

Eva Clasen, Florian Krause, Axel Haunschild, Rita Meyer, Hans-Gerd Ridder<sup>1</sup>

## **Mitbestimmung als Voraussetzung für eine „nachhaltige Nachhaltigkeit“ in der betrieblichen Organisationsentwicklung?**

**Abstract:** Das Phänomen Nachhaltigkeit wird zunehmend zu einem Gegenstand der Forschung. Im betrieblichen Kontext wird jedoch nur selten untersucht, ob nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Unternehmen tatsächlich nachhaltig sind, d. h. ob sie dauerhaft umgesetzt und die mit ihnen intendierten Wirkungen auch tatsächlich erzielt werden. Die Frage, inwiefern Mitbestimmung – und spezifisch Betriebsvereinbarungen – eine Voraussetzung für eine nachhaltige Nachhaltigkeit sein können, wird mit der Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als ein Aspekt sozialer Nachhaltigkeit untersucht. Im Fokus stehen hier die Ergebnisse der Aushandlungsprozesse zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Unternehmensleitung, die in Betriebsvereinbarungen münden. Es wird argumentiert, dass Betriebsvereinbarungen dann als zentrale Voraussetzung für die dauerhafte Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen gelten können, wenn eine Prozesskette von Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung sowie Verstetigung vorliegt. Betriebsvereinbarungen können, je nach Durchsetzungsmacht des Betriebsrats, ein wirkmächtiges Instrument sein. Jedoch bedarf es Betriebsfallstudien, um zu prüfen, ob die Papierlage sich im betrieblichen Alltag bestätigt.

### **1 Einleitung**

Unternehmen kommt in der Nachhaltigkeitsdebatte und auch in ihrem konkreten Handeln eine zentrale Rolle zu, da sie entscheidend beeinflussen, inwieweit die Produktion von Gütern und die Erbringung von Dienstleistungen ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig sind. Um zu einer gesellschaftlichen und letztendlich auch betrieblichen nachhaltigen Entwicklung beizutragen, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, kurzfristige ökonomische Erfolge mit langfristigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Perspektiven zu verbinden bzw. auszubalancieren (vgl. Bundesregierung 2012). Nachhaltigkeit ist ein häufig bemühtes normatives Konzept (vgl. exemplarisch Reinsch 2010), welches in großen Unternehmen zunehmend mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt wird. Zwar ist in den Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung die Setzung von Zielen vorgesehen; eine Prüfung, ob und wie diese Ziele erreicht wurden, ist den Unternehmen selbst überlassen (vgl. Beile et al. 2014). Aber auch in der Forschung wird nur selten untersucht, ob nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten in Unternehmen tatsächlich nachhaltig sind, d. h. ob sie dauerhaft umgesetzt und die mit ihnen intendierten Wirkungen tatsächlich erzielt werden.

Die dauerhafte Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten wird von vielen Faktoren beeinflusst: Wirtschaftslage, personelle Ressourcen für die jeweiligen Themen oder auch die strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens spielen eine Rolle. Ein

---

<sup>1</sup> Dr. Eva Clasen, Dipl.-Volkswirt Florian Krause M.A., Prof. Dr. Axel Haunschild, Prof. Dr. Rita Meyer, Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder; Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Institut für Personal und Arbeit, Leibniz Universität Hannover. E-Mail über: eva.clasen@wa.uni-hannover.de.

weiterer zentraler Faktor sind die Interessenkonstellationen der AkteurInnen im Unternehmen (vgl. K. Vitols 2011), die hier im Mittelpunkt stehen. Die Interessenlagen sind aufgrund der zahlreichen AkteurInnen im Unternehmen naturgemäß unterschiedlich: Unternehmensleitung, Fachpersonal, ArbeitnehmerInnen und Gremien wie beispielsweise die Interessenvertretung oder Arbeitskreise. Damit hängt es vor allem auch von den Aushandlungsprozessen zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und Unternehmensleitung ab, ob Nachhaltigkeitsaspekte in Unternehmen dauerhaft verankert werden.

Im Rahmen des Projekts „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung – Betriebliche Implementierung und Verstetigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit“<sup>2</sup> untersuchen wir mittels einer Analyse von Betriebsvereinbarungen und daran anschließenden Betriebsfallstudien die Frage, welche Rolle Mitbestimmung – und in diesem Kontext v. a. der Betriebsrat als zentraler betrieblicher Stakeholder – bei der dauerhaften, also nachhaltig wirksamen, Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen spielt bzw. spielen kann. Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse aus der Analyse der Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als Thema sozialer Nachhaltigkeit bilden einen Ausschnitt der Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen.

Um die Prozesse der Vereinbarung und betrieblichen Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsthemen nachzuvollziehen und zu analysieren, ist das Forschungsprojekt in zwei empirische Phasen aufgeteilt: Zunächst erfolgt auf der Basis des Archivs betrieblicher Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung eine Analyse von Betriebsvereinbarungen, zu deren Regelungsgegenstand Nachhaltigkeitsthemen gehören: Für die soziale Nachhaltigkeit sind dies der Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Qualifizierung, für die ökologische Nachhaltigkeit ist dies der betriebliche Umweltschutz. Die Analyse von Betriebsvereinbarungen hinsichtlich ihres Aufbaus, den darin beschriebenen Prozessen, sowie den in ihnen angeführten Begründungszusammenhängen, liefert wertvolle Hinweise darauf, ob und inwiefern die dort ausgehandelten und vereinbarten Regelungsgegenstände (die zudem Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden können) – der Form nach – dauerhaft und wirksam im Unternehmen umgesetzt werden können. Diese Frage nach der dauerhaften und wirksamen Umsetzung der Themen im Unternehmen leitet demnach die Analyse der Betriebsvereinbarungen und wird anhand der Prozesstiefe der verhandelten Themen in den Betriebsvereinbarungen untersucht. Die Dokumentenanalyse der Betriebsvereinbarungen hat somit einen explorativen Charakter.

Um den Begriff Nachhaltigkeit in den Kontext von Mitbestimmung und speziell von Betriebsvereinbarungen zu setzen, wird hier im Folgenden zunächst der zunächst unspezifische Begriff der Nachhaltigkeit konzeptionell mit den Aspekten der Zukunftsgerichtetheit, der Zielkonflikte sowie der Stakeholder-Orientierung gefüllt und mit der Mitbestimmung verknüpft (2.1). Die interdisziplinären Möglichkeiten der Analyseperspektiven werden anschließend dargelegt (2.2), um die Analyse von Betriebs-

---

<sup>2</sup> Das Projekt „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung – Betriebliche Implementierung und Verstetigung von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit“ wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und hat eine Laufzeit von 30 Monaten.

vereinbarung mit Strategieüberlegungen zu begründen. Darauf folgt die Skizzierung von Betriebsvereinbarung als nachhaltigkeitspolitisches Instrument (3.1) und eine Verortung der Relevanz von Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung (3.2). In diesem Kontext wird ausgeführt, welche Themenfelder für die Forschung gewählt wurden (3.2.1), die Auswahl der Betriebsvereinbarungen begründet (3.2.2) sowie das Analyseraster (3.3), welches an die Betriebsvereinbarungen angelegt, dargelegt. Die empirischen Ergebnisse (4) beziehen sich auf den sozialen Nachhaltigkeitsaspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

## 2 Was kennzeichnet Nachhaltigkeit?

Studien über Nachhaltigkeit beginnen meist mit Ausführungen über die Genese des Nachhaltigkeitsbegriffs und seiner politischen Bedeutung, führen aber häufig nicht weiter aus, wie der Begriff für die eigene Forschung verwendet wird. Aus der Vielzahl an Begriffsbestimmungen und den Meilensteinen der Nachhaltigkeitsgeschichte wird hier der gemeinsame Nenner herausgearbeitet und auf das Feld der Mitbestimmung angewendet.

Beginnend mit dem Beispiel aus der Forstwirtschaft aus dem Jahr 1713 (vgl. von Hauff 2011), dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie in einem gewissen Zeitraum nachwachsen kann, folgt meist der „Club of Rome“, der 1972 mit seiner Studie zu den „Grenzen des Wachstums“ eine breite Diskussion über die ökologischen Auswirkungen der Ressourcennutzung angestoßen hat. Seit der Veröffentlichung des Berichts der sogenannten Brundtland-Kommission im Jahr 1987 gilt eine Entwicklung politisch dann als nachhaltig oder „dauerhaft“, wenn sie

„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 51).

Neben der zeitlichen Entwicklung und der genannten Meilensteine zur Nachhaltigkeit ist auch die inhaltliche Breite des Diskurses zu Nachhaltigkeit und Wirtschaft immens: Sie reicht von grundlegender Kapitalismuskritik (vgl. exemplarisch Swyngedouw 2009) bis hin zur Frage, wie Unternehmen Nachhaltigkeit als sogenannten Business Case nutzen können (vgl. Leitschuh-Fecht/Steger 2003). Eine weitere Aufächerung des Diskurses bezieht sich auf die Schwerpunktsetzung bzw. Auslassung einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen: Eine Gleichsetzung von Nachhaltigkeit mit Ökologie und Umweltschutz ist noch häufig zu finden, zunehmend wird jedoch – auch in der Wirtschaft – von einer „Gleichrangigkeit der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales“ ausgegangen (von Hauff 2011: 15). Diese Dimensionen von Nachhaltigkeit werden beispielsweise in der Nachhaltigkeitsberichterstattung kleinteilig durch diverse Standards<sup>3</sup> operationalisiert und häufig auf Kennzahlen heruntergebrochen. Diese Ausdifferenzierungen der Dimensionen unterscheiden sich zwar in ihrer Detailtiefe; ihnen ist aber gemein, dass es überwiegend um Prozesse *in* den Unternehmen geht, deren Sinnzusammenhang in einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie hergestellt werden soll.

---

<sup>3</sup> z. B. der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder die Global Reporting Initiative (GRI)

## 2.1 Begriffsbestimmung von Nachhaltigkeit im Kontext der Mitbestimmung

Von der Unbestimmtheit von Nachhaltigkeitsbegriffen auf der einen Seite und der sehr kleinteiligen Operationalisierung auf der anderen Seite wird im Rahmen des Projekts abstrahiert, um die gemeinsamen Linien herauszuarbeiten und mit der betrieblichen Mitbestimmung zu verknüpfen. So kann der schillernde Begriff der Nachhaltigkeit fruchtbar gemacht werden für die Frage nach einer nachhaltigen Nachhaltigkeit und die Rolle der Mitbestimmung.

*Nachhaltigkeit ist ein auf die Zukunft gerichtetes und somit dynamisches Konzept:* Die *Zukunftsgerichtetheit* von Nachhaltigkeit wird mit der Brundtlandschen Definition als Gerechtigkeit zwischen jetzt lebenden Menschen im Norden und Süden sowie gegenüber zukünftigen Generationen beschrieben. Ein solch umfassendes Verständnis von Nachhaltigkeit kann sich bei der betrieblichen Mitbestimmung nicht in seiner Gänze widerspiegeln. Jedoch sind Betriebsrat und Unternehmensleitung im Betriebsverfassungsgesetz angehalten, zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Die Mitbestimmung hat demnach zwar einen langfristigen Zeithorizont, häufig ist es aber die Vielfalt der Aufgaben, die ein eher reaktives Handeln des Betriebsrats bewirkt und strategische Überlegungen in den Hintergrund rücken lassen (vgl. Kotthoff 1995).

*Zielkonflikte sind in jeder Nachhaltigkeitsdimension für sich angelegt und ein Ausdruck für den politischen Charakter des Nachhaltigkeitsbegriffs:* Zielkonflikte bei Nachhaltigkeit beruhen vor allem darauf, dass die soziale, ökologische und ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit gleichermaßen berücksichtigt werden sollen, sich aber durchaus widersprechen können. Zielkonflikte verstärken sich, wenn neben der Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen die intragenerationelle Perspektive zusätzlich aufgenommen wird. Zielkonflikte werden ansonsten vornehmlich bei der integrativen Betrachtung der drei Dimensionen deutlich: Eine Standortverlagerung eines energieintensiven Unternehmens dorthin, wo erneuerbare Energien vor Ort vorhanden sind (beispielsweise Wasserkraft oder Windkraft in Meeresnähe), mag ökologisch sinnvoll und damit nachhaltiger sein, aber aus Perspektive der aktuell beschäftigten ArbeitnehmerInnen nicht sozial nachhaltig. Die Zielrichtungen können also differieren bzw. können sie gänzlich gegensätzlich sein. Zielkonflikte wohnen auch dem Verhältnis von Arbeit und Kapital inne: Die Aushandlung der Interessen von Arbeit und Kapital ist jedoch „strukturiert“, d. h. Arbeit und Kapital haben beide ein Interesse daran, dass das Unternehmen dauerhaft fortbesteht (vgl. Edwards 2009: 17). Die Aushandlungsprozesse sind in aller Regel daraufhin ausgerichtet, dass grundlegende Interessen der jeweils anderen Seite nicht in Frage gestellt werden – gleichzeitig brauchen die institutionalisierten Formen der Aushandlung jedoch den Antagonismus von Arbeit und Kapital als Legitimation für die jeweiligen Positionen. Werden im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung Nachhaltigkeitsaspekte thematisiert, bedeutet dies schließlich die Verhandlung zweier Zielkonflikte: Zielkonflikte der Nachhaltigkeit selbst sowie Zielkonflikte, die dem Gegensatz von Arbeit und Kapital innewohnen. Die betriebliche Mitbestimmung ist mit ihren Rahmenbedingungen die Bühne, auf der Nachhaltigkeitsaspekte thematisiert und verhandelt werden.

*Durch die Integration einer Stakeholder-Orientierung können Zielkonflikte der Dimensionen sowie unterschiedliche Interessen von Anspruchsgruppen miteinander abgewogen werden – und so der Dynamik der Zukunft sowie dem politischen Charakter Rechnung getragen werden:* Der Einbezug der Vielfalt von Interessen durch Stakeholder-Dialoge und die aktive Beteiligung der Stakeholder an Entscheidungen sind im Diskurs über Nachhaltigkeit wichtig, um die Zielkonflikte zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Dimension auszuhandeln. So soll eine umfassende Thematisierung der unterschiedlichen Interessen sichergestellt und somit eine Abwägung der Zielkonflikte möglich werden. Zudem gilt auch, dass Konflikte auch teils erst durch die Einbindung von Stakeholdern relevant für das Unternehmen werden, beispielsweise wenn eine NGO Produktionsweisen von Unternehmen thematisiert, die problematisch für die Umwelt sind. Bezogen auf die Mitbestimmung sind für Unternehmen die betriebliche Interessenvertretung und Gewerkschaften relevante *Stakeholder*, sie bleiben in der Forschung zu Nachhaltigkeit jedoch unberücksichtigt (vgl. exemplarisch Siebenhüner 2004; Siebenhüner/Arnold 2007; Prammer 2010) obwohl sie, im Unterschied zu NGOs, gesetzlich kodifizierte Rechte der Mitwirkung besitzen und damit einen Stakeholder *sui generis* darstellen (vgl. Haunschild/Krause 2015). Generell kann festgestellt werden, dass die Interessenvertretungen von ArbeitnehmerInnen auf betrieblicher, überbetrieblicher sowie auf gewerkschaftlicher Ebene wichtige AkteurInnen im Hinblick auf die Thematisierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen sind (vgl. S. Vitols 2011). Diese AkteurInnen werden in der Regel nur in Studien nachhaltiger Gestaltung unternehmerischer Prozesse untersucht, in denen Mitbestimmung entweder Untersuchungsgegenstand oder aber zumindest eine explizit genannte Rahmenbedingung ist (vgl. Sprute/Clausen 2013; Zimpelmann/Wassermann 2012; K. Vitols 2011; Mutz/Egbringhoff 2006). Ökologische Belange bleiben von den in diesen Studien untersuchten Betriebsräten in der Regel unbeachtet, obwohl es das 2001 novellierte Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräten ermöglicht, im Rahmen von Betriebsvereinbarungen und Informationsrechten auf den betrieblichen Umweltschutz Einfluss zu nehmen (vgl. Zimpelmann/Wassermann 2012; K. Vitols 2011); die soziale Dimension hingegen sehen Betriebsräte als originäres Handlungsfeld an und sind dementsprechend aktiv (vgl. u. a. Mutz/Egbringhoff 2006; Preuss et al. 2009).

## **2.2 Interdisziplinäre Perspektiven auf Nachhaltigkeit in Unternehmen**

Zukunftsgerichtetheit, Zielkonflikte und Stakeholder-Orientierung als Gemeinsamkeiten von Nachhaltigkeit und der Mitbestimmung – sowie die Frage nach der Verstetigung von Nachhaltigkeit – können durch eine interdisziplinäre Analyse aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann untersucht werden, wie Nachhaltigkeitskalküle mit unternehmerischer Rationalität kollidieren. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist der Bezug auf Mitbestimmungsstrukturen und die damit verbundenen Interessenlagen von Bedeutung; aus betriebspädagogischer Sicht ist die individuelle und organisationale Kompetenzfrage im Sinne des Zusammenwirkens des Individuums und der Organisation essentiell. Im Folgenden wird die betriebswirtschaftliche Perspektive und spezifisch die des strate-

gischen Human Resource Management für die Analyse von Betriebsvereinbarungen eingenommen. Forschungen zum strategischen Human Resource Management zeigen, dass die Etablierung neuer Unternehmenskonzepte und -strategien häufig an verschiedenen Barrieren, nämlich der vertikalen und horizontalen Integration von Praktiken in Unternehmen scheitert (vgl. Wright/Nishii 2013): Praktiken passen einerseits nicht in das strategische Konzept des Unternehmens (vertikale Integration: siehe Überblick bei Allen/Wright 2007), d. h. dass Nachhaltigkeitsthemen nicht per se in die kurz- und mittelfristigen Zielbereiche der Unternehmung integriert werden. Externe Vorgaben werden zwar verhandelt, haben aber aufgrund von Konflikten und Kompromissen häufig nur eine formale Ausgestaltung zur Folge, d. h. schriftlich fixierte Vereinbarungen geraten in Vergessenheit oder werden nur der Form nach befolgt, ohne die intendierten Veränderungen zu erreichen (vgl. Wright/Nishii 2013). Andererseits sind die neuen Praktiken häufig nicht mit den bereits etablierten Praktiken abgestimmt (horizontale Integration: siehe Überblick bei Boxall/Purcell 2011), korrespondieren jedoch mit bestehenden Praktiken. Dies sind nicht immer synergetische, sondern z. T. sich widersprechende Effekte (vgl. Allen/Wright 2007). Bestehende Praktiken weisen ein hohes institutionelles Beharrungsvermögen auf, da sie ihrerseits auf ausgehandelten Vereinbarungen basieren und zudem auch in den informellen, latenten Kommunikationsstrukturen verfestigt werden. Eine isolierte Veränderung von Strukturen und Prozessen ohne Anpassung der korrespondierenden Praktiken bzw. die Anpassung an korrespondierende Praktiken senkt so die Chancen einer dauerhaften Anwendung (vgl. Wright/Nishii 2013).

### **3 Betriebsvereinbarungen als nachhaltigkeitspolitisches Instrument?**

Um neue Praktiken einzuführen, kann der Betriebsrat die Verhandlung von Regelungsgegenständen einfordern: Für Interessenvertretungen hält das Betriebsverfassungsgesetz vielfältige Möglichkeiten bereit, Themen sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit im Sinne der Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung aufzugreifen und zu vertreten. Verhandelte Nachhaltigkeitsthemen können, anders als beispielsweise bei Forderungen von NGOs, in Form einer rechtsverbindlichen Betriebsvereinbarung festgehalten werden. Die Möglichkeit wird allerdings unterschiedlich stark für den Nachhaltigkeitsbereich genutzt und auch die inhaltlichen Schwerpunkte von Themen, zu denen gehandelt werden, unterscheiden sich (vgl. Egbringhoff/Mutz 2008). Zudem stehen auch betriebliche Interessenvertretungen vor der Herausforderung, Aspekte der einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial, ökonomisch) jeweils isoliert zu verhandeln, aber dennoch im Idealfall miteinander zu integrieren. Gleichzeitig soll das Interesse der Beschäftigten und das Wohl des Betriebs das Handeln des Betriebsrats anleiten.

In dem Projekt „Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung“ wird von der Ausnahme ausgegangen, dass die in Deutschland gesetzlich verankerte betriebliche Mitbestimmung über Interessenvertretungen eine Implementierung und dauerhafte Verankerung von Nachhaltigkeitsprozessen auf der Basis von Betriebsvereinbarungen ermöglichen und sichern kann. Weiter wird davon ausgegangen, dass Aushandlungen von Betriebsvereinbarungen konfliktär verlaufen können. Dabei beziehen sich

„[e]rzwingbare Betriebsvereinbarungen [...] auf Sachverhalte, in denen der Betriebsrat ein echtes Mitbestimmungsrecht hat, dies liegt insbesondere im Bereich der sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) vor. Hinzu kommen freiwillige Betriebsvereinbarungen, sie betreffen alle übrigen Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat kein echtes Mitbestimmungsrecht hat. Besonders die (durch den Betriebsrat) erzwingbaren Vereinbarungen bilden einen wichtigen Kristallisationspunkt betrieblicher Arbeitskonflikte.“ (Nienhäuser 2005: 6)

Weitergehend können in Betriebsvereinbarungen zudem Themen, die in Tarifverträgen nur allgemein behandelt werden, an den spezifischen Kontext eines Unternehmens angepasst werden:

### **3.1 Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung**

Die Frage, ob rechtsverbindliche Betriebsvereinbarungen in der Praxis gelebt werden – also dauerhaft verankert werden – kann hier zwar nicht beantwortet werden; dennoch sind Betriebsvereinbarungen als Analysegegenstand der Nachhaltigkeitsforschung hilfreich, um verhandelte Themen und deren Prozesstiefe zu analysieren.

Um eine Verstetigung der Nachhaltigkeitsthemen zu erreichen, so unsere Hypothese, ist es notwendig, in Betriebsvereinbarungen auch Prozesse, Verantwortlichkeiten, Fristen sowie die Umgangsweise mit Konflikten zum Regelungsgegenstand zu hinterlegen. Prozesse können in diesem Verständnis dann als nachhaltig beschrieben werden, wenn sie nicht nur implementiert, sondern auch institutionell verankert und verstetigt werden und darüber hinaus auch eine Kontrolle ihrer Wirksamkeit erfolgt. Dazu bedarf es ebenso der Integration der Prozesse in die Aufbau- und die Ablauforganisation wie der Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Verknüpfung von Regelungen mit Zeiträumen.

#### **3.1.1 Die Auswahl der Themenfelder**

Die Auffächerung der Nachhaltigkeit in die Dimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie wird im Forschungsprojekt durch Konkretisierung einer Analyse zugänglich gemacht. Der betrieblichen Mitbestimmung, deren Rolle im Forschungsprojekt im Zentrum steht, wird Rechnung getragen, indem Themenfelder ausgewählt wurden, die im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes der Mitbestimmung unterliegen. Die Zuständigkeit des Betriebsrats für den betrieblichen Umweltschutz wurde erst mit der Novellierung im Jahr 2001 in das BetrVG aufgenommen und begründet somit die Operationalisierung der ökologischen Nachhaltigkeit hinsichtlich der Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats. Die Auswahl von Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualifizierung wurden getroffen, da diese beiden Themen bzw. deren Umsetzung basale Bedingungen für die Fähigkeiten der Beschäftigten sind, ihre Arbeitskraft einzusetzen und zu erhalten. Die ökonomische Nachhaltigkeit hingegen wird im Forschungsprojekt nicht eigens operationalisiert, sie bildet jedoch ein Querschnittsthema, da im Kontext der Logik des Wirtschaftssystems ökonomische Fragen im Allgemeinen und finanzielle Fragen im Besonderen nicht ausgeblendet werden können.

Die im Projekt bearbeiteten Themen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung und betrieblicher Umweltschutz können analytisch zwar eindeutig der sozialen bzw. der ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet werden, jedoch set-

zen die betrieblichen AkteurInnen diese nicht notwendigerweise unter die Überschrift „Nachhaltigkeit“.

### 3.1.2 Die Auswahl der Betriebsvereinbarungen

Die Stichprobe der Betriebsvereinbarungen wurde nach dem Verfahren des Purposeful Samplings (vgl. Stake 2000, Yin 2014) gezogen: Ab dem Jahr 2000 wurden Betriebsvereinbarungen entlang der o. g. Themenfelder und ausgewählter Branchen extrahiert. Die Stichprobe besteht aus 133 anonymisierten Betriebsvereinbarungen aus der Metall- und Elektroindustrie, der chemischen Industrie und der Ver- und Entsorgungsbranche zu den oben ausgeführten Nachhaltigkeitsthemen. Auf der Grundlage des Thementhesaurus des Archivs für betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung wurden die Themen weiter eingegrenzt: 1. Um eine bessere Vergleichbarkeit hinsichtlich der Regelungsgegenstände zu erreichen, sollten die Betriebsvereinbarungen thematisch nicht zu weit differieren. Somit wurden entsprechende Unterthemen ausgewählt. 2. Da sich aufgrund der Brancheneinschränkung die mögliche Anzahl an Betriebsvereinbarungen reduzierte, wurden Unterthemen ausgewählt, zu denen eine hohe Anzahl an Betriebsvereinbarungen hinterlegt ist.

Thema	Anzahl
Weiterbildung/PE	34
Gesundheitsschutz/-vorsorge/-förderung	38
Umweltschutz	19
CSR	32
Andere	10
<b>Gesamt</b>	<b>133</b>

**Tabelle 1: Anzahl der ausgewählten Betriebsvereinbarungen**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Orientiert an der oben ausgeführten interdisziplinären Betrachtungsweise und der Annahme, dass Prozesse in Unternehmen vertikal und horizontal integriert sein müssen, um dauerhaft zu wirken, wurde ein Kodeschema aus der theoretischen Vorarbeit (Sensitizing Concepts, Blumer 1954) erstellt und im Laufe der Kodierung mit In-Vivo-Codes ergänzt. Gemeinsame Kodierungssitzungen waren die Grundlage, um Kodes anzupassen und um die Reliabilität sicherzustellen. Die Auswertung des kodierten Materials wurde in regelmäßigen Feedbackschleifen vorgenommen.

### 3.2 Analyseraster und empirische Ergebnisse

Ausgehend von den Überlegungen aus dem strategischen Human Resource Management richtet sich das in der Analyse der Prozesse angewandte Raster an Prozessschritten aus, wie sie beispielsweise in Konzepten wie dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) dargelegt werden (vgl. Koch 2015): *Thematisierung*, *Implementierung*, *Institutionalisierung* und *Verstetigung*. Um Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen zu bearbeiten ist in einem



ersten Schritt die *Thematisierung* und damit einhergehend deren Rechtfertigung durch AkteurInnen im Unternehmen notwendig. Auf die Thematisierung folgt die *Implementierung* des Themas in Form der Aufstellung eines Regelwerks oder Beschreibung von Verfahrensabläufen. Die Implementierung kann dabei für Themen, die der erzwingbaren Mitbestimmung unterliegen, von Seiten des Betriebsrats gesetzt werden. Daran schließt die *Institutionalisierung* in formeller Hinsicht an: Die Einrichtung von Stabstellen, die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten oder auch die Einberufung von Gremien, die die Umsetzung des Themas verantworten. Letztendlich ist im Sinne der Nachhaltigkeit von Praktiken deren *Verstetigung* das Ziel, bei der die geschaffenen Strukturen nicht nur auf dem Papier stehen, sondern auch dauerhaft in der Praxis gelebt werden. Voraussetzung dafür ist, dass sich entsprechende Routinen ausbilden.

#### **4 Soziale Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung: Ausgewählte empirische Ergebnisse**

Die beschriebene Prozesskette spiegelt sich in den Betriebsvereinbarungen wider und zeigt sich bereits in der Thematisierung in der Präambel, in der in der Regel Begründungszusammenhänge hergestellt werden. Hinsichtlich der Implementierung und Institutionalisierung haben sich beispielsweise als relevant erwiesen: die Thematisierung von Verantwortlichkeiten, Anknüpfung an vorhandene oder Schaffung neuer Strukturen (z. B. Arbeitskreise), die Partizipation von Betriebsrat und anderen AkteurInnen, sowie die Beschreibung von Maßnahmen zur Konfliktregelung. Bei der Verstetigung rückt auch die Evaluation der niedergeschriebenen Prozesse sowie der Betriebsvereinbarungen selbst in den Fokus: Um eine Verstetigung zu erreichen, erscheint eine Evaluation sinnvoll, um den Prozess zu bewerten und Kriterien festzulegen, wie der Prozess fortgeführt werden kann. Die oben genannten gemeinsamen Nenner von Nachhaltigkeitskonzepten spiegeln sich in der Prozesskette wider: Die Zukunftsgerichtetheit kann als Gesamtziel einer solchen Prozesskette verstanden werden, die Zielkonflikte sind in der Konstellation Betriebsrat und Unternehmensleitung angelegt und begleiten den Aushandlungsprozess von Betriebsvereinbarungen und zeigen sich in vielen Betriebsvereinbarungen in Form von festgelegten Vorgehensweisen im Konfliktfall. Die Stakeholder-Orientierung kommt dann zum Tragen, wenn die Partizipation von Betriebsrat, Fachpersonal und ArbeitnehmerInnen in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden.

Folgend werden die Ergebnisse der Analyse der Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vorgestellt; dabei bilden die Begründungszusammenhänge eine Ausnahme, da diese nicht themenspezifisch, sondern über alle Fokusfelder (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung, betrieblicher Umweltschutz) hinweg analysiert wurden.

##### **4.1 Begründungszusammenhänge**

Die dargelegten Begründungszusammenhänge von Betriebsvereinbarungen geben Aufschluss über den Kompromisscharakter von Betriebsvereinbarungen als Resultat eines strukturierten Antagonismus, bei dem das Spannungsfeld der Interessen bzgl.

sozialer/ ökologischer und ökonomischer Ziele deutlich wird. In einer anderen Lesart kann die gleichzeitige Betonung von sozialen/ökologischen und ökonomischen Zielen aber auch als die Aushandlung von Zielkonflikten, d. h. als eine integrative Betrachtung und Abwägung der Nachhaltigkeitsdimensionen gedeutet werden.

Die empirisch vorgefundenen Begründungszusammenhänge wurden in vier Gruppen systematisiert.



**Abbildung 1: Begründungszusammenhänge**

(Quelle: Eigene Darstellung)

In der ersten Gruppe wurden die formulierten Ziele als *Rhetorik* bewertet. Sie entsprechen in der Regel einer Selbstdarstellung des Unternehmens, nämlich seiner Interpretation seiner Rolle im Nachhaltigkeitsdiskurs. Darüber hinaus werden aber keine Aussagen getroffen. In den Gruppen zwei, drei und vier hingegen werden ökonomische und/oder soziale Ziele formuliert, zu deren Erfüllung die Betriebsvereinbarung dienen soll. Gruppe zwei besteht aus Betriebsvereinbarungen, die in erster Linie Marktfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg, also ökonomische Ziele, als Grund für den Abschluss der Betriebsvereinbarung anführen. In der dritten Gruppe herrschen funktionalistische bzw. harmonische Ziele vor. Hier werden wirtschaftliche Interessen und Interessen der Beschäftigten gleichermaßen – wenn auch mit unterschiedlichen Vorzeichen – berücksichtigt: *Harmonische Ziele* stützen die Ziele bezüglich der Regelungsgegenstände von Unternehmensleitung und Interessenvertretung gleichermaßen; von den *funktionalen Zielen* ausgehend sind die Regelungsgegenstände, also Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Qualifizierung die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Soziale Ziele werden in einer vierten Gruppe von Betriebsvereinbarungen formuliert – der Regelungsgegenstand wird in diesen Fällen nicht durch eine Verknüpfung zum wirtschaftlichen Erfolg, sondern auf Basis des Regelungsgegenstandes begründet.

## 4.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. genauer zu Gesundheitsschutz, -vorsorge und -förderung werden thematisch in folgende Bereiche differenziert: Vereinbarungen zur gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung sowie zu BGM/BGF<sup>4</sup>, bei denen die Systematik von Managementsystemen auf das Thema Gesundheit angewendet wird. Die starke Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutz durch zahlreiche gesetzliche Regelungen (u. a. Arbeitsschutzgesetz

<sup>4</sup> Andere vorliegende Vereinbarungen regeln das betriebliche Eingliederungsmanagement und arbeitsmedizinische Aspekte. Da die Anzahl dieser Vereinbarungen sehr gering ist, werden diese in der folgenden Darstellung nicht berücksichtigt.

und Arbeitssicherheitsgesetz) führt in den analysierten Betriebsvereinbarungen zu einer hohen Regelungstiefe.

Oben wurde das Analyseraster (Thematisierung, Implementierung, Institutionalisierung, Verstetigung) eingeführt und erläutert, dass in Betriebsvereinbarungen Implementierung und Institutionalisierung in der Regel zusammenfallen. Diese beiden Schritte werden in unserer Analyse mit den Punkten Mitwirkung und Verantwortlichkeiten sowie Konfliktregelungen operationalisiert.

Mitwirkung findet in der Regel in Gremien statt, die auf verschiedenen Ebenen gebildet werden oder in bereits vorhandenen Gremien, deren Aufgabenbereiche ausgeweitet werden. In aller Regel gibt es Lenkungskreise auf der höchsten Ebene, welche die Prozesse koordinieren und Ergebnisse zusammenführen und global bewerten. Darunter kann es fachlich besetzte Arbeitsgruppen geben, die ermittelte Gefährdungen fachlich bewerten und beurteilen. In Gesundheitszirkeln können schließlich Erfahrung von ArbeitnehmerInnen explizit eingebracht und Maßnahmenvorschläge erarbeitet werden.

Die Mitwirkung von Betriebsrat und ArbeitnehmerInnen im Prozess der Gefährdungsbeurteilung oder BGM/BGF erfolgt in aller Regel über Lenkungskreise, welche die Prozesse zu Gefährdungsbeurteilung und BGM/BGF koordinieren und sich zudem für die Prozesse verantwortlich zeichnen. Bei Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen dominieren paritätisch besetzte Lenkungskreise, bei denen Fachpersonal (bspw. Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder BetriebsärztInnen) hinzugezogen werden kann, dieses aber nur eine beratende Funktion hat. Nicht-paritätische Lenkungskreise gibt es zwar in dieser Gruppe von Vereinbarungen, jedoch sind diese in der Minderheit. Bei Vereinbarungen der Gruppe BGM/BGF dominiert hingegen die nicht-paritätische Partizipation deutlich. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass das BGM zwar die Gefährdungsbeurteilung beinhalten kann, aber die systematische Einbeziehung von Gesundheit im Rahmen eines Managementsystems für Unternehmen fakultativ ist. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen erklärt aber auch, dass – wenn auch nicht paritätisch – der Betriebsrat eingebunden wird.

Fachlich besetzte Arbeitsgruppen gibt es in der Mehrzahl der Betriebsvereinbarungen zu BGM/BGF; im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen hingegen nur selten. Gesundheitszirkel wiederum sind weder in Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen noch zu BGM/BGF kaum vorgesehen. Von allen Ebenen der Partizipation bedient sich keine der analysierten Betriebsvereinbarungen.

	<b>Gefährdungsbeurteilung</b>	<b>BGM/BGF</b>
Paritätische Partizipation	9	1
Nicht-paritätische Partizipation	3	12
Nachgelagerte Partizipation	2	2

**Tabelle 2: Mitwirkung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Art der Partizipation von ArbeitnehmerInnen streut in den Betriebsvereinbarungen sehr breit: Im Themenbereich Gefährdungsbeurteilung bezieht sich die Einbindung vor allem auf die Information der Beschäftigten und den expliziten Verweis, dass die Beschäftigten Vorschläge zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einbringen können. Dies kann, ebenso wie die in den Betriebsvereinbarungen benannte Eigenverantwortung bzw. der Verweis auf die Rechte und Pflichten der ArbeitnehmerInnen, auf die §§15-17 des Arbeitsschutzgesetzes zurückgeführt werden, die eben dieses vorsehen. Im Themenbereich BGM/BGF stehen Informationen für die Beschäftigten und die Aufforderung an diese, an den BGM/BGF-Angeboten teilzunehmen, im Vordergrund.

Die Festschreibung von Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen ist insofern relevant, da durch sie anerkannt wird, dass der Regelungsgegenstand durchaus auch in der Ausführung der Betriebsvereinbarung Konflikte hervorrufen kann. Eine Konfliktregelung ermöglicht zudem, dass Konflikte nicht automatisch zum Scheitern der gesamten Betriebsvereinbarung führen oder diese letztendlich aufgrund von Konflikten zum Stillstand in der gesamten Thematik des Regelungsgegenstandes führt, sondern ein Modus des Umgangs mit Konflikten festgelegt wird. Bei den Konfliktregelungen fällt auf, dass in Betriebsvereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen vornehmlich gestufte Konfliktregelungen bis hin zur Einigungsstelle festgehalten werden. Im Themenbereich BGM/BGF hingegen sind in der Großzahl der Betriebsvereinbarungen keine Konfliktregelungen hinterlegt – was damit zusammenhängen mag, dass diese Themen nicht in den Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung fallen.

	<b>Gefährdungsbeurteilung</b>	<b>BGM/BGF</b>
Keine Regelung	2	<b>12</b>
Verhandlung ohne Kündigung	1	1
Einvernehmlich	1	0
Einstufig	1	1
Gestuft	<b>11</b>	2

**Tabelle 3: Konfliktregelungen in den Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

*(Quelle: Eigene Darstellung)*

Regelungen zur Evaluation, die in den Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden, sind relevant für die Verstetigung der Regelungsgegenstände in den Betriebsvereinbarungen: Eine Evaluation impliziert durch die Herausarbeitung von unzureichenden Maßnahmen und Vorgehensweisen eine Fortschreibung des Prozesses. Dabei können zwei Ebenen unterschieden werden: Erstens die Evaluation der Betriebsvereinbarung an sich sowie zweitens die Evaluation der in den Betriebsvereinbarungen behandelten Regelungsgegenstände. Die Evaluation der Betriebsvereinba-

rung an sich wird kaum festgeschrieben, die Evaluation der Regelungsgegenstände hingegen differiert wiederum nach den Themenbereichen: Im Bereich der Gefährdungsbeurteilung ist die Wirksamkeitskontrolle der behandelten Themen im Arbeitsschutzgesetz angelegt und daher auch in den Betriebsvereinbarungen aufgeführt. Dies spiegelt sich deutlich wider, da die entwickelten und durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin kontrolliert werden müssen. Jedoch bleibt es in den Betriebsvereinbarungen meist bei dem Verweis, dass Wirksamkeitskontrollen durchgeführt werden, über deren Ausgestaltung finden sich jedoch kaum Regelungen. Im BGM/BGF-Bereich ist die Evaluation der Maßnahmen häufig nicht vorhanden; wenn sie aber vorhanden ist, soll diese zumeist kennzahlengestützt durchgeführt werden. Die ökonomische Herangehensweise könnte darauf zurückgeführt werden, dass BGM/BGF eher einer Rechtfertigungslogik unterliegen, da diese anders als die Gefährdungsbeurteilung nicht gesetzlich verpflichtend sind.

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

**Tabelle 4: Evaluierung in Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bezogen auf den Themenbereich Arbeits- und Gesundheitsschutz fällt auf, dass die Prozesskette in aller Regel umfassend vorhanden ist – unserer Hypothese entsprechend, ist es bei diesen Betriebsvereinbarungen wahrscheinlicher, dass die dortigen Regelungsgegenstände dauerhaft, also nachhaltig, in den Unternehmen umgesetzt werden. So antworteten immerhin rund 80 Prozent der in einer WSI-Betriebsrätebefragung befragten Betriebsräte, dass eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (vgl. Ahlers 2016: 11) – in dieser Zahl nicht inkludiert sind Unternehmen ohne Betriebsrat. Wird der Fokus auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelegt, geben aber nur noch rund 30 Prozent der befragten Betriebsräte an, dass eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (vgl. ebd.: 12). Demgegenüber zeigt unsere Analyse, dass die Schritte der Thematisierung und Implementierung recht ausführlich dargestellt sind: Die Begründungszusammenhänge werden, bis auf wenige Ausnahmen, argumentativ in der Präambel geliefert und die Beschreibung von Verfahrensabläufen sowie die Partizipation des Betriebsrats ist eher detailliert. Die Annahme, dass die Festlegung von Rückkopplungs- und Kommunikationsmechanismen, Verantwortlichkeiten, Partizipation und Evaluierung in Betriebsvereinbarung Anhaltspunkte für eine nachhaltige Umsetzung der Themen sein können, muss demnach überprüft werden. Ebenso ist zu prüfen, welche Chancen auf

dauerhafte Umsetzung eine den formulierten Prozessschritten gerecht werdende Betriebsvereinbarungen tatsächlich hat.

## 5 Fazit und Forschungsausblick

Die Identifikation und Typisierung von Prozessschritten und Begründungszusammenhängen wurde vorgenommen, um in einer Sekundäranalyse von Betriebsvereinbarungen die Frage zu bearbeiten, inwiefern auf Grundlage der vereinbarten Regelungsgegenstände davon ausgegangen werden kann, ob diese nachhaltig im Unternehmen umgesetzt werden. Aussagen dazu, wie die Betriebsvereinbarungen tatsächlich in Unternehmen gelebt werden, können in dieser Phase des Projekts zwar noch nicht getroffen werden. Dennoch wird das Potential von Betriebsvereinbarungen als Instrument für eine nachhaltige Nachhaltigkeit deutlich: Eine nachhaltige Prozesskette, so unsere Annahme, startet mit der Thematisierung von (Nachhaltigkeits-)Themen, bedarf dann der Implementierung und Institutionalisierung, um schließlich mit der Verstetigung der Themen im Rahmen einer erneuten Thematisierung von neuem zu beginnen. Es konnte nachgezeichnet werden, dass diese Prozesskettenlogik auch auf Betriebsvereinbarungen angewendet werden kann. Betriebsvereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als Bereich der sozialen Nachhaltigkeit weisen aufgrund der starken gesetzlichen Regulierung häufig nahezu vollständige Prozessketten auf: Die Thematisierung findet sich in aller Regel im Rahmen der Begründungszusammenhänge in der Präambel wieder. Regelung von Verantwortlichkeiten und Partizipationsmuster der unterschiedlichen Stakeholder sind bei Vereinbarungen zu Gefährdungsbeurteilungen und zu BGM/BGF zwar mit unterschiedlichen Ausprägungen, aber doch ausführlich und in aller Regel unter Beteiligung der Interessenvertretung und/oder ArbeitnehmerInnen hinterlegt. Bei den Regelungen zur Umgangsweise mit Konflikten hingegen ist deutlich erkennbar, dass die gesetzliche verpflichtende Gefährdungsbeurteilung solche Regelungen auf Grund der sogenannten harten Mitbestimmung sehr viel eher vorhält als dies bei der freiwilligen Einführung eines BGM/BGF der Fall ist. Die Evaluation, die im Rahmen der Verstetigung relevant wird, ist zwar für Gefährdungsbeurteilungen verpflichtend, jedoch wird sie für den BGM/BGF-Bereich differenzierter beschrieben, was auf die Freiwilligkeit und auf die damit verbundene stärkere Rechtfertigungslogik zurückgeführt werden kann.

Diese Prozesskette ist für die Organisationsentwicklung und die Einführung neuer Prozesse, die nachhaltig wirken sollen, nicht neu (vgl. exemplarisch Becker/Langosch 2002). Sie wird jedoch eingebettet in den Kontext der Nachhaltigkeitsforschung durch die Fruchtbarmachung des zunächst entweder sehr vagen oder aber kleinteilig operationalisierten Nachhaltigkeitsbegriffs: Stakeholder-Orientierung, Zukunftsgerichtetheit und Zielkonflikte sind zentrale Aspekte, die in der Nachhaltigkeitsforschung zwar häufig mitschwingen, aber in der Regel nicht expliziert werden. Der Betriebsrat als Stakeholder sui generis, der gemeinsam mit der Unternehmensleitung Betriebsvereinbarungen abschließt, handelt Kompromisse aus und löst somit Zielkonflikte: Die Aushandlungsprozesse zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung beziehen sich auf das Abwägen von ökonomischen und sozialen Zielen. Die Zu-

kunftsgerichtetheit ist qua Gesetz gegeben – Betriebsrat und Unternehmensleitung sollen zum Wohle des Unternehmens und der Beschäftigten handeln – aber auch der Regelungsgegenstand Arbeits- und Gesundheitsschutz weist auf eine längerfristige Ausrichtung hin: Mit kranken Beschäftigten ist die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen nicht wirtschaftlich bzw. nicht möglich, da sie nicht arbeiten können. Betriebsvereinbarungen können, je nach Durchsetzungsmacht des Betriebsrats ein wirkmächtiges Instrument sein. Die Frage, wie nachhaltig und mit welchem Wirkungsgrad diese rechtsverbindlichen Betriebsvereinbarungen angesichts unterschiedlicher Interessen in der Praxis verankert werden bleibt offen: Bleibt es also bei öffentlichkeitswirksamer Programmatik („talk“), oder werden die unter Mitwirkung der Interessenvertretungsorgane der ArbeitnehmerInnen vereinbarten Nachhaltigkeitsthemen in Betrieben tatsächlich in den Prozessen und Strukturen der Organisation institutionalisiert („act“) (vgl. Brunsson 2003; Wickert et al. 2016)?<sup>5</sup> D. h. ob eine Betriebsvereinbarung aber tatsächlich gelebt – oder ob sie halbherzig bzw. gar nicht umgesetzt wird – kann durch eine Dokumentenanalyse nicht festgestellt werden. Eine solche Analyse gibt jedoch Aufschluss über das *Was* und *Wie* der geregelten Themen und liefert somit wertvolle Anhaltspunkte für weiterführende Betriebsfallstudien: Schlussendlich verbleibt jedoch die Verantwortung, Nachhaltigkeitsthemen in der Praxis zusammenzuführen, dauerhaft umzusetzen und zu leben, bei den handelnden AkteurInnen – die zwar eine zentrale Rolle bei Nachhaltigkeitsthemen spielen können, aber kein Garant für eine nachhaltige Nachhaltigkeit sind.

Im Forschungsprojekt werden demnach alltägliche Themen für Betriebsräte unter die Überschrift „Nachhaltigkeit“ gestellt. Wir nehmen jedoch an, dass Betriebsräte diese Themen nicht notwendigerweise als Themen einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen sehen – vielmehr gehen wir davon aus, dass die Zielkonflikte nicht systematisch, sondern jeweils auf den konkreten Regelungsgegenstand auftauchen und dann ausgehandelt werden. Die Herausforderung bei Forschung zu Nachhaltigkeit ist somit umrissen: Die Vagheit erschwert die Definition von Nachhaltigkeit und die Bearbeitung im Alltag – die Konkretisierung hingegen bewirkt eine Vereinzelung der Themen und erschwert die Rückkopplung zum allgemeinen Nachhaltigkeitsbegriff, also zu einer integrierten Betrachtung und Ausbalancierung der Zielkonflikte.

## Literatur

- Ahlers, Elke (2016): Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext. Befunde aus der Betriebsrätebefragung des WSI 2015. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_33\\_2016.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf) (letzter Onlinezugriff: 27.10.2017).
- Allen, Mathew R.; Wright, Patrick M. (2007): Strategic Management and HRM. In: Peter F. Boxall; John Purcell; Patrick M. Wright (Hg.): The Oxford handbook of

---

<sup>5</sup> Aussagen zu Aushandlungsprozessen bei der Entstehung sowie der tatsächlichen (Nicht-)Umsetzung der Betriebsvereinbarungen können in dieser Phase des Projektes nicht getätigt werden. Inwiefern und aufgrund welcher Einflussfaktoren es zur Implementierung und Verankerung nachhaltigkeitsorientierter Praktiken kommt bzw. was diese erschwert oder behindert, sind Fragen der zweiten Phase, in der anhand von Fallstudien die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarungen untersucht wird.

- human resource management. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford handbooks), S. 88-107.
- Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beile, Judith; Kratz, Benjamin; Pohlmann, Malte; Vitols, Katrin (2014): Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX-30-Unternehmen, der 50 M-Dax-Unternehmen sowie der 20 größten Familienunternehmen. Neue Ausgabe. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 288).
- Blumer, Herbert (1954): What is wrong with social theory? In: American Sociological Review 19 (1), S. 3-10.
- Boxall, Peter F.; Purcell, John (Hg.) (2011): Strategy and human resource management. 3. Ausgabe. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan (Management, work & organisations).
- Brunsson, Nils (2003): Talk, Decisions, and Action in Organizations. 2. Ausgabe. Kopenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bundesregierung (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012. Online verfügbar unter [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7;jsessionid=625631576828FFC2F21DA3DBAFEC7114.s1t1?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile&v=7;jsessionid=625631576828FFC2F21DA3DBAFEC7114.s1t1?__blob=publicationFile&v=7) (letzter Onlinezugriff 27.10.2017).
- Edwards, Paul K. (2009): The employment relationship and the field of industrial relations. In: P. K. Edwards (Hg.): Industrial relations. Theory and practice. 2. Auflage. New Jersey: John Wiley & Sons, S. 1-36.
- Egbringhoff, Julia; Mutz, Gerd (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship : die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten. In: Holger Backhaus-Maul (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. (Bürgergesellschaft und Demokratie, 27), S. 219-236.
- Hauff, Volker (1987): Our common future. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Oxford, New York: Oxford University Press (Oxford paperbacks).
- Haunschild, Axel; Krause, Florian (2015): Germany: binding agreements preferable to voluntary CSR. In: Lutz Preuss (Hg.): Corporate social responsibility and trade unions. Perspectives across Europe. London, New York: Routledge (Routledge research in employment relations, 34), S. 66-82.
- Koch, Susanne (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘. In: Arbeit 4 (4), S. 425-447.
- Leitschuh-Fecht Heike; Steger, Ulrich (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: Gudrun Linne; Michael Schwarz (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257-266.



- Mutz, Gerd; Egbringhoff, Julia (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung. Hans-Böckler-Stiftung.
- Nienhüser, Werner (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen 12 (1), S. 5-27.
- Prammer, Heinz Karl (Hg.) (2010): Corporate sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft: Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Preuss, Lutz; Haunschild, Axel; Matten, Dirk (2009): The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. In: The International Journal of Human Resource Management 20 (4), S. 953-973.
- Reinsch, Torsten (2010): Kritik der Nachhaltigkeit – Die Grundlegung vernunftgemäßer Bewertungsmaßstäbe für Naturschutzkonflikte durch die transzendentalpragmatische Diskursethik – am Beispiel des Nationalparks Unteres Odertal. Online verfügbar unter [http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS\\_derivate\\_000000007757/Reinsch\\_Torsten\\_\\_2010\\_\\_Kritik\\_der\\_Nachhaltigkeit\\_-\\_Korrektur\\_18.6.10.pdf?hosts=](http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000007757/Reinsch_Torsten__2010__Kritik_der_Nachhaltigkeit_-_Korrektur_18.6.10.pdf?hosts=) (letzter Onlinezugriff: 27.10.2017).
- Siebenhüner, Bernd (2004): Nachhaltigkeit und kollektive Lernprozesse – Disziplinübergreifende Perspektiven auf staatliche und nicht-staatliche Akteure. Antrittsvorlesung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Siebenhüner, Bernd; Arnold, Marlen (2007): Organizational learning to manage sustainable development. In: Bus. Strat. Env. 16 (5), S. 339-353.
- Sprute, Christian; Clausen, Jens (2013): CaeSaR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand. Einführung in das Thema Corporate Social Responsibility für Unternehmen in den Branchen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie. Hg. v. Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH. Hannover.
- Stake, Robert E. (2000): The case study and generalizability. In Roger Gomm; Martyn Hammersley; Peter Foster (Hg.): Case study method. Key issues, key texts. London, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, S. 19-26.
- Swyngedouw, Erik (2009): Immer Ärger mit der Natur: „Ökologie als neues Opium für's Volk“. In: PROKLA. Streitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 156, 39 (3), S. 371-389.
- Vitols, Katrin (2011): Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 127).
- Vitols, Sigurt (2011): What is the Sustainable Company? In: Sigurt Vitols; Norbert Kluge (Hg.): The sustainable company. A new approach to corporate governance. Brüssel: ETUI, S. 15-37.
- Von Hauff, Michael (2011): Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften, und Unternehmen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

- Wickert, Christopher; Scherer, Andreas Georg; Spence, Laura J. (2016): Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. In: *Journal of Management Studies* 53, S. 1169-1196.
- Wright, Patrick M.; Nishii, Lisa H. (2013): Strategic HRM and Organizational Behaviour: Integrating Multiple Levels of Analysis. In: Jaap Paauwe; David Guest; Patrick M. Wright (Hg.): *HRM and performance. Achievements and challenges*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research: Design and methods*. 5. Ausgabe. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Zimpelmann, Beate; Wassermann, Dirk (2012): *Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen*. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 144).