

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 387, Oktober 2025

## Betriebliche Mitbestimmung der nachhaltigen Transformation

Strategien und Interaktionen in Innovationsprozessen  
im primären und sekundären Sektor

Valentin Espert, Lisa Kolde und Johannes Venjakob

---

### Auf einen Blick

Das Working Paper beschäftigt sich mit den Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen von Betriebsräten und Beschäftigten bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen in ihren Betrieben. Mittels Fallstudien im primären und sekundären Wirtschaftssektor wird nachgezeichnet, dass Mitbestimmung vor allem an den Schnittstellen von etablierten Aufgaben von Betriebsräten und Nachhaltigkeit ansetzt. Die explorativ angelegte Studie identifiziert Handlungsfelder und Hemmnisse für Mitbestimmung und macht Vorschläge zur Stärkung von Betriebsräten als Impulsgeber betrieblicher Transformations- und Innovationsprozesse.

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Betriebliche Mitbestimmung der nachhaltigen Transformation“ von  
Valentin Espert, Lisa Kolde und Johannes Venjakob 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 (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung.....	7
1.1 Problemstellung .....	7
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung .....	8
1.3 Struktur der Arbeit.....	9
2. Nachhaltigkeit und Mitbestimmung .....	11
2.1 Nachhaltige Transformation im primären und sekundären Sektor.....	11
2.2 Gesetzlicher Rahmen und Handlungsebenen .....	17
3. Forschungsdesign .....	20
4. Fallstudienanalyse .....	23
4.1 Einleitung.....	23
4.2 Übersicht Fallbeispiele.....	24
4.3 Steckbriefe zu Fallbeispielen .....	25
4.4 Synthese der Ergebnisse aus den betrieblichen Fallstudien .....	41
5. Gruppendiskussion und Validierung der Ergebnisse .....	55
6. Fazit und Handlungsempfehlungen .....	59
7. Literatur .....	63
8. Anhang .....	67
Autorin und Autoren .....	69

# Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der betrieblichen Fallbeispiele für mitbestimmte Nachhaltigkeitsinnovationen .....	24
Tabelle 2: Steckbrief Emschergenossenschaft/Lippeverband.....	25
Tabelle 3: Steckbrief Essity Germany.....	28
Tabelle 4: Steckbrief Hanon Systems Deutschland .....	30
Tabelle 5: Steckbrief Max Bögl Stiftung.....	32
Tabelle 6: Steckbrief SMA Solar Technology.....	34
Tabelle 7: Steckbrief SPIE Efficient Facilities .....	36
Tabelle 8: Steckbrief Thyssenkrupp Steel Europe .....	37
Tabelle 9: Steckbrief Wald und Holz Nordrhein-Westfalen .....	39
Tabelle 10: Desk Research zu betrieblichen Fallbeispielen für mitbestimmte Nachhaltigkeitsinnovationen .....	67

# Zusammenfassung

Die nachhaltige Transformation ist ein gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozess, in dem es neben technologischen Innovationen auch um neue demokratische Gestaltungsansätze geht. Dies betrifft auch die Wirtschaft und Arbeit.

Durch nachhaltige Transformationen verändern sich Branchen, Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und damit auch Beschäftigungsverhältnisse. Eine hohe Bedeutung hat daher eine Mitbestimmung durch Betriebsräte und Beschäftigte. Dabei geht es nicht nur um Fragen der Sozialverträglichkeit, sondern auch um die Mobilisierung der fachlichen Kompetenzen und innovativen Ideen der Beschäftigten für eine zukunftsfähige Ausrichtung von Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit den Zusammenhängen von Mitbestimmung und der nachhaltigen Transformation von Unternehmen. In einem Forschungsprojekt wurde mit betrieblichen Fallstudien im primären und sekundären Wirtschaftssektor untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte und Beschäftigte für nachhaltige Transformationen haben und welche Instrumente sie dafür einsetzen können. Daneben ging es auch um bestehende Hemmnisse und Möglichkeiten für ein Empowerment der Mitbestimmungsakteure.

Die Analyse zeigt, dass Betriebsräte in den untersuchten Fallbeispielen den Themen Nachhaltigkeit und insbesondere Klimaschutz eine hohe Bedeutung beimessen. Viele Unternehmen haben bereits Ziele, Strategien oder Maßnahmen für nachhaltige Transformationen initiiert und auch die Betriebsräte suchen zunehmend nach Gestaltungsmöglichkeiten in diesen Bereichen.

Im primären und sekundären Sektor finden sich unterschiedliche Positivbeispiele, wie dies gelingen kann. So lässt sich eine Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten bei der klimafreundlichen Umstrukturierung von Produktionsprozessen, der Nutzung von Elektrofahrzeugen bei dienstlicher Mobilität, der energetischen Sanierung von Betriebsgebäuden, aber auch der betrieblichen Klimafolgenanpassung feststellen.

Dabei können Betriebsräte verschiedene Instrumente nutzen, etwa über den betrieblichen Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Sie können mit Arbeitgebern nachhaltigkeitsbezogene Betriebsvereinbarungen beschließen, Arbeitsgruppen für Nachhaltigkeit in ihren Betrieben etablieren und über die Mitgestaltung eines nachhaltigkeitsorientierten Ideenmanagements Einfluss nehmen. Daneben sind auch andere Beteiligungs- und Kooperationsformate denkbar, über die Betriebsräte mit Beschäftigten, Gewerkschaften und Arbeitgebern zu nachhaltigen Veränderungen in ihren Betrieben beitragen können.

In vielen Betrieben gibt es allerdings noch Hemmnisse und Herausforderungen bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen. Dies kann vor allem auf die begrenzten Kapazitäten vieler Betriebsräte und die Fokussierung auf kurzfristige Aufgaben in den Bereichen Personal und Organisation zurückgeführt werden. Hinzu kommt oftmals ein begrenztes Wissen zu ihren Handlungsmöglichkeiten für Nachhaltigkeit und Klimaschutz.

Aus diesen Gründen ist ein Kapazitätsaufbau notwendig, der etwa über Qualifizierungsangebote für Betriebsräte und Beschäftigte erreicht werden kann. Daneben gibt es auch einen Bedarf an einer Vernetzung mit anderen Betriebsräten und Akteuren aus dem gewerkschaftlichen Umfeld zum Austausch von bereits bestehenden Erfahrungen und Wissen zu nachhaltigen Wandlungsprozessen in Betrieben.

Ausgehend von diesen analytischen Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen für Betriebsräte und Gewerkschaften gegeben, wie Betriebsräte verstärkt zu Impulsgebern der nachhaltigen Transformation in ihren Betrieben werden können. Dies kann etwa durch die Verankerung von Nachhaltigkeit als einem strategischen Thema der Mitbestimmung geschehen. Ebenso kann die Nutzung von Schnittstellen zwischen etablierten Aufgaben der Mitbestimmung und neuen Handlungserfordernissen bei nachhaltigen Transformationen gestärkt werden.

Folgende Kernbotschaften lassen sich aus den Studienergebnissen ziehen:

- Nachhaltigkeitstransformation ist in komplexe und langfristige Prozesse eingebettet. Sie muss als strategisches Thema der betrieblichen Mitbestimmung aufgefasst werden.
- Schnittstellen zwischen etablierten Aufgaben der betrieblichen Mitbestimmung und Nachhaltigkeitstransformation müssen identifiziert und genutzt werden. Diese liegen zum Beispiel im Bereich der Beratungsrechte bei der Entwicklung nachhaltiger Prozesse, Unternehmensabläufe und Geschäftsfelder.
- Neue Kooperationen und Partnerschaften für Nachhaltigkeit müssen etabliert werden. Das betrifft zum Beispiel den Aufbau von Netzwerken zwischen Betriebsräten und anderen Akteuren in unternehmerischen Innovationsprozessen. Dazu gehört auch der Erfahrungsaustausch über Netzwerke mit Betriebsräten aus anderen Unternehmen, Gewerkschaften und Wissenschaftsakteuren.
- In Bildungsangeboten für Betriebsräte und Beschäftigte muss das Thema Nachhaltigkeit institutionalisiert werden. Entsprechende Bildungsmodule können in enger Abstimmung mit den Betriebsräten von Gewerkschaften und mitbestimmungsorientierten Bildungseinrichtungen entwickelt werden.

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die nachhaltige Transformation ist ein gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozess. Auf den ersten Blick mag es vordergründig um technologisch-infrastrukturelle Innovationen und deren Implementierung gehen, um eine klimaneutrale Entwicklung zu erreichen. Die technologisch-infrastrukturellen Veränderungen können jedoch nicht ohne ihre gesellschaftlichen Implikationen betrachtet werden. Sie berühren unser Konsumverhalten, unsere Lebensgestaltung und unsere Arbeitswelten. Dementsprechend sind neue demokratische Gestaltungsansätze notwendig, um die Teilhabe und Mitgestaltung bei diesen Veränderungen zu gewährleisten.

Für die Wirtschaft und besonders die Arbeit und Beschäftigung bedeutet die nachhaltige Transformation tiefgreifende Veränderungen in der Art und Weise, wie Produkte produziert und Dienstleistungen erbracht werden. Eine Dekarbonisierung der Wirtschaft erfordert in der Industrie die Umstellung von Geschäftsfeldern und Produkten (bspw. Elektroautos statt Autos mit Verbrennungsmotor) oder die Umstellung auf klimafreundliche Produktionsweisen (bspw. Stahlproduktion mit Wasserstoff). Neben der Herausforderung, die negativen Auswirkungen dieses Umbaus auf die Beschäftigten zu minimieren, bestehen auch Chancen durch die Etablierung neuer Geschäftsfelder und die Initiierung von Innovationsprozessen.

Eine demokratische Gestaltung der nachhaltigen Transformation von Wirtschaftsunternehmen setzt eine Beteiligung von Gewerkschaften und auf Betriebsebene auch die Mitbestimmung durch die Betriebsräte und Beschäftigten voraus. Dabei geht es auch darum, die fachlichen Kompetenzen und innovativen Ideen der Beschäftigten zu nutzen, anstehende Veränderungen proaktiv mitzugestalten und dadurch auch die Akzeptanz dafür zu steigern. Die Ressourcen dieser Akteure, ihre fachlichen Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen für die nachhaltige und damit auch zukunftsfähige Gestaltung von Unternehmen und Branchen müssen mobilisiert und in die Gestaltung der Transformation integriert werden.

Das dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsvorhaben beleuchtet die Zusammenhänge von Mitbestimmung und der nachhaltigen Transformation von Unternehmen und Betrieben. Konkret geht es darum, in welchen Bereichen Betriebsräte und Beschäftigte im Rahmen von Mitbestimmung und Beteiligung nachhaltige Veränderungen mitgestalten können und welche Instrumente dafür geeignet sind. Da die Herausforderungen komplex und die Handlungskapazitäten der Akteure beschränkt sind, wird besonderes Augenmerk auf die Identifikation von Hemmnissen und Opti-

onen für ein Empowerment der Akteure gelegt, um künftig in Betrieben zu Impulsgebern der nachhaltigen Transformation werden zu können.

## 1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Die Integration der betrieblichen Mitbestimmung in die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien ist ein neues Forschungsfeld, weshalb das Projekt einen stark explorativen Charakter hat. Die zugrunde liegenden Forschungsfragen lauten:

- Welche Handlungsmöglichkeiten haben Betriebsräte und Beschäftigte bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen in ihren Betrieben?
- Welche Instrumente der Mitbestimmung, betriebliche Strukturen und Prozesse können dafür genutzt werden?
- Welche Herausforderungen und Hemmnisse gibt es in der Umsetzungspraxis für eine erfolgreiche Mitbestimmung von nachhaltigen Veränderungen?
- Wie können die Handlungskapazitäten der Mitbestimmungsakteure in den Bereichen Nachhaltigkeit und Klimaschutz aufgebaut werden (organisatorisch, personell, wissensbezogen)?
- Wie kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Betriebsräten, Arbeitgebern und Gewerkschaften beim nachhaltigen Wandel von Wirtschaft und Arbeit aussehen?

Das Ziel dieser Untersuchung ist eine vertiefte Analyse der Rolle von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften in beteiligungsorientierten Innovationsprozessen im Bereich Nachhaltigkeit und vor allem Klimaschutz.

Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der betrieblichen Ebene und damit der institutionalisierten Mitbestimmung über Betriebsräte sowie der Mitgestaltung von nachhaltigen Veränderungen durch Beschäftigte. Dies ist von der Unternehmensmitbestimmung zu unterscheiden, mit der Beschäftigte als Mitglieder eines Aufsichtsrates Einfluss auf strategische Entscheidungen im Bereich von nachhaltigen Innovationen nehmen können. In Einzelfällen wird in dieser Untersuchung die Unternehmensmitbestimmung mitbetrachtet, sofern sie in den empirisch untersuchten Fallbeispielen relevant ist oder sich Schnittstellen zur Arbeit der lokalen Betriebsräte ergeben.

Aus der Untersuchung von Fallbeispielen sollen Erkenntnisse gewonnen werden zu verschiedenen Typen von beteiligungsorientierten Innovationen für Nachhaltigkeit im primären und sekundären Sektor sowie den

Strategien und Interaktionen der beteiligten Akteure. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für eine Mitbestimmung bei der nachhaltigen Transformation von Betrieben und Unternehmen abgeleitet.

Mit dem Forschungsthema der Rolle von Betriebsräten in nachhaltigen Transformationen und Innovationen werden gesellschaftspolitische Debatten aufgegriffen, die in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen haben. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Frage, wie eine sowohl ökologisch als auch sozial nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft realisiert werden kann.

Die Studie richtet sich dementsprechend nicht nur an wissenschaftliche Akteure der Transformations- und Mitbestimmungsforschung, sondern auch an Gewerkschaften und Betriebsräte als Akteure der institutionellen Mitbestimmung. Gleichermaßen gehören Unternehmensführungen zur Zielgruppe der Studie, da ihnen der Wert der Mitbestimmung in den genannten Handlungsfeldern verdeutlicht werden soll.

Sie sollen mit den Projektergebnissen Handlungswissen vermittelt bekommen, wie beteiligungsorientierte Innovationsprozesse im Nachhaltigkeitsbereich realisiert werden können und welche Anforderungen damit an die beteiligten Akteure und deren Zusammenarbeit einhergehen. Zugeleich geht es darum, Orientierungswissen zu Transformationsfeldern und Innovationstypen bereitzustellen, über die Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften den nachhaltigen Wandel von Unternehmen mitgestalten können.

## 1.3 Struktur der Arbeit

In dem Bericht werden die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zur Rolle der betrieblichen Mitbestimmung in nachhaltigen Transformations- und Innovationsprozessen dargestellt. Die Arbeit gliedert sich in folgende Kapitel:

- **Nachhaltigkeit und Mitbestimmung:** Dieses Kapitel befasst sich mit nachhaltigen Transformationen im schwerpunktmäßig betrachteten primären und sekundären Sektor und erörtert die sozialen Auswirkungen technischer Transformationsprozesse. Der Begriff der Nachhaltigkeitsinnovation wird definiert und verschiedene Handlungsfelder für mitbestimmte nachhaltige Innovationen werden aufgezeigt. Weiterhin werden der gesetzliche Rahmen und die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung im Umwelt- und Klimabereich erläutert.
- **Forschungsdesign:** In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Untersuchung beschrieben. Den Kern bilden betriebliche Fallstudien auf der Grundlage von Sekundärdatenanalysen und qualitati-

ven Interviews mit Betriebsräten, Arbeitsdirektor\*innen und Mitarbeitenden aus dem Personalwesen. Zusätzlich wurde eine Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Beratungsunternehmen durchgeführt, um die Ergebnisse aus den Fallstudien kritisch zu reflektieren.

- **Fallstudienanalyse:** Der Hauptteil besteht aus der Analyse von betrieblichen Fallstudien. Nach einer kurzen Darstellung von Ergebnissen aus einer Desk Research werden acht Fallbeispiele mit unterschiedlichen sektoralen Hintergründen vertieft betrachtet. Dies erfolgt entlang von analytischen Kategorien, die zur Beschreibung von mitbestimmten nachhaltigen Innovationen herangezogen werden können.
- **Synthese der Ergebnisse aus den betrieblichen Fallstudien:** In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudien zusammengefasst und analysiert. Es werden die Handlungsfelder und Innovationstypen, die Formate und Prozesse der Mitbestimmung, die Hemmnisse und Gründe für fehlende Mitbestimmung sowie der Aufbau von Handlungskapazitäten diskutiert. Es wird auch die Rolle der Gewerkschaften bei der Unterstützung von Betriebsräten dargestellt.
- **Gruppendiskussion und Validierung der Ergebnisse:** Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse einer Gruppendiskussion zusammen. Insbesondere werden die Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen der betrieblichen Mitbestimmung bei nachhaltigen Transformationen diskutiert.
- **Fazit und Handlungsempfehlungen:** Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung zur Mitbestimmung von nachhaltigen Innovationen zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für Betriebsräte, Gewerkschaften und damit verbundene Organisationen gegeben.

## **2. Nachhaltigkeit und Mitbestimmung**

### **2.1 Nachhaltige Transformation im primären und sekundären Sektor**

#### **2.1.1 Soziale Implikationen technischer Transformationsprozesse**

Die Transformation in Richtung Dekarbonisierung und Klimaneutralität ist in ihren Maßnahmen und Strategien derart umfassend, dass sie inzwischen deutlich über die reine Energiewende hinausgeht. Um das Pariser Klimaschutzabkommen einzuhalten, ist eine Reduktion der Treibhausgasemissionen in allen Verbrauchssektoren notwendig. Während der Ausbau erneuerbarer Energien für die Stromerzeugung schon weit vorangeschritten ist, bleibt die Entwicklung in anderen Bereichen (z. B. regenerative Wärmebereitstellung, klimaneutrale Mobilität) hinter dem Notwendigen zurück (Agora Energiewende 2025).

Eine besondere Herausforderung stellt die Dekarbonisierung der Industrie dar. Hohe Anforderungen an eine gesicherte und gleichbleibend stabile Energieversorgung, komplexe Produktionsprozesse oder eine hohe Preissensibilität mit Blick auf die Energieversorgung können als Beispiele für die Umsetzungsschwierigkeiten angeführt werden. Gleichzeitig sind die Klimaschutzzpotenziale insbesondere im rohstofferzeugenden primären Sektor und dem damit verbundenen sekundären Sektor (produzierendes Gewerbe) sehr hoch (Agora Energiewende / Wuppertal Institut 2019).

Die Industrie ist in Deutschland für gut ein Fünftel der Treibhausgasemissionen verantwortlich. Die Stahl-, die Zement- und die Güterproduktion der Chemieindustrie sind dabei die bedeutsamsten Quellen. Auf Bundesebene sind im Klimaschutzgesetz ambitionierte Ziele für die Erreichung von Klimaneutralität festgelegt. Die Treibhausgasemissionen sollen bis 2030 im Vergleich zu 2021 um ein Drittel auf dann 118 Millionen Tonnen sinken (BMWE 2025).

Auch wenn sich schon deutliche Erfolge erkennen lassen, zeigen die Zwischenevaluierungen jedoch, dass die bisher ergriffenen Maßnahmen nicht ausreichend sein werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen (UBA 2023). Folglich sind darüber hinausgehende Bemühungen für eine nachhaltige Transformation von industriellen Produktionsprozessen notwendig.

Politische Maßnahmen fokussieren darauf, die erforderlichen technischen und infrastrukturellen Entwicklungen zu fördern und die Weichen für sichere Investitionsentscheidungen zu stellen. Die technischen, infrastrukturellen und ressourcenseitigen Herausforderungen sind diesbezüglich immens.

Für die Dekarbonisierung der Stahlindustrie (Hochofenprozesse) bedeutet dies beispielsweise die Marktfähigkeit von Schlüsseltechnologien, wie die Direktreduktion mit Wasserstoff, Eisenelektrolyse oder Hisarna mit Carbon Capture and Storage und Carbon Capture and Utilisation von Hüttengasen zu erreichen und die Implementierung zu fördern.

Dazu müssen grüner Strom und grüner Wasserstoff in ausreichenden Mengen zur Verfügung stehen, entsprechende Infrastrukturen aufgebaut werden, der Anteil von Sekundärstahl muss erhöht werden und die fossil-basierten Anlagen müssen umgerüstet bzw. ersetzt werden, ohne dabei die Produktion (Qualität und Quantität) zu gefährden. Ähnliche Anforderungen stellen sich auch in den anderen energieintensiven Sektoren, wie Zement, Chemie, Glas und Papier (Agora Energiewende/Wuppertal Institut 2019).

Während technische und infrastrukturelle Analysen, Machbarkeitsstudien und Strategien bislang im Vordergrund standen, rücken soziale bzw. gesellschaftliche Implikationen der Transformationsprozesse in den letzten Jahren unter der Überschrift „Just Transition“ zunehmend in den Blick.

Der Begriff „Just Transition“ wurde in den 1980er Jahren von Gewerkschaften eingeführt und bezieht sich auf das Ziel, ökologisch nachhaltige Transformationen mit positiven Beschäftigungseffekten zu verbinden beziehungsweise negative Auswirkungen auf die Beschäftigten zu minimieren (McCauley/Heffron 2018). Rund ein Viertel der 45,5 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland ist in der Industrie beschäftigt und damit potenziell von Veränderungsprozessen betroffen.

Die Relevanz dieser Handlungsebene wurde nicht zuletzt durch die Maßnahmen im Rahmen des Clean Industrial Deal verdeutlicht (Wuppertal Institut 2025). Mit Blick auf Instrumente zur Aus- und Weiterbildung und zur Absicherung industrieller Arbeitsplätze wird deutlich, wie wichtig die soziale Dimension der Industrietransformation und der hier involvierten Akteure, wie zum Beispiel Gewerkschaften, ist.

Die sozialen Effekte der Industrietransformation sind zahlreich. Sie reichen vom Stellenabbau in energieintensiven Branchen und Produktionszweigen über Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten angesichts neuer Prozesse und Produktionsweisen bis hin zu direkten und indirekten Effekten von Standortentscheidungen der Industrieunternehmen. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass genderspezifische Effekte der Industrietransformation zum Tragen kommen werden und entsprechende Stra-

tegien erfordern. Diese können sich zum Beispiel ergeben, wenn Industriearbeitsplätze verloren gehen und Frauen dann von Männern aus Dienstleistungsberufen verdrängt werden.

Auf regionaler und unternehmerischer Ebene sind wirksame Partnerschaften zwischen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Wirtschaft, den Sozialpartnern, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft erforderlich, um die entsprechenden Maßnahmen und Strategien zu entwickeln. Gewerkschaften und die betriebliche Mitbestimmung können darauf hinwirken, dass sektorspezifische Interessen artikuliert und gebündelt werden, um ein schnelles unternehmerisches und politisches Handeln zu gewährleisten. Beteiligungs- und Dialogformate sowie erprobte Zusammenarbeit ermöglichen Betriebsräten, an maßgeschneiderten Ansätzen mitzuwirken.

Die genannten Ansätze wie wirksame Sozialpartnerschaften zielen darauf ab, auf die anstehenden Veränderungen, die sich aus technischen Transformationsprozessen ergeben, zu reagieren und die sozialen Folgen zu adressieren (Galgócz 2020). Das hier beschriebene Forschungsvorhaben legt darüber hinausgehend einen Fokus auf die proaktiven Gestaltungsmöglichkeiten in der betrieblichen Mitbestimmung. Untersucht wurde, welche Handlungsspielräume die betriebliche Mitbestimmung bietet, um unternehmerische Strategien in Richtung Klimaschutz und Nachhaltigkeit zu unterstützen sowie Innovationsprozesse zu begleiten und einzufordern.

Damit lenkt das Forschungsvorhaben den Blick auf soziale Innovationen, die technische Innovations- und Implementierungsprozesse begleiten sollen. Eine gestärkte und ausgeweitete Mitbestimmung in der Entwicklung unternehmerischer oder branchenspezifischer Nachhaltigkeitsstrategien kann als eine solche soziale Innovation verstanden werden.

Zur Einordnung der Forschungsergebnisse werden nachfolgend zentrale Begrifflichkeiten mit Blick auf Nachhaltigkeitsinnovation wiedergegeben. Darauf aufbauend werden mögliche Handlungsfelder dargestellt, in denen sich diese Innovationen in Unternehmen durch die betriebliche Mitbestimmung einbringen lassen.

## **2.1.2 Nachhaltigkeitsinnovationen**

Nachhaltige Transformationen und Innovationen sind komplexe Veränderungsprozesse, bei denen sich die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Beschäftigten zwischen einzelnen Branchen und Unternehmenstypen zum Teil deutlich unterscheiden. Möglich sind sowohl Umstrukturierungen von Geschäftsfeldern und Prozessen als auch kleinteilige

lige Maßnahmen in Betriebsgebäuden oder bei der dienstlichen Mobilität. In dieser Untersuchung wird daher von einem breiten Innovationsbegriff ausgegangen, der nachhaltige Veränderungsprozesse unterschiedlicher Intensität und in verschiedenen Handlungsfeldern berücksichtigt (Wehnert et al. 2019).

Grundsätzlich lassen sich Innovationen hinsichtlich ihres Veränderungsumfangs und ihrer Wirkungstiefe unterscheiden. Wie Wehnert et al. (2019) darstellen, können Innovationen, die zu stetigen, schrittweisen Verbesserungen bestehender Prozesse, Dienstleistungen und Produkte führen, als inkrementell bezeichnet werden. Derartige Innovationsprozesse sind in der Regel nicht komplex, sondern es wird vielmehr auf bestehendes Wissen aufgesetzt. Die daraus hervorgehenden Innovationen dienen in erster Linie der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in etablierten Märkten. Eine disruptive Marktveränderung ist mit inkrementellen Innovationen nicht verbunden.

Demgegenüber stehen radikale Innovationen, die tiefergehende Wirkungen in bestehenden Wirkungspfaden entfalten. Sie zielen auf die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Produktionsprozesse mit gänzlich neuen Eigenschaften. Entsprechend werden in der Phase der Entwicklung dieser Innovationen auch neues Wissen und teilweise neue Kompetenzen benötigt. Radikale Innovationen können auch disruptiv auf die bestehenden Branchen und Märkte wirken (Wehnert et al. 2019).

Weiterhin lassen sich Innovationen hinsichtlich ihres Objekts unterscheiden, also worauf die Neuerungen abzielen. Produktinnovationen adressieren Neuerungen bzw. Verbesserungen an Sachgütern und bestehenden Produkten. Prozessinnovationen zielen auf Produktivitätssteigerungen oder Kostensenkungen ab. Dies beinhaltet Optimierungen an betrieblichen Abläufen und Geschäftsprozessen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Geschäftsmodellinnovationen wirken auf die gesamte Wertschöpfungskette einer Produktentwicklung und -erzeugung bzw. des Vertriebs. Organisatorische oder auch institutionelle Innovationen wirken auf die Unternehmensstruktur und -organisation.

Für die Einordnung der Forschungsergebnisse ist weiterhin wichtig, zu unterscheiden, ob es sich um Innovationen in Kern- oder Peripherieprozessen von Unternehmen handelt. Kernprozesse betreffen die Produktion und die Produkte selbst. Peripherieprozesse beinhalten weiter gefasste Bereiche, wie die dienstliche Mobilität oder die Sanierung von Betriebsgebäuden. Auch wenn die Integration der Mitbestimmung in periphere Belange sicherlich leichter fällt, da hier die eigentlichen Geschäftsbereiche von Unternehmen nicht direkt berührt sind, so ist eine Stärkung der Mitbestimmung auch in Innovationen innerhalb der Kernprozesse wünschenswert.

### **2.1.3 Handlungsfelder für nachhaltige Innovationen**

Nachdem im Abschnitt 2.1.1 die grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge zwischen Industrietransformation und sozialen Gesichtspunkten dargelegt wurden und in Abschnitt 2.1.2 eine Typisierung von Nachhaltigkeitsinnovationen aufgezeigt wurde, stellt der folgende Abschnitt gewissermaßen die Zusammenführung dieser beiden Aspekte dar. Es wird konkret beschrieben, welche Handlungsfelder sich für die betriebliche Mitbestimmung bei der Gestaltung der Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen ergeben. Die resultierenden Handlungsfelder dienten zur Systematisierung der durchgeföhrten Fallstudien.

Grundsätzlich kann die betriebliche Mitbestimmung auf alle Innovationsarten Bezug nehmen. Im Folgenden werden wichtige Handlungsfelder nachhaltiger Innovationen aufgezeigt. Die in Kapitel 4 dargelegten Ergebnisse der empirischen Analyse zeigen auf, wie Betriebsräte tatsächlich praktisch in die Gestaltung der Innovationsprozesse einbezogen werden können.

#### **Beschäftigte**

Technologische Veränderungen sowie neue Dienstleistungen und Produkte wirken sich unmittelbar auf die Beschäftigten aus. Sie erfordern Fort- und Weiterbildungen sowie unter Umständen den Aufbau von neuem Personal, um Transformationsprozesse in Unternehmen durch Fachkräfte durchführen zu können. Ebenso sind durch die Umstellung von Prozessen negative quantitative Effekte denkbar, denen durch geeignete Strategien begegnet werden sollte. Da es sich bei Veränderungen von Arbeitsbedingungen um ein zentrales Thema der betrieblichen Mitbestimmung handelt, müssen Betriebsräte prüfen, inwieweit ihre Rechte (z. B. Beratungsrecht) es ihnen erlauben, hier Einfluss zu nehmen.

#### **Produkte, Geschäftsmodelle und Prozesse**

Die Entwicklung neuer Produkte, die Anpassung entsprechender Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse begleiten die Transformation der Industrie in Richtung Klimaneutralität. Die Entscheidung über derartige Weichenstellungen fallen nach der oben gegebenen Eingrenzung in den Bereich der Kernprozesse und obliegen damit der Unternehmensführung. Die Unternehmensmitbestimmung bietet hier Einflussmöglichkeiten, zum Beispiel über die Beschäftigtenvertretung in Aufsichtsräten.

Wie eingangs dargestellt, steht jedoch die betriebliche Mitbestimmung im Fokus der Studie – Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte bieten Betriebsräten auch in diesem Handlungsfeld Einflussmöglichkeiten.

## Lieferketten

Mit der Einführung des Lieferkettengesetzes sind die Erfordernisse zur Abschätzung sozialer Implikationen der Produktion in der gesamten Wert schöpfungskette deutlich ausgeweitet worden. Die Anforderungen zu erfüllen, betrifft Vertreter\*innen der Beschäftigten, wenn sie Mitglieder des Aufsichtsrats sind und über unternehmerische Entscheidungen mitbestimmen. Auf der Ebene der betrieblichen Mitbestimmung bietet zum Beispiel der Wirtschaftsausschuss Möglichkeiten, Informationen zu diesen Entscheidungen zu erhalten und Einfluss auf sie zu nehmen.

## Betrieblicher Umweltschutz

Betriebsräte sind im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) aufgefordert, auf den betrieblichen Umweltschutz Einfluss zu nehmen und dadurch den Nachhaltigkeitskurs des Unternehmens zu unterstützen (§ 89 BetrVG). Hierfür bieten sich in unterschiedlichen Bereichen Handlungsmöglichkeiten:

### Umweltmanagement

- Einführung von Umweltmanagement-Systemen (z. B. Eco-Management und Audit Scheme EMAS oder ISO 14001) zum Monitoring von betrieblichen Energie- und Materialverbräuchen, Emissionen, Abfallaufkommen, Wasserbedarf und Flächeninanspruchnahme
- Definition unternehmerischer Umweltziele
- Ernennung von Umweltbeauftragten
- Sensibilisierung der Belegschaft (z. B. Einsparung von Strom und Heizenergie, Abfallvermeidung)

### Beschaffung

- Einführung und Monitoring von Nachhaltigkeitsstandards bei der Beschaffung von IT-Produkten, Sanitärprodukten, Büromaterialien, Arbeitsbekleidung und Möbeln

### Gebäude

- Gebäudedämmung
- Integration von Solarthermie und Photovoltaik
- Flächenentsiegelung
- Fassadenbegrünung

### Mobilität

- Job-Tickets, Förderung von Fahrgemeinschaften
- Dienstfahrräder, Elektrofahrzeuge
- Dienstreisen per Bahn

## 2.2 Gesetzlicher Rahmen und Handlungsebenen

Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema in gewerkschaftlichen Debatten zur sozial-ökologischen Transformation geworden (bspw. IG Metall / NABU / BUND 2019, Stiftung Arbeit und Umwelt 2021) und wird zunehmend von Betriebsräten als potenzieller Aufgabenbereich der Mitbestimmung wahrgenommen (Haunschmidt et al. 2021, Otto et al. 2024). Dabei können Betriebsräte auf bereits bestehende Handlungsmöglichkeiten und Erfahrungen bei betrieblichen Transformations- und Innovationsprozessen aufbauen.

Betriebsräte haben zwar bislang kein umfassendes Mitbestimmungsrecht für Nachhaltigkeit und den Klimaschutz (Däubler 2023). Der betriebliche Umweltschutz ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) aber als eine allgemeine Aufgabe von Betriebsräten festgelegt, für das sie ein Anhörungs- und Informationsrecht haben und dem Arbeitgeber Vorschläge unterbreiten können:

- Für die Erfüllung dieser Aufgabe können sie sachkundige Arbeitnehmer\*innen (§ 80 Abs. 2 BetrVG) und externe Sachverständige (§ 80 Abs. 3 BetrVG) hinzuziehen.
- Betriebsräte können über ein betriebliches Vorschlagswesen mitbestimmen, welches sich prinzipiell auch auf nachhaltige Optimierungen von Betriebsabläufen beziehen kann (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG).
- Sie haben daneben auch die Möglichkeit, über freiwillige Betriebsvereinbarungen und Initiativen mit Arbeitgebern Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes umzusetzen (§ 88 Nr. 1a BetrVG).
- Betriebsräte sollen sich für die Einhaltung von Vorschriften des betrieblichen Umweltschutzes einsetzen und dabei auch mit den verantwortlichen Behörden zusammenarbeiten (§ 89 Abs. 1 BetrVG).
- Der betriebliche Umweltschutz wird dabei in einem umfassenden Sinne verstanden und umfasst „alle personellen und organisatorischen Maßnahmen sowie alle die betrieblichen Bauten, Räume, technische Anlagen, Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze betreffenden Maßnahmen [...], die dem Umweltschutz dienen“ (§ 89 Abs. 3 BetrVG).
- Für diese Aufgaben sind Betriebsräten von Arbeitgebern die relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen (§ 89 Abs. 5 BetrVG), was auch über den Wirtschaftsausschuss erfolgen soll (§ 106 Abs. 2 und Abs. 3 Nr. 5a BetrVG).
- Im Rahmen der Beschäftigungssicherung können Betriebsräte Vorschläge für eine Umstrukturierung der Arbeitsorganisation und von

Prozessen sowie zur Qualifizierung von Beschäftigten machen, die vom Arbeitgeber zu beraten sind (§ 92a BetrVG).

Betriebsräte können ihr Anhörungs- und Informationsrecht zu Fragen des betrieblichen Umweltschutzes nutzen oder eigene Initiativen starten. Sie können Arbeitsgruppen zu Nachhaltigkeitsthemen einrichten und dafür internen und externen Sachverstand einholen. Ein Instrument für die umweltbezogene Nachhaltigkeit sind daneben Betriebsvereinbarungen, wobei sich diese insbesondere bei etablierten Kooperationsbeziehungen von Betriebsräten und Arbeitgebern als langfristig erfolgreich erweisen (Haunschild et al. 2021). Weitere Handlungsmöglichkeiten bestehen über die Mitwirkung bei einem nachhaltigkeitsbezogenen Ideenmanagement oder bei Informations- und Bildungsangeboten für Beschäftigte.

Der Schwerpunkt in dieser Untersuchung liegt auf der Ebene der betrieblichen Mitbestimmung und damit der Rolle von Betriebsräten bei nachhaltigen Veränderungen an ihren Betriebsstandorten. Betriebsräte können dabei prinzipiell aber auch auf anderen Handlungsebenen Einfluss nehmen.

Auf der Branchenebene können Netzwerke zwischen betrieblichen, gesellschaftlichen und politischen Akteuren etabliert und darüber eine partizipative Gestaltung des betrieblichen Umweltschutzes erreicht werden (Klemisch 2003). Ein möglicher Ansatz sind auch Transformationsräte, in denen Betriebsräte gemeinsam mit anderen strukturpolitischen Akteuren Entwicklungsprozesse in Regionen mitgestalten (Moch 2022). Schließlich können Betriebsräte zusammen mit Gewerkschaften und Arbeitgebern auch Forderungen in Richtung Politik vertreten oder sich mit Forschungseinrichtungen an (anwendungsorientierten) Projekten beteiligen.

Aktuelle Diskussionen befassen sich mit dem Beschluss neuer bzw. der Novellierung von bestehenden Rechtsgrundlagen, die eine Stärkung der Mitbestimmung bei aktuellen Herausforderungen der nachhaltigen Transformation, aber auch bei anderen Veränderungsprozessen wie der Digitalisierung zum Gegenstand haben.

Seit Januar 2023 ist in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gültig. Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden (ab 2024 Absenkung auf 1.000 Mitarbeitende) werden dazu verpflichtet, dass ihre Zulieferer in der gesamten Lieferketten soziale und ökologische Standards einhalten (Zimmer 2023). Betriebsräte können sich auf dieses Gesetz beziehen, wenn sie den Klimaschutz auch in vorgelagerten Produkten und Prozessen einfordern wollen. Es ist damit ein potenziell wirkungsmächtiges Gesetz für eine Mitbestimmung im Bereich Nachhaltigkeit vor allem in global operierenden Unternehmen mit komplexer Wertschöpfung.

Daneben gibt es derzeit eine Diskussion zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, mit dem Ziel, eine stärkere Mitbestimmung beim Umwelt- und Klimaschutz zu erreichen. Gewerkschaften des DGB, die Hans-Böckler-Stiftung und rechtswissenschaftliche Expert\*innen haben im Jahr 2022 einen Vorschlag für ein neues Betriebsverfassungsgesetz vorgelegt. Darin wird ein Initiativrecht beim Klimaschutz angeregt. In Betrieben mit mehr als hundert Beschäftigten soll zudem ein Umweltausschuss verpflichtend sein (DGB 2022).

Durch verstärkte Mitbestimmungsrechte könnten die Kompetenzen der Beschäftigten für den betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz genutzt sowie die Sozialverträglichkeit und damit einhergehende Akzeptanz von Transformationsprozessen erhöht werden (Däubler und Berger 2022). Auch die Mitbestimmungsakteure selbst könnten an Bedeutung und Attraktivität gewinnen, wenn sie in ihren Handlungsmöglichkeiten für zentrale gesellschaftliche Herausforderungen wie den Klimaschutz gestärkt werden (Däubler 2023).

Mitbestimmung nimmt auch unter einheitlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen unterschiedliche Formen an und wird durch betriebliche Faktoren beeinflusst. Aus diesem Grund bieten sich explorative empirische Erhebungen an, um die Rolle der Betriebsräte im Handlungsfeld Nachhaltigkeit vertieft zu beleuchten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dieser Untersuchung zur betrieblichen Mitbestimmung von nachhaltigen Innovationen dargestellt. Im Anschluss an eine Beschreibung des Forschungsdesigns werden die Ergebnisse von betrieblichen Fallstudien zusammengefasst und analytische Ergebnisse abgeleitet.

### 3. Forschungsdesign

Die Untersuchung verfolgte einen explorativen Forschungsansatz zur Analyse der Rolle von Mitbestimmungsakteuren, ihren Interaktionen und institutionellen Rahmenbedingungen bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen. Dafür wurden Dokument- und Inhaltsanalysen, qualitative Interviews und eine Gruppendiskussion durchgeführt. Den Kern des methodischen Ansatzes bildete eine Fallstudienanalyse von Betrieben im primären und sekundären Sektor.

#### Fallstudienanalyse

Der Gegenstand der Untersuchung sind betriebliche Fallbeispiele für mitbestimmte Transformations- und Innovationsprozesse im Bereich Nachhaltigkeit. Für die Fallstudienanalyse wurde in einem ersten Schritt über eine Sekundärdatenanalyse (Desk Research) eine Übersicht von Fallbeispielen für mitbestimmte Nachhaltigkeitsinnovationen im primären und sekundären Gewerbe erstellt. Dafür wurden auch betriebliche Fallbeispiele aus dem sogenannten Mitbestimmungsportal (online) der Hans-Böckler-Stiftung einbezogen.

Aus dieser Gesamtübersicht wurden acht Fallbeispiele für eine vertiefte Analyse über qualitative Interviews ausgewählt. Dabei sollte ein breites Spektrum an Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Eigentümerstrukturen abgebildet werden. Neben Positivbeispielen ging es auch um eine Analyse von Herausforderungen und Hemmnissen bei der Mitbestimmung. Damit sollte eine umfassende Forschungsperspektive auf mitbestimmte Innovationsprozesse im Bereich Nachhaltigkeit gewährleistet werden.

Aufgrund von Herausforderungen bei der Identifizierung von Fallbeispielen fanden explorative Vorgespräche mit Gewerkschaftsvertreter\*innen statt, um relevante Betriebe zu ermitteln. Die Herausforderungen können einerseits auf begrenzte Einblicke von externen Forschenden in innerbetriebliche Abläufe und die begrenzte öffentliche Dokumentation von Mitbestimmungsprozessen zurückgeführt werden. Andererseits ist ein mutmaßlicher Grund die noch nicht in der Breite vollzogene Etablierung von Nachhaltigkeit als Aufgabenbereich der Mitbestimmung. Insofern handelt es sich bei der begrenzten Zahl empirisch relevanter Betriebsbeispiele um auch einen Forschungsbefund, der im empirischen Teil diskutiert wird.

Die Primärerhebungen für eine vertiefte Analyse von betrieblichen Fallbeispielen erfolgten über qualitative Tiefeninterviews mit Betriebsräten, Arbeitsdirektor\*innen und Mitarbeitenden aus dem Personalwesen. Insgesamt wurden zwischen November 2022 und März 2023 13 Personen in Online-Interviews befragt.

Für die Durchführung der Interviews wurden Leitfäden angefertigt, die Fragen zur Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten an betrieblichen Nachhaltigkeits- und Klimaschutzmaßnahmen umfassten. Es wurden Fragen zu Zielen, Strategien, Formaten und Prozessen der Mitbestimmung in diesen Handlungsfeldern gestellt. Ein besonderes Augenmerk lag auf der Zusammenarbeit mit Geschäftsführungen bei diesen Themen und notwendigen organisatorischen Änderungen zur Stärkung der Mitbestimmung. Zusätzlich wurde die Rolle von Gewerkschaften und gesetzlichen Rahmenbedingungen besprochen.

Die Interviews wurden paraphrasiert und in anonymisierter Form inhaltsanalytisch ausgewertet. Ausgehend davon wurden Steckbriefe zu den Fallbeispielen entlang von Bewertungskategorien für eine vergleichende Analyse von mitbestimmten Nachhaltigkeitsinnovationen erstellt.

In Ergänzung zu den Interviews mit Mitbestimmungsakteuren in den Betrieben wurden zwischen Dezember 2022 und Januar 2023 vier Interviews mit Akteuren aus Gewerkschaften geführt. Damit sollte auch die gewerkschaftliche Perspektive zu den Auswirkungen von Transformationen auf die Beschäftigten einbezogen und die Ergebnisse aus den betrieblichen Fallbeispielen diskutiert werden. Gespräche fanden mit Interviewpartner\*innen aus der IG BAU, IG BCE und IG Metall statt.

### **Gruppendiskussion**

Die Fallstudien ermöglichen einen vertieften Blick auf die Handlungskapazitäten und -interessen der Akteure sowie ihre dynamischen Interaktionen bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen in ihrem jeweiligen betrieblichen Kontext. Der methodische Ansatz ist für ein Verständnis komplexer sozialer Prozesse geeignet und ermöglicht eine Ableitung von Hypothesen, die in nachfolgenden, auch quantitativen Untersuchungen weiterverfolgt werden können.

Für eine kritische Diskussion und Validierung wurden die Ergebnisse aus den betrieblichen Fallstudien im Juni 2023 in dieser Untersuchung in einer Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Beratungsunternehmen besprochen. Im Zuge der Gruppendiskussion wurden die Mitbestimmungsakteure in Austausch gebracht, bei dem es neben der Datenerhebung und Validierung auch um eine Vernetzung der Akteure und einen Transfer der Ergebnisse ging. Es wurde ein akteursübergreifender Prozess des Meinungsaustauschs initiiert, aus dem auch praxisorientierte Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von beteiligungsorientierten Innovationsprozessen abgeleitet werden konnten.

Es nahmen zehn Personen an der Gruppendiskussion teil. Eingeladen wurden auch Betriebsräte aus Unternehmen, die nicht Teil der Fallstudienganalyse waren, um weitere Sichtweisen und Problemwahrnehmungen

einzu ziehen. Die Teilnehmenden waren Betriebsratsmitglieder unterschiedlicher Mitbestimmungsebenen und Fachreferent\*innen von Betriebsräten (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umwelt) aus verschiedenen Branchen des produzierenden Gewerbes (Automobilzulieferer, Chemie- und Pharmaindustrie, Konsumgüter- und Klebstoffindustrie, Maschinenbau, Stahlindustrie), Gewerkschaftsvertreter\*innen und der Leiter einer Beratungsstelle für Betriebsräte.

Die Gruppendiskussion dauerte insgesamt 3,5 Stunden und wurde online durchgeführt. Im ersten Teil erfolgten eine Einführung in das Thema Mitbestimmung und Nachhaltigkeit sowie eine Präsentation von Ergebnissen aus der Fallstudienanalyse. Es wurden exemplarische betriebliche Fallbeispiele für eine Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen sowie eine Synthese der Forschungsergebnisse vorgestellt. Diese wurden im zweiten Teil der Veranstaltung mit den Teilnehmenden kritisch reflektiert, vertieft und weiterentwickelt.

### **Kriterienbasierte Inhaltsanalyse**

Die Auswertung der qualitativen Interviews und Gruppendiskussion erfolgt über eine kriterienbasierte Inhaltsanalyse. Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf einer Beschreibung der jeweiligen Nachhaltigkeitsinnovationen und involvierten Mitbestimmungsakteure mit ihren Interessen und Handlungsmöglichkeiten sowie ihren Interaktionen mit Beschäftigten, Gewerkschaften und Arbeitgebern. Daneben ging es um die im Einzelfall relevanten institutionellen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung bei nachhaltigen Veränderungen (beispielsweise Strukturen, Prozesse, Routinen).

## 4. Fallstudienanalyse

### 4.1 Einleitung

Das Thema der betrieblichen Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen ist ein vergleichsweise neues Forschungsfeld. Bislang finden sich nur in begrenztem Umfang Forschungsarbeiten, die sich konzeptionell oder empirisch damit auseinandersetzen. Im Rahmen einer Desk Research wurden einige der in der Literatur bislang feststellbaren betrieblichen Fallbeispiele, bei denen Betriebsräte und gegebenenfalls auch Beschäftigte bei nachhaltigen Veränderungsprozessen in ihren Betrieben beteiligt sind, sondiert (vgl. Tabelle 10 im Anhang).

Diese Fallbeispiele verdeutlichen, dass sich in Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen wie der Forst- und Wasserwirtschaft sowie der Automobil-, Grundstoff- (bspw. Papier, Stahl) und Maschinenbauindustrie bereits Ansätze für eine Mitbestimmung von nachhaltigen Veränderungen finden lassen. Dies betrifft sowohl Privatunternehmen als auch öffentliche und genossenschaftliche Unternehmen.

Es handelt sich um vielfältige Formen der Mitbestimmung im Nachhaltigkeitsbereich, wobei ein deutlicher Schwerpunkt auf den Themen Klima und Energie liegt. Betriebsräte sind sowohl bei der Konversion zu klimafreundlichen Geschäftsfeldern und Prozessinnovationen als auch der klimafreundlichen dienstlichen Mobilität und Modernisierungen von Betriebsgebäuden beteiligt. Neben Klimaschutz geht es durch den Schutz von Beschäftigten vor Wetterextremen auch um Maßnahmen für die betriebliche Klimaanpassung.

Es finden sich mehrere Beispiele, in denen Betriebsräte die Nachhaltigkeitsziele und -strategien von Unternehmen unterstützen und bei deren Umsetzung mit Arbeitgebern kooperieren. Eine institutionalisierte Mitbestimmung zu den Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz findet über Umwelt- und Wirtschaftsausschüsse, eigens eingerichtete Arbeitsgruppen sowie Innovations- und Nachhaltigkeitsteams statt.

Daneben gibt es ein breites Spektrum an weiteren Beteiligungs-, Dialog- und Austauschformaten, die für eine Mitbestimmung und Mitgestaltung nachhaltiger Veränderungen genutzt werden. Beispielsweise wurden verschiedene Formate eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens für die Sammlung von Ideen der Beschäftigten für eine nachhaltige Optimierung von Betriebsabläufen eingeführt. Betriebsräte in den untersuchten Fallbeispielen sind des Weiteren an der Entwicklung und Umsetzung von Bildungs- und Begleitmaßnahmen für Beschäftigte beteiligt, deren Aufgabenbereiche sich durch nachhaltige Transformationen verändern.

Diesen aus der Desk Research gewonnenen Erkenntnissen wird im Rahmen der eigenen Fallstudien nachgegangen. Die Fallstudien in diesem Forschungsprojekt ergänzen das Forschungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung im Nachhaltigkeitskontext, ohne dabei abschließend zu sein.

## 4.2 Übersicht Fallbeispiele

Um Beispiele für die betriebliche Mitbestimmung bei der nachhaltigen Transformation zu durchleuchten und übertragbare Ansatzpunkte herauszuarbeiten, wurde eine vertiefende Fallstudienanalyse bei acht Betrieben durchgeführt. Hierbei handelt es sich um Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen innerhalb des primären und sekundären Sektors sowie mit unterschiedlichen Rechtsformen und Eigentümerstrukturen (vgl. Tabelle 1).

*Tabelle 1: Übersicht der betrieblichen Fallbeispiele für mitbestimmte Nachhaltigkeitsinnovationen*

Nr.	Unternehmen	Wirtschaftszweig
1	Emschergenossenschaft/Lippeverband	Wasserwirtschaft
2	Essity Germany GmbH	Produktion von Hygienepapieren
3	Hanon Systems Deutschland GmbH	Automobilzulieferer
4	Max Bögl Stiftung & Co. KG	Bauwirtschaft
5	SMA Solar Technology AG	Produktion von Solar-Wechselrichtern und Systemtechnik
6	SPIE Efficient Facilities GmbH	Dienstleistungen im Gebäudebereich und technisches Facility Management
7	Thyssenkrupp Steel Europe AG	Stahlindustrie
8	Wald und Holz Nordrhein-Westfalen	Forstwirtschaft

Quelle: eigene Darstellung

Die Fallbeispiele werden in Form von Steckbriefen dargestellt. Der Schwerpunkt liegt auf den Typen der nachhaltigen Innovationen und den jeweiligen Formen der Mitbestimmung. Daran anschließend erfolgt eine analytische Gesamtbewertung der empirischen Ergebnisse.

## 4.3 Steckbriefe zu Fallbeispielen

### 4.3.1 Fallbeispiel: Emschergenossenschaft/Lippeverband

*Tabelle 2: Steckbrief Emschergenossenschaft/Lippeverband*

<b>Unternehmen</b>	Emschergenossenschaft/Lippeverband
<b>Sektor</b>	Wasserwirtschaft
<b>Nachhaltigkeits-innovationen</b> <b>Gesamtunternehmen</b>	Energieeinsparungen, Effizienzsteigerungen und Einsatz erneuerbarer Energien in wasserwirtschaftlicher Infrastruktur mit dem Ziel der Energieautarkie
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	Energie, nachhaltige Bau- und Infrastrukturvorhaben
<b>Innovationstypen</b>	Prozessinnovationen
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Kooperation des Personalrats mit der Geschäftsführung bei Nachhaltigkeitsstrategie; Mitbestimmung des Personalrats über Genossenschaftsrat und Wirtschaftsausschuss; Energieteam mit Beschäftigten; Ideenmanagement; Beteiligungs- und Dialogformate für Mitwirkung der Beschäftigten

Quelle: eigene Darstellung

#### Nachhaltige Innovationen

Die Emschergenossenschaft/Lippeverband (EGLV) mit Hauptsitz in Essen ist ein öffentlich-rechtlicher Wasserwirtschaftsverband im Einzugsgebiet des Flusses Emscher im nördlichen Ruhrgebiet. Seine Aufgaben sind die Bereitstellung und der Betrieb von Infrastrukturen für das Flusdge-

biets- und Abwassermanagement. Daneben setzt die EGLV Projekte in den Bereichen Stadtentwicklung, Kultur und Bildung um.

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind nach Aussage der Befragten dabei zentrale Leitlinie für das Unternehmen. Dies betrifft Aspekte des Klimaschutzes, der Anpassung an die Folgen des Klimawandels und den seit einigen Jahren stattfindenden Umbau des Emschergebiets zu nachhaltigen Infrastrukturen. Aufgrund der Energieintensität der Entsorgung und Aufbereitung von Abwasser (v.a. bei Pumpen und Kläranlagen) haben Energieeinsparungen und Energieeffizienz in den Prozessen eine hohe Bedeutung.

Die EGLV strebt daher sowohl aus ökonomischen als auch ökologischen Gründen eine Energieautarkie auf der Grundlage von erneuerbaren Energien an. Dafür werden auch Investitionen in innovative Nachhaltigkeitsmaßnahmen getätigt, wie die solarthermische Trocknung von Klärschlamm am Standort Bottrop. Unterstützt werden diese Ansätze zu Emissionsminderungen durch einen vom Genossenschaftsrat der EGLV beschlossenen Klimaschutzplan.

### **Inhalte der Mitbestimmung**

Die Nachhaltigkeits- und Klimaschutzstrategie der EGLV wird vom Personalrat und den Beschäftigten mitgetragen. Es besteht ein informeller Grundkonsens mit der Geschäftsführung, dass Investitionen in nachhaltige Infrastrukturen und Technologien (bspw. erneuerbare Energien, Energieeffizienz) nicht nur wirtschaftliche und ökologische Vorteile haben, sondern auch positive Effekte für die Beschäftigten und Bewohner\*innen des Emschergebiets.

Der Personalrat unterstützt den nachhaltigen Umbau des Unternehmens, um „das Beste für Beschäftigte und Betriebsabläufe rauszuholen“. Der Interviewpartner hebt hervor, dass „am Ende jeder unternehmerischen Entscheidung immer das Gewässer“ steht, sodass sich Fragen zu Investitionen oder Arbeitsbedingungen nicht von ihren Umweltauswirkungen trennen lassen. Ein vermeintlicher Konflikt zwischen wirtschaftlichen und ökologischen Zielen wird nicht gesehen.

Die Entwicklung einer Eigenenergieversorgung des Unternehmens mit erneuerbaren Energien wird gemäß Aussage der Interviewpartner\*innen von der Belegschaft unterstützt. Es wurde ein Energieteam gegründet, in dem Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmensbereichen an Maßnahmen für eine energetische Optimierung der Betriebsabläufe arbeiten.

Als genossenschaftliches Unternehmen ist der Personalrat im Genossenschaftsrat der EGLV vertreten, über den auch Investitionen in die Energieinfrastruktur beschlossen werden. Die Mitbestimmungsakteure haben darüber ein hohes Maß an Transparenz und Einflussmöglichkeiten

bei strategischen Entscheidungsprozessen. Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung und zu Investitionen erhalten sie zudem über den Wirtschaftsausschuss.

Neben diesen Gremien wird in der Kooperation zwischen Personalrat und Geschäftsführung ein Erfolgsfaktor für nachhaltige Transformations- und Innovationsprozesse im Unternehmen gesehen. Aus Sicht des Personalrats ist eine prozessbegleitende Mitbestimmung das Ziel, bei der er frühzeitig in geplante (nachhaltige) Bau- und Infrastrukturvorhaben und eine Bewertung ihrer Auswirkungen auf Arbeitsplätze einbezogen wird. Frühzeitig in Gespräche eingebunden zu sein, ermöglicht dem Personalrat die Belange der Beschäftigten zu thematisieren.

In der EGLV hat die proaktive Mitwirkung der Beschäftigten bei der Optimierung von Betriebsabläufen einen hohen Stellenwert. Dafür werden unterschiedliche Ansätze der Beteiligung, des Dialogs und Informationsaustauschs verfolgt. Es wurde ein Arbeitskreis für ein Ideenmanagement etabliert, über den Beschäftigte ihre Vorschläge zur Verbesserung von Prozessen einbringen können.

Ein wichtiges Format sind in diesem Zusammenhang die internen Praxistage „Nachhaltigkeit bei EGLV erleben“. An zwei Tagen im Jahr 2022 haben sich Beschäftigte an den unterschiedlichen Standorten besucht und über ihre Tätigkeiten für Nachhaltigkeit in der EGLV und dem Verbandsgebiet ausgetauscht. Schwerpunktthema war Energie (erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Energieeinsparungen), wobei auch andere Themen wie nachhaltiges Bauen und nachhaltige Lieferketten aufgegriffen wurden. Dabei wurde auch thematisiert, in welcher Beziehung nachhaltige Innovationen mit den Beschäftigten und ihren Arbeitsbedingungen stehen, etwa wenn Anlagen und Infrastrukturen modernisiert werden.

Das Ziel der Praxistage war dabei sowohl die Vermittlung von Informationen an die Beschäftigten als auch die Anregung eines Wissensaustauschs. Mit Exkursionen und Besichtigungen sollten die Mitwirkung und Erlebbarkeit bei den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und technischen Prozessen im Unternehmen gestärkt werden. Insbesondere sollten auch die Kompetenzen und das Wissen der Beschäftigten für eine nachhaltige Verbesserung von Betriebsabläufen genutzt werden. So fließen die Ergebnisse der Praxistage in die Nachhaltigkeitsstrategie der EGLV und etwaige Folgeprojekte ein.

Zukünftig wird eine weitere Institutionalisierung des Beteiligungsformats der Praxistage angestrebt. Damit soll eine Stärkung der Mitwirkung innerhalb des Unternehmens und die Vermittlung von dessen Nachhaltigkeitsansatz nach außen erreicht werden.

### 4.3.2 Fallbeispiel: Essity Germany

*Tabelle 3: Steckbrief Essity Germany*

<b>Unternehmen</b>	Essity Germany GmbH
<b>Sektor</b>	Produktion von Hygienepapieren
<b>Nachhaltigkeitsinnovationen Gesamtunternehmen</b>	Erprobung eines innovativen Verfahrens zur ressourcenschonenden Herstellung von Zellstoff aus Stroh
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	Produktionsprozess
<b>Innovationstypen</b>	radikale Innovation bei Kernprozess
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Engagement der Standort- und Konzernbetriebsräte für den Bau eines innovativen Herstellungsverfahrens für Zellstoff aus dem regionalen Restprodukt Stroh

*Quelle: eigene Darstellung*

#### Nachhaltige Innovationen

Essity Germany erprobt seit dem Jahr 2021 ein neues Verfahren zur Herstellung von nachhaltigem Zellstoff. Die europaweit erste Installation einer entsprechenden Anlage fand am Standort des Unternehmens in Mannheim statt (Essity o. J.). Dort wird Stroh, ein Restprodukt aus der regionalen Landwirtschaft, in der industriellen Produktion zu Toilettenpapier und anderen Hygienepapieren weiterverarbeitet. Damit wird ein innovativer Beitrag zur Etablierung einer Kreislaufwirtschaft in der Region zwischen der Landwirtschaft und dem produzierenden Gewerbe geleistet.

Vorteile des Verfahrens sind unter anderem die stoffliche Nutzung eines landwirtschaftlichen Nebenprodukts, ein nachhaltiges Produktionsverfahren, eine Reduzierung der externen Zellstoffzukäufe und mehr Flexibilität bei der Faserwahl, da neben Buchen- und Fichtenholz nun Stroh das Portfolio ergänzt. Zum Projektteam der Strohzellstoff-Fabrik gehören neben 64 Unternehmen rund 1.300 Beschäftigte (Essity o. J.).

#### Inhalte der Mitbestimmung

Die Standort- und Konzernbetriebsräte haben sich in verschiedenen Diskussionen unter anderem im Aufsichtsrat und in der Unternehmensmitbestimmung stark dafür eingesetzt, die Anlage an einem europäischen

Standort zu bauen. Dabei war die Entscheidung für Mannheim trotz der großen Bedeutung des Standortes für den gesamten Konzern nicht selbstverständlich.

Die Errichtung der Anlage in Deutschland ist im internationalen Vergleich mit höheren Kosten und administrativen Anforderungen verbunden, etwa langen Genehmigungsverfahren. Durch die Auflagen ist der Bau einer bisher nicht erprobten Anlage für das Unternehmen in Deutschland eine größere Herausforderung als in anderen Ländern. Für den Anlagenbau in Deutschland sprach jedoch eine lange Tradition der Zellstoffproduktion in Mannheim, die damit einhergehenden Kompetenzen der Facharbeiter\*innen und das dort produzierte Papiervolumen.

Für die rund 2.000 Mannheimer Beschäftigten ist die Zellstoffproduktion aus Stroh auch eine Zusage an die Zukunft des Standortes. Im Nachgang hatte die Investitionsentscheidung für den Standort Mannheim weitreichende Folgen. So verlagerte Essity die Herstellung von Papiertaschentüchern einer Marke von Neuss nach Mannheim, um die Verwendung von Stroh in weiteren Produkten zu ermöglichen. Die nachhaltige Innovation im Produktionsprozess hat damit auch zu einer Sicherung des Mannheimer Standortes beigetragen. Allerdings führte die Verlagerung der Produktion am ursprünglichen Standort Neuss zu Protesten vonseiten des lokalen Betriebsrats und von Gewerkschaften (Kleinau 2021).

### 4.3.3 Fallbeispiel: Hanon Systems Deutschland

*Tabelle 4: Steckbrief Hanon Systems Deutschland*

<b>Unternehmen</b>	Hanon Systems Deutschland GmbH
<b>Sektor</b>	Automobilzulieferer
<b>Nachhaltigkeitsinnovationen Gesamtunternehmen</b>	Technologien für E-Mobilität; strategisches Programm für betrieblichen Klimaschutz (Prozesse, Energiebezug)
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	betrieblicher Klimaschutz (Mobilität, Training)
<b>Innovationstypen</b>	Peripherieprozesse
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	strategische Beratung und Austausch mit der Geschäftsführung zu nachhaltigen Veränderungen u. a. über den Wirtschaftsausschuss; Initiative für die Bereitstellung von Ladesäulen und Elektroautos für die dienstliche Mobilität; Trainingsprogramm zum betrieblichen Klimaschutz

*Quelle: eigene Darstellung*

#### Nachhaltige Innovationen

Hanon Systems ist ein internationaler Automobilzulieferer mit Hauptsitz in Südkorea. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Klima-, Heiz- und Lüftungsanlagen für konventionelle und elektrische Fahrzeuge und ist bereits seit der Frühphase der E-Mobilität an der Entwicklung und Produktion von Technologien für elektrische Fahrzeuge beteiligt. Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Mobilitätssektor sind damit ein integraler Teil der Geschäftstätigkeit des Unternehmens.

Das Mutterunternehmen verfolgt zusätzlich eine ambitionierte Klimaschutzstrategie bei den Prozessen und dem Energiebezug. Im Rahmen einer „Hanon Systems Carbon Neutral Initiative“ soll das Unternehmen klimaneutral umgebaut werden. Avisierte Maßnahmen sind dafür unter anderem die Erzeugung von erneuerbarer Energie über Photovoltaikanlagen, die Erhöhung des Recyclinganteils, der Einkauf von klimafreundlichen Rohstoffen und Vorprodukten sowie möglicherweise der Einsatz von

Wasserstoff. Es sollen Trainingsprogramme initiiert werden, um die Mitarbeitenden zur Umsetzung dieser Maßnahmen zu befähigen.

### **Inhalte der Mitbestimmung**

Der Interviewpartner von Hanon Systems Deutschland am Standort Kerpen setzt sich für nachhaltige Veränderungen im Unternehmen ein und unterstützt strategische Ansätze zur Erreichung der Klimaneutralität. Da es sich in Kerpen um einen reinen Entwicklungsstandort handelt, ist der Einfluss auf Emissionsminderungen in den Produktionsprozessen jedoch begrenzt. Bei strategischen Fragen zu Produkten und Geschäftsfeldern kann der Betriebsrat Hinweise geben, hat aber keine unmittelbaren Mitsprachemöglichkeiten.

Über den Wirtschaftsausschuss ist der Betriebsrat mit der Geschäftsführung zu den Auswirkungen der Transformation auf die Beschäftigten im Dialog. Der gesamteuropäische Betriebsrat ist auch in die Beratungen zu Klimaschutzstrategien involviert. Es gibt ein eigenes Sonderbudget für Maßnahmen zur klimaneutralen Umgestaltung des Unternehmens.

In Kerpen hat sich der lokale Betriebsrat für nachhaltige Veränderungen im Bereich der dienstlichen Mobilität erfolgreich eingesetzt. Auf seine Initiative wurden Ladesäulen für Elektroautos errichtet und ein Abrechnungssystem mit den Beschäftigten etabliert. Zudem soll die Dienstwagenflotte der leitenden Angestellten schrittweise auf Elektroautos umgestellt werden. Für Beschäftigte, die mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen, wurden Duschmöglichkeiten geschaffen. Zukünftig soll den Beschäftigten ein Training zum betrieblichen Klimaschutz angeboten werden, an dessen Ausgestaltung der Betriebsrat beteiligt ist.

Nach Einschätzung des Interviewpartners kann das Engagement des Betriebsrats für Nachhaltigkeit mit dem „persönlichen Interesse“ des Vorsitzenden und von Mitgliedern des Betriebsrats für das Thema begründet werden, dem sie eine hohe Priorität in ihrer Arbeit einräumen. Es wird ein Bedarf an personellem Kapazitätsaufbau gesehen, um die Mitbestimmung bei nachhaltigen Veränderungen im Betrieb zukünftig zu stärken.

#### 4.3.4 Fallbeispiel: Max Bögl Stiftung

*Tabelle 5: Steckbrief Max Bögl Stiftung*

<b>Unternehmen</b>	Max Bögl Stiftung & Co. KG
<b>Sektor</b>	Bauwirtschaft
<b>Nachhaltigkeitsinnovationen</b> <b>Gesamtunternehmen</b>	Thematisierung von Nachhaltigkeit bei den verwendeten Baustoffen und Bauweisen; Herstellung von Windkraftanlagen und Stromspeichern zur Eigenstromversorgung
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	Auswirkungen von Umbauprozessen auf Beschäftigte, betriebliche Klimaanpassung (Arbeits- und Gesundheitsschutz)
<b>Innovationstypen</b>	Peripherieprozesse
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Unterstützung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens durch den Betriebsrat

*Quelle: eigene Darstellung*

#### Nachhaltige Innovationen

Bei der Firmengruppe Max Bögl handelt es sich um ein weltweit operierendes Bauunternehmen mit der Hauptniederlassung in Sengenthal. Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind für das Unternehmen insbesondere bei den verwendeten Baustoffen und den unterschiedlichen Bauweisen von Gebäuden und Infrastrukturen relevant. Am Standort der Hauptniederlassung gibt es ein Labor zur Erprobung von neuen Zementen und Betonen, auch unter Nachhaltigkeitsaspekten.

Die Max Bögl Wind AG stellt mit Windkrafttürmen auch Infrastrukturlagen für die Nutzung und Systemintegration von erneuerbaren Energien her. Ein Teil des eigenen Energiebezugs in Sengenthal wird über eine schwimmende Photovoltaikanlage in einem unternehmenseigenen Baggersee gedeckt. Zudem wird erneuerbarer Strom über werkseigene Windkraftanlagen erzeugt. In den Betriebsstätten gibt es diverse Ansätze zum effizienten und sparsamen Umgang mit Energie.

#### Inhalte der Mitbestimmung

Der Betriebsrat unterstützt nach Aussage eines befragten Betriebsratsmitglieds grundsätzlich die Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele des Un-

ternehmens. Es wird positiv bewertet, dass das Unternehmen bei diesen Themen gut aufgestellt sei und diese „tatsächlich gelebt“ werden. Aus diesem Grund wird kein unmittelbarer Handlungsbedarf seitens des Betriebsrats gesehen. Es findet ein regelmäßiger Austausch zwischen der Leitungsebene und dem Betriebsrat zu aktuellen Planungen statt.

Der Betriebsrat ist zumindest im Fall des befragten Betriebsratsmitglieds, darüber hinaus aber nicht direkt bei innerbetrieblichen Transformationsprozessen im Bereich Nachhaltigkeit involviert. Eine Mitbestimmung bei nachhaltigen Veränderungen wird aber als notwendig erachtet, wenn betriebliche Umbauprozesse Auswirkungen auf die Beschäftigten haben (bspw. durch die Einführung neuer Maschinen und Prozesse). Als wichtiges Thema der Mitbestimmung, das sich aus der zunehmenden Notwendigkeit zur betrieblichen Klimaanpassung ergibt, wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Beschäftigten beim Baubetrieb gesehen.

### 4.3.5 Fallbeispiel: SMA Solar Technology

Tabelle 6: Steckbrief SMA Solar Technology

<b>Unternehmen</b>	SMA Solar Technology AG
<b>Sektor</b>	Produktion von Solar-Wechselrichtern und Systemtechnik
<b>Nachhaltigkeits-innovationen Gesamtunternehmen</b>	Herstellung von Wechselrichtern und Systemtechnik für die Photovoltaik-Industrie; Nutzung von dezentral erzeugtem, erneuerbarem Strom in Betriebsgebäuden und Prozessen; nachhaltige Lieferketten und Beschaffung
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	Beschaffung/Lieferketten, betriebliche Klimaanpassung (Arbeits- und Gesundheitsschutz)
<b>Innovationstypen</b>	Peripherieprozesse
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Einsatz des Betriebsrats für Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie; Engagement für nachhaltige Lieferketten (faire Arbeitsbedingungen, geringer CO <sub>2</sub> -Fußabdruck der Produkte) und betriebliche Klimaanpassung (bspw. Betriebsvereinbarung für CO <sub>2</sub> -neutrale Klimatisierung von Gebäuden)

Quelle: eigene Darstellung

#### Nachhaltige Innovationen

SMA Solar Technology stellt Wechselrichter und Systemtechnik für die Photovoltaik-Industrie her. Das Unternehmen trägt damit über seine Produkte und Geschäftsbereiche direkt zur nachhaltigen Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft bei.

Produziert wird in dem Unternehmen mit Strom aus betriebseigenen Photovoltaikanlagen und zugekauftem Ökostrom. Fertigungshallen und Gebäude sollen möglichst wenig Energie verbrauchen und werden CO<sub>2</sub>-neutral klimatisiert. Zudem legt SMA auf nachhaltige Lieferketten. Das

Unternehmen hat sich eine Selbstverpflichtung auferlegt, Vorprodukte aus fairer Herstellung zu beziehen.

### **Inhalte der Mitbestimmung**

Für den befragten Betriebsrat von SMA tragen kürzere Lieferketten unmittelbar zu sozialen und ökologischen Zielen bei. Sie unterstützen faire Arbeitsbedingungen und führen zu einem geringeren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Produkte. Daher hat sich der Betriebsrat diesem Thema frühzeitig angenommen.

Zunächst ging es ihm darum, eine Verlagerung der Vorproduktion nach Fernost zu verhindern. Der Vorstoß erwies sich für das gesamte Unternehmen als richtungsweisend. SMA konnte durch die Umgestaltung der Lieferketten eine positive Unternehmensreputation aufbauen. Zudem war das Unternehmen auf die Krisen in den globalen Märkten und Lieferketten im Jahr 2022 gut vorbereitet, da Produkte aus Europa weiterhin erhältlich waren.

Dass das Unternehmen für sein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement ausgezeichnet wurde, ist nach Einschätzung des Interviewpartners auch ein Verdienst des Betriebsrats. In einem weiteren Schritt setzt sich dieser nun dafür ein, dass die Lieferketten bei SMA nicht nur in sozialer Hinsicht fair, sondern auch ökologisch nachhaltiger werden.

Um auch im eigenen Betrieb gute Arbeitsbedingungen zu gewährleisten, engagiert sich der Betriebsrat zudem für Klimaanpassungsmaßnahmen. Die Unternehmensführung hat hier gemeinsam mit dem Betriebsrat frühzeitig den Handlungsbedarf erkannt. Ein schnelles Wachstum des Unternehmens wurde in den 2000er Jahren zunächst mit dem Anmieten von Containern kompensiert, die im Winter wie im Sommer aufgrund der Temperaturbelastungen schwierige Arbeitsbedingungen boten. Seitdem existiert eine Betriebsvereinbarung zur CO<sub>2</sub>-neutralen Klimatisierung von Gebäuden.

### 4.3.6 Fallbeispiel: SPIE Efficient Facilities

Tabelle 7: Steckbrief SPIE Efficient Facilities

<b>Unternehmen</b>	SPIE Efficient Facilities GmbH
<b>Sektor</b>	Dienstleistungen im Gebäudebereich und technisches Facility Management
<b>Nachhaltigkeits-innovationen Gesamtunternehmen</b>	Dienstleistungen und technische Unterstützung beim Facility Management zur Steigerung der Energieeffizienz und Nutzung von erneuerbaren Energien
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	dienstliche Mobilität
<b>Innovationstypen</b>	Peripherieprozesse
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Unterstützung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens; Beteiligung des Betriebsrats bei der klimafreundlichen Umstellung der dienstlichen Mobilität (E-Mobilität, ÖPNV)

Quelle: eigene Darstellung

#### Nachhaltige Innovationen

Das französische Mutterunternehmen bietet Dienstleistungen für Gebäude, Anlagentechnik und Infrastrukturen an. Die Tochtergesellschaft für Deutschland und Zentraleuropa, SPIE Efficient Facilities, fokussiert sich auf Dienstleistungen für eine klimaneutrale und digitalisierte Zukunft und ist ein führender Anbieter im Bereich des technischen Facility Managements.

Der übergeordnete Leitsatz „Go! Green“ findet Ausdruck in verschiedenen Angeboten des Unternehmens. SPIE übernimmt für seine Kunden etwa die Installation, die Wartung und das Management von Windkraftanlagen oder berät andere Unternehmen zu Energieeffizienz und -einsparungen.

#### Inhalte der Mitbestimmung

Der Betriebsrat unterstützt grundsätzlich die Nachhaltigkeits- und Klimastrategie des Unternehmens. Er engagiert sich dabei vorrangig im Bereich Mobilität. Dieses Thema spielt für die Beschäftigten, vor allem für Mitarbeitende im Außendienst, eine große Rolle. Sie legen oft viele Kilometer

im Auto zurück, um ihre Kunden zu erreichen. Unternehmensseitig wurde beschlossen, dass bis 2025 alle Servicemonteure Elektrofahrzeuge fahren sollen. Zudem gibt es die Vorgabe, wann immer möglich, auf die Bahn umzusteigen.

Der Betriebsrat begleitet diese Maßnahmen. So konnte er jüngst durchsetzen, dass das heimische Laden der Dienstwagen von den Beschäftigten erstattungsfähig ist. Zudem engagierte sich die Arbeitnehmer\*innen-Vertretung für Ladepunkte an den Betriebsstätten. Diese beiden Initiativen tragen dazu bei, dass die Ladezeit von den Beschäftigten möglichst effizient genutzt werden kann.

Auch den Umstieg auf die Schiene hat der Betriebsrat vorangetrieben. Ein Erfolg der Haustarifverhandlungen ist ein kostenloses Bus- und Bahn-ticket für Auszubildende, das der Betriebsrat gerne auch für alle Beschäftigten einführen würde. Auf der Ebene des Gesamtbetriebs wurde zudem eine Vereinbarung über erweiterte Homeoffice-Möglichkeiten abgeschlossen. Auch die Betriebsräte selbst versuchen sich so oft wie möglich online zu treffen, um unnötige Fahrten zu vermeiden.

#### 4.3.7 Fallbeispiel: Thyssenkrupp Steel Europe

*Tabelle 8: Steckbrief Thyssenkrupp Steel Europe*

<b>Unternehmen</b>	Thyssenkrupp Steel Europe AG
<b>Sektor</b>	Stahlindustrie
<b>Nachhaltigkeitsinnovationen Gesamtunternehmen</b>	Errichtung einer Direktreduktionsanlage für die Produktion von grünem Stahl bis 2026
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	Produktionsprozess
<b>Innovationstypen</b>	radikale Innovation bei Kernprozess
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Unterstützung des nachhaltigen Umbaus der Produktionsprozesse durch die Betriebsräte und Engagement in Politik und Gesellschaft für eine Investitionsförderung

*Anmerkung: Die empirische Primärerhebung erfolgte Anfang 2023. Spätere Entwicklungen in der Stahlsparte und ihre Auswirkungen auf die nachhaltige Transformation sind damit in den Bewertungen des Interviewpartners nicht berücksichtigt.*

*Quelle: eigene Darstellung*

## Nachhaltige Innovationen

Die Thyssenkrupp Steel Europe AG ist innerhalb des diversifizierten Thyssenkrupp-Industriekonzerns für die Stahlerzeugung und verbundene Geschäftsfelder zuständig. Das Unternehmen zählt zur energieintensiven Grundstoffindustrie, der eine große Bedeutung für die nachhaltige Transformation der Wirtschaft zukommt. So erzeugt das Unternehmen mit seiner Stahlproduktion nach eigenen Angaben rund 2,5 Prozent des gesamten deutschen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

Bis 2045 möchte das Unternehmen klimaneutral produzieren. Die Herausforderung ist dabei die vollständige Umstellung der Produktionsweise. Alle vier mit Kokskohle betriebenen Hochöfen am Duisburger Standort sollen langfristig durch klimafreundlichere Direktreduktionsanlagen ersetzt werden, bei denen Wasserstoff oder übergangsweise auch Erdgas eingesetzt werden kann. Den ersten Schritt will das Unternehmen bereits in den kommenden Jahren gehen. Im Jahr 2027 soll die erste Anlage in Betrieb genommen werden (thyssenkrupp Steel Europe 2025).

## Inhalte der Mitbestimmung

Der Interviewpartner von Thyssenkrupp Steel Europe setzt sich zusammen mit der Geschäftsführung für eine nachhaltige Transformation der Produktionsprozesse ein. Für die erste Direktreduktionsanlage fallen mehrere Milliarden Euro Investitionskosten an, die ohne politische Förderung nicht umsetzbar gewesen wären. Für eine Förderzusage hat sich auch der Gesamtbetriebsrat engagiert.

Vorstand und Arbeitnehmer\*innen-Vertretung haben sich auf ein gemeinsames öffentliches Auftreten verständigt: „Mit einer Stimme, mit einer Meinung.“ Das sei gegenüber der Politik ein starkes Signal gewesen. Zudem haben Akteure der betrieblichen Mitbestimmung öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und Kampagnen organisiert, etwa den Stahlaktionstag mit 16.000 Demonstrierenden und Beiträgen hochrangiger Landespolitiker\*innen.

Mit dem Engagement an der Seite des Vorstandes für die Inbetriebnahme der Anlage tritt der Betriebsrat für die Interessen der Arbeitnehmer\*innen ein. Denn Beschäftigungssicherheit ist nach Aussage des Betriebsrats in der Stahlindustrie nur zu erreichen, wenn der Branche der nachhaltige Wandel gelingt.

Zu Beginn des Jahres 2025 plante das Unternehmen Thyssenkrupp trotz begrenzter Wirtschaftlichkeit weiter die Fertigstellung der Direktreduktionsanlage. Aufgrund der wirtschaftlichen Probleme in der Stahlsparte gibt es Pläne für eine Restrukturierung und einen Abbau von Beschäftigungskapazitäten (Springer Professional 2025).

### 4.3.8 Fallbeispiel: Wald und Holz Nordrhein-Westfalen

Tabelle 9: Steckbrief Wald und Holz Nordrhein-Westfalen

<b>Unternehmen</b>	Wald und Holz Nordrhein-Westfalen
<b>Sektor</b>	Forstwirtschaft
<b>Nachhaltigkeits-innovationen Gesamtunternehmen</b>	Nachhaltigkeit als Grundprinzip der Forstwirtschaft; neue Formen der klimaresilienten Bewirtschaftung von Wäldern; energetische Modernisierung von Betriebsgebäuden
<i>betriebliche Mitbestimmung von Nachhaltigkeitsinnovationen:</i>	
<b>Handlungsfelder</b>	betrieblicher Klimaschutz (Gebäude, Mobilität), betriebliche Klimaanpassung (Arbeits- und Gesundheitsschutz)
<b>Innovationstypen</b>	Peripherieprozesse
<b>Formen der Mitbestimmung</b>	Initiativen des Personalrats für betrieblichen Klimaschutz und Klimaanpassung; Unterstützung einer gewerkschaftlichen Kampagne zu Auswirkungen des Klimawandels auf die Forstwirtschaft

Quelle: eigene Darstellung

#### Nachhaltige Innovationen

Der Landesbetrieb Wald und Holz NRW hat als Kernaufgabe die nachhaltige Bewirtschaftung des Waldes in Nordrhein-Westfalen. Dies umfasst neben der Bewirtschaftung öffentlicher Wälder auch Dienste für private Waldbesitzer\*innen, die Forstaufsicht und Öffentlichkeitsarbeit.

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind ein zentrales Anliegen und Handlungsprinzip der Forstwirtschaft. Die Erhaltung der „Produktionsstätte“ Wald setzt voraus, dass nur so viel Ressourcen entnommen werden, wie auch nachwachsen können. Dieses Prinzip ist Teil forstwirtschaftlicher Regularien. Nachhaltigkeitsthemen werden auch im Fortbildungsprogramm des Landesbetriebs berücksichtigt (bspw. neue Pflanztechniken und Erntemethoden).

Der Klimawandel hat durch die Verbreitung von Schädlingen und eine zunehmende Gefahr von Waldbränden und Stürmen direkte Auswirkungen auf die Forstwirtschaft. Dies führt zur Notwendigkeit einer Klimaanpassung im Forst in Richtung von neuen Formen der Waldbewirtschaftung.

tung, beispielsweise durch die Steigerung der Resilienz von forstwirtschaftlich genutzten Wäldern.

Der Landesbetrieb Wald und Holz NRW setzt seit einigen Jahren die energetische Modernisierung von Betriebsgebäuden um. Es wird geprüft, inwiefern eine Installation von Photovoltaikanlagen auf diesen Gebäuden möglich ist.

### **Inhalte der Mitbestimmung**

Als Teil einer – nach Aussage des Interviewpartners – „Vorzeigebehörde im Bereich Umweltschutz“ ist der Personalrat des Landesbetriebs Wald und Holz NRW bestrebt, Maßnahmen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz mit voranzubringen. Die Beschäftigten der Forstwirtschaft sind zudem unmittelbar von den Auswirkungen des Klimawandels auf den Wald betroffen. Dies äußert sich in einer erhöhten Arbeitsbelastung aufgrund von Waldschäden durch Schädlinge sowie zunehmende Hitze- und Sturmergebnisse. Daraus resultieren physische und psychische Probleme bei der Arbeits verrichtung.

Deswegen sind die Klimaanpassung und der damit verbundene Gesundheitsschutz wichtige Themen der Mitbestimmung. Maßnahmen sind die Ausstattung mit persönlicher Schutzausrüstung (Leichtarbeitskleidung, Hitzeschutzmittel) für Arbeiten im Außenbereich und eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Die Personalvertretung startete mit der Unfallkasse und Berufsgenossenschaft eine Initiative zur Anerkennung von Borreliose als Berufskrankheit. Die Krankheit tritt aufgrund des Klimawandels und der dadurch zunehmenden Verbreitung von Zecken verstärkt auf.

Der Interviewpartner berichtet, dass die Betriebsleitung Vorschlägen aus dem Personalrat gegenüber aufgeschlossen ist. Der Personalrat unterstützt die Bemühungen der Betriebsleitung für eine energetische Modernisierung von Betriebsgebäuden. Ein Bedarf an Mitbestimmung und Zusammenarbeit zwischen Personalrat und Verwaltung wird insbesondere dann gesehen, wenn schlecht isolierte Gebäude eine potenzielle Gesundheitsgefährdung für Beschäftigte darstellen. Eine Beteiligung findet speziell auch bei Förstereien statt, da es sich um Gebäude handelt, die von Förster\*innen und ihren Familien bewohnt werden.

Mit der Betriebsleitung strebt der Personalrat eine Umstellung der forstwirtschaftlichen Geländefahrzeuge auf E-Mobilität an. Dies ist kurzfristig aus wirtschaftlichen und technisch-operationalen Gründen im Arbeitsbetrieb allerdings noch nicht realisierbar.

Ein Musterprojekt der Forstwirtschaft mit Beteiligung des Personalrats des Landesbetriebs Wald und Holz NRW ist die Informationskampagne „Wald-Klima-Schutz“. Diese wurde von der Abteilung Forst und Naturschutz in der IG BAU gestartet. Das Ziel war es, andere Akteure und Bran-

chen in der Gewerkschaft, politische Entscheidungsträger\*innen und die Öffentlichkeit für die Auswirkungen des Klimawandels auf die Forstwirtschaft zu sensibilisieren.

In einem ersten Schritt wurden Pressemitteilungen herausgegeben. Darauf aufbauend wurde in der Gewerkschaft eine Umfrage zu den Auswirkungen des Klimawandels auf die Beschäftigten durchgeführt. Sie ergab, dass Klimaveränderungen deutliche Effekte auf die körperliche und psychische Gesundheit von Forstbeschäftigte haben und damit die Arbeitsbelastung erhöhen (IG BAU 2020).

Der Personalrat von Wald und Holz NRW ist mit diesen Ergebnissen an die Betriebsleitung herangetreten. Diese sollten als Argumentation in Richtung Politik verwendet werden, um Maßnahmen gegen den Klimawandel und für den Gesundheitsschutz bei den Forstbeschäftigten zu ergreifen und damit auch die Attraktivität von Forstberufen zu erhöhen. Mit der Kampagne sollten so auch konkrete Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen und ein Personalaufbau in der Forstwirtschaft unterstützt werden. Im nächsten Schritt wurden vor allem digitale Medien genutzt, um die Öffentlichkeit zu den Themen Klimawandel und Forstwirtschaft zu informieren.

## **4.4 Synthese der Ergebnisse aus den betrieblichen Fallstudien**

Die Forschungsarbeit war explorativ angelegt, weshalb die untersuchten Fallbeispiele auch ein sehr heterogenes Bild zeigen. Die Notwendigkeit, Mitbestimmung und nachhaltige Unternehmensentwicklung stärker zu vereinen, wird dabei in den Betrieben klar hervorgehoben. In der konkreten Umsetzung gibt es aber zum Teil erhebliche Unterschiede bei der Integration von Mitbestimmung in die unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategien.

Auch wenn das Forschungsdesign keine Ableitung von allgemeingültigen und ohne Weiteres übertragbaren Ansätzen zulässt, lassen sich dennoch generelle Ansatzpunkte erkennen, die auf eine gestärkte Mitbestimmung in der Nachhaltigkeitstransformation hinwirken können.

### **4.4.1 Handlungsfelder und Innovationstypen**

Nachhaltigkeit und vor allem Klimaschutz sind in der Mehrzahl der ausgewählten betrieblichen Fallbeispiele ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie. Die Unternehmen haben sich dafür Selbstverpflichtungen und

Strategien auferlegt oder bereits konkrete Maßnahmen für Effizienzsteigerungen und die Nutzung von erneuerbaren Energien umgesetzt. Bei einigen der Unternehmen ist die Herstellung von klimafreundlichen Produkten (bspw. Technologien für E-Mobilität und Photovoltaik) Teil des Kerngeschäfts und/oder Nachhaltigkeit ist als ein Grundprinzip der Geschäftstätigkeit verankert (bspw. Forst- und Wasserwirtschaft).

Einen hohen Stellenwert haben Energieeinsparungen und alternative Energiequellen für energieintensive Branchen wie die Stahl- und Papierindustrie, die damit ihre Energiekosten senken und umfangreiche Emissionsminderungen realisieren können. In den meisten Fällen liegt der Fokus auf Klimaschutz durch eine Minderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen über erneuerbare Energien, Steigerungen der Energieeffizienz und Energieeinsparungen, wobei neben den ökologischen Effekten insbesondere auch die ökonomische Rentabilität und die Auswirkungen auf Beschäftigungsverhältnisse (quantitativ, qualitativ) berücksichtigt werden.

Daneben spielt bei der Mitbestimmung auch die betriebliche Klimafolgenanpassung über Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eine wichtige Rolle. Weitere umweltbezogene Aspekte von Nachhaltigkeit wie Biodiversität, Umweltschutz und Kreislaufwirtschaft werden in den untersuchten Fallbeispielen nicht oder nur vereinzelt adressiert.

Die Interviewpartner\*innen bewerten nachhaltige Veränderungen in ihren Unternehmen als ein wichtiges Ziel und tragen die dafür eingesetzten betrieblichen Strategien und Maßnahmen in der Regel mit. Allerdings wird die Mitbestimmung in diesem Bereich überwiegend als eine neue Aufgabe gesehen, die zumindest in den untersuchten Betrieben noch nicht in der Breite etabliert ist. Es zeigen sich dabei Unterschiede zwischen den Betrieben sowohl in dem Ausmaß der Mitbestimmung als auch hinsichtlich der Handlungsfelder und Innovationstypen, bei denen Mitbestimmung ermöglicht wird.

Ein hohes Bewusstsein der Betriebsräte für nachhaltige Transformationen und Innovationen lässt sich in Unternehmen feststellen, die für den Klimaschutz relevante Produkte (bspw. Technologien für E-Mobilität und Photovoltaik) herstellen, Dienstleistungen mit Bezug zu Energieeffizienz und erneuerbaren Energien anbieten (bspw. nachhaltigkeitsorientiertes Facility Management) oder energieintensive Kernprozesse (bspw. Grundstoffindustrie) haben.

Die aktive Mitbestimmung bezieht sich dabei in erster Linie auf nachhaltige Veränderungen in betrieblichen Peripherie- und stellenweise auch Kernprozessen. Die Mitgestaltung von (nachhaltigen) Produkten wird von den Betriebsräten überwiegend nicht in ihrem Handlungsspielraum gesehen. Einzelne Betriebsräte setzen sich auch für eine Sensibilisierung der Beschäftigten zu Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen ein, beispiels-

weise indem zu energiesparendem Verhalten informiert wird und entsprechende Fortbildungsprogramme angeboten werden.

Es gibt eine Reihe von Fallbeispielen, in denen sich Betriebsräte in Peripherieprozessen abseits des Kerngeschäfts in ihren Unternehmen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz engagieren. Dies betrifft vor allem die Bereiche des nachhaltigen Bauens und der klimafreundlichen dienstlichen Mobilität. Durch Modernisierungen von Betriebsgebäuden sollen auch positive Effekte für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und damit den Arbeits- und Gesundheitsschutz erzielt werden.

Im Bereich der nachhaltigen Mobilität haben sich Betriebsräte für die Nutzung von elektrischen Fahrzeugen als Dienstwagen und die Bereitstellung von Ladesäulen an Betriebsstandorten eingesetzt. Weitere Maßnahmen sind Zuschüsse bei der ÖPNV-Nutzung und die Förderung des Radverkehrs, beispielsweise durch die Errichtung von Duschen für Fahrradpendler\*innen. Neben Anreizen zu klimafreundlichem Verhalten ergeben sich hieraus Effekte für die Attraktivität von Unternehmen für die Beschäftigten durch Zusatzangebote.

Demgegenüber gibt es einzelne Beispiele, in denen Betriebsräte bei radikalen Innovationen in Kernprozessen von energieintensiven Unternehmen beteiligt sind. Zu nennen sind hier die Beispiele aus der Stahlindustrie (bspw. Stahlproduktion mit Wasserstoff) und Papierindustrie (bspw. Herstellung von Zellstoff aus Stroh).

Diese nachhaltigen Prozessinnovationen wurden von Betriebsräten aktiv unterstützt, da ihnen eine hohe Bedeutung für die Sicherung von Unternehmensstandorten und damit auch von Arbeitsplätzen beigemessen wird. Über unterschiedliche Ansätze des Ideenmanagements und Wissensaustauschs werden auch die Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten für die nachhaltige Optimierung von Betriebsabläufen nutzbar gemacht.

Ein neues Thema der Mitbestimmung mit Bezug zur Nachhaltigkeit sind die Beschaffung von Ressourcen und Vorprodukten sowie die damit verbundenen globalen Lieferketten. Unterstützt durch das im Jahr 2023 in Kraft getretene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz haben Betriebsräte Verbesserungen in den Umwelteffekten und Arbeitsbedingungen entlang von (globalen) Wertschöpfungsketten als ein relevantes Thema erkannt. Dies kann die Verwendung von nachhaltigen Zulieferprodukten oder Baustoffen betreffen. In der Regionalisierung von Lieferketten werden dabei die Vorteile einer Minderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen durch verkürzte Lieferwege und der Risikominimierung bei globalen Engpässen gesehen.

Ein weiteres Handlungsfeld der Mitbestimmung ist neben dem Klimaschutz die betriebliche Klimafolgenanpassung. Klimaveränderungen führen zu neuen Herausforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz

von Beschäftigten. Dies betrifft vor allem Betriebe in der Bau- und Forstwirtschaft, bei denen Beschäftigte im Außenbereich arbeiten und damit von zunehmenden Wetterextremen wie Hitzeereignissen besonders betroffen sind. Daneben spielen Arbeitsbedingungen in Innenräumen wie Fertigungshallen und Büroräumen eine Rolle. Betriebsräte haben dafür ein breites Spektrum an Maßnahmen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf den Weg gebracht.

Als Beispiele für Anpassungsmaßnahmen lassen sich in den untersuchten Betrieben die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, die Einführung von Erschweriszulagen und eines Kurzarbeitergelds in der Sommersaison, die Ausgabe von Leichtarbeitskleidung und Verteilung von Sonnenschutz und Getränken auf Baustellen, die Einführung von Betriebsvereinbarungen zur Klimatisierung von Betriebsstätte sowie die Anerkennung von Borreliose als Berufskrankheit in der Forstwirtschaft (aufgrund der zunehmenden Verbreitung von Zecken durch den Klimawandel) nennen.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass Mitbestimmung vor allem an den Schnittstellen von etablierten Aufgaben von Betriebsräten und Nachhaltigkeit ansetzt. Dies betrifft Bereiche, in denen durch nachhaltige Transformationen Auswirkungen auf die Beschäftigten entstehen, etwa durch die Einführung neuer Prozesse und Anlagen. Daneben geht es um den Arbeits- und Gesundheitsschutz angesichts des Klimawandels und um eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen durch Modernisierungen von Betriebsgebäuden und neue Formen der dienstlichen Mobilität.

#### **4.4.2 Formate und Prozesse der Mitbestimmung**

Betriebsräte können sich auf unterschiedlichen Handlungsebenen für nachhaltige Transformationen einsetzen. Während Gesamt- und Konzernbetriebsräte unternehmensweite Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsstrategien voranbringen können, sind Standortbetriebsräte für konkrete Initiativen und Maßnahmen auf Betriebsebene die relevanten Mitbestimmungsakteure.

Die Handlungsmöglichkeiten von Standortbetriebsräten umfassen formale Mitbestimmungsrechte (bspw. beim Arbeits- und Gesundheitsschutz im Zusammenhang mit der betrieblichen Klimafolgenanpassung), vor allem aber auch ein breites Spektrum an Beteiligungs-, Dialog- und Austauschformaten, die sie mit Beschäftigten, Gewerkschaften und Arbeitgebern durchführen können. Betriebsräte können daneben eigene Initiativen und Projekte starten, beispielsweise zur Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft für erneuerbare Energien oder die Etablierung von E-Mobilität bei dienstlichen Fahrten.

Die Möglichkeiten der Mitbestimmung werden dabei grundsätzlich durch betriebliche Strukturen und Prozesse („Mitbestimmungskulturen“) beeinflusst (Streeck 1998). Wie die Fallstudien zeigen, sind Erfahrungen mit Kooperationsprojekten von Betriebsräten und Arbeitgebern sowie deren Sensibilität für die Handlungserfordernisse im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz Faktoren für eine erfolgreiche Mitbestimmung. Impulse gingen in einigen der untersuchten Fälle von einzelnen Betriebsratsmitgliedern aus, die eine hohe individuelle Motivation und Umsetzungsbereitschaft für das Thema Nachhaltigkeit haben und in diesem Bereich Initiativen anstoßen möchten.

Aufgrund der (noch) fehlenden formalen Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz als Aufgaben der Mitbestimmung wird eine hohe Bedeutung in informellen und kooperativen Instrumenten gesehen. Gleichwohl betonen Betriebsräte, dass diverse Schnittstellen zu etablierten Mitbestimmungsaufgaben bei betrieblichen Umbau- und Innovationsprozessen bestehen, die auch für das Thema Nachhaltigkeit genutzt werden können. In dieser „Übersetzungsleistung“ wird eine zentrale Herausforderung für die Mitbestimmungspraxis in diesen Handlungsfeldern gesehen.

In den meisten Fallbeispielen unterstützen Betriebsräte die Nachhaltigkeits- und Klimaschutzstrategien ihrer Unternehmen und sehen darin einen wichtigen Beitrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Sie sind stellenweise auch an der Entwicklung von entsprechenden Strategien und Leitbildern beteiligt und vertreten diese in Richtung der Beschäftigten.

Eine strategische Einflussnahme in den Bereichen Klimaschutz und Nachhaltigkeit ist von Betriebsräten insbesondere in Unternehmen möglich, in denen sie in Aufsichtsräten vertreten sind, etwa in genossenschaftlichen Unternehmen oder im Rahmen der Montanmitbestimmung in der Kohle- und Stahlindustrie. Darin wird von den befragten Akteuren ein wichtiger Hebel für eine Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen gesehen. Betriebsräte können hierüber frühzeitig Einfluss nehmen und Informationen erhalten, zu denen sie dann Stellung beziehen können.

Eine hohe Bedeutung für eine Mitbestimmung im Nachhaltigkeitsbereich haben institutionalisierte Strukturen und Prozesse. Dies kann über Ausschüsse, Arbeitsgruppen, Steuerungskreise oder Stabsstellen erreicht werden, denen dafür eine Themenverantwortung übertragen wird. Eine wichtige Plattform ist in diesem Zusammenhang in vielen Betrieben der Wirtschaftsausschuss, über den eine Mitteilungspflicht der Geschäftsführung auch zu betrieblichen Umbauvorhaben, neuen Prozessen und dem Umweltschutz besteht.

Daneben gibt es zahlreiche Beispiele, in denen auf Initiative von Betriebsräten Nachhaltigkeits-, Energie- oder Innovationsteams gegründet wurden. Darin beschäftigen sich Expert\*innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit Maßnahmen für den Klimaschutz oder eine (energetische) Optimierung von Prozessen. In einem untersuchten Beispiel wurde von einem Konzernbetriebsrat ein Transformationsausschuss gegründet, der einen Austausch von Erfahrungen und Informationen zu nachhaltigen Umbauvorhaben zwischen den verschiedenen Standorten koordiniert.

Es finden sich in den Fallbeispielen daneben unterschiedliche Ansätze eines betrieblichen Vorschlagswesens und Ideenmanagements, mit denen Vorschläge der Beschäftigten für nachhaltige Optimierungen in den Betriebsabläufen gesammelt werden. Dadurch sollen das fachspezifische Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten für Verbesserungen von Prozessen und Produkten genutzt werden. Hierin wird ein wichtiger Mehrwert gegenüber einer rein hierarchischen Organisation von Innovationsprozessen gesehen.

In Ergänzung zum Vorschlagswesen gibt es auch Beispiele für neuartige Beteiligungsformate, bei denen Beschäftigte die Standorte eines Unternehmens besuchen, sich gemeinsam zu nachhaltigen Veränderungen der Prozesse austauschen und die Geschäftsführung daraus Folgeprojekte und Maßnahmen ableitet.

Betriebsräte führen des Weiteren Informationsveranstaltungen und Beratungen für Beschäftigte zu Nachhaltigkeitsthemen durch. Sie bieten beispielsweise Informationen zu energiesparendem Verhalten im Betrieb an. Zudem sind sie an der Konzeption von Fortbildungsprogrammen beteiligt und führen Seminare durch, in denen mit Beschäftigten Ideen für die Ressourcen- und Energieeffizienz in Unternehmen entwickelt werden. Betriebsräte übernehmen eine Koordination von Bildungs- und Begleitmaßnahmen für Beschäftigte, da durch nachhaltige Transformationen neue Tätigkeitsbereiche entstehen und neue Qualifikationen erforderlich werden.

Auf der Branchenebene gibt es einzelne Beispiele für Betriebsräte, die gemeinsam mit Gewerkschaften öffentlichkeitswirksame Kampagnen zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz durchführen und darüber auch Forderungen für eine sozialverträgliche Transformation ihrer Branchen in Richtung Politik vertreten.

#### **4.4.3 Hemmnisse und Gründe für fehlende Mitbestimmung**

Die Fallbeispiele umfassen eine Reihe von erfolgreichen Ansätzen für die Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen. Insgesamt wird von den befragten Akteuren aus den Betrieben und Gewerkschaften die Mitbestimmung in diesen Aufgabenbereichen derzeit aber noch als wenig ausgeprägt bewertet. Dafür werden verschiedene Gründe genannt.

##### **(Vermeintliche) Zielkonflikte**

Nachhaltigkeit und Beschäftigungssicherung werden von einigen der Akteure als sich widersprechende Interessen angesehen. Ein Zielkonflikt kann sich durch wegfallende Geschäftsfelder ergeben, sofern die Betriebsräte in einer von der Transformation besonders betroffenen Branche arbeiten. So berichteten zwei Gewerkschaftsvertreter\*innen von Widerständen gegen nachhaltige Veränderungsprozesse in der Kalk- und Automobilindustrie.

Beschäftigte der Kalkindustrie nähmen Proteste gegen Waldabholzung, die für den Kalkabbau notwendig ist, vor allem als Gefährdung von Arbeitsplätzen wahr, so eine Vertreterin der IG BAU. Auch der Abschied vom Verbrennungsmotor werde von Beschäftigten eines großen Automobilherstellers als existenzbedrohend angesehen, beschrieb ein Vertreter der IG Metall. Das liegt nicht nur an einem möglichen Wegfall von Arbeitsplätzen, sondern auch an fehlenden eigenen Erfahrungen mit dieser neuen Art von Mobilität.

Auch eine Veränderung von innerbetrieblichen Prozessen kann Zielkonflikte zwischen Arbeitsbedingungen und Nachhaltigkeit hervorrufen. Ein Betriebsrat berichtete etwa, dass die Umstellung der Dienstwagenflotte auf Elektrofahrzeuge für Beschäftigte im Außendienst neue Herausforderungen mit sich bringe, die der Betriebsrat beobachte. So ist etwa noch nicht klar, ob die Ladezeit bei Elektrofahrzeugen als Arbeitszeit zähle. Das sei insbesondere für Mitarbeitende im Außendienst problematisch, die von Kunde zu Kunde fahren.

##### **Nachhaltigkeit kein klassisches Mitbestimmungsthema**

Selbst wenn keine Zielkonflikte bestehen, sehen viele Betriebsräte Nachhaltigkeit und Klimaschutz nicht als für sie relevante Themen an. So beschrieb eine Betriebsrätin aus der Baubranche, dass sie die Geschäftsführung als bereits sehr engagiert wahrnehme und daher keinen Handlungsbedarf sehe. Bei vielen fehle das Bewusstsein, dass neben „Abwehrkampf“ eine Mitgestaltung nachhaltiger Veränderungen auf Betriebs-

ebene möglich ist, sagte eine Gewerkschaftsvertreterin: „Sie sehen sich nicht als Akteure, um in ihrem eigenen Betrieb etwas zu verändern.“ Erst wenn es Auswirkungen auf die Beschäftigten gibt, etwa durch neue Prozesse und Maschinen, werden viele Betriebsräte aktiv.

Ein weiterer Gewerkschaftsvertreter warnte sogar davor, die Verantwortung für den nachhaltigen Wandel auf die Beschäftigten „abzuladen“. Ihr Engagement für Umwelt und Klima sei begrenzt, denn Betriebsräte haben kein Mitbestimmungsrecht bei Investitions- oder sonstigen Kapitalentscheidungen. Ihre vorrangige Aufgabe in der nachhaltigen Transformation sieht er in der Berücksichtigung der sozialen Aspekte.

Auch eine Betriebsräatin stellte im Interview fest, dass das Thema Nachhaltigkeit zwar bei den Gewerkschaften, aber noch nicht bei Betriebsräten angekommen sei. Ein großer Problemdruck durch die Energiekrise und die damit einhergehenden Preissteigerungen sei auf betrieblicher Ebene derzeit jedoch ein Impulsgeber für Ressourcen- und Umweltschutz.

### **Personelle Kapazitäten**

Einige der Interviewpartner\*innen betonten, dass Nachhaltigkeit auch im Interesse der Beschäftigten sei und stellten andere Hemmnisse für die Mitbestimmung heraus. Fast alle befragten Betriebsräte nannten fehlende personelle Kapazitäten als einen Grund. Ihre Kernaufgaben in Bereichen wie Personaleinstellungen, Umgruppierungen, Kündigungen, Arbeitszeiten sowie Restrukturierungen nehmen bereits so viel Zeit in Anspruch, dass ein darüber hinausgehendes Engagement für Nachhaltigkeit kaum zu realisieren ist.

Die Anzahl der freigestellten Personen vor allem in kleineren Betrieben bezeichneten viele Interviewpartner\*innen als zu gering, um dauerhaft das Thema Nachhaltigkeit zu besetzen. „Ab einer gewissen Größe, 50 Personen, geht das, da kann man dann zwei Leute freistellen, die sich nur um Nachhaltigkeit kümmern“, so ein Betriebsrat. Ein Interviewpartner aus dem produzierenden Gewerbe berichtete, dass sein Betriebsrat sich gerne um Mittel für nachhaltige Projekte bewerben würde, mit der Aufgabe allein jedoch überlastet sei und kaum Unterstützung von der Geschäftsführung erhalte.

Betriebsratsarbeit ist in der Regel darauf ausgelegt, auf akute Anliegen der Belegschaft oder Vorgänge der Unternehmensführung zu reagieren. Dementsprechend fällt die Einschätzung eines interviewten Gewerkschaftsvertreters aus. Er fordert von den Betriebsräten, aus dem „Paradigma der Reaktion“ auszubrechen und sich strategisch zu positionieren.

Die aktuellen Krisen verschärfen die Fokussierung auf Kernthemen der Mitbestimmung, wie Vertreter\*innen der IG BAU und der IG Metall schil-

derten. Der Abschluss guter Tarifverträge in den von ihnen vertretenen Branchen hat aufgrund der massiven Inflation oberste Priorität für Gewerkschaften. Das gilt auch für Betriebsräte, die über Haustarifverträge Einfluss auf die Lohngestaltung nehmen können.

### Begrenzte Mitbestimmungsrechte

Die Möglichkeiten zur Mitbestimmung durch die bestehenden gesetzlichen Grundlagen sind derzeit noch begrenzt. So sieht etwa der betriebliche Umweltschutz keine Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte vor, sondern lediglich ein Informations- und Anhörungsrecht. Alles, was darüber hinausgeht, sei eine Frage der Unternehmenskultur, kommentierte ein interviewter Gewerkschaftsvertreter. Eine stärkere Verankerung von Nachhaltigkeit als formalisiertes Mitbestimmungsrecht würde nicht nur die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten erweitern, sondern auch zu einer Sensibilisierung für dieses Thema als Aufgabenbereich von Betriebsräten beitragen.

Exemplarisch bemängelte ein Betriebsrat die derzeitige Praxis bei Entscheidungen über Lieferketten und Investitionen. Diese würden zumeist auf der Ebene der Geschäftsführung beschlossen. Dabei könnte eine stärkere Einbeziehung der Betriebsräte die Nachhaltigkeit von Investitionen fördern, da sie Aspekte wie eine faire Produktion in den Fokus rücken würden. Eine relevante Gesetzesgrundlage ist das seit dem Jahr 2023 gültige Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das Unternehmen einer bestimmten Größe zur Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards in ihren Lieferketten verpflichtet.

Zudem entziehen sich zukunftsweisende Entscheidungen oft der Einflusssphäre der lokalen Betriebsräte. Denn in großen Unternehmen werden Strategien nicht mehr auf Standortebene (mit-)verhandelt. So berichtete ein Betriebsrat, dass die Potenziale für CO<sub>2</sub>-Einsparungen an seinem Entwicklungsstandort im Vergleich zu den produzierenden Werken eher gering ausfallen. Als lokaler Betriebsrat sei sein Einfluss also sehr begrenzt.

### 4.4.4 Aufbau von Handlungskapazitäten

Eine Frage für viele Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter\*innen ist, wie die Rolle von Mitbestimmungsakteuren bei nachhaltigen Transformationen angesichts der dargestellten Herausforderungen gestärkt werden kann. In den Interviews wurden bestehende und weitere erforderliche Ansätze für den Aufbau von Handlungskapazitäten von Betriebsräten für Nachhaltigkeit und den Klimaschutz besprochen.

## Fortbildungen

Fortbildungsangebote sind angesichts neuer Qualifizierungsbedarfe durch die nachhaltige Transformation ein wichtiger Ansatzpunkt für die Befähigung von Betriebsräten und Beschäftigten.

Ein Personalrat aus der Forstwirtschaft berichtete, dass Nachhaltigkeitsthemen wie neue Pflanztechniken und Erntemethoden in Fortbildungsprogrammen seines Betriebs berücksichtigt werden. Der Personalrat bekommt den Fortbildungskatalog jedes Jahr vorgelegt und bringt sich mit Vorschlägen ein. Ein anderer Betriebsrat aus dem produzierenden Gewerbe berichtet von Schulungen von Mitarbeitenden zur Ressourceneffizienz. In internen Trainings solle „ein Gespür dafür entwickelt werden“, dass zum Beispiel ein Mehrverbrauch von Aluminium ein Produkt stabiler macht, aber auch zu mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen führt.

Ein Interviewpartner wies zudem auf ein Bildungsangebot der IG Metall zur sozial-ökologischen Transformation hin. In Tages- und Wochenseminaren wird zunächst gemeinsam ein „Problemaufriss“ zum Klimawandel und zu volkswirtschaftlichen Zusammenhängen erarbeitet, um dann auf Alternativen zu blicken und erste Umsetzungsideen für den eigenen Betrieb zu entwickeln. Das Angebot steht grundsätzlich allen Beschäftigten im Rahmen eines Bildungsurlaubs offen.

## Kampagnen

(Informations-)Kampagnen können ebenfalls eine wichtige Rolle in der nachhaltigen Transformation von Unternehmen und Branchen spielen, sowohl in der Außenkommunikation von Handlungserfordernissen an Politik und Gesellschaft als auch für die Sensibilisierung für die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz innerhalb von Betrieben. In den Interviews wurden zwei Beispiele genannt.

In der Forstwirtschaft wurde die Informationskampagne „Wald-Klimaschutz“ initiiert. Impulsgeber war die Abteilung Forst und Naturschutz in der IG BAU zusammen mit vier Landesvertretungen. Die Kampagne beinhaltete auf Bundesebene eine im Jahr 2020 durchgeführte Umfrage zu den Folgen des Klimawandels für Forstbeschäftigte. Sie zeigte, dass Klimaveränderungen zu einer deutlichen Erhöhung der Arbeitsbelastung führen.

Die Ergebnisse wurden auch als Argument auf betrieblicher und politischer Ebene genutzt, um Maßnahmen gegen den Klimawandel zu fordern. Im Rahmen der Kampagne wurde 2024 ein Positionspapier veröffentlicht, in dem Forderungen für die Verbesserung der Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten im Forstbereich und für die Erhöhung der Klimaresilienz des Waldes vertreten werden (IG BAU 2024).

Die IG Metall führte seit 2016 die Kampagne „Stahl ist Zukunft“ durch, die eine Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz für die Herstellung von grünem Stahl zum Ziel hatte. Besonders relevant wurde sie für die Branche im Vorfeld milliardenschwerer Investitionen in eine Direktreduktionsanlage, für die eine politische Förderung erforderlich war. Dafür sollten Politik und Gesellschaft von der Zukunftsfähigkeit grünen Stahls überzeugt werden. Unter dem Slogan „Unser Herz aus Stahl hat eine grüne Zukunft“ demonstrierten am „Stahlaktionstag“ deutschlandweit mehrere tausende Stahlarbeiter\*innen und forderten klare Bekenntnisse der Politik zu ihrer Industrie ein.

### **Mitbestimmungskultur**

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Beteiligung von Betriebsräten in der nachhaltigen Transformation ist eine Unternehmens- und Mitbestimmungskultur, die auf Kooperationen und Dialog mit der Arbeitgeberseite und Beschäftigten beruht. In vielen traditionsreichen Industrien der Schwerindustrie ist eine solche Zusammenarbeit bereits durch die Montanmitbestimmung in Aufsichtsräten erprobt. Ein Beispiel ist die enge Abstimmung von Arbeitnehmer\*innen-Vertretung und Vorstand in der Stahlindustrie, um sich „mit einer Stimme“ für eine politische Unterstützung des nachhaltigen Umbaus der Branche einzusetzen.

Doch auch in anderen Unternehmen ist eine dialogorientierte Unternehmenskultur eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitbestimmung bei nachhaltigen Veränderungen. Insbesondere in Bereichen, für die keine formalen Mitbestimmungsrechte vorliegen, ist eine gute Beziehung zwischen Betriebsrat und Arbeitgebern ein wichtiger Faktor. „Sich zuzuhören und nicht dickköpfig sein ist ein Schlüsselement, um Dinge in Unternehmen voranzutreiben“, fasst ein Betriebsrat zusammen. Der „gute Wille“ des eigenen Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit hilft ihm zudem, Ideen schnell umzusetzen.

### **Strategische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit**

Die Mitbestimmung bei Produktions- und Investitionsentscheidungen ist nach Ansicht einiger Interviewpartner\*innen eine Voraussetzung für ein wirklich nachhaltiges Handeln von Unternehmen. Um sich umfassend in diese Entscheidungen einzubringen, ist wiederum eine frühzeitige strategische Auseinandersetzung seitens der Betriebsräte notwendig.

Hierfür hat die IG Metall Baden-Württemberg eine Hilfestellung entwickelt. In halbtägigen „Zukunftschecks“ werden Betriebsräte befähigt, die Zukunftsfähigkeit ihres Betriebes zu beleuchten und sich gemeinsam eine strategische Position zu erarbeiten (Wahl 2023). Das Konzept für die Workshops hat die Bezirksleitung zusammen mit dem Fraunhofer-Institut

für Arbeitswirtschaft und Organisation entwickelt und 2022 bereits an 35 Standorten in Baden-Württemberg erprobt.

### **Verbindung mit Kernaufgaben der Mitbestimmung**

Fast alle befragten Betriebsräte beschrieben einen Mangel an personellen Kapazitäten für die Bearbeitung weiterer Aufgaben wie dem Thema Nachhaltigkeit. Mögliche Lösungen sind die Freistellung von Betriebsräten, die Einrichtung von Stabsstellen mit einer Themenverantwortung für Nachhaltigkeit oder auch die Einholung externen Sachverstands.

Ein weiterer Ansatz ist, Nachhaltigkeit enger mit den Kernaufgaben der Mitbestimmung zu verbinden und Betriebsräten so ein effizientes Handeln zu ermöglichen. Anknüpfungspunkte bestehen dafür etwa bei Umstrukturierungen von Geschäftsfeldern sowie der Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen durch neue Prozesse. Diese Themen stellen etablierte Aufgabenbereiche der Mitbestimmung dar und haben zugleich Bezüge zur betrieblichen Nachhaltigkeit. Verbindungen bestehen auch bei der betrieblichen Klimaanpassung, die direkte Berührungspunkte mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz hat.

Daneben ist eine Konkretisierung der Bedeutung von nachhaltigen Transformationen für die Betriebe notwendig. Nachhaltigkeit solle stets auch im Zusammenhang mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung gesehen werden, um für Betriebsräte relevant zu sein, beschrieb ein Gewerkschaftsmitglied. „Man muss greifbar machen, dass die eigentliche Bedrohung ist, sich nicht nachhaltig aufzustellen.“ Gut funktioniere das bereits bei dem Thema Ressourceneffizienz, da Energieverbräuche ein finanzielles Einsparpotenzial jenseits von Beschäftigungsabbau darstellen.

### **4.4.5 Rolle von Gewerkschaften**

Gewerkschaften sind in ihrer Rolle zwischen Wirtschaftsbranchen und Politik wichtige Akteure für die sozialverträgliche Gestaltung von Transformations- und Innovationsprozessen. Sie können dabei auch speziell Betriebsräte in ihrem Engagement für Nachhaltigkeit unterstützen.

Für die sozial-ökologische Transformation haben sie unterschiedliche Initiativen, Kampagnen und Positionspapiere auf den Weg gebracht. Beispiele sind der 2019 erstmalig durchgeführte Aktionstag „FairWandel“ der IG Metall, die bereits seit dem Jahr 2013 laufende Nachhaltigkeitsinitiative Chemie3 der IG BCE, des Verbands der Chemischen Industrie und des Bundesarbeitgeberverbands Chemie sowie die bereits beschriebene

Kampagne „Wald-Klima-Schutz“ der Abteilung Forst und Naturschutz in der IG BAU.

Auch über die Aushandlung von Tarifverträgen können sich Gewerkschaften in nachhaltigen Transformationsprozessen für die Sicherung von Arbeitsplätzen einsetzen. Ein Beispiel ist der „Zukunftstarifvertrag“ der IG Metall mit einem Automobilzulieferer über den die Umstellung von Verbrenner- zu Elektromotoren in dem Unternehmen sozialverträglich gestaltet werden soll, das heißt insbesondere ohne Standortschließungen und betriebsbedingte Kündigungen in den kommenden Jahren (IG Metall 2022).

### **Kampagnen mit betrieblichen Akteuren**

Die Vertreter\*innen aller drei befragten Gewerkschaften hoben die Relevanz der Mitbestimmung im Bereich Klima- und Umweltschutz hervor. Einige Betriebsräte beschrieben dabei eine enge Zusammenarbeit mit Gewerkschaften zu ökologischen Themen. Ein Gesprächspartner hat sich nicht nur innerhalb seines Betriebs für faire Lieferketten eingesetzt, sondern auch über die IG Metall für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz geworben.

Innerhalb der Stahlindustrie existiert eine langjährig etablierte Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten. Auch in Bezug auf die Förderung einer Direktreduktionsanlage sei man „maximal eng abgestimmt“ gewesen. Die Industriegewerkschaft übernehme dabei vor allem die politische Kommunikation, Koordination verschiedener Akteure und die Planung von Veranstaltungen. „[Sie] bildet die Klammer für die Transformation, damit wir das erfolgreich hinbekommen“, fasste ein Betriebsrat zusammen.

### **Promotoren der Mitbestimmung von nachhaltigen Innovationen**

Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind wegen ihren sozialen Implikationen für die Beschäftigten für alle befragten Gewerkschaften relevante Themen. Zukünftig könnten Gewerkschaften dabei verstärkt als Promotoren und Multiplikatoren von mitbestimmten Nachhaltigkeitsinnovationen fungieren. Sie haben einen übergreifenden Blick auf unterschiedliche Betriebe und Unternehmen und können so Erfahrungen zwischen Akteuren verbreiten und diese vernetzen. Ein Interviewpartner sagte: „Wenn das Thema Nachhaltigkeit bei den Gewerkschaften auf die Agenda kommt, nehmen viele Beschäftigte das wahr.“

Ein Beispiel ist der Transformationskongress der IG Metall, der 2018 in Bonn stattfand. Im Anschluss hat sich unter anderem das Transformationsteam der Bezirksleitung Baden-Württemberg gegründet und einen „Zukunftscheck“ für Betriebsräte ins Leben gerufen. Die Stiftung Arbeit

und Umwelt der IG BCE entwickelte vier Szenarien für eine mögliche Zukunft der deutschen Industrie, von einem steigenden Wettbewerbsdruck über ein smartes Wachstum und der politischen Förderung nachhaltiger Industrien, bis hin zu einem krisenhaften Szenario. Diese vier Zukunftsbilder werden auch in Schulungen eingesetzt, wie ein Betriebsrat berichtete.

### **Rechtliche Hilfestellungen**

Gewerkschaften können Betriebsräte zu rechtlichen Fragen beim betrieblichen Umweltschutz und damit verwandten Nachhaltigkeitsthemen beraten. Gewerkschaftssekreter\*innen können ihr rechtliches Fachwissen weitergeben und Betriebsräte überzeugen, dass ihr Anliegen „legal und legitim“ ist, wie ein befragter Gewerkschaftsvertreter formulierte.

Das ist gerade bei Nachhaltigkeitsthemen relevant, wo viele Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte nicht klar benennen können. Hinweise auf geeignete Mitbestimmungsformate können daher entscheidend zum Erfolg einer Initiative beitragen. Einzelne Betriebsräte äußerten in den Interviews außerdem einen Unterstützungsbedarf bei der Bewerbung um Finanzmittel und formalen Prozessen, bei denen es ebenfalls Fachwissen bei Gewerkschaften gibt.

## 5. Gruppendiskussion und Validierung der Ergebnisse

### Themen und Teilnehmende der Gruppendiskussion

Für eine kritische Reflexion und Validierung der Fallstudienanalyse wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt. Ausgehend von einer Präsentation der Forschungsergebnisse zur Rolle von Mitbestimmungsakteuren bei nachhaltigen Transformationen und Innovationen fand eine moderierte Diskussion zu deren Handlungsmöglichkeiten, Herausforderungen und den Erfordernissen für einen Kapazitätsaufbau statt. Neben einer akteursübergreifenden Diskussion sollten damit Handlungsempfehlungen entwickelt, ein Transfer der Ergebnisse angestoßen und Impulse für eine weitere Beschäftigung mit den Themen in den beteiligten Betrieben gegeben werden.

Bei den Teilnehmenden handelte es sich um Betriebsräte und Fachreferent\*innen (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umwelt) aus Unternehmen des produzierenden Gewerbes sowie einen Gewerkschaftsvertreter der IG Metall. Einige Teilnehmende waren bereits an nachhaltigen Veränderungsprozessen beteiligt. Zu nennen sind die Umstellung auf eine klimaneutrale Stahlproduktion oder auf Technologien für E-Mobilität bei einem Automobilzulieferer sowie die Etablierung alternativer Energiequellen in der Chemieindustrie. Andere Teilnehmende waren noch nicht an Nachhaltigkeitsmaßnahmen beteiligt, hatten aber Interesse an einer Diskussion von Möglichkeiten der Mitbestimmung in diesem Bereich.

### Mitbestimmung und Nachhaltigkeit

Die in der Gruppendiskussion präsentierten Ergebnisse aus den Fallstudien wurden von den Teilnehmenden grundsätzlich bestätigt. Nachhaltige Transformationen und Innovationen werden als relevante Themen für Betriebsräte wahrgenommen. Insgesamt spielt Nachhaltigkeit in der Mitbestimmungspraxis bislang allerdings nur eine begrenzte Rolle, auch wenn es erste Positivbeispiele gibt. Dies wird auf eine Schwerpunktsetzung der Betriebsräte auf etablierte Aufgaben in den Bereichen Personal und Organisation, ein begrenztes Wissen zu Handlungsmöglichkeiten und eingeschränkte Handlungskapazitäten zurückgeführt.

Dabei werden Unterschiede zwischen Unternehmen festgestellt. Während viele große Industriebetriebe fortgeschrittene Strategien und Planungen im Bereich Nachhaltigkeit haben und Mitbestimmungsgremien aktiv sind, gibt es vor allem bei kleinen und mittleren Betrieben Handlungsbedarf. Wie in der Diskussion angemerkt wurde, sind auch regionale Unterschiede in den Erfahrungen mit (historischen) Transformationsprozessen

relevant. Beispielsweise verfügen Industriebetriebe in Altindustrieregionen wie dem Ruhrgebiet über umfangreichere Erfahrungen bei der Mitbestimmung von Strukturwandel- und Transformationsprozessen als Unternehmen in Regionen mit anderen Entwicklungspfaden.

Aus Sicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussion werden nachhaltige Transformationen derzeit vor allem von Geschäftsführungen als ein strategisches Thema erkannt. Durch politische Ziele für den Klimaschutz, veränderte ökonomische Rahmenbedingungen und damit einhergehende Anpassungen von Geschäftsstrategien hat das Thema einen deutlichen Anschub bekommen.

Wie ein Betriebsrat in der Diskussion darstellte, erfolgt die Ausrichtung auf nachhaltige Produkte und Prozesse so auch aus Rentabilitätsgründen und aufgrund zunehmender Anforderungen an Emissionsminderungen in der Wirtschaft. Dies gilt besonders für energieintensive und klimarelevante Branchen wie die Grundstoff- und Automobilindustrie. Umstrukturierungen und damit verbundene Fragen der Standort- und Beschäftigungssicherung führen aber dazu, dass sich auch Betriebsräte vermehrt mit diesen Themen beschäftigen.

### **Nachhaltigkeit als strategisches Thema der Mitbestimmung**

Als zentraler Handlungsbedarf wurde in der Gruppendiskussion herausgestellt, Betriebsräten deutlicher den Zusammenhang von Mitbestimmung und Nachhaltigkeit aufzuzeigen. Es werden diverse Schnittstellen zwischen den etablierten Aufgabenbereichen von Betriebsräten im Zusammenhang mit Personal- und Organisationsfragen sowie nachhaltigen Transformationen gesehen. Dies betrifft etwa die Umstrukturierung von Geschäftsfeldern, neue Arbeitsbedingungen sowie die Auswirkungen des Klimawandels auf Arbeitszeiten und Leistung. Weitere Themen in Unternehmen mit Implikationen für Nachhaltigkeit sind Raumkonzepte für eine effiziente Nutzung von Büroräumen und dienstliche Mobilität.

In der Diskussion wurde hervorgehoben, dass Optimierungen von Betriebsabläufen klassische Aufgaben von Betriebsräten sind, die allerdings verstärkt unter dem Gesichtspunkt Nachhaltigkeit ablaufen. Dies ermöglicht es, Nachhaltigkeit nicht als Zusatzthema zu bearbeiten, sondern in bestehende Aufgabenbereiche zu integrieren. Ein Teilnehmender äußerte sich dazu folgendermaßen: „Die Aufgabe ist es, einen Überbau zu schaffen, damit Nachhaltigkeit diese Kernthemen trifft.“

Nachhaltige Transformationen erfordern eine neue Art und Weise der strategischen Auseinandersetzung durch die Betriebsräte. Wie ein Betriebsrat eines Automobilzulieferers darstellte, wird der nachhaltige Umbau von Prozessen und Produkten derzeit noch als Teil einer konventionellen wirtschaftlichen Anpassung behandelt.

Im Unterschied zu kurzfristigen Kernaufgaben der Mitbestimmung, etwa bei Personalfragen, sind nachhaltige Transformationen aber komplexe langfristige Themen, die technische, personelle und organisatorische Facetten haben. Unternehmensweite, europäische oder globale Themen spielen bislang allerdings in Betriebsräten nur eine begrenzte Rolle, da sie sich in erster Linie als Delegierte ihres Standorts verstehen.

Aus Sicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussion sind daher beim Thema Nachhaltigkeit ein neues Selbstverständnis und eine neue strategische Auseinandersetzung durch die Betriebsräte erforderlich. Zudem geht es auch um die Außenwirkung von Betriebsräten als strategisch handelnde Akteure. Betriebsräte sollten dazu befähigt werden, stärker in ökonomischen und sozioökologischen Zusammenhängen zu denken.

Wie ein Teilnehmender äußerte, können Betriebsräte dabei aus Erfahrungen mit anderen Krisen und Transformationen wie den Engpässen in globalen Lieferketten und der Digitalisierung lernen. Notwendig sei auch eine intensivere Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungstrends und der Frage, was dies für die jeweiligen Unternehmen, die Beschäftigten und Betriebsräte heißt: „Wir kriegen für die Beschäftigten mehr und bessere Arbeit, wenn wir das Thema Nachhaltigkeit strategisch bespielen.“

### **Aufbau von Kompetenzen und Handlungskapazitäten**

Vor diesem Hintergrund wurde in der Gruppendiskussion erörtert, wie in Betriebsräten strategisch-inhaltliche Kompetenzen und Kapazitäten für das Thema Nachhaltigkeit aufgebaut werden können. Einige Betriebsräte stellten dar, dass ihre Unternehmen sich bereits für nachhaltige Transformationen einsetzen, es ihnen aber an Strukturen und teilweise auch Fachwissen fehlt, um in diesen Prozessen mitwirken zu können. Gründe hierfür sind die Priorisierung anderer Aufgabenbereiche sowie begrenzte personelle und organisatorische Kapazitäten.

Zudem fehlt Betriebsräten (bislang) eine rechtliche Handhabe, da Klimaschutz und Nachhaltigkeit keine formalen Mitbestimmungsthemen sind. Für einen Kapazitätsaufbau werden Beteiligungsformate, Netzwerke und Qualifizierung als zentral bewertet.

Eine Möglichkeit für den Aufbau von Kapazitäten ist die Einrichtung von Ausschüssen und Stabsstellen, was aus Sicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussion aber noch zu wenig von Betriebsräten genutzt wird. Über derartige Formate können Fachkompetenzen gewonnen und eine Sichtbarkeit für Themen geschaffen werden. Mitglieder von Stabsstellen waren an der Diskussion beteiligt und schilderten ihre Arbeitsweise zu Themen wie Nachhaltigkeit, europäischen Handelsbeziehungen und globalen Lieferketten.

Positive Erfahrungen wurden in einem Unternehmen mit der Etablierung von Ausschüssen (nach § 28a BetrVG) gemacht, die eine Themenverantwortung für Nachhaltigkeit übernehmen und daraus folgende Aufgaben in kleinen, flexiblen Gruppen bearbeiten können. Diese Gruppen sind im betreffenden Unternehmen für strategische Fragen zur Nachhaltigkeit, die Prozessgestaltung und Koordination von Umsetzungsprojekten verantwortlich und haben sich langfristig eine klimaneutrale Ausrichtung des Unternehmens vorgenommen.

Über die Gruppe wird auch Netzwerkarbeit zu Gewerkschaften und Politik betrieben. Zu einzelnen Fokusthemen werden Expert\*innen eingeladen. Als Herausforderung wird aber gesehen, diese Themen aus den Ausschüssen in die entscheidungsbefugten Betriebsräte zu bringen, die dann konkrete Initiativen und Maßnahmen umsetzen können.

Grundsätzlich besteht ein Bedarf an Wissensaufbau und Erfahrungsaustausch zu nachhaltigen Transformationen. Dies kann auch über Qualifizierungsangebote wie Schulungen und Seminare erreicht werden. Allerdings wurde von einem Gewerkschaftsvertreter geäußert, dass bestehende Seminare für Betriebsräte zum Thema Nachhaltigkeit nur in begrenztem Umfang wahrgenommen werden, da in der Regel anderen Aufgabenbereichen der Betriebsratsarbeit eine noch höhere Dringlichkeit zugeschrieben wird.

Ebenfalls erforderlich ist eine Vernetzung mit anderen Akteuren. Dies betrifft innerbetriebliche Netzwerke von Betriebsräten mit Verantwortlichen für nachhaltige Transformationen und Innovationen aus kaufmännischen und technischen Unternehmensbereichen. Daneben wurde auch ein Bedarf an Netzwerken für einen Erfahrungs- und Wissensaustausch mit externen Fachleuten, anderen Betriebsräten und Gewerkschaften geäußert. Auch Netzwerke zur Wissenschaft wurden als wichtiger Ansatz für den Aufbau von Kompetenzen und Fachwissen genannt. Aus Sicht der Teilnehmenden können so etwa auch Formate wie die hier durchgeführte Gruppendiskussion zum Kapazitätsaufbau bei Betriebsräten beitragen.

## 6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Nachhaltige Transformationen wie der Klimaschutz sind eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die zukünftige Ausrichtung von Wirtschaft und Arbeit. Für eine demokratische Gestaltung dieses sozioökologischen Wandels in Unternehmen spielen Betriebsräte eine wichtige Rolle. Ausgehend von betrieblichen Fallstudien beschäftigte sich dieses Projekt mit der Frage, welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte im primären und sekundären Sektor bei der Mitbestimmung von nachhaltigen Veränderungen haben, welche Herausforderungen bestehen und wie ein Aufbau von Kapazitäten erreicht werden kann.

Die Mehrzahl der betrachteten Unternehmen haben übergeordnete Ziele, Strategien oder Maßnahmen für Nachhaltigkeit und den Klimaschutz; auch Betriebsräte weisen diesen Themen eine hohe Priorität zu. Bislang ist aber nur in begrenztem Maße eine Mitbestimmung in diesen Handlungsfeldern festzustellen. Zwar gibt es einzelne Positivbeispiele, in der Breite bestehen aber Herausforderungen bei der Verankerung dieser Themen in der Mitbestimmungspraxis.

Die Gründe sind vor allem begrenzte Kapazitäten (personell, organisatorisch) der Betriebsräte für vermeintliche Zusatzaufgaben und die Schwerpunktsetzung auf Kernaufgaben in den Bereichen Personal und Organisation. Hinzu kommt ein begrenztes Wissen bei vielen Betriebsräten zu Handlungsmöglichkeiten bei nachhaltigen Veränderungsprozessen auf betrieblicher Ebene. Ansätze einer Mitbestimmung im Nachhaltigkeitsbereich finden sich vor allem bei großen Industriebetrieben, wohingegen vor allem bei kleinen und mittleren Betrieben Handlungsbedarfe bestehen.

In Betrieben, in denen bereits eine Mitbestimmung von nachhaltigen Transformationen stattfindet, betrifft dies zum einen betriebliche Peripherieprozesse und inkrementelle Innovationen, wie energetische Modernisierungen von Betriebsgebäuden und die Förderung einer klimafreundlichen Mobilität bei den Beschäftigten. Zum anderen finden sich aber auch Beispiele für eine klimafreundliche Umstellung von Kernprozessen, etwa bei energieintensiven Unternehmen der Grundstoffindustrie in den Branchen Stahl, Chemie und Papier.

Diese Prozessinnovationen werden von den beteiligten Betriebsräten als wichtiger Beitrag zur Sicherung von Unternehmensstandorten und Beschäftigten gesehen und somit die Relevanz für eine Mitbestimmung in diesen Themen begründet.

Der Fokus der Mitbestimmung in den gewählten Fallbeispielen liegt auf dem betrieblichen Klimaschutz und damit verbundenen Maßnahmen für den Einsatz erneuerbarer Energien, zur Erhöhung der Energieeffizienz und Anreizen zu Energieeinsparungen. Daneben ist die Klimafolgenanpassung über ihren Bezug zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ein wichtiges Thema der Mitbestimmung. Dies betrifft besonders Betriebe, in denen Beschäftigte im Außenbereich tätig und damit in hohem Maße von zunehmenden Extremwetterereignissen wie Hitzewellen betroffen sind (bspw. Forst- und Bauwirtschaft).

Wie in verschiedenen Fallbeispielen deutlich wird, können Betriebsräte die praktische Grundlage für die Umsetzung betrieblicher Klimastrategien schaffen und im Zuge dessen konkrete Verbesserungen im Arbeitsumfeld herbeiführen. Beispiele hierfür sind Maßnahmen wie die Errichtung von Duschen für Radpendler\*innen, Abrechnungssysteme für die Ladung von Elektrofahrzeugen auf dem Betriebsgelände und Betriebsvereinbarungen für eine CO<sub>2</sub>-neutrale Klimatisierung von Gebäuden.

Die Arbeit der Betriebsräte kann damit neben der Erreichung von übergeordneten Klimazielen auch zur Akzeptanz dafür erforderlicher Maßnahmen auf Seiten der Belegschaft beitragen. In diesem Sinne trägt die Mitbestimmung bei nachhaltigen Innovationen zur Berücksichtigung sozialer Aspekte und damit zu einer umfassenderen sozial-ökologischen Transformation in Betrieben bei.

Die Fallstudienanalyse zeigt, dass auf verschiedenen Handlungsebenen (Betrieb, Unternehmen, Branche, Politik) Möglichkeiten für eine Beteiligung von Betriebsräten bei nachhaltigen Transformationen und Innovationen bestehen. Erfolgreiche Beispiele der Betriebsratsarbeit zu diesen Themen finden sich besonders an Schnittstellen zu etablierten Mitbestimmungsaufgaben, etwa wenn es um die nachhaltigkeitsbezogene Umstrukturierung von Geschäftsfeldern, die Etablierung neuer Prozesse, Veränderungen von Arbeitsbedingungen oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz geht.

Dabei können Betriebsräte bestehende Instrumente der Mitbestimmung wie Betriebsvereinbarungen mit Arbeitgebern, die Etablierung von Arbeitsgruppen oder unterschiedliche Formen eines betrieblichen Vorschlagswesens für (nachhaltige) Optimierungen in Betriebsabläufen nutzen. Daneben sind auch neue Beteiligungs-, Dialog- und Austauschformate relevant, über die Betriebsräte mit Beschäftigten und Arbeitgebern in ihren Betrieben zusammenarbeiten.

Damit Betriebsräte perspektivisch eine zunehmende Rolle bei der Gestaltung von nachhaltigen Transformationen und Innovationen in ihren Betrieben spielen können, ist neben einer langfristigen strategischen Auseinandersetzung mit diesen Themen auch ein Kapazitäts- und Wis-

sensaufbau notwendig. Erforderlich sind Qualifizierungsangebote für Betriebsräte und Beschäftigte (Beratungen, Schulungen) durch Gewerkschaften und gewerkschaftsnahe Organisationen. Darüber hinaus besteht vonseiten der Betriebsräte ein Bedarf an Erfahrungsaustausch über Netzwerke und Kooperationsprojekte mit anderen Betriebsräten und Gewerkschaften.

Auf Grundlage der gewonnenen Forschungsergebnisse lassen sich Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Mitbestimmung in der nachhaltigen Unternehmenstransformation für Betriebsräte, Gewerkschaften und verbundene Organisationen ableiten:

- **Nachhaltigkeit als strategisches Thema der Mitbestimmung auffassen:** Damit eine Integration in die Betriebsratsarbeit gelingt, sollte Nachhaltigkeit als strategisches Thema der Mitbestimmung aufgefasst werden. Nachhaltige Transformationen von Unternehmen sind komplexe, langfristige Prozesse, die von externen politischen und ökonomischen Faktoren beeinflusst werden. Im Unterschied zu anderen Aufgaben im Personal- und Organisationsbereich erfordern sie eine neue Art der strategischen Auseinandersetzung durch Betriebsräte. Dafür ist auch eine Perspektive über einzelne Standorte auf Entwicklungen des Gesamtunternehmens oder sogar auf gesellschaftliche Ebene erforderlich.
- **Verbindungen zwischen etablierten Aufgaben der Mitbestimmung und Nachhaltigkeit nutzen:** Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind für viele Betriebsräte neue Themen. Es gibt aber Schnittstellen mit etablierten Aufgabenbereichen (bspw. Umstrukturierung von Geschäftsfeldern, Einführung neuer Prozesse, Veränderungen von Arbeitsbedingungen oder Arbeits- und Gesundheitsschutz). Diese zeigen einerseits die Bedeutung von Nachhaltigkeit als Mitbestimmungsthema auf. Andererseits lassen sich dadurch neue Ziele und Aufgaben in die Betriebsratsarbeit integrieren. Wichtig ist, dass Nachhaltigkeit nicht als „ZusatztHEMA“, sondern als Integrationsebene verstanden wird.
- **bestehende Instrumente der Mitbestimmung proaktiv für Nachhaltigkeit einsetzen:** Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind bislang nicht formal als Mitbestimmungsaufgaben verankert. Es gibt aber etablierte Instrumente, die von Betriebsräten für diese Handlungsfelder genutzt werden können. Sie können etwa unterschiedliche Formate eines betrieblichen Vorschlagswesens und Ideenmanagements für eine nachhaltige Optimierung von Betriebsabläufen und Prozessen einsetzen oder Ausschüsse und Stabsstellen mit Themenverantwortung für Nachhaltigkeit einrichten.
- **neue Kooperationen und Partnerschaften für Nachhaltigkeit eingehen:** Nachhaltige Transformationen in Betrieben sind Gemein-

schaftsaufgaben, die Betriebsräte durch Kooperationen und Partnerschaften unterstützen können, etwa durch den Aufbau innerbetrieblicher Netzwerke zwischen Betriebsräten und anderen Akteuren in Innovationsprozessen. Zudem geht es um einen Erfahrungs- und Wissensaustausch mit Betriebsräten anderer Unternehmen, Gewerkschaften und Wissenschaftsakteuren. Betriebsräte können darüber aus bestehenden Transformationserfahrungen profitieren, externen Sachverstand einbeziehen und eigene Kompetenzen aufbauen.

- **Bildung für Betriebsräte und Beschäftigte zum Themenspektrum Nachhaltigkeit institutionalisieren:** Aufgrund der Komplexität von nachhaltigen Veränderungsprozessen haben Bildungsangebote einen hohen Stellenwert, um Betriebsräte und Beschäftigte zu konkreten Maßnahmen zu befähigen. Entsprechende Bildungsmodule können in enger Abstimmung mit den Betriebsräten von Gewerkschaften und mitbestimmungsorientierten Bildungseinrichtungen entwickelt werden. Betriebsräte können daneben auch selbst als Initiatoren von Bildungsangeboten und Informationskampagnen in ihren Betrieben zu Nachhaltigkeits- und Klimaschutzhemen für Beschäftigte fungieren.

Mit den dargestellten explorativ gewonnenen Forschungsergebnissen und Handlungsempfehlungen richtet sich diese Arbeit gleichermaßen an Akteure aus der Mitbestimmungsforschung und -praxis wie Betriebsräte und Gewerkschaften. An der Schnittstelle von Forschung und Mitbestimmungspraxis sind dabei zukünftig weitere Untersuchungen sinnvoll, die den thematischen und sektoralen Fokus dieser Arbeit erweitern und die hier aufgestellten Ergebnisse verifizieren und vertiefen. Dies betrifft insbesondere auch eine Ausweitung des hier gewählten Fallstudienansatzes auf eine größere Anzahl an Betrieben.

Entsprechende Arbeiten können weiter dazu beitragen, die Mitbestimmung in den Bereichen Nachhaltigkeit und Klimaschutz als einen wesentlichen Ansatz für eine demokratische Gestaltung der sozioökologischen Transformationen zu verankern und den dafür relevanten Akteuren die zur Verfügung stehenden Instrumente aufzuzeigen.

## 7. Literatur

Die im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 6.10.2025 abgerufen.

Agora Energiewende (2025): Die Energiewende in Deutschland: Stand der Dinge 2024. Rückblick auf die wesentlichen Entwicklungen sowie Ausblick auf 2025. Berlin.

[www.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2025/2024-18\\_DE\\_JAW24/A-EW\\_351\\_JAW24\\_WEB.pdf](http://www.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2025/2024-18_DE_JAW24/A-EW_351_JAW24_WEB.pdf)

Agora Energiewende / Wuppertal Institut (2019): Klimaneutrale Industrie. Schlüsseltechnologien und Politikoptionen für Stahl, Chemie und Zement. Berlin.

[www.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2018/Dekarbonisierung\\_Industrie/164\\_A-EW\\_Klimaneutrale-Industrie\\_Studie\\_WEB.pdf](http://www.agora-energiewende.de/fileadmin/Projekte/2018/Dekarbonisierung_Industrie/164_A-EW_Klimaneutrale-Industrie_Studie_WEB.pdf)

Allbauer, Markus / Heins, Bernd / Tuttlies, Iris (2013): Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien. Ein Handbuch für Betriebsräte. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
[www.boeckler.de/fpdf/HBS-005623/p\\_mbf\\_Belegschaftsgenossenschaften\\_05623.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005623/p_mbf_Belegschaftsgenossenschaften_05623.pdf)

Blöcker, Antje (2012): Sozial-ökologische Erweiterungen oder sozial-ökologischer Umbau der Industrie? Beispiele aus der betrieblichen Praxis. Dialog 08/2012. Bochum: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM.  
<https://d-nb.info/1022067141/34>

BMWE – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2025): Dekarbonisierung der Industrie.  
[www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/dekarbonisierung-der-industrie.html](http://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/dekarbonisierung-der-industrie.html)

Däubler, Wolfgang (2023): Klimaschutz und Arbeitsrecht. HSI-Schriftenreihe 49. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.  
[www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-008646/p\\_hsi\\_schriften\\_49.pdf](http://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-008646/p_hsi_schriften_49.pdf)

Däubler, Wolfgang / Berger, Thomas (2022): Mitbestimmen im Klima- und Umweltschutz? In: Arbeitsrecht im Betrieb 1/2022, S. 30–32.  
[www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/archiv/2022\\_01?srsltid=AfmBOoqRT0dmCoGAzw56jM4rLRRbjPgZ0ItuXIfUgsywIlogASha664n](http://www.bund-verlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/archiv/2022_01?srsltid=AfmBOoqRT0dmCoGAzw56jM4rLRRbjPgZ0ItuXIfUgsywIlogASha664n)

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2022): Warum die Mitbestimmung ein neues Fundament braucht.

In: einblick. Gewerkschaftlicher Info-Service 7–8 2022, S. 1.

[www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Einblick/einblick-Ausgabe\\_Juli-August\\_2022.pdf](http://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Einblick/einblick-Ausgabe_Juli-August_2022.pdf)

Essity (o. J.): Strohzellstoff aus Mannheim. Factsheet.

[www.essity.de/Images/Essity\\_Factsheet\\_Strohzellstoff\\_tcm345-122629.pdf](http://www.essity.de/Images/Essity_Factsheet_Strohzellstoff_tcm345-122629.pdf)

Galgócz, Béla (2020): Just transition on the ground: Challenges and opportunities for social dialogue.

In: European Journal of Industrial Relations 26 (4), S. 367–382.

<https://doi.org/10.1177/095968012095170>

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

[www.boeckler.de/fpdf/HBS-007995/p\\_study\\_hbs\\_452.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007995/p_study_hbs_452.pdf)

IG BAU – Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (2020): Ergebnisse der IG BAU-Umfrage WALD KLIMA SCHUTZ: Hohe Arbeitsbelastung der Forstbeschäftigen im Klimawandel.

<https://igbau.de/Binaries/Binary15146/IG-BAU-Umfrageergebnisse-WALDKLIMASCHUTZ.pdf>

IG BAU – Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (2024): Zukunft Wald. Positionspapier.

<https://igbau.de/Binaries/Binary19533/ZukunftWald-Positionspapier-WaldKlimaSchutz-240521.pdf>

IG Metall (2022): Arbeitsplätze gesichert und Zukunftsmodell erstritten.

[www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/arbeitsplaetze-gesichert-und-zukunftsmodell-erstritten](http://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/arbeitsplaetze-gesichert-und-zukunftsmodell-erstritten)

IG Metall / NABU / BUND (2019): Die Klima- und Mobilitätswende gestalten. Gemeinsame Eckpunkte von IG Metall, NABU und BUND.

[www.bund.net/fileadmin/user\\_upload/bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet\\_klima\\_mobilitaetswende\\_erklaerung.pdf](http://www.bund.net/fileadmin/user_upload/bund/publikationen/mobilitaet/mobilitaet_klima_mobilitaetswende_erklaerung.pdf)

Kleinau, Christoph (2021): Sorge bei Mitarbeitern. Neuss verliert die Weltmarke „Tempo“.

In: Neuß-Grevenbroicher Zeitung, 26.10.2021.

[https://rp-online.de/nrw/staedte/neuss/neuss-verliert-weltmarke-tempo-essity-will-in-mannheim-produzieren\\_aid-63711681](https://rp-online.de/nrw/staedte/neuss/neuss-verliert-weltmarke-tempo-essity-will-in-mannheim-produzieren_aid-63711681)

- Klemisch, Herbert (2003): Umweltmanagement und ökologische Produktpolitik. Partizipation betrieblicher und gesellschaftlicher Akteure an Ökologisierungsprozessen in Unternehmen und Branchen. Schriften zur Nachhaltigen Unternehmensentwicklung 4. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.  
<https://doi.org/10.17877/DE290R-1513>
- McCauley, Darren / Heffron, Raphael (2018): Just transition: Integrating climate, energy and environmental justice. In: Energy Policy 119, S. 1–7.  
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.04.014>
- Moch, Frederik (2022): Transformationsräte in Deutschland. Ein neuer Ansatz zur regionalen Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation. Brüssel: Friedrich-Ebert-Stiftung.  
<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/19952.pdf>
- Otto, Klaus-Stephan / Papendieck, Luise / Abel, Anika / Erbel, Helmut (2024): Die sozial-ökologische Transformation aktiv gestalten – Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen. Mitbestimmungspraxis 58. Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung.  
[www imu-boeckler de/de/  
faust-detail htm?sync id=HBS-008806](http://www imu-boeckler de/de/faust-detail htm?sync id=HBS-008806)
- Springer Professional (2025): Thyssenkrupp will Grünstahl-Anlage fertigstellen. In: Unternehmen + Institutionen, 28.1.2025.  
[www.springerprofessional.de/  
unternehmen---institutionen/produktion---produktionstechnik/  
thyssenkrupp-will-gruenstahl-anlage-fertigstellen/50567110](http://www.springerprofessional de/unternehmen---institutionen/produktion---produktionstechnik/thyssenkrupp-will-gruenstahl-anlage-fertigstellen/50567110)
- Stiftung Arbeit und Umwelt (2021): Sozial-ökologische Transformation gelingt nur mit starker Industrie- und Beschäftigungspolitik. Pressemitteilung, 17.9.2021. Berlin.  
[www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/  
PM\\_3\\_21\\_StAU.pdf](http://www.arbeit-umwelt de/wp-content/uploads/PM_3_21_StAU.pdf)
- Streeck, Wolfgang (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven: Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung – Empfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-195231>
- thyssenkrupp Steel Europe (2025): thyssenkrupp Steel Europe startet die grüne Transformation in Duisburg.  
<https://transformation.thyssenkrupp-steel.com/>

UBA – Umweltbundesamt (2023): Berechnung der Treibhausgasemissionsdaten für das Jahr 2022 gemäß Bundesklimaschutzgesetz. Begleitender Bericht. Kurzfassung vom 15.3.2023. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

[www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/361/dokumente/vjs\\_2022\\_-begleitbericht\\_final\\_kurzfassung.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/361/dokumente/vjs_2022_-begleitbericht_final_kurzfassung.pdf)

Wahl, Julia (2023): Die Zukunft wartet nicht.

In: metall 1/2 2023, S. 32–33.

[www.igmetall.de/download/20230103\\_Bezirk\\_BaWue\\_01\\_02\\_2023\\_900\\_komplett\\_a365da0eb7bba9437f5397d7c85e2a1\\_b4d0fed3e.pdf](http://www.igmetall.de/download/20230103_Bezirk_BaWue_01_02_2023_900_komplett_a365da0eb7bba9437f5397d7c85e2a1_b4d0fed3e.pdf)

Wahle, Ingeborg (2022): Porträts. Sozial-ökologische Transformation.

[www.mitbestimmung.de/html/sozial-okologische-transformation-20310.html](http://www.mitbestimmung.de/html/sozial-okologische-transformation-20310.html)

Wehnert, Timon / Möller, Helena / Vallentin, Daniel / Best, Benjamin (2019): Klimaschutz-Innovationen in der Industrie. Wie Innovationsprozesse in Unternehmen ablaufen: Barrieren, Treiber und Erfolgsfaktoren. Welche Rahmenbedingungen den Erfolg von Innovationen beeinflussen: Die Rolle von Klimaschutz-Promotoren, Förderungen und Regionalität in Innovationsprozessen.

Wuppertal: Wuppertal Institut.

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:wup4-opus-73213>

Wuppertal Institut (2025): Schnellanalyse des Clean Industrial Deal.

Eine erste Bewertung des industriepolitischen Programms der EU-Kommission 2025–2029. Wuppertal: Wuppertal Institut.

[https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/8788/file/8788\\_Clean\\_Industrial\\_Deal.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/8788/file/8788_Clean_Industrial_Deal.pdf)

Zimmer, Reingard (2023): Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Handlungsoptionen für Mitbestimmungsakteure und Gewerkschaften. HSI-Schriftenreihe 48. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

[www.boeckler.de/fpdf/HBS-008496/p\\_hsi\\_schriften\\_48.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008496/p_hsi_schriften_48.pdf)

## 8. Anhang

*Tabelle 10: Desk Research zu betrieblichen Fallbeispielen für mitbestimmte Nachhaltigkeitsinnovationen*

Unterneh-men	Wirtschafts-zweig	Nachhaltigkeit und Mitbestimmung
Continental AG	Automobilzulieferer	Betriebsrat unterstützt Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens; er setzt sich für Umweltschutzobligationen ein, die Beschäftigte zum Umweltschutz sensibilisieren; Gesamtbetriebsrat und Standortbetriebsräte sind auf ihren jeweiligen Ebenen in Umweltausschüssen beteiligt (Wahle 2022)
Currenta GmbH & Co. OHG	Industriedienstleistungen	Beteiligung von Beschäftigten bei der Entwicklung eines Leitbilds für den ökologischen Umbau des Unternehmens; Dialog des Betriebsrats mit Beschäftigten zu den Themen Arbeits- und Umweltschutz; Zukunftsvereinbarung des Unternehmens mit dem Gesamtbetriebsrat und der IG BCE zum Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bei Umstrukturierungen bis 2025 (Wahle 2022)
Eickhoff GmbH	Maschinenbau	Kooperation von Betriebsrat und Geschäftsführung bei Konversion des ehem. Bergbauzulieferers zu einem Hersteller von Windkraftgetrieben; Einsatz des Betriebsrats für Prozess- und Produktoptimierungen; Einführung eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens (Blöcker 2012)
Georgsmarienhütte GmbH	Stahlindustrie	Beteiligung des Betriebsrats in der Entwicklung einer klimaneutralen Stahlproduktion; Diskussion von Nachhaltigkeits- und Klimathemen im Ausschuss für Arbeitssicherheit und Umwelt; Ideenmanagement der Beschäftigten über datengestütztes Nachhaltigkeitsmanagement (Wahle 2022)
Hamburger Hafen und Logistik AG	Logistik	Betriebsrat fördert u. a. über Aufsichtsrat das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens; Einsatz für eine Elektrifizierung der Werksverkehre und die Umstellung von dieselbetriebenen Kränen auf Elektrokräne im Containerhafen (Wahle 2022)

Katjes Fassin GmbH + Co. KG	Süßwarenunternehmen	Betriebsrat ist in Nachhaltigkeitsprozessen direkt beteiligt, u. a. über Nachhaltigkeitsteam; betriebliches Vorschlagswesen, über das Beschäftigte Ideen zum Umwelt- und Naturschutz einbringen können (Wahle 2022)
Lincoln GmbH	Spezialunternehmen im Bereich Zentral-schmiersysteme	Betriebsratsinitiative zur Gründung eines Innovationsteams (Beschäftigte, Betriebsrat, Ingenieure) zur Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen für Ressourcen- und Energieeffizienz und zur Einführung eines Umweltmanagementsystems (Blöcker 2012)
Mercedes-Benz AG	Automobil-industrie	Betriebsrat setzt sich für klimafreundliche Werksmobilität und Gebäudemodernisierungen ein; über Planungsausschuss Zusammenführung der Expertise von Betriebsräten, Führungskräften und Sachbearbeiter*innen für Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Wahle 2022)
RAG Aktiengesellschaft	Bergbau, Immobilien-wirtschaft	Einbindung des Betriebsrats in Strategien für den Umbau des Unternehmens angesichts des Steinkohleausstiegs; Koordination von Bildungs- und Begleitmaßnahmen für Beschäftigte durch den Betriebsrat (Wahle 2022)
Salzgitter Flachstahl GmbH	Stahlindustrie	Einbindung der Betriebsräte in ein Projekt zur Dekarbonisierung der Stahlproduktion; Entwicklung von Szenarien mit IG Metall für eine Bewertung und Kommunikation der Auswirkungen des technologischen Wandels auf die Beschäftigten (Wahle 2022)
Siemens Gamesa Renewable Energy, S.A.	Hersteller von Windkraftanlagen	Betriebsrat setzt sich in der Politik für die nachhaltige Transformation und Energiewende ein; im Unternehmen engagiert er sich für mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten und ist im Betriebsräte-Netzwerk Windindustrie beteiligt; Einsatz des Betriebsrats für Weiterentwicklung des mit der IG Metall vereinbarten Tarifvertrags (Wahle 2022)
Volkswagen AG	Automobilunternehmen	Betriebsratsinitiative am Standort Emden zur Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft für die Beteiligung von Beschäftigten bei der Nutzung erneuerbarer Energien auf dem Betriebsgelände (Allbauer/Heins/Tuttlies 2013)

Quelle: eigene Darstellung nach Allbauer/Heins/Tuttlies 2013, Blöcker 2012 und Wahle 2022

## Autorin und Autoren

**Dr. Valentin Espert** ist Researcher im Forschungsbereich Strukturwandel und Innovation des Wuppertal Instituts. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Governance von nachhaltigen Transformationen auf regionaler Ebene und im industriellen Kontext. Seine Dissertation verfasste er zum Thema öffentlich-privater Kooperationen für die klimafreundliche Stadtentwicklung.

ORCID-ID: <https://orcid.org/0009-0007-7175-540X>

**Lisa Kolde** arbeitet als Researcherin im Forschungsbereich Strukturwandel und Innovation des Wuppertal Instituts. Sie befasst sich schwerpunktmäßig mit der Industrietransformation auf regionaler Ebene, insbesondere in (ehemaligen) Kohleregionen, sowie Akzeptanzfragen im Rahmen der Transformation.

ORCID-ID: <https://orcid.org/0009-0007-5899-8589>

**Dr. Johannes Venjakob** ist Co-Leiter des Forschungsbereichs Strukturwandel und Innovation am Wuppertal Institut. Sein inhaltlicher Schwerpunkt liegt im Bereich der gesellschaftlichen Implikationen der Energie- und Industriesystemtransformation. In Forschungsprojekten und Stakeholder-Prozessen sucht er hier nach Gestaltungsmöglichkeiten.

ORCID-ID: <https://orcid.org/0009-0000-2065-4894>

**ISSN 2509-2359**