

Klima im Betrieb mitgestalten

Transformation Der öffentliche Diskurs über den Klimawandel verändert die Rahmenbedingungen für viele Unternehmen und stößt Transformationsprozesse an. Im Interesse der Zukunfts- und Beschäftigungssicherung sollten sich Betriebsräte als aktive Mitgestalter systematisch einbringen.

Darum geht es

1. Klimawandel und -schutz wirken sich bei vielen Unternehmen auf Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse aus.
2. Eine beteiligungsorientierte Transformation des Unternehmens für den Klimaschutz garantiert Zukunfts- und Beschäftigungssicherung.
3. Die Transformation ist nur erfolgreich, wenn sie proaktiv und zielgerichtet von Betriebsräten begleitet wird.

Spätestens seit dem »Jahrhundertsommer« 2018 und dem Aufkommen der globalen sozialen Bewegung »Fridays for Future« (FFF) ist der Klimawandel nachhaltig zu einem zentralen Thema der öffentlichen Agenda geworden. ¹ Der gesellschaftliche Bedeutungszuwachs des Klimaschutzes in Deutschland zeigt sich auch bei Meinungsumfragen: In der vom 11. bis 13. Dezember 2019 durchgeführten Umfrage der Mannheimer Forschungsgruppe Wahlen e.V. meinen 82 Prozent der Befragten, »dass der Klimawandel auch für uns in Deutschland ein sehr großes oder großes Problem darstellt«. Sogar 76 Prozent äußerten dies in Hinblick auf die Unternehmen. ²

Eine solche nachhaltige Meinungsentwicklung bleibt nicht ohne politische, soziale und ökonomische Folgen. Bereits jetzt ist – nicht nur durch neue gesetzliche Regulierungen³ – absehbar, dass sich hierdurch gravierende Veränderungen für Konsumenten und Produzenten ergeben werden. Wie aussichtsreich einzelne Unternehmen diesen durch den Klimawandel angestoßenen Prozess der Veränderung bestehen können, hängt wesentlich von der Ausgestaltung dieser Transformation ab.

Für den Erfolg der Transformation im Sinne der Beschäftigten des Unternehmens ist eine proaktive und zielgerichtete Vorgehensweise der Arbeitnehmerseite maßgeblich. Auf betrieblicher oder unternehmerischer Ebene hat der Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat mit seinen Gremien eine zentrale Rolle, die wesentlich durch die zuständige Einzelgewerkschaft sowie durch externe Sachverständige unterstützt werden kann.

Wie kann aber nun eine solche systematisch-strukturierte Begleitung und Mitgestaltung der Veränderung aufgrund des Klimaschutzes durch die Arbeitnehmerseite erfolgen? Hierzu gibt es sicher kein Patentrezept. Es empfiehlt sich vielmehr, auf Basis der unternehmenseigenen Ausgangssituation einen spezifischen Handlungsplan zu entwickeln. Die nachfolgenden Darstellungen verstehen sich daher als Anregung, um den eigenen Weg dafür zu finden. Aus Vereinfachungsgründen wird dabei von einem Unternehmen mit einem Standort und mehr als 100 Beschäftigten ausgegangen. Diese Belegschaftsgröße schafft die Voraussetzung für die Existenz eines Wirtschaftsausschusses nach § 106 Abs. 1 BetrVG.

Auf einen Blick

Phasen einer systematischen Gestaltung des Transformationsprojekts:

1. Bestandsaufnahme
2. Klausur zur Festlegung der Strategie der Arbeitnehmerseite bzw. des Betriebsrats
3. Entwicklung und Folgenabschätzung der eigenen bzw. vom Arbeitgeber vorgeschlagenen Maßnahmen sowie
4. Begleitung ihrer Umsetzung und Evaluation

Phase 1: Bestandsaufnahme

Im Rahmen der Bestandsaufnahme kann der Betriebsrat bzw. ein von ihm eingerichtetes Team in einer ersten Abschätzung (sogenannter Quick-Check) der Frage nachgehen, welche Auswirkungen der Klimaschutz auf das Unternehmen haben kann. Neben den unmittelbaren Konsequenzen auf Entwicklung, Strategie und Geschäftsmodell des Unternehmens sowie seine Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sind dabei die mittelbaren Folgen für Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen.

Die erste arbeitnehmerinterne Abschätzung hierzu sollte durch Informationen, Zahlen und Daten des Arbeitgebers komplettiert werden. Ein erster Einstieg in der Wirtschaftsausschusssitzung dazu könnte folgende Fragen umfassen:

- Welche Folgen haben Energie- und Mobilitätswende sowie CO₂-Neutralität auf das Unternehmen? Bitte quantifizieren Sie die genannten Folgen möglichst. (Anmerkung d. Verf.: Hierbei sollte die Arbeitnehmerseite auf die im nachfolgenden Kasten »Auf einen Blick« genannten Felder Bezug nehmen).
- Bitte stellen Sie uns Ihre Transformationsstrategie zur Verfügung. Dies beinhaltet auch die Darstellung der Ziele sowie den Zeitpunkt ihrer Realisierung, die damit verbunden sind. Bitte benennen Sie die relevanten Kennzahlen/Indikatoren, an denen der Umsetzungserfolg der Ziele gemessen wird, und quantifizieren Sie diese. Wie sieht der Maßnahmenplan aus (inkl. Inhalten, Verantwortlichen, Beteiligten, detaillierter Zeitplanung und der Darstellung aller Potenziale/Effekte sowie Herleitungsrechnungen), um die Zielsetzung zu erreichen?

Anhand der Antworten auf diese Fragen kann sicherlich eine Einschätzung des Betriebsrats erfolgen, ob und wie weit sich der Arbeitgeber bereits mit der Thematik auseinandergesetzt hat. Der Anspruch der Arbeitnehmerseite auf weitere Informationen sowohl über den Wirtschaftsausschuss als auch über den Weg des § 92a BetrVG ist dabei gegeben. Beispielsweise könnte bei einem Automobilzulieferbetrieb erfragt werden, wie hoch der Absatz mit Zulieferteilen für Verbrennungsmotoren ist und wie viel Beschäftigung mit diesem Absatz verbunden ist.

Gut zu wissen 1

Welche Felder hat der Klimaschutz auf folgende Felder?

- Unternehmensentwicklung und -strategie sowie Geschäftsmodelle
- Produkte und Dienstleistungen
- Prozesse (Kernprozesse, interne unterstützende, übergreifende sowie markt- und kundenorientierte Prozesse)
- Beschäftigungsstruktur und -entwicklung
- Personalentwicklung, berufliche Bildung und Qualifizierung

Phase 2: Strategieklausur des Betriebsrats

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme sollten als wesentliche Grundlage für die Durchführung einer Strategieklausur des Betriebsrats zur Transformation des Unternehmens unter klimarelevanten Aspekten dienen. Hilfreich kann dabei neben der Teilnahme der Betriebsratsmitglieder und des hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreters die Hinzuziehung weiteren internen wie externen Sachverständigen nach § 80 Abs. 2 bzw. Abs. 3 BetrVG sein. Als rechtliche Grundlage für die Durchführung der Betriebsratsklausur und der Initiative des Betriebsrats zur Transformation insgesamt können dabei die Regelungen des § 92a BetrVG zur Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung angeführt werden.

Die Entwicklung der Strategie des Betriebsrats zum Transformationsprojekt ist ein zentraler Programmpunkt einer solchen Klausur. Dabei ist die Frage »Was will der Betriebsrat mit dem Projekt erreichen?« zu klären. Sie umfasst verschiedene Dimensionen: Inhalte, Organisation, Kommunikation/Beteiligung der Beschäftigten sowie erforderliche Qualifizierung und Ressourcen des Gremiums.

Zu den Inhalten können beispielsweise Sicherung des Standorts und Beschäftigung sowie CO₂-Neutralität von Prozessen oder Produkten bis zum Jahr 2030 gehören. Bei der Organisation ist zu klären, wer sich der Aufgabe in welcher Form im Betriebsrat annimmt: Wird beispielsweise ein Team von Transformationspromotoren gebildet, das die Transformation besonders intensiv verfolgt? Für die beiden anderen Dimensionen ergeben sich weitere Fragen: Wie werden diese Akteure, aber auch das gesamte Gremium, für die spezifischen Anforderungen qualifiziert, welche Unterstützung wird von externen Sachverständigen – Beratern, aber auch Wissenschaftlern von Hochschulen – benötigt? Wie kann das spezifische Wissen in der Belegschaft genutzt werden und der Kontakt zu bestimmten Bereichen, wie beispielsweise Forschung- und Entwicklung oder auch Vertrieb, durch das Vorhaben weiter vertieft werden?

Sofern bereits vorhanden, sollte die Transformationsstrategie des Arbeitgebers von den Klausurteilnehmern eingeschätzt werden. Die weitere Vorgehensweise hinsichtlich der Bewertung der damit verbundenen Maßnahmen sowie der eigenen noch zu entwickelnden Maßnahmen ist ebenfalls abzustimmen. Zu klären ist dabei auch, welcher

weiterer Informationsbedarf an den Arbeitgeber durch den Betriebsrat in Form eines Unterlagen- und Fragenkatalogs adressiert wird.

Gut zu wissen 2

Programm einer Strategieklausur

- Auswertung der Bestandsaufnahme
- Definition strategischer Ziele
- Einschätzung der Transformationsstrategie des Arbeitgebers
- Erarbeitung eines Unterlagen- und Fragenkatalogs
- Abstimmung der weiteren Vorgehensweise (Handlungsplan)

Phase 3: Entwicklung und Folgenabschätzung von Maßnahmen

In der nächsten Phase geht es darum, die aus Arbeitnehmersicht erforderlichen Maßnahmen der Transformation für die oben aufgeführten Felder unter geeigneter Beteiligung der Beschäftigten zu entwickeln. Der dabei entstehende Maßnahmenplan sollte zu jeder Maßnahme zumindest Auskunft über Inhalte, Verantwortliche, Beteiligte, Zeitplan, erforderliche Investitionen/Aufwand sowie Effekte geben. Gleiches gilt für zu prüfende Vorschläge der Arbeitgeberseite – sofern sie vorliegen.

Zur Folgenabschätzung der Maßnahmen auf Beteiligungsrechte des Betriebsrats kann im ersten Schritt das nachfolgend dargestellte PCG-Analyserad (siehe Kasten »Auf einen Blick«) dienen. Bei jeder Maßnahme sollte sich der Betriebsrat die Frage stellen, wie sie sich auf die einzelnen Bestandteile des Rades auswirkt. Hieraus können sich mitbestimmungsrelevante Regelungsbedarfe ergeben, die beispielsweise den Abschluss, die Ergänzung von Betriebsvereinbarungen oder auch Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zur Konsequenz haben. § 92a Abs. 2 BetrVG enthält eine Beratungsverpflichtung des Arbeitgebers zu den Vorschlägen des Betriebsrats. Sofern er ihnen nicht folgt, muss er dies bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten schriftlich begründen.

Die Beratung und Verhandlungen der Maßnahmen sollte der Betriebsrat durch eine innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit begleiten. Das garantiert eine Aktivierung der Beschäftigten und führt zu einer beteiligungsorientierten Gestaltung der Transformation. Hierbei ist die Schaffung von Transparenz über die Vorgehensweise und die jeweiligen Positionen von entscheidender Bedeutung.

PCG-Analysegrad zur Maßnahmenfolgeabschätzung



Relevante Beteiligungsrechte:

- § 84 Mitbestimmungsrechte
- § 89 Arbeits- u. Betrieblicher Umweltschutz
- § 90 Unterrichts- und Beratungsrechte
- § 92 Personalplanung
- § 92 a Beschäftigungssicherung
- § 96 – 98 »Berufsbildung«
- § 99 Personelle Einzelmaßnahmen
- § 111 – 112 a »Betriebsänderungen, Interessenausgleich, Sozialplan«

Phase 4: Umsetzung und Evaluation der Transformationsmaßnahmen

In der abschließenden Umsetzungs- und Evaluationsphase kommt es darauf an, die Maßnahmen, auf die sich Arbeitgeber und Betriebsrat im Idealfall gemeinsam verständigt haben, gemäß des Maßnahmenplans zu realisieren. Hilfreich für diesen Umsetzungsprozess ist die Installation eines Monitorings, das eine paritätische Begleitung durch beide Seiten in Form eines Soll-Ist-Vergleichs und durch Abweichungsanalysen begleitet und erforderliche Nachjustierungen gewährleistet. Diese Monitoringrunde kontrolliert dabei nicht nur die planmäßige Realisierung der Maßnahmen, sondern bewertet auch deren Wirkung nach zuvor definierten Kriterien. Von besonderer Bedeutung in dieser Phase sind die Einbeziehung der von der Maßnahme betroffenen Beschäftigten sowie deren Feedback.

Betriebsvereinbarung sichert Mitgestaltung

Zur Gestaltung des gesamten Transformationsprozesses ist der Abschluss einer Transformationsbetriebsvereinbarung sehr hilfreich. Diese Vereinbarung sollte dabei nicht nur den Charakter einer Prozessvereinbarung mit Durchführungsmodalitäten (Transparenz und Erhalt von Information sowie Beteiligung in den einzelnen Phasen von der Bestandsaufnahme bis zu Monitoring/Evaluation) besitzen, sondern bereits auch Grundsätze zu bestimmten Themen enthalten. Beispiele hierfür könnten eine Sozialklausel zur Beschäftigungssicherung und -förderung, Rahmenregelungen zur Personalplanung und zur Aus- und Weiterbildung, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Datenschutz sowie zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, zu den Rechten der Beschäftigten sowie Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sein.

Gut zu wissen 3

Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung

- Präambel (Transformation hinsichtlich Klimaschutz im Sinne der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten)
- Geltungsbereich (sachlich, räumlich, persönlich)
- Gegenstand (gemeinsame Gestaltung der Unternehmenstransformation hinsichtlich des Klimaschutzes)
- Verfahren (Organisation/Beteiligte, gemeinsame Bestandsaufnahme, Strategie, Umfang und Zeitpunkt der Information über Maßnahmen bzw. zu deren Entwicklung und Folgenabschätzung, Gestaltung der Umsetzung und Evaluation)
- Grundsatzregelung zur Unternehmenstransformation (Maßnahmen)
- Sozialklausel (Standort- und Beschäftigungssicherung sowie -förderung, Vermeidung/Ausgleich von Nachteilen für die Beschäftigten)
- Personalplanung sowie Aus- und Weiterbildung (strategische Personalplanung, Verfahren der Personalentwicklung, Personalentwicklungsinstrumente)
- Datenschutz sowie Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Arbeitsgestaltung und Ergonomie (nach neuestem Stand der Technik, Gefährdungsbeurteilungen, Überlastungsanzeigen)
- Rechte der Beschäftigten (Anspruch auf Information, Qualifizierung und Beteiligung)
- Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (Auskunft und Überprüfung zur Einhaltung der Betriebsvereinbarung, regelmäßige Information und Austausch durch bzw. mit dem Arbeitgeber, Begleitung der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung, Bildung eigener Projektteams, Hinzuziehung interner und externer Sachverständiger, Initiativrechte bzgl. Transformationsmaßnahmen)
- Meinungsverschiedenheiten (paritätische Kommission, Eskalationsgespräch, Einigungsstelle)
- Inkrafttreten, Kündigung, weitere Schlussbestimmungen (längere Kündigungsfrist, Nachwirkung, Schriftform bei Änderungen, Ablösung anderer Betriebsvereinbarungen, Salvatorische Klausel)

Kay Kürschner , Prokurist, PCG – Project Consult GmbH.

- [1] Vgl. von Lucke, Albrecht (2019): »Fridays for Future: Der Kampf um die Empörungshoheit«, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 3/2019, S. 91 f.
- [2] Vgl. »ZDF-Politbarometer. Mehrheit fordert mehr Klimaschutz. 14.12.2018 11:39 Uhr« unter <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/politbarometer-mehrheit-fordert-mehr-klimaschutz-100.html>, abgerufen am 7.3.2020.
- [3] Hier ist insbesondere auf das Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12.12.2020 hinzuweisen.