

DOI: 10.5771/0342-300X-2023-2-141

Doppelte Transformation und industrielle Beziehungen in energieintensiven Betrieben

ALEXANDER BENDEL, INDIRA DUPUIS, THOMAS HAIPETER

Dekarbonisierung und Digitalisierung gelten als die zentralen Handlungsfelder sozialer und wirtschaftlicher Transformationen. Zwischen beiden Handlungsfeldern werden Wechselwirkungen vermutet: So kann auf der einen Seite die Dekarbonisierung möglicherweise vom Innovationsschub durch digitale Vernetzung und neue Technologien der Datennutzung profitieren; auf der anderen Seite kann die Digitalisierung jedoch durch eine hohe Energie- und Rohstoffvernutzung selbst eine ökologische Gefahr darstellen.¹ Beide Prozesse lassen sich aufgrund ihrer zeitlichen Parallelität als „doppelte Transformation“ verstehen, die große Umstrukturierungsmaßnahmen für die deutschen Industrieunternehmen mit sich bringen kann, mit denen wiederum Herausforderungen für deren soziale Bewältigung und die politische Koordinierung und Konzertierung einhergehen. Dies gilt vor allem mit Blick auf die Sicherung von nachhaltiger Produktion in Schlüsselindustrien mit guten Arbeitsplätzen. Dafür wiederum dürften die Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten eine zentrale Ressource sein.

Der Beitrag beschäftigt sich mit den Veränderungen am Arbeitsplatz und den Herausforderungen für Beschäftigung und Qualifizierung, die sich mit der doppelten Transformation für die betrieblichen Akteure stellen. Grundlage dafür ist eine explorative Studie zur doppelten Transformation, mit der die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE das Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen beauftragt hat.² Im Rahmen der Studie wurden Vertreter*innen aus dem Management (in der Regel aus dem Personalbereich) wie auch Betriebsrät*innen in zehn Betrieben der Energie-, Chemie- und Glasbranchen befragt, wie sie im Betrieb die doppelte Transformation erleben und mitgestalten. Die Betriebe wurden mit Unterstützung der IG BCE ausgewählt und stammen aus unterschiedlichen Größenklassen; ihr gemeinsames Merkmal ist die hohe Ressourcenintensität der Produktion. *Tabelle 1* stellt die für die Studie ausgewählten Betriebe, Branchen und Befragten dar.

Im vorliegenden Beitrag soll auf Basis der Studienergebnisse skizziert werden, welche Auswirkungen Di-

gitalisierung und Dekarbonisierung auf Beschäftigungssicherheit, Arbeitsanforderungen, Qualifikation und Mitbestimmung haben und welche Maßnahmen von den Verantwortlichen ergriffen werden können, um die damit einhergehenden Herausforderungen anzugehen.

Herausforderungen für die Organisation von Facharbeit in der Industrie

In den Untersuchungsbetrieben sind sowohl Digitalisierungs- als auch umweltschutztechnische Umrüstungsmaßnahmen keine neuen Entwicklungen. Entsprechend verbindet die Mehrzahl der befragten Vertreter*innen des Managements und der Betriebsräte diese zwar mit Begriffen wie Industrie 4.0, hat jedoch eher kontinuierliche inkrementelle Prozesse in ihren jeweiligen Unternehmen vor Augen. Insbesondere in den Chemie- und Energiebetrieben wird beschrieben, wie die bereits hochautomatisierten und -digitalisierten Produktionsprozesse durch weitere Vernetzung und die Auswertung vorhandener großer Datenmengen noch effizienter werden sollen: von der Echtzeiterhebung relevanter Informationen über Sensoren und deren vernetzte Vermittlung über Analysen zusätzlicher vorhandener Daten bis zur dezentralen Steuerung aller Prozesse in zusammengelegten Leitwarten.

Auch die Dekarbonisierung der Unternehmen steht – nicht zuletzt aus Kostengründen – in der Kontinuität jahrelanger Energieeffizienzmaßnahmen, die in der Industrie seit ihrer Selbstverpflichtung zum Abbau von Treibhausgasen in den späten 1990er Jahren verfolgt wurden. Neue Verfahren, die konkret in den Interviews benannt wur-

¹ Siehe Doleski, O. D. / Kaiser, T. / Metzger, M. / Niessen, S. / Thiem, S. (2021): Digitale Dekarbonisierung. Technologie-offen die Klimaziele erreichen, Wiesbaden.

² Stiftung Arbeit und Umwelt (2022): Doppelte Transformation. Auswirkungen des ökologischen und digitalen Wandels in energieintensiven Betrieben und Herausforderungen für die Interessenvertretungen, Berlin.

TABELLE 1

Das Untersuchungssample: Betriebe/Branchen und Befragte

Industrie	Unternehmen	Interviewpartner*innen (Pseudonym)
Glas	(1) Mittelständisches Glasunternehmen	Betriebsratsvorsitzende*r (BRG 1)
	(2) Internationaler Glaskonzern	Betriebsratsvorsitzende*r (BRG 2)
		Personalleiter*in Deutschland (MTG 2)
	(3) Internationaler Glaskonzern	Betriebsratsvorsitzende*r (BRG 3)
		Personalleiter*in Deutschland (MTG 3)
Chemie	(1) Internationaler Chemiekonzern	Betriebsratsvorsitzende*r (BRC 1)
		Head of Training and Learning Solutions (MTC 1)
	(2) Internationaler Chemiekonzern	stellv. Betriebsratsvorsitzende*r (BRC 2)
		Head of Raw Materials and Infrastructure (MTC 2)
	(3) Internationaler Chemie- und Pharmakonzern	Mitglied des Gemeinschaftsbetriebsrats (BRC 3)
		Head of Apprenticeship and Education (MTC 3)
Energie	(1) Internationaler Energiekonzern	Betriebsratsvorsitzende*r (BRE 1)
	(2) Energienetzbetreiber	Gesamtbetriebsratsvorsitzende*r (BRE 2)
		Arbeitsdirektor*in (MTE 2)
	(3) Internationaler Energiekonzern	Betriebsratsvorsitzende*r (BRE 3)
		Personalleiter*in (MTE 3.1)
		Leiter*in Technische Weiterbildung (MTE 3.2)
	(4) Mittelständischer Energieproduzent	Advisor to the CEO (MTE 4)
		Betriebsratsvorsitzende*r (BRE 4)

Quelle: eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

den, sind branchenübergreifend beispielsweise Systeme der Kreislaufwirtschaft, Recyclingverfahren, Wärmerückgewinnung für Energiekreisläufe oder verschiedene wasserstoffbezogene Maßnahmen. In einem der untersuchten Betriebe aus der Glasbranche wird gegenwärtig eine neue Glasschmelzwanne gebaut, die mit erneuerbarer Energie anstelle von fossilen Energien betrieben werden kann.

Die Ergebnisse der Studie legen allerdings nahe, dass die Mehrheit der interviewten Personalverantwortlichen und Betriebsrät*innen die hinter der doppelten Transformation stehenden Unternehmensstrategien des Managements nicht kennt – oder aber gar keine Strategien existieren. Die technologischen Umrüstungsmaßnahmen oder die Einführung neuer Systeme im Betrieb werden jedenfalls überwiegend als Einzelprojekte mit betriebswirtschaftlichem Fokus auf Einsparpotenziale wahrgenommen. Das heißt, sie werden eher nicht im Kontext von neuen Unternehmensstrategien gesehen. Eine Ausnahme bildet hierbei der in unserer Fallauswahl berücksichtigte Energienetzbetreiber: In diesem Unternehmen berichten beide Interviewpartner*innen davon, dass hier systematisch Digitalisierung und Dekarbonisierung zusammengedacht würden und entsprechende Strategien vorlägen. So sieht man zum Beispiel im Einsatz von Künstlicher Intelligenz ein großes Potenzial für die Steuerung und

Koordinierung der eigenen Energienetze, die zunehmend Energie aus volatilen Quellen transportieren müssen. Entsprechend frühzeitig hat man begonnen, Unternehmensbereiche aufzubauen, die mit der Entwicklung lernender Systeme betraut sind.

Gerade im aktuell angespannten Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte, insbesondere im MINT-Bereich, sind langfristige Unternehmensstrategien und damit zusammenhängende Kommunikationsmaßnahmen ratsam. Allzu kurzfristige Strategien, die beispielsweise lediglich am *Shareholder Value* orientiert sind, könnten die Substanz an Arbeitskraft untergraben, die für eine nachhaltige und zukunftsfähige Aufstellung der Unternehmen zentral ist. Diesbezüglich berichtet etwa ein interviewtes Betriebsratsmitglied, dass es ein Vorteil für die Durchsetzung nachhaltiger Geschäfts- und Personalrekrutierungsstrategien sei, dass sein Unternehmen stiftungsgeführt ist und man sich dementsprechend weniger an finanzmarktgetriebenen Kennzahlen ausrichten müsse. Auch die stärkere Einbindung der Betriebsräte mit ihren vergleichsweise langfristigen Perspektiven könnte die Entwicklung derartiger Strategien fördern. Dies zeigt sich beispielhaft im Fall eines Energieproduzenten der Untersuchung, bei dem der Betriebsrat sich bereits vor über zehn Jahren vergeblich für die ausschließliche Nutzung von erneuerbaren Energien für die Produktion eingesetzt hat. Hätte sich das Gremium mit seinem Vorhaben durchgesetzt, würde das Unternehmen heute wesentlich günstiger wirtschaften können und wäre zukunftssicherer.

Je nach Geschäftsmodell sind die Auswirkungen ökologischer Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Klimaziele in den untersuchten energieintensiven Branchen mehr oder weniger existenziell für die einzelnen Betriebe. Während in einem Energieunternehmen im Zuge des wachsenden Bedarfs nach erneuerbaren Energien massiv Fachpersonal aufgebaut wird, werden in den untersuchten Betrieben der Kohle- und Kraftstoffproduktion Stellen abgebaut und absehbar ganze Betriebe geschlossen. Mit solchen starken Verschiebungen der Personalbedarfe wird im Zuge der ökologischen Transformation unterschiedlich umgegangen. So werden etwa in einem kohlefördernden Betrieb der Studie proaktiv und vorausschauend Beschäftigte so aus- und weitergebildet, dass sie auch in anderen, externen Unternehmen arbeiten können und somit dem Arbeitsmarkt selbst im Falle einer Standortschließung erhalten bleiben (vor allem das Strukturstärkungsgesetz bietet hier Möglichkeiten). In einem anderen Energieunternehmen der Studie fokussieren sich Management und Betriebsrat hingegen weniger auf die Qualifizierungsmaßnahmen, sondern stärker auf einen sozialverträglichen Beschäftigtenabbau.

Partizipation an Digitalisierungs- und Dekarbonisierungsmaßnahmen

Die Mehrzahl der interviewten Betriebsrät*innen berichtet davon, dass die betroffenen Beschäftigten vor Ort in vielen Fällen erst unmittelbar vor der Einführung der jeweiligen Technologie informiert werden. Viele Technologieprojekte sind oftmals so komplex, dass externe Spezialisten die Konzeption und Einführung übernehmen, nicht aber die IT-Verantwortlichen oder Abteilungen der Unternehmen selbst. Da diese Projekte, wie von den meisten Interviewten berichtet, vom höchsten Führungspersonal initiiert werden, kann es bei einem Führungswechsel vorkommen – so zum Beispiel in einem Unternehmen der Energiebranche –, dass sich (Gesamt-)Strategien nochmals komplett verändern. Gleichzeitig wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie als Sachkundige der Produktionsprozesse ihre Tätigkeiten den Dienstleistern so detailliert beschreiben können, dass die Anpassung gelingt.

Die Dekarbonisierungsprojekte werden wiederum zu meist erst außerhalb des Betriebs erprobt, da sonst Produktionsprozesse unterbrochen werden müssten. Aufgrund der Forschungsintensität und des meist großen finanziellen Aufwands wird häufig in separaten Einrichtungen mit Forschungsinstitutionen oder auch anderen Unternehmen in der Region kooperiert. Erst zuletzt werden Produktionsanlagen umgerüstet oder neue Anlagen aufgebaut, für deren Betrieb dann das Personal ausgebildet wird. Im Rahmen der Studie wurde vielfach davon berichtet, dass es sich bei den Dekarbonisierungsmaßnahmen um expertengetriebene Interventionen handelt. Es konnten keine Beispiele einer frühzeitigen Beteiligung der Beschäftigten oder der Betriebsräte hieran identifiziert werden. Die Initiative für diese Maßnahmen geht laut den Interviewten in der Regel vom Topmanagement aus.

Diese Ergebnisse überraschen insofern, als es gut belegt ist, dass eine frühzeitige Einbindung von Beschäftigten, und damit den späteren Betroffenen bzw. Nutzenden von Technologie, einerseits die Funktionalität der jeweiligen Systeme verbessert, andererseits aber auch die Technologieakzeptanz an sich erhöht.³ Erst der Aufbau organisationaler Gestaltungskompetenz, also der Fähigkeit technischer Expert*innen und anderer beteiligter Verantwortlicher sowie auch der Beschäftigten selbst, die Auswirkungen von Technologie zum Beispiel auf Arbeitsprozesse, Tätigkeitsanforderungen oder die Belastungssituation abschätzen und mitgestalten zu können, vermag eine nachhaltige Technologienutzung sicherzustellen.⁴

Anforderungsvielfalt und steigende Lernerfordernisse

Die aktuellen Veränderungen bei den Anforderungen an die Belegschaften werden von den Interviewten vor allem im Hinblick auf die persönliche Belastungsfähigkeit und individuelle Kompetenzen der einzelnen Arbeitneh-

mer*innen beobachtet. Beschäftigte haben im Vergleich zu früher – dies gilt vor allem für die Produktionsbereiche der Chemie- und Energieunternehmen der Studie – weniger ausführende Aufgaben zu erledigen. Im Gegenzug haben Steuerungs- und Monitoringaufgaben zugenommen bzw. sie werden immer voraussetzungsvoller, da die Beschäftigten die Messwerte oder Daten und ihre Verarbeitung durch die Systeme bis hin zu Künstlicher Intelligenz verstehen müssen. Die Entscheidungen der Algorithmen können nicht mehr im Einzelnen geprüft werden. Das notwendige Wissen um die Auswirkungen, die das eigene Arbeitshandeln auf vor- und nachstehende Prozesse hat, wird immer komplexer. Damit steigen der Verantwortungsdruck sowie die Anforderungen an Kommunikations- und Analysefähigkeit. Technische Neuerungen werden in immer kürzeren Zyklen eingeführt und die Beschäftigten stehen individuell vor der Herausforderung, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu wahren. Das erklärt auch – neben der Diversifizierung von Belegschaften durch Zeitarbeit oder Fremdvergabe, mit denen unterschiedliche Rechte und Ansprüche im gleichen Betrieb einhergehen –, warum von den meisten befragten Betriebsrät*innen, aber auch von einzelnen Personalverantwortlichen der Studie, mehr Spannungen im Betrieb in Bezug auf Positionen und Karrierechancen beobachtet werden.

Gerade Software und Werkzeuge werden nach Aussage vieler Gesprächspartner*innen in den Untersuchungsbetrieben laufend aktualisiert, was in den vergangenen Jahren zu einer höheren (Pflicht-)Schulungsfrequenz bei den Beschäftigten geführt hat. In den untersuchten Betrieben sind solche Schulungen insbesondere in den größeren Unternehmen in der Regel in Organisations- und Persönlichkeitsentwicklungskonzepten eingebettet. Zum Teil wird etwa mit Qualifikationsmatrizes gearbeitet, die Führungskräften und Beschäftigten dabei helfen, Kompetenzdefizite und entsprechende Schulungsbedarfe zu identifizieren. In einem Energie- sowie einem Chemieunternehmen der Studie wird von Leitbildern für Führungskräfte berichtet, die explizit Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit beinhalten und das Führungspersonal für etwaige

3 Siehe u. a. Bendel, A. (2021): Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen: Über die Anwendung eines interventionsorientierten und soziotechnischen Forschungs- und Gestaltungsansatzes, in: Haipeter, T./ Hoose, F./ Rosenbohm, S. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit, Baden-Baden, S. 247–276.

4 Vgl. Gerlmaier, A. (2019): Betriebliche Gestaltungspotenziale identifizieren mit der ressourcenorientierten Gestaltungspotenzialanalyse (Gepia), in: Gerlmaier, A./ Latniak, E. (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz, Wiesbaden, S. 271–285.

Qualifizierungserfordernisse aufseiten der Mitarbeitenden sensibilisieren sollen.

Neben den üblichen Präsenzformaten wird Weiterbildung in den meisten Betrieben auch in E-Learning-Formaten zum Selbstlernen oder begleiteten Lernen angeboten: Beschäftigte einzelner Unternehmen können auf digitale Zwillinge⁵ zurückgreifen, die auch in der Ausbildung genutzt werden, und im Produktionsbereich werden Tablets und VR-Brillen (*Virtual-Reality-Headset*) zu Informations- und Lernzwecken eingesetzt. Branchen- und unternehmensübergreifend wird allerdings davon berichtet, dass die Mitarbeitenden einen unterschiedlichen Zugang zu derartigen Weiterbildungsmaßnahmen haben. Menschen, die sich mit digitalen Angeboten schwertun und gegebenenfalls Anleitung und Orientierung brauchen, oder Mitarbeitende in der Produktion ohne festen Computer-Arbeitsplatz im Betrieb sind systematisch benachteiligt. Um dem entgegenzuwirken, hat der Betriebsrat in einem der untersuchten Chemieunternehmen einen Bildungstag eingeführt, an dem die Belegschaften von ihrer Kerntätigkeit befreit sind und sich ausschließlich um Qualifizierungsfragen kümmern können.

Die neuen fachlichen Bedarfe schlagen sich aber nicht nur in der Weiterbildung nieder, sondern auch in der Ausbildung. In einem der untersuchten Chemieunternehmen werden beispielsweise neue IT-Berufe wie *Data Scientists* ausgebildet. Neue Anforderungen im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit wurden in die Standardberufsbildpositionen für alle Ausbildungsberufe eingearbeitet. Konkret wird in den Untersuchungsbetrieben fachlich geschult, beispielsweise für neue effiziente Prozessleitsysteme in Kraftwerken oder die Produktion neuer energieeffizienter Halbleiter. In einem Fallbetrieb aus der Chemiebranche gibt es zudem die Funktion des *Energy Officers*, die den Energiehaushalt der Anlage sowie Aktualisierungsbedarfe im Betrieb kontrolliert. Für solche Bedarfe werden Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zu zweijährigen zertifizierten Abschlüssen ermöglicht (sie werden jedoch nicht über den Weg vollwertiger dualer Ausbildung gedeckt). In der Energiebranche bietet ein Unternehmen die Möglichkeit, einen Teil der Ausbildungszeit in Umweltorganisationen zu absolvieren. Die meisten Unternehmen kooperieren mit Hochschulen und Universitäten bei der Einrichtung dualer Studiengänge mit Schwerpunkten bei Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Dies sind in der Regel Studiengänge mit Praxisanteil im Betrieb. Es zeigt sich, dass vor allem für die Chemie- und Energieunternehmen das zeitnahe Vorhandensein benötigter Expertise beispielsweise im Umgang mit *Big Data* oder Wasserstoff im Betrieb von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit ist.

Mitbestimmung

Im Rahmen der Studie konnten besonders im Hinblick auf die Qualifizierung der Beschäftigten Beispiele für

proaktive und gelungene Mitbestimmung der Betriebsräte herausgearbeitet werden. So hat beispielsweise der Betriebsrat eines Energieunternehmens die Einrichtung eines zweijährigen zertifizierten Ausbildungsgangs zur Maschinenführerin bzw. zum Maschinenführer initiiert, der sich an ungelernte Beschäftigte wendet, deren bisherige Tätigkeiten zum Teil der Automatisierung zum Opfer gefallen sind. Mit Möglichkeiten, vollwertige Berufsabschlüsse erwerben zu können, würde dieser Zielgruppe noch mehr Handlungsspielraum verschafft werden.

Im untersuchten Kohlebetrieb, der bis spätestens 2038 geschlossen wird, ist durch das Strukturstärkungsgesetz Unterstützung für Übergänge gewährleistet. Betriebe und Betriebsrat kooperieren hier mit den Arbeitsagenturen, der Industrie- und Handelskammer und anderen Unternehmen vor Ort, um beispielsweise die Auszubildenden auf die Schließung des Unternehmens und einen Jobwechsel vorzubereiten. Allerdings sehen sie für die Beschäftigten aus zahlreichen mit dem eigenen Betrieb kooperierenden Fremd- und Partnerfirmen, für die sich Betriebsräte – nicht de jure, aber sozial – auch verantwortlich fühlen, nicht die gleichen Möglichkeiten.

Insgesamt zeigen die Befunde der Studie, dass die Betriebsratsarbeit in den Untersuchungsbetrieben deutlich an Anspruch zugenommen hat. Die interviewten Betriebsrät*innen schildern durchgängig, dass es sich bei den Themen Digitalisierung und Dekarbonisierung um komplexe Gegenstände handelt, für deren Bearbeitung man einerseits Expertenwissen benötige und die andererseits – vor allem im Hinblick auf die Digitalisierung – in zunehmend kürzeren zeitlichen Zyklen immer wieder neu auf die Tagesordnung treten. Hier zeigen sich die beiden Gesichter der Mitbestimmungsausweitung auf Digitalisierungsmaßnahmen durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz 2021 (§ 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG). Zwar erhielten die Betriebsräte neue Initiativ- und Mitbestimmungsrechte, gleichzeitig kämen aber auch neue Themen wie Mobile Arbeit, digitalisierungsbedingte Qualifizierung oder Künstliche Intelligenz hinzu. In einem der untersuchten Chemiebetriebe versucht man dieser Aufgabenvielfalt und -menge durch die Bildung von Arbeitsgruppen nach § 28a BetrVG gerecht zu werden. Auf diese Weise hat der Betriebsrat die Möglichkeit, auch Personen mit themenbezogenem Expertenwissen, bei denen

5 „Ein digitaler Zwilling (*digital twin*) ist eine digitale Repräsentanz eines materiellen oder immateriellen Objekts aus der realen Welt in der digitalen Welt. Es ist unerheblich, ob das Gegenstück in der realen Welt bereits existiert oder zukünftig erst existieren wird. Digitale Zwillinge ermöglichen einen übergreifenden Datenaustausch [...] und bestehen aus Modellen des repräsentierten Objekts und können daneben Simulationen, Algorithmen und Services enthalten, die Eigenschaften oder Verhalten des repräsentierten Objekts beschreiben, beeinflussen, oder Dienste darüber anbieten.“ https://de.wikipedia.org/wiki/Digitaler_Zwilling

es sich nicht um gewählte Vertreter*innen des Gremiums handelt, in die Betriebsratsarbeit zu involvieren. Neben der Integration von Expertenwissen verspricht sich der Betriebsrat durch eine solche Beteiligung von ausgewählten Beschäftigten auch eine Ausweitung demokratischer Elemente in der Mitbestimmung. In dem Unternehmen existieren beispielsweise Arbeitsgruppen zu den Themen Digitalisierung oder Personalentwicklung.

Bei den Digitalisierungsthemen suchen insbesondere die Betriebsräte der größeren Unternehmen darüber hinaus den regelmäßigen Austausch mit Fachabteilungen oder wenden sich bei der Werbung für neue Betriebsratsmitglieder gezielt an IT-Spezialist*innen. Im Themenfeld Datensicherheit, Datenschutz und Persönlichkeitsrechte wird in der Mehrheit der untersuchten Fälle mit Betriebsvereinbarungen gearbeitet. Problematisch ist, dass diese schnell überholt sein können und stetig weiterentwickelt werden müssen. In einzelnen Fällen gaben die befragten Betriebsrät*innen an, im Rahmen der Technologieeinführung das Management aus der Beschäftigtenperspektive zu beraten und in Ausnahmefällen bei Problemen vorerst die Implementation sogar stoppen zu müssen.

Anders ist das Bild bei der Dekarbonisierung. Laut den Befragungsergebnissen halten die Vertreter*innen des Betriebsrats ihr Gremium oft für zu wenig über die technologischen und betriebswirtschaftlichen Implikationen des Klimawandels informiert, obwohl überwiegend ein gutes Verhältnis zum Management konstatiert wird. Vor allem in den mittelständischen, aber auch in einigen größeren Unternehmen der Studie existieren keine Organisationseinheiten vergleichbar den IT-Abteilungen, mit denen sie sich zu den Umweltschutzthemen austauschen könnten. Nur wenige der befragten Betriebsräte haben sich überhaupt schon längerfristig für Investitionen in neue klimaneutrale Technologien in ihren Unternehmen eingesetzt, dies aber als nicht erfolgreich erlebt. Entsprechend wird jetzt von Politik und Gewerkschaften erwartet, für stabile und wettbewerbsfähige Energie- und Rohstoffpreise, langfristige und damit verlässliche Klimagesetze sowie schnellere Genehmigungsverfahren für neue nachhaltige Technologien und Anlagen zu sorgen.

Es stellt sich die Frage, ob bei Umbauprozessen die betrieblichen Akteure beider Seiten – also auch die Expert*innen aufseiten des Managements – nicht stärker in nachhaltige Investitionsentscheidungen eingebunden werden könnten, als es in der Studie der Fall ist. Diese Überlegung stellt sich umso mehr, als andere Studien belegen, dass auch Betriebsräte zur Effizienz wirtschaftlicher Prozesse beitragen.⁶

Fazit

Ein zentraler Befund der vorgestellten Studie lautet, dass die Handlungs- und Mitbestimmungsroutinen in Bezug auf die Themen Digitalisierung und Dekarbonisierung unterschiedlich entwickelt sind. Während sich die Qualifizierungsbedarfe bei der Digitalisierung gut beschreiben lassen und dementsprechend bereits viele Maßnahmen in den Unternehmen ergriffen wurden, sind die dekarbonisierungsbedingten Aus- und Weiterqualifizierungsbedarfe nur vage abzuschätzen. Entsprechend ist die Digitalisierung inzwischen ein eingespieltes Handlungsfeld der Mitbestimmung der Betriebsräte, die hier wichtige Impulse geben können. Die Mitbestimmungsaktivitäten bei der Dekarbonisierung sind hingegen deutlich weniger ausgeprägt; hier fehlen bislang sowohl etablierte Entscheidungsprozesse in den Unternehmen als auch Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte.

Aktivitäten sowohl im Bereich der Digitalisierung als auch im Bereich der Dekarbonisierung sind überwiegend expertengetrieben und vom Management gesetzt, und die Beschäftigten werden dabei kaum involviert. Ebenso fehlt es häufig an ganzheitlichen Unternehmensstrategien, in die beide Prozesse nachhaltig und langfristig – auch in ihrem Zusammenhang – integriert sind. Ferner bedeutet die Ausweitung des Mitbestimmungshandelns auf die Themen der Digitalisierung und der Dekarbonisierung eine Arbeitsintensivierung für die Betriebsräte, was neue Mitbestimmungspraxen, wie zum Beispiel die Gründung von Arbeitsgruppen, nötig macht. ■

AUTOR*INNEN

ALEXANDER BENDEL ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsgestaltung, Digitalisierung, Entgeltordnungen.

@ alexander.bendel@uni-due.de

INDIRA DUPUIS, Dr., ist Bereichsleiterin Transformation der Arbeit, Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Politische Öffentlichkeit, Ökologische und digitale Transformation der Arbeit.

@ indira.dupuis@igbce.de

THOMAS HAIPETER, Prof. Dr., ist Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am IAQ der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsregulierung.

@ thomas.haipeter@uni-due.de

6 Vgl. u. a. Dilger, A. (2003): Sind Betriebsräte effizient?, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 10 (4), S. 512–527, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-346239>