzgebungen bzw. Richtlinien, Initiativen der Bundesregierung oder Vereinbarungen der Sozialpartner. Sensibel werden auch zukünftige politische Entwicklungen in Bezug auf den Umweltschutz antizipiert und im Hinblick auf die Handlungsoptionen des Unternehmens analysiert.

Während die Kontingenztheorie von einem eher engen Verhältnis zwischen Umwelt und Anpassung der Organisationsstrukturen ausgeht, fragen Theorien des *Neoinstitutionalismus* danach, in welchen Variationen Organisationen auf diese Herausforderungen reagieren. Im Rahmen dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass Organisationen Strukturen adaptieren, dies aber nicht zwingend aufgrund von Effektivitätsüberlegungen erfolgt (DiMaggio/Powell 1991, S.63 f.). Organisationen übernehmen bestimmte Regeln und Strukturen in der Erwartung, dass diese einen Beitrag zur Überlebenssicherung leisten, indem der Organisation Legitimität durch die Umwelt zugesprochen wird. Dies geschieht, wenn Organisationen den Erwartungen und den Anforderungen der jeweiligen Anspruchsgruppe entsprechen, sich also konform verhalten (Meyer/Scott 1983, S.201). Organisationen erkennen in diesem Kontext gesellschaftlich gegebene und von Anspruchsgruppen als richtig erachtete Regeln an. Institutionalisierung als Zustand bezieht sich dann auf eine Situation, in der bspw. von Organisationen die bestehenden Erwartungen und Regeln als bedeutungsvoll interpretiert und befolgt werden. Institutionalisierung als Prozess beinhaltet die Diffusion von standardisierten Regeln und Praktiken (DiMaggio/Powell 1991, S.27). Innerhalb des Prozesses werden Elemente der formalen Struktur weitestgehend akzeptiert und als erforderlich und geeignet angesehen, um die Legitimität zu unterstützen (Tolbert/Zucker 1983, S.25).

Entsprechend spielen Legitimationsaspekte in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen eine große Rolle, und wir erwarten, dass Legitimationsargumente (was eine Organisation tun sollte) wichtige Einflussgrößen in der Besetzung des Nachhaltigkeitsthemas darstellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aus strategischen und organisationstheoretischen Theorien die Aufnahme und Thematisierung von Nachhaltigkeitsthemen mit unterschiedlichen Perspektiven gut abgeleitet werden kann. Extern lassen sich situativer Druck (Gesellschaft, Staat, Anspruchsgruppen) und Legitimität (Strukturen, Prozesse) als Konstrukte iden-

tifizieren, aber auch Wettbewerbsargumente spielen eine dominante Rolle (Antizipation sich ändernder Nachfragestrukturen, Anpassung an Märkte). Argumentationsmuster, die sich auf die Thematisierung durch interne Anpassung konzentrieren, adressieren insbesondere Strategie- und Planungsfragen (Strukturen, Personalbeschaffung, Qualifizierung, Kosten). Sowohl für die ökologische als auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit ist es allerdings eine offene empirische Frage, welchen Themen sich Interessenvertretungen bevorzugt zuwenden und ob bzw. in welcher Form ökologische und soziale Aspekte von Nachhaltigkeit konkretisiert und – z. B. unter Bezugnahme auf Standards und Normen – operationalisiert werden. Aus einer arbeitswissenschaftlichen Perspektive stellt sich mit Blick auf die Arbeitsbeziehungen grundlegend die Frage, welche Ziele und Interessen Interessenvertretungen (Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen verfolgen und welche Handlungsstrategien sie diesbezüglich entwickeln. Dies ist zunächst vor dem Hintergrund des deutschen Systems industrieller Beziehungen zu analysieren, da die langfristige, auf Unternehmensentwicklung bezogene Orientierung von Interessenvertretungen eine lange Tradition hat und die mit dem angelsächsischen Konzept der CSR verbundene Freiwilligkeit einer unternehmerischen sozialen und ökologischen Orientierung dem Interesse nach (rechts-)verbindlichen und damit einfordern betrieblichen Verpflichtungen widerspricht (Brandl 2006; Maten/Moon 2008; Preuss et al. 2009; Haunschild/Krause 2014).

### 3.2 Mitwirkung

Neben der Frage, welche Nachhaltigkeitsthemen in Betrieben vereinbart werden und welche Interessen, Strategien und Begründungen hierfür ausschlaggebend sind, wird als zweiter Schwerpunkt die Mitwirkung und Mitbestimmung der Interessenvertretung auf Betriebs- und Unternehmensebene fokussiert. Wir untersuchen, wie diese Vereinbarungen implementiert werden, wie die Nachhaltigkeitsthemen in Organisationsstrukturen institutionalisiert werden und ob sich aus diesen Institutionalisierungen dauerhafte Anwendungen und Wirkungen ergeben. Wir interpretieren diese Prozesse also nicht als lineare Ablauflogik, sondern als sich auf der Prozessachse verengenden Raum. Jede Prozessphase erzeugt ihre eigenen Möglichkeiten und Beschränkungen für die folgenden Phasen (Weick 1995). Auch hier ergeben sich in Bezug auf den Prozess Fragen nach empirischen Pfaden und ihrer Interpretation durch die Linse von theoretischen Perspektiven.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Thematisierung und Vereinbarung von Nachhaltigkeitszielen irrelevant, wenn nicht sichergestellt wird, dass daraus weitere Schritte ihrer Realisierung vereinbart werden (Bowen/Ostroff 2004). Insbesondere die Forschung zum strategischen Human Resource Management (HRM) hat hinlänglich aufgezeigt, dass die *Implementierung* neuer Praktiken an Barrieren scheitert (Wright/Nishii 2013). Einerseits ist es möglich, dass die neuen Praktiken nicht in das strategische Konzept der Unternehmung integriert werden können (Allen/Wright 2007), wenn sie mit den kurz- und mittelfristigen Zielkorridoren der Unternehmung kollidieren. Externe Ereignisse (z. B. Tarifverträge) führen zu Verhandlungen, Konflikten, Kompromissen und Vereinbarungen, die aber häufig nur eine formale Ausgestaltung zur Folge haben und die tatsächlichen Praktiken kaum verändern. Schriftlich fixierte Vereinbarungen geraten in Vergessenheit oder werden nur der Form nach befolgt, ohne die intendierten Veränderungen zu erreichen. Kostenrelevante Vorgaben aus Tarifverträgen werden ignoriert oder unterlaufen, wenn von der Unternehmensleitung als Unternehmensstrategie z. B. Kostenminimierung gewählt wurde. Daraus resultieren Konflikte, langwierige Verhandlungen mit der betrieblichen Interessenvertretung und formale Vereinbarungen, deren Implementierung erneut konfliktreich abläuft.

Andererseits sind die neuen Praktiken häufig nicht auf bereits etablierte Praktiken abgestimmt (Boxall/Purcell 2011). Neue Praktiken stehen nicht isoliert im Unternehmensalltag, sondern korrespondieren mit bestehenden Praktiken. Die Korrespondenz ist hierbei nicht immer synergetisch, sondern es können hierdurch widersprüchliche Handlungsrichtungen vorgegeben werden. Im Bereich der Lebensarbeitszeit zeigen bspw. Röhl und Rimbach (2017), dass Anstrengungen zur Verbesserungen der Arbeitsqualität im Bereich älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer deutliche Konsequenzen in Bezug auf Auswahlverfahren, Personalentwicklung, Arbeitseinsatz, Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung haben. Bestehende Praktiken haben ein gewisses Beharrungsvermögen und können ihrerseits ebenfalls auf mühsam ausgehandelten Vereinbarungen basieren.

Der Überblick macht deutlich, dass eine isolierte Veränderung von Praktiken im Unternehmen ohne eine Anpassung korrespondierender Praktiken die Chancen einer tatsächlichen Änderung von Praktiken mindern. Doch selbst die erfolgreiche Vereinbarung und Implementierung neuer Praktiken ist noch kein Garant für deren Handlungsrelevanz. Die einfache Annahme, dass Führungskräfte sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer neu ausgehandelte Praktiken akzeptieren, verstehen und umsetzen können, erscheint sehr voraussetzungsreich. Herausforderungen ergeben sich insbeson-

dere in der Kommunikation, dem Verständnis und der Gewichtung neuer Praktiken sowie der Qualifikation der Umsetzenden in Bezug auf die neuen Praktiken (Bowen/Ostroff 2004). In dieser Phase der Untersuchung fragen wir deshalb welche Implementierungs- und Umsetzungsstrategien auf betrieblicher Ebene identifiziert werden können. Welche Rollen spielen die Mitbestimmungsakteure? Wie werden sie durch die Mitbestimmungsstrukturen unterstützt?

Über die Implementierung hinaus ist Nachhaltigkeit in der Anwendung erst erreichbar, wenn es gelingt, die neuen Praktiken zu institutionalisieren. Die Schlüsselrolle der Betriebsräte ist hier prominent, da sie Beteiligungspraktiken initiieren könnten, die eine direkte Beteiligung von Führungskräften sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in der *Institutionalisierung* von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit erlauben. Aus berufspädagogischer Perspektive ist von besonderer Relevanz, dass Maßnahmen und Konzepte sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens in dem komplexen Gefüge von betrieblicher Organisationsentwicklung und individueller Kompetenzentwicklung von Beschäftigten, betrieblicher Interessenvertretung und Führungskräften nur auf Dauer gestellt werden können, wenn in den Handlungsfeldern individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung verknüpft werden, so dass eine Nachhaltigkeitskompetenz von Organisation und Subjekten ausgebildet und gefördert wird (Siebenhüner 2004; Siebenhüner/Arnold 2007) und die Akzeptanz wie auch das Commitment der Führungskräfte und der Beschäftigten sichergestellt wird. Das Zusammenwirken aller dieser Faktoren ist eine Voraussetzung dafür, Nachhaltigkeitsthemen in der Organisation institutionell zu verankern (Antoni et al. 2013).

Dabei stehen nicht Fragen der formalen Qualifizierung im Vordergrund. Vielmehr geht es auch um die informell, im Prozess der Arbeit erworbenen Kompetenzen, die ihrerseits nicht nur in den formalen, sondern vor allem in den informellen, latenten Strukturbildungsprozessen der Organisation wirksam werden. Unter Nachhaltigkeitsaspekten spielt das Wissensmanagement bzw. der Wissenstransfer beim Ausscheiden älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder betrieblicher Interessenvertreterinnen und -vertreter (und dem damit verbundenen „brain drain“) eine besondere Rolle.

Als Ergebnis einer solchen Analyse betrieblicher Nachhaltigkeitskonstellationen ist zu erheben, welche Faktoren die Ausbildung von „nachhaltigkeitsorientiertem Lernen“ individuell und organisational fördern und somit die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit sichern. Mit Siebenhüner (2004, S. 8) wird dieses Lernen definiert als „die Veränderung ihrer [der Akteure]

Handlungsmuster, die auf eine veränderte Wissensbasis infolge reflexiver Prozesse zurückzuführen ist und auf dem Konzept der Nachhaltigkeit als Zielrahmen basiert“. Wir vermuten hemmende Faktoren zum einen in Form von Spannungsverhältnissen kurzfristiger, shareholderorientierter Ziele und längerfristiger, stakeholderorientierter Ziele, aber zum anderen auch in einer verkürzten Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten, die sich nur auf einzelne Bereiche von Nachhaltigkeit konzentriert und somit nicht ganzheitlich ist.

Institutionalisierte Praktiken müssen von den potentiell betroffenen Anwendern verstetigt werden. Allerdings kann gezeigt werden, dass die Verstetigung solcher Praktiken mit den vorherrschenden Vorstellungen und Praktiken kollidiert (Röhl 2019). Ein arbeitswissenschaftlicher Blick auf die *Verstetigung* stellt die Frage der Vermittlung von institutionalisierten Praktiken, darauf basierenden Handlungen und die Veränderung der Praktiken. *Strukturierungstheoretisch* sind hier Struktur und Handlung als rekursiver Prozess zu verstehen (Giddens 1992). Institutionelle Voraussetzungen legen zwar die Basis zur Veränderung von Praktiken, schaffen aber andererseits innerhalb dieses Rahmens auch neue Handlungsoptionen. Dies gilt insbesondere, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Führungskräfte über individuelle Interessen verfügen, Handlungsspielräume zur Realisierung dieser Interessen nutzen und diese Interessen nicht mit denen anderer Akteure oder mit denen der Organisation übereinstimmen. Gut erforschte Konstrukte aus der *mikropolitischen Forschung* beziehen sich hier insbesondere auf die Dimensionen Interessen, Konflikte und Macht, wenn es um die Erklärung des Politischen geht (Küpper/Felsch 2000; Morgan 2006). Die Unterschiedlichkeit der Ausprägung von Interessen und ihre Variation in verschiedenen Situationen sorgen für einen diesbezüglichen Facettenreichtum in Organisationen. Eine Analyse dieser variierenden Interessen erlaubt ein tieferes Verständnis der Aktivitäten und Strategien und damit ein Verständnis für das von rationalen Annahmen abweichende politische Verhalten in Organisationen. Im Gegensatz zu Annahmen, die von rationalen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgehen, die ein verbindliches Ziel gemeinsam arbeitsteilig bewältigen, legt die Metapher von Organisationen als politisches Gebilde ein System nahe, in dem Menschen zusammenarbeiten, um spezifische Wünsche oder Ziele zu verwirklichen. In Anerkennung von divergierenden Interessen der Organisationsteilnehmerinnen und -teilnehmer ist das Vorhandensein von Konflikten eine selbstverständliche Schlussfolgerung. Konflikte können personeller oder interpersoneller Natur sein, sich aber auch zwischen Gruppen abspielen. Entsprechend gibt es eine Vielzahl von Hinweisen, wie im Falle

von Konflikten zu den verschiedensten Bewältigungsstrategien gegriffen wird. Im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Kontrolle erwarten wir divergierende Interessen und Konflikte zwischen Arbeitgebervertretern und Betriebsräten einerseits und Führungskräften sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern andererseits (siehe auch Nienhüser 2005). Diese Konflikte finden nicht in rational isolierten Räumen statt, sondern sie sind eingebettet in den Kontext überbetrieblicher und betrieblicher Arbeitsbeziehungen (Kotthoff 1994; Müller-Jentsch/Seitz 1998; Marsden 2000; Edwards 2003; Trinczek 2010) und werden über Macht entschieden. Macht wird damit als Medium interpretiert, welches Interessenkonflikte lösen kann.

Damit umfassen die vorgestellten A-priori-Konstrukte die Analyseebenen der Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung. Wir fragen theoriegeleitet danach, welche Themen Eingang in die Vereinbarungen finden, welche Implementierungsstrategien verfolgt werden und fokussieren dabei die Rolle der Mitbestimmungsakteure und Strukturen. In der Institutionalisierung gehen wir insbesondere der Frage nach, ob es gelingt, die neuen Praktiken zu etablieren und analysieren unterstützende und hemmende Faktoren. In Bezug auf die Verstetigung konzentrieren wir uns auf die Frage, ob und in welcher Weise Vereinbarungen auch angewandt, reflektiert und evaluiert werden.

Diese A-priori-Konstrukte ermöglichen ein geeignetes Forschungsprozedere, um die Mitwirkung der Interessenvertretung bei der Vereinbarung von Nachhaltigkeitsthemen empirisch zu analysieren.



## 4 UNTERSUCHUNGSDESIGN

---

Ziel des Projektes ist es, Erkenntnisse zu der Frage zu gewinnen, welche Aspekte die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen fördern bzw. hemmen und inwieweit Betriebsvereinbarungen als Vehikel zu einer nachhaltigen Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen genutzt werden. Die Vorgehensweise im Projektverlauf gliedert sich in die nachfolgend dargestellten drei Arbeitspakete bzw. -phasen der Datenerhebung.

### **Explorative Interviews mit Expertinnen und Experten**

Als Expertinnen und Experten werden Personen definiert, die nicht nur über ein besonderes Wissen verfügen, sondern deren Wissen auch „in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure wird“ (Bogner et al. 2009, S. 14). Die Interviewpartner waren vier Gewerkschaftssekretäre mit Zuständigkeiten für die untersuchten Fokusthemen (Qualifizierung, Arbeitsschutz, Betrieblicher Umweltschutz) von ver.di, IG BCE, IG Metall und DGB auf Bundesebene sowie ein Vertreter aus einem Arbeitgeberverband und zwei mit Nachhaltigkeitsthemen befasste Experten aus arbeitgebernahen Beratungsunternehmen. Die Experten wurden in teilstrukturierten Interviews daraufhin befragt, welche Positionen ihre Organisationen hinsichtlich Nachhaltigkeit vertreten und welche Wege, Chancen und Schwierigkeiten bestehen, diese Positionen durchzusetzen. Auch war es Ziel der Interviews, erste Anhaltspunkte zu erhalten, wie und mit welchen Motiven Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen diskutiert und implementiert werden und welche Faktoren dies aus Sicht der Expertinnen und Experten fördern bzw. hemmen.

Alle Experten bezogen sich auf die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit, wobei eher ökologische Themen als Kern des Nachhaltigkeitsbegriffes gesehen wurden. Gewerkschaftsvertreter verwiesen jedoch darauf, dass Mitbestimmungsrechte zwar auch das Thema Umwelt umfassen, aber in der sozialen Dimension tief- und weitreichender seien und sich dies auch in der Betriebsratsarbeit widerspiegele. Zwischen Gewerkschaftsvertretern und Arbeitgeberverband herrschte Konsens, dass Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern dazu dienen, trotz der Zielkonflikte im Bereich Nachhaltigkeit zu gemeinsam getragenen Vereinbarungen zu kommen.

Die Interviewergebnisse verweisen bezüglich der betrieblichen Befassung mit Nachhaltigkeitsthemen insbesondere auf die Bedeutung (1) *äußerer Ereignisse* (Unfälle, Regulierung und deren Ankündigung), (2) *überbetrieblicher*

*Netzwerke und Verbände* (Branchenstandards, Initiativen, Weiterbildungen) und (3) *individueller betrieblicher und überbetrieblicher Akteurinnen und Akteure*, die sich häufig auch intrinsisch motiviert für Nachhaltigkeitsthemen einsetzen. Diese Ergebnisse wurden bei der Entwicklung der Leitfäden für die Erhebung in den Fallbetrieben mitberücksichtigt.

### **Analyse von Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen**

In einem weiteren Schritt wurde das Betriebs- und Dienstvereinbarungsschicht der Hans-Böckler-Stiftung zu den Fokusthemen Qualifizierung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz sowie die dazu bereits bestehenden Auswertungen für die ausgewählten Branchen analysiert. Das methodische Vorgehen für diesen Arbeitsschritt ist ausführlich in [Kapitel 5](#) dargelegt.

### **Betriebliche Fallstudien**

Die Betriebsfallstudien wurden durchgeführt, um die Implementierung und Verstetigung von Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext mehrperspektivisch zu erfassen. Unserer Annahme nach ist es für die nachhaltige Verankerung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit entscheidend, inwiefern die Themen auf der Organisationsebene in Form von Prozessen, Regeln und Standards übersetzt werden. Um dies zu rekonstruieren, wurden im Rahmen der Betriebsfallstudien Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern des Betriebsrats sowie der Unternehmensleitung, Fach- und Führungskräften geführt. In einem Fall konnte auch ein Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmerseite für ein Interview zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit gewonnen werden. Es wurden insgesamt fünf Fallstudien in Unternehmen durchgeführt, in denen – mit Ausnahme eines Falles – Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen gestaltet wurden.

Der Feldzugang folgte einem „purposive sampling“ (Stake 2000; Yin 2018):

- Es wurden zunächst Unternehmen der Chemieindustrie ausgewählt. Diese Industrie zeichnet sich gegenüber anderen Branchen durch die enge sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit der Tarifvertragsparteien aus. Arbeitgeberverband und Gewerkschaft sehen sich gemeinsam in der Verantwortung, den digitalen Wandel in der Branche unter Wahrung der jeweiligen Interessen nachhaltig zu gestalten (siehe dazu auch den Branchenreport [Kapitel 6](#)). Es wurde ein weiterer Fall aus einer anderen Branche hinzugezogen, um ggf. Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

- Ausgehend von unseren Annahmen zur strategischen, nachhaltigen Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen standen weitere Auswahlkriterien im Mittelpunkt: Da Betriebsräte als relevante Stakeholder für soziale und ökologische Nachhaltigkeit angesehen werden, sollten die zu untersuchenden Unternehmen einen Betriebsrat haben.
- Da Tarifverträge potentiell bedeutsam sind für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit, wurden Unternehmen mit Tarifbindung ausgewählt.

Um die vielfältigen Einflussfaktoren auf die Verstetigung von Nachhaltigkeit analytisch herauszuarbeiten, wurde eine Mehrebenen-Perspektive eingenommen. Aus dieser Perspektive konnten die Sicht- und Handlungsweisen der in der jeweiligen betrieblichen Konstellation relevanten Akteurinnen und Akteuren differenziert erfasst und aufeinander bezogen werden.

#### 4.1 Methodologie und methodisches Vorgehen

Einer induktiven Forschungslogik folgend, wurde das Feld ausgehend von theoretischen Vorannahmen auf der Basis von A-priori-Konstrukten untersucht und anhand der empirischen Daten und deren Interpretation die theoretische Basis der Studie angepasst bzw. präzisiert. Diese explorativen Vorgehensweisen wurde aus zwei Gründen gewählt (Eisenhardt 1989, Yin 2018; Reichertz 2000; Bude 2008; Meyer/Elsholz 2009): Zum einen wird sie dem Umstand gerecht, dass Forscher niemals ohne Voraussetzungen (also unabhängig von ihrem eigenen Kontext) einer Fragestellung nachgehen können. Zum anderen ermöglichen theoriegeleitete empirische Analysen es, erfolgreiche (Unternehmens-)Praxis und soziale Praktiken zu beschreiben und für andere Organisationen nutzbar zu machen.

Im Anschluss an die Konzeptualisierung des Forschungsvorhabens und eine Bestandsaufnahme der Untersuchungsfelder und theoretischen Grundlagen wurde das feldspezifische Untersuchungsdesign entwickelt, welches die Fallbeschreibungen, theoretische Bezüge und Methoden integrierte. Durch über den gesamten Forschungsprozess durchgeführte Reflexions- und Überarbeitungsphasen konnten dieses feldspezifische Untersuchungsdesign und das Untersuchungsfeld kontinuierlich aneinander angepasst werden.

Die Erstellung der Leitfäden für die halbstrukturierten Interviews erfolgte auf der Basis von arbeitswissenschaftlichen, berufspädagogischen und betriebswirtschaftlichen theoretischen Zugängen. Dieses interdisziplinäre Vorgehen wurde durch eine kontinuierliche Reflexion der aus der Theorie

Tabelle 1

## Übersicht Interviewpartner

	Geschäfts- führung	Personal- abteilung	Betriebsrat	sonstige
Fall 1	1	1	1	
Fall 2	1	1	3	
Fall 3		2 (Leitung und Mitarbeiter)	1	2 (Projektleitung Digitalisierung und Ausbildungsleitung)
Fall 4		1	1 (Aufsichtsrat)	1 (externes Aufsichtsratsmitglied)
Fall 5		1	5	1 (Leiter Arbeitssicherheit und Diversität)

Quelle: eigene Darstellung

abgeleiteten Kategorien sowie deren Anpassung an die empirisch erfasste Wirklichkeit ermöglicht. Die Daten wurden über halbstrukturierte Interviews generiert, die jeweils etwa eine Stunde dauerten und zumeist in den Räumen des jeweiligen Betriebes durchgeführt wurden, in wenigen Fällen per Telefon. Alle Interviews wurden per Audioaufnahmegerät aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Bei Unklarheiten, die während der folgenden Auswertungsphasen entstanden, erfolgten telefonische Rücksprachen mit den Interviewpartnern im Sinne einer kommunikativen Validierung (Mayring 2002), welche ebenfalls aufgezeichnet und transkribiert wurden. Dadurch standen die Daten aus insgesamt 23 qualitativen Interviews zur Verfügung:

## 4.2 Auswertung der gewonnenen Daten

Ziel der qualitativen Erhebungen in den Unternehmen (durch Interviews und Dokumentenanalyse) war nicht die vereinzelte Rekonstruktion von

„Best Practices“, es ging vielmehr darum, auf der Basis der in der Sozialwissenschaft etablierten Replikationsmethode (Eisenhardt 1989; Yin 2018) typische Muster herauszuarbeiten. Die Auswertung der Daten orientierte sich an der methodischen Grundlegung und Vorgehensweisen von Kelle/Kluge (2008). Aufbauend auf empirischem und theoretischem Vorwissen aus Vorarbeiten und Sekundäranalysen wurden Leitfäden für die Expertinnen- und Experteninterviews und die Interviews im Rahmen der Betriebsfallstudie erstellt. Ein vorläufiges Kategorienschema für die softwaregestützte Auswertung wurde entlang der Überlegungen zu den Leitfäden formuliert und bei der Auswertung aus dem empirischen Material ergänzt. Die Zuordnung der Daten zu dem Kategorienschema wurde mit Hilfe der Software MAXQDA vorgenommen.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte durch das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse (Gläser/Laudel 2010; Mayring 2002; 2008). Um die Transparenz des Forschungsprozesses zu gewährleisten, wurde jeder Auswertungsschritt nach zuvor vereinbarten Regeln durchgeführt. Darüber hinaus wurde an jedem Auswertungsschritt das gesamte Forscherteam im Sinne einer Forschertriangulation (Grunert 2010; Mayring 2002) beteiligt. In regelmäßigen Teamgesprächen wurden Interpretationsschritte und ggf. Abweichungen reflektiert. Die Regeln für die Durchführung der unterschiedlichen Analyseschritte wurden dabei an die sich stellenden Anforderungen angepasst und so im Laufe des Forschungsprozesses verbessert.

Auf der Grundlage der theoretischen Vorarbeiten wurde ein Kategoriensystem entwickelt. Die Kategorisierung des Datenmaterials erfolgte parallel durch zwei Forscher unabhängig voneinander. Anschließend wurden die Ergebnisse verglichen und diskutiert, das Kategoriensystem entsprechend angepasst (Gläser/Laudel 2010).

Die Interviews wurden in Sinnabschnitte unterteilt und gemäß dem erarbeiteten System kategorisiert. Auf diese Weise war eine systematische Extraktion und Sortierung des für die Fragestellung relevanten Materials möglich. Darüber hinaus konnte durch dieses Vorgehen die Auswertung jeweils durch bestimmte Stellen im Datenmaterial belegt werden (Mayring 2008), was ebenfalls die Nachvollziehbarkeit der Studie gewährleistet.

Nach der Extraktion des Datenmaterials erfolgte die Aufbereitung der Daten im Rahmen ausführlicher deskriptiver Fallbeschreibungen, die als Grundlage für Interpretationsworkshops dienen.

In diesen Sitzungen erfolgte die Visualisierung der Ergebnisse der einzelnen Fälle und deren diskursive Interpretation. Dabei wurden die Daten aggregiert und in eine Datenstruktur überführt (Miles/Huberman/Saldanja

2020; Ridder 2020). Gioia et al. (2013) folgend wurde die Datenstruktur zunächst deskriptiv an den Aussagen in den Fällen orientiert (first order analysis). Hierbei wird in der Regel die Sprache der Befragten zugrunde gelegt, um möglichst authentisch die Ergebnisse zu erheben. In einem zweiten Schritt werden diese Muster verdichtet und in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede genauer analysiert (second order analysis). Hier wird die deskriptive Ebene verlassen und die Muster werden theoretisch reflektiert, um in einem dritten Schritt wiederum durch Vergleich und genauere Reflexion die finalen Kategorien zu identifizieren (third order analysis). Diese drei Stufen der Datenanalyse werden in den Fallstudien systematisch vorgestellt, um die Validität und Reliabilität der Befunde sicherzustellen. Die für eine Fallkontrastierung notwendige Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede mündete schließlich in einer systematischen Suche nach Zusammenhängen zwischen den Kategorien, um ggf. über alle untersuchten Unternehmen hinweg Muster identifizieren zu können (cross case analysis).

Dadurch waren ein kritisch-reflexiver Umgang mit gewonnenen Eindrücken und die konsequente Überprüfung der Schlussfolgerungen anhand des Materials sowie eine kontinuierliche kommunikative Validierung innerhalb des Forscherteams möglich. In dem Forschungsprozess wurden die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews, der Sekundäranalysen von Betriebsvereinbarungen und die Betriebsfallstudien trianguliert. Triangulation meint dabei nicht nur, dass die mit der jeweiligen Erhebungsmethode erhobenen Daten in der Ergebnisanalyse aufeinander bezogen wurden. Vielmehr beinhaltet eine Triangulation der Methoden auch, dass bei der im Prozess der Erhebung gewonnene, vorläufige Erkenntnisse reflektiert und im weiteren Verlauf der Erhebung berücksichtigt werden.

## 5 BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Aus dem Archiv für Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung wurden dort hinterlegte Betriebsvereinbarungen systematisch ausgewertet. Diese Analyse umfasst zwei Arbeitsschritte. Zunächst wurden die Betriebsvereinbarungen darauf hin geprüft, ob und inwiefern Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung verhandelt werden und in welcher Form sie Eingang in Betriebsvereinbarungen finden. Es wurden dabei Schwerpunkte auf die folgenden Fokusfelder gelegt:

- Soziale Nachhaltigkeit: Qualifizierung, Arbeits-/Gesundheitsschutz
- Ökologische Nachhaltigkeit: betrieblicher Umweltschutz, CSR

Darüber hinaus wurden die Betriebsvereinbarungen darauf hin analysiert, ob sie Regelungen enthalten, wie diese Fokusfelder auch langfristig erfolgreich in den Geschäfts- und Arbeitsprozessen verankert werden. Hierzu – so die Vorannahme – bedarf es einer partizipativen und verbindlichen Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung. Nur durch verbindliche Beteiligungsprozesse und rechtlich kodifizierte Instrumente können Nachhaltigkeitsthemen in dauerhaft anwendungsbezogene Praktiken umgesetzt und nachhaltig verstetigt werden.

### 5.1 Betriebsvereinbarungen als nachhaltigkeitspolitisches Instrument

Im Betriebsverfassungsgesetz sind grundsätzlich Möglichkeiten angelegt, Themen sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit im Sinne der Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung aufzugreifen und zu vertreten. Nachhaltigkeitsthemen können in Form einer rechtsverbindlichen Betriebsvereinbarung aufgenommen und geregelt werden. Hierzu bietet das Betriebsverfassungsgesetz Möglichkeiten, Sachverhalte zu verhandeln, in denen der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht hat (§ 77 BetrVG). Dies betrifft z. B. den Bereich der sozialen Angelegenheiten. Aber auch in freiwilligen Betriebsvereinbarungen kann ein Betriebsrat Nachhaltigkeitsthemen, z. B. im Umweltbereich, aufnehmen und mit der Arbeitgeberseite regeln.

Diese Möglichkeiten werden allerdings unterschiedlich intensiv für den Nachhaltigkeitsbereich genutzt und auch die inhaltlichen Schwerpunkte sind heterogen (Egbringhoff/Mutz 2008). Zudem stehen auch betriebliche

Interessenvertretungen, wie andere gesellschaftliche Gruppen, vor der Herausforderung, gleichzeitig lokale Interessen der Beschäftigten und übergeordnete Aspekte der Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial, ökonomisch) zu berücksichtigen.

Betriebsvereinbarungen sind als Analysegegenstand der Mitbestimmungsforschung sehr geeignet, da dort vereinbarte Nachhaltigkeitsthemen systematisch erhoben werden können. Gleichzeitig kann geprüft werden, welche Prozessschritte festgelegt werden, um eine Verstetigung der Nachhaltigkeitsthemen zu erreichen. In Betriebsvereinbarungen können z. B. Prozesse, Verantwortlichkeiten, Fristen sowie die Umgangsweise mit Konflikten geregelt werden. Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit können in diesem Verständnis dann als nachhaltig gekennzeichnet werden, wenn sie institutionell verstetigt werden und darüber hinaus auch eine Kontrolle ihrer Wirksamkeit erfolgt.

## 5.2 Fokusfelder der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeitsdimensionen „Soziales“, „Ökologie“ und „Ökonomie“ sind in einem ersten Schritt auf den Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes zu beziehen. Die Zuständigkeit des Betriebsrats bezieht sich im Bereich Ökologie auf den *betrieblichen Umweltschutz*, der in der Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 aufgenommen wurde. Im Bereich Soziales gehören *Arbeits- und Gesundheitsschutz* sowie *Qualifizierung* zu den Kernthemen des BetrVG. Wir sehen diese Bereiche als essentielle Voraussetzung, die Fähigkeiten und die Arbeitskraft der Beschäftigten einzusetzen und dauerhaft zu erhalten. Die ökonomische Nachhaltigkeit bildet ein Querschnittsthema, da im Kontext der Logik des Wirtschaftssystems ökonomische Fragen für die Erhaltung der Unternehmen fundamental sind, aber gleichzeitig häufig Kostenargumente gegen soziale und ökologische Dimensionen in Stellung gebracht werden.

## 5.3 Methodische Vorgehensweise

### 5.3.1 Die Auswahl der Betriebsvereinbarungen

Die Betriebsvereinbarungen wurde nach dem Verfahren des „purposeful sampling“ (Ridder 2020, S. 164 ff.) ausgewählt. In diesem Verfahren wird keine Zufallsauswahl aus einer Gesamtpopulation gezogen, sondern die Unter-



Tabelle 2

**Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen (nach Themen)**

<b>Thema</b>	<b>Anzahl</b>
Weiterbildung/PE	34
Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung	38
Umweltschutz	19
CSR	32
andere	9
<b>Gesamt</b>	<b>132</b>

Quelle: eigene Darstellung

suchungsobjekte werden thematisch so ausgewählt, dass sie einen begründeten inhaltlichen Beitrag zum Verständnis eines Phänomens leisten können. Bei dem vorliegenden Verfahren wurde die Auswahl von typischen Themen der Nachhaltigkeit in Betrieben gewählt (Yin 2018, S. 56 ff.). Hierbei wurden folgende Auswahlregeln beachtet:

Die Betriebsvereinbarungen wurden auf Basis des Thesaurus des Archivs der Hans-Böckler-Stiftung entlang der o.g. Themenfelder ausgewählt. Die Themen konnten bei der Sichtung der Vereinbarungen weiter eingegrenzt und operationalisiert werden:

Die Branchen umfassen die Metall- und Elektroindustrie, die chemische Industrie und die Ver- und Entsorgungsbranche:

Als Zeitrahmen wurde das Jahr 2000 (zeitliche Nähe zur Novellierung des BetrVG) bis zum Untersuchungszeitraum ausgewählt. Im Ergebnis konnten 132 anonymisierte Betriebsvereinbarungen ausgewählt werden.

### **5.3.2 Analyse der Betriebsvereinbarungen**

Die Inhaltsanalyse der Betriebsvereinbarungen wurde auf der Basis einer *Kodierliste* vorgenommen. Diese Kodierliste ermöglicht eine systematische Auswertung von Texten der Betriebsvereinbarungen in Bezug auf die zu untersuchenden Charakteristika. Auf diese Weise können typischen Muster identifiziert und in Beziehung gesetzt werden. Die Kodierung kann induktiv

Tabelle 3

**Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen (nach Branchen)**

<b>Chemie</b>	<b>30</b>
010301_Leistungsgewandelte (AGS)	2
020200_Weiterbildung/PE	2
060700_Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung	7
07010x_Umweltschutz	13
080600_UN-Kultur etc. (CSR)	6
<b>Metall</b>	<b>82</b>
010301_Leistungsgewandelte (AGS)	1
020200_Weiterbildung/PE	26
050350_Compliance	2
060700_Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung	27
07010x_Umweltschutz	6
080101_Gruppenarbeit	1
080600_UN-Kultur etc. (CSR)	19
<b>Ver- und Entsorgung</b>	<b>20</b>
010301_Leistungsgewandelte (AGS)	1
020200_Weiterbildung/PE	6
060700_Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung	5
080600_UN-Kultur etc. (CSR)	7
110600_europ. MB-Regelungen	1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>132</b>

Quelle: eigene Darstellung

aus den Daten erfolgen oder aus theoretischen Kategorien abgeleitet werden (Creswell 2018). Bei der vorliegenden Untersuchung wurden aus den interdisziplinären Perspektiven ein inhalts- und prozessorientiertes Kodierschema entwickelt, das folgende Kategorien umfasst:

- Unter *Thematisierung* verstehen wir die inhaltliche Bestimmung und Begründung des Nachhaltigkeitsthemas in der Betriebsvereinbarung.
- In der Implementierung werden Beschreibungen und Regelungen von Verfahrensabläufen kodiert, die es ermöglichen Nachhaltigkeit im Unternehmen verbindlich einzuführen.
- Institutionalisierung umfasst Kodierungen, die den formellen Aspekt der Beteiligung umfassen, z. B. die Einrichtung von Stabstellen, die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten oder auch die Einberufung von Gremien, die die Umsetzung des Themas verantworten.
- Schließlich haben wir in den Betriebsvereinbarungen Regelungen zur Verstetigung des Nachhaltigkeitsthemas kodiert. Regelungen zur Behandlung von Konflikten sowie die Evaluation der Betriebsvereinbarung stehen hier im Vordergrund.

Die Kodierung wurde von drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projektes durchgeführt. In mehreren Runden wurden die Textstellen auf Basis der Codes markiert, und es wurden sukzessive genauere Inklusions- und Exklusionsregeln festgelegt. Die Kodierungen wurden regelmäßig verglichen. Bei Abweichungen wurden die kodierten Textstellen diskutiert, bis eine Übereinstimmung der Zuordnungen erreicht werden konnte (zum Verfahren des intercoder agreement siehe Campbell et al. 2013).

Die kodierten Daten wurden in einem nächsten analytischen Schritt auf Basis der Kodierliste geordnet und in themenbezogene Matrizen überführt (Miles et al. 2020). Dieser Schritt ermöglicht die Sichtung der kodierten Texte in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Auf diese Weise können erste Muster in den Betriebsvereinbarungen identifiziert werden. Beispielsweise zeigten sich in vielen Betriebsvereinbarung ähnliche Formulierungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen und auch typische Begründungen für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung konnten bereits in dieser frühen Phase als Muster identifiziert werden.

In Bezug auf die Prozessschritte haben wir die kodierten Texte nach Themen geordnet (Qualifizierung, Gesundheitsschutz, Umweltschutz, CSR), da in der ersten Analysephase deutliche Unterschiede festgestellt werden konnten. Diese jeweiligen Muster konnten entsprechend themenspezifisch herausgearbeitet werden.

Diese Muster wurden in einem dritten Schritt weiter aggregiert und in Cluster kategorisiert. Hierzu werden in einem iterativen Prozess zwischen theoretischen Kategorien und den empirischen Mustern die wesentlichen Prozessschritte verdichtet (Gioia et al. 2013). Um die interne Validität zu verbessern, haben wir erneut die neuen theoretischen Kategorien im Hinblick auf ihren empirischen Gehalt in den Matrizen und – wenn erforderlich – in den Originaltexten überprüft. Die interne Validität haben wir durch typische Zitate belegt.

## 5.4 Empirische Ergebnisse

### 5.4.1 Begründungszusammenhänge

Die Analyse der Betriebsvereinbarungen hat im Bereich der Thematisierung aufschlussreiche Muster ergeben, die wir als Begründungszusammenhänge gekennzeichnet haben. In der Regel verfügen die Betriebsvereinbarungen über Einleitungen oder Präambeln, in denen Inhalte, Voraussetzungen, Ziele, Absichten und Begründungen für den Abschluss vorgestellt werden. Die herausgearbeiteten Muster repräsentieren recht eindrucksvoll das Spannungsfeld von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Diese empirischen Begründungszusammenhänge wurden in vier Gruppen systematisiert (siehe [Abbildung 1](#)).

In der ersten Gruppe wurden die formulierten Ziele als *Rhetorik* bewertet. Sie entsprechen in der Regel einer Selbstdarstellung des Unternehmens. Gruppe zwei besteht aus Betriebsvereinbarungen, die in erster Linie *ökonomische Ziele*, wie z.B. Marktfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg thematisieren.

Abbildung 1

#### Begründungszusammenhänge



Quelle: eigene Darstellung

In der dritten Gruppe dominieren *harmonische Zielvorstellungen*. Hier sollen wirtschaftliche Interessen und Interessen der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt werden, oder soziale Ziele werden als Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg herausgestellt. *Soziale Ziele* werden in einer vierten Gruppe von Betriebsvereinbarungen formuliert.

### **Rhetorik: Nachhaltigkeit als konfliktfreie und problemlose Ergänzung des ökonomischen Zielsystems**

Unter Rhetorik verstehen wir die Formulierung von Zielen, deren Erfüllung konfliktär oder unrealistisch ist. Wir haben solche Formulierungen in 13 der analysierten Betriebsvereinbarungen identifiziert.

Teilweise lesen sich Ziele und Begründungen für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Nachhaltigkeit wie Presseerklärungen der Kommunikationsabteilung. Nachhaltigkeit stellt in solchen Erklärungen eine konfliktfreie und problemlose Ergänzung ökonomischer Zielsysteme dar; die Nutzung des Begriffs der Nachhaltigkeit ist dabei beliebig, universell und unkonkret:

„Wir wollen gemeinsam unser Bestes geben, Bestes liefern und die Besten bleiben und zwar in jeder Hinsicht: bei der Qualität, dem technologischen Standard und dem Design unserer Produkte, bei unserer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung, beim unternehmensinternen Umgang miteinander, bei der Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartnern, bei der Betreuung unserer Kunden ebenso wie beim geschäftlichen Erfolg. Bei alledem achten wir auf Nachhaltigkeit.“

Werden die Dimensionen der Nachhaltigkeit explizit genannt, fällt auf, dass bei rhetorischen Zielen ökonomische, umweltpolitische und soziale Ziele immer problemlos gleichzeitig berücksichtigt werden sollen:

„Damit ein internationales Unternehmen wie [...] auf Dauer erfolgreich ist, ist es unumgänglich, dass die Organisation und jeder einzelne Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Pflichten als wirtschaftlich, sozial und ethisch verantwortungsbewusst wahrgenommen werden. Das ist die einzige Möglichkeit, eine dauerhafte, positive und akzeptable finanzielle und soziale Entwicklung zu gewährleisten.“

Diese rhetorische Leistung ist beeindruckend, umfasst sie doch das gesamte Spektrum der Nachhaltigkeitsdimensionen. Diese und ähnliche Formulierungen werden in vielen Betriebsvereinbarungen fast wortgleich eingesetzt. Allerdings zeigt sich, dass die beabsichtigte Integration der Dimensionen auch Wertvorstellungen und Präferenzen transportieren. Besonders beeindruckend ist die Präambel der folgenden Betriebsvereinbarung:

„Gewährleistung des Gleichgewichtes von Ökologie und Ökonomie, da nur eine gesunde Ökonomie die Ökologie finanzieren kann.“

Rhetorische Leistungen beinhalten, wie das folgende Beispiel zeigt, nicht nur die umstandslose Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen, sondern auch die Integration von Zielen auf mehreren Ebenen (hier strategische Planung *und* tägliche Entscheidungen):

„Nachhaltige Entwicklung bedeutet für uns die Verpflichtung, ökonomische, umweltpolitische und soziale Ziele sowohl in unsere langfristige strategische Planung, als auch in unsere täglichen Entscheidungen zu integrieren. Wir von (XY) wollen unser herausragendes europäisches Mitarbeiternetz mit seinen Visionen, Werten und Fähigkeiten nutzen, um uns dem internationalen Wettbewerb zu stellen, die Umwelt zu schützen und die Gemeinschaften in denen wir vertreten sind, zu stärken.“

Neben diesen sehr allgemeinen und auf Integration komplexer Dimensionen ausgerichteten Zielen haben wir Betriebsvereinbarungen identifiziert, in denen sich die Rhetorik in *Wunschlisten* äußert. Bspw. soll mit Hilfe eines Gesundheitsmanagements die Termintreue, die Verbesserung der Qualität und die Basis für Wissensmanagement gelegt werden. Da hier jeder konkretisierende Bezug fehlt, wie das Gesundheitsmanagement die Termintreue verbessern kann, interpretieren wir diese Ziele als relativ beliebige Aufzählung von eher allgemeinen Zielen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Klasse von Zielen in Betriebsvereinbarungen als reine Rhetorik bewertet werden kann. Diese Ziele dienen teilweise der Selbstdarstellung der Unternehmen, wie sie ihre Rolle im Nachhaltigkeitsdiskurs interpretieren. Sie betonen den Anspruch auf Verfolgung der relevanten Nachhaltigkeitsdimensionen, ohne dass diese Ansprüche konkretisiert oder relativiert werden und verbinden die Ansprüche an Nachhaltigkeit mit betrieblichen Zielen, ohne eine entsprechende Operationalisierung oder den Transfer dieser Ziele zu exemplifizieren.

### **Ökonomische Ziele: Image, Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, Qualifizierung**

Unter ökonomischen Zielen verstehen wir die Formulierung von Zielen, die meist zu Beginn der Betriebsvereinbarungen formuliert werden, wenn sie allgemeine oder spezifische wirtschaftliche Themen als Begründungszusammenhang für den Abschluss der Betriebsvereinbarung in den Vordergrund stellen.

Solche Formulierungen haben wir in 48 Betriebsvereinbarungen identifiziert. Das Themenspektrum ist reichhaltig und soll im Folgenden im Hin-

blick auf die dominanten Muster: *Image*, *Wettbewerbsfähigkeit*, *Wirtschaftlichkeit* und *Qualifizierung* exemplifiziert werden.

Das *Image* als zentrales wirtschaftliches Motiv wird häufig kombiniert mit weiteren direkten oder indirekten Wirkungsannahmen, z. B. Arbeitgeberattraktivität und soziales Image. Weitere Wirkungsannahmen beziehen sich auf die Kundenbindung oder die Akzeptanz in der Gesellschaft.

„Conduct the Company’s business with honesty and integrity and in a professional manner that protects the Company’s good public image and reputation.“

Die größte Gruppe der ökonomischen Ziele hat als Motiv die *Wettbewerbsfähigkeit* und betont in Varianten den Erfolg des Unternehmens als Ziel der Betriebsvereinbarung. Nachhaltigkeit dient dabei als Metapher für Nachhaltigkeit im Sinne einer langfristigen Wertsteigerung.

„Voraussetzung für die Wahrnehmung dieser Verantwortung ist allerdings, die kurz-, mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung ist auch unverzichtbarer Bestandteil wertorientierter Unternehmensführung. Die (XY)AG wird alles daransetzen, die ökonomischen, umweltpolitischen und sozialen Ziele dieser Vereinbarung im Rahmen einer auf nachhaltige Entwicklung angelegten Unternehmensentwicklung mit den mittel- und langfristigen Strategievorstellungen und Planungen sowie mit den täglichen Unternehmensentscheidungen zu verbinden.“

Dominiert in dieser Vereinbarung die langfristige Perspektive und die Abstimmung der strategischen Entscheidungen, zeigen sich weitere Muster, in denen Nachhaltigkeit auch als *Wettbewerbsvorteil* angesehen wird:

„Herausragende Leistungen im Bereich Ethik und deren Einhaltung schaffen einen Wettbewerbsvorteil und verbessern die Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten. Die Qualität unseres Arbeitsplatzes beeinflusst den Erfolg des Unternehmens, denn das Arbeitsumfeld hat einen Einfluss auf das Gefühl der Mitarbeiter, etwas geleistet zu haben, und auf ihre Motivation, dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.“

In einem dritten Muster weisen Betriebsvereinbarungen einen engen Bezug zum angestrebten *Unternehmererfolg* aus. Nachhaltigkeit wird als strategischer Erfolgsfaktor ausgewiesen, als Basis für eine hohe Wertschöpfung, Unternehmens- und Beschäftigungserfolg gesehen. Eine Kombination von Unternehmererfolg und Nachhaltigkeit zeigt das folgende Beispiel:

„Nachhaltiges Wachstum für unsere Aktionäre zu schaffen, bedeutet, ihnen eine gute, beständige Rendite auf ihre Investitionen zu bieten. Um dieses an-

spruchsvolle Ziel zu erreichen und gleichzeitig unsere Grundwerte zu beachten, müssen wir das Unternehmensvermögen sinnvoll einsetzen und schützen sowie auf alle Interessenkonflikte reagieren, die nicht dem Wohl des Unternehmens dienen. Nachhaltiges Wachstum für unsere Aktionäre verschafft (XY) die notwendigen finanziellen Mittel, um unseren Kunden und dem Endverbraucher bessere Lösungen und Produkte anbieten zu können. (XY) agiert offensiv auf dem Markt, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen und das Shareholder Value zu verbessern.“

In dieser Variante betrifft Nachhaltigkeit in erster Linie die Bedürfnisse der Aktionäre und transportiert eindrucksvoll neoliberales Denken.

In einer weiteren Gruppe von Betriebsvereinbarungen wird die Verbesserung der *Wirtschaftlichkeit* entweder eher allgemein oder in Bezug auf konkrete Wirtschaftlichkeitsziele formuliert. Hierunter fallen bspw. die Verbesserung der Anwesenheitsquote, die Verbesserung der Qualität der Arbeitsabläufe in Verbindung mit einer Senkung der Kosten, die Verbesserung der Produktivität und der Innovationsfähigkeit. Die Erhöhung der Leistungsbeurteilung nimmt hier eine prominente Rolle ein:

„Die Vereinbarung soll gesundheits- und altersgerechtes Arbeiten vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung im Konzern unterstützen und fördern. Die Inhalte dieser Vereinbarung zielen auf den Erhalt der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“

Es fällt auf, dass besonders in Betriebsvereinbarungen zum Themenfeld der *Qualifizierung* der wirtschaftliche Aspekt der Maßnahmen betont wird. Hier wiederholen sich Formulierungen, wonach die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die grundlegende Voraussetzung für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens darstellen.

„Die Betriebsparteien stimmen darin überein, dass für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens die ständige Weiterqualifizierung der Beschäftigten in der (XY) GmbH eine wachsende Bedeutung hat. Deshalb sollen mit dieser Betriebsvereinbarung verlässliche Rahmenbedingungen für Qualifizierungsmaßnahmen geschaffen werden, die einerseits dieser Entwicklung Rechnung tragen und andererseits die Beschäftigten motivieren, Weiterbildung anzustreben.“

Andere Betriebsvereinbarungen gehen darüber hinaus und verengen die Perspektive in Bezug auf spezifische Anforderungen des Marktes. Am deutlichsten wird diese wirtschaftliche Orientierung, wenn nicht nur Unternehmensziele dominieren, sondern auch die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingefordert wird:



„Weiterbildung unterstützt das Erreichen der Unternehmensziele (hohe Qualität, moderne Technik, zufriedene Kunden). Die Wertschöpfung der Weiterbildungsmaßnahme muss vor der Teilnahme geklärt sein. Weiterbildung ist freiwillig und für alle Mitarbeiter/innen zugänglich, sofern sich kurz-, mittel- oder langfristig eine Wertschöpfung für das Unternehmen erzielen lässt. Weiterbildung ist eine Investition für die Firma und die Mitarbeiter/innen, deshalb beteiligen sich die Mitarbeiter/innen an den Aufwendungen. Weiterbildung setzt Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit voraus.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Betriebsvereinbarungen, die als Begründungszusammenhang ökonomische Ziele in den Vordergrund stellen, ein breites Spektrum an Themen beinhalten, die im Wesentlichen das Image, die Marktfähigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg herausstellen. Hierbei spielen bei den allgemeinen Kriterien langfristige Überlegungen eine größere Rolle. Neben Statements zur langfristigen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, zeigt sich (auch) hier die prominente Herausstellung von Qualifizierungsaspekten vor dem Hintergrund der Anpassungsnotwendigkeit an volatile Märkte.

### **Harmoniethese/Funktionsthese: Durch Gesundheit zur Wirtschaftlichkeit**

In der Harmoniethese haben wir Begründungszusammenhänge zusammengefasst, in denen davon ausgegangen wird, dass Unternehmensziele und Arbeitnehmerziele nicht gegensätzlich, sondern kompatibel sind. Solche Formulierungen haben wir in 34 Betriebsvereinbarungen identifiziert.

Die Unterscheidung von Funktionsthese und Harmoniethese ist graduell: Beispielsweise werden Gesundheit und Wirtschaftlichkeit explizit nicht als Gegensätze aufgefasst, sondern als synergetisch ausgewiesen. Wir sprechen dann von *harmonischen Zielen*. Ein prägnantes Beispiel für diese Harmoniethese finden wir in folgender Betriebsvereinbarung:

„Begeisterung, Disziplin, Wertschätzung und Integrität sind die Werte, die (XY) als Leitmotiv dienen, im Wissen, dass ökonomische Spitzenerfolge dauerhaft nur zu erreichen sind, wenn das unternehmerische Handeln ethischen Grundsätzen folgt, die auf Akzeptanz stoßen und als fair empfunden werden. Es hat sich seit jeher erwiesen, Wertegemeinschaften sind auf Dauer die besseren Wertschöpfungsgemeinschaften. Deshalb ist unser Bestreben, anständig, also mit bestmöglichem Erfolg, Geschäfte zu machen und dies auf anständige, integre Weise.“

Im Bereich der Qualifizierung können ähnliche Muster identifiziert werden. Qualifizierung (im Gegensatz zur oben festgestellten rein ökonomischen Per-

spektive) soll die Ziele des Unternehmens und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichzeitig unterstützen (Harmonithese). Ein instruktives Beispiel bietet die folgende Vereinbarung:

„Diese Betriebsvereinbarung wird mit der Zielsetzung abgeschlossen, die Bestimmungen des Tarifvertrages zur Qualifizierung vom 19. Juni 2001 in die bereits bestehenden betrieblichen Qualifikationssysteme und dazugehörigen Verfahrensregeln einzufügen. Dabei soll den Zielen der Unternehmen wie auch den beruflichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Belange gleichermaßen Rechnung getragen werden.“

Die Absichtserklärungen, dass Qualifikationen sowohl im Interesse des Unternehmens (meist als Anpassungsfortbildung, Anpassung an den technischen Fortschritt oder Aufstiegsqualifizierung) und gleichzeitig im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (meist als Mobilität, Flexibilität, lebenslange Beschäftigung, berufliche Entwicklung) vereinbart werden, sind in vielen ähnlich lautenden Formulierungen zu finden.

Häufiger werden allerdings Erwartungen formuliert, in denen Gesundheit, Arbeitsschutz, Unfallschutz oder Prävention die Voraussetzungen für die Wirtschaftlichkeit sind. In diesen Fällen rückt die Funktionalität von Gesundheit in den Vordergrund, somit sprechen wir von *funktionalen Zielen*. Im Themenfeld Gesundheit sind beispielsweise folgende argumentative Schleifen gängig:

„Ziel des Unternehmens, neben der Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Gesundheitsschaden verstärkt die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, um durch eine Reduzierung der Fehlzeiten die Arbeitsbedingungen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern [...] und somit zu einem Erhalt der Arbeitsplätze beitragen zu können.“

Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert die Fehlzeiten und verbessert damit die Wirtschaftlichkeit. Dies wiederum trägt zum Erhalt der Arbeitsplätze bei. Eine in jeder Hinsicht interessante Konstruktion, in Zeiten, in denen Fehlzeiten im Vergleich zu anderen Kosten eine untergeordnete Rolle spielen und die Dynamik der Märkte neue Anpassungsleistungen (und Investitionen in das Humankapital) erfordern.

Diese Form der Formulierungen finden wir in vielen Begründungen mit unterschiedlichen Variationen. Besonders – auch im Hinblick auf die Sprache – eindrucksvoll:

„Wirtschaftlicher Erfolg kann dann nur durch engagierte, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter verwirklicht werden. In diesem Zusammenhang muss

die Frage gestellt werden, was in den Unternehmen unternommen wird, um die Mitarbeiter ‚vorbeugend instandzusetzen‘.“

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Betriebsvereinbarungen in diesem Muster, von eher gleichberechtigten Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen sowie Arbeitnehmern ausgehen. Wirtschaftliche Interessen und Interessen der Beschäftigten werden nicht als gegensätzlich interpretiert. Allerdings zeigt sich auch, dass einige Betriebsvereinbarungen der Grundlogik folgen, dass wirtschaftliche Interessen im Vordergrund stehen, sich dabei aber Investitionen in Gesundheit oder in die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vermeiden lassen.

### **Soziale Ziele: Verbesserung von Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Als soziale Ziele wurden Begründungszusammenhänge identifiziert, in denen Nachhaltigkeit ohne funktionale Prädisposition angestrebt wird. Solche Formulierungen haben wir in 46 Betriebsvereinbarungen identifiziert.

Nur sehr wenige Betriebsvereinbarungen thematisieren *Nachhaltigkeitsziele* oder soziale Ziele in einem umfassenden und integrierten Sinn. Meist stehen spezifische Ziele des Gesundheitsschutzes und der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund. Zwei bemerkenswerte Ausnahmen stellen die folgenden Formulierungen dar:

„Wachstum und Erfolg des (XY) Konzerns basieren entscheidend auf der Motivation, dem Engagement und der Kompetenz der Mitarbeiter. Die [Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung] soll dazu beitragen, dass das Wachstum nachhaltig und im Einklang mit den Arbeits- und Lebensinteressen der Mitarbeiter gestaltet wird.“

„Diese Vereinbarung ist auch Bestandteil der Leitlinien des Konzerns, insbesondere der Forderung nach einer verantwortlichen Entwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns und für Unternehmen in städtischer Umgebung. Diese Verpflichtungen beinhalten vor allem die Forderung nach einer Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Forderung nach Sicherheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz, die Forderung nach sozialer Kohäsion, die Forderung nach Ethik und Bürgersinn, insbesondere die Einhaltung und Forderung der Arbeitnehmerrechte.“

Im Bereich des *Gesundheitsschutzes* sind viele ähnlich lautende Formulierungen zu finden, die dem Gesundheitsschutz Vorrang geben, ohne daran Funktionalitäten zu knüpfen. Solche Formulierungen betonen die hohe Bedeutung der körperlichen und geistigen Unversehrtheit als verantwortliche Aufgabe der Geschäftsführung und schließen in diesem Zusammenhang wirtschaftliche Überlegungen explizit aus, da Gesundheitsfragen

„keinen rein wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden dürfen.“

Vielmehr haben

„Gesundheit und Sicherheit der Menschen [...] Vorrang vor der Fortführung von Leistungen.“

Auch im Bereich der *Qualifizierung* können, wenn auch wenige, Betriebsvereinbarungen identifiziert werden, die Interessen der Belegschaft in den Vordergrund stellen. In zwei Fällen haben wir eine interessante Kombination von beruflichen Entwicklungschancen und der Förderung von Frauen identifizieren können:

„Die personalpolitische Zielsetzung dieser Personalentwicklungsmaßnahme, die von den Betriebsparteien gemeinsam gefördert wird, besteht einerseits darin, Frauen auf ihrem Weg zu einer Führungsposition im gewerblichen Bereich zu unterstützen und dadurch die Vielfalt im Betrieb zu fördern, und andererseits den Teilnehmerinnen eine (berufliche) Entwicklungschance zu bieten. Bestehende Nachteile beim Zugang zu Führungspositionen sollen für Mitarbeiterinnen verhindert oder ausgeglichen werden.“

Zusammenfassend sind die sozialen Ziele insbesondere im Bereich von Gesundheit und Sicherheit dominant. Hier stehen Maßnahmen zur (langfristigen) Erhaltung der Gesundheit im Vordergrund, ohne dass ein Zusammenhang zu wirtschaftlichen Auswirkungen hergestellt wird. Im Bereich der Qualifizierung sind nur wenige Beispiele für die Entwicklung von Personal jenseits eines direkten Verwertungszusammenhangs identifizierbar.

#### 5.4.2 Prozesse und Regeln

Im Folgenden stehen Prozesse und Regeln im Vordergrund. Die Befunde aus den Betriebsvereinbarungen basieren auf den oben eingeführten Kategorien Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung, die als Kodierungsgrundlage die Erschließung und Analyse der Vereinbarungen vorbereitet haben. Es zeigte sich, dass Betriebsvereinbarungen thematisch unterschiedliche Muster in Abhängigkeit von Nachhaltigkeitsthemen aufweisen, da sich z. B. Qualifizierung, Umweltschutz, Gesundheitsschutz und CSR in Bezug auf betriebsverfassungsrechtliche und tarifliche Vorgaben deutlich unterscheiden. Entsprechend haben wir die Betriebsvereinbarungen thematisch gruppiert und jeweils die Befunde als Prozesse und Regeln verdichtet sowie aggregierte Muster identifiziert.

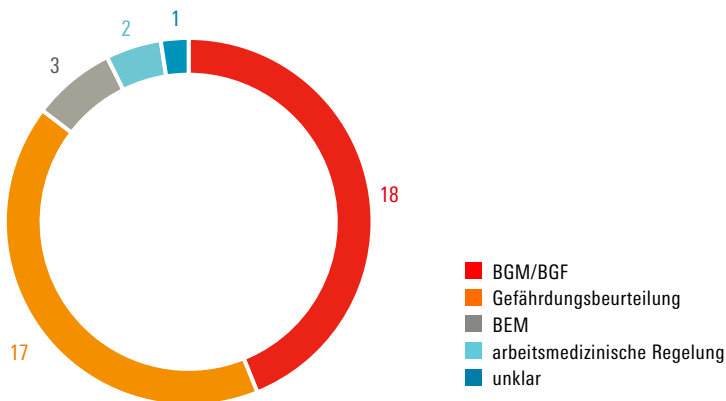
## Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. genauer zu Gesundheitsschutz, -vorsorge und -förderung werden thematisch in folgende Bereiche differenziert: Vereinbarungen zur gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung sowie zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bzw. zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGM/BGF). Andere vorliegende Vereinbarungen regeln das betriebliche Eingliederungsmanagement und arbeitsmedizinische Aspekte. Da deren Anzahl sehr gering ist, werden die Vereinbarungen in der folgenden Darstellung nicht berücksichtigt. Die starke Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch zahlreiche gesetzliche Regelungen (u. a. Arbeitsschutzgesetz und Arbeitssicherheitsgesetz; siehe auch Clasen et al. 2017) führt in den analysierten Betriebsvereinbarungen zu einer hohen Regelungstiefe (siehe [Abbildung 2](#)).

*Mitwirkung* findet in der Regel in Gremien statt, die auf verschiedenen Ebenen gebildet werden oder in bereits vorhandenen Gremien, deren Aufgabenbereiche ausgeweitet werden (siehe [Abbildung 3](#)). In aller Regel gibt es Lenkungsorgane, die Prozesse koordinieren, Ergebnisse zusammenführen und bewerten. Darunter kann es fachlich besetzte Arbeitsgruppen geben, die ermittelte Gefährdungen fachlich bewerten und beurteilen. In Gesundheits-

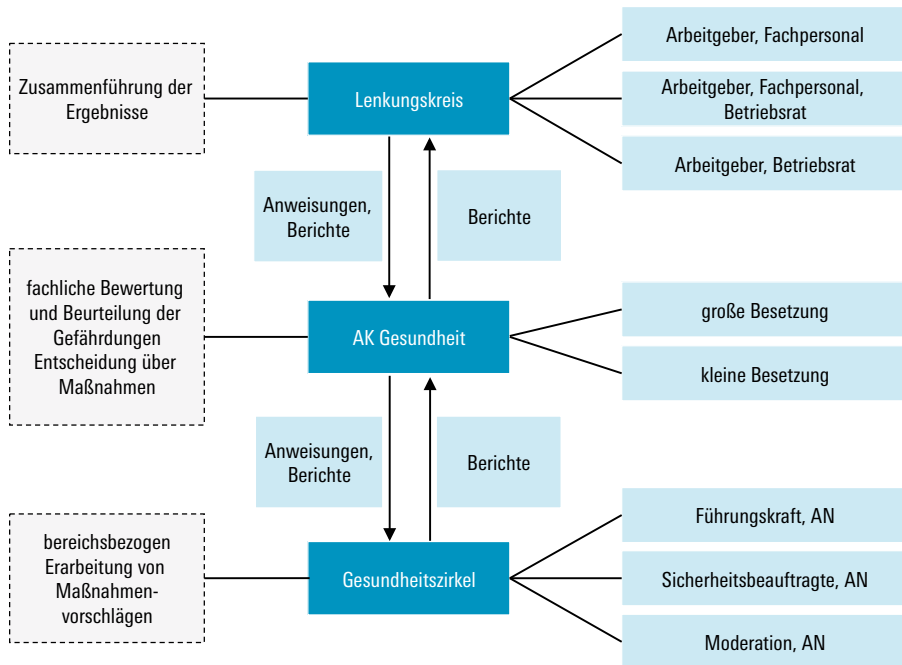
Abbildung 2

### Verteilung Regelungen



Quelle: eigene Darstellung

## Mitwirkung nach Partizipationsebenen



Quelle: eigene Darstellung

zirkeln werden schließlich Erfahrungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern explizit eingebracht und Maßnahmenvorschläge erarbeitet.

Die Mitwirkung von Betriebsrat sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Prozess der Gefährdungsbeurteilung oder BGM/BGF erfolgt in aller Regel über Lenkungskreise, die Prozesse zur Gefährdungsbeurteilung und BGM/BGF koordinieren und für die Prozesse verantwortlich sind. Bei Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen dominieren paritätisch besetzte Lenkungskreise, bei denen Fachpersonal (bspw. Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärzte) hinzugezogen werden kann, allerdings lediglich eine beratende Funktion hat. Nichtparitätische Lenkungskreise gibt es zwar in dieser Gruppe von Vereinbarungen, jedoch sind diese in der Minderheit.

Tabelle 4

**Mitwirkung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

	<b>Gefährdungsbeurteilung</b>	<b>BGM/BGF</b>
paritätische Partizipation	9	1
nichtparitätische Partizipation	3	12
nachgelagerte Partizipation	2	2

Quelle: eigene Darstellung

Bei Vereinbarungen der Gruppe BGM/BGF dominiert hingegen die nicht-paritätische Partizipation deutlich. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass das BGM zwar die Gefährdungsbeurteilung beinhalten kann, aber die systematische Einbeziehung von Gesundheit im Rahmen eines Managementsystems für Unternehmen fakultativ ist. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen erklärt aber auch, dass der Betriebsrat eingebunden wird. Fachlich besetzte Arbeitsgruppen gibt es in der Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen zu BGM/BGF; im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen hingegen nur selten. Gesundheitszirkel hingegen sind weder in Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen noch bei BGM/BGF vorgesehen. Insofern schöpfen die Betriebsvereinbarungen nicht alle Partizipationsebenen aus.

Die Art der Partizipation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist in den Betriebsvereinbarungen breit gefächert: Im Themenbereich Gefährdungsbeurteilung bezieht sich die Einbindung vor allem auf die Information der Beschäftigten und den expliziten Verweis darauf, dass die Beschäftigten Vorschläge zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einbringen können. Dies kann, ebenso wie die in den Betriebsvereinbarungen benannte Eigenverantwortung bzw. der Verweis auf die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, auf die §§ 15–17 des Arbeitsschutzgesetzes zurückgeführt werden. Im Themenbereich BGM/BGF stehen Informationen für die Beschäftigten und Beteiligungsmöglichkeiten im Vordergrund.

In den Betriebsvereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen werden vornehmlich gestufte Konfliktregelungen bis hin zur Einigungsstelle vereinbart. Im Themenbereich BGM/BGF hingegen sind in der Großzahl der Betriebsvereinbarungen keine Konfliktregelungen hinterlegt – was damit zusammenhängen mag, dass diese Themen nicht in den Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung fallen.

Tabelle 5

### Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

	Gefährdungsbeurteilung	BGM/BGF
keine Regelung	2	12
Verhandlung ohne Kündigung	1	1
einvernehmlich	1	0
einstufig	1	1
gestuft	11	2

Quelle: eigene Darstellung

Die *Evaluation* der Betriebsvereinbarung ist selten geregelt, die Evaluation der Regelungsgegenstände differiert nach den Themenbereichen:

Im Bereich der *Gefährdungsbeurteilung* ist die Wirksamkeitskontrolle der behandelten Themen im Arbeitsschutzgesetz angelegt und daher auch in den Betriebsvereinbarungen aufgeführt, da die durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin kontrolliert werden müssen. Jedoch bleibt es in den Betriebsvereinbarungen meist bei dem Verweis, dass Wirksamkeitskontrollen durchgeführt werden, über deren Ausgestaltung finden sich jedoch kaum Re-

Tabelle 6

### Evaluierung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Evaluierung	Gefährdungsbeurteilung	BGM/BGF
Regelungsgegenstand: Nein Betriebsvereinbarung: Nein	2	7
Regelungsgegenstand: Ja Betriebsvereinbarung: Nein	10	11
Regelungsgegenstand: Ja Betriebsvereinbarung: Ja	3	0

Quelle: eigene Darstellung



gelingen. Im BGM/BGF-Bereich sind Regelungen über die Evaluation der Maßnahmen häufig nicht vorhanden; gelegentlich wird die Evaluation kennzahlengestützt durchgeführt. Die ökonomische Herangehensweise könnte darauf zurückgeführt werden, dass BGM/BGF eher einer Rechtfertigungslogik unterliegen, da diese anders als die Gefährdungsbeurteilung nicht gesetzlich verpflichtend sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Themenbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz Prozesse und Regeln auf Nachhaltigkeit angelegt sind. Dieser Befund korrespondiert mit einer WSI-Betriebsrätebefragung. So antworteten rund 80 Prozent der befragten Betriebsräte, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (Ahlers 2016, S. 11). Wird der Fokus auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelegt, geben aber nur noch rund 30 Prozent der befragten Betriebsräte an, dass eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (Ahlers 2016, S. 12).

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass der Schwerpunkt der Vereinbarungen eher auf den Begründungszusammenhängen und der Implementierung liegt. Die Begründungszusammenhänge werden, bis auf wenige Ausnahmen, argumentativ in der Präambel ausgearbeitet. Auch die Beschreibung von Verfahrensabläufen sowie die Partizipation des Betriebsrats sind detailliert entwickelt. Allerdings ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Partizipation und Evaluierung in Betriebsvereinbarung nicht in gleicher Weise präzisiert. Auch die dauerhafte Umsetzung der Prozessschritte im Sinne einer Verstetigung ist nicht durchgängig geregelt.

### Qualifizierung

Im Fokusfeld Qualifizierung haben wir 31 Betriebsvereinbarungen analysiert und dabei insbesondere Prozesse und damit verbundene Regelungen ausgewertet. Unter Prozesse und Regelungen verstehen wir die Abläufe der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs und der Maßnahmen, die daran beteiligten Personen oder Institutionen sowie die damit verbundenen Regeln und Zuständigkeiten.

In dieser Hinsicht haben wir folgende Muster identifiziert: *Mitwirkung* von Betriebsrat und Beschäftigten, *Verantwortlichkeiten* bzw. *Entscheidungsbefugnisse*, *Konfliktregelungen* sowie *Evaluationsmechanismen*:

Die *Mitwirkung* von Beschäftigten und Betriebsrat bei der Erhebung des Qualifikationsbedarfs sowie der Organisation und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen lässt sich in drei Ausprägungen differenzieren (siehe [Abbildung 4](#)).

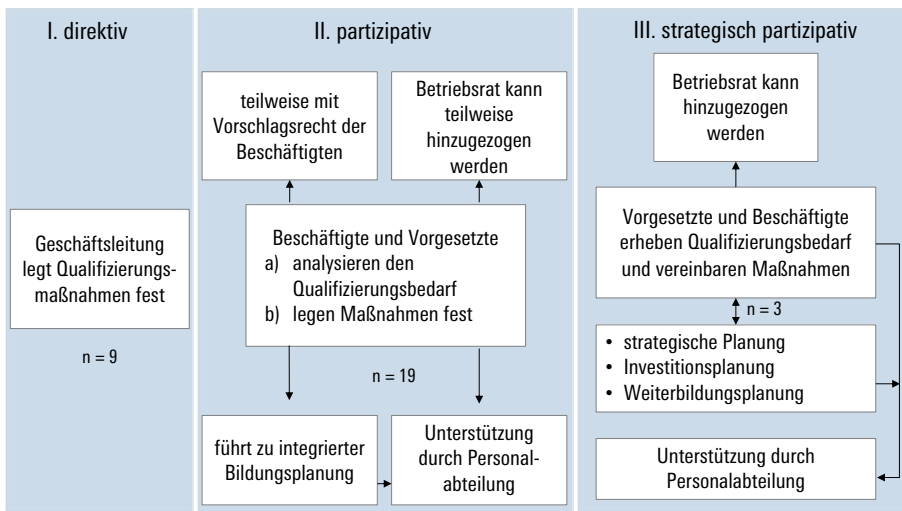
### Direktive Qualifizierungsvereinbarungen

Diese Gruppe an Betriebsvereinbarungen (n = 9) zeichnet sich dadurch aus, dass die Initiative für Qualifizierung von der Geschäftsleitung ausgeht und diese z. B. einen Bildungskatalog, eine Qualifizierungsmatrix oder einen Bildungsplan vorlegt. Betriebsvereinbarungen regeln dann das Auswahl- oder Bewerbungsverfahren, Umfang und Dauer der Maßnahmen und insbesondere die Verteilung der Kosten zwischen Betrieb sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Art der Qualifizierungsmaßnahme. Die Mitbestimmung des Betriebsrates oder des Gesamtbetriebsrats bezieht sich dann meist auf die Beratung und Entscheidung des Bildungsplans:

„Der Bildungskatalog des Folgejahres wird rechtzeitig, unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen, mit dem Gesamtbetriebsrat bzw. dem GBR Aus- und Weiterbildungsausschuss vereinbart. Das sind insbesondere die Inhalte, die Kursarten sowie die Kursdurchführung. Das Mitbestimmungsrecht über die Teilnahme nach § 98 BetrVG liegt beim jeweiligen örtlichen Betriebsrat. Die jährliche Bildungsplanung wird auf Wunsch des jeweiligen örtlichen Betriebsrates am Standort durchgesprochen.“

Abbildung 4

### Mitwirkung



Quelle: eigene Darstellung

Die Vereinbarung mit dem Gesamtbetriebsrat ist die höchste Planungsebene, die allerdings den „Wunsch“ des Betriebsrates auf der örtlichen Ebene umfasst.

Entscheidungen über den Qualifizierungsprozess finden in dieser Gruppe allerdings auch auf der Vorgesetztenebene statt. In einer weiteren Betriebsvereinbarung entscheidet z. B. der Teamleiter über den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Basis der Ist-Analyse und Maßnahmenplanung:

„(2) Qualifizierungsplan: in die Entscheidung des Teamleiters, wer zu welchem Zeitpunkt qualifiziert wird, wird auch der betriebliche Bedarf über alle qualifizierten Tätigkeiten einbezogen. Die Entscheidung wird dem Mitarbeiter gegenüber begründet (Kann der Mitarbeiter die Entscheidung nicht nachvollziehen: siehe Vorgehensweise nach 3(8) letzter Absatz). Für den Mitarbeiter wird für diese Tätigkeit ein Qualifizierungsplan erstellt, der aus den festgelegten Schulungsmaßnahmen besteht.“

Die daraus aggregierte Qualifizierungsmatrix wird mit dem Betriebsrat „besprochen“.

### Partizipative Qualifizierung

Partizipative Qualifizierung stellt mit 19 Betriebsvereinbarungen die mit Abstand größte Gruppe der Vereinbarungen dar. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte den Qualifizierungsbedarf gemeinsam feststellen und Maßnahmen festlegen. Hier gibt es verschiedene Varianten:

Beispielsweise erheben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch Vorgesetzte *gemeinsam den Qualifizierungsbedarf*, gelegentlich mit Vorschlagsrecht der zu qualifizierenden Beschäftigten:

„Im Qualifizierungsgespräch zwischen dem/r Vorgesetzten und dem/r Mitarbeiter/in wird gemeinsam festgestellt, welcher konkrete individuelle Qualifizierungsbedarf in Bezug auf die Anforderungen der Stelle des/r Mitarbeiters/in besteht. Hierzu können die Beschäftigten Vorschläge machen.“

In einer weiteren Variante erheben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte *gemeinsam den Qualifizierungsbedarf* und legen mit Unterstützung der *Personalabteilung* gemeinsam die Maßnahmen fest. Das folgende Beispiel expliziert diese Kombination:

„4.2. in diesem Mitarbeitergespräch zur Qualifikation ist gemeinsam festzustellen, ob ein Qualifikationsbedarf im Sinne von Ziffer 3 dieser Betriebsver-

einbarung und § 2 Tarifvertrag zur Qualifizierung besteht. Wird gemeinsam ein solcher Qualifizierungsbedarf festgestellt, werden die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen im Einvernehmen mit der Personalentwicklung vereinbart. Dabei sind insbesondere die Jahresbudgetplanung, die Personalentwicklungsstrategie und die Prioritäten der vorgeschlagenen Maßnahmen zu berücksichtigen.“

Hier zeigt sich ein recht typisches Muster: Bedarf und Maßnahmen werden gemeinsam festgestellt und die Personalentwicklung leistet ihrerseits die entsprechende Unterstützung und lässt dabei ihre eigene Planung, Budgets und Prioritäten in die Entscheidungen einfließen. In einigen wenigen Vereinbarungen wird explizit die Rolle des Betriebsrats thematisiert.

„Der (Betriebsrat) kann auf Wunsch des Beschäftigten an dem Qualifizierungsgespräch teilnehmen.“

### Strategisch partizipative Qualifizierung

In dieser sehr kleinen Gruppe (n = 3) ist das gemeinsame Merkmal das explizite Zusammenspiel von strategischer Planung und daraus abgeleitetem Qualifizierungsbedarf und der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs zwischen Führungskraft sowie Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. Folgendes Beispiel ist exemplarisch:

„Grundlage der Weiterbildungsplanung ist die strategische Planung der Division und deren Geschäftsbereiche sowie die daraus abgeleiteten Bildungsbedarfe der Bereiche und Standorte. Weiterhin soll zur Bedarfsermittlung der erforderlichen Qualifikation jährlich ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, einzeln oder in Gruppen geführt werden. Die individuellen Entwicklungsbedarfe und eine Priorisierung von Qualifizierungsmaßnahmen werden auf dem Formular über das Mitarbeitergespräch dokumentiert. Beide Elemente fließen in der jährlichen Bildungsplanung zusammen.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Maßnahmen und Regeln zur Erhebung des Qualifikationsbedarfs und der Organisation und Durchführung von Maßnahmen eine erhebliche Bandbreite aufweisen. Für die Nachhaltigkeit der Qualifizierung sind die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung durch die Betriebsräte auf allen Ebenen essentiell. Aber auch die Abstimmung der individuellen oder abteilungsbezogenen Bedarfe mit der übergeordneten strategischen Planung ist für die Verstetigung der Qualifizierung von hoher Bedeutung.

Die *Verantwortung* für Qualifizierungsmaßnahmen lässt sich in drei Muster aufteilen.

### Muster der Verantwortung

Ebene des Arbeitsplatzes	Betriebsrat	Gremien
– Vorgesetzte – Beschäftigte	– Information/Beratung/ Abstimmung – Vereinbarung	– paritätische Zusammensetzung – einstimmige Entscheidung

Quelle: eigene Darstellung

In der ersten Gruppe liegt die Verantwortung für die Qualifizierung bei den Vorgesetzten oder diese Verantwortung wird zwischen *Vorgesetzten und Beschäftigten* geteilt (n = 10).

„Es ist die Aufgabe der Weisungsberechtigten, für die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter zu sorgen.“

„Soweit ein Qualifizierungsbedarf gemeinsam festgestellt wird, werden notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zwischen dem betrieblichen Vorgesetzten und dem Beschäftigten vereinbart.“

In dieser Gruppe finden wir die explizite Verantwortung der Vorgesetzten, gemeinsame Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorschlagsrechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, des Betriebsrats und Regelungen zur Unterstützung durch die Personalabteilung. Diese Verantwortung betrifft in der Regel unmittelbar den konkreten Qualifizierungsbedarf am Arbeitsplatz oder in der Abteilung. Sie ist in der Regel kombiniert mit Verantwortlichkeiten, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz oder aus Tarifverträgen ergeben und die Rechte des Betriebsrats regeln. Hier finden wir Muster abgestufter Informations- Beratungs- Vereinbarungs- und Entscheidungsrechte.

In der größten Gruppe (n = 14) finden sich *Informations- Beratungs- und Abstimmungsregelungen*. Information und Unterrichtung ist z. B. in folgender Vereinbarung enthalten:

„Der Qualifizierungsplan der Abteilungen ist dem Betriebsrat vorzulegen ... Der Betriebsrat ist unter Beachtung des Mitbestimmungsrechts über die Durchführung von Maßnahmen größeren Umfangs zu unterrichten.“

Das folgende Beispiel zeigt exemplarisch für viele Vereinbarungen das Zusammenspiel der Verantwortlichkeiten:

„Die Personalentwicklung informiert den Betriebsrat einmal jährlich über den ermittelten Qualifizierungsbedarf und die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen. Dabei wird auch über die Umsetzung und die betrieblichen Prioritäten informiert und gemeinsam beraten.“

Hiervon zu unterscheiden sind Betriebsvereinbarungen, die sich explizit auf Vereinbarungen festlegen.

„Alle Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens werden mit dem Betriebsrat beraten und ggf. vereinbart. Die Auswahl der zu schulenden Mitarbeiter wird dem Betriebsrat anhand eines Formulars (Anlage 1) zur Kenntnis gegeben.“

Lediglich in zwei Vereinbarungen haben wir explizite *paritätische Verantwortlichkeiten* identifiziert. Das folgende Beispiel ist in jeder Hinsicht umfassend:

- „3.1 Es wird ein gemeinsamer Weiterbildungsausschuss gebildet, der sich aus je fünf Vertretern der Arbeitgeber- und Betriebsratsseite der oben genannten Gesellschaften zusammensetzt.
- 3.2 Der gemeinsame Weiterbildungsausschuss hat insbesondere folgende Aufgaben:
  - Abstimmung des gemeinsamen Weiterbildungsprogramms
  - Abstimmung von Auswahl- und Eignungsverfahren sowie interne Abschlussstests für Weiterbildungsmaßnahmen
  - Definition der Aufwandstellung für Weiterbildungsmaßnahmen [...]
  - Besprechung der Evaluationen der Weiterbildungsmaßnahmen und Ableitung von Konsequenzen
  - Definition von Eckpunkten für Weiterbildungsreports [...]
- 3.3 Der gemeinsame Weiterbildungsausschuss entscheidet im Rahmen seiner Aufgaben abschließend. Entscheidungen erfolgen einstimmig.
- 3.4 Der gemeinsame Weiterbildungsausschuss tagt mindestens einmal pro Jahr. Die Einladung mit den erforderlichen Unterlagen erfolgt mindestens 2 Wochen vor dem Sitzungstermin durch die Arbeitgeberseite.“

Zusammenfassend ergeben sich durchgängig zwei Verantwortungsebenen: Auf der Ebene der Arbeitsplätze stellen Vorgesetzte sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den Qualifizierungsbedarf fest. Auf der Ebene der Qualifizierungsprogramme sind die Verantwortlichkeiten recht breit gestreut. Sie reichen von der Information des Betriebsrats bis zur paritätischen Kommission mit dem Zwang zur Einstimmigkeit.

Von den 31 ausgewerteten Qualifizierungsvereinbarungen enthalten elf *keine expliziten Konfliktregelungen*. Die übrigen Vereinbarungen lassen sich in zwei weitere Gruppen aufteilen.

Gruppe 2 umfasst sechs Regelungen, die als Konfliktregelung durch *einvernehmliche Lösung* gekennzeichnet werden können. Diese einvernehmlichen Lösungen können z. B. durch Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds und/oder eines/r Vorgesetzten geregelt sein:

„In Zweifelsfällen oder bei Meinungsverschiedenheiten über die Genehmigung einer Bildungsmaßnahme können sowohl ein höherer Vorgesetzter und/oder ein Betriebsrat oder ein Mitarbeiter aus dem Personal- und Sozialwesen befragt und hinzugezogen werden.“

Andere Vereinbarungen enthalten eher generelle Absichten, im Konfliktfall Einvernehmen zu erzielen.

Die überwiegende Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen enthält Regeln wonach *Konflikte in Gremien* ausgetragen werden (n = 14). Je nach Branche handelt es sich hier um eine Schlichtungskommission, Bildungskommission oder paritätische Kommission. Ein typisches Muster für die generelle Zuständigkeit einer solchen Kommission enthält die folgende Betriebsvereinbarung:

„Falls Meinungsverschiedenheiten auftreten, erfolgt die Konfliktlösung gemäß § 4 QuTV. Die paritätische Kommission setzt sich aus je drei Vertretern des Arbeitgebers und der Beschäftigten zusammen.“

Diese Konfliktregelungen umfassen teilweise aber auch abgestufte Verfahren der Konfliktbearbeitung bei Nichteinigung am Arbeitsplatz:

„Bei Nicht-Einigung mit dem Betriebsrat wird die Entscheidung zur Förderung durch Mehrheitsbeschluss eines Ausschusses getroffen, der aus vier Mitgliedern gebildet wird, von denen der Arbeitgeber und der Personalentwicklungsausschuss des Gesamtbetriebsrats je zwei entsenden.“

Tabelle 8

### Muster der Konfliktregelung

keine Konfliktregelung	Konfliktregelung durch einvernehmliche Lösung	Konfliktregelung durch Gremien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beteiligung von Betriebsräten</li> <li>– Beteiligung von Vorgesetzten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schlichtungskommission</li> <li>– Bildungskommission</li> <li>– paritätische Kommission</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

In zwei Betriebsvereinbarungen wird explizit geregelt, wie die Konfliktlösung erreicht werden soll, wenn sich die paritätisch besetzte Kommission nicht einigt:

„Sollte im Qualifizierungsgespräch eine Einigung zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiterin nicht zustande kommen, so wird gemäß § 4.1. des Tarifvertrags zur Qualifizierung darüber in einer örtlichen paritätischen Kommission entschieden. Sofern in der örtlichen paritätischen Kommission keine Einigung erzielt wird, werden vor Durchführung von § 4.4 des Tarifvertrags zur Qualifizierung der Arbeitsdirektor und der GBR-Vorsitzende in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Konfliktregelungen überwiegend durch betriebsverfassungsrechtliche und tarifvertragliche Regelungen begründet sind und auf dieser Basis eingerichtet werden. Für den Nachhaltigkeitsaspekt ist es von Bedeutung, dass die Konfliktregelung zwar auf der Ebene des Arbeitsplatzes greift, aber durch institutionelle Rechte höherer Ebenen abgesichert ist.

Die Auswertung der Betriebsvereinbarungen in Bezug auf *Wirkungsanalysen und Evaluation* der getroffenen Regelungen ist für Nachhaltigkeit von hoher Bedeutung, da bei Qualifizierungen, die nicht überprüft werden, nicht festgestellt werden kann, ob Weiterbildungsmaßnahmen angemessen sind, ob Lernerfolge erzielt wurden und ob diese schließlich im Sinne eines Lerntransfers am Arbeitsplatz längerfristig ihre Wirkung entfalten. Die analysierten Betriebsvereinbarungen zeigen folgendes Muster:

Die größte Gruppe enthält *keine Regelungen*, ob und wie die Angemessenheit der Maßnahme, der Lernerfolg und die Wirkung am Arbeitsplatz erreicht wurden. Dies ist insofern erstaunlich, da üblicherweise Investitionen zumindest im Hinblick auf ihren Nutzen kalkuliert und überprüft werden. Bei Humankapital scheint das für viele Unternehmen nicht notwendig oder zumindest nicht regelungsbedürftig zu sein.

In einem weiteren Muster reicht Unternehmen die Feststellung und *Dokumentation* von Abschlüssen in Form von Prüfungsabschlüssen oder Zertifikaten. Solche Dokumentationen können z. B. auf individueller Ebene vereinbart werden:

„Jeder Mitarbeiter erhält einen Bildungspass zum Nachweis der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen. Die jährlich durchgeführten Maßnahmen (Seminare) und wesentliche nachweisbare Maßnahmen am Arbeitsplatz sind in diesem Bildungspass zu erfassen.“



Tabelle 9

<b>Muster der Evaluation</b>	
keine Regelung	N = 15
Dokumentation	N = 5
Mitarbeiter und Vorgesetzte beurteilen die Maßnahmen	N = 8
– Mitarbeiter beurteilt die Maßnahme	
– Vorgesetzter beurteilt den Erfolg	
Mitarbeiter <i>und</i> Vorgesetzte beurteilen	
• unstrukturiert	
• strukturiert	
Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter	N = 3
– Unterrichtung	
– Beratung	
– Erörterung	

Quelle: eigene Darstellung

Der wahrscheinlichere Fall ist allerdings die zentralisierte Erfassung der Abschlüsse in der Personalabteilung:

„Alle betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen werden in einer zentralen Weiterbildungsdatei, die durch das Personalwesen gepflegt wird sowie mitarbeiterbezogen in der Personalakte des/r Mitarbeiters/in erfasst und dokumentiert.“

In der Gruppe „*Konfliktregelung durch einvernehmliche Lösung*“ evaluieren *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte* die Qualifizierungsmaßnahmen in unterschiedlichen Kombinationen. In dem folgenden Beispiel evaluiert lediglich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter auf der Basis eines standardisierten Fragebogens der Personalabteilung:

„Um die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahme nach Qualitäts Gesichtspunkten verbessern zu können, erfragt die Personalabteilung mittels eines standardisierten Fragebogens nach Abschluss der Maßnahme die Beurteilung durch den Mitarbeiter (Anlage 2).“

Ebenso ist umgekehrt die (alleinige) Überprüfung durch die *Vorgesetzten* geregelt:

„Zum Abschluss eines Qualifizierungsblocks findet ein Nachweis in Form einer Überprüfung des Qualifizierungserfolges statt. z. B. durch eine Arbeitspro-

be oder Fragen aus einem vorher feststehenden Fragenkatalog. Die Inhalte und das Ergebnis werden schriftlich dokumentiert. Die Überprüfung kann wiederholt werden. Auf Basis dieses Ergebnisses stellt der Teamleiter fest, ob alle erforderlichen Inhalte des Qualifizierungsbausteins erworben wurden.“

Weitere Vereinbarungen in dieser Gruppe enthalten Regelungen, in denen Beschäftigte *und* Vorgesetzte die Beurteilungen vornehmen. Diese Informationen können z. B. so geregelt sein, dass die Beurteilung der *Maßnahme* durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Beurteilung der *Wirksamkeit* (davon getrennt) durch den Vorgesetzten erfolgt. Schließlich sehen Vereinbarungen eine unstrukturierte Kooperation zwischen Führungskraft und Beschäftigten vor. In der folgenden Betriebsvereinbarung wird ein strukturierter Prozess vereinbart, in dem ein *Vorbereitungsgespräch* auf die Qualifizierungsmaßnahme vorgeschrieben ist und sie enthält einen Leitfaden für ein *Nachbereitungsgespräch* zur Umsetzung des Gelernten:

- „1. Konkreter Nutzen aus der Bildungsmaßnahme für die tägliche Arbeit?
2. Weitere Aktivitäten für die Umsetzung des Gelernten in die Praxis?
3. Gründe, die eine Umsetzung verhindern?
4. Notwendige Unterstützung bei der Umsetzung?
5. Schwerpunkte und Prioritäten für die Umsetzung?
6. Weiterer Qualifizierungsbedarf?“

In drei weiteren Vereinbarungen werden Bewertungen (im weitesten Sinne) in Form von Unterrichtung, Erörterung oder Beratung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern geregelt.

Die folgende Vereinbarung regelt z. B. die *Information* des Betriebsrats über die abgeschlossenen Maßnahmen:

„Die Geschäftsleitung berichtet regelmäßig – jährlich im Rahmen der Gesamtbetriebsrätekonferenz über die umgesetzten Weiterbildungsmaßnahmen und deren Kosten. Unterlagen werden dem GBRIBR rechtzeitig zur Verfügung gestellt.“

In keiner dieser Vereinbarungen ist eine Evaluation der Maßnahmen und der Bewertung der Umsetzung auf der Ebene der Beschäftigten und Vorgesetzten vorgesehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die große Anzahl der Vereinbarungen, die keine Regelung der Evaluation enthält, überrascht. Nachhaltigkeit in der Qualifizierung bedarf der Überprüfung des Lernerfolgs, der

Umsetzung und der kurz-, mittel-, und langfristigen Wirkungsanalyse. In Bezug auf die Datenqualität ist es naheliegend, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte in Vor- und Nachgesprächen in einem strukturierten Verfahren Maßnahmen und Wirkungen überprüfen. Auch dies stellt eher die Ausnahme dar. Das Spektrum an Kooperation ist zwar in dieser kleinen Gruppe hoch. Ob und inwieweit die zeitlich nachgelagerten Berichte und Beratungen über das gesamte Maßnahmenpaket zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zur Nachhaltigkeit beiträgt kann nicht beurteilt werden. Allerdings ist es ohne eine vorauslaufende Klärung der Angemessenheit der Maßnahmen durch Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fraglich, ob die damit befassten Gremien eine hinreichende detaillierte Prüfung vornehmen können.

### **Betrieblicher Umweltschutz**

Betriebsvereinbarungen zum Thema des betrieblichen Umweltschutzes waren im Archiv der Hans-Böckler-Stiftung nicht so zahlreich vertreten, wie wir erwartet hatten: Es konnten nur 19 Vereinbarungen in diesem Fokusfeld ausgewertet werden. Diese nutzen häufig ein Template von BAVC und der IG Chemie-Papier-Keramik aus dem Jahr 1987, welches kompakt darstellt, wie eine Vereinbarung zum betrieblichen Umweltschutz aussehen kann. Entsprechend sind die analysierten Betriebsvereinbarungen eher knapp und kurzorisch geraten.

„Der Umweltausschuss hat die Aufgabe, die Umsetzung der festgelegten Umweltpolitik im [...] zu unterstützen.“

Im Vordergrund stehen Appelle und Aufforderungen, dass der Umweltschutz auf allen Ebenen beachtet werden soll.

Wir haben diese Betriebsvereinbarungen in drei Gruppen eingeteilt:

- In der ersten Gruppe von Betriebsvereinbarungen ist die Information der Beschäftigten über Unternehmensgrundsätze und -leitlinien bzgl. des Umweltthemas geregelt.
- In einer zweiten Gruppe werden zusätzlich spezifische Akteure benannt, die für die Umsetzung des betrieblichen Umweltschutzes verantwortlich sind. Dies sind in aller Regel eine Umweltschutzkommission, der Vorstand und der Betriebsrat.
- In der dritten Gruppe lassen sich nur bei einer Betriebsvereinbarung Verweise auf konkrete Umweltschutzmaßnahmen sowie Regelungen zur Umgangsweise mit Verstößen finden. Die Verantwortung wird in diesem Fall bei der jeweiligen Führungskraft verortet.

„Die Umweltschutzmaßnahmen müssen von der gesamten Belegschaft getragen werden. Dazu bedarf es einer Aufklärung in Form von Mitteilungen, Aushängen sowie etwaigen Schulungen im Rahmen der Weiterbildung für sämtliche Beschäftigte mit besonderer Umweltverantwortung. [...] Hierbei ist auch der Vorgesetzte eines jeden Bereiches gefordert, in dem er umweltschädigendes Verhalten seiner Mitarbeiter sanktioniert bzw. diese zur Beachtung der Umweltschutzregeln anleitet.“

Auf dieser Basis konnten Prozesse zur Mitwirkung, Zuschreibung von Verantwortlichkeiten, Konfliktregelungen und Evaluation nicht systematisch erhoben werden.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Wir haben 32 Vereinbarungen zu CSR-Aspekten gesichtet. Sie verbleiben in aller Regel bei allgemeinen Bekenntnissen zur Nachhaltigkeit und haben als Bezugspunkt den Global Compact, der den Schwerpunkt auf die soziale Verantwortung der Unternehmen legt.

Die Abstraktheit des Global Compact hat – analog zum betrieblichen Umweltschutz – zur Folge, dass Prozesse zur Partizipation, Zuschreibung von Verantwortlichkeiten, Evaluation sowie Konfliktregelungen nur punktuell vorhanden sind – in ihrer Gesamtheit jedoch in keiner Betriebsvereinbarung identifiziert werden können. Partiiell finden sich Verweise auf *Verantwortlichkeiten und Evaluation*. Terminologisch und inhaltlich gibt es Unterschiede in der Regelungstiefe der analysierten Betriebsvereinbarungen.

In einer zweiten Gruppe von Betriebsvereinbarungen finden sich Regelungen zur *Information* der Beschäftigten, es werden aber keine Verantwortlichkeiten benannt.

„Die Beschäftigten von [...] werden über alle Bestimmungen dieser Erklärung unterrichtet.“

Die dritte Gruppe von Betriebsvereinbarungen thematisiert die *Umsetzung* und Einhaltung der Unternehmensgrundsätze und verortet die Verantwortlichkeit allgemein bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften, Geschäftsleitungen und Betriebsrat. Folgendes Beispiel ist in dieser Hinsicht exemplarisch:

„Sie verpflichten Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf allen Ebenen zur Einhaltung, Akzeptanz und Förderung der vereinbarten Ziele. Verantwortlich sind die Geschäftsleitungen der jeweiligen Unternehmenseinheiten und, wo vorhanden, die Arbeitnehmervertretungen.“

Auf dieser Basis konnten Prozesse zur Mitwirkung, Zuschreibung von Verantwortlichkeiten, Konfliktregelungen und Evaluation nicht systematisch erhoben werden.

## 5.5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die Mitbestimmungspraxis

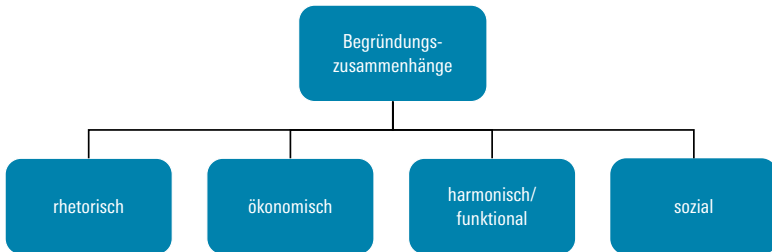
Welche Schlussfolgerungen können wir aus unseren Analysen für die betriebliche Mitbestimmung ziehen? Unsere Befunde zeigen, dass das Spektrum an Formen der Beteiligung im Bereich der Nachhaltigkeit recht unterschiedlich ist. Obwohl Betriebsvereinbarungen dokumentiert und archiviert werden, lässt sich daraus nicht schließen, dass im Zeitablauf über Lernen durch dokumentierte Praxis und Nachahmung die Beteiligungsprozesse sukzessive besser ausgeschöpft werden. Vielmehr scheinen Informationsasymmetrien, betriebliche Machtverhältnisse und unterschiedliche Präferenzen erhebliche Streuungen zu erzeugen. In diesem Kapitel wollen wir daher unsere Befunde so rekonstruieren, dass sie als Referenzsystem für Betriebsvereinbarungen genutzt werden können, die eine weitgehende Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer Betriebsräte anstreben. Wir folgen dabei den oben eingefügten Prozesskategorien Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung und ziehen Schlussfolgerungen auf der Basis der empirischen Ergebnisse und verdichten sie Handlungsempfehlungen.

Nachhaltigkeitsziele sind in der Präambel oder der Einleitung spezifisch zu konkretisieren und zu begründen

Die Formulierungen von Präambeln oder Einleitungen weisen eine große Bandbreite auf. Sie reichen von rhetorischen Formulierungen bis hin zu explizit und konkreten sozialen Zielen. Hier geht es also für die Beteiligten um die Frage, ob bereits in diesen Zielen oder Absichtserklärungen das Spektrum an Möglichkeiten erkannt und genutzt wird. Unsere Untersuchung hat folgendes Spektrum ergeben:

Die Analyse der Betriebsvereinbarungen hat den Eindruck vermittelt, dass den konkreten Nachhaltigkeitszielen wenig Bedeutung beigemessen wird bzw. eine *rhetorische Standardformulierung* lediglich die gute Absicht demonstrieren soll. Wer will widersprechen, wenn Betriebsvereinbarungen in

## Begründungszusammenhänge



Quelle: eigene Darstellung

ihrer Einleitung alle Nachhaltigkeitsdimensionen bemühen? Wirkungen sind aber nicht zu erwarten.

Werden aber *ökonomische Ziele* in den Vordergrund gestellt, ist zu berücksichtigen, dass hier Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerrechte berührt oder negativ beeinflusst werden. Wenn in einer Betriebsvereinbarung z. B. geregelt wird, dass der Qualifizierungsbedarf nur durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten erhoben wird und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Kosten der Qualifizierung beteiligt werden sollen, bleibt offen, warum dies durch eine Betriebsvereinbarung legitimiert werden muss.

Besonders hervorzuheben sind Betriebsvereinbarungen, die *harmonische Welten* aufzeigen, in denen Zielen des Unternehmens und auch den beruflichen Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichermaßen in der Betriebsvereinbarung entsprochen werden soll. Dies gelingt (auf dem Papier) immer dann, wenn die Ziele abstrakt bleiben und in die Zukunft verlegt werden. Auch *funktionalistische* Schlussfolgerungen, wonach der Erhalt der Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erforderlich ist, um die Produktivität zu erhalten oder zu steigern, haben gelegentlich eine zynische Färbung. Der empirische Beleg für die Einlösung solcher Annahmen und Ziele konnte naheliegender Weise in dem Forschungsprojekt nicht erbracht werden, da die Umsetzung der Betriebsvereinbarungen nicht Gegenstand dieser Untersuchung war. Wir regen aber an, solche Wirkungsanalysen in die Betriebsvereinbarungen aufzunehmen.

Bei den *sozialen Zielen* verorten wir thematisch dann die höchste Stufe der Nachhaltigkeit, wenn Gesundheit, Qualifizierung oder Umweltschutz als

Notwendigkeit erkannt, konkret benannt und ohne weitere Restriktionen in der Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Verfahrensabläufe sollten paritätische Entscheidungsmöglichkeiten vorsehen (z. B. in Gremien)

Die Implementierung beinhaltet die Aufstellung von Regelwerken und/oder Beschreibungen von Verfahrensabläufen. Die Institutionalisierung baut darauf auf und bezieht sich insbesondere auf personelle und/oder finanzielle Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Berichtspflichten sowie Gremienzusammensetzungen und -aufgaben.

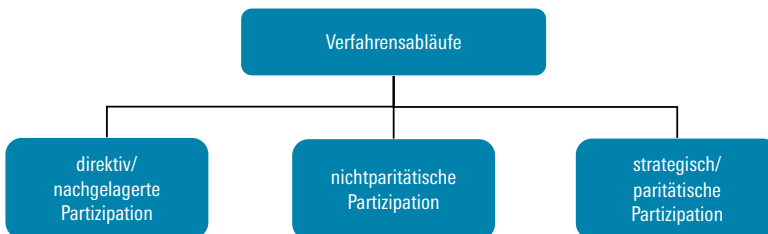
Zentrale Fragen sind:

- Wie ist der Verfahrensablauf vorgesehen? An welcher Stelle werden Betriebsrat, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder anderen Funktionsträger beteiligt?
- Welche Gremien werden eingerichtet und wie sind diese zusammengesetzt?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten verteilt?
- Wo werden Entscheidungen getroffen?
- Wer sorgt für die Umsetzung der Entscheidungen?
- Wer kontrolliert die Umsetzung?

In den Betriebsvereinbarungen haben wir hier ein breites Spektrum vorgefunden:

**Abbildung 6**

### Verfahrensabläufe



Quelle: eigene Darstellung

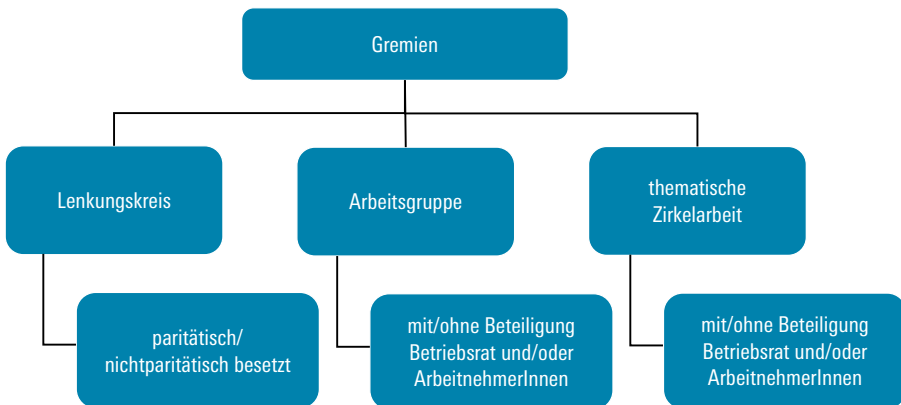
Wird beispielsweise im Rahmen der Qualifizierung lediglich festgehalten, dass der Arbeitgeber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über Qualifizierungspläne informiert, ist das Spektrum der Beteiligungsmöglichkeiten deutlich eingeschränkt. Diese Möglichkeiten lassen sich in den Vereinbarungen erweitern, wenn die Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, des Betriebsrats und der Personalentwicklungsabteilung (in Großbetrieben) geregelt wird. Hier lassen sich unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten langfristige Investitionen in die Qualifizierung auch unternehmensstrategisch abgleichen.

Die Formen der Zusammensetzungen der *Gremien* (z. B. Lenkungsreise, Arbeitsgruppen, thematische Zirkel) können vielfältig sein und auch mit dem Regelungsgegenstand variieren.

In nichtparitätisch besetzten Lenkungsreisen sind in aller Regel Betriebsrat, Management und Fachpersonal stimmberechtigt. In paritätisch besetzten Lenkungsreisen ist die Anzahl der Betriebsratsmitglieder und Managementmitglieder gleich. Darüber hinaus kann Fachpersonal in einer beratenden Funktion hinzugezogen werden. Verbreitet sind auch Formen von übergeordneten Gremien, unter denen es Arbeitsgruppen gibt, die vorgegebene Themen bearbeiten und fachlich bewerten.

Abbildung 7

## Gremien



Quelle: eigene Darstellung



Das übergeordnete Gremium zieht dann die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammen. Gremien, die in aller Regel den höchsten Grad der direkten Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufweisen, sind Zirkel, in denen Maßnahmen bereichsbezogen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erarbeitet werden. So wird das Expertenwissen der Beschäftigten gezielt für Prozesse der Organisationsentwicklung genutzt.

Generell sind Überlegungen essentiell, ob Gremien durch Betriebsvereinbarungen neu installiert werden bzw. ob Verantwortlichkeiten an bereits bestehende Gremien delegiert werden. Für die Ausübung der Aufgaben müssen notwendige Ressourcen finanzieller und/oder zeitlicher Art bedacht werden. Bei der Zusammensetzung von Gremien ist zu berücksichtigen, wie diese paritätisch von Unternehmens- und Betriebsratsseite besetzt werden und Fachpersonal in beratender Funktion hinzugezogen werden kann, oder ob Gremien nichtparitätisch zusammengesetzt sein sollen und Fachpersonal einen stimmberechtigten Teil des Gremiums darstellt.

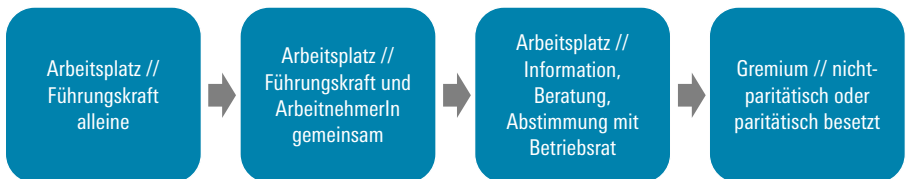
Verfahrensabläufe sollten Verantwortlichkeiten für die zu regelnde Nachhaltigkeitsthematik festlegen

Schließlich haben wir festgestellt, dass im Rahmen der Implementierung und Institutionalisierung die Festlegung der *Verantwortlichkeiten* eine große Rolle spielt.

Die Betriebsvereinbarung sollte möglichst eindeutig Verantwortlichkeiten festlegen. Es sollte auch entschieden werden, welche Verantwortlichkeiten auf welchen Ebenen angesiedelt werden: Sind Angelegenheiten problem-

Abbildung 8

### Verantwortlichkeiten



Quelle: eigene Darstellung

los auf der Arbeitsplatzebene zu regeln, sollte auch die Verantwortung dort liegen. Bei Themen, die größere Bereiche betreffen, bietet sich in der Regel die Thematisierung in – z. T. erst zu schaffenden – Gremien an. Bei der Festbeschreibung von Verantwortlichkeiten ist es sinnvoll, gleichzeitig Berichtszeiträume und -adressaten festzulegen.

Auf Arbeitsplatzebene können entweder die direkten Vorgesetzten alleine oder aber gemeinsam mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entscheiden. Der Betriebsrat wird über Entscheidungen auf Arbeitsplatzebene sinnvollerweise eingebunden. Hier ist zu entscheiden, ob Informationsrechte ausreichen, ob es der Beratung mit dem Betriebsrat bedarf oder aber die Zustimmung des Betriebsrats sinnvoll ist. Übergeordnete Themen sind eher in paritätischen oder nichtparitätischen Gremien zu verantworten.

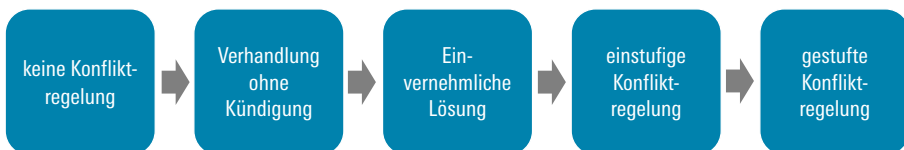
Die Betriebsvereinbarung sollte eine Regelung für Konfliktfälle enthalten.

Voraussetzung für die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen ist, dass sich entsprechende *Routinen* ausbilden und für *Konfliktfälle* Regelungen getroffen werden, die eine weitere konstruktive Befassung mit dem Thema ermöglichen. *Konfliktregelungen* sind nicht sehr häufig in den untersuchten Betriebsvereinbarungen vorgesehen. Es fällt auf, dass insbesondere Themen, die nicht unter die erzwingbare Mitbestimmung (§ 87 BetrVG) fallen, häufig keine Konfliktregelungen vorsehen. Diese Regelungen haben wir in unterschiedlichen Formen identifiziert:

Wenig Einfluss hat eine *Verhandlung*, bei der die Betriebsvereinbarung nicht gekündigt werden darf. Weitergehender ist die Formulierung, dass im

Abbildung 9

### Konfliktregelungen



Quelle: eigene Darstellung

Konfliktfall eine *einvernehmliche Lösung* gefunden werden soll. Einvernehmliche Lösungen können sowohl in einstufigen wie mehrstufigen Konfliktregelungen angewendet werden.

- Die *einstufige Konfliktregelung* sieht in aller Regel ein Gremium vor, in dem Arbeitgeber und Betriebsrat, ggf. unter Hinzuziehung von Expertinnen und Experten eine Lösung erzielen.
- Bei *gestuften Konfliktregelungen* wird nach dem Prinzip der Subsidiarität vorgegangen: Wenn möglich, sollen Konflikte dort geklärt werden, wo sie entstehen. Ist dies nicht möglich, wird der Konflikt eine Stufe höher eskaliert. Beispielsweise also von der Arbeitsplatzebene zur Abteilungsebene, zur Bereichsebene bis hin zur Geschäftsleitung oder Konzernebene.

Existieren einstufige oder mehrstufige Konfliktregelungen, sind dafür zuständige Gremien in aller Regel in der Betriebsvereinbarung benannt und paritätisch besetzt. Die Möglichkeit, die Einigungsstelle anzurufen, ist ein ergänzendes institutionelles Recht der Vertragsparteien und besteht auch, wenn dieses nicht explizit in einer Betriebsvereinbarung festgehalten wird. Stellenweise wird jedoch auch in Betriebsvereinbarungen auf die Einigungsstelle als höchste Entscheidungsinstanz verwiesen.

Die Betriebsvereinbarung sollte Regelungen zur Evaluation der Betriebsvereinbarung enthalten.

Auch Regelungen zur *Evaluation*, die in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden, sind relevant für die Verstetigung und Anpassung der Regelungsgegenstände in den Betriebsvereinbarungen. Um die Ziele, die mit dem Regelungsgegenstand verbunden werden, zu erreichen, sind möglichst umfassende *Evaluationen* auf unterschiedlichen Ebenen zentral. Zur Evaluation dienen insbesondere Dokumentation, Kennzahlen und Berichte. Bei allgemeinem Einvernehmen über das Nicht-Funktionieren sollte die Betriebsvereinbarung auch überarbeitet werden. Ein festgelegter Rhythmus hilft dabei, regelmäßig die Betriebsvereinbarung zu überprüfen. Scheitert bei Nicht-Funktionieren der Betriebsvereinbarung eine Überarbeitung an unüberwindbaren Interessenskonflikten, kann die Betriebsvereinbarung auch gekündigt werden. Allerdings muss dann die gesamte Thematik neu verhandelt werden.

Die Betriebsvereinbarung sollte Regelungen zur Evaluation der Regelungsgegenstände enthalten.

Die Evaluation des Regelungsgegenstandes kann in regelmäßig (z. B. festgeschriebener Rhythmus) stattfindenden Gesprächen zwischen Betriebsrat und Management vorgenommen werden. Prozesse können auf ihre Wirksamkeit überprüft werden – und somit auch darauf, ob sie die beabsichtigten Ergebnisse hervorbringen. Von hoher Bedeutung ist die Festlegung von Berichtszeiträumen. Kennzahlen gestützte Verfahren werden häufig dann in Betriebsvereinbarungen festgehalten, wenn es um Themen der freiwilligen Mitbestimmung geht.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der hier präsentierten Erhebung, dass die analysierten Betriebsvereinbarungen den Möglichkeitsraum an Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Betriebsräte nicht ausschöpfen. Das mag viele Gründe haben. Zum einen haben wir auf eine Auswahl des Archivs der Hans-Böckler-Stiftung zugegriffen. Wir wissen nicht, ob diese Auswahl in irgendeiner Weise repräsentativ ist. Zum andern wissen wir nicht, ob und wie diese Betriebsvereinbarungen in den Betrieben „gelebt“ werden. Die Papierform sagt nichts über die Realisierung der Nachhaltigkeitsvereinbarungen aus. Es ist also wichtig, Expertinnen und Experten wie auch Anwenderinnen und Anwender in Bezug auf die Realisierung solcher Betriebsvereinbarungen zu befragen. In den folgenden Kapiteln werden wir dazu Ergebnisse aus Fallstudien vorstellen.

## 6 FALLSTUDIEN

---

Ziel der in diesem Kapitel dargelegten Fallstudien ist es, ausgehend von bestehenden Betriebsvereinbarungen die Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen unternehmensbezogen nachzuvollziehen und zu analysieren. Das gewählte Untersuchungsdesign und das methodische Vorgehen wurden in [Kapitel 3](#) ausführlich dargelegt.

Vor der Präsentation der fünf Einzelfallstudien erfolgt mit einem Branchenreport zur chemischen Industrie eine Kontextualisierung der Fallanalysen. Der Branchenreport verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit ein historisch gewachsenes Thema in der Chemieindustrie ist, und es werden die sozialpartnerschaftlichen Akteurinnen und Akteure sowie nachhaltigkeitsorientierte Initiativen dargelegt.

Die Fallanalysen (Chemie 1 bis 4 und Dienstleistungsunternehmen) folgen einem einheitlichen Gliederungsschema. Nach einer Kurzvorstellung des anonymisierten Unternehmens wird die der Fallstudie zugrundeliegende Betriebsvereinbarung dargelegt bzw. es wird in einem Fall, Chemie 3, begründet, warum der Analyse keine Betriebsvereinbarung zugrunde gelegt wurde. Im ersten Analyseschritt werden die vier Prozessschritte untersucht, wobei unterschiedliche Akteursperspektiven (Management bzw. Geschäftsführung, Fachkräfte, Mitbestimmungsakteure) Berücksichtigung finden und die Veränderung betrieblicher Praktiken im Fokus steht. Die in der Analyse identifizierten und fallbezogenen Muster werden mit Interviewzitataten belegt und für jeden Prozessschritt mit drei Codierungsebenen in Abbildungen zusammengefasst. Die Nennung von Interviewpartnerinnen und -partnern erfolgt aus Gründen der Anonymisierung ausschließlich in der männlichen Form.

Der Analyse der Prozessschritte folgt ein zweiter Analyseschritt, in dem der jeweilige Fall aus der Perspektive der Unternehmensstrategie (Betriebswirtschaftslehre), der Arbeitsbeziehungen (Arbeitswissenschaft) und der Qualifizierung (Berufspädagogik) betrachtet wird. Das Kapitel schließt mit einer vergleichenden Analyse, in der die fallbezogenen Prozessschritte und disziplinären Perspektiven jeweils zusammengeführt und die Ergebnisse in Thesen verdichtet werden. Unsere abgeleiteten handlungsleitenden Empfehlungen finden sich in nachfolgendem Kapitel.

## 6.1 Branchenreport der chemischen Industrie

Ein Branchenfokus auf die Chemieindustrie erwies sich im Projektverlauf insofern als sinnvoll, als dass in ihr die Arbeitsgeberverbände und die Gewerkschaft eine enge Sozialpartnerschaft pflegen: BAVC und IG BCE haben die Bedeutung von Nachhaltigkeit vor allem in ökologischer, aber auch in sozialer Hinsicht erkannt und arbeiten aktiv zusammen. Vor diesem Hintergrund kristallisierte sich ein Fokus auf Industrieunternehmen der Chemiebranche heraus, bei denen der von IG BCE und BAVC ausgehandelte Rahmentarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“, der hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeit einen Pioniercharakter hat, gilt und in denen schon seit längerem Betriebsvereinbarungen zum Umweltschutz vorliegen.

Im Rahmen verschiedener Initiativen und branchenspezifischer Studien (z.B. work@industry 4.0; Chemie 4.0) wird an einem gemeinsamen Verständnis von „digitaler Transformation“ gearbeitet, um Erkenntnisse über die Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu gewinnen und eine Offenheit für Veränderung und Technologieakzeptanz in der Chemieindustrie zu fördern. Übergeordnetes Ziel ist die konsensuelle politische Positionierung und die Erarbeitung von Handlungsperspektiven und Anknüpfungspunkten für den weiteren sozialpartnerschaftlichen Dialog (BAVC/IG BCE 2018; VCI 2018a).

Die vielfältige Produktpalette der Chemieindustrie reicht von der Bereitstellung chemischer Rohstoffe bis zu der Herstellung von Endprodukten, sodass Kunden der unterschiedlichsten Branchen erreicht werden und die Chemie ein integraler Bestandteil vieler Wertschöpfungsketten ist. Die chemische Industrie ist die drittgrößte Branche in Deutschland und erwirtschaftet ca. 10 Prozent des deutschen Industrieumsatzes (VCI 2017, S.2). Die deutsche Chemie lässt sich in die Sparten Fein- und Spezialchemikalien (27%), Pharmazutika (21%), Polymere (20%), Petrochemikalien (16%), Wasch- und Körperpflegemittel (8%) sowie anorganische Grundchemikalien (8%) unterteilen (Destatis VCI 2017, S.3). Insbesondere die Sparte der Spezialchemie wächst, bietet anwendungsnahe Lösungen und zeichnet sich durch hohe Innovationsaktivitäten der Unternehmen aus. Die Spartenstruktur verdeutlicht die hohe Wertschöpfungstiefe der Branche, womit Deutschland nach China, den USA und Japan den vierten Platz im globalen Umsatzranking einnimmt (S.4f.). Im Mittelpunkt der innovationsstarken chemischen Industrie steht die Erforschung und Entwicklung von neuen Produkten, 10 Prozent der Beschäftigten arbeiten im Bereich Forschung und Entwicklung. Der Anteil der forschenden Unternehmen ist mit 71 Prozent innerhalb der Branche im nationalen Vergleich am höchsten (Statista GmbH 2017).

### 6.1.1 Nachhaltigkeit als historisch gewachsenes Thema in der Chemieindustrie

Die Entwicklung der chemischen Industrie in den letzten 150 Jahren lässt sich als Wandel von der Kohlechemie zu einer Kreislaufwirtschaft beschreiben, die insbesondere in den Bereichen Rohstoffe, Technologien, Forschungsprozesse, Unternehmensstrukturen, Produkte sowie Maßnahmen zu Umwelt, Gesundheit und Sicherheit festzustellen ist. Im Zuge der Industrialisierung entstanden einzelne Chemieunternehmen, die Seife, Pharmazeutika, Dünger oder synthetische Farbstoffe (Indigo) herstellten. Als Rohstoffe dienten Kohle, tierische und pflanzliche Fette sowie Öle, deren Nachfrage in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wuchs. Erste symptomorientierte Schutzmaßnahmen für die Belegschaften wurden durch Werksambulanzen und Erholungszentren eingeführt. Der zweite Weltkrieg verursachte einen Mangel an Naturprodukten, so dass Rohstoffe wie Erdgas und Erdöl sowie neue Technologien wie die Polymerisation (Kohlenstoffverbindungen) in den Fokus der Chemiebranche rückten und künstliche Stoffe entstanden. Damit einher ging der Wechsel von Kohlechemie zu Petrochemie und parallel dazu wurden wiederum zentrale Forschungsabteilungen in den Chemieunternehmen gegründet, die in diesem Zuge zu Großunternehmen transformierten und z. T. in Konzerne einmündeten. In dieser Phase wurden erstmalig Filter und Abwasserreinigung als Maßnahmen des nachsorgenden Umweltschutzes installiert.

Im Verlauf der nächsten Jahrzehnte etablierten die Unternehmen einen produktionsintegrierten Umweltschutz und Nachhaltigkeitsinitiativen zum Schutz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und der Umwelt, wie z. B. das Programm „Responsible Care“ des VCI. Diese Initiative war die Folge einiger Chemiekatastrophen und eines daraus resultierenden Imageschadens der Branche. Insbesondere in den 1980er Jahren produzierten Innovationen der analytischen Chemie sowie gravierende Chemieunfälle negative Schlagzeilen. Öffentlichkeitswirksam war insbesondere 1976 eine Katastrophe in der Fabrik Icmesa in Seveso (Italien), bei der eine unkontrollierte chemische Reaktion hochgiftige Nebenprodukte freisetzte, die zu einem umfassenden Pflanzen- und Tiersterben sowie schweren gesundheitlichen Folgen für die betroffene Bevölkerung führten. Nach anfänglichem Dementieren des Unfalls seitens des Unternehmens führten die unübersehbaren Folgen zu einer Schließung der Fabrik. Die Gefahr, die von chemischen Stoffen ausgeht, führte vor allem in der BRD zu Diskussionen. Die Bundesregierung konfrontierte den Arbeitgeberverband VCI mit den chemischen Schadstoff-

fen und deren Folgewirkungen und setzte sich für die Entwicklung eines Umweltchemikaliengesetzes (ChemG) ein, das 1982 in Kraft trat und Prüfverpflichtungen bei Chemikalien für den Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Bevölkerung vorsieht. Die Chemieunternehmen gründeten als Reaktion auf die Seveso Katastrophe in einem Verbund von 60 Unternehmen die Initiative „Geschützter Leben“ und wollten so dem Imageverlust mit dem Slogan „Chemie. Auf Ihrer Seite“ entgegensteuern.

Zu Beginn der 1980er Jahre folgten zwei weitere Katastrophen, die die Politik sowie Verbände der Chemieindustrie zu Maßnahmen zwangen. Zum einen starben ca. 4.000 Menschen, als ein Tank in einer indischen Fabrik durch eine unkontrollierte Reaktion explodierte. Zum anderen führte ein Großbrand in einem Industriepark in Basel zu einem Fischsterben entlang des gesamten Rheins, nachdem das Löschwasser in den Fluss gelangt war. Mit den Chemiekatastrophen und deren Folgen für den Gesundheits- und Umweltschutz ging die Etablierung der analytischen Chemie einher, die durch neuartige Verfahren und Messtechniken (z. B. Synthesewege und -produkte) bahnbrechende Ergebnisse hervorbrachte. Die Interpretation dieser Ergebnisse in Kombination mit dem Imageverlust der Branche führte dazu, dass flächendeckend Schadstoffe im Wasser, Boden, in der Luft, in Pflanzen, Tieren, Lebensmitteln und dem menschlichen Körper festgestellt worden sind.

Die Gesellschaft Deutscher Chemiker stärkte daraufhin die Öffentlichkeitsarbeit, mit dem Ziel, der aus ihrer Sicht unbegründeten Hysterie durch Aufklärung und Transparenz entgegenzuwirken. In wissenschaftlichen Diskursen wurden Grenzwerte und Höchstmengen gefordert sowie Bewertungen und Einschätzungen zu Gefährdungspotentialen diskutiert (GDCh 2017, S.31). Auf politischer Ebene positionierte sich der damalige Bundeskanzler Helmut Kohl und forderte von der Branche die Berücksichtigung des Umweltschutzes (GDCh, S.32). Auch der europäische Arbeitgeberverband CEFIC sah sich zum Handeln gezwungen und implementierte die Grundsätze für verantwortliches Handeln (Responsible Care) in den nationalen Chemieverbänden mit dem Ziel, Vertrauen und Akzeptanz innerhalb der Branche sowie der Gesellschaft zu erlangen.

Neben dem Arbeitnehmer- und Umweltschutz war die Chemieindustrie seit den 1980er Jahren geprägt durch die Globalisierung und die damit einhergehende Öffnung neuer Märkte, den steigenden Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen und erneuerbaren Energien, die Entwicklung von Spezialchemikalien sowie neuer Produktionsverfahren durch Bio- und Gentechnologie. Darüber hinaus entstanden durch die Ansiedelung unterschiedlicher Unternehmen an einem Standort Chemieparks. Service- und



Dienstleistungen werden hier im Verbundprinzip von den Unternehmen gemeinsam genutzt, sodass sich die Chemieunternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Die Folge davon war eine wachsende Produktpalette, komplexere Chemie und die Entwicklung neuer Medikamente sowie die Substitution von klassischen Werkstoffen (Metall, Holz, Glas) durch chemische Produkte (Kunststoff). Auf der internationalen Ebene verhandelte die Konferenz der Vereinten Nationen beim Weltumweltgipfel 2002 in Rio einen Beschluss zur Minimierung von umwelt- und gesundheitsschädlichen Chemikalien. Dieser sah als Bedingung für den Marktzugang eine Dokumentation der Stoffeigenschaften von Chemikalien vor. Ziel war es, bis 2020 „die Freisetzung von umwelt- und gesundheitsschädlichen Chemikalien“ (BMNT 2006) zu minimieren. Auf europäischer Ebene forderten die Umweltminister 2003 eine weitere Initiative als proaktives Zeichen zur Vermeidung und Verringerung von negativen Auswirkungen der chemischen Industrie. In Anlehnung an die Forderungen der Umweltminister begründete die EU-Kommission die Initiative REACH mit dem Motto „better safe than sorry“ (BMNT 2006). Das Ziel der Initiative war die Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien, die in einer EU-Chemikalienverordnung niedergeschrieben wurde. Diese Verordnung verpflichtete Unternehmen bis 2018 chemische Stoffe zu registrieren.

Geprägt wird die Branche zudem durch aktuelle Herausforderungen, wie der wachsenden Weltbevölkerung und dem anwachsenden Bedarf an Energie, Rohstoffen, Nahrung, medizinischer Versorgung und Mobilität. Nicht zuletzt der Klimawandel schwächt die Regenerationsgrenzen der Ökosysteme, führt zu einer Verknappung der Rohstoffe und fordert einen langfristigen tragfähigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Aus den Nachwirkungen der verheerenden Chemieunfälle in den 1980er Jahren und aus den aktuellen globalen Entwicklungen ergibt sich für die chemische Industrie die dauerhafte Herausforderung, auf die gesellschaftliche Wahrnehmung Einfluss zu nehmen, d. h. ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz herzustellen und einen positiven gesellschaftlichen Beitrag herauszustellen. Dies erklärt die vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten der Branche, die, wie im Folgenden dargelegt, stark sozialpartnerschaftlich geprägt sind.

### **6.1.2 Interessenverbände: Sozialpartnerschaft als Common Sense**

Die zentrale Aufgabe der Interessenvertretungen in der chemischen Industrie ist die Regelung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen sowie die Gestal-

tung von werteorientiertem Verhalten innerhalb der Arbeitswelt. Die Arbeitnehmerseite wird vertreten durch die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Diese entstand 1997 durch Fusion der IG Bergbau und Energie (IG BE) mit der IG Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) und der Gewerkschaft Leder (GL). Die IG BCE ist sowohl Mitglied im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) als auch im Netzwerk Europäische Bewegung Deutschland. Sie ist die drittgrößte Einzelgewerkschaft im DGB. 2018 gehörten ihr rund 632.000 Mitglieder an. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema der Organisation, das mit der *Stiftung Arbeit und Umwelt* sogar zu einem eigenen Arbeitsbereich ausdifferenziert wurde. Als „Nachhaltigkeits-Think Tank“ der IG BCE hat die Stiftung zum Ziel, Transformationsprozesse auf dem Weg zur Nachhaltigkeit aus industriegewerkschaftlicher Perspektive zu gestalten. Sie erstellt Analysen und Studien, organisiert Veranstaltungen und entwickelt politische Handlungsempfehlungen in den Themenbereichen nachhaltige Industriepolitik und Industriearbeit der Zukunft.

Die Interessen der Arbeitgeberseite der chemischen Industrie werden von verschiedenen Verbänden auf internationaler (ICCA- International Council of Chemical Associations, CEFIC – European Chemical Industry Council), nationaler (VCI – Verband der chemischen Industrie e.V., BAVC – Bundesarbeitgeberverband Chemie) und regionaler Ebene (Chemie Nord, Nordostchemie, Hessen Chemie, Chemie Baden-Württemberg, Chemie Rheinland-Pfalz) vertreten. Der VCI vertritt die wirtschaftspolitischen Interessen von rund 1.700 Chemieunternehmen in Deutschland gegenüber Politik und Gesellschaft, Behörden, anderen Bereichen der Wirtschaft sowie Wissenschaft und Medien (VCI 2018a). Er orientiert sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung und stellt die drei Nachhaltigkeitsdimensionen wirtschaftlicher Erfolg, Schutz von Mensch und Umwelt sowie gesellschaftliche und soziale Verantwortung in den Fokus. Der VCI betont Nachhaltigkeit als die Zukunftsstrategie für den langfristigen Erfolg der Chemieindustrie in Deutschland (VCI 2018b). Nachhaltigkeitskonzepte, an denen der VCI beteiligt ist oder nach denen sich das Handeln des Verbands richtet, sind die Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland der Initiative Chemie<sup>3</sup>, Handlungsorientierungen des Responsible Care Programms, die internen VCI-Leitlinien „Verantwortliches Handeln“, der Compliance-Leitfaden sowie der EU-Verhaltenskodex für Interessenvertreter.

Als Grundstein zum Schutz von Mensch und Umwelt in der chemischen Industrie gelten die VCI-Leitlinien „Chemie und Umwelt“ von 1986. Daraus wurde eine freiwillige Initiative der Branche entwickelt, die 1991 als „Responsible Care“ (RC) veröffentlicht wird. Das Ziel dieser Initiative ist die För-

derung von Nachhaltigkeit, Produktverantwortung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die Verbesserung des Umweltschutzes. Die RC-Initiative wurde in internationale Programme überführt und in 65 Ländern durchgeführt, die von dem europäischen Chemieverband CEFIC sowie dem internationalen Chemieverband ICCA koordiniert wird. Im Rahmen der Chemie<sup>3</sup> Initiative wird Responsible Care stetig weiterentwickelt (Chemie Wirtschaftsförderung 2018).

Der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), vormals „Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie“, vertritt seit 1949 Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen sowie der Kautschuk und kunststoffverarbeitenden Industrie. Dem BAVC sind 1.900 Unternehmen angeschlossen in denen ca. 580.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt sind (BAVC o. J.a). Im Mittelpunkt der aktuellen Aufgaben des Verbands steht die konstruktive Gestaltung des digitalen Wandels und die Entwicklung zur Industrie 4.0 (BAVC o. J.b). Ein mehrfach betontes Ziel des Verbandes ist es, die Auswirkungen von Digitalisierung und Industrie 4.0 auf die Arbeitswelt zu thematisieren, um neuen Herausforderungen wie dem Wegfall von Tätigkeitsfeldern und Berufen sowie der Veränderung von Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu begegnen. Dafür hat der BAVC eine „Toolbox Arbeiten 4.0“ entwickelt, die Arbeitshilfen und Praxisbeispiele für die Betriebe bereitstellt (Ogrinz 2018). Die Fokusfelder innerhalb der Toolbox sind Bildung, Flexibilität, Gesundheit und Datenschutz.

Von den genannten Verbänden wird die Sozialpartnerschaft als effizienteste Form des Umgangs miteinander angesehen und trägt, unter Wahrung der jeweiligen Interessen, die gemeinsame Verantwortung für eine nachhaltige Gestaltung der Chemiebranche und der Gesellschaft. Die besondere Kooperation der Sozialpartnerschaft zeichnet sich insbesondere durch modernisierte Flächentarifverträge, außertarifliche Sozialpartner-Vereinbarungen und die aktive Beteiligung am Europäischen Sozialen Dialog der Branche aus. So können die Sozialpartner in der chemischen Industrie mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ als ein Vorreiter in den Bereichen der gesellschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit angesehen werden. Insbesondere auch das Projekt Chemie<sup>3</sup> ist Ausdruck eines hohen Engagements der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen (VCI; BAVC; IG BCE), die Nachhaltigkeit als Leitziel der chemischen Industrie festzuschreiben. Nachhaltigkeit wird innerhalb der Branche als „Verpflichtung gegenüber den jetzigen und künftigen Generationen – und als Zukunftsstrategie, in der wirtschaftlicher Erfolg mit sozialer Gerechtigkeit und ökologischer

Verantwortung verknüpft ist“ (VCI 2018a) verstanden. Ausgehend von globalen und nationalen Leitlinien, Standards und Vorgaben im Themenfeld Nachhaltigkeit wurden insgesamt zwölf Handlungsfelder definiert, die in „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ gebündelt worden sind (Chemie3 2013).

Auch die Initiative Work@industry 4.0 ist ein Gemeinschaftsprojekt der Dialogpartner BAVC und IG BCE. Die Ziele des Dialogs sind ein gemeinsames Verständnis von „digitaler Transformation“ zu entwickeln, branchenspezifische Erkenntnisse über die Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu gewinnen, eine Offenheit für Veränderung und Technologieakzeptanz zu fördern, gemeinsame politische Positionen und Handlungsempfehlungen zu identifizieren und zu diskutieren sowie Bewertungsunterschiede und unterschiedliche Positionen der Sozialpartner herauszustellen. Dazu haben sich eine Steuerungsgruppe sowie 4 Koordinierungsteams zu den Themen gutes und gesundes Arbeiten, Aus- und Weiterbildung, zeit- und ortflexibles Arbeiten sowie Führung und Organisation gebildet. Diese vier Themenfelder stellen gleichzeitig die Grundlage für spezifische Workshops mit Unternehmensvertretern dar (BAVC/IG BCE 2018). Vor dem Hintergrund der diversen bestehenden Kooperationen wurden im Jahr 2018 die Aktivitäten der Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA) eingestellt. Sie verstand sich als Think Tank für die Erneuerung der Sozialpartnerschaft und der Sozialen Marktwirtschaft. Ihre drei wichtigsten Handlungsfelder waren die Weiterbildung, der Demografische Wandel und die Wirtschaftsethik (angestoßen im sogenannten *Wittenberg-Prozess*; siehe hierzu Kokott/Westphal 2011). Die Stiftung wurde getragen von den beiden Chemie-Sozialpartnern, dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE).

Mit Blick auf die historische Entwicklung der Branche ist angesichts der diversen Chemieunfälle und des damit verbundenen Imageverlustes zu vermuten, dass ein harmonisches Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung nicht immer gegeben war. In Berichterstattungen zu Tarifverhandlungen werden jedoch lediglich Disharmonien angedeutet, aber keine konkreten Konflikte aufgedeckt. Auch in der überregionalen Presse wird immer wieder die starke Sozialpartnerschaft betont, sodass in der Außendarstellung fast ausschließlich die Verhandlungsergebnisse oder gemeinsame Initiativen präsentiert werden. Insofern scheint die Lobbyarbeit der Branche so erfolgreich zu sein, dass auch in der Berichterstattung durch Dritte das Image der Branche, insbesondere seit den durch Unfälle gekennzeichneten 1980er Jahren, größtenteils wiederhergestellt ist.

## 6.2 Chemie 1

### 6.2.1 Das Unternehmen

Chemie 1 ist ein mittelständisches Unternehmen der chemischen Industrie mit rund 500 Beschäftigten. Es hat seinen Sitz in Deutschland und ist mit der Herstellung von Zwischen- und Endprodukten im Bereich Basis- und Spezialchemie befasst.

Als ein „Traditionsunternehmen“ befindet es sich seit seiner Gründung Ende des 19. Jahrhunderts in Familienbesitz und legt nach eigenem Bekunden viel Wert auf ethische Unternehmenswerte, eine partizipative Unternehmenskultur und auch auf das Thema Nachhaltigkeit. Vor diesem Hintergrund engagiert sich Chemie 1 für einen produktintegrierten Umweltschutz, wobei eine Substitution bisher (nicht nachhaltig) produzierter Stoffe durch nachhaltige Stoffe angestrebt ist. Die explizit intendierte Verbindung zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zeigt sich u. a. darin, dass das Unternehmen Mitglied des Responsible-Care-Programms sowie zahlreicher Nachhaltigkeitsinitiativen ist (u. a. Chemie 3 sowie Zertifizierungsprogramme zum Demografiewandel). Chemie 1 verfügt seit rund 20 Jahren über Unternehmensgrundsätze, in denen die zentrale Rolle der Beschäftigten besonders betont wird. Die soziale Verantwortung des Unternehmens spiegelt sich u. a. in einer mit rund 8 Prozent hohen Ausbildungsquote wider.

Chemie 1 ist in einem hohen Maß durch einen sozialpartnerschaftlichen Kooperationsstil geprägt: Geschäftsführung, Personalentwicklung und der Betriebsrat arbeiten – das zeigt sich auch deutlich in den Interviews – kooperativ, wertschätzend und vertrauensvoll miteinander.

Die bei Chemie 1 geführten Interviews haben die Genese, die Umsetzung und die strategische Verortung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Qualifizierung“ zum Gegenstand. Interviewpartner waren der Vorsitz des Betriebsrates, die Personalentwicklung sowie die Geschäftsführung. Der Betriebsratsvorsitzende ist seit über 20 Jahren in dieser Position und gab gemeinsam mit der damaligen Leitung der Personalabteilung den Impuls zu der Betriebsvereinbarung. Hervorgehoben wird in diesem Kontext die enge Kooperation mit der IG BCE. Parallel zu diesem Prozess begann die Personalentwicklung – kurz vor den ersten Gesprächen zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung bei Chemie 1 – Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche einzuführen. Die zum Untersuchungszeitpunkt aktuelle Geschäftsführung ist seit knapp vier Jahren bei Chemie 1 beschäftigt und war aufgrund dessen an der Entwicklung der Betriebsvereinbarung nicht beteiligt. Auch er verknüpfte je-

doch in den Interviews das Thema Qualifizierung ausdrücklich mit der betrieblichen Strategie zur Nachhaltigkeit.

Es lässt sich zusammenfassen, dass bei Chemie 1 Nachhaltigkeit insgesamt eine große Rolle spielt, sowohl in Bezug auf Produkte als auch im Hinblick auf die sozialen Beziehungen mit Stakeholdern.

Im Rahmen der Fallstudie wurden drei Interviews geführt: Vorsitz des Betriebsrates, Leiter der Personalentwicklung sowie Geschäftsführung.

### **6.2.2 Die Betriebsvereinbarung**

Die Betriebsvereinbarung zum Thema Qualifizierung zielt inhaltlich im Wesentlichen auf Verantwortlichkeiten, Partizipation und Konfliktregelungen. Zentraler Bestandteil der Betriebsvereinbarung ist die Darstellung und Regelung des Zusammenhangs von Kompetenzentwicklung der Beschäftigten einerseits und der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen andererseits. Die Unterscheidung von betrieblicher, beruflicher und privater Qualifizierung sowie der Begriff einer „fairen Kostenteilung“ wurde aus dem Tarifvertrag Qualifizierung der Chemie übernommen und durch betriebspezifische Prozesse wie Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche und die Evaluierung von Qualifizierungen ergänzt.

In der Präambel der Betriebsvereinbarung werden soziale Nachhaltigkeitsziele als Basis für die ökonomische Nachhaltigkeit, also das langfristige Bestehen des Unternehmens, gesetzt: Geschäftsleitung und Betriebsrat formulieren, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten durch die Qualifizierung der Beschäftigten (Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Marktwertes sowie Sicherung ihrer Arbeitsplätze durch lebenslanges Lernen) wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsfähigkeit) des Unternehmens beiträgt. Hier wird die Relevanz von Kompetenzentwicklung für die Entwicklung der Organisation deutlich.

Dem Betriebsrat kommt eine initiativ und partizipative Rolle in der Ausarbeitung der Betriebsvereinbarung und aktiven Umsetzung der dort festgehaltenen Prozesse zu. Das hohe Maß der Institutionalisierung der sozialpartnerschaftlichen Kooperation finden ihren Ausdruck in der Existenz einer Bildungskommission, die für das laufende Monitoring der in der Betriebsvereinbarung festgehaltenen Prozesse zuständig ist und im Konfliktfall auch die höchste Entscheidungsinstanz darstellt. Sie setzt sich paritätisch aus zwei Betriebsratsmitgliedern und zwei Beschäftigten aus der Personalabteilung zu-

sammen. Konfliktregelungen und vorgesehene Wirksamkeitskontrollen sowie die Benennung von Verantwortlichkeiten für die festgehaltenen Prozesse spiegeln ein Bewusstsein für die Dynamik der betrieblichen Praxis wider. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, jeweils nach Qualifizierungsmaßnahmen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zu führen, deren Gegenstand der Wissens- und Kompetenzerwerb sowie der Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag ist. Ob dieses Gespräch stattgefunden hat und zu welchem Ergebnis es geführt hat wird wiederum evaluiert.

Da die Betriebsvereinbarung klare Vereinbarungen über den partizipativen Charakter der Mitbestimmung, Regelungen zu Konfliktfällen, konkrete Benennungen von Verantwortlichkeiten sowie Wirksamkeitskontrollen enthält, liegt die Vermutung nahe, dass gute Voraussetzungen geschaffen wurden, die mit dem Abschluss der BV intendierten neuen Praktiken im betrieblichen Alltag auch nachhaltig umzusetzen, insbesondere aufgrund der festgeschriebenen Evaluation.

### **6.2.3 Gemeinsames Ziel trotz unterschiedlicher Interessen**

Das Thema Nachhaltigkeit – im Fallunternehmen ausformuliert in den drei Dimensionen Ökologie, Qualifizierung und Langfristigkeit – wird von der Inhaberfamilie als zentrales Thema gesetzt und spiegelt sich auch in der Zusammensetzung des Unternehmensbeirates wider, in dem sich auch Mitglieder von Umwelt-NGOs befinden. Im Sinne eines gewissenhaften, nachhaltigen Umgangs mit natürlichen Ressourcen unterstützt das Unternehmen z. B. auch eine Initiative zur Substitution erdölbasierter Produkte. Der Schutz von Mensch und Umwelt wird in den Unternehmensgrundsätzen explizit aufgeführt und auch in der analysierten Betriebsvereinbarung aufgegriffen. Im operativen Geschäft von Chemie 1 wird Wert daraufgelegt, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen vor allem gelebt, aber auch nach außen kommuniziert wird.

Die Qualifizierungsthematik wurde von Seiten der Geschäftsführung mit einem Fokus auf die Führungskräfte-, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung Anfang der 2000er gesetzt. Der Impuls für die Erarbeitung der Betriebsvereinbarung bei Chemie 1 im Jahr 2004 erfolgte durch den zwischen IG BCE und BAVC/VCI abgeschlossenen Tarifvertrag zur Qualifizierung. Dieser wiederum sollte mit der Förderung durch eine EU-Initiative in Unternehmen zur Umsetzung kommen.

Diese Initiative, die über den Betriebsrat in das Unternehmen kommuniziert wurde, stieß bei der Personalabteilung auf offene Ohren. Der Personal-

entwickler berichtet, dass die Interessenkonstellation im Unternehmen und die Kooperation mit der Geschäftsführung zu diesem Zeitpunkt allerdings nicht unproblematisch waren:

„Und zu der Zeit, ungefähr vor zehn Jahren war das so, [...] es war gekippt zur Seite Wirtschaftlichkeit, Finanzen. Unglaublich differenzierte Finanzkennzahlen, die rauf und runter gebetet wurden und es wurde immer nur auf die Kosten geguckt und wir hatten aber in den Unternehmensgrundsätzen, einer der vier ist miteinander arbeiten, Mensch und Umwelt schützen, der zweite und die waren aus unserer Sicht der Personaler unterrepräsentiert und die wollten wir so ein bisschen heben und haben gesagt, wir brauchen neben diesen Finanzkennzahlen auch die Softskills und wir brauchen Personalentwicklungskennzahlen.“ (Leiter Personalentwicklung)

Aufgrund des vorherrschenden ökonomischen Primates gegenüber sozialen und umweltbezogenen Unternehmensgrundsätzen bestand das Bedürfnis nach Effizienzkontrollen und so kam es schon in der Thematisierungsphase zu einer Koppelung der inhaltlichen Themen der BV mit Kontrollmechanismen, was wiederum in der Erarbeitung eines Evaluationsverfahrens über Kennziffern mündete.

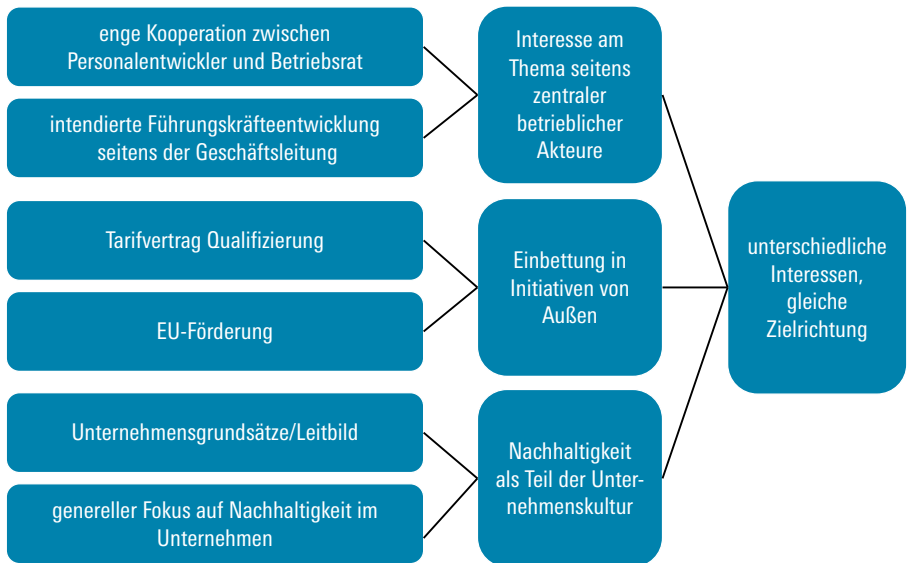
Hervorgehoben wird seitens der Befragten, dass trotz des vorherrschenden ökonomischen Primates der Arbeitsgruppe, die zur Erarbeitung der Betriebsvereinbarung eingesetzt war, dennoch ein sehr großes Vertrauen entgegengebracht wurde.

Die Einstellung eines Personalentwicklers aus den Projektmitteln wurde dann dazu genutzt, strukturierte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (MVG) zu entwickeln und einzuführen. Eine fünfköpfige Arbeitsgruppe (2x Betriebsrat, 2x Personalabteilung, 1x Gewerkschaft) sollte die Betriebsvereinbarung erarbeiten. Trotz der Teilnahme an dem Projekt und der bestehenden Unternehmensgrundsätze zum Thema Nachhaltigkeit (Schutz von Mensch und Umwelt, Lebenslanges Lernen) konnte jedoch die Erarbeitung der Betriebsvereinbarung zunächst durch die eingesetzte Arbeitsgruppe nicht abgeschlossen werden. Die Gründe hierfür wurden in den Interviews nicht benannt bzw. die Erinnerungen daran waren bei den Interviewpartnern diffus. Schließlich arbeiteten der Personalentwickler und der Betriebsratsvorsitzende in einem erneuten Anlauf die Betriebsvereinbarung unabhängig von der Gruppe zu zweit aus. Ihr Ziel war es, im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie, das MVG strategisch und systematisch in den betrieblichen Abläufen zu verankern.

Die gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Netzwerke des Vorsitzes des Betriebsrates und der Leitung der Personalentwicklung wurden als wich-



### Muster der Thematisierung, Chemie 1



Quelle: eigene Darstellung

tige Faktoren benannt, um das Thema Qualifizierung aus dem Tarifvertrag im Rahmen einer Betriebsvereinbarung auf das Unternehmen herauszulösen, anzupassen und unternehmensspezifische Akzente zu setzen. Hervorzuheben ist, dass die Betriebsvereinbarung inhaltlich deutlich über den Tarifvertrag hinausgeht.

Für die Phase der Thematisierung kann festgehalten werden, dass trotz grundsätzlich verschiedener Interessenlagen eine Kooperation möglich war, weil die Akteurinnen und Akteure mit der Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung dasselbe Ziel verfolgten. Die flanierenden Rahmenbedingungen – eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur, ein massives Interesse an dem Thema und der Impuls von außen durch die Projektförderung – beförderte die erfolgreiche Erarbeitung der Betriebsvereinbarung.

## 6.2.4 Imperativ des Einvernehmens

Vor dem Hintergrund der weitgehend konfliktfreien Erarbeitungsphase gab es auch bei der Implementierung der Betriebsvereinbarung bzw. der Verhandlung der konkreten Regelwerke und Verfahrensabläufe bei Chemie 1 wenig Unstimmigkeiten: Personalentwickler und Betriebsratsvorsitzender hatten die Entwicklung und Qualifizierung der Beschäftigten als gemeinsames Ziel vor Augen. Um die Implementierung zu realisieren, wurden zunächst verschiedene Betriebsvereinbarungen zu dem Thema Qualifizierung in Kooperation mit der IG BCE gesichtet. Da keine der Betriebsvereinbarungen überzeugen konnte, kamen der Personalentwickler und der Betriebsratsvorsitzende gemeinsam zu dem Schluss, dass sich Chemie 1 von den anderen Unternehmen zu stark unterscheidet und eine individuelle Lösung anstreben muss.

Das Wissen und die Kompetenzen der betrieblichen Akteurinnen und Akteure sind im Prozess der Implementierung der BV hervorzuheben. Der langjährige Betriebsratsvorsitzende berichtet in dem Interview, dass er bisher fast alle Betriebsvereinbarungen persönlich (allein) formuliert hat und dadurch seine Kompetenz diesbezüglich weiterentwickelt hat. Gewerkschaftsnetzwerke, die Materialien der Hans-Böckler-Stiftung zu Betriebsvereinbarungen sowie der Besuch von Seminaren waren für ihn hilfreich, sich Wissen anzueignen und dieses anzuwenden. Seine eigene Lernstrategie kann somit als informelles Lernen bzw. „learning by doing“ beschrieben werden.

Dem Leiter der Personalentwicklung spricht der Betriebsratsvorsitzende adäquate Fähig- und Fertigkeiten qua seines Studiums und eines akademischen Titels zu. Insgesamt hat in dem Unternehmen das „Lebenslange Lernen“ (LLL) einen hohen Stellenwert und ist auch in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Mit der Betriebsvereinbarung – so waren sich die Akteurinnen und Akteure einig – sollte dieses LLL nun auch in der Realität für alle Beschäftigtengruppen umgesetzt werden.

„Also, Fakt ist, dass wir auch einen Unternehmensgrundsatz haben, der mit Leben gefüllt werden sollte. So. Also, dass wir gesagt haben, wir brauchen die Kompetenz eben auf Ebene der Mitarbeiter, heißt ja auch, jeder Mitarbeiter muss sagen: Ja, gerne, aber dafür fehlt mir dieses oder jenes', [...] lebenslanges Lernen, dass es eben auch für alle Altersgruppen gilt und dass es eben auch logischerweise keine Ausnahmen gibt.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Bei der Ausarbeitung der BV wurde ein Katalog mit Musterfällen erstellt. Darin wurde u. a. der Versuch unternommen, in Anlehnung an den Tarifvertrag

auszudifferenzieren, was unter betriebliche, berufliche bzw. private Qualifizierung fällt. Dieser Abgrenzungsversuch wurde letztlich aufgegeben, da die Interpretationsspielräume zu groß blieben. Das Verfahren, das schließlich gewählt wurde, ist eine Fall-zu-Fall-Entscheidung, welche Qualifizierungsart vorliegt und welche Finanzierung bzw. Kostenteilung entsprechend angewendet wird. In der Betriebsvereinbarung ist festgehalten, dass im Fall von Konflikten letztendlich Entscheidungen über die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen von der Bildungskommission getroffen werden.

Im betrieblichen Alltag zeigte sich, dass die betriebsseitige Finanzierung von Qualifizierung durch die Kostenstellen zwar bei den jeweiligen Vorgesetzten auf Widerstände stieß, diese letztlich jedoch akzeptiert wurde:

„Der Vorteil war ja, dass Personalentwicklung das Personal entwickeln will. Die Betriebsräte wollen das auch. [...] wir haben gar kein Konfliktpotenzial gehabt. Das Konfliktpotenzial haben sehr wohl dann die einzelnen Führungskräfte, die dann auf einmal aufgedrückt kriegen: ‚Wie? Wieso muss ich von meiner Kostenstelle jetzt, [...] ein Drittel seines Seminars bezahlen [...]. Aber da das ja auf oberster Ebene entschieden worden ist...“ (Betriebsratsvorsitzender)

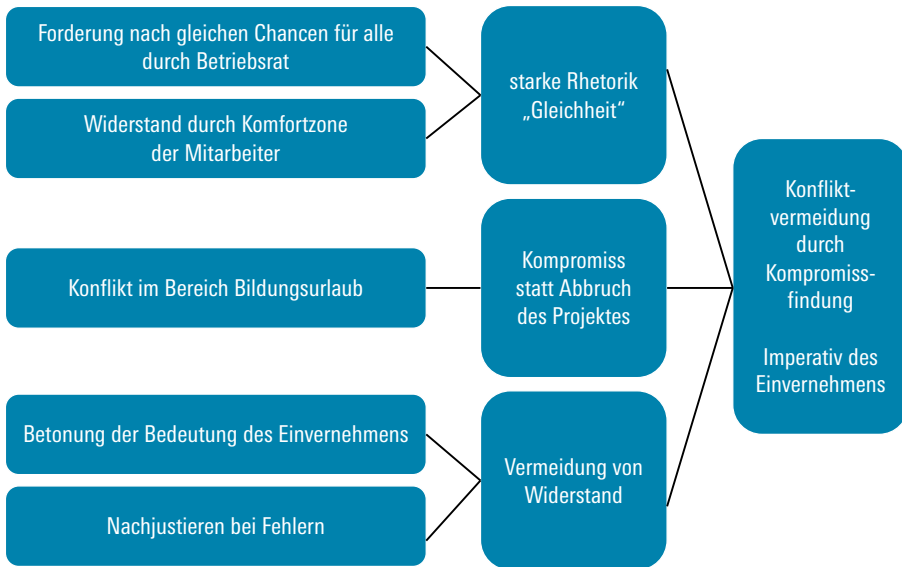
Verteilungskonflikte wurden mit diesem Verfahren schon in der Implementierungsphase bewusst an die Führungskräfte delegiert.

In den Interviews wurde der hohe Stellenwert des persönlichen Engagements und der persönlichen Haltung von Einzelpersonen für die Thematisierung und Implementierung der Nachhaltigkeitsthemen betont. Sowohl die Personalentwicklung als auch der Betriebsratsvorsitzende hatten ein hohes Interesse an dem Thema und haben dafür auch jeweils in ihren Bezugsgruppen geworben. Für die bei Chemie 1 handelnden Akteurinnen und Akteure kann insofern konstatiert werden, dass sich die dortige sehr partnerschaftlich geprägte Zusammenarbeit der einzelnen Fürsprecherinnen und Fürsprecher wesentlich auf die kooperative und konsensuale Bearbeitung des Themas Qualifizierung ausgewirkt hat.

„Also, ich kann mich nicht an wirklich unvereinbare Positionen erinnern, sondern eher an ein [...] gespanntes und spannendes Interesse der Beteiligten daran, wie man sowas überhaupt machen kann und was das dann bedeutet.“ (Leiter Personalentwicklung)

Die von beiden Seiten als harmonisch beschriebene Erarbeitung der Betriebsvereinbarung zeigte sich auch in einer Situation, in der es eine kontroverse Position der Geschäftsführung zur Betriebsvereinbarung gab. Thema war dabei die Integration des Bildungsurlaubs in die Betriebsvereinbarung. Der Perso-

## Muster der Implementierung, Chemie 1



Quelle: Eigene Darstellung

alentwickler und der Betriebsratsvorsitzende arbeiteten in dieser Hinsicht eng zusammen und konnten letztlich auch durchsetzen, dass der Bildungsurlaub in die Betriebsvereinbarung aufgenommen wurde. Die Geschäftsführung tolerierte, dass der Hinweis auf Bildungsurlaub in der Betriebsvereinbarung steht, stellte allerdings die Bedingung, auf Betriebsversammlungen nicht für die Wahrnehmung von Bildungsfreistellungsansprüchen zu werben.

Als kennzeichnend für die Implementierungsphase lässt sich für Chemie 1 ein starkes Motiv der Konfliktvermeidung durch Kompromissfindung und damit verbunden die Interaktion unter dem Imperativ des Einvernehmens festhalten. Alle Akteurinnen und Akteure achteten unter Betonung eines Gleichheitsgrundsatzes (im Sinne des Zugangs zu Qualifizierung für alle Beschäftigungsgruppen) darauf, dass aufkommende Probleme oder Hindernisse möglichst unmittelbar und im Einvernehmen gelöst wurden. Probleme wurden nachjustiert, um dem Widerstand (z. B. von Beschäftigten und Füh-

rungskräften) zu begegnen. Dabei nahmen sowohl der Betriebsrat als auch die Personalentwicklung eine tendenziell paternalistische Position ein, die sonst eher Geschäftsführungen zuzuschreiben ist. Günstig wirkte sich im Rahmen der Implementierung die Einbindung in die Projektstruktur der IG BCE, deren Ziel die betriebliche Umsetzung des Tarifvertrages war, aus.

### 6.2.5 Fachliche Expertise und Kontrolle

Eine erfolgreiche und stabile Institutionalisierung von Veränderungen in Organisationen setzt voraus, dass die neuen sozialen Praktiken von den Akteurinnen und Akteuren auch geteilt und „gelebt“ werden.

Das MVG ist dabei der Dreh- und Angelpunkt der Betriebsvereinbarung, an dem sich Machtstrukturen und Verantwortlichkeiten besonders zeigen – und in der Praxis auch konkretisiert werden (z. B. über Evaluationsmechanismen).

Stabstellen für die Ausführung der Regelungsinhalte sind in der Betriebsvereinbarung nicht explizit aufgeführt. Im Nachhinein wurde jedoch die Personalabteilung personell aufgestockt, wodurch der Personalentwickler mehr zeitliche Ressourcen für das Bildungscontrolling (Nachhalten von MVG und Qualifizierungs-Wirksamkeitskontrollen) aufwenden kann.

Die Verantwortlichkeiten, die in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben sind, liegen formal und auch tatsächlich größtenteils bei den Führungskräften, auch wenn diese die Betriebsvereinbarungsregelungen nicht uneingeschränkt positiv bewerten. Insgesamt beschreibt der Personalentwickler die Reaktion der Führungskräfte auf die Betriebsvereinbarung jedoch als positiv, sie schätzen die Regulierung über Verfahren im Themenfeld Qualifizierung und empfinden diese als strukturelle (wenn auch nicht finanzielle) Entlastung. Die zeitgerechte und inhaltlich korrekte Durchführung des MVG nach einer Qualifizierungsmaßnahme sowie die Transfersicherung liegen in der Verantwortung der Führungskräfte.

Mit der Betriebsvereinbarung wurde auch die Bildungskommission nachhaltig in der Unternehmensstruktur verankert. Die Bildungskommission, die aus Betriebsrat (2x) und Personalentwicklung (2x) besteht, hat die Befugnis, als letzte Instanz bei Chemie 1 über Streitfälle zu entscheiden.

Auch diese wurde nicht zuletzt aufgrund des guten Verhältnisses von Personalentwicklung und Betriebsratsvorsitz und in Erwartung konsensueller Lösungsstrategien etabliert. Die Handlungsautonomie der Führungskräfte wird in diesem Zusammenhang allerdings bewusst eingeschränkt:

„Aber wir haben ganz bewusst reingeschrieben: nein, wir geben uns die Macht in der Kommission, dass wir entscheiden. Wir sind die letzte Entscheidung, das steht da ganz deutlich da so drin, dass der einzelne/ob es seine Kostenstelle ist oder nicht, er wurde praktisch seiner Kostenstelle entmündigt durch uns. [...] Also insofern müssen die es an uns herantragen, wir entscheiden dann und dann müssen sie es fressen.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Die paritätische Besetzung der Bildungskommission sowie der Status der Betriebsvereinbarung als freiwillige (nicht erzwingbare) gemeinsame Arbeitsgrundlage bedeutet aber auch, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit mit wechselnden Akteurinnen und Akteuren ändern kann.

„Wenn irgendjemand das ein bisschen kälter sieht, dann kann er das auch kündigen und dann muss man von vorne neu streiten. [...] Aber es hilft nie, eine gute BV zu haben oder ganz federfest zu manifestieren, weil sie eh alle kündbar sind. Das heißt, wenn sie irgendjemandem nicht mehr passen, dann werden sie gekündigt und müssen neu ausgestritten werden.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Insgesamt steht trotz der ambitionierten Regulierung über die Bildungskommission auch hier der Formalstruktur eine Aktivitätsstruktur gegenüber, die sich relativ autonom gegenüber den einmal getroffenen Vereinbarungen verhält: Die Personalentwicklung hat gegenüber dem Betriebsrat prinzipiell zwar eine Berichtspflicht, dieser wird jedoch im Zuge des Tagesgeschäfts nicht immer nachgekommen. Beide Seiten sehen dieses Manko allerdings nicht als Problem, da sie in gutem Kontakt miteinander stehen und der Betriebsrat bei Bedarf Informationen erfragt und dann auch erhält.

„Was wir uns da eigentlich mal reingeschrieben haben wie wir es ... handhaben wollten mit der Bildungskommission. Besteht aus vier Mitgliedern, ja, trifft sich mindestens zweimal im Jahr, also zumindest jetzt nicht so, dass wir sagen, jetzt haben wir eine Sitzung, das haben wir in den letzten zwei Jahren nicht mehr hingekriegt [...] sondern haben wir nur bedarfsgerecht gemacht, wenn es um eine Qualifizierungsplanung ging bzw. um faire Kostenteilung, das ist dann ja das Thema, dass wir uns dann spontan getroffen haben, das ist ja auch in Ordnung... Was haben wir für Bedarfe, was fällt dem Betriebsrat auf, was fällt denen auf, wie wollen wir die regeln, wollen wir was regeln, wollen wir was anbieten? Das ist die letzten zwei Jahre kurz gekommen, also hat eigentlich so nicht stattgefunden.“ (Betriebsratsvorsitzender)

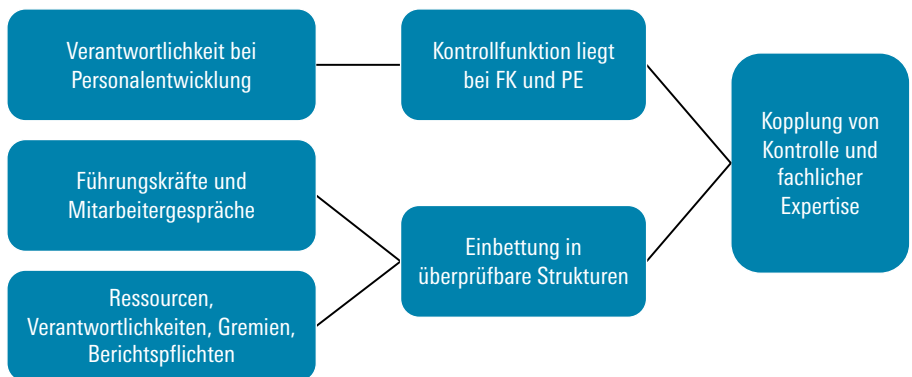
Die Institutionalisierung der Bildungskommission kann damit formal als gescheitert gelten, wobei das Unternehmen offensichtlich Strategien entwickelt hat, dies in ihrer Aktivitätsstruktur zu kompensieren.

In den Interviews wurde deutlich, dass in Chemie 1 Qualifizierung zwar konsensuell als Nachhaltigkeitsthema verstanden wird, dass aber eine Betriebsvereinbarung eher als ein Instrument zur Thematisierung von Nachhaltigkeit angesehen wird – ihre Funktion für die tatsächliche Nachhaltigkeit im Sinne einer Verstetigung steht eher im Hintergrund. Es zeigt sich aber an dem Beispiel auch, dass eine nachhaltige, also dauerhafte, Umsetzung einer Betriebsvereinbarung dann gelingen kann, wenn die Praktiken ihrer Umsetzung an die jeweils aktuellen Bedingungen im Unternehmen angepasst werden – mögliche Konfliktquellen somit ausgeräumt werden und der Konsens zur Betriebsvereinbarung permanent wiederhergestellt wird. Anpassungswürdige Prozesse werden durch Impulse von relevanten betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sichtbar und die Notwendigkeit zur Anpassung von Personalentwicklung und Betriebsratsvorsitz identifiziert (z.B. wurden Abbruchquoten bei beruflichen Qualifizierungen durch intensivere Nachfragen bei Vorgesetzten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer ggf. Nichtgenehmigung gesenkt). Zentral für die nachhaltige Institutionalisierung der Betriebsvereinbarung ist, dass Widerstände laufend durch die zentralen Akteurinnen und Akteure antizipiert werden und auch Anpassungen vorgenommen werden.

Mit Blick auf die Institutionalisierung ist also festzuhalten: Die Verfahrensabläufe der Betriebsvereinbarung wurden breit in Unternehmensstruk-

Abbildung 12

### Muster der Institutionalisierung, Chemie 1



Quelle: eigene Darstellung

turen integriert, wobei Kontrollmechanismen ausdrücklich an und mit fachlicher Expertise gekoppelt wurden. Es wurden personelle Ressourcen geschaffen, Verantwortlichkeiten benannt und Berichtspflichten eingeführt. Die Kontrollfunktion wurde bei denjenigen angesiedelt, die ein zentrales Interesse am Thema und fachliche Expertise haben (Personalabteilung, Bildungskommission, Betriebsrat), die Ausführung wurde delegiert an die Beschäftigten selbst und an die Führungskräfte (Kontrolle der Führungskräfte von Seiten der Personalentwicklung bezüglich der Durchführung von Mitarbeitergesprächen).

### 6.2.6 Evaluation als routinierter Prozess

Die beschriebenen Strukturen aus dem Schritt der Institutionalisierung tragen in Chemie 1 bereits zur Verstetigung bei. Insbesondere die Wirksamkeitskontrollen durch das mittlere Management im Rahmen der Mitarbeitergespräche sowie die Überprüfung von deren Durchführung durch die Personalabteilung sind hier zu nennen. Aufkommenden Widerständen, besonders durch das mittlere Management, wird durch Personalabteilung und Betriebsrat auf zweierlei Arten begegnet: Zum einen wird versucht, mögliche Probleme zu antizipieren und deren Ursache im Konsens durch Nachjustierung der Auslegung der Betriebsvereinbarung auszuhebeln. Zum anderen wird auf die verbindliche Geltung der Betriebsvereinbarung verwiesen und darauf, dass die Maßnahmen umzusetzen sind. Damit verbindet sich auch ein hohes Maß an Kontrolle:

„Ich mache das so, ich fordere mit Nachdruck die [...] eine Kopie des Gesprächsbogens an und zwar vollständig. [...] Das ist vertraulich zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, außer ich kann drauf gucken, weil ich aus dem Verlauf des Gespräches [...] ich kann da zwischen den Zeilen lesen. Ich merke, ob das gelungen ist oder nicht, ob es Probleme gibt oder nicht und ich kann auch sehen, ob die Qualifizierungsbedarfe und die Einschätzung der Bewertung entsprechen, ob das Sinn macht.“ (Leiter Personalentwicklung)

Die Evaluation der Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten ist als Aufgabe der Führungskräfte in der Betriebsvereinbarung definiert, es ist aber nicht weiter beschrieben, wie diese Evaluation zu erfolgen hat. Die Systematik, mit der die Evaluation durchgeführt wird, wurde von der Personalentwicklung im Unternehmen eingeführt und wird auch eingefordert. Das heißt in diesem Fall, dass die Personalentwicklung den Prozess



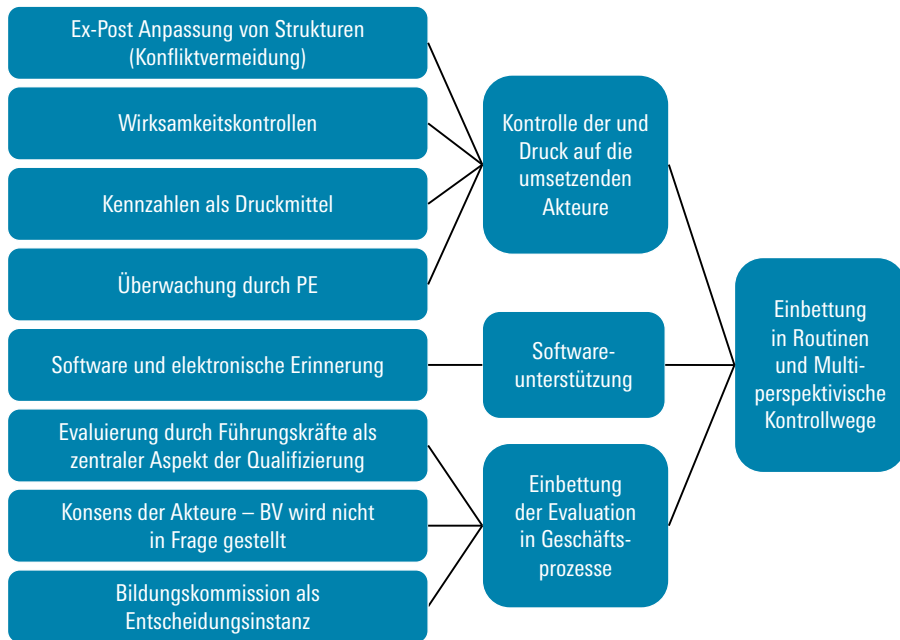
der Wirksamkeitskontrolle aktiv gestaltet – inklusive dem Wie und dem Wann. Dies gilt auch mit Blick auf das von den Führungskräften zu führende MVG. Anpassungen werden im operativen Geschäft, nicht aber an der Betriebsvereinbarung selbst, vorgenommen. Zunächst wurden alle größeren beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen inkl. Kostenteilung genehmigt. Nach Rückmeldungen von Führungskräften, dass einige Beschäftigte entweder diese Maßnahmen abbrechen (was die Kostenstelle der Führungskraft belastet, ohne dass das Ergebnis das beabsichtigte ist) bzw. andere Beschäftigte das Unternehmen nach den Maßnahmen verließen, werden nunmehr die jeweiligen Beschäftigten und ihre Führungskräfte intensiv befragt, ob die Maßnahmen Aussicht auf Erfolg haben. Karrieremöglichkeiten bzw. auch nicht vorhandene Karrieremöglichkeiten werden ebenfalls diskutiert.

„Und wir in der Bildungskommission haben zunächst darauf geachtet, dass das gerecht und fair abläuft für alle. Dass nicht der Eine da durchgewunken wird, der Andere wird abgewiesen und wir haben da aber schnell gemerkt, dass wir Unzufriedenheit erhalten, wenn dieser Qualifizierung keine Arbeitsstelle oder Arbeit entspricht [...] und haben dann in der [...], ja, nach zwei, drei Jahren stärker darauf geachtet, [...] die Vorgesetzten nochmal zu befragen und zu sagen: ‚Hast denn vor, denjenigen auch als Teamleitenden oder Meister zu installieren hier oder, wie sieht das denn mit Stellenplanung und Karriereplanung aus?‘ Und dann haben wir auch sehr kritische Gespräche geführt, wenn die das nicht wollten und sagten, ich möchte das einfach nur so. Weil wir haben gemerkt, die Leute gehen dann. Die werden von uns ausgebildet, die Ausbildung wird bezahlt und dann gehen sie woanders hin, weil sie irgendwann über kurz oder lang natürlich auch in diesem Bereich dann was tun wollen.“ (Leiter Personalentwicklung)

Die tatsächliche Umsetzung findet wiederum Eingang in die Evaluation der Führungskräfte und in andere Kennzahlen. Die Personalentwicklung berichtet an die Geschäftsführung über das Thema Qualifizierung (dies ist nicht in der Betriebsvereinbarung festgehalten). In diesen Gesprächen werden Kennzahlen bewertet und mit der Unternehmensstrategie rückgekoppelt. So entstehen Möglichkeiten des Abgleichs und ggf. der Neuausrichtung der Qualifizierungsstrategien.

„Wir messen das mit den Kennzahlen, die ich angesprochen habe dann und die Kennzahlen, die stelle ich regelmäßig in einem Personalentwicklungskennzahlen Cockpit der Geschäftsführung vor und sage dann auch, hier sind wir nicht gut, hier müssen wir noch was machen. Das heißt, da ist das auch zurückgebunden über die Strategie der Geschäftsführung, die auch sagen, wir müssen hier lebenslanges Lernen in die Umsetzung bringen und gucken uns das auch regelmäßig an, ob es funktioniert. So, das sind, glaube ich, die we-

## Muster der Verstetigung, Chemie 1



Quelle: eigene Darstellung

sentlichen Prozesse und Akteure, die dafür verantwortlich sind, das nachhaltig umzusetzen.“ (Leiter Personalentwicklung)

Auf die abschließende Frage, wie das Thema Qualifizierung im Kontext der Nachhaltigkeit zu verorten sei, antwortete der Personalentwickler selbstkritisch, es sei ihm bewusst,

„dass wir hier Wissensriesen sind und Umsetzungszwerge. Also sie meinen ganz viel zu wissen, aber wir kriegen es einfach nicht so auf die Straße, wie wir uns das denken. Wir sind schon nicht gut darin, die Dinge, die wir uns so zusammendenken, auszuwählen und zu entscheiden, was machen wir denn jetzt davon. So, dass ganz viel in der Schublade ist und wenig davon umgesetzt werden kann.“ (Leiter Personalentwicklung)

### 6.2.7 Fallbasierte Analyse

In dem Betrieb, der in der Fallstudie Chemie 1 untersucht wurde, wird Nachhaltigkeit als langfristiges Konzept mit vielen unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten gesehen. Die *strategische Perspektive* kann durch drei Muster beschrieben werden:

1. gesellschaftliche Perspektiven
  2. nachhaltige Unternehmensstrategie
  3. Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie
1. Nachhaltigkeit wird zunächst sehr weit gespannt als gesellschaftliche Perspektive mit hoher Relevanz für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens angesehen. Angesichts der Veränderungen in der Umwelt (Demographie, Ressourcenverbrauch) benötigt ein Unternehmen langfristige Perspektiven in Bezug auf die Aufgaben des Unternehmens, seine Produkte, seinen Ressourcenverbrauch und die Kommunikation mit Stakeholdern, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Kunden. Entsprechend existieren in Fallstudie 1 Unternehmensgrundsätze, Werte und Normen in Bezug auf Nachhaltigkeit (vertikale Integration). Interessanterweise wird in diesem Unternehmen nicht die allgemeine Marketingfunktion solcher Grundsätze adressiert, sondern es wird die feste Überzeugung vermittelt, dass eine substanzielle Orientierung an solchen Grundsätzen erfolgen muss, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.
  2. Die enge Verbindung von gesellschaftlichen Perspektiven und der Unternehmensstrategie gilt in diesem Unternehmen als synergetisch. Entsprechend wird Nachhaltigkeit als langfristig erfolgsrelevante Größe in die strategische und operative Unternehmensentwicklung übersetzt:
    - In Bezug auf Märkte sind der Aufbau eines ökologischen Chemikalienhandels und eine intensivere Kooperation mit ökologischen Märkten geplant.
    - In Bezug auf die Produkte fokussieren Forschung und Entwicklung auf nachhaltige Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen.
    - In Bezug auf den Ressourcenverbrauch sollen Werte geschaffen werden, die Ressourcenverschwendung meiden, alternative Beschaffungswege erprobt un
    - intensiveres Recycling praktiziert werden.

Ohne dass die Intensität und Verbreitung dieser Maßnahmen im Detail überprüft werden konnte, signalisiert das Unternehmen, dass Nachhal-

tigkeit in erster Linie eine Führungsfrage darstellt, die vertikale strategische Perspektiven erfordert (Rohstoffe, Produkte, Recycling). Diese strategischen Perspektiven müssen allerdings in weitere, abgestimmte Maßnahmen übersetzt werden (horizontale Orientierung). Hier wird insbesondere auf die Notwendigkeit der Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern fokussiert.

3. In Fallstudie 1 spielt die Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie eine große Rolle. Durchaus selbstbewusst werden verschiedene Medien (z. B. Nachhaltigkeitsbroschüren) genutzt, um Stakeholder, insbesondere Kunden und Banken über diese strategischen Perspektiven zu informieren und auf diese Weise ein günstiges kommunikatives Umfeld zu schaffen. Gleichzeitig dient diese Kommunikation aber auch der Adressierung aktueller und potentieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Beschaffung und Bindung zu verbessern. Aber auch die Kommunikation mit den Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften ist auf diesem Feld intensiv. Das Unternehmen kooperiert mit gewerkschaftlichen Initiativen zur Nachhaltigkeit und bearbeitet Nachhaltigkeitsthemen im engen Schulterschluss mit dem Betriebsrat. Allerdings, die „gelebte“ Kommunikation und Zusammenarbeit wird hier höher eingeschätzt als die Betriebsvereinbarung.

Die *Arbeitsbeziehungen* in Chemie 1 lassen deutliche sozialpartnerschaftliche Züge erkennen. Die Genese der hier betrachteten Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung verdeutlicht jedoch, dass es weniger institutionalisierte Kooperationsstrukturen als vielmehr akteursbezogene Koalitionen und die Nutzung externer Gelegenheiten (Tarifvertrag zur Qualifizierung) und auch Expertise (Beteiligung der IG BCE) waren, die letztlich zum Abschluss der Vereinbarung geführt haben. Die Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden, dass andere handelnde Personen auch zu einer anderen Einschätzung der Betriebsvereinbarung kommen und diese kündigen könnten, bestätigt die eher personalisierten als institutionalisierten Arbeitsbeziehungen. Mit der Person des Betriebsratsvorsitzenden, der im gesamten Unternehmen bei weitem die größte Erfahrung mit dem Verfassen von Betriebsvereinbarungen hat, stellt der Betriebsrat eine proaktive und kooperative Gegenmacht im Unternehmen dar, die aber nicht über Drohpotentiale oder etablierte Wege der Kompromissfindung in z. B. Ausschüssen ihre Wirkung entfaltet, sondern über Expertise und Bezugnahme auf unternehmensstrategische Interessen und die Unternehmensgrundsätze. Die Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung bündelt auf das Thema Qualifizierung bezogene Expertise und es ist im Rückblick bemer-

kenswert, welche Handlungsspielräume diese von ähnlich gelagerten Interessen geprägte Koalition besaß und wie sie diese strategisch genutzt hat.

Ein Resultat dieser strategischen Arbeit ist die in der Betriebsvereinbarung geregelte Etablierung der paritätisch besetzten Bildungskommission, die den Einfluss der Personalentwicklung und des Betriebsrates auf die Umsetzung der Betriebsvereinbarung bei den auch für die Ausgestaltung der Vereinbarung verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren belässt. Die eher geringe sozialpartnerschaftliche Institutionalisierung auf Unternehmensebene wird hier themenbezogen kompensiert. Die mögliche Verhinderungsmacht von Führungskräften, bei denen die Hauptverantwortung für die Umsetzung der Betriebsvereinbarung liegt, kommt durch die strategische Verankerung des Qualifizierungsthemas und die damit verbundene Unterstützung durch die Geschäftsführung kaum zum Tragen. Hierzu trägt auch bei, dass sich die Personalentwicklung beim Monitoring der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen eines Bildungscontrollings auf wirkungsorientierte Kennzahlen bezieht und damit eine an unternehmensstrategischen Interessen orientierte Verknüpfung von sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit herstellt.

Nach Abschluss der Betriebsvereinbarung zeichnet sich die Handlungsstrategie des Betriebsrats und der Personalentwicklung dadurch aus, dass die Vereinbarung zwar als verankertes und verbindliches und damit ggf. auch formal durchsetzbares Verhandlungsergebnis gesehen und dies durchaus auch mikropolitisch genutzt wird, aber zugleich auf eine stets buchstabengetreue Umsetzung verzichtet wird. Vielmehr werden betriebliche Dynamiken und mögliche Konflikte antizipativ berücksichtigt und mit dem Ziel des Einnehmens in der operativen Umsetzung gelöst, ohne die Betriebsvereinbarung selbst anpassen zu müssen. Dieses politische Vorgehen ließe sich als hart in der Sache, aber flexibel bezüglich der Form der Umsetzung charakterisieren. Der von den Akteurinnen und Akteuren selbst diagnostizierte nur temporäre und auch fragile Bestand einer Betriebsvereinbarung kann so kontinuierlich und durch kontextbezogene Anpassungen in der Umsetzungspraxis erhalten und das in der Vereinbarung geregelte Nachhaltigkeitsthema damit in der Organisation verankert werden.

Dem Thema *Qualifizierung* wird in Chemie 1 ein hoher Stellenwert beigemessen. In den Interviews und auch in der Betriebsvereinbarung, die explizit zum Thema Qualifizierung abgeschlossen wurde, wird der Stellenwert des qualifizierten Personals für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens betont. Insofern ist eine hohe Anerkennung für Fragen der Qualifizierung erkennbar.

Diese kommt auch in der hohen Regulierungsdichte der Betriebsvereinbarung zum Ausdruck, in der u. a. die Konfliktregelung in eine Bildungskommission delegiert wird. Die Akteure heben auch den Stellenwert ihrer eigenen Qualifikation und Professionalität – basierend auf langjähriger Erfahrung (auf der Seite des BR-Vorsitzenden) und auf einer akademisch fundierten Ausbildung mit Doktorgrad auf der Seite des Personalverantwortlichen – hervor. Auffällig ist, dass in diesem Fallbetrieb das strategische Handeln theoretisch – zumindest in betriebswirtschaftlicher Hinsicht – fundiert ist. Wenn Fragestellungen auftauchen, die die Akteure mit ihrem Expertenwissen nicht bearbeiten können, greifen sie auf ein Netzwerk von Fachexperten und Gewerkschaften zurück.

Eine pädagogische Ausrichtung und Grundlegung von Qualifizierungsmaßnahmen ist insofern erkennbar, dass der Versuch unternommen werden soll, lebenslanges Lernen für alle Beschäftigten (hier liegt ein demographischer Fokus auf den Altersgruppen) zu ermöglichen. Unter dem Motto „Fördern und Fordern“ liegt allerdings die Verantwortung im Sinne „Holschuld“ bei den Beschäftigten: sie sollen – gemeinsam mit den Führungskräften – definieren, welche Qualifizierungsmaßnahmen sie benötigen. Diese Delegation der Verantwortung – und auch der Finanzierung – in das operative Geschäft führt zu Unmut und z. T. auch zu Widerstand bei den Führungskräften. Auffällig ist, dass seitens der Unternehmensleitung zwar einerseits versucht wird, Verantwortung zu delegieren, dass aber andererseits Kontrollmechanismen eingesetzt werden, die in ein Berichtssystem eingebettet sind (z. B. Wirksamkeitskontrollen, Druck über Kennzahlen). Dadurch werden die Handlungs- und Autonomiespielräume der Beschäftigten begrenzt statt erweitert.

Qualifizierungsfragen stehen hier deutlich unter dem Primat der Ökonomie. So ist auch Versuch der Einführung eines Wissensmanagementsystems als Ausdruck einer wirtschaftlichen Betriebsführung zu bewerten. Betriebspädagogische Aspekte spielen in dem Unternehmen keine Rolle. Im Wesentlichen wird Qualifizierung mit Schulungen gleichgesetzt, zu denen die Beschäftigten „gezwungen“ werden sollen. Es wurden zwar durchaus innovative betriebspädagogische Konzepte (Kompetenzreflektor und -portfolios) eingesetzt, diese Maßnahmen erklären die Akteure jedoch für gescheitert, wobei die Verantwortung für das Scheitern den Beschäftigten und den Führungskräften zugeschrieben wird.

Es ist in inhaltlicher Perspektive kein strategisches Qualifizierungskonzept zu verzeichnen und es besteht kein erkennbares Bewusstsein darüber, dass Bildungsprozesse an die Subjekte – also die Beschäftigten – gebunden sind. Deren Orientierungen und Bedürfnisse finden, jedenfalls ist das in den

Interviews nicht zum Ausdruck gekommen, keine Berücksichtigung. Organisationsentwicklung und Kompetenzentwicklung sind damit entkoppelt und es verwundert nicht, dass die gut fundierten Maßnahmen („Wissensriesen“) in den Top-Down-Strategien der Unternehmensseite bei den Beschäftigten und den Führungskräften auf Widerstand stoßen („Umsetzungszwerge“) und die Veränderungsresistenz noch verstärken. Die betriebliche Organisationsentwicklung und die individuelle Kompetenzentwicklung der Beschäftigten sind in dem Fallbetrieb Chemie 1 nur ansatzweise, vor allem in der Programmatik aber nicht in der Realität, aufeinander bezogen. Die nachhaltige Umsetzung von Maßnahmen, die in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben wurden, wird dadurch erheblich gebremst.

## 6.3 Chemie 2

### 6.3.1 Das Unternehmen

Chemie 2 ist eine Aktiengesellschaft mit über 30.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und mehreren Geschäftsfeldern. Das Unternehmen hat Produktionsstandorte in vielen Ländern und mehrere Standorte in Deutschland. Diese Standorte sind teilweise einmal eigenständige Unternehmen gewesen, die in die AG eingegliedert wurden. Das Produktportfolio umfasst im Wesentlichen Spezialchemikalien für Business-Kunden unterschiedlicher Branchen. Strategisch strebt das Unternehmen Wachstum durch kundenorientierte Innovationskraft und eine ergebnisorientierte Unternehmenskultur an. Aber auch Nachhaltigkeit ist unternehmensstrategisch verankert und wird als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg und Wachstum gesehen. Chemie 2 gilt als vorbildlich im Bereich der Nachhaltigkeit, zeichnet sich durch CSR-Maßnahmen aus und hat für seine Aktivitäten zur Ressourceneffizienz und umweltschonenden Produktentwicklung und Produktion, aber auch für Projekte sozialer Nachhaltigkeit, Auszeichnungen erhalten. Unter Einbezug externer Stakeholder werden regelmäßig Handlungsfelder eines nachhaltigen und am Produktlebenszyklus orientierten Wirtschaftens identifiziert. Ein Vorstandsmitglied ist für das Thema Nachhaltigkeit zuständig und der paritätisch besetzte Aufsichtsrat wird regelmäßig über Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert. Besonderes Augenmerk wird neben der Sichtbarkeit, der Business-Integration und der Vernetzung auf die Messbarkeit der Effekte von ökologischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen gelegt. Hierfür werden Methodiken in einer eigenen Fachabteilung vorangetrieben und angewendet.

Im Bereich sozialer Nachhaltigkeit, der im Fokus unserer Analyse stand, nennt das Unternehmen als strategische Handlungsfelder Gesundheitsschutz und -förderung, Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding) und Qualifizierung.

Im Rahmen der Fallstudie wurden in dem Unternehmen Chemie 2 insgesamt fünf Interviews an drei Standorten geführt: Betriebsratsvorsitz, Betriebsratsmitglied A, Betriebsratsmitglied B, Mitglied des Managements Zentrale sowie Mitarbeiter der Personalabteilung Zentrale.

### **6.3.2 Die Betriebsvereinbarung**

Im zentralen Vorgängerunternehmen von Chemie 2 wurden in der Vergangenheit vielversprechende Betriebsvereinbarungen im Bereich Umwelt und Gesundheitsförderung sowie eine am Tarifvertrag zur Qualifizierung von 2003 orientierte Rahmenvereinbarung zur Qualifizierung abgeschlossen. Diese Betriebsvereinbarungen sahen jeweils breite mitbestimmungsorientierte Steuerungsorgane, klare Verantwortlichkeiten und Prozessbeschreibungen vor. Es wurden z.T. auch zu erhebende und begutachtende Indikatoren genannt, jedoch sah keine der Vereinbarungen eine Konfliktregelung vor. Ein mitunterzeichnendes Betriebsratsmitglied ist noch in Chemie 2 tätig und konnte interviewt werden. Der Schwerpunkt der Fallanalyse wurde dann jedoch auf zwei neuere Betriebsvereinbarungen im Bereich sozialer Nachhaltigkeit gelegt, da diese in Bezug auf die Untersuchung der Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung zeitnähere und gehaltvollere Ergebnisse versprochen. Auch wurde die Studie auf mehrere Standorte ausgedehnt.

Gegenstand der Fallstudie sind eine Betriebsvereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung und eine Betriebsvereinbarung zur Förderung der Weiterbildung.

Die Betriebsvereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung bezieht sich auf den Chemie-Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie. Sie enthält Standards im Bereich Gesundheit für alle Standorte des Unternehmens mit dem zentralen Ziel der Förderung eines gesunden Lebensstils der Mitarbeitenden. Zu den Standards gehören mehrtägige Seminare für Mitarbeitende, teilweise mit einem speziellen Fokus für bestimmte Gruppen von Mitarbeitenden mit besonderen Belastungen, z. B. bei einer Doppelbelastung durch Beruf und Pflege von Angehörigen. Dazu kommen jährliche Aktionen zu wechselnden Gesundheitsthemen sowie Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheits-Screenings. Ebenfalls zu den Standards gehören interdisziplinä-



re Arbeitskreise an allen Standorten, die standortspezifische Maßnahmen vorantreiben sollen. Der starke Fokus der Betriebsvereinbarung auf Verhaltensprävention wird ergänzt durch einen strengen Arbeitsschutz (Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen), welcher insbesondere auf Verhältnisprävention achtet. Die Koordination obliegt einem Ausschuss für Arbeitssicherheit und Umwelt, in dem Arbeitgeber, Arbeitnehmervertreter sowie Expertinnen und Experten vertreten sind. Das Thema Gesundheit ist aber auch Gegenstand eines für Nachhaltigkeitshemmen zuständigen Ausschusses.

Die zweite Betriebsvereinbarung dient der Förderung von Weiterbildung und hat zum Ziel, Mitarbeitenden aller Altersgruppen einen Anspruch auf und einen Zugang zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu ermöglichen und im Falle arbeitsplatz- bzw. tätigkeitsbezogener Maßnahmen die Akzeptanz von Vorgesetzten sicherzustellen. Auch im Falle von nicht direkt arbeitsplatzbezogenen Weiterqualifizierungen verhält sich das Unternehmen unterstützend. Ausgangspunkt für die Betriebsvereinbarung war die Feststellung, dass sowohl die Weiterbildungsbereitschaft bei den Beschäftigten als auch aus ökonomischen Gründen die Bereitschaft von Vorgesetzten zur Unterstützung von Weiterbildungsaktivitäten vor allem älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gering ausgeprägt waren. Weiterbildung soll als Selbstverständlichkeit im Unternehmen verankert und auch gefördert werden. Darüber hinaus fordert der Betriebsrat aktiv die Qualifizierung von Führungskräften z. B. zu Themen der Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit ein.

Mit den beiden Betriebsvereinbarungen wird das Ziel verfolgt, Fachkräfte zu gewinnen und zu entwickeln sowie ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, um so auf den demografischen und auch technologischen Wandel zu reagieren. Beide Betriebsvereinbarungen formulieren Maßnahmen, Ansprüche und Zuständigkeiten, enthalten aber kaum Verstetigungselemente und keine Konfliktregelungen.

### **6.3.3 Veränderungssensibilität und ökonomisches Kalkül**

Die zwei dieser Fallstudie zugrundeliegenden Betriebsvereinbarungen wurden durch den Betriebsrat initiiert. Entscheidende Impulse kamen hierbei aus Ausschüssen des Gesamtbetriebsrats, die sich mit Aus- und Weiterbildung bzw. Demografie befassen. Die Interviewpartner betonen, dass die vertrauensvollen und etablierten Arbeitsbeziehungen dazu führen, dass in regel-

mäßigen Gesprächen Einvernehmen über zu bearbeitende Themen erzielt wird, wobei häufig Personen, die aus dem Unternehmen mit Montan-Mitbestimmung stammen, eine zentrale direkte oder indirekte Rolle bei der Umsetzung der Themen spielen.

„Also ich war jetzt selber 40 Jahre Betriebsrat und bin da in allen Gremien drin gewesen. Also wenn du mit dem Arbeitgeber regelmäßig am Tisch sitzt, also der Arbeitsdirektor [...], mit dem haben wir alle 14 Tage wenigstens mal zwei Stunden zusammgehockt. So. Und dann sagst du das erste Mal: ‚Ey, bei uns, das funktioniert nicht.‘ Das zweite Mal, da sagt er: ‚Okay, ich sage mal meinen, die sollen sich mal drum kümmern.‘ Und schon ist das Thema am Laufen. Also das funktioniert schon.“ (Betriebsratsmitglied A)

Die Interviewpartner stellen zudem heraus, dass es in der Phase der Thematisierung zumeist ausreichend ist, eine plausible Geschichte zu einem neuen Thema zu haben, d.h. Gründe anzugeben, warum es gut ist, etwas zu tun. „Harte“ wirtschaftliche Berechnungen seien weniger wichtig, wenn es eine allgemeine Überzeugung gibt, dass die Maßnahmen jeweils für das Unternehmen sinnvoll und auch längerfristig wirtschaftlich sein werden. Dies sieht auch das Management so:

„Aber das Entscheidende ist und das wird häufig in solchen Prozessen übersehen, Nachhaltigkeit, wenn sie eben ernsthaft betreiben, wird sehr schnell eine sehr technische Sache. [...] Dummerweise gilt aber in jedem Change Prozess und in jedem Motivationsprozess und auch vor Gericht, es gewinnt immer der, der die beste Geschichte erzählt. [...] Sie brauchen eine überzeugende Geschichte. Wenn sie die nicht haben, wenn sie sagen hier Fakt und Klimaerwärmung und sie bekommen ein paar Zahlen, bringt nichts. Der entscheidende Anstoß um kurzfristig etwas zu erreichen war für uns das Umstellen dieser Geschichte eben von der Risiko- auf die Chancenperspektive. [...] Es ist unsere Kernpositionierung. Unser Daseinswerk ist das Leben der Menschen komfortabler, gesünder und nachhaltig wieder zu machen. Damit verdienen wir unser Geld.“ (Manager)

Für die Themen der Betriebsvereinbarungen bezieht sich diese „Geschichte“ auf den demografischen Wandel, den damit verbundenen Fachkräftemangel, aber auch auf Gerechtigkeit im Hinblick auf Weiterbildungschancen im Unternehmen.

„Also wir haben sie bei uns im Grunde genommen gerechtfertigt mit zwei großen Argumenten, dass wir einmal gesagt haben, ein Unternehmen muss ja ein eigenes Interesse haben, Mitarbeiter weiterzubilden. [...] Und wir haben natürlich gesagt, das hat mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz zu tun. [...] Das Unternehmen sagt natürlich: ‚Klar, wir machen das, weil wir brauchen ja Fachkräfte.‘“ (Betriebsratsmitglied B)

„Also in dem Moment, wo die Probleme auf den Tisch kommen, dass wir feststellen: ‚Also hier, wir haben eine Gruppe an Menschen, die im Betrieb ausgeschlossen sind von solchen Maßnahmen‘, in dem Moment, wo das auf dem Tisch liegt und der Arbeitgeber akzeptiert, dass da was dran ist, dann bist du automatisch im Gespräch.“ (Betriebsratsmitglied A)

Die Bezugnahme auf den Fachkräftemangel bewirkt eine Rahmung der Themen Gesundheit und Weiterbildung, die diese Themen vom Management nicht nur als legitim, sondern auch als unternehmensstrategisch notwendig erscheinen lässt.

Darüber hinaus waren auch Rückmeldungen aus der Belegschaft Anlass für den Betriebsrat, die Themen Gesundheit und Weiterbildung im Unternehmen voran zu treiben. Bemerkenswert ist, dass diese Rückmeldungen beim Thema Qualifizierung trotz empfundener ungleicher Qualifizierungschancen eher negativ waren und der Betriebsrat seine Vorstellungen dennoch mit paternalistischer Rhetorik und in einer Allianz mit dem Management durchgesetzt hat. Umgekehrt war es beim Thema Gesundheit, genauer beim Aufbau eines betriebseigenen Fitnessstudios. Hier hat der Betriebsrat dem Druck der Belegschaft nachgegeben, nachdem die Idee aufgrund grundsätzlicher Bedenken zunächst keine Verfechter in den eigenen Reihen hatte.

Als weitere externe Einflussfaktoren auf die Themensetzung im Unternehmen werden politische Entwicklungen, Auflagen von Investoren und Kunden sowie veränderte Rahmenvereinbarungen genannt. Veränderte politische Rahmenbedingungen beinhalten nach Aussage der Interviewpartner u. a. EU-Gesetzgebungen, Initiativen der Bundesregierung (Nationaler Aktionsplan) oder programmatische Papiere der Sozialpartner. Sowohl Betriebsrat als auch Management sehen das Unternehmen hier eher auf sein Umfeld reagieren.

„Wir sind ja nicht mit allen Themen jetzt jeden Tag aufs Neue im Bett. Wenn wir Themen erkennen, dann meistens aus einer Notsituation heraus.“ (Betriebsratsmitglied A)

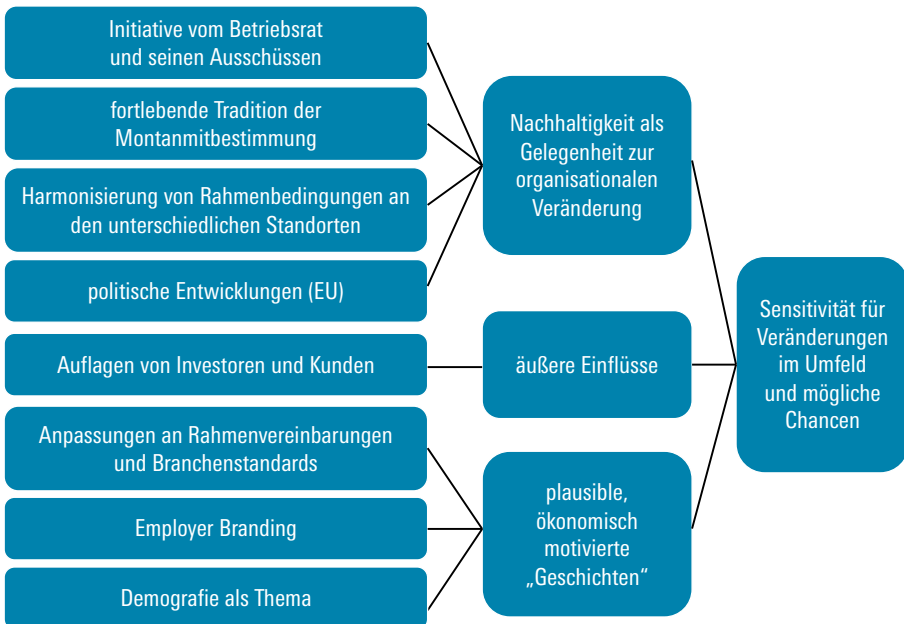
„Also auf der einen Seite bei dem, die häufigste Quelle ist der Markt selber. Das ist das Interessante. Das ist gar nicht mehr so sehr der organisatorische Bereich. Also natürlich ist eine typische Quelle mal, dass [...] andere auch kommen und sagen hier, wir haben jetzt gehört in Brüssel regulatorisches Umfeld, folgendes soll passieren [...]. Wer sowas aufschnappt in einer politischen Kommunikation ist natürlich dann gut beraten das mal weiterzugeben. Dann schlagen die bei uns auf und fragen, habt ihr dafür was? [...] Was machen wir da? [...] Quelle Nr. 1 sind die Kunden selber. Weil alle auch mittlerweile selber Nachhaltigkeitsziele für sich formuliert haben. Und wenn die sagen,

wir wollen beispielsweise in unserer Lieferkette sicherstellen, dass Menschenrechtsrisiken soweit wie möglich ausgeschlossen werden, dann kommen die natürlich im nächsten Schritt auf uns zu und fragen, was macht ihr eigentlich.“ (Manager)

In den Interviews mit den Betriebsräten und auch dem Management wurde auf die Bedeutung unternehmensübergreifender Netzwerke verwiesen. Alle Interviewpartnerinnen und -partner haben enge Kontakte zur Gewerkschaft bzw. zum Arbeitgeberverband und sind an Gesprächsforen und Austauschplattformen (z. B. World Business Council, Chemie 3) für die jeweiligen Themen beteiligt. Ein damit verbundenes Ziel ist vor allem für das Management auch die Entwicklung branchenweiter Standards, auch um Vergleichbarkeit bei der Wirkungsmessung herzustellen.

Abbildung 14

### Muster der Thematisierung, Chemie 2



Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wird das Thema Nachhaltigkeit von den Befragten unterschiedlich explizit aber doch durchgängig als Anlass für organisationale Veränderungen gedeutet. So betont das Management „Nachhaltigkeit als klassisches Change-Management Thema“ (Manager). Hiermit verbunden war es ein besonderes Anliegen der Betriebsratsmitglieder, mit den beiden Betriebsvereinbarungen eine Harmonisierung der Regelungen zur Gesundheitsförderung und zur Weiterbildung an den unterschiedlichen Unternehmensstandorten herzustellen. Auch vom Vertreter des Managements wird die Funktion von Betriebsvereinbarungen in ihrem bindenden vertraglichen Charakter, aber auch in ihrem symbolischen Wert gesehen, die Initiierung der vereinbarten Programme als Erfolg der sozialpartnerschaftlichen Mitbestimmung und zugleich als Verdeutlichung des Unternehmensinteresses an sozialer Nachhaltigkeit herauszustellen.

### 6.3.4 Konsens- und Kompromissbereitschaft

In allen Interviews wurde betont, dass es eine geteilte Bestrebung aller Beteiligten sei, zu den verhandelten Themen einen breiten Konsens zu finden. Dies schließt auch eine Perspektivenübernahme ein: Betriebsräte argumentieren auch unternehmerisch, der Interviewpartner aus dem Management betont die Legitimität von Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen und die Bedeutung sowohl der Mitbestimmung als auch von Betriebsvereinbarungen. Auf der anderen Seite ist auch deutlich geworden, dass ein breiter Konsens zwar angestrebt, aber nicht immer möglich ist. Genannt wurden hier mehrere Konstellationen, in denen Management und Betriebsrat gegen die artikulierten Interessen der Belegschaft oder des mittleren Managements agiert haben. Insbesondere die Perspektive des mittleren Managements wird bei der Implementierung wenig berücksichtigt. Bei dieser Gruppe scheint der Widerstand gegen die Maßnahmen im Rahmen der genannten Betriebsvereinbarungen auch am größten gewesen zu sein.

„Also wir verhandeln ja regelmäßig mit dem Vorstand. Der normale Vorgesetzte im Betrieb, also das ist sicherlich unserer Größe geschuldet, der wird da ja nicht gefragt. Also in dem Moment, wo wir eine Idee generieren oder der Arbeitgeber eine Idee generiert, dann versucht man das schon in der Breite zu diskutieren. Aber die wenigsten unserer Führungskräfte binden sich da direkt ein.“ (Betriebsratsmitglied A)

Die paternalistische Allianz aus Betriebsrat und Unternehmensleitung gegenüber dem mittleren Management wurde oben bereits angesprochen.

Konsensbildung über Nachhaltigkeitsthemen findet in Chemie 2 auf verschiedenen Ebenen statt. Eine besondere Bedeutung haben Ausschüsse, die bereits institutionalisiert sind und eine längere Tradition haben. Diese Ausschüsse sind unternehmenstypisch sehr breit zusammengesetzt und bestehen aus Funktionsträgern, Expertinnen und Experten sowie Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite. Hinzu kommen informelle Treffen, deren Bedeutung in den Interviews mehrfach hervorgehoben wurde.

„[Aushandlungsprozesse] beruhen zum großen Teil auf Betriebsvereinbarungen, die wir geschlossen haben. Manche sind schon uralte. Andere sind relativ neu. Und dazu gibt es eben auch immer wieder [informelle] gemeinsame Treffen von beiden Seiten.“ (Betriebsratsmitglied B)

Themenfindung und Konsensbildung findet auch in gesonderten Veranstaltungen mit breiter Beteiligung und Diskussion statt.

„Da hatten wir eine Initiative, dass wir gesagt haben, wir machen mal eine Veranstaltung, wo Arbeitgebervertreter, Betriebsräte, Führungskräfte, also HR-Leute, an einem Tisch sitzen und jetzt mal ohne, dass da irgendwas groß vorgegeben ist, an bestimmten Themen arbeiten. Und da haben wir festgestellt, z. B. bei dem Weiterbildungsthema, dass wir gar nicht weit auseinandergelegen haben. Und wenn so was dann offensichtlich ist, dann fällt das auch leicht, zu sagen: ‚Komm, dann machen wir jetzt mal einen schönen Rahmen‘, so dass das über alle Standorte, egal wie groß oder wie klein er ist, mit gleichen Grundsätzen versehen wird.“ (Betriebsratsmitglied A)

Dieses Zitat belegt noch einmal die Bedeutung der Betriebsvereinbarungen für eine Harmonisierung von Maßnahmen über die Standorte hinweg, zeigt aber auch erneut die fehlende Beteiligung des mittleren Managements, das in den Konsensfindungsprozess offensichtlich nicht einbezogen wurde.

Neben der Nutzung der bestehenden Gremienstruktur wird versucht, Neuerungen an bestehende Prozesse anzuknüpfen oder miteinander zu kombinieren und damit möglichst viele Themen zu bündeln.

„Insofern wo immer möglich, aber das ist sowieso die Grundregel, bevor wir jetzt etwas ganz neu irgendwo hinstellen gucken wir immer, dass wir Sachen bündeln können, die schon da sind oder eben das huckepack nehmen auf andere Instrumente, die schon bestehen.“ (Manager)

Die Implementierung ist in Chemie 2 zusammengefasst geprägt von Diskussionen in breit besetzten und z. T. lange bestehenden Ausschüssen, die Bündelung von Themen und eine Allianz aus Betriebsrat und Unternehmenslei-

### Muster der Implementierung, Chemie 2



Quelle: eigene Darstellung

zung bzw. Personalabteilung, deren Partnerinnen und Partner gegenseitig die Legitimität ihrer Interessenlagen anerkennen und die gemeinsam die konsensual identifizierten und in Betriebsvereinbarungen geregelten Nachhaltigkeitsthemen gegenüber dem mittleren Management durchsetzen.

### 6.3.5 Legitimität durch bewährte Verfahren

Schon bei der Betrachtung der Implementierung der Betriebsvereinbarungen fiel auf, dass in Chemie 2 auf bestehende Strukturen zurückgegriffen wird. Das Unternehmen verfügt bereits über mehrere Ausschüsse, die für die Koordination der jeweiligen Themen und ggf. auch Anpassungen im Prozess legitimiert sind. Wie im Betrieb üblich, sind diese Ausschüsse sehr breit besetzt und können somit Feedback aus den unterschiedlichen Gruppen schnell aufnehmen und verarbeiten. Bei Neuerungen werden diese bestehenden Strukturen in der Regel nur ergänzt oder angepasst, die Konstruktion gänzlich neuer Strukturen erfolgt selten.

„Das Ganze, das haben wir schon mitgenommen [...]. Also ich glaube, die erste Vereinbarung hatte ich damals gemacht, das war Ende der 90er. Und die haben wir eigentlich immer so fortgeschleppt. Also das ist wie gesagt, dieser Ausschuss ist für uns ein ganz wichtiger Ausschuss, wo mit dem Unternehmen regelmäßig über alle Themen dieser Themenbereiche im Grunde genommen reden können. Die dienen also zur Information, da werden Empfehlungen gegeben, da werden auch Absprachen getroffen über das, was wir da machen wollen.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Verbindliche Rahmenbedingungen und feste Verfahren im Unternehmen werden von allen Interviewpartnerinnen und -partnern zur Erreichung der mit den Betriebsvereinbarungen intendierten Veränderungen betrieblicher Praktiken als unabdingbar angesehen. Dies stellen sowohl der Betriebsrat als auch das Management heraus.

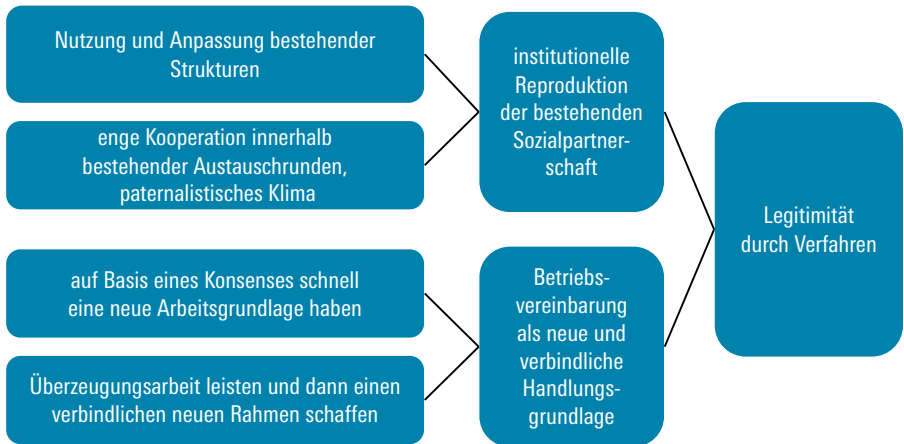
„Und das ist eine Geschichte, die a) viele Menschen überzeugt hat und die zum zweiten sehr schnell dann in Strukturen überführt werden konnte. Weil das ist der zweite Punkt, ich würde bestreiten, dass eine, so wichtig das Thema Unternehmenskultur ist, aber auch das ist auf einem Feigenblatt [...]. Nein, am Ende muss es hier in Strukturen und in Gremien und in Prozessen abbilden, sonst gilt es im Unternehmen nicht. [...] Also für jede Organisation gilt am Ende, sie haben Legitimität durch Verfahren. (Manager)

„Ja, also mit dieser Gesamtbetriebsvereinbarung haben wir natürlich da, ich sage mal, eine Geschäftsgrundlage, wo man sagen kann, zweimal im Jahr sitzen wir da zusammen. Punkt. Und da braucht keiner drüber reden. [...] Dann haben wir auch immer noch so eine Auffangbasis, wo sie sagen können: ‚Da steht es. Und wir hätten gerne da die Sitzung und da auch in der Sitzung die Berichterstattung zu den Themen‘.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Die konsensorientierten Diskussionen in Ausschüssen und informellen Gesprächen bei der Themenfindung und Implementierung finden also im Kontext von verbindlichen und Legitimität schaffenden Strukturen statt. Diese Strukturen beinhalten bestehende und z.T. lange im Unternehmen bestehende Gremienstrukturen und Verfahren, aber auch die Betriebsvereinbarung selbst, die in der Formulierung des Betriebsratsvorsitzenden als „Auffangbasis“ fungiert. Die Institutionalisierung neuer Praktiken durch eine Betriebsvereinbarung wird als sinnvoller Schritt zur Verstetigung des neuen Konsenses über die Praktiken angesehen. Sobald in Chemie 2 ein Verfahren geändert wird, wird auch – wie in der Vergangenheit geschehen – die entsprechende Vereinbarung angepasst. In ihr sind dann jeweils aktuell alle Verfahren geregelt und so besteht eine eindeutige Handlungsgrundlage.



### Muster der Institutionalisierung, Chemie 2



Quelle: eigene Darstellung

### 6.3.6 Konsensorientierte Mitbestimmungskultur

Die Betriebsvereinbarungen selbst regeln vergleichsweise wenig in Bezug auf Konfliktregelungen. Bei Betrachtung der betrieblichen Praxis verwundert dies jedoch nicht, weil jede Form von Konflikt in breit besetzten Gremien verhandelt wird. Kennzahlen zu den jeweiligen neuen Praktiken werden zwar regelmäßig erhoben und die Notwendigkeit der Messbarkeit von Maßnahmen wurde in den Interviews ebenfalls betont, allerdings scheinen diese Kennzahlen lediglich als Informations- und Diskussionsgrundlage zu dienen. Die tatsächliche Bewertung erfolgt nicht kennzahlengetrieben, sondern politisch und strategisch.

Die in den Interviews geäußerte Anerkennung unterschiedlicher Kontextbedingungen an den einzelnen Standorten spricht ebenfalls gegen verbindliche Regelungen über eine kennzahlengesteuerte Evaluierung der Umsetzung der in der Betriebsvereinbarung geregelten Maßnahmen. Auch hier zeigt sich, dass die allgemeine Anerkennung der Sinnhaftigkeit einer Maßnahme wichtiger ist als Kennzahlen zu deren tatsächlicher Wirksamkeit.

Existierenden Kontrollmechanismen wird daher vergleichsweise wenig Bedeutung zugemessen.

„Es gibt so eine Art, also sie gucken sich das an, am Ende gibt es so eine Art Alibitest, kommt kurz vor dem Idiotentest, muss man ehrlich sagen. Aber gut, das hat ja trotzdem seinen Wert, weil wir müssen ja erst mal sicherstellen, dass die Leute das gesehen haben.“ (Manager)

„Aber am Ende glaube ich auch im Grunde genommen, und das ist für mich bei Langfristigkeit, wir gucken uns natürlich immer an, auch über diese Ausschüsse, Krankenquote, Rückenerkrankungen. Wir haben viele Leute [...], wo wir dann auch da im Grunde genommen einen ganz guten Überblick haben. So. Und [...] deswegen [...] steht ja auch ganz groß irgendwo [in der Betriebsvereinbarung] drin, Erhalt der Arbeitsfähigkeit, so dass das Unternehmen eigentlich davon ausgeht, wenn da eben 1.000 Leute regelmäßig was machen, müssten bei 1.000 Leuten bestimmte Rückenerkrankungen [...] weniger häufig auftreten. So. Und deswegen, langfristig, glaube ich, kann man das nicht unbedingt so messen, aber ich glaube, langfristig, wenn man dann vielleicht mal, ich sage mal, wenn man das wirklich jetzt regelmäßig macht, wenn man heute in fünf Jahre guckt, dann glaube ich, müsste man feststellen, dass weniger Rückenerkrankungen da sind.“ (Betriebsratsvorsitzender)

Eine konsequente kennzahlengesteuerte Evaluation ist offensichtlich weder implementiert noch erwünscht. Dies bedeutet aber nicht, dass auf eine Maßnahmenbewertung gänzlich verzichtet wird, zumal bereits bei der Thematisierung auch von Betriebsratsseite durchaus ökonomische Argumente und strategisches Denken eine Rolle spielten. Diese Bewertung aber erfolgt diskursiv und langfristig orientiert. Auch wenn die konkrete Implementierung nachhaltiger Praktiken so nicht im Einzelnen nachzuweisen ist, trägt dieses Vorgehen doch zu einer Verstetigung der mit den Betriebsvereinbarungen beabsichtigten Veränderungen betrieblicher Praktiken im Bereich Gesundheitsförderung und Weiterbildung bei. Verstetigung setzt die kontinuierliche Anwendung dieser Praktiken voraus und diese ist abhängig vom Handeln aller Führungskräfte und der Abteilungsleiter. Widerständen des mittleren Managements wird eher formal als durch Partizipation begegnet. Die Betriebsräte betonen die Bedeutung verbindlicher Regelungen durch eine Betriebsvereinbarung, um eine Verstetigung nachhaltiger Praktiken zu erreichen.

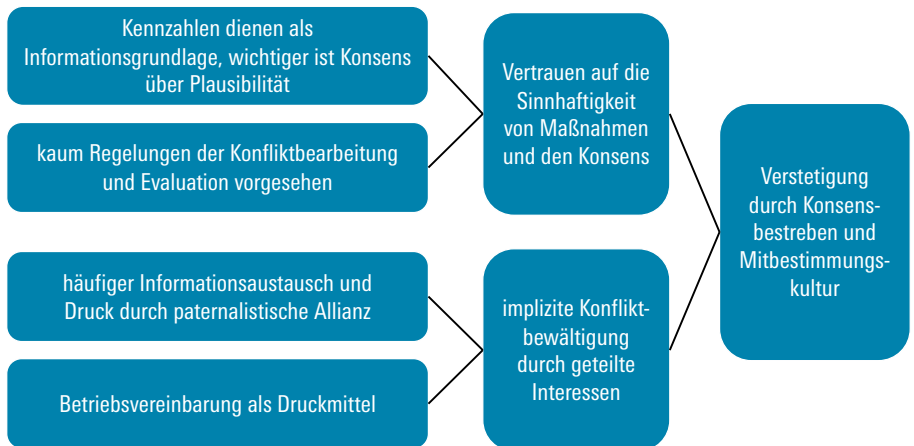
„Wenn dann so ein Abteilungsleiter dann im Grunde genommen auf einmal feststellt: Jetzt müssen wir auch noch dafür bezahlen.“ Dann gucken die manchmal ein bisschen sparsam. Aber dann muss man ihm sagen: „Das ist eine Vereinbarung. Punkt!“ (Betriebsratsvorsitzender)

„Also ich sage mal, das ist kein Selbstläufer. Als es ist nicht so, dass man sagt: ‚Die [Betriebsvereinbarung] hängen wir jetzt mal aus‘, und alle sagen: ‚Hurra, jetzt prima, jetzt laufen wir mal los.‘ Man muss schon Leute gezielt mitnehmen. Also die, die irgendwo schon mal so am Überlegen waren, denen den Hinweis geben: ‚Ey, da gibt’s was, mach’s doch.‘ Oder dem Vorgesetzten, der sagt: ‚Och, das ist alles so teuer‘, dem einfach zu sagen: ‚Ey, nimm zur Kenntnis, wir haben ein Budget dafür. Also das ist vom Unternehmen gewünscht. Und mach das, daran wirst auch du gemessen.‘ Das sind alles Dinge, das läuft. Aber es ist sehr unterschiedlich. Also da kannst du nicht sagen, die Welt ist in allen Bereichen gleich. Da haben wir schon große Unterschiede.“ (Betriebsratsmitglied A)

Die Betriebsvereinbarung wird also durchaus als Druckmittel verwendet und besitzt damit als Machtquelle für die Durchsetzung und Verstetigung nachhaltiger Praktiken fortdauernde Relevanz. Auch koppelt das Unternehmen die Beurteilung von Führungskräften an die Umsetzung nachhaltiger Praktiken im Bereich Gesundheit und Qualifizierung. Es muss jedoch noch einmal betont werden, dass diese Durchsetzung und Verstetigung von einer sozialpartnerschaftlich tief verankerten Kooperationskultur und einem themenbezogen hergestellten Konsens zwischen Personalabteilung, Unternehmensleitung und Betriebsrat getragen ist.

Abbildung 17

### Muster der Verstetigung, Chemie 2



Quelle: eigene Darstellung

### 6.3.7 Fallbasierte Analyse

Bei Chemie 2 ist die *strategische Perspektive* weniger visionär oder gesellschaftlich ambitioniert, sondern hier werden pragmatische Lösungen für Veränderungen gesucht. Folgende Muster lassen sich herausstellen:

1. reaktive Nachhaltigkeitsstrategie
  2. Ökonomisierung der Nachhaltigkeit
- 
1. Wie in klassischen kontingenztheoretischen Ansätzen spielen für die reaktiv strategische Orientierung eher externe Einflüsse eine dominante Rolle. Explizit werden hier insbesondere politische Rahmenbedingungen genannt, z. B. EU-Gesetzgebungen bzw. Richtlinien, Initiativen der Bundesregierung oder Vereinbarungen der Sozialpartner. Sensibel werden auch zukünftige politische Entwicklungen in Bezug auf den Umweltschutz antizipiert und im Hinblick auf die Handlungsoptionen des Unternehmens analysiert. Dominant hingegen sind die vom Markt getriebenen Entwicklungen. Reagiert wird auf die sich verändernde Nachfrage von Kunden oder Auflagen von Investoren. Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsziele zu formulieren wird schnörkellos auf genau diese Nachfrage nach mehr Transparenz in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken zurückgeführt, z. B. wenn es darum geht, nachzuweisen, dass innerhalb der Lieferkette keine Menschenrechte verletzt werden. Die vertikale Integration dieser Kontingenzen erfolgt auf einer sehr formalen Ebene. Nachhaltigkeit wird integriert in eine Art Managementcluster, das die Punkte: Messbarkeit, Sichtbarkeit, Business-Integration sowie Vernetzung umfasst. Insbesondere der Messbarkeit wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Die Philosophie des Unternehmens in dieser strategischen Orientierung ist die Umstellung von einer Risiko- zu einer Chancenperspektive. Aus dieser Positionierung heraus wird die Energie für Veränderungsprozesse gezogen. Aber auch interne Stakeholder werden registriert. Eine sich manifestierende Nachfrage der Belegschaft nach Qualifizierungs- und Gesundheitsmaßnahmen führt zu gemeinsamen Initiativen von Betriebsrat und Management. Aber hier sind eher Einzelmaßnahmen zu beobachten, die nicht als strategisch integrative Bündel gekennzeichnet werden können.
  2. Interessanterweise dienen solche Einflüsse als Transmissionsriemen für notwendige interne Wandelprozesse. Nachhaltigkeit dient als Vehikel, um Gesundheits- oder Qualifizierungsprogramme über verschiedene Standorte zu entwickeln und/oder zu harmonisieren. Nachhaltigkeit

wird hier insbesondere in seiner ökonomischen Variante fokussiert. Qualifizierungsprogramme dienen der Beschaffung und Weiterentwicklung von Fachkräften und sollen das Employer Branding stärken. Gesundheitsprogramme lassen sich besser legitimieren, wenn die Investition gegen den Rückgang der Krankheitstage gerechnet wird. Diese Dominanz der wirtschaftlichen Begründungslogik wird auch von den Betriebsräten in diesem Unternehmen geteilt.

Insgesamt kann für Fallstudie 2 eine eher reaktive strategische Orientierung in Bezug auf Nachhaltigkeit festgestellt werden. Die Überlebensfähigkeit der Organisation wird daran gemessen, ob die Veränderungsdynamik hinreichend aufmerksam registriert und analysiert wird und es dem Unternehmen gelingt, diese Dynamik in interne ökonomisch relevante Reorganisationsprozesse zu übersetzen.

Chemie 2 zeichnet sich in den *Arbeitsbeziehungen* durch eine tradierte Mitbestimmungskultur aus, in der ein vertrauensvoller und sozialpartnerschaftlicher Umgang gepflegt wird. Diese Kultur ist nach Aussagen in den Interviews maßgeblich von der Montanmitbestimmung in einem der Vorgängerunternehmen von Chemie 2 mitgeprägt. Auch wenn ein sozialpartnerschaftlicher Umgang in einem Großunternehmen der chemischen Industrie wenig überrascht, so tut es doch die Ausprägung in Chemie 2. In allen Interviews wurde immer wieder und nachdrücklich betont, dass es bei Sachthemen darum gehe, maßgeblich beteiligte Akteurinnen und Akteure zusammenzubringen und Fragen im Konsens zu klären und dass dies auch in einem „sehr konstruktiven Miteinander“ (Management) und in einer „super Kultur“ (Betriebsratsvorsitzender) so gelebt werde. So war in zahlreichen Interviewpassagen auf Basis der geäußerten Einschätzungen und Positionen inhaltlich nicht zu identifizieren, ob es sich um Aussagen des Betriebsrates oder des Managements handelt. Von Seiten des Managements wird dem Betriebsrat eine unternehmerisch denkende Mitbestimmung attestiert. Der Betriebsrat attestiert dem Arbeitsdirektor eine Kommunikation auf Augenhöhe und die Wertschätzung fachlicher Kompetenz von Betriebsratsmitgliedern. Management und Betriebsräte stellen heraus, dass gemeinsam über Strategien nachgedacht werde.

Die konsensorientierte Zusammenarbeit bedeutet nach Aussagen des Betriebsrates jedoch ausdrücklich nicht, dass sich Interessen mit der Unternehmensleitung vollständig überschneiden und sich Interessenkonflikte in gegenseitiger Harmonie auflösen. So werde nicht jeder Wunsch erfüllt und nicht jede angestrebte Formulierung finde sich letztlich in einer Betriebsvereinbarung wieder.

Konsensfindung findet in der Regel in bestehenden und durch Betriebsvereinbarungen institutionalisierten Ausschüssen sowie in Workshops statt. Hierbei steht nach Aussagen des Managements die inhaltliche Arbeit im Mittelpunkt und nicht die mikropolitische Durchsetzung weiterer Verhandlungspunkte oder Forderungen.

Wie auch bei Chemie 1 zeichnete sich die Betriebsratsarbeit über lange Zeit durch eine personelle Kontinuität maßgeblicher Akteurinnen und Akteure aus. Verbunden war und ist dies mit einer großen Erfahrung und Kompetenz in der Aushandlung und Formulierung von Betriebsvereinbarungen. Deutlich wird eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit, die als Voraussetzung für eine sozialpartnerschaftliche Kooperation in einem Großunternehmen anzusehen ist. Angesichts des demografischen Wandels, auch in den Interessenvertretungsgremien, haben die Betriebsräte der untersuchten Standorte bereits Maßnahmen zur Nachwuchsarbeit und zum Wissenstransfer hin zu jüngeren Betriebsratsmitgliedern ergriffen.

Die Kodifizierung eines gefundenen Konsenses in einer Betriebsvereinbarung hat in den Arbeitsbeziehungen von Chemie 2 die Funktion, einen an den bestehenden Strukturen orientierten verbindlichen Rahmen herzustellen und ggf. die formale Durchsetzung der mit der Vereinbarung intendierten Ziele und Maßnahmen zu ermöglichen.

Aus der Perspektive der *Qualifizierung* stellt sich die Situation und Ausrichtung in Chemie 2 wie folgt dar: Sowohl die wirtschaftlichen Aktivitäten als auch interne Maßnahmen der Organisationsentwicklung sollen – so die ausdrückliche Programmatik – den Bedürfnissen der Menschen entsprechen. Vor diesem Hintergrund sind Gesundheit und Weiterbildung zentrale Themen, die jeweils in einer Betriebsvereinbarung geregelt wurden und die durch die formale Regelung eine hohe Legitimität erfahren haben. In inhaltlicher Perspektive konnte mit Blick auf Qualifizierungsthemen keine systematische bzw. strategische Ausrichtung festgestellt werden. Das Thema scheint externalisiert, dafür spricht die intensive Zusammenarbeit mit Bildungsträgern.

Die Analyse der Fallstudie legt nahe, dass in dem Unternehmen das Thema Gesundheit deutlich stärker vorangetrieben wird. Hier wird von „Aktionen“ und „Maßnahmen“ berichtet, die das Thema unmittelbar auf die Ebene der Beschäftigten transferieren. Bezogen auf die Qualifizierung sind keine derartigen Aktivitäten bzw. Maßnahmen erkennbar. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung finden z. B. direkt am Arbeitsplatz statt, das Thema Lernen im Prozess der Arbeit hat demgegenüber keinen hohen Stellenwert.

Der Versuch, über eine Betriebsvereinbarung einen Anspruch auf Weiterbildung festzuschreiben und damit auch die Weiterbildungsteilnahme zu erhöhen, ist gescheitert. Auch in diesem Unternehmen sind es zum einen die mangelnde Qualifizierungsbereitschaft der Beschäftigten und zum anderen die Verweigerung der Führungskräfte zu Freistellung und Finanzierung der Maßnahmen. Auch hier ist festzustellen, dass letztlich das Thema mit der Betriebsvereinbarung in guter Absicht und in paternalistischer Allianz von Management und Betriebsrat top-down befördert wurde, ohne die Beschäftigten und die Führungskräfte einzubinden.

Die Regulierung des Themas Qualifizierung erfolgte als Reaktion auf einen schon bestehenden Fachkräftemangel in der Chemieindustrie. Durch die Vereinbarungen hofft das Unternehmen die Beschäftigten an sich zu binden. Insofern ist hier die Anerkennung des Zusammenhanges zwischen der betrieblichen Organisationsentwicklung und der individuellen Kompetenzentwicklung erkennbar. Über die formale Regulierung hinaus ist allerdings auch in diesem Unternehmen kein innovatives Konzept des betrieblichen Lernens erkennbar. Und auch hier scheinen sich mit dem Abschluss der Betriebsvereinbarung – also der formalen Regulierung – Management und Betriebsrat der inhaltlichen Verantwortung und der Gestaltung des Themas entzogen zu haben.

## 6.4 Chemie 3

### 6.4.1 Das Unternehmen

Der untersuchte Fallbetrieb ist in einen weltweit agierenden Konzern eingebunden. Er ist mit ca. 115.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an sechs Verbundstandorten und 347 Produktionsstandorten aktiv. Die rechtliche Struktur des Unternehmens gliedert sich in fünf Segmente und 13 Unternehmensbereiche mit operativer Verantwortung. In dem Fallunternehmen in Deutschland, das den Stammsitz bildet, sind rund 40 Tsd. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Schon sehr früh hat das Unternehmen auf die Vernetzung von Produkt- und Energieströmen gesetzt, um Kosten zu senken. Das Verbundprinzip wird heute als „traditionelle Kernkompetenz“ und als ein ökonomischer Erfolgsfaktor hervorgehoben.

Das Produktportfolio beinhaltet Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutzmittel, Feinchemikalien, Öl sowie Gase. Das The-

ma Sicherheit ist aufgrund der hohen Risiken eng mit den Produkten verbunden: Sowohl unternehmensintern als auch für die Kunden, Lieferanten, Logistikanbieter und die Öffentlichkeit stellt das Unternehmen Informationen zu den Eigenschaften und dem Umgang mit den Chemikalien bereit. Durch wissenschaftliche Untersuchungen und die Bewertung der Produkteigenschaften werden interne Standards zum Umgang mit und der Verwendung der Chemikalie entlang der gesamten Wertschöpfungskette erstellt.

Dem Thema Nachhaltigkeit kommt in Chemie 3 ein hoher Stellenwert zu, seit 1994 ist es in einem Leitbild verankert. Das Nachhaltigkeitsverständnis untergliedert sich in die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung und es soll in allen Unternehmensprozessen integriert werden.

Aktuelle Forschung hat zum Ziel, Produkte und Lösungen hervorzubringen, die dazu beitragen Ressourcen zu schonen, Ernährung zu sichern sowie die Lebensqualität zu verbessern. Selbst die Entwicklung von Alternativen zu Tierversuchen bildet für das Unternehmen einen Bestandteil der nachhaltigen Wertschöpfungskette.

Als grundlegend für den Unternehmenserfolg werden die drei Faktoren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitsbedingungen sowie Führungskräfte benannt und in einer „Best-Team-Strategie“ ausformuliert. Damit verbundene Grundsätze des Personalmanagements sind berufliche Entwicklung, lebenslanges Lernen, Unterstützung und Entwicklung der Führungskräfte sowie die Förderung von Diversität.

Im Rahmen der Fallstudie wurden in dem Unternehmen Chemie 3 insgesamt fünf Interviews geführt: Leitung Personalpolitik, Projektleitung Digitalisierung, Stellvertretende Betriebsratsvorsitz, Leitung Berufsausbildung sowie mit einem Mitarbeiter der Fachabteilung Personalpolitik, der zugleich Mitglied des Weiterbildungsausschusses ist.

### **6.4.2 Die Betriebsvereinbarung**

Die in der ersten Phase des Forschungsprojektes ausgewertete Betriebsvereinbarung des Unternehmens zum Thema Umweltschutz stammt aus dem Jahre 1993. Diese beschreibt die Einrichtung einer Umweltschutzkommission, ihr Verhältnis zum Umweltschutzausschuss des Betriebsrates, zum Sicherheitsausschuss, zu Arbeitskreisen sowie zu betrieblichen Vertrauensleuten in den Fachabteilungen. Sie regelt darüber hinaus die Arbeitsfelder und Zusammenarbeit sowie Kommunikationsregeln zwischen den jeweiligen Gremien. Auf



den ersten Blick kann dieser Betriebsvereinbarung eine recht hohe Regelungstiefe zugeschrieben werden. Allerdings konnten die Prozesse der Thematisierung, Implementierung und Institutionalisierung aufgrund des Alters der Betriebsvereinbarung nicht mehr nachvollzogen werden. Vor diesem Hintergrund wurde im Dialog mit den Interviewpartnern alternativ zur Thematisierung der (alten) Betriebsvereinbarung ein Projekt zur Qualifizierung von Mitarbeitenden im Rahmen der Einführung neuer, digitaler Arbeitsmittel als Anker für die Fallstudie ausgewählt. Die Implementierung dieses Qualifizierungsprojektes zur Digitalisierung versteht das Unternehmen selbst als ein Referenzprojekt für Nachhaltigkeit.

### 6.4.3 Wettbewerb, Innovationsbereitschaft und Partizipation

Insgesamt ist das Unternehmen durch eine ausdifferenzierte Gremienstruktur mit themen-, abteilungs-, funktions- oder auch aufgabenspezifischen Zuständigkeiten und Zusammensetzungen gekennzeichnet. Auch in den Abteilungen haben Mitarbeitende jeweils diverse Funktionen in unterschiedlichen Gremien. Diese ausgeprägte Kommunikationsstruktur führt zu einem breiten Austausch von Informationen – insbesondere über Probleme oder neue Standards. Die Thematisierung nachhaltigkeitsbezogener Themen verläuft in Chemie 3 sehr unterschiedlich. Es gab sowohl Themen, die vom Management oder dem Betriebsrat gesetzt wurden, als auch Themen, die von Mitarbeitenden in den Abteilungen eingefordert wurden. Das Unternehmen verfügt zudem auch über einen Bereich, in dem neue Technologien auf mögliche Anwendungen im Unternehmen untersucht werden. Auch von dort gehen Impulse für neue Entwicklungen aus. Grundsätzlich erfolgt die Thematisierung von Innovationen bottom-up, sie wird dann aber durch die Betriebsleitung als Top-Down-Strategie kommuniziert und unter der Beteiligung der Akteurinnen und Akteure in den Fachabteilungen umgesetzt:

„Es ist so, dass wir Ideen sammeln von Bottom-Up, wir aber dann klar von unserer Seite her, von der Betriebsseite her sagen: ‚Ich möchte eine Top-Down-Entscheidung haben.‘ [...] von der Bottom-Up-Sache möchte ich wissen, welche, wie ist das, wie priorisiert die Betriebsleitung? Und die Themen, die gehen wir dann auch an. Und in dem Prozess, wenn wir uns die Prozesse anschauen, sind die Anwender meistens mit drin, sodass wir da auch ziemlich früh dieses Involvement von den Leuten haben. Also schon in der Gestaltung der Apps oder in der Gestaltung der neuen Prozesse.“ (Projektleitung Digitalisierung)

Im nächsten Schritt erfolgt jedoch zugleich eine Absicherung über die Betriebsleitung und auch die frühzeitige Einbindung relevanter Akteurinnen und Akteure. Verbindlichkeit und Legitimation wird damit letztlich über Top-Down-Strategien hergestellt.

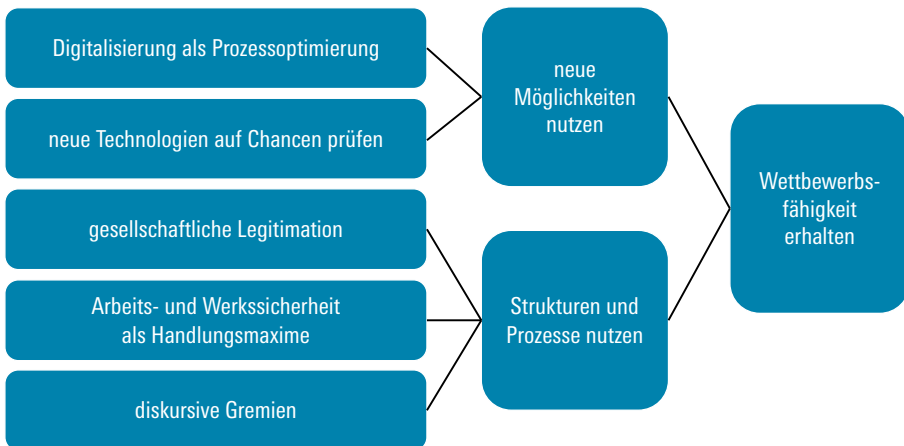
Mit Blick auf die Einführung der Digitalisierungsstrategie wurden in den Interviews unterschiedliche Deutungen zur Genese und zu den Hintergründen kommuniziert. Alle Befragten sind grundsätzlich von der Sinnhaftigkeit weiterer Digitalisierung überzeugt. Gleichzeitig besteht unter allen Befragten Konsens darüber, dass über das Wo und Wozu, das Wieviel und Wie in den entsprechenden Gremien intensiv diskutiert werden muss.

„Im Grunde genommen ist es so, dass wir erst mal in den Betrieben die Handlungsfelder ermitteln. Das heißt, was ist eigentlich - Also wir gehen nicht rein von der Technologieseite her, sondern wir gehen also von den Prozessen her, dass wir uns die Prozesse anschauen und sagen: ‚So, was könnte man denn eigentlich gucken? Macht es Sinn, zu digitalisieren?‘“ (Projektleitung Digitalisierung)

Auffällig ist, dass alle Neuerungen bzw. deren Umsetzungsmöglichkeiten immer im Kontext der etablierten Praktiken gedacht und diskutiert werden.

Abbildung 18

### Muster der Thematisierung, Chemie 3



Quelle: eigene Darstellung

Auch fällt der praktisch immer vorhandene oder implizit vorausgesetzte Bezug zur Sicherheit auf. Das Thema Sicherheit ist als ein Narrativ der bewährten Verfahren bei allen Befragten dominant:

„Ich meine, das ist ein Hochrisikobereich. Sie arbeiten mit gefährlichen Materialien den ganzen Tag. Sie haben eine Riesenverantwortung für die Mitarbeiter, die damit arbeiten, für das Umfeld, wir sind hier mitten in der Stadt, und letztlich für unsere Reputation. [...] für die Chemie ist Sicherheit, ich würde sagen, das wichtigste Thema. Wenn die fehlt, können wir zumachen.“ (Leitung Personalpolitik)

Deutlich wird in diesem Zitat auch das oberste Ziel des Managements: es geht um die Sicherstellung störungsfreier Abläufe in den Geschäfts- und Arbeitsprozessen.

#### 6.4.4 Diskursive Beteiligungsstruktur

Die Implementierung neuer Praktiken ist bei Chemie 3 bedingt durch die vielschichtige und multidimensionale Struktur von Gremien sehr komplex. Jedes Thema wird auf unterschiedlichsten Ebenen diskutiert und bewertet. Meinungen werden abgefragt, Stellungnahmen weitergegeben, in andere Gremien delegiert, dort abgewogen und münden schließlich in einer Entscheidung im übergeordneten Ausschuss über die Rahmenbedingungen der Umsetzung. Die Umsetzung in den einzelnen Abteilungen auf dieser Basis wird an die jeweiligen Bedingungen angepasst und Probleme ggf. wieder zurückgemeldet. Insgesamt wird viel Wert auf allgemeine Akzeptanz und Einsicht in die Sinnhaftigkeit neuer Maßnahmen gelegt. Für das Thema Digitalisierung wurde vor diesem Hintergrund die o. a. Begleitkommission eingerichtet, die alle Themen diskutiert und Vorschläge für den übergeordneten Ausschuss formuliert. Insofern kann hier eine diskursive Legitimation für die Einführung der Praktiken im Themenfeld Digitalisierung konstatiert werden.

Für neue Prozesse werden in der Regel auch neue Gremien geschaffen, die jeweils sozialpartnerschaftlich mit Expertinnen und Experten besetzt werden. In dem Konzern gibt es dann analog zu dem betrieblichen Prozess noch ein regional übergreifendes Gremium, in dem sich die Beauftragten der jeweiligen Unternehmenstandorte zu den spezifischen Themen austauschen. Die dort besprochenen Regelungen werden wieder an die betrieblichen Standorte kommuniziert, wo sie jeweils an entsprechende Beauftragte in den Abteilungen weitergegeben werden. In den Abteilungen gibt es themenbezogen unterschiedliche Beauftragte, z. B. Vertrauensleute des Betriebsrates, Lernbeauftragte

te und Digitalisierungsbeauftragte. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Adaption und Kommunikation der Themen und der Erzeugung von Sinnhaftigkeit vor Ort. Auch die Überprüfung der Umsetzung von Maßnahmen erfolgt durch die Rückmeldungen der Beauftragten in den Abteilungen.

Das Thema Digitalisierung wird beispielsweise in einem Fachausschuss, der von einem beratenden Gremium ergänzt wird, diskutiert. Es werden Vorlagen für den Allgemeinen Ausschuss erstellt, der eine Art standortbezogenes Meta-Gremium bildet. Die dort final zwischen den Sozialpartnern verhandelten Themen werden in einem Protokoll festgehalten, welches für beide Parteien verbindlich ist und damit praktisch den Status von Betriebsvereinbarungen hat. Diese Praxis wiederum wurde seinerzeit auch in der o. a. Betriebsvereinbarung von 1993 zum Thema Umweltschutz festgelegt. Der Ausschuss wird von keiner Seite in Frage gestellt und allgemein als effizientes Mittel zum Interessenausgleich betrachtet. Alle Interviewten verwiesen auf ein hohes wechselseitiges Vertrauen und die Notwendigkeit zum Interessenausgleich. Die grundsätzliche Option, Betriebsvereinbarungen auszuhandeln, wird als Garant dafür gesehen, dass genau diese Praktik, nämlich Betriebsvereinbarungen zu vermeiden, nachhaltig Bestand hat:

„Wenn wir einen Fall hätten, dass das Unternehmen sagt, erkennen wir nicht an, das Protokoll, dann wäre der Ausschuss tot. Das werden sie nicht tun, weil sie wissen, wie lange eine Betriebsvereinbarung dauert mit uns zu verhandeln. Na, da müssen Sie sich mal vorstellen, wie die Themen da durch, ich will nicht sagen durchgepeitscht werden, aber wie die Themen dort gesetzt werden in diesem gemeinsamen Ausschuss. Und die Betriebsräte, die da drin sind, die verstehen was das Unternehmen will und solche Dinge, dann auch umsetzen mit den Abwandlungen die wir wollen. Das ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen, so. Und wenn Sie dieses Instrument, wenn das Unternehmen dieses Instrument zerstören würde, dann wären wir [...] nicht so weit, wie wir es heute sind. Dann müssten wir bei jeder Einführung, in jedem Betrieb bei einem bestimmten Thema die Genehmigungen des operativen Betriebsrates einholen, das würden wir über die Fraktion, über das Gremium ziehen, das einmal im Monat tagt. Die bekämen ihre Themen nicht mehr runter.“ (Stellvertr. Betriebsratsvorsitz)

Auch wenn diese Haltung des Betriebsrates durch ein gewisses Drohpotential gekennzeichnet ist, welches auf einen Interessenkonflikt hindeutet, so formuliert die Leitung der Abteilung Personalpolitik ausdrücklich eine ganz ähnliche Position:

„Also Betriebsvereinbarung ist ja einfach nur eine Form, wie Sie Mitbestimmung ausüben und Sie müssen ja an sich immer die adäquate Form wählen für den Inhalt. Und da kommt dann das Thema Vertrauen. [...] Wir arbeiten

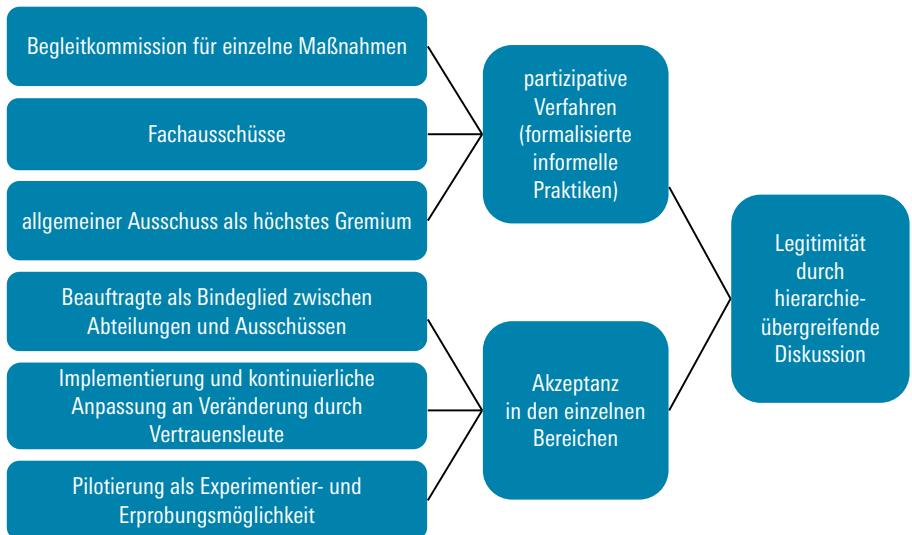
viel mit Piloten. Wir sagen, okay, bevor wir irgendwie Festlegungen machen können, müssen wir das einmal drei Monate pilotieren, dann erledigen sich meistens sehr viele Bedenken und Fragen, weil die nämlich überhaupt nicht relevant wurden, es kommen aber durchaus auch ein paar Probleme zu Tage, die man vielleicht von beiden Seiten gar nicht bedacht hat.“ (Leitung Personalpolitik)

Diese Aussage zeigt auch, dass Betriebsvereinbarungen als zu schwerfällig betrachtet werden, um die betriebliche Organisationsentwicklung störungsfrei zu gewährleisten. Diese Einschätzung, d.h. dass die Arbeit in Gremien eine höhere Flexibilität gewährleistet als eine Festschreibung von Themen in einer Betriebsvereinbarung, wird angesichts der Themenvielfalt seitens des Betriebsrates gestützt:

„Dadurch sind wir immer schneller und können direkt in diesen Sitzungen dann Dinge festlegen. Wir, auf unserer Seite, haben dann natürlich die Aufgabe die vier, oder fünf Kollegen die im gemeinsamen Ausschuss sind, wir müs-

Abbildung 19

### Muster der Implementierung, Chemie 3



Quelle: eigene Darstellung

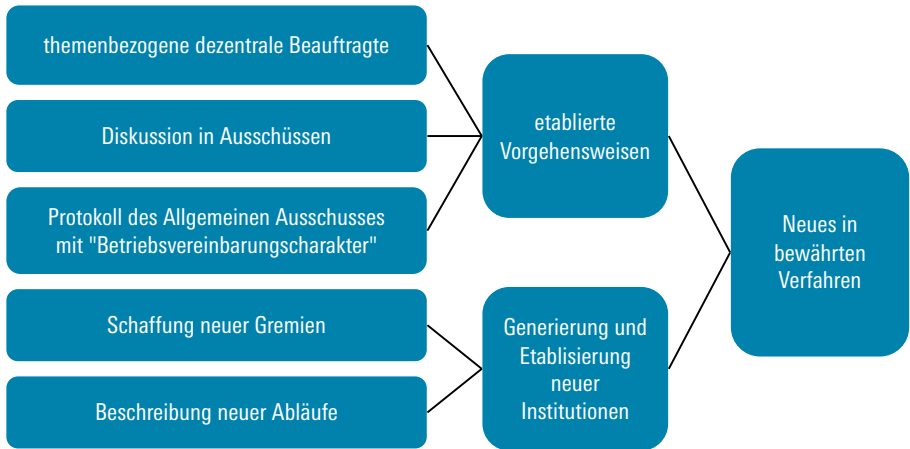
sen das dann durch unsere Gremien natürlich bringen. Das heißt, wir stellen das dann dem Personalausschuss, im Wirtschaftsausschuss, im Betriebsausschuss stellen wir diese Dinge dann vor. Und in den meisten Fällen haben unsere Kollegen, das sind ja insgesamt 55 Kollegen, haben so viel Vertrauen zu den Kollegen im gemeinsamen Ausschuss, dass sie das richtiggemacht haben, dass alles läuft. Und dadurch ist man natürlich wesentlich schneller bei solchen Themen, als wenn Sie Verhandlungstruppen in den Krieg schicken, sage ich ganz einfach mal, und die dann mit dem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung ausmachen müssen. Wir haben monatlich, haben wir eine Sitzung gemeinsamer Ausschuss und wenn es hochkommt haben wir bis zu 25 Themen drin.“ (Stellvertr. Betriebsratsvorsitz)

### 6.4.5 Etablierte Routinen und flexible Gremienstruktur

Der Prozess der Institutionalisierung beginnt bei Chemie 3 aufgrund der oben beschriebenen strukturellen Absicherung durch die Bildung von Gremien schon in der Phase der Thematisierung. Durch die Schaffung neuer Gremien und die Delegation von Verantwortung an Beauftragte, die sich in die bestehende Gremienlandschaft einfügen, erfolgt eine institutionelle Verankerung der Themen in der Organisation, wobei die Einigkeit bei den Sozialpartnern über genau diese Art von Verfahren dann auch die inhaltlichen Aspekte neuer Praktiken legitimiert.

„Denn wir haben halt diese Gremienstruktur, [...] also sowohl die Ausbildungskommission, Weiterbildungskommission, dieser gemeinsame Ausschuss mit den IT-Themen und Mitarbeiterdatendinge, also das ist genau der Punkt. [...] 4.0 ist halt wirklich so ein, in Führungszeichen, Megathema, dass man da wirklich eine Begleitkommission übergeordnet braucht. Die sich um die, wie soll ich sagen, Grundsätze kümmert. Aber, wenn es dann um das Kleingedruckte, kann man sagen, geht, dann muss man halt in die anderen Ausschüsse, denn das könnte eine Begleitkommission gar nicht leisten. Weil dann natürlich, wenn man so will, auch die falschen Leute drinsitzen. Denn dann geht es ja wirklich um die ganz konkreten operativen Dinge. Also es ist, aber es war uns frühzeitig wichtig, dieses Thema 4.0 auch so aufzuhängen, mit so einer Begleitkommission zu begleiten, denn ansonsten hätten wir das gar nicht gehandelt gekriegt. Denn wenn man sich in jedem kleineren Gremium dann um 4.0 kümmern muss, das macht keinen Sinn. Deswegen ist so eine übergeordnete Kommission dann schon wichtig. [...] das wird, glaube ich, auch vom Betriebsrat so auch positiv aufgenommen, dass das auch wichtig ist. Also ich glaube, wenn es die nicht gäbe, dann hätte der Betriebsrat von sich aus gefordert, denn das ist auch im beiderseitigen Interesse eigentlich?“ (Leitung Ausbildung)

### Muster der Institutionalisierung, Chemie 3



Quelle: eigene Darstellung

Eine zentrale Rolle bei der Institutionalisierung kommt dem Protokoll des übergeordneten Ausschusses zu, in dem bestimmte Verfahrensweisen und Kompetenzen (im Sinne von Rechten) beschrieben werden sowie allgemeine Richtlinien und Pläne damit quasi erlassen werden. Im Konfliktfall wird dieses Protokoll als Referenz herangezogen. Es werden also – anders als in den anderen Fällen – in dem Unternehmen Chemie 3 im Zuge der Etablierung neuer Praktiken kaum Strukturen verändert, sondern der gesamte Betriebsablauf ist im Hinblick auf Innovationen bereits in einem hoch kommunikativen Modus organisiert, so dass neue Praktiken sich in die bestehende Struktur einfügen.

#### 6.4.6 Organisationale Flexibilität und Reflexivität

Die Verfestigung neuer Praktiken ist in Chemie 3 damit ebenfalls bereits in der Thematisierung und Implementierung angelegt, weil Neues vergleichsweise unmittelbar umgesetzt und zum neuen Standard erhoben wird. Hervorzuheben für die Verfestigung sind die jeweiligen Themenbeauftragten in

den Abteilungen, da sie den Roll-Out in den Abteilungen überwachen und Feedback an die relevanten Gremien zurückleiten, um ggf. Anpassungen vornehmen zu können.

Zentral für die Verstetigung von Innovationsprozessen in Chemie 3 ist aber auch, dass explizit dafür gesorgt wird, dass organisationale Veränderungen auch durch eine Kompetenzentwicklung der Beschäftigten auf der Shop-Floor-Ebene begleitet werden:

„Und das läuft meistens so, dass man das pro Schicht macht. Wir haben ein Extra-Qualifikationsteam. Das besteht aus Leuten von Human Resources, die letztendlich das auch, es gelernt haben, zu qualifizieren. Und die nehmen eben dann die Schichten mit, indem wirklich in einer Präsenzschi­lung mit den Tablets anhand der Tablets geübt wird. Und wir haben in jeder Schicht eine Person installiert, einen sogenannten Fachpaten 4.0, der letztendlich von uns eine Sonderrolle bekommt, in der Form, dass er seine Kollegen unterstützen soll, mitnehmen soll, wenn es irgendwo hängt, wenn die Fragen haben, so als Kümmerer, Motivator.“ (Projektleitung Digitalisierung)

Nicht selbstverständlich für die betriebliche Weiterbildung und damit für das Unternehmen Chemie 3 hervorzuheben ist, dass das Unternehmen neben der Arbeitsinfrastruktur (z. B. die IT-Ausstattung) auch Lernzeiten während der Arbeit zur Verfügung stellt:

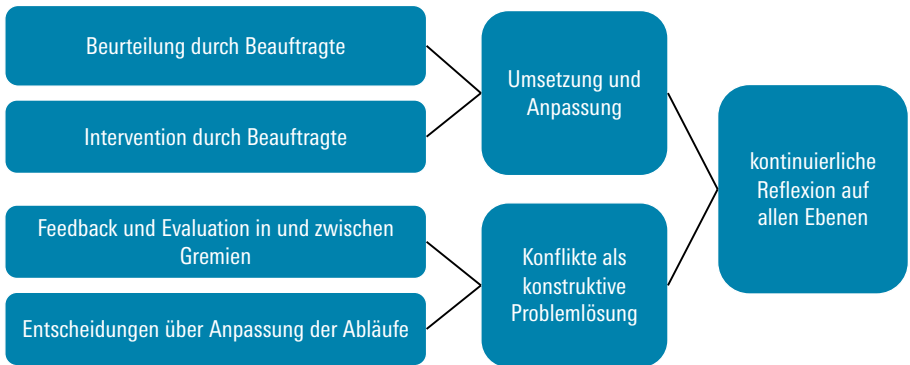
„Und das beinhaltet natürlich auch im Moment, dass für diese Lernzeiten, die die Mitarbeiter brauchen, auch erstens Geräte, das Material alles zur Verfügung steht. Aber auch die Zeit, das ist das Wichtigste. Wenn Sie die Zeiten nicht zur Verfügung stellen als Unternehmen, dann ist das Thema schnell tot.“ (Projektleitung Digitalisierung)

Der hohe Stellenwert des Lernens in der Arbeit für die Implementierung von neuen sozialen Praktiken wird von allen Seiten betont. Ein Mitarbeiter der Abteilung Personalpolitik, der zugleich Mitglied des Weiterbildungsausschusses ist, verweist neben der zeitlichen Dimension auch auf die der räumlichen Ermöglichung des Lernens durch die explizite Schaffung von Lernorten. Er verweist explizit auf die Einführung einer

„Learning Strategy: Ich muss ja das Wissen in Häppchen rüberbringen und an­wenderspezifisch. Ich meine, wenn wir was suchen, was machen wir? Wir googlen und lesen oder gucken ein Video von drei Minuten und wissen dann, wie ich, keine Ahnung, einen Fahrradreifen wech­sel. Und genauso versuchen wir natürlich auch, unser Wissen an die Mitarbeiter zu bringen. Das ist ein long way to go, weil genau auch das Thema auf der einen Seite, wie Sie sagen: Okay, der wird jetzt einen Tag rausgenommen. Auf der anderen Seite sagen aber die Mitarbeiter: Na ja, ich sitze hier in der Messwarte und muss jetzt das



### Muster der Verstetigung, Chemie 3



Quelle: eigene Darstellung

Webinar XY machen, wie kriege ich das hin? Meine Arbeit wird ja auch nicht weniger. [...] Also wo kann der Mitarbeiter sozusagen lernen, und zwar digital lernen, also mit meinem Handy oder mit meinem Computer? Aber halt auch auf Papier vielleicht Themen schon vorarbeiten für das Classroom Training oder nacharbeiten. In den Fabriken gibt es so Räume, also sind jetzt als Lernraum titliert oder so als Besprechungszimmer oder irgendwie eine kleine Ecke in der Küche, aber eine Möglichkeit des Rückzugsraums, wo die Mitarbeiter sich sozusagen mit der Thematik beschäftigen.“ (Mitarbeiter Personalpolitik, zugleich Mitglied Weiterbildungsausschuss)

#### 6.4.7 Fallbasierte Analyse

Bei dem Unternehmen Chemie 3 handelt es sich im Vergleich zu den anderen untersuchten Betrieben um einen Sonderfall. Der Grund dafür liegt in einer extrem hoch ausdifferenzierten Gremienstruktur und damit verbunden einer ausgeprägten Mitbestimmungskultur. Damit einher geht eine geringe strategische Ausrichtung mit Blick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen.

Mit Blick auf die *strategische Ausrichtung* ist festzustellen, dass der Bezug zu übergeordneten Strategien, die Verknüpfung zu anderen strategischen Initiativen und die horizontale Integration für dieses Unternehmen nicht oder

nur ansatzweise zu rekonstruieren sind. Im Folgenden können drei eher emergente strategische Muster identifiziert werden:

1. Prozesse statt Ziele
2. Sicherheit geht vor
3. Zukunftssicherheit der Arbeitsplätze

(1) Im Zentrum der meisten Interviews steht die feste Überzeugung, dass es weniger darauf ankommt, neue Ziele zu definieren, als bestehende Probleme über neue Prozesse zu lösen und bessere Optimierungsmöglichkeiten zu finden. Grundsätzlich wird damit eher von den existierenden Prozessen hergedacht. Sie werden analysiert, der Nutzen ihrer Optimierung kalkuliert und der Verbreitungsgrad innerhalb des Unternehmens eingeschätzt. Nur vage wird die Frage erörtert, mit welchen Produkten und Dienstleistungen der Kunde von morgen zu attrahieren ist. Konkretisiert wird dieser Bezug nicht. Vielmehr ist eine dominante Metapher, auf Altbewährtes Neues aufzusetzen.

(2) Dennoch lassen sich gelebte strategische Orientierungen als tief verankert in der Unternehmenskultur identifizieren. Als Unternehmen in einem Hochrisikobereich spielt Sicherheit eine herausragende Rolle bei der Optimierung von Prozessen. Ein erst kürzlich ereigneter schwerer Unfall hat diese Orientierung weiter verschärft. In dem Bewusstsein, dass solche Unfälle oder von Behörden festgestellte Sicherheitsmängel den Bestand des Unternehmens gefährden, ist die Aufnahme von Nachhaltigkeitsthemen intensiv auf diesen Sicherheitsaspekt konzentriert.

(3) Auch eine weitere emergente Orientierung ist tief verankert. Die Notwendigkeit der Qualifizierung ergibt sich aus der grundlegenden Orientierung, dass die Sicherheit der Arbeitsplätze ohne diese Investitionen nicht gewährleistet ist. Im Gegenteil: Von der Qualifizierung wird erwartet, dass neue technologische Optionen wahrgenommen werden können und dadurch neue Arbeitsplätze entstehen. Dies erklärt auch den in der Fallstudie festgestellten engen Schulterschluss zwischen Management und Betriebsrat. Vor dem Hintergrund dieses gemeinsamen Ziels ergibt die lange praktizierte Sozialpartnerschaft eine konstruktive Auseinandersetzung in Bezug auf die erforderlichen nachhaltigen Maßnahmen.

Chemie 3 ist als Großunternehmen der chemischen Industrie in den *Arbeitsbeziehungen* durch eine tief verankerte Sozialpartnerschaft gekennzeichnet. Bemerkenswert ist jedoch die Ausprägung dieser Sozialpartnerschaft. Mitbestimmung findet bei unternehmensstrategisch relevanten Themen, wie es bei dem von uns untersuchten Thema der Qualifizierung im Zuge

der Digitalisierung der Fall ist, nicht durch die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat statt, sondern ist eingebunden in eine verzahnte und ausdifferenzierte Gremienstruktur. Die Protokolle eines für das Thema Digitalisierung eingerichteten gemeinsamen Ausschusses (Begleitkommission) haben für die beteiligten Akteurinnen und Akteure den Status einer Betriebsvereinbarung bzw. werden unternehmensintern als Quasi-Betriebsvereinbarung angesehen. Die Vorteile einer Betriebsvereinbarung sind die Fixierung eines Kompromisses zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinnen- bzw. Arbeitnehmerseite, die Schaffung von rechtlicher Verbindlichkeit sowie die handlungsleitende und rahmensetzende Funktion. Sowohl die Personalabteilung als auch der Betriebsrat betonten jedoch die mit einer Betriebsvereinbarung verbundenen Nachteile. Hier wurden im Wesentlichen die hohen Transaktionskosten der Aushandlung genannt sowie nach Abschluss die fehlende Flexibilität bei betrieblichen Veränderungen. Hohe Transaktionskosten ergeben sich aus langwierigen Verhandlungsprozessen, weil es gerade durch die Verbindlichkeit und fixierte Rahmensetzung „ums Ganze“ geht. Der beiderseitige Verzicht auf den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist voraussetzungsvoll. So wurde in den von uns geführten Interviews auf eine ausgeprägte Vertrauenskultur in den Arbeitsbeziehungen und ein beiderseitiges Streben nach Interessenausgleich verwiesen. Zugleich wurde betont, dass bei einem unwahrscheinlichen aber denkbaren Scheitern dieses Interessenausgleichs in Gremien der Abschluss einer Betriebsvereinbarung mit den damit verbundenen Kosten insbesondere für die Unternehmensleitung eine Rückfalloption darstellt. Insofern macht die Möglichkeit einer Betriebsvereinbarung sie in diesem unternehmensspezifischen Kontext von Arbeitsbeziehungen zugleich überflüssig.

Dieser Kontext beinhaltet durch eine intensive Einbeziehung des Vertrauenskörpers und von Beschäftigten mit Gremienmitgliedschaften und Funktionen (z. B. als Lernbeauftragte) in die Kommunikations- und Berichtsprozesse (z. B. über Umsetzungsprobleme) eine tiefe Verankerung von Partizipation in der Unternehmensstruktur. Diese Verankerung erlaubt es, die Generierung neuer Themen, Vereinbarungen über deren Umsetzung sowie die Anpassung dieser Umsetzung kontinuierlich vorzunehmen, ohne dies jeweils in einer Betriebsvereinbarung oder deren Überarbeitung kodifizieren zu müssen. Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung sind so miteinander verzahnt und konsensuale Lösungen werden permanent diskursiv erneuert und hergestellt. Die hierin angelegte Flexibilität erscheint auch deshalb möglich, weil wie oben ausgeführt die Prozes-

sanpassung und nicht die Ersetzung alter durch neue Strukturen im Fokus der Unternehmensstrategie steht. Das an von allen akzeptierten Verfahren und nicht an der Verstetigung konkreter Ergebnisse orientierte Vorgehen ermöglicht das Experimentieren mit neuen Lösungen und Maßnahmen, die in Form sogenannter Piloten erprobt werden. Die Beteiligungen zahlreicher Akteurinnen und Akteure bei der Berichterstattung und Diskussion auftretender Probleme (man ist geneigt von „360°-Berichterstattung“ zu sprechen) stellt sicher, dass diese Lösungen und Maßnahmen als anpassungsfähig angesehen werden. Dies ist ein Vorgehen, das Elemente agiler Managementmethoden beinhaltet, aber an die bestehenden sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen angepasst ist.

Auch in der Perspektive der *Qualifizierung* stellt sich das Unternehmen Chemie 3 gegenüber den ersten beiden Fällen völlig anders dar. Auch hier gibt es gewachsene und tradierte Mitbestimmungskulturen, die allerdings weniger über formale Regulierung im Sinne von Betriebsvereinbarungen, sondern über eine ausdifferenzierte Gremienstruktur organisiert sind. In diesem Unternehmen wird in hohem Maß auf die Selbstregulierungskraft der Organisation vertraut. Dies gilt in besonderem Maße für den Bereich der Qualifizierung. Es ist deutlich erkennbar, dass neben der Arbeitsinfrastruktur auch die aktive Gestaltung, der Auf- und Ausbau von Lerninfrastrukturen einen hohen Stellenwert hat.

In der ausdifferenzierten betrieblichen Gremienstruktur, werden im Vergleich zu den o.g. Fallunternehmen keine Top-Down Strategien entwickelt. Ausgangspunkt für organisationale Veränderungen sind die betrieblichen Arbeits- und Handlungsfelder. Diese werden von diversen Beauftragten zu unterschiedlichen Themen (z. B. gewerkschaftliche Vertrauensleute, Lernbeauftragte, Digitalisierungsbeauftragte) identifiziert und in die Gremienarbeit eingesteuert. In Fachausschüssen (u. a. zur Weiterbildung) verhandeln die betrieblichen Akteurinnen und Akteure die Themen und protokollieren die Ergebnisse. Diese Protokolle, so wurde es in einer früheren Betriebsvereinbarung festgelegt, haben quasi den Status von Betriebsvereinbarungen. Eine Regulierung inhaltlicher Themen über Betriebsvereinbarungen wird ausdrücklich abgelehnt, gleichwohl zeigt sich latent eine hohe Regelungsdichte in den (informellen) sozialen Praktiken. Dieses Vorgehen geht einher mit einem hohen Selbstbewusstsein des Betriebsrats und dem Vertrauen auf sozialpartnerschaftliche Selbstregulierung.

Es gibt ein hohes Bewusstsein darüber, dass technische Veränderungen veränderte Kompetenzanforderungen erzeugen und dass die Gestaltung von betrieblicher Bildungsarbeit ihrerseits Einfluss auf die Arbeitsprozesse hat.

Schulungen im Sinne von Off-the-Job Maßnahmen kommen in dem Unternehmen kaum vor, stattdessen gibt es ein ständiges Bemühen, lernförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten. Innovationen werden in sogenannten „Piloten“ entwickelt, erprobt und in die Organisation implementiert.

Bei der Thematisierung von Qualifizierung fällt schon im Hinblick auf die Rhetorik auf, dass es immer um Lernen, Lernprojekte, Lernzeiten und Lernorte geht. Damit wird die Subjektivität von Lernprozessen anerkannt. Konflikte im Zuge der Finanzierung wurden in diesem Zusammenhang nicht benannt. Auch Freistellungen scheinen trotz der Arbeit im Schichtmodell kein Problem darzustellen: in enger Kooperation mit Vertrauensleuten werden Abwesenheiten für die Bearbeitung von Lernaufträgen (in definierten Lernräumen) organisiert und zugleich dafür gesorgt, dass individuelle erworbene Kompetenzen in die Organisation zurückfließen. Dieses Vorgehen wiederum ist das Ergebnis eines Projektes, das nachhaltig implementiert wurde.

Führungskräfte werden in diesem Unternehmen nicht als Blockierer wahrgenommen, weil mit einem realistischen Blick auf mögliche Hemmnisse eine konstruktive Haltung eingenommen wird. Dazu gehört, dass Maßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip (unter dem Deckmantel Homogenität und Gerechtigkeit) verordnet werden, sondern dass Innovationen mit ausgewählten motivierten Führungskräften pilotiert werden.

Management und Betriebsrat sehen sich in der Verantwortung für das störungsfreie Funktionieren von Geschäfts- und Arbeitsprozessen zu sorgen. Dabei nehmen sie eine selbstreflexive Haltung ein. Insgesamt ist eine enge Koppelung zwischen betrieblicher Organisationsentwicklung und individueller Kompetenzentwicklung zu verzeichnen, die durch die permanente (Re-)Konstruktion von betrieblichen Lerninfrastrukturen und sich selbstvergewissernde Kommunikationsstrukturen stabil gehalten wird.

### **Prozessperspektiven auf die Implementierung neuer sozialer Praktiken**

Im Rahmen der Implementierung einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie mit dem Namen „[Standort] 4.0“ wurde explizit auf die Regulierung über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung verzichtet. Alternativ dazu wurde auf die vorhandene Gremienstruktur gesetzt und es wurde zudem – z. B. mit der Einrichtung eines „gemeinsamen Ausschusses“, der auch als „Begleitkommission“ für die Digitalisierungsstrategie bezeichnet wird – eine neue Gremienstruktur eingerichtet. Mitglieder dieser Kommission sind

vier Betriebsräte, ein Mitglied der Personalführung, die Projektleitung Digitalisierung sowie jeweils themenbezogene Expertinnen und Experten aus dem Unternehmen.

Das Unternehmen setzt darauf, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen – und als solches wird auch die Digitalisierung verstanden – flexibler und schneller durch Beschlüsse in Ausschüssen umgesetzt werden kann, als dies mit einer einmal geschlossenen Betriebsvereinbarung der Fall wäre. Den Protokollen der Ausschüsse wird ein vergleichbarer Status wie eine Betriebsvereinbarung und damit eine hohe Verbindlichkeit zugeschrieben.

Aus dem gemeinsamen Ausschuss werden Themen jeweils in themenspezifische Unterausschüsse delegiert. Zum Beispiel findet in einem „Weiterbildungsausschuss“ die Diskussion zu Qualifizierungsfragen, die sich mit dem Digitalisierungsthema verbinden, statt. Nach der Behandlung und Protokollierung in dem (Unter-)Ausschuss werden die Themen zurück in den gemeinsamen Ausschuss gegeben. Dort werden dann zu spezifischen Fragen wiederum Expertinnen und Experten hinzugezogen, z. B. um Fragen des Datenschutzes zu klären. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen verabschiedet, wobei die Festschreibung in einem Protokoll erfolgt. Die Bildung von Ausschüssen wird von den Befragten explizit als Teil der Implementierung von neuen Praktiken verstanden.

Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung erfolgen also durch ausführliche Kommunikation und Diskussion, was zur Folge hat, dass die Thematisierungsphase in alle nachfolgenden Phasen wirkt. Die Kommunikationswege bei der Sichtbarmachung von neuen Themen sind festgelegt: die Vertrauensleute berichten an die Betriebsräte und umgekehrt, sie selbst kennzeichnen diese enge Zusammenarbeit als eine „gegenseitige Beraterfunktion auf Vertrauensbasis“. Die Kommission wiederum berichtet den Betriebsräten, diese den Vertrauensleuten und diese an die Fachkräfte in den Abteilungen und umgekehrt.

Die Umsetzung von Themen erfolgt ausschließlich nachdem diese in Arbeitskreisen behandelt worden sind. Die Verantwortung dafür liegt bei den Führungskräften. Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gibt es Lernbeauftragte in den Abteilungen, so genannte „Fachpaten 4.0“ (eine Mitarbeiterin oder Mitarbeiter pro Schicht).

Bei Problemen in der Umsetzung werden externe Coaches eingesetzt, diese beraten und begleiten den Prozess dann direkt vor Ort on-the-job. Die Kontrolle erfolgt durch Messvarianten und Review-Meetings.

## 6.5 Chemie 4

### 6.5.1 Das Unternehmen

Chemie 4 ist eine international agierende Aktiengesellschaft mit globalen Standorten und Sitz in Deutschland. Weltweit beschäftigt das Unternehmen über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist nicht der chemischen Industrieproduktion im engeren Sinne zuzuordnen, es gilt jedoch ein für die Branche zwischen Arbeitgeberverband und IG BCE abgeschlossener Tarifvertrag. Das Unternehmen konzentriert sich auf ein Kerngeschäft und positioniert sich selbst als an kundenorientierten Innovationen orientiert, für die ein hoher Forschungsaufwand betrieben wird. Das Thema Nachhaltigkeit ist Teil der formulierten Unternehmensstrategie. Hierbei wird eine Balance aus Stakeholderinteressen (Aktionäre, Mitarbeitende, Lieferkette) und Umweltbelangen angestrebt. Nachhaltigkeitsziele beziehen sich auf ökologische und soziale Aspekte. Während im Bereich Umwelt z. T. konkrete Zielrichtungen genannt sind, z. B. die Verwendung nachhaltiger Materialien, die Erhöhung der Recyclingquote oder die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen, bleiben die Ziele im Bereich sozialer Nachhaltigkeit allgemeiner gehalten und adressieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterentwicklung, eigenverantwortliches Handeln sowie Gesundheitsförderung mit verhaltenspräventiver Ausrichtung. Ein im Rahmen der Fallstudie interviewtes externes Aufsichtsratsmitglied konstatiert eine zunehmende Orientierung an Profitabilität und eine damit einhergehende sinkende Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Fallstudie konzentriert sich auf das Thema soziale Nachhaltigkeit, da hierzu Betriebsvereinbarungen vorliegen. Im Rahmen der Fallstudie wurden in dem Unternehmen Chemie 4 insgesamt drei Interviews geführt: Mitglied des Senior Managements (HR), externer Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat sowie ein Betriebsratsmitglied, das zugleich Mitglied des Aufsichtsrates ist.

### 6.5.2 Die Betriebsvereinbarungen

Der Fallstudie liegen zwei Betriebsvereinbarungen zugrunde, die zum einen das Thema Weiterbildung und zum anderen das mobile Arbeiten, d. h. die zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeitstätigkeiten, zum Gegenstand haben.

Die zwischen Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat beschlossene Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung wurde vor knapp zehn Jahren abgeschlossen. Mit ihr wird die Einrichtung einer unternehmensweiten Weiterbildungsplattform mit präsenzbasierten und virtuellen Lernangeboten geregelt. Ziel ist ausdrücklich, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Lernaktivitäten zu stärken und über die Institutionalisierung Prozesse einer lernenden Organisation zu unterstützen. In der Präambel wird betont, dass sich Lernaktivitäten an den Weiterbildungsbedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an Unternehmensinteressen orientieren sollen. Die Vereinbarung unterscheidet zwischen betrieblich erforderlichem und betrieblich nicht erforderlichem Lernen. Aufgabe der Vorgesetzten ist die Beratung, die Förderung und die Freistellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für betrieblich erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen. Die Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen soll zielgruppenspezifisch erfolgen und wird an bereits implementierte jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche wie auch individuelle Entwicklungspläne gekoppelt. Besonderes Augenmerk wird auf virtuelles Lernen (E-Learning), in der Regel am Arbeitsplatz, gelegt und die Betriebsvereinbarung regelt zudem beispielhaft Lernaktivitäten, die nicht zur Arbeitszeit zu zählen sind. Der Betriebsrat soll gemäß seiner Rechte über die Bildungsplanung informiert werden. Ein regelmäßiges Berichtswesen ist laut Betriebsvereinbarung geplant und eine Fortschreibung der Betriebsvereinbarung bei Einführung weiterer E-Learning-Formate ist vorgesehen.

Die Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten wurde vor wenigen Jahren abgeschlossen und ergänzt eine bereits bestehende Betriebsvereinbarung zur Telearbeit. Sie sieht vor, dass ein grundsätzlicher Anspruch der Mitarbeitenden besteht, einen Teil der Arbeitszeit außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes zu erbringen. Ziel ist es, die zeitliche und räumliche Flexibilität zu erhöhen, die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeit zu stärken und dabei gute Arbeitsbedingungen und ein gesundes Arbeiten trotz Entgrenzung zu gewährleisten. Es wird ein Verfahren festgelegt, nach dem Bereiche, Abteilungen oder auch Personen vom Anspruch auf mobiles Arbeiten aus betrieblichen Gründen ausgeschlossen werden können. Für diese Klärung wie auch für andere mögliche strittige Fragen ist ein bestehendes Gremium zuständig, das paritätisch aus Mitgliedern des oberen Personalmanagements und des Betriebsrates besteht. Für ungeklärte Konflikte wird auf die Einigungsstelle verwiesen. Eine weitere Ausweitung des mobilen Arbeitens soll in einem Pilotprojekt erprobt werden, dessen externe Evaluierung recht genau geregelt wird.



Beide Betriebsvereinbarungen zeichnen sich zusammengefasst durch auffallend sorgsam definierte Begriffe und Geltungsbereiche aus und sie enthalten insgesamt viele Handlungsprinzipien. Insbesondere die Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung enthält jedoch kaum konkrete Regelungen von Verantwortlichkeiten, Konfliktregelungen oder Evaluationsprozessen.

### 6.5.3 Externe Impulse bei geringer strategischer Einbettung

Die Thematisierung erfolgte, so der durchgängige Eindruck aus den Interviews, sowohl bei der Weiterbildung als auch beim mobilen Arbeiten eher reaktiv und stark durch einzelne Mitglieder des Managements getrieben. Die Themen wurden dann jedoch vom Betriebsrat gerne aufgenommen. Besondere externe Ereignisse wurden in den Interviews nicht als Anlass für die Thematisierung genannt. Bei der Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung standen insbesondere Überlegungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zentrum, aber auch vor dem Hintergrund neuer Technologien auftretende Probleme mit einer länger bestehenden und als inzwischen zu starr, zu bürokratisch und als nicht mehr zeitgemäß empfundenen Vereinbarung zur Telearbeit.

„Ja, wir haben im Grunde genommen erst angefangen mit den Vereinbarkeitsthemen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das war unser erster Schwerpunkt, indem wir eine eigene Kindertagesstätte aufgebaut haben, habe ich aufgebaut ein Eltern-Kind-Büro und einen Familienservice, Unterstützung der Mitarbeiter, bei der Suche, ja, nach haushaltsnahen Dienstleistungen oder bei dem Thema Pflege oder auch Kinderbetreuung und dann als es dann abgeschlossen war, war auch irgendwo klar, dass das Thema, die Unterstützung von Mitarbeitern mit Familie, da haben wir jetzt die Hauptpunkte im Grunde genommen initiiert. Was aber noch fehlt, um das Thema wirklich leben zu können, ist eine wirkliche Flexibilität. Das auf der einen Seite. Auf der anderen Seite [...] [d]ie voranschreitende Digitalisierung ermöglicht natürlich das mobile Arbeiten. In den 15 Jahren, wo ich bei Chemie 4 bin, hat man das natürlich auch gemerkt, dass die Mitarbeiter da zunehmend mit mobilen Endgeräten ausgestattet werden [...]. Mittlerweile geht es auch dahin, dass viele Mitarbeiter schon Handys haben und das ermöglicht ja im Grunde genommen das flexible Arbeiten von überall. Wir hatten aber noch keine zeitgemäße Vereinbarung zu dem Thema. Was es schon seit längerem gab, war eine alternierende Telearbeitsbetriebsvereinbarung.“ (Manager Human Resources)

Bei der Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung wurde insbesondere die Modernisierung des bestehenden Angebotes als treibendes Motiv genannt.

„Und zwar hatten wir bis zu dem Zeitpunkt ganz stark, in Anführungszeichen, nur diese sogenannten Classroom Trainings. Das heißt, dass sie Seminare angeboten haben, Weiterbildungsmöglichkeiten für die Belegschaft, die aber immer physisch quasi in einem Kurs erst mal zusammenkommt über ein, zwei, drei Tage. [...] Und man wollte natürlich ein zusätzliches Angebot schaffen, indem man gesagt hat, wir möchten ganz gerne auch, dass das Thema E-Learning ganz stark [bespielt wird]. Und möchten Möglichkeiten schaffen, dass der Mitarbeiter eben auch E-Learnings machen kann. [...] Und da musste der Arbeitgeber natürlich auf den Betriebsrat zugehen, weil das ja mitbestimmungspflichtig ist auf jeden Fall. Und er hat es beim Gesamtbetriebsrat platziert.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

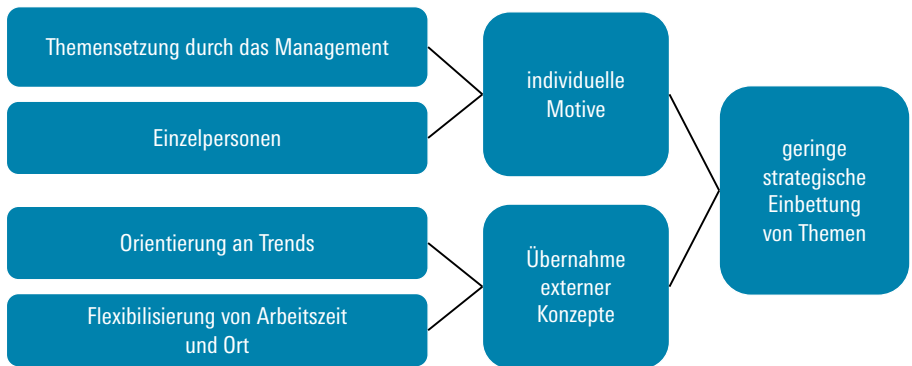
Akteurinnen und Akteure im Betriebsrat, die das Thema Weiterbildung voranbringen wollten, betonten besonders einen gerechten Zugang zu Weiterbildung für alle Beschäftigten. Auch nutzten sie die Aufmerksamkeit für das Thema, um bestehende Regelungen zur Weiterbildung während der Arbeitszeit zu überarbeiten, Weiterbildung über das gesamte Erwerbsleben zu ermöglichen und Zeit für betrieblich sinnvolle Qualifizierungen als Arbeitszeit zu verankern. Für die angestrebte Veränderung einer bestehenden betrieblichen Praxis, bei der bestimmte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen aus der Weiterbildung ausgeschlossen wurden, musste jedoch auch innerhalb des Betriebsrates Überzeugungsarbeit geleistet werden.

„Also, ich kann auch sagen, es hat Stimmen gegeben, die dann gesagt haben: Ja, so nach dem Motto, was braucht denn der Lagerarbeiter, wozu braucht der einen Fortbildung? Der wird immer nur Lagerarbeiter bleiben. Und das ist natürlich was, wo man als Betriebsrat unbedingt gegensteuern muss. Also das kam jetzt nicht aus der Belegschaft, sondern in eigenen Kreisen, wo das Verständnis nicht durchgehend war. [...] Ich kann [...] die Mitarbeiter nicht von so einer Fortbildung ausschließen, bloß weil ich davon ausgehe, dass der sich nicht fortbilden will oder weiterentwickeln will. Und da ging es tatsächlich auch da drum zu sagen: Wir wollen hier eine Gleichbehandlung von den Mitarbeitern haben. Und zu mindestens die Möglichkeit zu eröffnen. Ob der Mitarbeiter das dann annimmt oder nicht, das steht ja auf einem ganz anderen Blatt.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Ein besonderes Ziel des Betriebsrates war es daher, dass die Betriebsvereinbarung zur Weiterbildung für alle Beschäftigtengruppen gilt und dass für E-Learning-Angebote eine entsprechende Infrastruktur bereitgestellt wird.

Zusammengefasst ist bezüglich der Thematisierung bemerkenswert, dass in den Interviews mehrfach darauf verwiesen wurde, dass das Management die in den Betriebsvereinbarungen geregelten Themen initiiert hat und dann auf den Betriebsrat zugegangen ist.

### Muster der Thematisierung, Chemie 4



Quelle: eigene Darstellung

„Also die Initiative ging vom Arbeitgeber aus. Der aber auch ein Gespür dafür hatte, dass es auf jeden Fall mitbestimmungspflichtig ist.“ (Betriebrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Diese ausdrückliche Erwähnung von Mitbestimmungsrechten verweist auf weniger sozialpartnerschaftlich ausgeprägte Arbeitsbeziehungen als in den von uns untersuchten Unternehmen der chemischen Industrie und es stellt sich die Frage, welchen Einfluss dies auf die Implementierung der Betriebsvereinbarungen hat und welche Formen der Institutionalisierung und Verstetigung vor diesem Hintergrund zu beobachten sind.

#### 6.5.4 Interessendivergenz und Konflikt

Aus Sicht des Managements sollte für die Themen flexibles Arbeiten und Weiterbildung keine neue Betriebsvereinbarung, sondern jeweils eine sogenannte Policy verabschiedet werden. Der Betriebsrat wirkte dann aber nach eigenen Aussagen darauf hin, dass Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Die Genese der Betriebsvereinbarung zum flexiblen Arbeiten erläutert der Manager Human Resources folgendermaßen:

„Also ursprünglich war der Plan, es zu pilotieren und das auch nur in eine Policy zu gießen und dann war das schon auch auf Anregung des Betriebsrates zu sagen, wir machen da gleich eine richtige Betriebsvereinbarung daraus. Also das war dann diese Zusammenarbeit dann, die das auch nachträglich gefordert haben, zu sagen, wenn wir das machen, dann in einer Betriebsvereinbarung.“ (Manager Human Resources)

Die Betriebsvereinbarungen wurden maßgeblich in einer Gruppe aus HR, Betriebsrat und Arbeitsrechtlern geschrieben. Widerstände zeigten sich bei beiden Themen insbesondere beim mittleren Management.

„Ja, das ist oft die Angst einfach, dass man die Kontrolle verliert über die Mitarbeiter, die [mobil] arbeiten. Ja, diese Denkweise, dass Präsenzzeit sehr wichtig ist. Ja, das ist einfach diese Denkweise, ich beurteile nicht nach Ergebnissen, sondern nach der Zeit, die ich sehe bei jemanden.“ (Manager Human Resources)

„Ja, wenn der [Mitarbeiter] jetzt aber dann nur noch lernt. Also eine Sorge vom Arbeitgeber, dass das Ganze quasi übertrieben wird. [...] Das waren schon Widerstände, weil wir eben drauf bestanden haben: Es muss, wenn es betrieblich erforderlich ist, Arbeitszeit sein. Jetzt kann man natürlich wieder diskutieren: Wann ist es betrieblich erforderlich? Nur, wir haben dann auch gesagt, man kann Vereinbarungen nicht nur auf schwarze Schafe abstellen und versuchen den Missbrauch da irgendwie entgegen zu wirken. Man muss immer davon ausgehen, dass der Großteil der Belegschaft damit sehr pfleglich umgeht. [...] Wir wollten dann auch [...], dass man eben die Mitarbeiter nicht anweisen darf, diese virtuellen Kurse außerhalb der betriebsüblichen Arbeitszeit zu machen oder zu besuchen. Das war uns auch ganz wichtig. [...] Aber da hat es schon natürlich Widerstände im Sinne von, wirklich die Bedenken geben, dass das dazu führen würde, dass jetzt die Mitarbeiter endlos viele Stunden aufschreiben, die ich dann vergüten muss. Obwohl ich gar nicht mehr so richtig kontrollieren kann, was sie inhaltlich denn tatsächlich gemacht haben.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Insgesamt zogen sich die Prozesse der Ausarbeitung der Betriebsvereinbarungen recht lange hin. Ziel war insbesondere für die Betriebsvereinbarung zum Thema Flexibilisierung, dass diese global für alle Standorte des Unternehmens gelten sollte, wenn der Wunsch besteht, flexibel arbeiten zu können.

„Ja, vorausschauend hätte ich nie gedacht, dass es so zäh ist und so lange dauert und da kann man jetzt nicht Einzelnen die Schuld geben. Das ist einfach ein Riesenunternehmen und da gibt es so viele Interessen, dass es einfach schwer ist, die unter einen Hut zu bekommen und sich auch intern abzustimmen, dauert bei uns einfach manchmal ewig. Bis man dann überhaupt einen Termin findet, wo alle Zeit haben, wieder sich zu treffen.“ (Manager Human Resources)

Nachdem die Betriebsvereinbarung ausgearbeitet worden war, hatte das Management nach Aussage des Betriebsrates das Interesse hieran jedoch verloren bzw. verspürte keinen Druck mehr, die Betriebsvereinbarung abzuschließen. Der Betriebsrat rief hieraufhin, inoffiziell unterstützt von einzelnen Mitgliedern des Managements, die Einigungsstelle an und die Betriebsvereinbarung wurde auf diesem Wege durchgesetzt.

„Also es ist ja auch ein langer Weg, den wir da bestritten haben von der Initiierung des Konzepts, die Freigabe, dann der Weg zusammen mit dem Betriebsrat und dann am Ende ja auch, sind wir gemeinsam erst den Weg beschritten und dann am Ende [...] ist das maßgeblich auf den Druck des Betriebsrates zurückzuführen, dass die Betriebsvereinbarung dann auch abgeschlossen wurde. Also ohne die Unterstützung da vom Betriebsrat im Endeffekt wären wir mit dem Thema nicht so weit.“ (Manager Human Resources)

„Es ist zum Schluss erfolgreich dann abgeschlossen worden. Und rückblickend ist es tatsächlich auch mal positiv gesehen worden, dass man auch mal diese Erfahrung mit der Einigungsstelle gemacht hat. Weil, wir haben tatsächlich innerhalb der Firma wenig Erfahrung mit der Einigungsstelle. Wir haben immer versucht, das irgendwie vorher hinzubiegen. Oder wir haben mal damit gedroht und dann hat der Arbeitgeber eingelenkt. Und ist aber für uns nicht das klassische Konstrukt gewesen.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Abbildung 23

#### Muster der Implementierung, Chemie 4



Quelle: eigene Darstellung

Im Ergebnis wurde also auch die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeit abgeschlossen. Die hierfür letztlich entscheidende Anrufung der Einigungsstelle wird vom Betriebsrat im Rückblick auch mit Verweis auf konfliktäre Arbeitsbeziehungen in anderen Unternehmen als „Normalisierung“ des Aushandlungsprozesses gesehen. In diesem Prozess wurde durch die Einigungsstelle Rechtssicherheit in einer Frage hergestellt, über die zunächst keine Einigung erzielt werden konnte. Die resultierende Betriebsvereinbarung wird so als ausgehandelter und durchgesetzter Kompromiss angesehen.

### 6.5.5 Institutionelle Pfadabhängigkeit

Die zwei untersuchten Betriebsvereinbarungen sehen zwar Prinzipien und gewisse Verantwortlichkeiten von (direkten) Vorgesetzten vor, jedoch keine (Betriebsvereinbarung Weiterbildung) bzw. nur eingeschränkte (Betriebsvereinbarung Arbeitsflexibilisierung) Steuerungs- oder Kontrollgremien jenseits der bestehenden Informationsrechte beim Bildungsplan. Ausführlicher sind Regelungen zur IT-Sicherheit und zum Datenschutz.

Zur Frage, wie darüber entschieden wird, ob eine externe Qualifizierung im betrieblichen Interesse ist, antwortete das Betriebsratsmitglied:

„Also das entscheidet in der Regel der Kostenstellen-Verantwortliche zusammen mit den zuständigen Personalreferenten. Und dann wird da drüber in der Regel so eine Art Weiterbildungsvertrag aufgesetzt. Also je nachdem, wie viel Geld auch im Spiel ist. Und wenn das eine gewisse Größe überschreitet, dann baut man da auch gerne so - ich sage mal, wenn wir jetzt so viel Geld in die Hand nehmen, dann bleibst du bitte schön auch noch ein Jahr oder zwei. Und wenn nicht, dann so Staffelung, was dann der Mitarbeiter auch zurückbezahlen muss. Da schauen wir aber ziemlich genau drauf, dass es nicht unverhältnismäßig ist, dass man da irgendwelche Knebelverträge macht. Gleichwohl kann ich jetzt das Ansinnen des Unternehmens schon nachvollziehen, wenn die sagen: Wir bilden jetzt nicht für die Konkurrenz aus.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Im Sinne einer Institutionalisierung der Inhalte der Betriebsvereinbarungen hat einzig ein bereits bestehendes „Eskalationskomitee“ für Fragen der Arbeitsflexibilisierung zusätzlich die Rolle der Schlichtung in Konfliktfällen bei der Flexibilisierung des Arbeitsorts erhalten.

„Aus diesem Grund wurde ja auch [das Gremium] gegründet. Also dieses Eskalationskomitee, wo sich der Mitarbeiter dann hinwenden kann [...]. Ja, also so vereinzelt Stimmen gibt es immer einmal, die man hört, wo es nicht so ein-

fach ist. Wir hoffen einfach, dass sich das dann auch, entweder wenn es extrem eingeschränkt wird, über [das Gremium] lösen lässt oder dann auch einfach über die Zeit, dass man merkt, es funktioniert in so vielen Abteilungen, dann wechsele ich halt in eine Abteilung, wo das unterstützt wird.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Das Gremium tagt regelmäßig und mehrmals im Jahr, der Betriebsrat weist jedoch darauf hin, dass es bisher nur sehr wenige Eskalationsfälle gegeben habe, was aus seiner Sicht dafürspricht, dass die getroffenen Vereinbarungen klar seien. Eine wichtige Aufgabe sieht der Betriebsrat bei Konflikten mit Vorgesetzten zudem in der individuellen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbetreuung vor Ort durch die lokalen Betriebsräte an den Standorten. In schweren Fällen mangelhaften Vorgesetztenverhaltens wäre ein Team innerhalb des unternehmensweiten Personalausschusses in der Zentrale zuständig, aber die Priorität wird auf lokale Konfliktklärungsprozesse gelegt.

Insgesamt kann für Chemie 4 eine vergleichsweise geringe Institutionalisierung der Nachhaltigkeitsthemen konstatiert werden.

Abbildung 24

#### Muster der Institutionalisierung, Chemie 4



Quelle: eigene Darstellung

### 6.5.6 Konfliktkultur abseits strategischer Evaluation

Auch im Bereich Verstetigung scheint es – abgesehen vom Eskalationsgremium – kaum feste Prozesse zur Konfliktlösung oder Evaluation zu geben. Bei der Betrachtung der Institutionalisierung wurde bereits deutlich, dass es maßgebliche Praxis ist, Konflikte möglichst bilateral zu lösen und nur im Zweifel an das Eskalationsgremium weiterzugeben. Dies aber sei nur sehr selten der Fall.

Die Umsetzung der Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung wurde allerdings im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung evaluiert.

„Es klappt fantastisch. Also wir haben jetzt [...] eine Umfrage gemacht unter allen Mitarbeitern, die daran teilnehmen. [...] Also die Mitarbeiter, die haben das sehr gut angenommen, die sind absolut zufrieden mit dem Programm.“  
(Manager Human Resources)

Die Erhebung enthielt auch Fragen dazu, was Mitarbeitende ihren Kolleginnen und Kollegen empfehlen bei der Inanspruchnahme mobilen Arbeitens. Die geäußerten und vom HR-Manager wiedergegebenen Empfehlungen (z. B. genaue Absprachen zur An- und Abwesenheit sowie zur Erreichbarkeit zu treffen) verdeutlichen den Blick auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dadurch, dass die Betriebsvereinbarung einen Anspruch auf mobiles Arbeiten in einem bestimmten zeitlichen Rahmen fest schreibt und Ausnahmen nur auf Antrag des Vorgesetzten möglich sind, kommt es aus Sicht des Betriebsrates zu der beabsichtigten Verbreitung und Anwendungsgerechtigkeit von mobilem Arbeiten. Es ist jedoch deutlich, dass eine Verstetigung der Praktiken weder durch regelmäßiges Monitoring noch durch z. B. ein mit der Entwicklung und Verstetigung befasstes Gremium unterstützt und strategisch ausgerichtet wird.

Auch für den Bereich der Weiterbildung waren in den durchgeführten Interviews keine systematischen Aktivitäten des Monitorings oder der Evaluation erkennbar. Zur Frage nach der Nutzung des über die Plattform bereitgestellten Lernangebots sagte der Betriebsrat:

„Also das ist wohl, ich sage mal, sehr unterschiedlich. Insgesamt hat sich das wohl ganz gut bewährt. Ich merke es auch so bei meinem eigenen Team. Die Problematiken, die immer wieder auftauchen, begegnen uns jedes Jahr. Wenn auch diese Classroom Seminare dann wieder vorgestellt werden und man sagt: Wie schaffen wir es, dass der Mitarbeiter tatsächlich auch die Zeit eingeräumt bekommt, dass zu machen? Also wenn sie Präsenzschulungen haben, hat man den Eindruck, dass das trotz alledem immer noch das Mittel ist,



das kostet dann auch Geld, wenn man es storniert.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Der im Interview geäußerte Eindruck des Betriebsratsvertreters ist, dass die Betriebsvereinbarung zwar den Anspruch auf (betrieblich erforderliche) Weiterbildung verankert, die Bereitschaft der Vorgesetzten zur Unterstützung und Förderung von Weiterbildungsaktivitäten aber sehr unterschiedlich ausgeprägt ist.

„Wie gesagt, in der Theorie hätten wir gerne eine Chancengleichheit. In der Praxis sieht es anders aus. Und wir sind da aber auch immer angewiesen, auf die Informationen von den Mitarbeitern, wenn es gar nicht geht zu sagen: Hey, er hat aber das Recht zu lernen. Aber wir müssen es einfach auch wissen, damit wir dann entsprechend versuchen können, zusammen mit HR, auf den Vorgesetzten zuzugehen und zu sagen: Es ist im Sinne auch des Unternehmens, dass die Mitarbeiter sich fortbilden.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

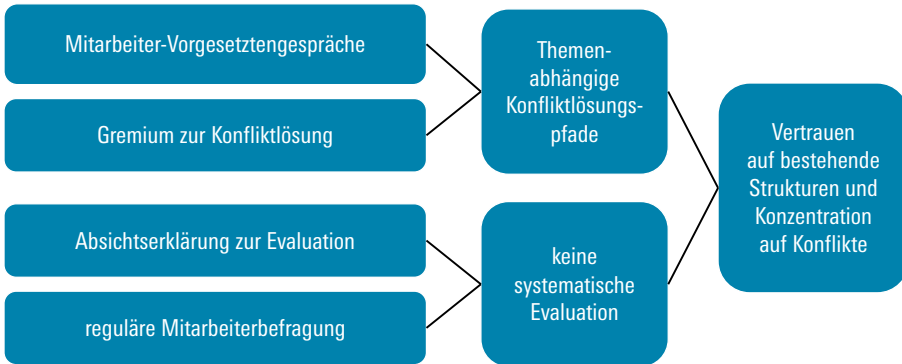
Zur Verstetigung wird aus Sicht des Betriebsrates beitragen, dass Weiterbildung seit jüngerer Zeit Gegenstand des Beurteilungssystems ist und damit sowohl eine Formalisierung des Themas geschaffen ist als auch Transparenz über diesbezügliche Aktivitäten der Vorgesetzten hergestellt wird. Auch wird die Betriebsvereinbarung anlassbezogen gegenüber Führungskräften als formales Argument zur Durchsetzung des Themas Weiterbildung eingesetzt und auch gegenüber neuen HR-Mitarbeitern in Erinnerung gerufen.

„Aber wir haben das schon immer Blick dann zu sagen, also speziell, wenn wir dann auch einzelne Teams haben, oder wenn irgendwie Feedback kommt, dass irgendwo was knirscht. Sie haben ja dann immer so den Aufhänger und dann sagen: Ja, aber schau mal, lieber Vorgesetzter, da steht es aber. Und wenn es dann allzu lange her ist, haben wir immer die Möglichkeit, über unser Intranet [...] mal so was wieder zu platzieren. Zu sagen: Lieber Mitarbeiter, denk dran, jetzt kommen die neuen Lernangebote. Wir haben übrigens eine Vereinbarung da drüber abgeschlossen.“ (Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitglied)

Dies war z.B. bei der Diskussion neuer externer E-Learning-Angebote der Fall. Auch wird für die Nutzung von E-Learning-Angeboten im Homeoffice auf die Gültigkeit und Komplementarität beider Betriebsvereinbarungen verwiesen.

Zusammengefasst ist im Fallunternehmen Chemie 4 eine durch die Betriebsvereinbarungen initiierte Veränderung von Praktiken in den Bereichen Weiterbildung und flexibles Arbeiten auf Basis der geführten Interviews zu konstatieren. Eine (gesamt-)strategische Ausrichtung, eine systematische Ver-

## Muster der Verstetigung, Chemie 4



Quelle: eigene Darstellung

knüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung sowie ein z.B. durch eine Gremienstruktur institutionalisiertes Monitoring der Veränderungen und Verstetigung von Praktiken ist jedoch nicht erkennbar.

### 6.5.7 Fallbasierte Analyse

In Chemie 4 sind bezogen auf die hier behandelten Themen sozialer Nachhaltigkeit *keine strategischen Orientierungen* erkennbar, vielmehr werden klassische Weiterbildungsmaßnahmen in einer Betriebsvereinbarung vereinbart; eine Einbettung in übergreifende personalstrategische Themen erfolgte auch im Vorfeld nicht. Überraschend ist zudem, dass die Vereinbarung bis auf den allgemeinen Verweis auf Unternehmensinteressen keine expliziten ökonomischen Bezüge aufweist.

Chemie 4 zeichnet sich in den *Arbeitsbeziehungen* im Unterschied zu den Fallunternehmen Chemie 1, 2 und 3 durch eine fehlende sozialpartnerschaftliche Tradition aus. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Deutschland ist, so das interviewte externe Aufsichtsratsmitglied, insgesamt gering und es gibt keine wirklich tief verankerte Betriebsratstradition. Dies schlägt sich in den durchgeführten Interviews und letztlich bei der Verstetigung der von uns untersuchten Praktiken sozialer Nachhaltigkeit immer wieder nieder.

Erkennbar ist eine partielle Interessenüberschneidung zwischen HR-Management und Betriebsrat, die zu kooperativer Zusammenarbeit führt. Die Nutzung von verbandsbezogenen Netzwerken (Arbeitgeberverband und Gewerkschaft) ist aber vergleichsweise schwach ausgeprägt und die Personalabteilung orientiert sich eher an anderen Aktiengesellschaften.

Es gibt ein paritätisch besetztes Gremium, das sich mit individuellen Konfliktfällen bei der Umsetzung flexibler Arbeitszeit und mobilen Arbeitens befasst. Insgesamt aber wird deutlich, dass eine kontinuierliche vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite weder etabliert noch institutionalisiert ist. So ist zu erklären, dass die Unternehmensleitung bei den hier betrachteten Themen Weiterbildung und Arbeitsflexibilisierung zunächst gar keine Betriebsvereinbarung abschließen, sondern auf das Instrument der freiwilligen und einseitigen „Policy“ zurückgreifen wollte. Anders als in einer eher konsensorientierten sozialpartnerschaftlichen Kooperationskultur üblich, hat die Geschäftsleitung nicht mehr in ihrem Sinne verlaufende und eigentlich bereits abgeschlossene Verhandlungen für eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitsflexibilisierung abgebrochen. Erst durch den Spruch der Einigungsstelle wurde letztlich die Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Auch wenn die Anrufung der Einigungsstelle nicht per se für konfliktäre Arbeitsbeziehungen spricht und dies vom Betriebsrat und dem HR-Management auch so nicht gesehen wird, ist dieses Beispiel doch symptomatisch für das Fallunternehmen.

Die Durchsetzung von Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen erfolgt unter Bezugnahme auf formale Strukturen und Rechte, da eine konsensorientierte Zusammenarbeit an strategischen und damit auch nachhaltigkeitsorientierten Fragen nicht verankert ist. Eine Schwächung der Interessenvertretung ergibt sich auch daraus, dass die Betriebsratsarbeit selbst durch eine sehr unterschiedlich ausgeprägte gewerkschaftliche Orientierung und durch Interessenkonflikte geprägt ist. So bedurfte es beim Thema Weiterbildung zunächst auch innerhalb des Betriebsrates einer schwierigen Konsensfindung, was durch die allgemeinere Zielsetzung einer Gleichbehandlung der Mitarbeitenden gelang.

Aus der Perspektive der *Qualifizierung* zeichnen sich die beiden betrachteten Betriebsvereinbarungen durch eine geringe Regelungstiefe – sowohl inhaltlich als auch formal – aus. Bezogen auf Fragen der Qualifizierung ist keine Strategie im Hinblick auf Analyse, Planung und Kontrolle erkennbar.

Es gibt E-Learning Maßnahmen, die jedoch ebenfalls nicht erkennbar in ein strategisches Konzept eingebettet sind. Das Lernen erfolgt in der Verantwortung der Beschäftigten z. T. auf der öffentlich zugänglichen „LinkedIn“-

Plattform. Diesbezügliche Thematisierungen und Problematisierungen seitens der Personalverantwortlichen und des (tendenziell reaktiven) Betriebsrates laufen ins Leere. Auch darin zeigt sich, dass in dem Unternehmen – anders als in den bisher beschriebenen Fällen – keine sozialpartnerschaftliche Kultur der Partizipation besteht. Die Unternehmensleitung vermeidet Festlegungen und Formalisierungen jeder Art. Auch in diesem Unternehmen werden – und das passt zur fehlenden Mitbestimmungskultur – Widerstände im Management bzw. bei den Führungskräften beschrieben. In diesen kommt auch eine mangelnde Vertrauenskultur im Hinblick auf die zeitliche und räumliche Flexibilisierung der Arbeit gegenüber den Beschäftigten zum Ausdruck.

Insgesamt führt diese Situation dazu, dass Weiterbildung individuell zwischen den Beschäftigten und den Personalreferentinnen sowie -referenten ausgehandelt wird, z. T. unter finanzieller Selbstbeteiligung der Beschäftigten.

In dem Fallbetrieb Chemie 4 ist nicht ansatzweise erkennbar, dass die Kompetenzen der Beschäftigten als Ressource für die Organisationsentwicklung anerkannt werden. Die geringe strategische Ausrichtung führt auch dazu, dass die Betriebsvereinbarungen in dem Unternehmen faktisch kaum eine Bedeutung haben, sie werden eher als problematische Vorgabe wahrgenommen.

## 6.6 Fallstudie 5: Dienstleistungsunternehmen

### 6.6.1 Das Unternehmen

Das untersuchte Dienstleistungsunternehmen (DLU) ist ein internationaler Konzern mit Hauptsitz in Deutschland, der vor ca. 50 Jahren gegründet wurde. Weltweit beschäftigt der börsennotierte Konzern rund 70.000 Beschäftigte, auf Deutschland entfallen rund 10.000 Mitarbeitende. Ein Unternehmen aus der Montanindustrie kaufte das DLU auf, wodurch die gesetzlichen Bestimmungen der Montanmitbestimmung Anwendung fanden. Aus dieser Historie heraus schließt der Konzernsitz noch immer den dort geltenden Haustarifvertrag mit der IG BCE ab; für den restlichen Konzern wird mit Verdi verhandelt. Ebenfalls in dieser Tradition kann der Posten des Arbeitsdirektors begründet werden, der auf Aufforderung des Aufsichtsratsvorsitzenden von Seiten der Arbeitnehmervertretung vorgeschlagen wird. Weitere Fusionen internationalisierten den Konzern soweit, dass es zeitweise im Raum stand, die Konzernzentrale ins Ausland zu verlagern. Das Unternehmen

zeichnet sich durch eine dezentralisierte Struktur mit unterschiedlichen Marken und Gesellschaften aus. Auf Konzernebene wird zwischen Vorstand und Konzernbetriebsrat nach eigenen Aussagen kooperativ und in engem kommunikativem Austausch zusammengearbeitet.

Als Teil der Geschäftsstrategie wird eine globale Verantwortung für nachhaltiges wirtschaftliches, ökologisches und soziales Handeln betont, um so zur Steigerung des Unternehmenswertes beizutragen. Nachhaltigkeit spielt bei DLU vor allem im ökologischen Bereich eine bedeutsame Rolle und ist mit konkreten strategischen Zielen hinterlegt. Das Unternehmen ist in Nachhaltigkeitsindices gelistet, steht allerdings auch in der öffentlichen Kritik. Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit wird als gemeinsame Verantwortung des Unternehmens und der Beschäftigten gegenüber den Menschen gedeutet, spiegelte sich jedoch in den von uns geführten Interviews kaum wider. Ziele einer globalen HR-Strategie sind, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und anhand regelmäßiger Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen auch zu evaluieren sowie die Entwicklung von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterqualifikationen und -engagement zu fördern, um für die Anforderungen der digitalen Transformation gewappnet zu sein.

Bei dem DLU wurden zwei Konzernbetriebsvereinbarungen zu den Themen Talent und Performance Management sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement untersucht. Der Konzernbetriebsrat (KBR) ist in Ausschüssen organisiert und die Sprecher der für die untersuchten Themen zuständigen Ausschüsse wurden ebenso wie jeweils ein Fachvertreter des Managements interviewt. In der Konzernzentrale wurden insgesamt sieben Interviews durchgeführt: Vorsitzender des Konzernbetriebsrates (zugleich Aufsichtsratsmitglied), zwei Referenten des Konzernbetriebsrates, Sprecher des KBR-Ausschusses Weiterbildung und Personal, Sprecher des KBR-Ausschusses Arbeit-Gesundheit-Umwelt, HR-Manager, Leiter der Abteilung Arbeitssicherheit und Diversität.

### **6.6.2 Die Betriebsvereinbarungen**

Bei dem DLU werden Konzernbetriebsvereinbarungen häufig zunächst als Pilot-Vereinbarung abgeschlossen, um ein besonderes Augenmerk auf Nachbesserungs- und Änderungsbedarfe zu legen. Auch bei den im Rahmen dieser Fallstudie untersuchten Konzernbetriebsvereinbarungen zu den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Talent und Performance Management handelt es sich um solche Pilot-Konzernbetriebsvereinbarungen.

Mit der *Pilotkonzernbetriebsvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement* (BGM) wird neben dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit und der Befähigung zum selbstbestimmten Umgang mit Gesundheit auch eine Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem Unternehmen, eine positive Unternehmenskultur sowie ein Beitrag zum Employer Branding und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit angestrebt. Benachbarte, für eine soziale Nachhaltigkeit relevante Themen wie demografischer Wandel und eine altersgerechte Arbeitsgestaltung finden in der Konzernbetriebsvereinbarung ebenfalls Erwähnung. Der in der Präambel formulierte Begründungszusammenhang kann der funktionalen Ausprägung zugeordnet werden, da gesunde und faire Arbeitsbedingungen als fördernd für die Gesundheit und gleichzeitig für den unternehmerischen Erfolg formuliert werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird zudem strategisch in den demografischen Wandel eingebettet. Die Beschreibung von Verfahrensregeln weist eine klare Prozesskette auf, von der Ist-Analyse über Mitarbeiterbefragungen bis hin zur Themenpriorisierung, Planung, Umsetzung und Evaluation. Es werden zudem Pflichtqualifizierungen für Führungskräfte zum Thema „Gesund Führen“ in der Konzernbetriebsvereinbarung festgeschrieben. Die Betriebsvereinbarung beinhaltet mit der Festschreibung eines für die Umsetzung von Maßnahmen zuständigen Gesundheitskoordinators in allen teilnehmenden Gesellschaften sowie eines auf Konzernebene bereitgestellten und von für die Konzerngesellschaften abrufbaren BGM-Budgets auch klar definierte Elemente der Institutionalisierung. Es wird zudem eine Steuerungsgruppe benannt, die nichtparitätisch besetzt ist, sondern aus einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren mit BGM-relevantem Wissen zusammengesetzt ist. Für den Prozessschritt der Verstetigung ist eine themengebundene Evaluation über Kennzahlen vorgesehen. Konfliktlösungsmechanismen sind nicht aufgeführt, die Funktion eines Piloten wird weitergehend etwas geschwächt, da die Konzernbetriebsvereinbarung im Falle einer Kündigung nachwirkt bis eine neue Vereinbarung zum Thema BGM abgeschlossen wird.

Die *Pilotkonzernbetriebsvereinbarung Talent und Performance Management* (TPM) soll einen konzernweiten einheitlichen und standardisierten Prozess zu generellen Entwicklungsmöglichkeiten und zur Nachfolgeplanung aufzeigen und dadurch als orientierender Handlungsrahmen für Führungskräfte und Beschäftigte dienen. Die individuellen Leistungen von Beschäftigten sowie Potentialeinschätzungen, Karrierewünsche und Entwicklungsfähigkeiten sollen von Führungskräften und Beschäftigten im Rahmen des Performance Management gemeinsam bewertet und geplant werden. Das Talent

Management wird als personalpolitisches Instrument zur gezielten Entwicklung und Förderung von Beschäftigten verstanden, um diese bestmöglich einzusetzen und Nachfolgeplanungen sicherzustellen. Die Präambel kann einem funktional-harmonischen Begründungszusammenhang zugeordnet werden, da das Engagement und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie bezeichnet wird. Verfahrensabläufe und Regelwerke werden in der Konzernbetriebsvereinbarung und in den Anhängen sehr konkret beschrieben. Das Kerninstrument ist ein strukturiertes Mitarbeitergespräch. Auch werden in der Vereinbarung verschiedene Weiterbildungs- und Personalentwicklungsformate benannt, z. B. die Mitwirkung in Projekten, das Lernen durch Übernahme von Verantwortung, Hospitationen und Peer-Learning. Hervorzuheben ist, die explizite Forderung, dass ggf. vorhandene Maßnahmen und Strukturen in den Konzerngesellschaften an die Regelungen in der Konzernbetriebsvereinbarung anzupassen sind, um Einheitlichkeit und somit auch Vergleichbarkeit herzustellen. Zu Gremien, Ressourcen oder Berichtspflichten ist in der Betriebsvereinbarung wenig hinterlegt. Die Gesellschaften, die dem Geltungsbereich der Konzernbetriebsvereinbarung beitreten, sind angehalten, für die Umsetzung der Konzernbetriebsvereinbarung ein ausreichend großes finanzielles und zeitliches Budget sowie Personalressourcen einzuplanen. Eine Evaluation der Konzernbetriebsvereinbarung in halbjährlichen Intervallen durch die Betriebsparteien ist ebenso festgehalten wie die Möglichkeit, bei unterschiedlichen Performance- und Potentialeinschätzungen von Vorgesetztem und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern eine paritätische Schlichtungsstelle (örtliche HR-Abteilung und lokaler Betriebsrat) anzurufen.

### 6.6.3 Konzernbetriebsvereinbarung als Gestaltungsrahmen

Die Initiative für Konzernbetriebsvereinbarungen ergreift bei dem DLU zu großen Teilen der Arbeitgeber und bestimmt so die Regelungsgegenstände – der Konzernbetriebsratsvorsitzende schätzt den Anteil der Arbeitgeberseite auf ca. 80 Prozent der Initiativen. Die mitbestimmungspflichtigen und -fähigen Themen werden auf Konzernebene in Konzernbetriebsvereinbarungen geregelt, auch mit dem Ziel, Rahmenbedingungen für eine einheitliche Implementierung an nationalen und internationalen Standorten des Konzerns zu gewährleisten, wie z. B. bei der Einführung eines konzernweiten HR-Systems. Ein Motiv des Arbeitgebers ist hierbei auch die Darstellung des Unter-

nehmens als attraktiver Arbeitgeber. Der Konzernbetriebsrat sieht sich wegen der Vielzahl an Arbeitgeberinitiativen aktuell mehrheitlich in einer eher reaktiven Rolle. Mit einem Rahmenpapier Digitalisierung will der Konzernbetriebsrat aber das Initiativrecht aus dem BetrVG mehr nutzen und zukünftig stärker selbst strategisch wichtige Themen setzen. Das Rahmenpapier Digitalisierung mit zahlreichen Handlungsfeldern wurde im Unternehmen vorgestellt und soll nun sukzessive auf lokaler Ebene in Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden.

In den von uns geführten Interviews wurde häufig auf die wirtschaftlich strategische Bedeutung von Themen sozialer Nachhaltigkeit verwiesen: Gesunde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind gut für das Unternehmen; qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können vielseitig eingesetzt werden. Der Vorsitzende des Konzernbetriebsrates sowie der Arbeitsdirektor sind nach Aussage des Konzernbetriebsratsvorsitzenden ein eingespieltes Team, das in aller Regel thematisierte Regelungsgegenstände politisch bewertet und, wenn diese gewollt sind, vorantreibt. Machtstrategien werden explizit als eingesetzter Hebel erwähnt, wenn vom Konzernbetriebsrat und von der Konzernleitung als strategisch bedeutsam angesehene Sachthemen innerhalb des Konzerns durchgesetzt werden sollen und rein wirtschaftliche Argumente nicht überzeugen. Der politische Druck von Konzernbetriebsrat und Arbeitsdirektor wird vor allem dann relevant, wenn Konzernbetriebsvereinbarungen auf lokale Gesellschaften übertragen werden sollen, diese sich aber z. B. aus Kostengründen sträuben, dem Geltungsbereich beizutreten.

„Und im Hause gibt es so ein bisschen die Philosophie von Seiten des Vorstandes: Wir führen unsere Geschäftsführer an der langen Leine. Wir wollen dir nicht ins Geschäft reinreden. Wenn die beitreten ist gut. Wenn die es nicht tun, dann müssen wir damit leben. Und in dem Spannungsfeld sind wir dann ganz oft. Und dann gehen wir natürlich [zum Arbeitsdirektor] und sagen: ‚Guck mal [Arbeitsdirektor], für 9.000 Beschäftigte gilt das jetzt, und für 1.000 gilt das nicht. Ihr könnt ja nicht mit zweierlei Maß messen.‘ Und dann hat [Arbeitsdirektor] eine schwierige Rolle als Arbeitsdirektor, der dann wieder in die Organisation vor Ort muss, zu den Geschäftsführern, und sagen muss: Der Konzern will das aber. Und so bauen sich natürlich Widerstände auf. Das ist das Spannungsfeld zum Thema Betriebsvereinbarungen.“ (Vorsitzender Konzernbetriebsrat)

Zentral bei der Thematisierung sind nicht externe Ereignisse oder aus gewerkschaftlichen Netzwerken resultierende Themensetzungen, sondern Personen, die das Thema bei anfänglich geringer Unterstützung bewerben und hierfür Argumente finden und vortragen.



Geht es um die konkrete Thematisierung von Regelungsgegenständen, muss die Arbeitgeberseite zu von ihr initiierten mitbestimmungspflichtigen Themen Themensteckbriefe ausfüllen und an die HR-Abteilung übermitteln. Diese überprüft, ob es sich um mitbestimmungsrelevante Themen handelt und übermittelt den Themensteckbrief ggf. an den Konzernbetriebsrat. Dort wird entschieden, ob sich mit dem Thema befasst werden soll – und wenn ja, welcher Ausschuss das Thema übernimmt. Bei komplexeren Themen, so wird es in den Interviews berichtet, kann ein Ausschuss das Thema nicht alleine bearbeiten. Es werden dann andere Betriebsratsmitglieder sowie Expertinnen und Experten hinzugezogen. Dieser Filter strukturiert das Arbeitsaufkommen des Konzernbetriebsrats, welches durch zahlreiche Vorschläge der Arbeitgeberseite für Konzernbetriebsvereinbarungen, aber auch durch komplexer werdende Themen (z. B. Digitalisierung), stetig angestiegen ist.

Der häufige Abschluss von Konzernbetriebsvereinbarungen als Pilot erzeugt bei vom Arbeitgeber initiierten Vereinbarungen eine auf den Prozess bezogene Interdependenz, da die Arbeitgeberseite ein großes Interesse hat, die geregelten Maßnahmen und Prozesse zu fördern und darüber zu berichten. Durch die Pilotierung ist sichergestellt, dass sich beide Seiten zu einem späteren Zeitpunkt auf eine mögliche Fortführung und/oder Modifikation der Betriebsvereinbarung einigen müssen.

Beim Thema BGM ergriff der Konzernbetriebsrat auf der Grundlage eines gut laufenden BGM-Programms in einer Gesellschaft die Initiative. Das dort mit dem Thema befasste Betriebsmitglied ist ebenfalls Mitglied im Konzernbetriebsrat und Sprecher des Arbeits-, Gesundheits- und Umwelt-Ausschusses.

„Ich bin ja Sprecher vom Arbeit-, Gesundheit- und Umweltausschuss [...] und das ist so eine Konzernbetriebsvereinbarung, die mir schon lange auf der Seele lag, weil es halt viele Gesellschaften im Konzern gibt, wo das noch von den Geschäftsführern in den Gesellschaften nicht wirklich befürwortet oder getragen wird oder Gesundheit halt irgendwie immer hintenangestellt wird. Davon wollen sie oftmals gar nichts wissen, weil das sind Investitionen, die sie als überflüssig empfinden. [...] Und ich persönlich finde sie gut, weil es zumindest ein Rahmen ist, wo die Kollegen drauf zurückgreifen können und sagen können: ‚Hier gibt es noch was, da ist was verschriftlicht und das wäre schön, wenn wir das dann auch einführen können.‘ Und es sind auch Verpflichtungen dabei in der Konzernbetriebsvereinbarung.“ (Sprecher Konzernbetriebsrats-Ausschuss Arbeit-Gesundheit-Umwelt)

Durch die enge Vernetzung und stetige Rückkopplungen zwischen Betriebsräten, Gesamtbetriebsräten und dem Konzernbetriebsrat wurde das Thema

im Konzernbetriebsrat und auch von der Arbeitgeberseite auf Konzernebene positiv aufgenommen. Das mit dem Thema verfolgte Ziel des Konzernbetriebsrates war es, dass bei aller Diversität der Arbeitsplätze im Konzern sichergestellt sein sollte, dass überall Standards gesundheitserhaltender Arbeit befolgt werden.

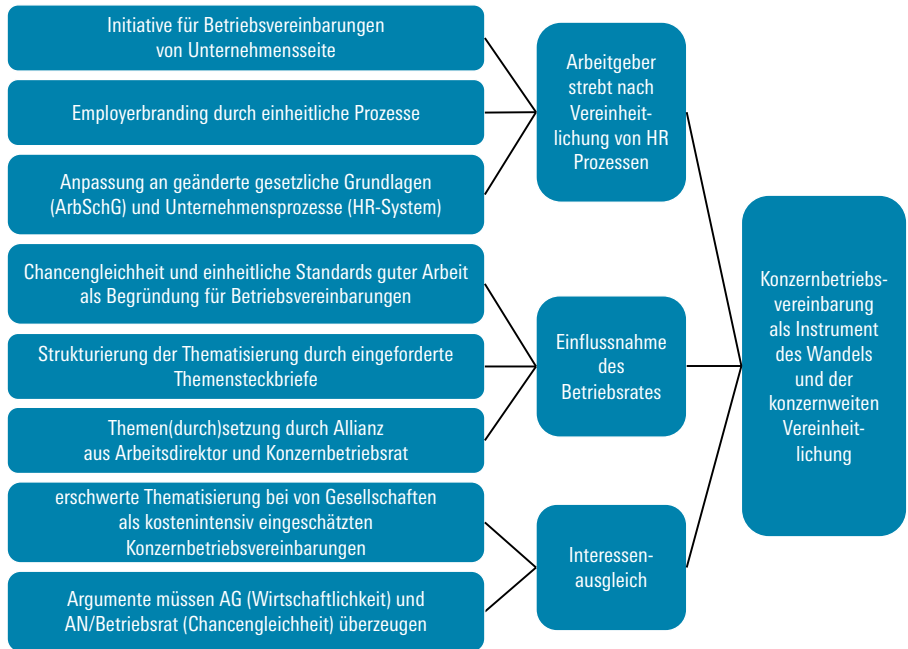
Der Konzernbetriebsvereinbarungspilot zum Talent und Performance Management wurde als Teil des neu zu implementierenden konzernweiten HR-Systems von Arbeitgeberseite angestoßen. Den Ausschlag dazu gab, dass in einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung die Entwicklungsmöglichkeiten negativ bewertet wurden. Konzernweite Vorgaben für Mitarbeitergespräche sollen zukünftig zur Vereinheitlichung von Prozessen beitragen.

„Durch so einen Prozess auf Konzernebene kann man so ein bisschen vielleicht auch steuern, dass in den jeweiligen Gesellschaften das Instrument dieses Mitarbeitergesprächs erst mal überhaupt etabliert wird. Vielleicht gab es das auch in manchen Gesellschaften noch nicht. Plus, man schafft natürlich auch Chancengleichheit und einheitliche Prozesse für die Mitarbeiter.“ (Manager Human Resources)

Bisher gibt es jedoch im Konzern kein einheitliches HR-System, es können z. B. von den Gesellschaften nicht ohne Weiteres vergleichbare Personalkennzahlen in einer angemessenen Zeit geliefert werden. Die Vereinheitlichung des HR-Systems wird daher vom Konzern als strategisch wichtig angesehen und stellt ein umfangreiches Veränderungsprojekt dar. Allerdings kritisiert der Konzernbetriebsrat, dass keine Kommunikation des gesamten geplanten HR-Systems von Arbeitgeberseite erfolgte, sondern einzelne Module jeweils in eine Konzernbetriebsvereinbarung überführt werden sollen. Geplant ist, das HR-System in einem zweiten Schritt an internationalen Standorten einzuführen, d. h. die einzelnen Module müssen zunächst auf Konzernebene und dann in den einzelnen Gesellschaften aufeinander und mit vorhandenen Prozessen abgestimmt werden. Schwierig erweist sich hierbei die Reihenfolge, in der die Prozesse angestoßen wurden: Zunächst wurden die Verhandlungen zur Konzernbetriebsvereinbarung begonnen und in deren Entstehungsprozess beschlossen, ein HR-System einzuführen, dessen notwendige technische Grundlagen in der Konzernbetriebsvereinbarung TPM aber noch nicht mitgedacht wurden.

Für die Thematisierung kann bei dem DLU festgehalten werden, dass das Unternehmen davon ausgeht, durch Wandelprozesse erfolgreich zu sein. Dies spiegelt sich vor allem darin wider, dass Konzernbetriebsvereinbarungen unternehmensstrategisch eingesetzt werden, um Prozesse konzernweit

### Muster der Thematisierung, Dienstleister



Quelle: eigene Darstellung

zu vereinheitlichen. Hierbei sollen aus Arbeitbersicht langfristig Rentabilitätsziele und aus Sicht des Konzernbetriebsrates die Chancengleichheit aller Beschäftigten über die Konzerngesellschaften erreicht werden. Eine zentrale Funktion der Konzernbetriebsvereinbarungen für das Unternehmen ist die Legitimation von Change-Prozessen durch die Einbindung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane. Diese Funktion wird von Arbeitgeber- und Konzernbetriebsratsseite über politisch-informelles Wirken im Hintergrund sichergestellt. Eine offene Austragung und Eskalation von Konflikten findet nicht statt.

## 6.6.4 Normative Rhetorik versus Heterogenität in der Umsetzung

Die Verhandlung von Verfahrensregeln in Konzernbetriebsvereinbarungen wird von den Referentinnen und Referenten des Konzernbetriebsrats nicht nur inhaltlich begleitet, sondern auch dahingehend, dass gesetzliche Regelungen eingehalten und Einflüsse auf bestehende Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden. Die Interviewten betonen, dass die Ausarbeitung von Konzernbetriebsvereinbarungen immer auch einen kollektiven Prozess informellen Lernens anregt. Auch wird hervorgehoben, dass während der Verhandlungen unterschiedliche Ansichten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in aller Regel sachbezogen vertreten und kompromissbereit geklärt werden. Der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats und der Arbeitsdirektor als ranghöchste „Gegenspieler“ vertreten die in Arbeitsgruppen gefundenen Kompromisse und suchen selbst auch bilaterale Kompromisse mit Akteurinnen und Akteuren in ihren Bereichen. Die Zusammenarbeit zwischen Konzernbetriebsrat und Arbeitgeberseite wird als verlässlich und konstruktiv bezeichnet, da der Konzernbetriebsrat von einer Wahrung seiner Rechte ausgehen kann und weiß, dass seine Interessenpositionen von der Arbeitgeberseite als legitim angesehen werden und Gehör finden.

„Das hat sie sich jetzt nicht so anmerken lassen, aber ich denke, das ist durchaus ein Monsterprojekt und die kennen ebenfalls die Macht, die wir als Konzernbetriebsrat haben. Und ich meine, [der Arbeitsdirektor] kennt uns natürlich ebenfalls als konstruktiv und dass wir jetzt irgendwie nicht von heute auf morgen sagen: ‚Wollen wir nicht mehr‘, dass man da miteinander reden kann, dass wir immer gesprächsbereit sind und dass wir einfach Dinge einfach hinterfragen, ich meine, das ist für sie nicht neu. Und wir haben wirklich einen super Austausch.“ (Sprecher des Konzernbetriebsrats-Ausschusses Weiterbildung und Personal)

Mit Blick auf die einzelnen Gesellschaften wird vom Vorstand ein Ansatz verfolgt, der Handlungsspielräume innerhalb eines gesetzten Rahmens gewährt („Freedom within a Framework“). Konzernbetriebsvereinbarungen setzen solche Rahmenbedingungen, innerhalb derer betriebspezifische Ausgestaltungen vorgenommen werden können. Auch unterstützen sie Betriebsräte kleinerer Gesellschaften bei der lokalen Implementierung von Themen. Die Übertragung und Implementierung von Konzernbetriebsvereinbarungen ist jedoch spannungsgeladen. Lokale Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer wünschen sich eher mehr Freiheiten, während sich die lokalen Betriebsräte stärkere und verbindlichere Rahmensetzungen wünschen. Fehlendes Kenntnis über Konzernbetriebsvereinbarungen, eine hohe Arbeitsbelastung des

Managements sowie Kostenargumente werden von Geschäftsleitungen und auch Mitgliedern des mittleren Managements als Gründe angeführt, Konzernbetriebsvereinbarungen nicht anzuwenden. Lokale Geschäftsführungen instrumentalisieren dann teilweise den lokalen Betriebsrat, die Konzernbetriebsvereinbarung abzulehnen.

„Hier klappt das gut mit der Zusammenarbeit mit dem Vorstand, wir haben ein gutes Einvernehmen im Aufsichtsrat. Wir haben einen exzellenten Arbeitsdirektor. Wir machen gute Vereinbarungen. So, und dann nehmen sie ihr Papier, und dann fahren sie in den [Standort-Region] zurück. Und dann kommt der Geschäftsführer [...] und sagt: ‚Aber das gilt doch für uns nicht. Lass die in [Hauptsitz] mal machen.‘ Und dann müssen die kämpfen, dass das durchgesetzt wird. Und da gibt es immer so die Geschichte vieler Geschäftsführer der kleinen Unternehmen, die dann dezentral sind. Je weniger die uns in [Hauptsitz] auf dem Schirm haben, desto bessere einzelindividuelle Lösungen können wir doch machen. Was aber in der Praxis heißt, dass sie ihre Rechte nicht durchsetzen ganz oft. Dass sie unter dem Radar fliegen wollen, aber die Beschäftigten nichts davon haben. Im Gegenteil, die haben Nachteile. Und das ist oft sehr schwierig. Und die andere Variante ist die, viele Betriebsvereinbarungen haben auch etwas mit Geld zu tun. Da kommen Kosten auf den Arbeitgeber zu. Große Unternehmen [des Konzerns] stecken sich das weg. Und die kleinen sagen: ‚Das können wir gar nicht machen. Wir treten dem Geltungsbereich nicht bei. Da machen wir nicht mit.‘ [...] Also bis hin zu so brutalen Sachen: Lieber Betriebsrat, du kannst dich ja entscheiden, ob du 30 Stühle haben willst, oder irgendwie zwei Entlassungen auf der anderen Seite dafür. Geld können wir nur einmal ausgeben. Und dann haben es Betriebsräte natürlich auch ganz, ganz schwer. Und dann treten die gar nicht, wie gesagt, solchen Betriebsvereinbarungen bei.“ (Vorsitzender Konzernbetriebsrat)

Bei der Konzernbetriebsvereinbarung BGM sind die Verfahrensregeln für die Gesellschaften in Deutschland recht klar umrissen und sollen auch international im Rahmen von Best Practices eingeführt werden. Für Deutschland ist z. B. ein einheitliches Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung geregelt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können. Bei den Kennzahlen zur Evaluation aber bestehen Wahlfreiheiten für die Gesellschaften. Die Erarbeitung und Verhandlung von Verfahrensregeln fand in Arbeitsgruppen statt, nachdem im Vorfeld von Arbeitgeberseite die Wünsche und Positionen des Konzernbetriebsrates erfragt und berücksichtigt wurden.

Die Implementierung von Verfahrensregeln für das sukzessiv zu implementierende HR-System erfolgt inhaltlich in einzelnen Konzernbetriebsvereinbarungen, für IT- und Datenschutzaspekte besteht eine gesonderte Konzernbetriebsvereinbarung. Die Passung von Verfahrensregeln zum Talent

und Performance Management mit den technischen Grundlagen des neuen HR-Systems war in den Verhandlungen stellenweise herausfordernd.

Verhandelt wurde die Konzernbetriebsvereinbarung TPM in einer Arbeitsgruppe, die den Konzernbetriebsratsausschuss partiell umfasste, aber auch Betriebsräte aus Gesellschaften, die bereits Vereinbarungen zu Zielvereinbarungen hatten. Bei den Aushandlungen wurde deutlich, dass Vorgaben der Konzernebene für einzelne Gesellschaften rechtliche Fragen aufwerfen und konfliktbehaftet sind.

„Und es geht ja einerseits um Entwicklung und eine große Diskussion hierbei war, deswegen ist es höchstwahrscheinlich auch erst mal eine Pilotvereinbarung geworden, das Thema Zielvereinbarung. Deswegen ist die aktuelle KBV auch so ein bisschen so aufgebaut, dass man sich auf der Konzernebene mehr auf das Thema Entwicklung konzentriert und auf die, so wie es hier heißt, rollenbezogene Performance. Also das, was den Job an sich ausmacht im Sinne einer Funktionsvereinbarung oder Funktionsbeschreibung. Und das Thema Ziele wurde hier erst mal rausgenommen und auf die lokale Ebene verlagert. Und das war halt, bis das so war, war es ein sehr großer Diskussionspunkt.“  
(Manager Human Resources)

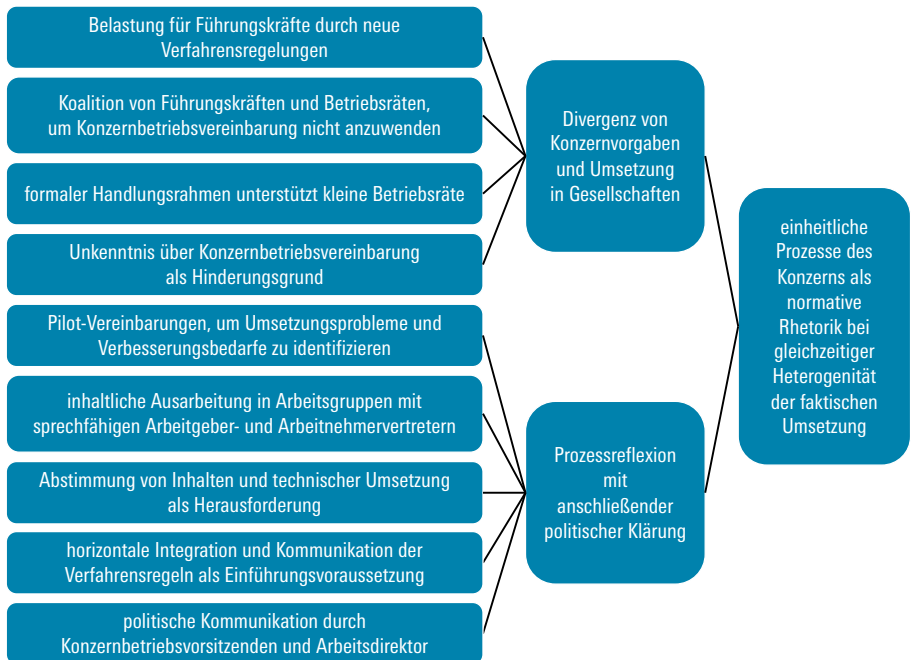
Dieses Verhandlungsergebnis geht auf die Auffassung des mit dem Thema befassten Konzernbetriebsratsausschusses zurück, dass eine sinnvolle Umsetzbarkeit von Zielvereinbarungen nicht für alle Arbeitsplätze gewährleistet ist. Ob letztlich eine Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen lokal verhandelt wird, bleibt den einzelnen Gesellschaften überlassen.

Vor allem bei inhaltlich komplexen Themen, die direkte Auswirkung auf die Arbeit der Beschäftigten haben, wird eine klare Formulierung und dann auch Kommunikation von Verfahrensabläufen und -regelungen von beiden Seiten als essentiell angesehen, vor allem um bei personellen Wechseln von Geschäftsführungen und Führungskräften die Interpretationsspielräume bei der Umsetzung der Betriebsvereinbarung gering zu halten.

„Ich muss die Führungskraft, die erste und zweite Führungskraft und dann haben wir darunter noch Kollegen. Und dann wollten sie es dann in zwei Phasen bei uns einführen. Da haben wir gesagt: ‚Das steht so gar nicht in der KBV.‘ Da müssen wir erstmal schauen, sind überhaupt solche Regelungen möglich? Wenn wir das machen, dann kommt jeder um die Ecke und sagt: ‚Bei uns ist das nicht so gut. Da wollen wir ebenfalls nochmal eine Sonderregelung.‘ Da haben wir dann nachher eine KBV mit 75 Anlagen, weil jede Gesellschaft was Anderes möchte. Und außerdem wann wollen sie denn damit starten, wenn sie dann irgendwie Anfang Juni kommen und im Juli bereits die Schulungen losgehen?“ (Sprecher des Konzernbetriebsrats-Ausschusses Weiterbildung und Personal)

Abbildung 27

### Muster der Implementierung, Dienstleister



Quelle: eigene Darstellung

Die Implementierung von Verfahrensregeln der Konzernbetriebsvereinbarung (z. B. Workshops für Mitarbeitende und Schulungen für Führungskräfte zum Mitarbeitergespräch) lief zum Zeitpunkt der Interviews. Die Rückmeldungen waren nach Aussage des fachlich zuständigen KBR-Mitglieds von der Arbeitgeberseite positiv und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemischt.

Zusammengefasst kann die Implementierung von Konzernbetriebsvereinbarungen durch die Gleichzeitigkeit der Rhetorik einheitlicher Prozesse und die Praxis einer inhaltlichen Heterogenität der Umsetzung charakterisiert werden. Dies spiegelt sich in einer Divergenz zwischen Konzernvorgaben und tatsächlicher Umsetzung in den Gesellschaften wider, aber auch in der politischen Klärung bei drohenden Prozessabbrüchen. Während die Um-

setzung von Konzernbetriebsvereinbarungen in den Gesellschaften mit einer erhöhten Arbeitsbelastung für die Führungskräfte verbunden ist und z. T. auf Ablehnung stößt, sind lokale Betriebsräte auf die Konzernbetriebsvereinbarungen angewiesen, um überhaupt Prozesse zu den Regelungsgegenständen anstoßen zu können.

### 6.6.5 Organisationsstruktur als Institutionalisierungsbremse

Die Festschreibung von Verantwortlichkeiten sowie finanzieller und personaler Ressourcen in (Konzern)Betriebsvereinbarungen wird sowohl von Arbeitgeber- als auch von Konzernbetriebsratsseite als formale Umsetzungsermöglichung gerade in einer dezentralisierten Konzernstruktur verstanden. Auf Vorstandsebene wird eine Bonuszahlung nur gewährt, wenn die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit ein bestimmtes Niveau erreicht. In die Beurteilung der Führungskräfte geht ebenfalls die Zufriedenheit der zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und es gibt themenbezogene finanzielle Anreize.

„Wir haben das damals gefordert, dass wir gesagt haben: ‚Ein Teil der Boni der Führungskräfte muss im Endeffekt sein, wie gesund sie führen‘. Also das war zumindest eine der Sachen. [...] Zum Beispiel bei der Vorstandsvergütung [...], einer der Bestandteile davon ist die Mitarbeiterumfrage und wie hoch der [Motivations]-Index ist. Und wenn der fallen sollte, kriegen sie auch weniger Bonus. Und das war eine unsere Forderungen, die wir zusammen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden damals in die Verträge vom Vorstand einschreiben lassen haben.“ (Referent 1 Konzernbetriebsrat)

Die Umsetzung eines konzernweit einheitlichen BGM-Ansatzes ist aufgrund der heterogenen Gesellschaftsstruktur im Konzern alles andere als trivial. Verantwortlichkeiten und Ressourcen sind in der Konzernbetriebsvereinbarung BGM jedoch sehr detailliert festgeschrieben: Führungskräfte müssen an einer Schulung zum Thema „Gesund Führen“ teilnehmen, da sie als zentrale Akteurinnen und Akteure mit Vorbildfunktion bei der Umsetzung der Konzernbetriebsvereinbarung betrachtet werden: Es steht ein zentrales Budget zur Verfügung, aus dem Mittel für BGM-Maßnahmen beantragt werden können, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. In jeder Gesellschaft soll zudem ein Gesundheitskoordinator mit einem Stellenumfang von 0,3 FTE eingesetzt werden.

Gremien, die im Rahmen der Konzernbetriebsvereinbarung BGM tätig werden, sind zum einen die gesetzlich vorgesehenen Arbeitsschutzausschüsse



(ASA), auf deren Basis Steuerungsgremien für die Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden. Zudem gibt es damit nicht identische Steuerungsgruppen für den BGM-Bereich. Die Steuerungsgruppe BGM auf Konzernebene ist nichtparitätisch besetzt. Auch der Konzernbetriebsrat betonte, dass bei einer fachlich orientierten Steuerungsgruppe die formale Orientierung an Parität nichts zu suchen habe.

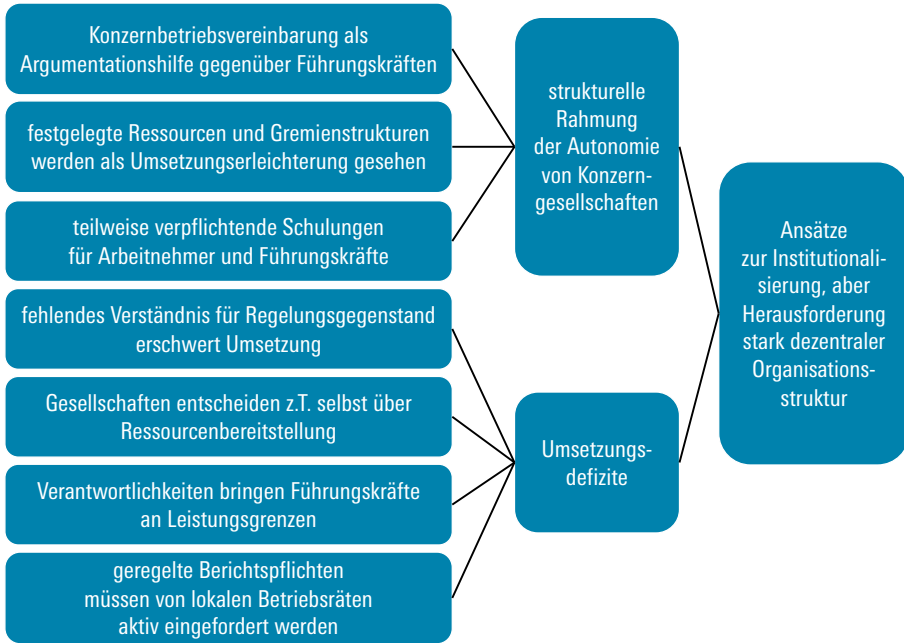
Generell wurde die Festschreibung von Verantwortlichkeiten, Verfahrensabläufen und Ressourcen von den Befragten als positiv für die Beschäftigten eingeschätzt, da so ein verbindlicher Rahmen gesetzt ist, auf den sie sich berufen können. Wie die zum Zeitpunkt der Interviews in der Einführung befindliche Konzernbetriebsvereinbarung BGM letztendlich umgesetzt wird, kann noch nicht beantwortet werden. Es wird von Konzernbetriebsratsseite jedoch erwartet, dass es spätestens bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung auf Grundlage der geplanten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung zu harten Diskussionen kommen wird.

„Also ich glaube spätestens dann, wenn es wirklich in die Durchführung geht, wo jetzt die einzelnen Gesellschaften ja auch sowieso erst mit anfangen, kann ich mir schon vorstellen, dass es an der einen oder anderen Stelle massive Diskussionspunkte geben wird. Also das wird schon noch ein hartes Stück Arbeit sein.“ (Sprecher Konzernbetriebsrats-Ausschuss Arbeit-Gesundheit-Umwelt)

Die Konzernbetriebsvereinbarung TPM wurde auf Konzernebene mit der Personalabteilung ausgehandelt und wird aktuell als Pilot ausgerollt. Die dort festgehaltenen Verantwortlichkeiten und Pflichten von Führungskräften sieht der fachlich zuständige HR-Manager als Handlungshilfe für das Führen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen. Andererseits werden auch die Beschäftigten in die Pflicht genommen, da sie an Workshops zur Konzernbetriebsvereinbarung teilnehmen müssen.

„Durch so einen Prozess auf Konzernebene kann man so ein bisschen vielleicht auch steuern, dass in den jeweiligen Gesellschaften das Instrument dieses Mitarbeitergespräches erst mal überhaupt etabliert wird. Vielleicht gab es das auch in manchen Gesellschaften noch nicht. Plus, man schafft natürlich auch Chancengleichheit und einheitliche Prozesse für die Mitarbeiter. [...] Hier hat man auch, dadurch, dass es aufgeschrieben ist, hat man eine gute Argumentationsgrundlage auch in dem Gespräch, wenn vielleicht die Führungskraft so gelagert ist, dass sie nicht selber die Möglichkeiten aufzeigt. [...] Und in den Anlagen sind ja auch z. B. konkret beschrieben, was ist der Inhalt dieses Gespräches, wie hat das abzulaufen, als Hilfestellung. Und ich finde schon, jetzt im Sinne von Nachhaltigkeit, wenn man als Mitarbeiter sich das auch durchliest oder natürlich auch als Führungskraft, das ist die erste Voraussetzung, dass man hiermit schon eine gewisse Argumentationsgrundlage für sich

## Muster der Institutionalisierung, Dienstleister



Quelle: eigene Darstellung

selber auch schaffen kann. Und ich finde das schon als Unterstützung auch.“  
(Manager Human Resources)

Von Konzernbetriebsratsseite wird herausgestellt, dass die Festlegung von Verantwortlichkeiten wichtig ist um zu verhindern, dass der Arbeitgeber die Konzernbetriebsvereinbarung und deren Inhalte zwar als positiv darstellt, in der Umsetzung aber eher wenig passiert. Denn anders als in der Konzernbetriebsvereinbarung BGM sind in dieser Vereinbarung keine Ressourcen festgelegt. Deren Bereitstellung, z. B. für Zielvereinbarungen und Vergütung, obliegt den einzelnen Gesellschaften.

Bei der Institutionalisierung wird – ähnlich wie auch in den vorausgehenden Prozessschritten – die Herausforderung der dezentralen Organisationsstruktur deutlich. Die Konzernebene versucht, durch Rahmung und Institu-

tionalisierung die Autonomie der Gesellschaften zugleich zu erhalten und einzugrenzen. Umsetzungsdefizite lassen sich so jedoch nicht vermeiden.

### 6.6.6 Organisationale Flexibilität versus Nachhaltigkeit

Konfliktregeln werden bei dem DLU in Vereinbarungen mit aufgenommen, in der betrieblichen Realität wurde auf Konzernebene aber nur einmal in den vergangenen 14 Jahren eine Einigungsstelle einberufen.

„Das ist, glaube ich, lediglich auch ein bisschen so eine Art Notanker, falls das alles ganz blöde läuft und man überhaupt nicht in Austausch kommt oder was auch immer. So formal und starr wird es nicht gelebt derzeit, weil es einfach, die ist in aller Munde, die ist in Anwendung. Und die wird fortlaufend gerade diskutiert. [...] [M]an muss in so einer Betriebsvereinbarung ja auch immer so ein bisschen vom Negativsten aus denken. Und wenn man mal nicht in Gespräche kommt, dann kann man, wer auch immer zu wem auch immer hingehen und sagen, hier, wir haben aber vereinbart, lass uns drüber reden.“ (Manager Human Resources)

Konflikte können in aller Regel im Vorfeld auf politischer Ebene geklärt werden bzw. entstehen erst gar nicht, da die Kommunikation zwischen dem Vorsitzenden des Konzernbetriebsrats und dem Arbeitsdirektor, aber auch zwischen der Personalabteilung und dem Konzernbetriebsrat, von beidem Seiten als sehr gut bezeichnet wird.

„Und bei uns wird sehr viel politisch gemacht auf KBR-Ebene. Dann wird dann von dem Vorsitzenden oder zwischen Vorsitzenden und Arbeitsdirektor [...] viel, ja, abgesprochen. Also die schreiben sich auch über WhatsApp irgendwie doch öfter oder telefonieren ganz oft irgendwie und, ja, da wird dann schon relativ schnell dann ein Zeichen gegeben so von wegen so: Hier, so geht das aber nicht.“ (Referent 1 Konzernbetriebsrat)

Die regelmäßige Evaluation von regulären Konzernbetriebsvereinbarungen wird zwar als nötig beschrieben, ist jedoch eher Idealzustand als Realität. Bei den hier untersuchten Pilot-Vereinbarungen hingegen sieht dies anders aus, denn deren Evaluation wird ausdrücklich als Lern- und Evaluationsphase verstanden.

„Ich finde, dass ein Pilot von vornherein signalisiert, meistens ist es doch so, beide Seiten wissen nicht genau, was ist jetzt die hundertprozentige Wahrheit? Wer weiß denn das schon? [...] Der verpflichtet aber auch in der Pilotphase nach zu korrigieren. Wenn ich etwas verbindlich abgeschlossen habe, dann

kann ich es in einen Ordner packen und wegstellen. Dann ist das da drin, da hat erstmal keiner die Verpflichtung, zu sagen: ‚Lass uns das mal permanent kontrollen, das Thema.‘ Jedenfalls keine juristische Verpflichtung. Vielleicht eine politische, eine moralische Verpflichtung, aber eine juristische erstmal nicht. Das ist ja abgeschlossen, weg das Ding. Und deshalb finde ich Piloten finde ich erstmal ganz gut, um zu lernen. Das ist für mich eine Lernphase, eine Pilotvereinbarung.“ (Vorsitzender Konzernbetriebsrat)

„Wir haben das in Verhandlungen, in manchen Punkten hatten wir das diskutiert, aber wir haben gesagt: ‚Wir machen es einfach und gucken, ob da tatsächlich Reibung besteht oder ob man mit leben kann.‘ Also ich glaube das ist einfach, wie sagt man so schön, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Also das ist auch ein Lernprozess. Ich glaube die Gesellschaften, die damit noch nicht wirklich sich auseinandergesetzt haben, die müssen das jetzt erst mal ausprobieren und neue Erfahrungen sammeln und sich auch selber organisieren. Und ich glaube dieser Erfahrungsaustausch, der ist wichtig. Der funktioniert wahrscheinlich gut, wenn man Feedback im Konzernbetriebsrat kriegt, in den Sitzungen oder halt aber auch in dem AGU-Ausschuss, wenn man da dann Rückmeldungen bekommt. Und dann kann man ja Tipps und Tricks geben oder nochmal drüber reden, wer da vielleicht Erfahrungen gemacht hat, in welche Richtung das gehen kann oder wo man Unterstützung kriegt. Ich glaube das ist viel miteinander sprechen. Also ich glaube anders geht es nicht.“ (Sprecher Konzernbetriebsrats-Ausschuss Arbeit-Gesundheit-Umwelt)

Die Evaluation ist also explizit vorgesehen und wird auch nach einer festgelegten Zeit durchgeführt. Dies erfolgt auf zwei Ebenen, bezogen auf den Regelungsgegenstand sowie auf die Betriebsvereinbarung selbst. Rückmeldungen an den Konzernbetriebsrat erfolgen zumeist über mündliche Feedbacks von Arbeitgeberseite (ggf. unter Verwendung von Kennzahlen) und aus den KBR-Ausschüssen. Der Arbeitgeber berichtet aus eigenem Antrieb im Konzernbetriebsrat über die Umsetzung von Konzernbetriebsvereinbarungspiloten, da er in aller Regel die Vereinbarungen auch weiterführen möchte. Auf der Ebene lokaler Geschäftsführungen besteht dieses Interesse an einer Weiterführung und auch an einer Evaluation bzw. einem Reporting oft nicht, auch wegen des damit verbundenen Aufwandes. Daher wird vom Konzernbetriebsrat betont, dass ein Reporting festgeschrieben werden muss, damit lokale Betriebsräte sich darauf berufen können.

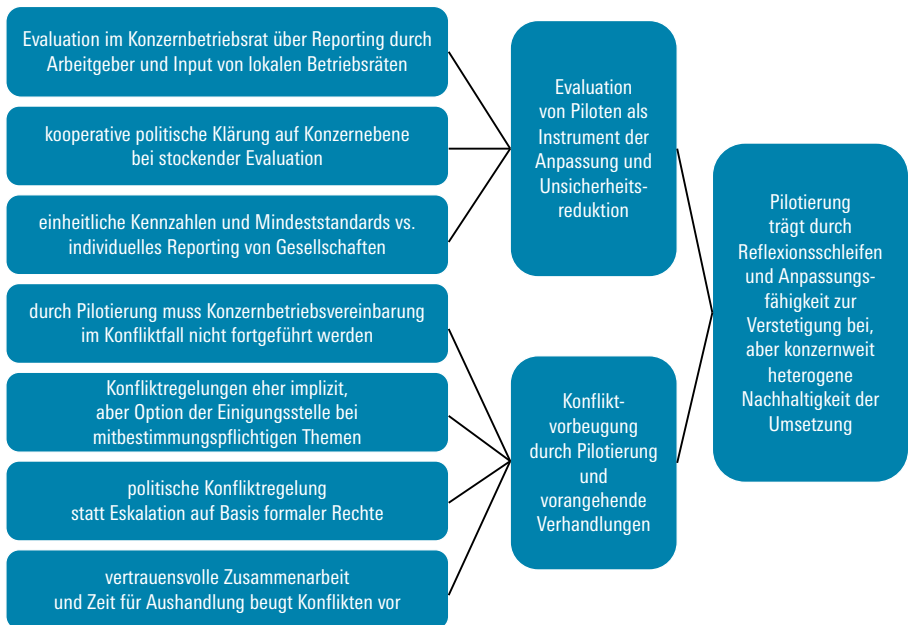
Die Konzernbetriebsvereinbarung BGM wird in der Arbeitsgruppe, die die Konzernbetriebsvereinbarung erarbeitet hat, evaluiert. Die Regelungsgegenstände selbst werden mittels im Vorfeld festgelegter Kennzahlen evaluiert. Arbeitgeberseitig wird darauf hingewiesen, dass bei der Abfrage von Kennzahlen Vorsicht geboten sei, da zu viele unterschiedliche Abfragen zu

Verwirrung führten. Bei der initialen Klärung, welche Inhaltspunkte in den Pilotvereinbarungen mit aufgenommen werden sollten, wird über keine Konflikte berichtet, auch, weil bei der Ausgestaltung der Inhaltspunkte über die Bedeutung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesundheit Konsens bestand. Von Konzernbetriebsratsseite wird jedoch berichtet, dass es bezüglich der Anbietersauswahl für die Gefährdungsbeurteilung einen kurzen Dissens gab. Die tatsächliche Umsetzung der Betriebsvereinbarung wird nicht auf Konzernebene entschieden. Von Betriebsratsseite wird jedoch erwartet, dass es bei der Umsetzung durchaus zu harten Diskussionen kommen kann.

Bei der Konzernbetriebsvereinbarung TPM stockte die Aushandlung, weil die Konzernbetriebsvereinbarung zu komplex und detailliert war. Nach einer Neufassung (Umformulierung und Kürzung ohne wesentliche inhaltli-

Abbildung 29

### Muster der Verstetigung, Dienstleister



Quelle: eigene Darstellung

che Änderungen) wurden die Verhandlungen wiederaufgenommen und erfolgreich abgeschlossen. Von Arbeitgeberseite wird dazu bemerkt, dass eine Vereinbarung nicht funktionieren kann, wenn es schon bei der Aushandlung zu vielen Konflikten kommt. Was in der Aushandlung zu Diskussionen führte, war die Entscheidung, welche Themen auf welcher Ebene (Konzernebene oder lokale Gesellschaften) angesiedelt werden sollen. Bei der Anwendung zeichnet sich ab, dass die Arbeitgeberseite die Feedbacks aus den Mitarbeiter-Workshops positiv bewertet, der Konzernbetriebsrat aber deutlich gemäßigte Einschätzungen von den Beschäftigten hört. Die Evaluation der Konzernbetriebsvereinbarung Talent und Performance Management war zum Zeitpunkt der Interviews aber noch nicht erfolgt.

Zusammenfassend lässt sich für die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen bei dem DLU festhalten, dass Konfliktklärungen in den Betriebsvereinbarungen vorgesehen sind und insbesondere aufgrund des Pilotcharakters der Vereinbarungen auch tatsächlich Evaluationen durchgeführt werden. Aus den Interviews ergibt sich, dass für den Fall einer aus der Sicht der beteiligten Akteurinnen und Akteure nicht angemessenen Umsetzung der Vereinbarungen eher nicht mit formalen Argumenten (Rechten, Pflichten, Gesetzen) reagiert wird, sondern die kommunikative und konsensorientierte Lösung auf Konzernebene und die nachfolgende politische Durchsetzung gegenüber den Gesellschaften dominieren. Die bei einer Pilotvereinbarung mögliche Nichtverstetigung tritt so nicht ein, weil ausreichend Zeit bei der grundsätzlichen Klärung von Positionen gegeben wird und die ggf. notwendig werdende politische Klärung von Konflikten kooperativ erfolgt.

### 6.6.7 Fallbasierte Analyse

Obwohl das Unternehmen gegenwärtig konzernweit ein neues Human Resources Management-System einführt, kann die *strategische Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen* nur indirekt erschlossen werden. Das Management setzt strategisch die Themen und vereinbart mit den Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmervertretungen Themen, die den Konzern als attraktiven Arbeitgeber positionieren, in dem Bewusstsein, dass gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind. Hieraus erklärt sich das starke Engagement in Betriebsvereinbarungen zum Gesundheitsmanagement. Aber auch der Konzernbetriebsrat investiert strategisch in Zukunftsthemen (Digitalisierung), die aber aktuell keine Schlussfolgerungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen zulassen. Aufgrund der Konzernstruk-

tur steht die Frage der Vereinheitlichung und Implementierung von sachbezogenen Fragestellungen im Vordergrund.

Die *Arbeitsbeziehungen* bei dem DLU haben auf Konzernebene ihre Wurzeln in der Montanmitbestimmung. Durch die dezentralisierte Struktur des Konzerns und die Zugehörigkeit der Gesellschaften zum Dienstleistungssektor ergibt sich jedoch eine heterogene und durch lokale Autonomie geprägte Mitbestimmungsstruktur. Gegenstand der Fallstudie waren die Arbeitsbeziehungen auf Konzernebene, d. h. die Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung von (Konzern-)Betriebsvereinbarungen wurde aus der Perspektive von Akteurinnen und Akteuren der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in der Unternehmenszentrale untersucht.

Insgesamt sind die Arbeitsbeziehungen aus Sicht des Konzernbetriebsrates als kooperativ und vertrauensvoll zu bezeichnen. Sie basieren nach Aussagen der Konzernbetriebsratsmitglieder darauf, dass die Arbeitgeberseite einerseits um die formale Macht des Konzernbetriebsrates weiß und die berechtigten Interessen der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerseite als legitim ansieht und wahrt, andererseits aber auch gerade deshalb mit einer konstruktiven und verlässlichen Mitwirkung des Konzernbetriebsrates rechnen kann.

Überraschend ist, dass die Initiative für Konzernbetriebsvereinbarungen in der Vergangenheit im Wesentlichen von der Unternehmensleitung ausging. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Themen und Regelungen einseitig durchgesetzt werden. Vielmehr konnte der Konzernbetriebsrat ein beiderseitig akzeptiertes Verfahren etablieren, das eine systematische Beteiligung bei der Entscheidung über Themen und deren vertragliche Ausgestaltung vorsieht. Die Durchsetzung von Interessen unter Bezugnahme auf Mitbestimmungsrechte und Betriebsvereinbarungen erfolgt in Richtung der Konzerngesellschaften und nicht innerhalb der Arbeitsbeziehungen auf Konzernebene. Es besteht eine enge Kooperation zwischen dem Konzernbetriebsratsvorsitzenden und dem Arbeitsdirektor, die in engem Austausch Einigkeit über die strategische Relevanz sozialer Nachhaltigkeitsthemen herstellen und sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden hierarchischen Machtquellen für deren Implementierung einsetzen. Dies geschieht auf der Basis von Kompromissen, die in fachbezogenen Arbeitsgruppen gefunden wurden. Die kooperativen Arbeitsbeziehungen erlauben es, bei der Besetzung dieser Arbeitsgruppen nicht auf formale Parität bestehen zu müssen, sondern fachliche Expertise in den Mittelpunkt zu stellen. Auch erlauben es die vorhandenen Kompetenzen von Betriebsratsmitgliedern, sprech- und entscheidungsfähige Vertreterinnen und Vertreter in die Arbeitsgruppen zu entsenden.

Bemerkenswert ist, dass Konzernbetriebsvereinbarungen häufig zunächst als Pilot verabschiedet werden. Dies stellt Verhandlungsergebnisse zwar auf Probe, eröffnet aber Spielräume für Evaluationen und Anpassungen. Hieran ist der Konzernbetriebsrat maßgeblich beteiligt und kann so auf die Weiterentwicklung und Verstetigung von Praktiken Einfluss nehmen. Die Durchsetzungsmacht in die Konzerngesellschaften hinein ist aber begrenzt.

Aus der Perspektive der *Qualifizierung* ist bei dem DLU eine sehr enge Koppelung zwischen dem Personal und den Kompetenzen der Beschäftigten und der betrieblichen Organisationsentwicklung zu erkennen. Dies kommt auch in der hohen Regulierungsdichte der Betriebsvereinbarungen zum Ausdruck: es gibt klar festgelegte Verantwortlichkeiten, Steuergruppen, Ausschüsse und auch finanzielle Ressourcen.

Die individuelle Leistung von Beschäftigten soll gefördert werden und ist Ausgangspunkt personalpolitischer Planungen unter Einbeziehung der Führungskräfte (z. B. über Mitarbeitergespräche). Konkrete formelle Maßnahmen der Qualifizierung und Gelegenheiten zum informellen Lernen werden explizit benannt und sollen unterstützt werden.

Auffällig ist demgegenüber allerdings, dass es in dem Unternehmen kein betriebliches Wissensmanagement im Sinne eines Human-Resource-Systems gibt und es offensichtlich problematisch ist, innovative Maßnahmen (einschließlich der Betriebsvereinbarungen) über alle Unternehmenseinheiten „auszurollen“. In der Realität bleiben damit Initiativen in der Organisation stecken und kommen nicht bei den Beschäftigten an. Dies gilt insbesondere, wenn Maßnahmen mit Kosten verbunden sind. Die enge Koppelung zwischen individueller Kompetenzentwicklung und der betrieblichen Organisationsentwicklung ist also hier – wie auch im Fall von Chemie 1 – eher auf der programmatischen Ebene anzusiedeln, in der Realität der betrieblichen Arbeit ist diese Koppelung eher lose.

## **6.7 Entwicklung von Nachhaltigkeitsthemen: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Im Folgenden wird eine fallvergleichende Analyse der Prozessschritte durchgeführt. Dieser Vergleich kann sich auf die bereits identifizierten Muster der Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung und Verstetigung stützen und diese mit einer weiteren Stufe der analytischen Verdichtung der Forschungsergebnisse zu Handlungsempfehlungen zusammenführen.



**Vergleichende Fallanalyse**

<b>Phase</b>	<b>Thematisierung</b>	<b>Implementierung</b>	<b>Institutionalisierung</b>	<b>Verstetigung</b>
Fall 1	Interessendivergenz aber Übereinstimmung in der Zielsetzung	Imperativ des Einvernehmens	Koppelung von fachlicher Expertise und Kontrolle	Einbettung der Evaluation in Routinen und multiperspektivische Kontrollmechanismen
Fall 2	Sensitivität für Veränderungen im externen Umfeld und ökonomisches Kalkül	ausgeprägte Konsens- und Kommissbereitschaft	Legitimität durch bewährte Verfahren (hier: Abschluss von BV)	Konsensbestreben und Mitbestimmungskultur
Fall 3	Innovationsbereitschaft, hohe Partizipation betrieblicher Mitbestimmungsgremien	Legitimität durch hierarchieübergreifende Diskussion (ausgeprägte Beteiligungsstruktur)	Rückgriff auf etablierte Routinen (prozessual); institutionelle Etablierung neuer Gremien	permanente Kommunikation; hoher Grad an organisationaler Reflexion
Fall 4	keine kollektiven Initiativen; Übernahme externer Konzepte; Geringe strategische Einbettung	Interessendivergenz; Machtstrategien: Konfliktklärung durch formale Verfahren	institutionelle Pfadabhängigkeit; geringe Veränderungsbereitschaft	keine systematische Evaluation; Vertrauen auf bestehende Strukturen; Konflikt- statt Konsenskultur
Fall 5	Konzernbetriebsvereinbarung als Instrument des Wandels und der konzernweiten Vereinheitlichung	einheitliche Prozesse als normative Rhetorik bei gleichzeitiger Heterogenität der faktischen Umsetzung	Ansätze zur Institutionalisierung, aber Herausforderung dezentraler Organisationsstruktur	organisationale Reflexion durch Pilotprinzip; Flexibilität durch Anpassungsfähigkeit, aber konzernweit heterogene Nachhaltigkeit der Umsetzung

Quelle: eigene Darstellung

Mit Blick auf die Fallstudien lassen sich für die o. a. Phasen in den einzelnen Betrieben Muster erkennen, die wir in [Tabelle 10](#) zusammengefasst haben. Wie sich schon bei der Analyse der Betriebsvereinbarungen gezeigt hat, finden wir auch hier eine große Heterogenität vor: Wie Betriebsvereinbarungen angestoßen und letztlich in Organisationen nachhaltig verstetigt werden, ist eingebettet in ein hohes Maß an Komplexität, d. h. ein Bedingungsgefüge aus Strukturen, Funktionen und Prozessen, aus Interessen- und Machtkonstellationen.

Trotz dieser großen Heterogenität zeigen die Ergebnisse unserer Forschung, dass sich Muster der betrieblichen Interaktion erkennen lassen: in [Kapitel 6.1](#) wurde auf die Besonderheiten des für die Chemieindustrie branchentypischen Mitbestimmungsmodells der Sozialpartnerschaft verwiesen. Diese Betriebe folgen in einem hohen Maß der Tradition der Sozialpartnerschaft und reproduzieren diese. Sie kann damit als ein dominantes Bedingungsmerkmal für die Fälle 1, 2 und 3 identifiziert werden.

In den anderen zwei Fällen (Fall Chemie 4 und DLU) handelt es sich um Unternehmen, die eher in konsumgeprägten Marktsegmenten zu verorten sind. Diese beiden Fälle unterscheiden sich in ihrer sozialpartnerschaftlichen Ausprägung insofern, als dass die Unternehmensleitung in dem DLU sich aufgrund einer historisch gewachsenen, langjährigen Tradition aus der Montanmitbestimmung zwar darum bemüht, eine partizipative Organisationskultur zu pflegen, diese Strategie jedoch im Rahmen von top-down Entscheidungen konterkariert. Der Fall Chemie 4 ist eher durch eine Konfliktanstelle einer Konsenskultur geprägt.

Betriebliche Akteurinnen und Akteure könnten ihre Handlungsspielräume deutlicher ausschöpfen.

- a) Bei der Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen könnten alle Dimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) berücksichtigt werden.
- b) Nachhaltigkeitsthemen könnten systematischer in den Blick genommen werden.

Festzuhalten ist, dass die *Thematisierung* von Nachhaltigkeitsthemen in den untersuchten Fällen sehr unterschiedlich erfolgte. Die Unternehmen mit einer langen sozialpartnerschaftlichen Tradition sind in die sozialpartnerschaftlichen Netzwerke eingebunden und nutzen diese sowohl als Impulsgeber als auch im Rahmen von flankierender Beratung und Begleitung. Besonders in Fall 1 und 2 lässt sich ein erheblicher externer Einfluss in der Phase der The-

matisierung konstatieren, der durch eine starke Einbindung der Unternehmen in die Verbandsstruktur der chemischen Industrie und eine große Nähe zu den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden begründet ist. In den anderen drei Fällen ist die Initiative zu den Betriebsvereinbarungen eher auf Einzelaktivitäten der betrieblichen Akteurinnen und Akteure zurückzuführen (Fall 3, 4 und 5).

Auffällig ist, dass die treibenden Personen bzw. Gremien, die die Themen initiieren, in der Regel die Betriebsräte bzw. wie in Fall 3 die Vertrauensleute sind. Lediglich im Fall des untersuchten Dienstleistungsunternehmens 5 ist es das Führungsgremium – hier der Arbeitsdirektor – der versucht, Themen über die Betriebsvereinbarung in der Organisation zu implementieren.

Der Diskurs über die Themen wird dann zwar in allen Unternehmen auf der Basis der bestehenden betrieblichen Mitbestimmungsstruktur und -kultur im Austausch der Gremien geführt, es deutet sich allerdings schon in dieser ersten Phase der Thematisierung an, inwieweit ein Thema tatsächlich konsensuell von den sozialpartnerschaftlichen Akteurinnen und Akteuren (mit-)getragen und vorangebracht wird. Dieses *commitment* ist wiederum abhängig von den jeweiligen Interessen und damit auch den Motiven der Thematisierung: Funktionale Ziele wie ökonomisches Kalkül und der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit stehen mehrheitlich im Vordergrund (Fälle 2, 3, 4). Darüber hinaus ist in zwei Fällen (1, 5) zudem eine soziale Dimension als Motiv erkennbar; in diesen Fällen möchten die Initiatoren auch explizit eine Veränderung der Unternehmenskultur bewirken, wobei die Beschäftigten ausdrücklich „mitgenommen“ werden sollen. An diesem Punkt, an der Schnittstelle zwischen einer eher ökonomischen und einer eher sozialen Funktionsweise wird die duale Logik der sozialpartnerschaftlichen Tradition als Bedingungsfaktor in unserem Sample (einmalig) unterbrochen.

Eine hoch ausgeprägte Sozialpartnerschaft kann die Umsetzung der Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit erleichtern. Wo es diese nicht gibt, ist eine Betriebsvereinbarung mit hoher Regulierungstiefe umso mehr unverzichtbar.

Hinsichtlich der *Implementierung* zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass in allen Fällen eine Einigung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure darüber erfolgte, wie es mit der Umsetzung des Themas bzw. der Betriebsvereinbarung weitergehen soll. Die Abstimmung über das weitere Vorgehen ist in den drei sozialpartnerschaftlich geprägten Fällen von einem hohen Maß

an Diskursivität, Kooperations- und Konsenswillen und der Bereitschaft zu Kompromissen geprägt (Fälle 1, 2, 3). In den anderen beiden Fällen deuten sich in dieser Phase schon Problemlagen und Konflikte an: so zeigt sich in Fall 4 und 5 eine Divergenz zwischen der Formalstruktur der Organisation und der faktischen Aktivitätsstruktur in den betrieblichen, dezentralen Unternehmenseinheiten. Diese findet ihren Ausdruck in einem Beharrungsverhalten und z. T. auch der Verweigerung der dezentralen Einheiten, was den Transfer der Vereinbarungen in der Implementierungsphase deutlich bzw. verhindert. Während in Fall 5 die Implementierung der Betriebsvereinbarung durch Kompromissbereitschaft, normative Rhetorik und eine Prozessreflexion mit diskursiver politischer Klärung erfolgt, tritt in Fall 4 in dieser Phase angesichts machtstrategischer Interventionen eine Interessendivergenz offen zutage. Eine Klärung des Konfliktes wird hier schon früh externalisiert und durch eine juristische Regelung und den Rückzug auf formale Verfahren erzielt.

Eine hoch ausgeprägte Sozialpartnerschaft kann die Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit durch konsensuelle Routinen ersetzen ... wenn es diese nicht gibt, sind jedoch formale Regelungen zur Umsetzung erforderlich.

In der Phase der *Institutionalisierung* spielt die Kontrolle, d. h. die Evaluation des vereinbarten Vorgehens eine entscheidende Rolle: in Fall 1 ist es eine kennziffernbasierte Kontrolle, gekoppelt mit fachlicher Expertise der betrieblichen Akteurinnen und Akteure, während in Fall 2 auf die Legitimität durch bewährte Verfahren gesetzt wird. In beiden Fällen ist eine institutionelle Reproduktion der betrieblichen Sozialpartnerschaft insofern zu verzeichnen, als dass die Betriebsvereinbarung als eine verbindliche Handlungsgrundlage angesehen wird. Die sozialpartnerschaftliche Tradition bildet auch in Fall 3 die Basis für die Legitimation und Kontrolle des Verfahrens. Allerdings ist der Regulierungsmodus hier ausdrücklich nicht die Festschreibung des Themas in einer Betriebsvereinbarung. Hier legitimieren die Routinen der betrieblichen Zusammenarbeit in einer ausdifferenzierten Gremienstruktur das Verfahren. In einem flexiblen-interaktionistischen Konstrukt werden z. T. auch neue Gremien geschaffen, um die inhaltliche Umsetzung der Themen prozessual zu flankieren. Offensichtlich hat sich diese hohe Flexibilität im Zusammenwirken von Prozessen und Strukturen als funktional für die Einführung neuer Praktiken erwiesen und stößt – gerahmt durch eine tradierte

Vertrauenskultur – auch auf eine entsprechend hohe Akzeptanz bei den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren.

Demgegenüber setzen in Fall 4 die Akteurinnen und Akteure auf die auf juristischem Weg als Kompromiss ausgehandelte Betriebsvereinbarung als regulierendes Element, wobei die Umsetzung und Kontrolle der vereinbarten Maßnahmen an Führungskräfte und Beschäftigte delegiert wird. Mit dem Vertrauen auf die etablierten Strukturen und Prozesse ist hier eine gewisse organisationale Pfadabhängigkeit zu konstatieren, die in der Phase der Institutionalisierung stabilisierend wirkt.

Im Fall des DLU stößt die Umsetzung der in den Betriebsvereinbarungen geregelten Themen vor dem Hintergrund einer relativ hohen Handlungsautonomie der dezentralen Konzerngesellschaften an ihre Grenzen. Abgesehen von den fehlenden Strukturen, in die Routinen und soziale Praktiken eingebettet sein könnten, zeigt sich hier ein Governance Problem, das durch die mangelnde Bereitstellung von Ressourcen noch verschärft wird: in der hohen Autonomie der dezentralen Einheiten auf der einen Seite und dem Versuch einer Steuerung und Kontrolle seitens der Konzernzentrale auf der anderen Seite bilden sich konkurrierende Managementstrategien ab, die Irrationalität erzeugen und somit die Implementierung der vereinbarten Gegenstände erschweren.

Festzuhalten ist, dass die Institutionalisierung in den drei Fällen mit sozialpartnerschaftlicher Tradition eher einer sozialen Funktionslogik folgt, während in den Fällen 4 und 5 formale Regulierung mehr oder weniger zielführend für die nachhaltige Verankerung der verhandelten Themen ist.

Sozialpartnerschaft und Konsensorientierung sind gute Voraussetzungen für die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen, im Konflikt helfen aber dafür vereinbarte Regeln.

Für die Phase der *Verstetigung* heißt das im Fall des Unternehmens 5, dass hier zwar einerseits ein hohes Maß an Kommunikation und der Wunsch nach einer Konsenskultur zu beobachten ist, dass aber andererseits durch den Status einer „Pilotierung“ der Konzern-Betriebsvereinbarung immer nur von einer vorläufigen Umsetzung gesprochen werden kann, quasi mit Rückzugsmöglichkeit. Mit dieser Offenheit erfolgt einerseits eine Unsicherheitsreduktion, da weitere Reflexionsschleifen und nachträgliche inhaltliche und prozessuale Anpassungen möglich sind. Andererseits führt dies zu einem heterogenen Umsetzungsstatus in den dezentralen Einheiten, was wiederum Unsicherheiten erzeugt. Für Fall DLU zeigt sich also eine hohe intendierte Veränderungs-

bereitschaft in der Konzernführung bei gleichzeitig faktisch geringer Wirksamkeit der Maßnahmen. Diskurs steht hier anstelle formaler Durchsetzung und die Evaluation erfolgt quasi durch permanente kommunikative Validierung.

Eine hohe Dichte an Kommunikation über die getroffenen Vereinbarungen ist in der Phase der Verstetigung auch überwiegend für die anderen Fälle zu verzeichnen: im Sinne einer reflexiven Selbstvergewisserung werden Konflikte stets vermieden und auftauchende Interessendivergenzen diskursiv im Sinne einer sozialpartnerschaftlichen Kommunikation in konstruktive Problemlösung (Fall 3) bzw. eine Konsensstrategie (Fall 2) überführt. Lediglich im Fall 1 erfolgt eine konsequente Evaluation der vereinbarten Maßnahmen, wobei diese ihrerseits in Routinen und multiperspektivische Kontrollmechanismen eingebettet ist.

Eine Ausnahme von diesem konfliktvermeidenden Muster bildet analog zu den anderen Phasen auch hier der Fall 4, in dem themenabhängig jeweils nach neuen Konfliktlösungspfaden gesucht wird. Dies führt organisationspolitisch dazu, dass in diesem Fall, im Gegensatz zu der harmonie- und konsensgeprägten Kultur in den Unternehmen mit sozialpartnerschaftlicher Tradition, die Konflikte als ein dominantes Muster hervortreten.

Zusammenfassend ist mit Blick auf die Phasen der Implementierung und Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsthemen in den Unternehmen der Chemiebranche festzustellen, dass sich eine gewachsene, auf Vertrauen basierende sozialpartnerschaftliche Kultur, die spezifisch für die Branche der chemischen Industrie ist, positiv auf eine dauerhafte Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen auswirkt. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass über die sozialpartnerschaftliche Rhetorik hinaus (also die Ebene des *talk*) auch tatsächlich eine enge Verbundenheit der betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu verzeichnen ist. Unternehmensleitungen und Betriebsräte verfolgen, bezogen auf die betrachteten Nachhaltigkeitsthemen, im Wesentlichen dieselben Ziele und setzen diese in einer vertrauensvollen Kooperation aktiv (*action*) um.

## **6.8 Strategien, Arbeitsbeziehungen und Qualifizierung: Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

Im folgenden Abschnitt nehmen wir eine multidisziplinäre Analyse bzw. einen Vergleich der Fälle in der Perspektive der beteiligten Wissenschaftsdisziplinen Betriebswirtschaftslehre, Arbeitswissenschaft und Berufspädagogik

vor. Inhaltlich geht es dabei um die strategische Einbettung von Nachhaltigkeit, die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen sowie um den Stellenwert von Qualifizierungsprozessen. Dieser Vergleich reduziert Komplexität, indem für jede Perspektive ein Merkmal betrachtet wird, das sich in der Fallanalyse als besonders aussagekräftig und relevant für die Untersuchung der Verstetigung von Nachhaltigkeit herausgestellt hat. Für die Strategie ist dies die *strategische Orientierung* in Bezug auf Nachhaltigkeit, für die Arbeitsbeziehungen die *strukturelle Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen* und für die Qualifizierung die *Verknüpfung individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung*. Als Basis für die Einschätzung der Merkmalsausprägungen dienen die von uns durchgeführten Interviews, die sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerperspektiven im Sinne von gelebter Realität (*action*) beinhalten, und ausdrücklich nicht von den Unternehmen veröffentlichte Stellungnahmen, Berichte oder andere Dokumente, die der sogenannten *Talk-Ebene* (Brunsson 2006) zuzuordnen sind.

Nachhaltigkeitsthemen sollten sich an strategischen Nachhaltigkeitszielen orientieren und die darin enthaltenen Handlungsspielräume nutzen.

Insgesamt kann aus disziplinärer Sicht festgehalten werden, dass sich die *strategischen Perspektiven* recht heterogen darstellen. Nachhaltigkeitsvereinbarungen werden in Chemie 4 ohne jede strategische Einbindung verfolgt und auch das DLU bearbeitet in erster Linie Einzelmaßnahmen, die aber generellen Zielen der Arbeitgeberattraktivität dienen. Chemie 2 verfolgt Nachhaltigkeitsstrategien auf einer engen Basis ihres ökonomischen Nutzens und befindet sich damit in einem ähnlichen Muster wie Chemie 3, das ebenfalls intensiv Nachhaltigkeit in das Muster bestehender Prozesse und der Sicherheit von zukünftigen Arbeitsplätzen einordnet.

Lediglich Chemie 1 verfolgt eine genuine Nachhaltigkeitsstrategie in enger Abstimmung mit der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmervertretung.

Somit kann geschlossen werden, dass in den untersuchten Fällen, bis auf Chemie 1, Nachhaltigkeitsthemen aus strategischer Perspektive keinen hohen Stellenwert besitzen. Vielmehr dominieren funktionale Aspekte, die auch ohne den Terminus Nachhaltigkeit von Management sowie Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmervertretung mit unterschiedlichen Schwerpunkten bearbeitet werden. Gleichzeitig zeigt sich in den Fallstudien, dass unter dem Schirm der Sozialpartnerschaft durchaus Handlungsspielräume in Bezug auf die strategischen Perspektiven der Nachhaltigkeit vorhanden sind.

Tabelle 11

Strategische Orientierung			
keine strategische Verankerung	generelle Ziele und Einzelmaßnahmen	reaktive Nachhaltigkeitsstrategie	Prozessorientierung der Nachhaltigkeit
			Nachhaltigkeitsstrategie
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attraktiver Arbeitgeber</li> <li>- gesunde Mitarbeiter als das wichtigste Kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- externe Einflüsse</li> <li>- interne Stakeholder</li> <li>- Ökonomisierung der Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auf Altbewährtes Neues aufsetzen</li> <li>- Sicherheit geht vor</li> <li>- Zukunftssicherheit der Arbeitsplätze</li> </ul>
Chemie 4	DLU Fall 5	Chemie 2	Chemie 3
			Chemie 1



Quelle: eigene Darstellung



Tabelle 12

Strukturelle Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen				
keine Verankerung	KBR als akzeptierter Verhandlungspartner	personalisierte Arbeitsbeziehungen	Augenhöhe und Co-Management	Mitbestimmung als verankertes Strukturmerkmal
<ul style="list-style-type: none"> <li>– fehlende sozial-partnerschaftliche Tradition, AG bevorzugt freiwillige Policies</li> <li>– heterogener BR mit geringer Durchsetzungsmacht, aber personenbezogene Kooperation mit HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzern: Tradition in Montan-MB mit kooperativer und vertrauensvollen AB; keine sozialpartnerschaftliche Tradition in Konzerngesellschaft</li> <li>– enge Koop. KBR und ADir.</li> <li>– KBR reaktiv bei neuen Themen, aber Einfluss</li> <li>– BV als zu evaluierendes Pilotvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kooperativ mit starker personenbezogener Prägung</li> <li>– Allianz BR und PE</li> <li>– paritätisch besetztes Gremium</li> <li>– BV wird flexibel angewendet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tradition in Montan-MB</li> <li>– starke Konsenskultur, konstruktives Miteinander, unternehmerische, professionalisierte MB</li> <li>– durch BV institutionalisierte Ausschüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– verzahnte und differenzierte Gremienstruktur, Beschlüsse mit BV-Statut</li> <li>– starker Einbezug Vertrauensleute</li> <li>– Partizipative Gestaltung, Evaluation und Anpassung von Prozessen</li> </ul>
Chemie 4	DLU Fall 5	Chemie 1	Chemie 2	Chemie 3

strukturelle Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen



Quelle: eigene Darstellung

Nachhaltigkeitsthemen können in sozialpartnerschaftlichen Beziehungen auf verschiedenen Ebenen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern vereinbart und abgesichert werden.

Obwohl vier der fünf Fallunternehmen der chemischen Industrie zuzuordnen sind und das untersuchte Dienstleistungsunternehmen zumindest auf Konzernebene eine Tradition in der Montanmitbestimmung aufweist, zeigte sich in den Fallstudien auch hinsichtlich der *Arbeitsbeziehungen* eine bemerkenswerte Heterogenität. Im Vergleich mit der gesamten Mitbestimmungspraxis in Deutschland aber zeichnet sich das Sample – wenig überraschend, da mit der Wahl der chemischen Industrie als Untersuchungsfeld beabsichtigt – insgesamt durch sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen aus. Eine markante Abweichung stellt das Unternehmen Chemie 4 dar, das keine sozialpartnerschaftliche Tradition aufweist. Dies schlägt sich auch darin nieder, dass der Abschluss von Betriebsvereinbarungen z. T. gegen den Arbeitgeber, der freiwillige Selbstverpflichtungen (Policies) bevorzugt, durchgesetzt werden muss. Betriebsratsmitglieder kooperieren zwar mit der Personalabteilung, das Betriebsratsgremium ist jedoch heterogen und besitzt im Vergleich zu den anderen Fallunternehmen eine geringe Durchsetzungsmacht. Den anderen Pol der strukturellen Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen bildet der Fall Chemie 3. Es ist auf den ersten Blick bemerkenswert, dass sich das Unternehmen in unserem Sample, das keine für unsere Studie relevante Betriebsvereinbarung aufwies, durch eine besonders ausgeprägte Sozialpartnerschaft auszeichnet. Auf den zweiten Blick lässt sich dieser Zusammenhang mit einer verzahnten und differenzierten Gremienstruktur und Gremienbeschlüssen mit Betriebsvereinbarungsstatus erklären. Die partizipative Gestaltung, Evaluation und Anpassung (und damit Reflexion) von Prozessen, auch unter starkem Einbezug der Vertrauensleute, ist bei Chemie 3 tief verankert und trägt zur Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen bei.

Die Unternehmen Chemie 1, Chemie 2 und das DLU weisen ebenfalls etablierte und kooperative, aber bei genauerem Blick doch unterschiedliche Mitbestimmungsstrukturen auf. Chemie 2 ähnelt mit seiner von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite betonten starken Konsenskultur und seinen durch Betriebsvereinbarungen institutionalisierten Ausschüssen bezüglich der Verankerung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen dem Unternehmen Chemie 3. Chemie 2, das mit ca. 500 Beschäftigten bei weitem kleinste der

Fallunternehmen, ist dagegen durch sehr personenbezogene Arbeitsbeziehungen charakterisiert. Insbesondere fiel eine sehr enge Kooperation zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Leiter der Personalentwicklung auf, deren gemeinsame Expertise und politisches Geschick eine flexible Anwendung der von uns untersuchten Qualifizierungs-Betriebsvereinbarung ermöglicht.

Das Dienstleistungsunternehmen im Fall 5 unterscheidet sich trotz seiner Tradition in der Montanmitbestimmung und vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen im Konzernsitz aufgrund seiner spezifischen Konzernstruktur und fehlender sozialpartnerschaftlicher Tradition in den heterogenen Konzerngesellschaften von den anderen Fallunternehmen. Auffallend war, dass in diesem Unternehmen der Arbeitgeber den Abschluss von Pilot-Konzernbetriebsvereinbarungen forciert und sich der Konzernbetriebsrat in einer reaktiven Rolle sieht. Damit ist jedoch keine einseitige Durchsetzung von Themen verbunden, sondern der Einfluss des Betriebsrates ist institutionell abgesichert. Gerade die Pilotierung von Betriebsvereinbarungen führt in diesem Unternehmen bei allen Problemen der Umsetzung in den Konzerngesellschaften zu kontinuierlichen Reflexions- und Evaluationsprozessen.

Der Vergleich der Arbeitsbeziehungen zeigt eindrucksvoll, welchen Einfluss sozialpartnerschaftliche Mitbestimmungsstrukturen bzw. deren Fehlen auf die Aushandlung von Betriebsvereinbarungen und vor allem die Institutionalisierung und Verstetigung im Sinne einer Reflexion, Evaluation und Anpassung von nachhaltigkeitsbezogenen Prozessen und Praktiken haben. Das Beispiel Chemie 3 verdeutlicht zudem, dass durch die sozialpartnerschaftliche Etablierung solcher Reflexions- und Evaluationsprozesse der Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen nicht der einzige Weg in Richtung einer Verstetigung von Nachhaltigkeit sein muss.

Nachhaltige Themen können nur in organisationale Veränderungen überführt werden, wenn eine entsprechende Kompetenzentwicklung vereinbart wird.

Paradoxiertweise kann in der betriebspädagogischen Perspektive gerade für das Unternehmen Chemie 3, das sich explizit gegen eine Regulierung über eine Betriebsvereinbarung entschieden hat, aufgrund eines ausdifferenzierten Konzeptes von arbeitsprozessorientiertem Lernen ein hoher Zusammenhang zwischen der individuellen Kompetenzentwicklung und der betrieblichen Organisationsentwicklung konstatiert werden. Dieser Implikationszusam-

Tabelle 13

**Verknüpfung individueller Kompetenzentwicklung und betrieblicher Organisationsentwicklung**

keine Interdependenz	Externalisierung	Programmatik versus Realität	Lernen im Prozess der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Learning in Selbstverantwortung</li> <li>- keine Partizipation</li> <li>- geringer Stellenwert von Qualifizierung</li> <li>- Interessendivergenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ausgelagerte Bildungsarbeit</li> <li>- Widerstand im MM</li> <li>- Finanzierung als Konfliktanlass</li> <li>- Top-Down-Strategie</li> <li>- Bewusstsein über den Stellenwert von KE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Top-Down-Strategie</li> <li>- keine Einbindung der FK</li> <li>- Interessenkonvergenz der Akteure</li> <li>- hohe Expertise und langjährige Erfahrung</li> <li>- Dominanz der Ökonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lerninfrastruktur</li> <li>- hohe informelle Regulierungsdichte</li> <li>- sozialpartnerschaftliche Verantwortung</li> <li>- Einbindung der Beschäftigten;</li> <li>- Verantwortung und Handlungsspielräume</li> <li>- Bottom-up-Strategie</li> </ul>
Chemie 4	Chemie 2	Chemie 1	Chemie 3
		DLU Fall 5	



Quelle: eigene Darstellung

menhang leistet in dem Unternehmen einen Beitrag dazu, dass neue soziale Praktiken und organisationale Veränderungen nachhaltig in den betrieblichen Strukturen verankert werden können.

Auch wenn in den Fällen von Chemie 1 und bei dem DLU die Bedeutung von Qualifizierungsfragen und der Kompetenzen der Beschäftigten in der betriebspolitischen Programmatik betont werden, so ist die dauerhafte erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Maßnahmen aufgrund der mangelnden Einbindung der Führungskräfte problematisch. Im Fall Chemie 2 ist die Situation ähnlich, Fragen der Qualifizierung werden hier durch eine enge Kooperation mit externen Bildungsträgern eher ausgelagert. In all diesen Betrieben ist eine hohe Relevanzzuschreibung des Themas Qualifizierung in eine sozialpartnerschaftliche Mitbestimmungskultur eingebettet.

Demgegenüber ist die mangelnde Wahrnehmung des Stellenwertes eines Zusammenhanges zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Fall Chemie 4 auffällig. Diese geht zugleich mit einer hohen Interessendivergenz der Akteurinnen und Akteure einher, ein sozialpartnerschaftliches Einvernehmen ist hier am wenigsten erkennbar.

Daraus kann geschlossen werden, dass die Initiative und der Aktivitätsgrad in der Regelung von Qualifizierungsfragen in den Unternehmen einen höheren Stellenwert haben, wenn diese eine sozialpartnerschaftliche Mitbestimmungskultur pflegen. Die Existenz oder Nicht-Existenz einer Betriebsvereinbarung sagt allerdings nichts über die tatsächlichen Aktivitäten im Feld der betrieblichen Bildungsarbeit aus. Vielmehr ist eine funktions- und hierarchieübergreifende Kommunikation und die Fähigkeit und Bereitschaft des Managements, das Thema Qualifizierung als Element einer Führungskultur zu etablieren, ausschlaggebend für die Realisierung „lernender“ Organisationen.

## 7 ZUSAMMENFÜHRUNG DER HANDLUNGS-ORIENTIERTEN EMPFEHLUNGEN

---

Wir haben in diesem Forschungsprojekt danach gefragt, wie Vereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen thematisiert sowie implementiert werden und ob sich daraus dauerhafte Anwendungen und Wirkungen in der betrieblichen Praxis ergeben. Dabei sind wir davon ausgegangen, dass die Vereinbarung von Nachhaltigkeitszielen nur dann sinnvoll ist, wenn auch Schritte zu ihrer Realisierung vereinbart werden.

Es hat sich in den Fallstudien gezeigt, dass die Thematisierung und der Wunsch zur nachhaltigen Implementierung neuer Themenfelder kaum zu einer Veränderung bestehender sozialer Praktiken führen: diese sind quasi der „Boden“ auf den die „Saat“ der Innovationen fällt. Letztlich ist es von der betrieblichen Organisationskultur und den tradierten Kommunikationsstrukturen abhängig, ob eine nachhaltige, dauerhafte Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen tatsächlich erreicht werden kann.

Als eine eindeutig förderliche Rahmenbedingung für die Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen hat sich im Rahmen unseres Forschungsprojektes einerseits die ausgeprägte, historisch tradierte Form der Sozialpartnerschaft erwiesen. Andererseits kann aber auch festgehalten werden, dass es trotz der allseits betonten Bedeutung von Themen, die mit Nachhaltigkeit verbunden sind, auf betrieblicher Ebene vielfach nicht gelingt, diese Themen auch nachhaltig – im Sinne von verstetigt – umzusetzen. Im Kontext betrieblicher Mitbestimmung wird dies unter anderem damit begründet, dass es betrieblichen Akteurinnen und Akteuren (Betriebsrat und Unternehmensleitung) schwerfällt, sich vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Interessen auf Formen der Institutionalisierung der jeweiligen Nachhaltigkeitsthemen zu verständigen.

Dies kann für unsere Fallstudien nur bedingt bestätigt werden. In den vorgefundenen Fällen verlief die Kommunikation und Konsensfindung in der Thematisierungsphase relativ problemlos. Unstimmigkeiten und Konfliktpotentiale traten im Zuge der Implementierung zutage und wurden dann – jeweils abhängig von der spezifischen Kommunikations- und Unternehmenskultur – mehr oder weniger konsensuell gelöst. Die dominante Rolle des Managements, die auch wir in unterschiedlichen Ausprägungen vorgefunden haben, ist sicherlich auch damit zu begründen, dass auf Seiten des Betriebsrates die Vielfalt der Aufgaben häufig ein eher reaktives Handeln be-

wirkt und strategische Überlegungen sowie langfristige Maßnahmenumsetzung in den Hintergrund rücken lässt.

Betriebsvereinbarungen erfüllen in den von uns betrachteten Fällen verschiedene Funktionen und haben unterschiedliche Reichweiten:

- sie bilden als ein erkämpfter Kompromiss die Basis für die weitere Arbeit
- sie sind der Ausgangspunkt für sozialpartnerschaftliche Aushandlungen zur Weiterentwicklung von Praktiken ohne erneute Kodifizierung
- sie dienen als eine temporäre Pilotierung zur Evaluation von Maßnahmen
- sie werden als Instrument zur konzernweiten Verbreitung von erwünschten Praktiken eingesetzt
- sie werden zur Durchsetzung von Praktiken gegenüber Führungskräften instrumentalisiert
- sie bilden einen verbindlichen Referenzrahmen bei Konfliktfällen
- sie dienen als eine formale „Backup-Option“ für den eher unwahrscheinlichen Fall, dass sozialpartnerschaftliche Einigungen auf Augenhöhe nicht gelingen

Trotz der großen vorgefundenen Heterogenität lassen sich aus unserer Sicht Schlussfolgerungen ziehen, die die Akteurinnen und Akteure der betrieblichen Mitbestimmung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsthemen in den Unternehmen beachten könnten. Diese lassen sich in handlungsorientierte Empfehlungen zusammenfassen, die wir aus unseren Analysen abgeleitet haben.

### **Analyse der Betriebsvereinbarungen**

In Bezug auf die Analyse *Betriebsvereinbarungen* konnten wir folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit ableiten (siehe ausführlich [Kapitel 5.5](#)):

Nachhaltigkeitsziele sind in der Präambel oder der Einleitung spezifisch zu konkretisieren und zu begründen.

Häufig werden lediglich rhetorische Standardformulierungen genutzt oder ökonomische Ziele in den Vordergrund gestellt. Auch funktionalistische Schlussfolgerungen, wonach der Erhalt der Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erforderlich ist, um die Produktivität zu erhalten

oder zu steigern, sehen wir in dieser Reihenfolge nicht als nachhaltig an. Betriebsvereinbarungen sollten spezifisch das Nachhaltigkeitsthema, z. B. die Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, den Umweltschutz oder die Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern adressieren.

Verfahrensabläufe sollten paritätische Entscheidungsmöglichkeiten vorsehen (z. B. in Gremien).

Die Auswertung der Vereinbarungen hat gezeigt, dass die für Nachhaltigkeit gewählten Gremien sehr unterschiedlich angelegt sind. Sie reichen von Lenkungs-kreisen über Arbeitsgruppen bis zur Zirkelarbeit. Den höchsten Einfluss können Betriebsräte nehmen, wenn solche Gremien paritätisch besetzt sind, Ressourcen bereitgestellt werden und die Einbeziehung von Expertinnen und Experten vereinbart wird.

Verfahrensabläufe sollten Verantwortlichkeiten für die zu regelnde Nachhaltigkeitsthematik festlegen.

In der Betriebsvereinbarung sollte klar formuliert sein, welche Verantwortlichkeiten auf welchen Ebenen angesiedelt sind. Dies gilt insbesondere für die Ebene des Arbeitsplatzes, für das Verhältnis zwischen Führungskraft und Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer und die Verantwortlichkeit der Akteurinnen und Akteure in Gremien. Bei der Festschreibung von Verantwortlichkeiten ist es sinnvoll, gleichzeitig Berichtszeiträume und -adressaten festzulegen.

Die Betriebsvereinbarung sollte eine Regelung für Konfliktfälle enthalten.

Konfliktregelungen haben wir nicht sehr häufig in den untersuchten Betriebsvereinbarungen identifizieren können. Wenn möglich, sollen Konflikte dort geklärt werden, wo sie entstehen (z. B. Ebene des Arbeitsplatzes). Kann der Konflikt dort nicht gelöst werden, sollten darüber liegende Konfliktregelungen vereinbart werden (z. B. Bereichsebene, Abteilungsebene).



Die Betriebsvereinbarung sollte Regelungen zur Evaluation der Betriebsvereinbarung enthalten.

Die Betriebsvereinbarung sollte Regelungen zur Evaluation der Regelungsgegenstände enthalten.

Wenn Betriebsvereinbarungen nicht praktiziert werden, sollten sie überarbeitet werden. Hier bieten sich z. B. Pilotphasen oder Überprüfungstermine an. Die Betriebsvereinbarung kann aber auch gekündigt werden. Die Evaluation des Regelungsgegenstandes kann in regelmäßigen Zeitabständen vorgenommen werden, ebenso wie das Überprüfen der Prozesse, Berichtszeiträume, Berichte und Kennzahlen, um diese gemeinsam zu beraten und ggf. als Anlass für die Nachjustierung der Vereinbarung zu nehmen.

### Fallstudien

Aus den *Fallstudien* konnten wir aus der Heterogenität der Fälle ebenfalls Muster herausarbeiten, die den Möglichkeitsraum in den Verfahrensabläufen thematisieren und die zu handlungsorientierten Empfehlungen verdichtet wurden (siehe Kapitel 6.7):

Betriebsräte könnten ihre Handlungsspielräume in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen deutlicher und systematischer ausschöpfen. Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung aller Dimensionen (ökonomisch, ökologisch, sozial) bei der Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen.

Unternehmen, die in der gewachsenen Tradition der Sozialpartnerschaft agieren, können Betriebsvereinbarungen relativ problem- und konfliktfrei anstoßen, aushandeln und implementieren. Unsere Fallstudien verdeutlichen aber, dass das hierbei vorhandene Potential trotz guter Ausgangsbedingungen nicht voll ausgeschöpft wird. Dies betrifft vor allem die Verzahnung der ökonomischen und der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit und eine langfristig orientierte, systematische Veränderung der Unternehmenskultur hin zu sozialer Nachhaltigkeit, denn Nachhaltigkeitsthemen werden häufig eher isoliert thematisiert. Die naheliegende Verknüpfung ökologischer und sozialer Themen konnten wir in den Fallstudien gar nicht beobachten.

Eine hoch ausgeprägte Sozialpartnerschaft kann die Umsetzung der Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit erleichtern. Wo es diese nicht gibt, ist eine Betriebsvereinbarung mit hoher Regulierungstiefe umso mehr unverzichtbar.

Eine hoch ausgeprägte Sozialpartnerschaft kann die Betriebsvereinbarungen zur Nachhaltigkeit durch konsensuelle Routinen ersetzen. Wo es diese nicht gibt, sind formale Regelungen erforderlich.

Das Fallbeispiel eines Unternehmens *ohne* Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen, aber mit verbindlichen Beschlüssen paritätischer Gremien zeigt, dass eine in der betrieblichen Organisation traditionell verankerte, ausgeprägte Form der Sozialpartnerschaft Betriebsvereinbarungen einerseits durchaus substituieren kann. Umso mehr stellen aber andererseits formale Regelungen bei fehlender oder eingeschränkter Sozialpartnerschaft ein zwingendes Instrument zur Implementierung und Institutionalisierung dar. Inwieweit für das einzelne Unternehmen eine eher allgemein gehaltene (und damit Spielraum eröffnende) oder eine detailreiche (und damit wenig Interpretationsraum bietende) Betriebsvereinbarung zielführender ist, hängt grundlegend von dem (Vertrauens-)Verhältnis und den Handlungsroutinen der Sozialpartner in dem jeweiligen Betrieb und der dort vorherrschenden Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur ab.

Sozialpartnerschaft und Konsensorientierung sind gute Voraussetzungen für die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen, im Konflikt helfen aber hierfür vereinbarte Regeln.

Unternehmen mit hoch ausgeprägter Sozialpartnerschaft können in aller Regel auch auf eine funktionierende und interessenausgleichende Gremienstruktur zurückgreifen, die die Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsthemen erheblich erleichtert und die Verstetigung (Konfliktklärungen, Evaluation) sehr viel wahrscheinlicher macht. Diejenigen Fallunternehmen, die zwar ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen, aber keine verankerte unternehmensweite sozialpartnerschaftliche Kooperationskultur aufweisen, verdeutlichen, dass die Verstetigung von Nachhaltigkeitsthemen unter diesen Bedingungen schwierig und fragil ist und allenfalls über eine enge Verkopplung mit der ökonomischen Dimension von Nachhaltigkeit gelingt. In

diesen Fällen ist eine Betriebsvereinbarung mit hoher Regelungstiefe über die Prozessschritte (s. o.) notwendig, um auch in Konfliktfällen eine nachhaltige Umsetzung und Verankerung der Nachhaltigkeitsthemen zu gewährleisten.

### **Interdisziplinäre Sicht**

Aus *interdisziplinärer Sicht* ist die geringe strategische Bedeutung des Themas auffällig, aber auch die Bereitschaft, Nachhaltigkeitsthemen jenseits von Betriebsvereinbarungen zu bearbeiten. Schließlich ist die Flankierung durch angemessene Kompetenzentwicklung defizitär. Wir leiten daraus ebenfalls folgende handlungsorientierte Empfehlungen ab (siehe Kapitel 6.8):

Nachhaltigkeitsthemen sollten sich an strategischen Nachhaltigkeitszielen orientieren und die darin enthaltenen Handlungsspielräume nutzen.

Die strategische Einbettung von Themen sozialer Nachhaltigkeit war in den Unternehmen unsers Samples gar nicht oder nur in Ansätzen erkennbar. Eine Implementierung und Verstetigung von Praktiken ist unter diesen Rahmenbedingungen auch bei Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung stark erschwert. Schon zu Beginn der Thematisierung von Nachhaltigkeitsthemen ist deren strategische Einbettung in die Unternehmensprozesse und auch die Organisations- und Kommunikationskultur zu beachten.

Nachhaltigkeitsthemen können in sozialpartnerschaftlichen Beziehungen auf verschiedenen Ebenen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern vereinbart und abgesichert werden.

An Nachhaltigkeitsthemen interessierte, erfahrene, vernetzte und engagierte Mitbestimmungsakteurinnen und -akteure können fehlende sozialpartnerschaftliche Strukturen allenfalls partiell kompensieren. Solche Akteurinnen und Akteure sind aber für die Thematisierung und Verstetigung besonders von *sozialen* Nachhaltigkeitsthemen von großer Bedeutung, da für diese keine gesetzlichen Handlungsaufforderungen bestehen. Gerade in dem Fallunternehmen mit vergleichsweise schwachem Einfluss des Betriebsrates werden überbetriebliche Netzwerke und gewerkschaftliche Unterstützung nicht genutzt, um Nachhaltigkeitsthemen einzubringen, zu verhandeln und in einer

Betriebsvereinbarung verbindlich zu regeln, obwohl dies die eigene Position stärken könnte.

Nachhaltige Themen können nur in organisationale Veränderungen überführt werden, wenn eine entsprechende Kompetenzentwicklung vereinbart wird.

Die Qualifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Bezug auf Nachhaltigkeit hat in Unternehmen mit einer sozialpartnerschaftlichen Mitbestimmungskultur einen höheren Stellenwert. Allerdings sollte sich diese Qualifizierung nicht auf den engeren Aufgabenbereich beschränken. Vielmehr ist eine funktions- und hierarchieübergreifende Kommunikation und die Fähigkeit und Bereitschaft des Managements, das Thema Qualifizierung als Element einer Führungskultur zu etablieren, ausschlaggebend für die Realisierung „lernender“ Organisationen.

Diese handlungsorientierten Empfehlungen stellen aus unserer Sicht eine aussichtsreiche Grundlage für die Weiterentwicklung der betrieblichen Nachhaltigkeit dar.

# LITERATURVERZEICHNIS

---

- Ahlers, Elke (2016):** Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_33\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf) (Abruf am 28.09.2020).
- Alcaraz, José M./Susaeta, Lourdes/Suarez, Esperanza/Colón, Carlos/Gutiérrez-Martínez, Isis/Cunha, Rita/Leguizamónh, Francisco/Idrovoi, Sandra/Weiszj, Natalia/Faia Correiak, Manuela/Pinc, José Ramón (2019):** The human resources management contribution to social responsibility and environmental sustainability: explorations from Ibero-America. In: The International Journal of Human Resource Management, 30, H. 22, S. 3.166–3.189.
- Allen, Mathew R./Wright, Patrick (2007):** Strategic management and HRM. In: Boxall, Peter/Purcell, John/Wright, Patrick (Hrsg.): The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: University Press, S. 88–107.
- Antoni, Conny Herbert/Haunschild, Axel/Meyer, Rita/Hiestand, Stefanie/Oertel, Rasmus (2013):** „Niemand weiß immer alles“. Über den Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Wissensarbeit. Berlin: Edition Sigma. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 151.
- Aragon-Correa, J. Aloberto/Marcus, Alfred A./Rivera, Jorge E./Kenworthy, Amy L. (2017):** Sustainability management teaching resources and the challenge of balancing planet, people, and profits. In: Academy of Management Learning & Education, 16, H. 3, S. 469–483.
- Arlt, Hans-Jürgen/Gebauer, Jana/Petschow, Ulrich/Hildebrandt, Eckart/Schmidt, Eberhard/Zieschank, Roland (2007):** Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik. Ein Policy-Paper. Hg. v. Umweltbundesamt. Dessau.
- Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit (2010):** Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten in Organisationen. In: Aulenbacher, Brigitte/Meuser, Michael/Riegraf, Birgit (Hrsg.): Soziologische Geschlechterforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 157–171.
- Badura, Bernhard (2017):** Auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung. In: Badura, Bernhard (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Berlin: Springer Gabler, S. 89–108.
- Baranek, Elke/Fischer, Corinna/Walk, Heike (2005):** Partizipation und Nachhaltigkeit. Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten. Discussion paper No. 15/05. Zentrum Technik und Gesellschaft, Berlin.
- Barney, Jay B. (2011):** Gaining and sustaining competitive advantage. 4. Auflage. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, Jay. B./Hesterly, William S. (2012):** Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. 4. Auflage, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barrena-Martínez, Jesús/López-Fernández, Macarena/Romero-Fernández, Pedro Miguel (2019):** Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. In: The International Journal of Human Resource Management 30, H 17, S.2.544–2.580.
- Barth, Thomas/Jochum, Georg/Littig, Beate (2018):** Nachhaltige Arbeit – die sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft befördern. GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 27, H. 1, S. 127–131.

**Barth, Thomas/Jochum, Georg/Littig, Beate (Hrsg.) (2016):** Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/New York: Campus.

**Becke, Guido (Hg.) (2008):** Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen: Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven. Berlin: Lit Verlag.

**Becke, Guido/Warsewa, Günter (2017):** Erweiterte Subjektperspektive – neue Ansprüche an Arbeit und Nachhaltigkeit. In: AIS-Studien 10, H. 1, S. 20–36.

**Becke, Guido/Warsewa, Günter (2018):** Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung; Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können. In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, 27, H. 1, S. 122–126.

**Beile, Judith/Feuchte, Beate/Homann, Birte (2010):** Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung. Fünf Unternehmensbeispiele. Reihe: edition der Hans-Böckler-Stiftung, Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung, Bd. 248. Düsseldorf: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_248.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_248.pdf) (Abruf am 11.11.2020).

**Beile, Judith/Jahnz, Sebastian/Wilke, Peter (2006):** Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten.

**Beile, Judith/Kratz, Benjamin/Pohlmann, Malte/Vitols, Katrin (2014):** Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX-30-Unternehmen, der 50 M-Dax-Unternehmen sowie der 20 größten Familienunternehmen. Neue Ausg. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 288).

**Beile, Judith/Vitols, Katrin (2018):** Nachhaltigkeitskompass. Ein Wegweiser für Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten. Hans-Böckler-Stiftung, Reihe: Mitbestimmungspraxis, Nr. 16. Düsseldorf: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2018\\_16.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2018_16.pdf) (Abruf am 11.11.2020).

**Blazejczak, Jürgen/Hildebrandt, Eckart/Spangenberg, Joachim H./Weidner, Helmut (1998):** Arbeit und Ökologie: Ein neues Forschungsprogramm. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie beim Präsidenten des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P98–501.

**Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2009):** Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag.

**Bowen, David E./Ostroff, Cheri (2004):** Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the „strength“ of the HRM system. Academy of management review, 29, H. 2, S. 203–221.

**Boxall, Peter/Purcell, John (2011):** Strategy and human resource management. 3. Auflage, Basingstoke: palgrave macmillan.

**Brandl, Sebastian (2006):** „Deutsches Modell“ oder globalisiertes Arrangement? Transformation industrieller Beziehungen und soziale Nachhaltigkeit. Berlin: Edition Sigma, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 77.

**Bude, Heinz (2008):** Die Kunst der Interpretation. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 6. Auflage, Reinbek: Rowohlt, S. 569–578.

**Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. – BAVC (o. J.a):** Die chemische Industrie. <https://www.bavc.de/ueber-uns> (Abruf am 02.12.2019).

**Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. – BAVC (o. J.b):** Digitalisierung und Arbeiten 4.0. <https://www.bavc.de/themen/digitalisierung> (Abruf am 02.12.2019).

- Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. – BAVC/Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie – IG BCE (2018):** work@industry4.0. <https://work-industry40.de/> (Abruf am 02.12.2019).
- Bundesministerium Nachhaltigkeit und Tourismus – BMNT (2006):** Zur Entstehungsgeschichte von REACH. [https://www.bmk.gv.at/themen/klima\\_umwelt/chemiepolitik/eu\\_chempol/entstehungsgeschichte.html](https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/chemiepolitik/eu_chempol/entstehungsgeschichte.html) (Abruf 16.11.2020).
- Bundesregierung (2012):** Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012.
- Campbell, John L./Quincy, Charles/Osserman, Jordan/Pedersen, Ove K. (2013):** Coding in-depth semi-structured interviews: Problems of unitization and intercoder reliability and agreement. In: *Sociological Methods & Research*, 42, H. 3, S. 294–320.
- Chemie Wirtschaftsförderung GmbH (2018):** Responsible Care. <https://www.chemiehoch3.de/branche/responsible-care/> (Abruf am 28.09.2020).
- Chemie<sup>3</sup> (2013):** Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die Chemische Industrie in Deutschland. <https://www.chemiehoch3.de/leitbild-nachhaltigkeit/> (Abruf am 02.10.2020).
- Clasen, Eva/Krause, Florian/Haunschild, Axel/Meyer, Rita/Ridder, Hans-Gerd (2017):** Mitbestimmung als Voraussetzung für eine „nachhaltige Nachhaltigkeit“ in der betrieblichen Organisationsentwicklung? In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 10, H. 2, S. 103–120.
- Corbin, Juliet M./Strauss, Anselm L. (2015):** Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. 4. Auflage, Los Angeles, California: Sage Publications.
- Creswell, John W. (2018):** Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. Auflage, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crozier, Michel/Erhard Friedberg (1979):** Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991a):** Introduction. In: Powell, Walter W./DiMaddio, Paul J. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, S. 1–38.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991):** The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Powell, Walter W./DiMaddio, Paul J. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, S. 63–82.
- Doh, Jonathan P./Tashman, Peter/Benischke, Mirko H. (2019):** Adapting to grand environmental challenges through collective entrepreneurship. In: *Academy of management perspectives*, 33, H. 4, S. 450–468.
- Doyé, Thomas (2016):** CSR als Leitprinzip für Human Resource Management. In: Doyé, Thomas (Hrsg.) *CSR and Human Resource Management. Management-Reihe Corporate Social Responsibility*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 3–16.
- Eccles, Robert G./Krzus, Michael P. (2018). Why companies should report financial risks from climate change.** In: *MIT Sloan Management Review*, 59, H. 3.
- Edwards, Paul (2003):** The employment relationship and the field of industrial relations. In: Edwards, Paul (Hrsg.): *Industrial Relations. Theory and Practice*. 2nd Edition, Hoboken, New Jersey: Wiley, S. 1–36.
- Egbringhoff, Julia/Mutz, Gerd (2008):** Corporate social responsibility and corporate citizenship. **Die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten.** In: *Corporate citizenship in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 219–236.

**Ehnert, Ina (2012):** Nachhaltiges Personalmanagement. Konzeption und Implementierungsansätze. In: Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (Hrsg.): Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen. München und Mering: Hampp, S. 131–157.

**Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, H. 4, S. 532–550.

**Eisenhardt, Kathleen M./Graebner, Melissa E. (2007):** Theory building from cases: Opportunities and challenges. In: *Academy of Management Journal* 50, H. 1, S. 25–32.

**Eisenhardt, Kathleen M./Graebner, Melissa E./Sonenshein, Scott (2016):** Grand challenges and inductive methods: Rigor without Rigor Mortis. In: *Academy of Management Journal* 59, H. 4, S. 1.113–1.123.

**Europäische Kommission (2001):** Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften (Beschäftigung und Soziales: Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel).

**Europäisches Parlament und Rat (2014):** Richtlinie 2014/95/EU des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

**Feuchte, Beate (2011):** Unternehmensmitbestimmung und freiwillige Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility). In: Ulshöfer, Gotlind/Feuchte, Beate (Hrsg.): Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85–98.

**Gesellschaft Deutscher Chemiker e. V. – GDCh (2017):** Ein Streifzug durch 150 Jahre chemische Gesellschaften in Deutschland, Frankfurt

**Giddens, Anthony (1992):** Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/Main, New York: Campus.

**Gioia, Dennis A./Corley, Kevin G./Hamilton, Aimee L. (2013):** Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. In: *Organizational Research Methods* 16, H. 1, S. 15–31.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Graefe, Stefanie (2019):** Erschöpfung, Resilienz und Nachhaltigkeit. In: *WSI-Mitteilungen* 72, H. 1, S. 22–30.

**Grodal, Sine/O'Mahony, Siobhán (2017):** How does a grand challenge become displaced? Explaining the duality of field mobilization. In: *Academy of Management Journal*, 60, H. 5, S. 1.801–1.827.

**Grunert, Cathleen (2010):** Methoden und Ergebnisse der qualitativen Kindheits- und Jugendforschung. In: Krüger, Heinz-Hermann; Grunert, Cathleen (Hrsg.): *Handbuch Kindheits- und Jugendforschung*. 2. Auflage Wiesbaden. S. 245–272.

**Habisch, André/Patelli, Lorenzo/Pedriani, Matteo/Schwartz, Christoph (2011):** Different Talks with Different Folks: A Comparative Survey of Stakeholder Dialog in Germany, Italy, and the U.S. In: *Journal of Business Ethics* 100, H. 3, S. 381–404.

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

**Haunschild, Axel/Krause, Florian (2014):** Germany: Binding agreements preferable to voluntary CSR. In: Preuss, L./Gold, M./Rees, C. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility and Trade Unions – Perspectives across Europe*. London: Routledge, S. 92–108.



- Hauser-Ditz, Axel/Wilke, Peter (2005):** Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervvertretungen. Diskussionspapier, Hamburg. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_csr\\_diskussionspapier.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_csr_diskussionspapier.pdf) (Abruf am 11.11.2020).
- Hexel, Dietmar (2017):** Eine soziale Perspektive auf die Nachhaltigkeitsstrategie. In: Michelsen, Gerd (Hrsg.): Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Wegweiser für eine Politik der Nachhaltigkeit. Hessische Landeszentrale für politische Bildung, Reihe forum hz, S. 83–106.
- Hofmeister, Sabine/Katz, Christine/Mölders, Tanja (Hrsg.) (2013):** Geschlechterverhältnisse und Nachhaltigkeit. Die Kategorie „Geschlecht“ in den Nachhaltigkeitswissenschaften. Opladen/Berlin/Toronto: Budrich.
- Holland, Judith (2019):** Gewerkschaftliche Geschlechterpolitik. Ein deutsch-französischer Vergleich. Baden-Baden: Nomos.
- Howard-Grenville, Jennifer/Nelson, Andrew J./Earle, Andrew G./Haack, Julie A./Young, Douglas M. (2017):** If chemists don't do it, who is going to? Peer-driven occupational change and the emergence of green chemistry. In: Administrative Science Quarterly, 62, H. 3, S. 524–560.
- Jackson, Susan E./Renwick, Douglas W.S./Jabbour, Charbel J.C./Muller-Camen, Michael (2011):** State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. German Journal of Human Resource Management 25, H. 2, S. 99–116.
- Jonker, Jan/Stark, Wolfgang/Tewes, Stefan (2011):** Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2008):** Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kieser, Alfred (2019):** Der situative Ansatz. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 168–195.
- Kirschten, Uta (2017):** Nachhaltiges Personalmanagement. Aktuelle Konzepte, Innovationen und Unternehmensentwicklung. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Klenner, Christina (2004):** Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte? In: WSI-Mitteilungen 5/2004, S. 277–286. [https://www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2004\\_05\\_Klenner.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2004_05_Klenner.pdf) (Abruf am 11.11.2020).
- Kokott, Dietmar/Westphal, Bernd (2011):** CSR im Unternehmen am Beispiel der Chemieindustrie: Der Wittenberg-Prozess und darüber hinaus. In: Ulshöfer Gotlind/Feuchte, Beate (Hrsg.) Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 252–258.
- Kotthoff, Hermann (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Hampp.
- Kramar, Robin (2014):** Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? In: International Journal of Human Resource Management 25, H. 8, S. 1069–1089.
- Krause, Florian/Haunschild, Axel (2018):** Voluntary cooperations between NGOs and corporations from the perspective of German trade unions – a micropolitical analysis.“ In: Organization & Environment 31, H. 2, S. 95–112.
- Krell, Gertraude (2011):** Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen. 6. Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 3–24.

- Krüger, Sabine (2002):** Nachhaltigkeit als Kooperationsimpuls. Sozial-ökologische Bündnisse zwischen NGOs und Gewerkschaften. 1. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot (Schriftenreihe Hans-Böckler-Stiftung).
- Kühner, David/Ritter, Tobias/Sauer, Stefan/Pfeiffer, Sabine/Aust, Alexander (2017):** „Da geht es nicht nur um Energiesparen!“ Sozial-ökologische Transformationsprozesse in der Produktion partizipativ und interdisziplinär gestalten. Soziologie und Nachhaltigkeit. Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung 3, H. 1, S. 1–21.
- Küpper, Willi/Felsch, Anke (2000):** Organisation, Macht und Ökonomie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Leitschuh-Fecht, Heike/Steger, Ulrich (2003):** Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257–266.
- Littig, Beate (2016):** Nachhaltige Zukünfte von Arbeit. Geschlechterpolitische Betrachtungen. In: Barth, Thomas/Jochum, Georg/Littig, Beate (Hrsg.) (2016): Nachhaltige Arbeit. Soziologische Beiträge zur Neubestimmung der gesellschaftlichen Naturverhältnisse. Frankfurt/New York: Campus, S. 77–99.
- Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mariappanadar, Sugumar (2019):** Sustainable Human Resource Management. Strategies, Practices and Challenges. London: Red Globe Press/Springer.
- Marsden, David (2000):** A theory of job regulation, the employment relationship, and the organization of labour institutions. In: Industrielle Beziehungen 7, H. 4, S. 320–347.
- Matiaske, Wenzel/Seifert, Hartmut (2018):** Funktionen der betrieblichen Mitbestimmung. Erfolgreiche Bewältigung der Finanzkrise und neue Herausforderungen. In: Personalführung, 51, H. 10, S. 16–22.
- Matten, Dirk/Moon, Jeremy (2008):** ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. In: Academy of Management Review 33, H. 2, S. 404–424.
- Maurer, Iris/Müller-Camen, Michael (2016):** Nachhaltiges Personalmanagement. In: Doyé, Thomas (Hrsg.) CSR and Human Resource Management. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 17–30.
- Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., aktualisierte Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.
- Meyer, John W./Scott, W.R. (1983):** Organizational environments: Ritual and rationality. Beverly Hills, CA.: Sage.
- Meyer, Rita/Elsholz, Uwe (2009):** Berufliche und betriebliche Weiterbildung als Gegenstand der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Desiderata und neue Perspektiven für Theorie und Forschung. In: bwpad. Nr. 16.
- Miles, Matthew B./Huberman, A. Michael/Saldaña, Johnny (2020):** Qualitative data analysis: A methods sourcebook. 4. Auflage, Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Morgan, Gareth (2006):** Images of Organization. Updated edition, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Müller-Jentsch, Walter/Seitz, Beate (1998):** Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 5., H. 4, S. 361–387

- Mutz, Gerd/Egbringhoff, Julia (2006):** Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung. Abschlussbericht. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/97353.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/97353.pdf) (Abruf 11.11.2020).
- Nienhüser, Werner (2005):** Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen, 12, H. 1, S. 5–27.
- Ogrinz, Andreas (2018):** Vom Elfenbeinturm in die betriebliche Praxis. In: BAVC Impuls 05 (2018). <https://www.bavc.de/aktuelles/1686-toolbox-arbeiten-4-0-vom-elfenbeinturm-in-die-betriebliche-praxis?highlight=WyJlbGZlbnJlaW50dXJtIl0=> (Abruf am 02.12.2019).
- Ott, Konrad/Döring, Ralf (2008):** Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Metropolis Verlag, Marburg 2008.
- Prammer, Heinz Karl (Hrsg.) (2010):** Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft: Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky. 1. Auflage Wiesbaden: Gabler.
- Preuss, Lutz/Haunschild, Axel/Matten, Dirk (2006):** Trade unions and CSR: a European research agenda. In: Journal of Public Affairs, 6, H. 3–4, S. 256–268.
- Preuss, Lutz/Haunschild, Axel/Matten, Dirk (2009):** The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. In: The International Journal of Human Resource Management 20, H. 4, S. 953–973.
- Reichertz, Jo (2000):** Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt, S. 276–286.
- Ridder, Hans-Gerd (2020):** Case study research. Approaches, methods, contribution to theory. 2. Auflage, Augsburg München: Hampf.
- Ridder, Hans-Gerd/Schrader, Simon (2019):** Processing of intended and unintended strategic issues and integration into the strategic agenda, Health Care Management Review, 44, 4, S. 332–343.
- Röhl, Maximilian (2019):** The impact of SHRM on the psychological contract of employees, Personnel Review 48, H. 6, S. 1580–1595.
- Röhl, Maximilian/Rimbach, Astrid (2017):** Strategisches Human Resource Management und der demografische Wandel: Eine Qualitative Untersuchung der Umsetzung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in der chemischen Industrie, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft. Dokumentation Frühjahrskongress 2017 in Brugg. Beitrag C.1.4
- Schneidewind, Uwe (2015):** Umwelt und Nachhaltigkeit als Transformationsriemen für die Zukunft der Arbeit. In: Hoffmann, Reiner/Bogedan, Claudia (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt/New York: Campus, S. 196–206.
- Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2016):** Der Mitbestimmungsindex MB-IX. Wirkung der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Report Nr. 22, Mai 2016. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=7556](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7556) (Abruf am 11.11.2020).
- Schreyögg, Georg (2008):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Georg (2012):** Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Siebenhüner, Bernd (2004):** Nachhaltigkeit und kollektive Lernprozesse – Disziplinübergreifende Perspektiven auf staatliche und nichtstaatliche Akteure. Antrittsvorlesung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

**Siebenhüner, Bernd/Arnold, Marlen (2007):** Organizational learning to manage sustainable development. In: Business strategy and the environment, 16, H. 5, S. 339–353.

**Sprute, Christian/Clausen, Jens (2013):** CaeSaR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand. Einführung in das Thema Corporate Social Responsibility für Unternehmen in den Branchen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie. Hrg. vom Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, Hannover.

**Stake, Robert E. (2000):** The case study and generalizability. In: Gomm, Roger/Hammersley, Martyn/Foster, Peter (Hrsg.): Case study method. Key issues, key texts. London, Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications, S. 19–26.

**Statista GmbH (2017):** Herstellung von chemischen Erzeugnissen. WZ 20. Branchenreport Deutschland. Hamburg.

**Swyngedouw, Erik (2009):** Immer Ärger mit der Natur: „Ökologie als neues Opium für's Volk“. In: PROKLA. Streitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 39, H. 156, S. 371–389.

**Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1983):** Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. In: Administrative Science Quarterly, 28, S. 22–39.

**Trinczek, Rainer (2010):** Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer, S. 841–872.

**Vedder, Günther/Krause, Florian (2014):** Corporate Social Responsibility und Diversity Management – eine Win-Win-Situation. In: Hansen, Katrin (Hrsg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 57–76.

**Verband der Chemischen Industrie e. V. (2017):** Branchenporträt der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie 2017. <https://www.vci.de/die-branche/zahlen-berichte/branchenportraet-der-deutschen-chemisch-pharmazeutischen-industrie.jsp> (Abruf am 02.12.2019).

**Verband der Chemischen Industrie e. V. – VCI (2018a):** Der VCI. <https://www.vci.de/der-vci/uebersichtsseite.jsp> (Abruf am 02.12.2019).

**Verband der Chemischen Industrie e. V. – VCI (2018b):** So leben wir Nachhaltigkeit. <https://www.vci.de/der-vci/nachhaltigkeit-im-vci/uebersicht.jsp> (Abruf am 02.12.2019).

**Verband der Chemischen Industrie e. V. – VCI (o. J.):** Das Nachhaltigkeitsverständnis der deutschen Chemie-Branche. <https://igbce.de/resource/blob/4266/4572049705810d5126727af271d4ee51/chemie-nachhaltigkeitsverstaendnis-data.pdf> (Abruf am 02.12.2019).

**Vitols, Katrin (2011):** Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin: Ed. Sigma, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 127.

**Vitols, Sigurt (2011):** What is the Sustainable Company? In: Vitols, Sigurt/Kluge, Norbert (Hrsg.): The sustainable company. A new approach to corporate governance. Brüssel: ETUI, S. 15–37.

**von Hauff, Michael (2011):** Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

**Wassermann, Dirk/Zimpelmann, Beate (2012):** Mitbestimmung als Basis für CSR? Der „deutsche Sonderweg“ als besonderes Potential für die Personalpolitik? In: Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (Hrsg.): Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen. München und Mering: Hampp, S. 175–188.

**Weick, Karl E. (1995):** What theory is not, theorizing is. In: Administrative Science Quarterly 40, H. 3, S. 385–390.

- Wissen, Markus/Brand, Ulrich (2019):** Working-class environmentalism und sozial-ökologische Transformation. Widersprüche der imperialen Lebensweise. In: WSI-Mitteilungen, 72, H. 1, S. 39–47. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2019\\_01\\_wissen.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2019_01_wissen.pdf) (Abruf am 11.11.2020).
- Wolf, Carola/Floyd, Steven W. (2017). Strategic planning research:** Toward a theory-driven agenda. In: Journal of Management, 43, H. 6, S. 1754–1788.
- Wright, Christopher/Nyberg, Daniel (2017):** An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual. In: Academy of Management Journal, 60, H. 5, S. 1633–1661.
- Wright, Patrick M./Nishii, Lisa H. (2013):** Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: Paauwe, J./Guest David/Wright Patrick M. (Hrsg.): HRM and performance. Achievements and challenges. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Yin, Robert K. (2018):** Case study research and applications. Design and methods. 6. Auflage, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- York, Jeffrey G./Vedula, Siddharth/Lenox, Michael J. (2018). It's not easy building green:** The impact of public policy, private actors, and regional logics on voluntary standards adoption. In: Academy of Management Journal, 61, H. 4, S. 1.492–1.523.
- Zimpelmann, Beate/Wassermann, Dirk (2012):** Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen. Berlin: Edition Sigma, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 144.

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Dr. Eva Clasen** – Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft an der Leibniz Universität Hannover. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind Kontroll- und Steuerungsmechanismen in der Wissensarbeit, Geschlechterperspektiven auf die Digitalisierung von Wissensarbeit sowie Nachhaltigkeit aus der Mitbestimmungsperspektive.

**Prof. Dr. Axel Haunschild** – Universitätsprofessor für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft und Leiter des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft an der Leibniz Universität Hannover, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Seine Forschungsschwerpunkte sind der Wandel von Arbeits- und Organisationsformen, Beschäftigungssysteme, Organisationstheorien und Nachhaltigkeit aus Mitbestimmungsperspektive sowie aktuell der Zusammenhang zwischen kulturpolitischen Rahmenbedingungen und Arbeitsbedingungen in den freien darstellenden Künsten.

**Dr. Florian Krause** – Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover sowie am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (HSG). Er lehrt und forscht insbesondere zu den Themen Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie Nachhaltigkeit und Industrielle Beziehungen. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind ethische Fragen der Digitalisierung sowie mit der Digitalisierung einhergehende organisationale, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen

**Prof. Dr. habil. Rita Meyer** – Universitätsprofessorin für Berufspädagogik am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung (IfBE) an der Philosophischen Fakultät der Leibniz Universität Hannover. Sie forscht und lehrt zu den Themenfeldern Veränderung von Arbeit und Beruflichkeit, berufliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sowie der wissenschaftlichen Weiterbildung. Aktuell liegt ihr Forschungsschwerpunkt auf den Qualifizierungsanforderungen, welche sich im Kontext digitalisierter Arbeit ergeben. Damit verbindet sich auch die Frage der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen in Organisationen.

**M.A. Kira Rempel** – Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung (IfBE) an der Philosophischen Fakultät der Leibniz Universität Hannover. Sie forscht und lehrt zum Wandel von Lern- und Arbeitsbedingungen im Kontext der Digitalisierung. Der aktuelle Forschungsfokus liegt auf neuen Qualifikationsbedarfen und Lernanforderungen, die sich aus digitalisierten Arbeitskontexten ergeben.

**Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder** – Universitätsprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Arbeit an der Leibniz Universität Hannover, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Er forscht und lehrt in den Gebieten Personal und Arbeit sowie des Non-Profit-Management. Methodisch lehrt und publiziert er im Bereich der qualitativen Methoden, insbesondere Betriebsfallstudien. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Generierung und Implementierung von Strategien in Krankenhäusern und die Rolle des Personalmanagements in Wandelprozessen von Non-Profit-Organisationen.

---

Auf der Basis des BetrVG können Betriebsräte soziale, ökonomische und ökologische Themen verhandeln und damit einen betriebspolitischen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Diese Studie untersucht welche Nachhaltigkeitsthemen im Fokus der betrieblichen Mitbestimmung stehen und welche Mitwirkungsmodalitäten der Interessenvertretungen sich empirisch identifizieren lassen. Dazu wurden Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen aus dem Betriebs- und Dienstvereinbarungsarchiv der Hans-Böckler-Stiftung analysiert, explorative Experteninterviews geführt und umfangreiche Betriebsfallstudien durchgeführt.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-368-3