

# STUDY

Nr. 334 · Oktober 2016

## SKORE – KOMPETENZ- ENTWICKLUNG FÜR BETRIEBSRÄTE AM BEISPIEL RESSOURCENEFFIZIENZ

Jörg Longmuß und Jörg-Peter Skroblin

Diese Study erscheint als 334. Titel der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 334 · Oktober 2016

## SKORE - KOMPETENZ- ENTWICKLUNG FÜR BETRIEBSRÄTE AM BEISPIEL RESSOURCENEFFIZIENZ

Jörg Longmuß und Jörg-Peter Skroblin

---

**Autoren:**

**Jörg Longmuß** hat seine Schwerpunkte in der Forschung und Entwicklung sowie in der Unternehmensberatung. Zu seinen Arbeitsbereichen gehören Organisationsentwicklung, Kompetenzentwicklung, Ressourceneffizienz und Evaluation. Projektleitung SKORE, Vorstand SUSTAINUM e.G. und SUSTAINUM e.V. Kontakt: [j.longmuss@sustainum.de](mailto:j.longmuss@sustainum.de)

**Jörg-Peter Skroblin** hat seine Schwerpunkte in der Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von arbeitnehmerorientierten Bildungskonzepten mit den zentralen Themen Lernnetzwerke, betrieblich-berufliche Beratung und Begleitung sowie Kompetenzerhebung. – Projekt SKORE, Mitglied SUSTAINUM e.G., Mitglied SUSTAINUM e.V. Kontakt: [j.skroblin@sustainum.de](mailto:j.skroblin@sustainum.de)

© 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-242-6

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Ressourceneffizienz und Kompetenzentwicklung</b>	<b>10</b>
2.1	Definition Ressourceneffizienz	10
2.2	Ressourceneffizienz als gesellschaftliche und betriebliche Notwendigkeit	11
2.3	Ressourceneffizienz als Teil der Betriebsratsarbeit	12
2.4	Das Projekt SKORE	14
<b>3</b>	<b>Kompetenzen im Handlungsfeld Ressourceneffizienz</b>	<b>16</b>
3.1	Ansatzpunkte von Ressourceneffizienz	17
3.2	Kompetenzbedarfe aus der Sicht von Betriebsräten	21
3.3	Auswertung der Fragebögen	28
<b>4</b>	<b>Betriebsräte für Ressourceneffizienz – Beispiele aus Unternehmen</b>	<b>34</b>
4.1	Der betriebliche Prototyp: Deutsche Telekom Technik GmbH, Zentralbetrieb Technik	34
4.2	Der betriebliche Prototyp: Salzgitter Flachstahl GmbH	52
4.3	Der betriebliche Prototyp: Gebrüder Dingergus GmbH (GEDIA)	63
<b>5</b>	<b>Auswertung der betrieblichen Fallstudien</b>	<b>67</b>
5.1	Aufgabenbereiche von Betriebsräten bei der Verfolgung von Ressourceneffizienz	67
5.2	Subjektbezogene Faktoren	70
5.3	Rückmeldungen der betrieblichen Partner	71
5.4	Zusammenfassung aus Sicht des SKORE-Teams	75
<b>6</b>	<b>Grundzüge eines Kompetenzmodells am Beispiel Ressourceneffizienz</b>	<b>76</b>
6.1	Das Kompetenzmodell	76

6.2	Wege und Strategien des Lernens	78
6.3	Gestaltungskompetenz im Handlungsfeld Ressourceneffizienz	80
6.4	Übertragbarkeit auf andere Felder der Betriebsratsarbeit	83
<b>7</b>	<b>Drei Thesen zum Ausblick</b>	<b>85</b>
7.1	Entwicklung von Handlungskompetenz im Feld Ressourceneffizienz zur Stärkung der Mitbestimmung	85
7.2	Klärung der Relevanz von Ressourceneffizienz für die Betriebsratsarbeit und zur Festlegung von Aufgabenfeldern	85
7.3	Handlungskompetenzen für Betriebsräte können durch informelles Lernen in ihrer Arbeit entwickelt und sollten durch Kurse ergänzt werden	86
<b>8</b>	<b>Glossar</b>	<b>87</b>
<b>9</b>	<b>Literatur</b>	<b>93</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe für das Unternehmen, Ressourceneffizienz zum Thema zu machen	24
Abbildung 2: Qualifizierungsbedarf zum Umgang mit dem Thema Ressourceneffizienz	25
Abbildung 3: Quellen des Kompetenzerwerbs zum Thema Ressourceneffizienz	26
Abbildung 4: Treiber für Ressourceneffizienz	26
Abbildung 5: Hemmnisse für Ressourceneffizienz	27
Abbildung 6: Übersicht zu angewendeten und geplanten Ressourceneffizienz-Maßnahmen	28
Abbildung 7: Beteiligung der Betriebsräte an der Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen	30
Abbildung 8: Information der Betriebsräte über die Durchführung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen	30
Abbildung 9: Vorhandene Fachkompetenzen im Unternehmen zum Thema Ressourceneffizienz	31
Abbildung 10: Vergleich notwendiger und vorhandener Kompetenzen	32
Abbildung 11: Formen der Prozessbegleitung zur Ressourceneffizienz-Kompetenzentwicklung des ZBT-Betriebsrats	40
Abbildung 12: Mind Map zu den Ressourceneffizienz-Gestaltungsfeldern im ZBT	42
Abbildung 13: Ergebnisse des Brainstorming zu Ressourceneffizienz	44
Abbildung 14: Modell der Gestaltungskompetenz im Handlungsfeld Ressourceneffizienz	78

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzen für das Handlungsfeld Ressourceneffizienz	81
--	----

# 1 VORWORT

---

Betriebsratsarbeit muss sich heute immer vielfältigeren und weiter gefassten Anforderungen stellen. Insbesondere aus der Nachhaltigkeitsdiskussion entsteht dabei die Herausforderung, das Zukunftsthema Ressourceneffizienz in die Betriebsratsarbeit zu integrieren. Ziel dieser Arbeit ist es, hierzu ein Kompetenzmodell zu entwickeln, das für dieses Thema unmittelbar anwendbar ist und gleichzeitig so weit generalisierbar, dass es darüber hinaus auch für andere Bereiche der Bildungsarbeit für Betriebsräte eingesetzt werden kann. Damit soll eine Grundlage geschaffen werden, auf der weitere themenspezifische Kompetenzentwicklungen für Betriebsräte geplant und umgesetzt werden können.

Dies wurde erarbeitet im Projekt SKORE (Stärkung der Kompetenzen von Betriebsräten am Beispiel Ressourceneffizienz), durchgeführt von Sustainum – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin vom 01.01.2013 bis 30.06.2015, finanziert von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS). Im Projekt wurden die Anforderungen an Betriebsräte aus den Bedingungen des Handlungsfeldes hergeleitet, Sichtweisen und Erfahrungen von Betriebsräten erfragt und gemeinsam mit Betriebsräten Praxisprojekte zu Ressourceneffizienz durchgeführt. Als Ergebnisse werden hier vorgestellt:

- **Kapitel 2:** die Bedeutung, die Ressourceneffizienz auf betrieblicher Ebene hat
- **Kapitel 3:** der Kompetenzbedarf zu Ressourceneffizienz im Unternehmen, wie er an Betriebsräte gestellt wird und wie er von Betriebsräten selbst formuliert wird
- **Kapitel 4:** eine Zusammenfassung der Praxiserfahrungen aus Betriebsratsprojekten zu Ressourceneffizienz
- **Kapitel 5:** die Auswertung dieser Erfahrungen im Hinblick auf vorhandene und zu entwickelnde persönliche Kompetenzen sowie auf betriebliche Strukturen, die diese Projekte begünstigen bzw. erschweren
- **Kapitel 6:** ein darauf aufbauendes Modell zur Kompetenzentwicklung für Betriebsräte, das speziell für das Handlungsfeld Ressourceneffizienz beschrieben wird, aber auch auf andere Handlungsfelder von Betriebsratsarbeit übertragbar ist
- **Kapitel 7:** als Ausblick drei Thesen zur Stärkung der Handlungskompetenz von Betriebsräten



Wir danken Michaela Kuhnhenne von der Hans-Böckler-Stiftung, Peter Dehnbostel, der uns im Projekt immer wieder sehr freundlich unterstützt und begleitet hat, und unseren Beiratsmitgliedern sowie allen Betriebsräten, die mit uns zusammengearbeitet haben und ohne deren Unterstützung und Kooperation diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

*Jörg Longmuß, Jörg-Peter Skroblin*

## 2 RESSOURCENEFFIZIENZ UND KOMPETENZENTWICKLUNG

---

Kompetenzentwicklung mit dem Ziel der Erlangung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz ist eine Schlüsselfrage für wirksame Betriebsratsarbeit, auch über das hier gewählte Themenfeld Ressourceneffizienz hinaus (Baedeker/Scharp/Rohn 2013, Zentrum Ressourceneffizienz: [www.ressource-deutschland.de](http://www.ressource-deutschland.de)). Damit sollte das Projekt SKORE zu einer nachhaltigen Stärkung von Betriebsratsarbeit beitragen.

Die Verknappung von Rohstoffen und Energie wird in den nächsten Jahren weiter in den Mittelpunkt der Unternehmenspolitik rücken (zu den Grundlagen siehe Brundtland 1987, zur aktuellen Diskussion z. B. Dückert u. a. 2015, Weber/Oberender 2015). Damit wird sie auch in der Betriebsratsarbeit an Bedeutung gewinnen im Zusammenhang nachhaltiger Arbeits- und Produktionsgestaltung. Deshalb wurde Ressourceneffizienz vom Projekt als die Aufgabe für Betriebsräte gewählt, an der das Kompetenzmodell entwickelt werden sollte. Um hier Mitbestimmungs- und Gestaltungspotenziale wahrzunehmen, ist eine Erweiterung des Fachwissens von Betriebsräten erforderlich, reicht alleine aber nicht aus. Eine Verstärkung der aktivitäts- und handlungsorientierten Kompetenzen sowie der personalen und sozialen Kompetenzen ist notwendig, damit Fachwissen zielgerichtet in neue Strategien und operative Projekte übertragen werden kann.

### 2.1 Definition Ressourceneffizienz

Ressourceneffizienz gibt das Verhältnis zwischen Wertschöpfung (z. B. von einem Produkt oder einer Dienstleistung) und dem zur Erzeugung notwendigen Ressourceneinsatz (hier verstanden als Energie- und Materialverbrauch) an. Mit innovativen Produkten und Verfahren sowie einer durchdachten Strategie lässt sich meist der gleiche – häufig sogar ein größerer – Nutzen mit geringerem Aufwand erzielen.

In gesellschaftlicher Perspektive ist dabei die Umweltwirkung entscheidend, die der Ressourcenverbrauch nicht nur in der Entstehung von Produkten bzw. in der Erbringung von Dienstleistungen, sondern über den gesamten Lebenszyklus mit sich bringt: So kann die unmittelbare Fertigung eines SUV ressourceneffizienter (bezogen auf das Verhältnis Ressourceneinsatz zu

Wertschöpfung) sein als bei einem Hybrid-Kleinwagen, in der Rohstoffbeschaffung wie im Betrieb (Treibstoff, Platz etc.) verbraucht er aber viel mehr Ressourcen.

Fokussiert wird im Rahmen dieser Arbeit auf Ressourceneffizienz der Prozesse innerhalb eines Unternehmens, weil dies der Handlungsrahmen für Betriebsräte ist. Die übergreifende gesellschaftliche und ökologische Dimension von Ressourceneffizienz ist jedoch ständig mitzudenken. So ist unter anderem darauf zu achten, dass keine rechnerischen Effizienzgewinne durch Auslagerung ressourcenintensiver Fertigungsschritte in andere Werke, Unternehmen oder Länder als betriebliche Errungenschaften reklamiert werden.

### 2.2 Ressourceneffizienz als gesellschaftliche und betriebliche Notwendigkeit

Ressourceneffizienz ordnet sich ein in das Leitbild der **Nachhaltigkeit** mit seiner sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension. Dies lässt sich sehr knapp formuliert so zusammenfassen:

- ökologisch: Ressourceneinsparungen wirken sich positiv auf die Umwelt und das Klima aus.
- ökonomisch: Rohstoffe, Materialien und Energie werden tendenziell knapper und teurer. Deshalb bedeutet Ressourceneffizienz auch Kostentlastung und damit das Gewinnen von Wettbewerbsvorteilen.
- sozial: Auf gesellschaftlich sinnvolle Weise zu arbeiten ist zufriedenstellender, außerdem können durch das Einsparen von Ressourcen Arbeitsplätze gesichert werden, (vergleiche z.B. Umweltbundesamt 2007, IG Metall 2009, IG BCE 2011).

Als Teil der Bestrebungen hin zu mehr Nachhaltigkeit ist Ressourceneffizienz also eine gesellschaftliche Aufgabe (Grunwald/Kopfmüller 2006).

Ein wesentlicher Ansatzpunkt sind dabei Unternehmen, weil dort etwa 44 Prozent des gesamten Energieverbrauchs in Deutschland mit den entsprechend Treibhausgasemissionen stattfinden. Damit bietet die Wirtschaft für ein Bremsen des Klimawandels einen Ansatzpunkt von herausragender Bedeutung.

Genauso trägt jede Reduktion des Materialverbrauchs in der Produktion von Waren angesichts knapper und teurer werdender Rohstoffe zu einer Entspannung oder zumindest reduzierter Zunahme von Engpässen bei.

Die Einbeziehung aller Beschäftigten führt zu einer wirkungsvolleren Umsetzung von Ressourceneffizienz und steigert gleichzeitig deren Motivation und Identifikation mit ihrer Arbeit. Deshalb liegt es nahe, Ressourceneffizienz in Unternehmen nicht nur den Stabsabteilungen zu überlassen, sondern die Belegschaft insgesamt einzubeziehen. An diesem Punkt gehen Organisationsentwicklung – d. h. der Aufbau einer Kultur der Ressourceneffizienz einschließlich operativer Maßnahmen– und Kompetenzentwicklung – d. h. die Befähigung der Beschäftigten zu deren Umsetzung – Hand in Hand. Betriebsräte mit ihrer Scharnierfunktion zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft haben dabei eine Schlüsselfunktion.

### 2.3 Ressourceneffizienz als Teil der Betriebsratsarbeit

Eine Beteiligung von Beschäftigten und deren betrieblichen Interessenvertretungen unterstützt ein Bemühen um Ressourceneffizienz, weil

- in den Unternehmen Arbeitnehmer<sup>1</sup>, darunter ja auch die technischen Fachkräfte, Produktions- und Prozessabläufe genau kennen, sie setzen Materialien ein, nutzen Energie und können so eine effiziente Ressourcennutzung direkt beeinflussen (Experten vor Ort);
- durch mehr Mitbestimmung Ressourceneffizienz weitreichender umgesetzt werden kann (z. B. im Hinblick auf Produktdesign, Ergonomie, Werteorientierung);
- so eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur gefördert wird;
- dadurch erreichte Einsparungen möglicherweise sogar dazu beitragen können, Arbeitsplätze zu sichern und den Spielraum für Einkommensverbesserungen zu vergrößern;
- so eine umfassende Teilhabe der Beschäftigten an betrieblichen Prozessen befördert werden kann.

Dafür ist eine Transformation, eine „Veränderung in den Köpfen“ nötig, die insbesondere über die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten erfolgen muss (Engelmann/Liedtke/Rohn 2013, S. 9. f. und S. 60, zur Integration von Ressourceneffizienz in die betriebliche Aus- und Weiterbildung siehe auch Exner/Mertineit/Winzler 2009). Für diese „Veränderung in den Köpfen“

---

<sup>1</sup> Die grammatisch männlich Form wird nur aus Gründen der Einfachheit verwendet, damit sind – sofern nicht ausdrücklich anders benannt – immer Männer und Frauen gleichermaßen gemeint.

spielt auf Unternehmensebene der Betriebsrat eine wichtige Rolle. (IG Metall 2009 und 2012). Deshalb setzte das Projekt SKORE auch dort an.

Betriebsräte werden in aller Regel für diese Herausforderung, die auch einen Wandel in der Betriebsratsarbeit erfordern kann, Vorbereitung brauchen (IG Metall 2009 und 2012). Ressourceneffizienz wird zwar im Betriebsverfassungsgesetz nicht ausdrücklich genannt, kann aber zu den allgemeinen Aufgaben von Betriebsräten nach § 80 Abs. BetrVG gezählt werden. Damit ist allerdings noch nicht entschieden, was dies für die Praxis von Betriebsratsarbeit bedeutet.

Betriebsratsarbeit besteht aus einer Vielzahl von Handlungsfeldern auf verschiedenen Ebenen. In der Regel sind dies vor allem Themenfelder, die sich entlang der unmittelbaren Interessen der Beschäftigten bewegen. Wichtige etablierte Felder sind u. a. Lohn- und Gehaltsfragen wie tarifliche Eingruppierung, Arbeitszeiten/Überstunden, Einstellungen und Entlassungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.

Betriebsräte können in ihrem originären Aufgabenbereich Prioritäten bilden und vergrößern ihren Handlungs- und Gestaltungsraum, wenn sie das gesellschaftlich und betrieblich immer wichtiger werdende Thema Ressourceneffizienz nicht ausschließlich den Unternehmensleitungen überlassen. Diese gehen Ressourceneffizienz in vielen Fällen nur auf technischer Ebene an und beziehen die Mitarbeiter nicht ein, sondern führen im Gegenteil Ressourceneffizienz als Teil umfassender Einsparprogramme ein.

Wird allerdings Ressourceneffizienz zu einem Handlungsfeld der Betriebsratsarbeit, so fällt auf, dass dies im Unterschied zu den oben genannten Handlungsfeldern einige Besonderheiten aufweist:

- Ressourceneffizienz ist einerseits betriebswirtschaftlich wichtig, indem Kosten reduziert werden können – was die Arbeitsplatzsicherheit und den Spielraum für Lohnerhöhungen vergrößern kann – und ist andererseits darüber hinaus eine gesellschaftliche Anforderung, die auch jenseits kurz- oder mittelfristiger Renditeerwartungen von Bedeutung ist.
- Sie ist nicht ausdrücklich im BetrVG verankert, Betriebsräte haben also gegenüber der Unternehmensleitung kein gesetzliches Mandat, auf das sie sich berufen können.
- Sie wird sehr häufig eher mit dem privaten Konsum verbunden, so dass selbst Betriebsräte, die sie in diesem Kontext persönlich ernst nehmen, darin keine betriebliche Handlungsanforderung erkennen.
- Es ist davon auszugehen, dass dieses Thema der Belegschaft ganz überwiegend nicht vertraut ist, diese also erst für das Thema gewonnen werden muss.

- Ihre betriebliche Realisierung erfordert u. a. eine **Fachkompetenz**, die Betriebsräte in aller Regel nicht mitbringen und die ihnen bislang nicht gezielt vermittelt wird.
- Sie kann nicht für sich betrachtet und um jeden Preis realisiert werden, sondern muss immer gegen wirtschaftliche und soziale Anforderungen abgewogen werden.

## 2.4 Das Projekt SKORE

Eine Kompetenzentwicklung, die Betriebsräte stärker in die Lage versetzen soll, im Handlungsfeld Ressourceneffizienz aktiv und betrieblich wirksam zu werden, wird dieses Bedingungsgefüge in Rechnung stellen müssen. Gleichzeitig gibt es innerhalb dieses Handlungsfeldes auch eine Vielzahl von übergreifenden Kompetenzanforderungen, denen Betriebsräte genauso in anderen Handlungsfeldern gerecht werden müssen. Deshalb hatte es sich das Projekt SKORE (Stärkung von Betriebsratskompetenzen am Beispiel Ressourceneffizienz) zur Aufgabe gemacht, ein Modell zu entwickeln, das Inhalte, Lernorte und Strategien des Kompetenzerwerbs für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz beschreibt und in seiner Struktur darüber hinaus auch für andere Handlungsfelder von Betriebsratsarbeit geeignet ist. Es basiert – neben der Analyse von Anforderungen – auf einer empirischen Bestandsaufnahme mit verschiedenen Methoden und Zugängen, wie sie bislang noch nicht vorgelegen hat, und wurde in der Praxis in Projekten mit Betriebsräten abgesichert.

Die wichtigsten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Projekt SKORE waren:

- Recherche zur Ressourceneffizienz (innerhalb der Gewerkschaften, beim VDI, in Projekten, Publikationen, Seminaren)
- Akquisition, Durchführung, Transkription und Auswertung von Interviews mit Betriebsräten (oft BR-Vorsitzenden), die in ihren Unternehmen bereits Erfahrungen mit Ressourceneffizienz oder Interessen am Thema hatten
- Einsatz und Auswertung von Fragebögen
- Gewinnung von Beispielbetrieben und ihren Betriebsräten
- inhaltliche Unterstützung und Coaching von Betriebsräten bei der Thematisierung von Ressourceneffizienz in ihren Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen
- Entwicklung von Handlungshilfen (Glossar, Kennzahlenmodul)

- WB-Begriffsdefinitionen und Weiterentwicklung des Kompetenzmodells
- Entwicklung eines Seminars zu Fachinhalten von Ressourceneffizienz (Fröbel/Grothe/Longmuß 2011) und eines Qualifizierungsmoduls für Multiplikatoren
- Erstellung eines Leitfadens für Betriebsräte zu Ressourceneffizienz

Ergebnisse und Rückschlüsse, die daraus für die Kompetenzentwicklung gezogen werden können, werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

## 3 KOMPETENZEN IM HANDLUNGSFELD

### RESSOURCENEFFIZIENZ

---

Die Frage, welche **Kompetenzen** Betriebsräte zur Beförderung von **Ressourceneffizienz** benötigen, soll entlang der Ansatzpunkte von Ressourceneffizienz innerhalb von Unternehmen sowie über die Tätigkeitsbereiche geklärt werden, die sich für eine Intervention von Betriebsräten anbieten. Diese Ansatzpunkte und Tätigkeitsbereiche werden je nach Typ, Größe, Kultur etc. eines Unternehmens unterschiedlich umfangreich und aussichtsreich sein und können als Grundlage nur allgemein formuliert werden. Für einen gegebenen Kontext sind sie jeweils anzupassen. Um eine hohe Kompatibilität mit dem Deutschen Qualifikationsrahmen zu gewährleisten, definiert SKORE Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden“ (siehe Büchter u. a. 2012, S.7). Erwerb, Entwicklung und Verwendung von Kompetenzen beziehen sich dabei auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen. Sie sind an das Subjekt und seine Befähigung zu eigenverantwortliche Handeln gebunden, aber auch von einer kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung abhängig (Dehnbostel u. a. 2007, S. 35 ff.).

Die Bestimmung der erforderlichen Kompetenzen erfolgt auf mehreren Wegen:

- deduktiv: Welche Kompetenzerfordernisse folgen aus einer systematischen (externen) Analyse der betrieblichen Aufgaben (**Abschnitt 3.1**)?
- induktiv: Welche Kompetenzerfordernisse beschreiben Betriebsräte aus ihrer Sicht und ihrer (bislang) gelebten Praxis (**Abschnitt 3.2**)?
- Reflexion der Praxis: Was ergibt die Auswertung der Erfahrungen von SKORE aus der direkten Zusammenarbeit mit Betriebsräten (**Kapitel 5**)?

Die sich daraus ergebenden, konsolidierten Handlungsfeldanforderungen werden dann in einem nächsten Schritt mit Kompetenzen untersetzt (**Kapitel 6**).



### 3.1 Ansatzpunkte von Ressourceneffizienz

Es lassen sich in betrieblichen Kontexten drei Ansatzpunkte von Ressourceneffizienz (Ressourceneffizienz) unterscheiden. Diese drei Ansatzpunkte und die dafür erforderlichen **Fachkompetenzen** werden im Folgenden zusammengefasst.<sup>2</sup>

#### 3.1.1 Entwurf, Entwicklung und Gestaltung von Produkten bzw. Dienstleistungen

Hier geht es um die Produkte bzw. Dienstleistungen, mit denen ein Unternehmen auf dem Markt auftritt. Ziel von Ressourceneffizienz ist hier eine Verbesserung des Produkts (effizienter zu fertigen, effizienter und/oder nachhaltiger im Einsatz, bessere Lebenszyklusbilanz ...), was den Beschäftigten eine gesteigerte Identifikation mit dem Produkt zu ermöglichen („Wir stellen ein gutes Produkt her“).

- *Produktfindung/Entwurf einer Dienstleistung*, d. h. der Entwurf eines Produkts oder einer Dienstleistung, die noch nicht oder zumindest noch nicht vom jeweiligen Unternehmen auf den Markt gebracht wurde, also die Bestimmung der Anforderungen, die an das Produkt gestellt werden. Zugehörige Fachkompetenzen sind:
  - In erster Linie Kenntnisse von Ökobilanzen (Life-Cycle-Assessment), mit denen der Ressourcenverbrauch eines Produkts über den ganzen Lebenszyklus bestimmt wird (Rohstoffe/Material, Fertigung, Ressourcenverbrauch während der Nutzung, Recycling/Entsorgung). In dieser Hinsicht sind zumindest Grundkenntnisse erforderlich, um abschätzen zu können, ob ein neues Produkt wirklich eine Verbesserung unter Ressourceneffizienz-Gesichtspunkten darstellt.
  - Weiter erforderlich ist ein Verständnis der Wertschöpfungsketten, die ein Produkt erfordert, mit den Möglichkeiten, diese ressourceneffizient zu gestalten.

---

<sup>2</sup> Dieses Unterkapitel 3.1 stützt sich im Wesentlichen auf die jahrelangen Erfahrungen des Autors als Berater in Produktentstehungsprozessen namhafter deutscher Unternehmen. Zur Nachvollziehbarkeit vergleiche z. B. Finck/Longmuß 2003, Longmuß 2003, Longmuß/Buchholtz 2004, Fröbel/Grothe/Longmuß 2011, Reller u. a. 2013, Neugebauer 2013, Fresner u. a. 2014, Zimmerer 2014, Zink/Kötter/Longmuß/Thul 2014

- Dazu kommen Kenntnisse des Marktes, für den produziert wird (welche Art von Produkten sind absetzbar) und die Kenntnisse von Kundenvorstellungen/Marketing (welche ökologisch günstigeren Produkte ließen sich verkaufen).
- Kenntnisse von Good Practice und Benchmarks ressourceneffizienter Produkte
- *Produktentwicklung*, d. h. die Entwicklung des Produkts bzw. einer Dienstleistung, deren Anforderungen bereits spezifiziert wurden. Damit werden sowohl der Fertigungsprozess wie die Details der späteren Nutzung (Verbrauch, Verschleiß etc.) festgelegt. Erforderliche Fachkompetenzen – mit Überschneidungen zur Produktfindung – sind hier:
  - Kenntnisse der Auswirkungen, die Konstruktionsvarianten auf den Ressourcenverbrauch in Fertigung und Nutzung haben, sowie der einzusetzenden Fertigungsverfahren, insbesondere von deren Ressourcenverbrauch, und möglicher Alternativen
  - Verständnis der Wertschöpfungsketten, die ein bestimmtes Produktdesign zur Folge hat, und der Möglichkeiten, diese ressourceneffizient zu gestalten
  - Kenntnisse in Findung bzw. Erhebung und Bewertung von Kennzahlen, mit denen Alternativen bewertet werden können
  - Kenntnisse von Good Practice und Benchmarks ressourceneffizienter Produkte

In diesem Ansatzpunkt liegt das größte Potential für Ressourceneffizienz: In der Entwicklung etwa von energieeffizienten Fahrzeugen oder von ressourcenschonend zu fertigenden Produkten, im Aufbau nachhaltiger Handelsketten etc. Diese Aufgabe ist hochkomplex und liegt ausdrücklich in der alleinigen Verantwortung einer Unternehmensleitung. Betriebsräte werden hier allerdings nur begrenzt Einfluss nehmen können – in der Regel nur, wenn Mitglieder des Betriebsrates in den entsprechenden Fachabteilungen arbeiten oder sie mit diesen in engem Kontakt stehen.

### **3.1.2 Fertigung bzw. Wertschöpfungsprozess**

Zu diesem Ansatzpunkt gehören die unmittelbare Fertigung sowie die Hilfsprozesse und die Bereitstellung von internen Dienstleistungen und der Infrastruktur. In Fertigungsbetrieben gibt es oft ein sehr großes Potential für Ressourceneffizienz, wobei daran zumindest in energieintensiven Betrieben

(z. B. Stahlwerken) in der Regel bereits von spezialisierten Abteilungen gearbeitet wird. Gleichzeitig werden trotzdem immer auch für die Mitarbeiter in der Fertigung Einsparpotentiale erkennbar sein. Ziel ist ein effizienterer Produktionsprozess (ggf. gemeinsam mit Fertigungsplanung und Qualitätsmanagement zu gestalten), was den Beschäftigten eine stärkere Identifikation ermöglichen soll mit der Art, wie ein vorgegebenes Produkt gefertigt wird („Wir stellen das Produkt auf eine gute Weise her“). Zu unterscheiden für die Fachkompetenzen sind:

- *Die unmittelbare Fertigung*, d. h. die unmittelbare physische Erstellung eines Produkts bzw. die Erbringung einer Dienstleistung:
  - Kenntnisse der Auswirkungen, die Fertigungsverfahren auf den Ressourcenverbrauch haben sowie der Möglichkeiten, diesen Ressourcenverbrauch durch gezielte Maßnahmen an den Anlagen und in den Prozessen zu verringern
  - Kenntnisse in Findung bzw. Erhebung und Bewertung von Kennzahlen, mit denen Alternativen bewertet und ggf. entwickelt werden können
  - Kenntnisse von Good Practice und Benchmarks ressourceneffizienter Fertigung
- *Hilfsprozesse der Fertigung* wie Beschaffung, Mobilität oder Logistik sind direkt mit der Fertigung verbunden, ohne unmittelbar einzugreifen. Auch hier können große Ressourceneffizienz-Potentiale liegen, wenn z. B. die Anlieferung statt über LKW mit der Bahn durchgeführt wird:
  - Kenntnisse der Auswirkungen, die die Hilfsprozesse auf den Ressourcenverbrauch haben sowie der Möglichkeiten, diesen Ressourcenverbrauch durch gezielte Maßnahmen in den Prozessen zu verringern
  - Kenntnisse in Findung bzw. Erhebung und Bewertung von Kennzahlen, mit denen Alternativen bewertet und ggf. entwickelt werden können
  - Kenntnisse von Good Practice und Benchmarks ressourceneffizienter Hilfsprozesse
- *Interne Dienstleistungen und Infrastruktur* umfassen den weiteren Bereich der Tätigkeiten und der materiellen Grundlagen im Unternehmen, z. B. das Gebäudemanagement einschließlich Beleuchtung und Heizung, die IT-Infrastruktur (Server!), die Ausstattung der Arbeitsplätze, die Organisation von Dienstreisen und den Weg vom und zum Arbeitsplatz. In reinen Dienstleistungsunternehmen, z. B. Versicherungen, oder auch in öffentlichen Verwaltungen sind hier oft sogar die einzigen Einsparpotentiale. Erforderlich sind:

- Kenntnisse der Auswirkungen, die interne Dienstleistungen und die Infrastruktur auf den Ressourcenverbrauch haben sowie der Möglichkeiten, diesen Ressourcenverbrauch durch gezielte Maßnahmen an den Anlagen und in den Prozessen zu verringern
- Kenntnisse in Findung bzw. Erhebung und Bewertung von Kennzahlen, mit denen Alternativen bewertet und ggf. entwickelt werden können
- Kenntnisse von Good Practice und Benchmarks ressourceneffizienter Dienstleistungen und Infrastruktur

### 3.1.3 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann zusätzlich als übergreifender Ansatzpunkt betrachtet werden, weil sie die Grundlage für eine Vielzahl von Einzelentscheidungen ist. In dem Moment, in dem Ressourceneffizienz wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist, können viele Entscheidungen über alle Anwendungsbereiche hinweg eine Tendenz im Sinne von Ressourceneffizienz bekommen, ohne dass sie explizit Teil eines definierten Maßnahmenpaketes o. Ä. sind. Ziel ist, dass die Beschäftigten eine Identifikation mit dem Unternehmen entwickeln können, weil dort eine gesellschaftlich bedeutende Aufgabe vorbildlich wahrgenommen wird. So wird auch die Wahrnehmung der Belegschaft für mögliche Defizite geschärft. Gleichzeitig benötigen Kulturveränderungen viel Zeit und erfordern entsprechend einen sehr langen Atem. Die erforderlichen Fachkompetenzen liegen, anders als bei den beiden vorherigen Ansatzpunkten, nicht auf einer technischen Ebene, sondern gehören eher in den Bereich der Organisationsentwicklung. Wichtig sind:

- Kenntnisse von Strategien zur Etablierung von gemeinsamen Werten und Zielen (im Betriebsrat und in der Belegschaft, ggf. auch Unternehmensleitung)
- Kenntnis von Strategien, Ansätze und Angebote für eine Umsetzung von Ressourceneffizienz im Unternehmen zu entwickeln, zu initiieren und umzusetzen, z. B.: Seminare, Versammlungen, Multiplikatoren, Projektgruppen
- Fähigkeit, diese Strategien auch umzusetzen
- Fähigkeit, eine Motivation zur Beschäftigung mit Ressourceneffizienz wecken
- Fähigkeit zur Kommunikation von Fachinhalten zu Ressourceneffizienz in einer Weise, dass die Zielgruppe sie versteht und aufgreift (innerhalb des Betriebsrats, in die Belegschaft, gegenüber der Unternehmensleitung)

Ein Beispiel, wie Ressourceneffizienzkultur in einem Unternehmen aufgebaut werden kann, zeigt das Beispiel der Deutschen Edelstahlwerke (DEW) in Witten. Der Leiter der dortigen Anlagentechnik Max Heumann formuliert: „Wenn man etwas verändern will, dann geht es darum, die Mitarbeiter zu begeistern“. Dazu organisierte die Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Informationskampagne. Um das Thema Energieeffizienz fassbarer zu machen, erhielt jeder Beschäftigte ein Strommessgerät und eine Broschüre mit Energiespartipps für sich privat. Es wurde eine Abteilung für Umwelt- und Klimaschutz eingerichtet und ein Budget einzig für Energieeffizienzmaßnahmen festgelegt. Zwischen 2009 bis 2011 hat die DEW rund 50 Projekte zum Einsparen von Energie umgesetzt, die zu einer erheblichen Reduzierung der Energiekosten und CO<sub>2</sub>-Emission führten. (Flothmann 2013; Blöcker 2012).

## 3.2 Kompetenzbedarfe aus der Sicht von Betriebsräten

Im Rahmen des SKORE-Projekts wurden zwei Befragungen von Betriebsräten zum Thema Ressourceneffizienz durchgeführt. Zunächst wurden 20 semistrukturierte Interviews durchgeführt mit Betriebsräten, die bereits in Kontakt mit dem Thema Ressourceneffizienz gekommen waren, in der Regel durch Projekte und Veranstaltungen, die von Gewerkschaften durchgeführt oder initiiert wurden, z. T. aber auch durch den VDI. Ergänzend wurde mit dieser Zielgruppe eine Fragebogenaktion durchgeführt, um Punkte zu vertiefen, die sich im Verlauf des Projekts als besonders interessant herausgestellt hatten, und um besser quantitativ auswertbare Antworten zu erhalten. Das so entstandene Bild wurde durch die praktische Arbeit mit mehreren Betriebsräten ergänzt, vertieft und differenziert.

### 3.2.1 Das Untersuchungsdesign

Das methodische Vorgehen orientiert sich prinzipiell an der Handlungsforschung (Flick/Kardoff/Steinke v. (Hrsg.) 2000), die beispielsweise durch den Bezug des Forschungsprozesses auf Handlungen und darauf bezogene Problemstellungen, Entwicklungen und Lösungswege charakterisiert werden kann. In den empirischen Erhebungen wurde neben der Dokumentenanalyse auf die Methoden leitfadenorientierte Interviews, Fragebogenerhebung, die teilnehmende Beobachtung und kommunikative Validierung in den be-

trieblichen Handlungsfeldern zurückgegriffen. Diese Methoden wurden durch Reflexionsgespräche, Werkstattseminare und andere anwendungs- und entwicklungsbezogene Instrumente ergänzt. Somit setzen sich die Erkenntnisse zum Stellenwert von Ressourceneffizienz zusammen aus der Selbsteinschätzung der Betriebsratsmitglieder, der Interpretation von Informationen und den Bedarfen, die in der Entwicklungsarbeit in den betrieblichen Handlungsfeldern deutlich wurden.

In 2013 wurden 20 leitfadensorientierte Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten durchgeführt. Voraussetzung war, dass die Befragungsteilnehmer schon mit dem Thema Ressourceneffizienz in Kontakt gekommen sind und/oder das Unternehmen Ressourceneffizienz-Maßnahmen beispielsweise aufgrund eines hohen Material- und Energieverbrauchs durchgeführt hat.<sup>3</sup> Der anfängliche Versuch, Interviewteilnehmer über Werbeflyer und das Anschreiben von Verwaltungsstellen der Gewerkschaften zu gewinnen, brachte keine verwertbaren Ergebnisse. Bundesweit und branchenübergreifend konnten jedoch Betriebsräte über bestehende gewerkschaftliche Kontakte, die SKORE-Beiratsmitglieder, das VDI-Netzwerk Ressourceneffizienz ([www.ressource-deutschland.de/netzwerk/netzwerk-ressourceneffizienz](http://www.ressource-deutschland.de/netzwerk/netzwerk-ressourceneffizienz)) oder eine direkte Anfrage in gewerkschaftlichen Bildungsseminaren zu den Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Innovation oder Cradle to Cradle akquiriert werden. Die Interviews wurden per Tonband anonym erfasst und über einen Schlagwortschlüssel stichwortartig transkribiert.

Neben den offenen Interviews wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Ziel dieser zusätzlichen Befragung war in erster Linie eine Verdichtung der Informationen über die fachlichen Kompetenzen von Betriebsratsmitgliedern zum Thema Ressourceneffizienz. Die Befragungsgruppe war z. T. identisch mit dem Interviewteilnehmerkreis. Sie umfasst KMU und Konzerne sowie den Dienstleistungsbereich und das produzierende Gewerbe. Es erfolgte zudem eine Ausweitung der Anfragen an KMU, in denen das Thema Ressourceneffizienz eine Relevanz hat.<sup>4</sup> Bei einem Befragungskreis von ca. 60 Unternehmen hatten wir einen Rücklauf von 24 Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 35 Prozent.

Der Fragebogen umfasst 16 Fragen, bei denen z. T. Mehrfachnennungen

---

3 Branchenverteilung der 20 Unternehmen: Automotive (6), Metallindustrie (3), Telekommunikation, Ver- und Entsorgung, Maschinenbau und Bildung (jeweils 2), Pharma/Kosmetik, Logistik und IT-Industrie (jeweils 1).

4 Anfrage bei ca. 40 weiteren Unternehmen über das VDI-Zentrum Ressourceneffizienz (VDI ZRE).

möglich waren. Die Antworten spiegeln je nach Frage die Sicht des Betriebsratsgremiums oder des befragten Betriebsratsmitglieds. Die Abfrage entspricht dem Wissensstand des Betriebsrats im jeweiligen Unternehmen. Da auch nach Fakten gefragt wurde, die nicht originär zu den Aufgabenfeldern von Betriebsräten zählen bzw. die nicht unbedingt unternehmensintern breit kommuniziert werden, müssen die Antworten nicht zwingend dem tatsächlichen Stand im Unternehmen entsprechen.

Die Befragung erfolgte anonym und fragte angesichts der sehr heterogenen Firmenlandschaft nicht nach Branchen und Unternehmensgrößen, um jeden Rückverfolgbarkeit auszuschließen. Entsprechend ist es nicht möglich, Unterkategorien für die Antworten zu bilden. Bei der eher geringen Zahl von 24 Fragebögen wäre dies aber vermutlich auch nicht aussagekräftig gewesen.

Berücksichtigt man, dass in den Befragungen die Antworten aus einer „ausgesuchten“ Gruppe stammen – um überhaupt zu Forschungsergebnissen zu kommen –, so ist die Quellenbasis zwar nicht repräsentativ für deutsche Betriebsräte insgesamt, stellen die Umfragen aber dennoch eine bedeutsame Rückmeldung zur Bedeutung und Verankerung von Ressourceneffizienz im Alltag der Betriebsratsarbeit dar; nämlich dort, wo diese Thema im Unternehmen bzw. im Betriebsrat ist. Manche Frage, etwa die nach dem Qualifizierungsbedarf für die Beschäftigung mit Ressourceneffizienz, ließe sich von Betriebsräten, die mit diesem Thema noch nie zu tun hatten, vermutlich auch nur sehr vage und oberflächlich beantworten. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit mit den betrieblichen Prototypen bestätigt, ergänzt oder revidiert dabei Ergebnisse aus den Befragungen. Im Folgenden eine Auswahl von Ergebnissen wiedergegeben, die speziell für die Frage nach Anforderungen an eine **Kompetenzentwicklung** bedeutsam ist.

### 3.2.2 Auswertung der Interviews

Die 20 Interviews wurden in der ersten Projektphase von SKORE geführt.<sup>5</sup> Sie dienten der Exploration des Feldes Betriebsräte und Ressourceneffizienz, entsprechend war der Leitfaden für die Interviews sehr breit angelegt (vgl. den Anhang zu dieser Publikation unter [www.boeckler.de/pdf/fof/S-2012-616-5-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2012-616-5-2.pdf)). Es standen allerdings für die Interviews meist nicht mehr als

---

<sup>5</sup> Der Zeitraum bezieht sich auf Mai bis Dezember 2013.

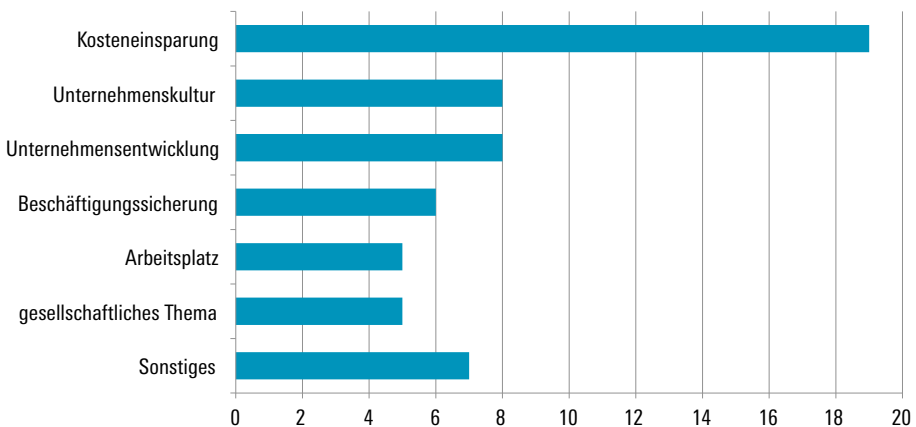
eine bis eineinhalb Stunden zur Verfügung, deshalb konnten nicht alle Fragen des Leitfadens abgearbeitet werden. Die Gespräche nahmen auch unterschiedliche Verläufe, aber auf zentrale Fragen gab es in allen Interviews mehr oder weniger ausführliche Antworten. Diese Antworten wurden inhaltlich gruppiert, um deutlich machen zu können, welche Punkte häufig genannt wurden und welche weniger. Diejenigen Aussagen, die speziell mit dem Aspekt der Kompetenzentwicklung verbunden waren, sind im Folgenden zusammengestellt.

Die Punkte mit der geringsten Zahl von Nennungen wurden zur besseren Übersicht jeweils unter „Sonstiges“ zusammengefasst.

In fast allen Unternehmen, aus denen Betriebsräte befragt wurden, waren Einsparungen zumindest einer der Gründe, sich mit Ressourceneffizienz zu befassen. Ressourceneffizienz als Teil von Unternehmenskultur und -entwicklung spielt eine eher mittlere Rolle, während die Themen, die für Betriebsräte oft im Vordergrund stehen, seltener ein Anlass für die Unternehmen waren. Betriebsräte sollten sich also, wenn sie im Unternehmen Ressourceneffizienz stärken wollen, wesentlich auf die Potentiale der Kosteneinsparung beziehen können (d.h. diese auch zumindest grob abschätzen zu können), wenn sie bei der Unternehmensleitung anschlussfähig sein wollen.

Abbildung 1

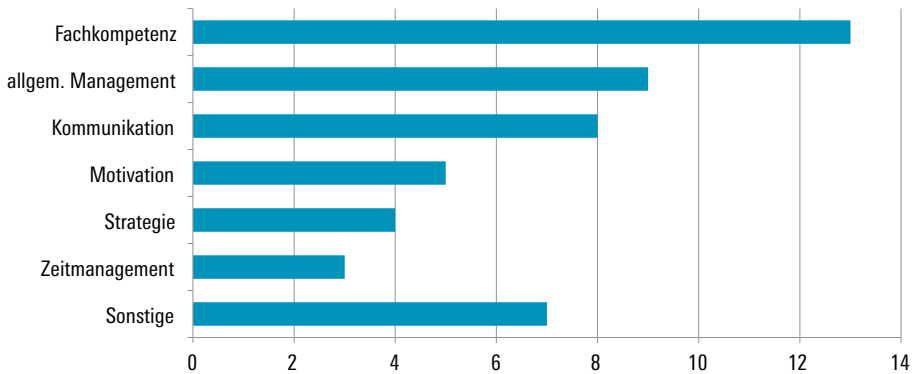
### Gründe für das Unternehmen, Ressourceneffizienz zum Thema zu machen



Anzahl der Nennungen; Quelle: eigene Erhebung



### Qualifizierungsbedarf zum Umgang mit dem Thema Ressourceneffizienz



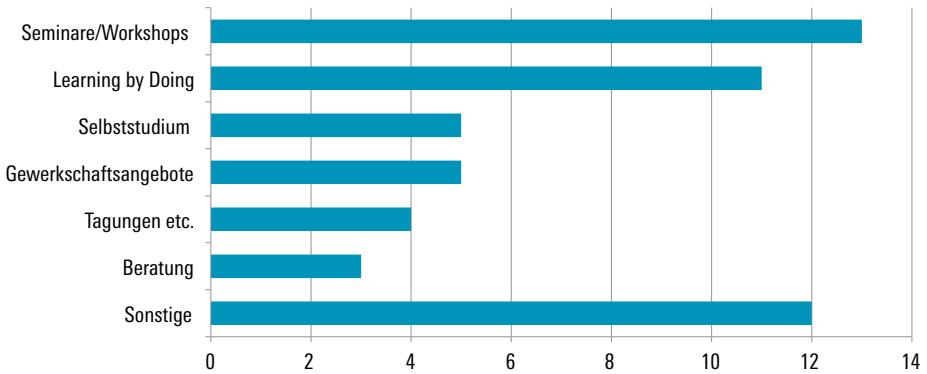
Anzahl der Nennungen; Quelle: eigene Erhebung

„**Fachkompetenz**“ steht hier, wie sich aus den Kontexten der Antworten zeigt, vor allem auf die oben genannte Frage nach Anwendungsbereichen und Einsparpotentialen von Ressourceneffizienz. Interessant ist, dass direkt danach das Management von Projekten zur Ressourceneffizienz am häufigsten genannt wurde – besonders, wenn man es im Zusammenhang mit Strategie und Zeitmanagement sieht. Dies korrespondiert eng damit, dass auch in der gemeinsamen Auswertung mit Betriebsräten, die an Projekten zur Ressourceneffizienz gearbeitet hatten, die wichtigste Empfehlung an andere Betriebsräte „Projektarbeit lernen“ war ([Kapitel 5](#)). Bemerkenswert ist hier vor allem die große Bandbreite von Quellen des Kompetenzerwerbs. Interessanterweise hält sich der Kompetenzerwerb aus Angeboten des **non-formalen Lernens** (Seminare, Gewerkschaftsangebote, Tagungen etc. – vgl. [Kapitel 6.2](#)) mit dem Kompetenzerwerb durch **informelles Lernen** („Learning by Doing“, Selbststudium) in etwa die Waage.

Als Treiber, d.h. hilfreicher Faktor für eine tatsächliche Stärkung von Ressourceneffizienz im Unternehmen, ist eine dafür positive Unternehmenskultur also wesentlich und noch wichtiger als die Kosteneinsparungen, die in fast allen Unternehmen Anlass für die Beschäftigung mit diesem Thema waren ([siehe Abbildung 3](#)). Hilfreich sind auch Strukturen wie etablierte Arbeitskreise, in denen im Unternehmen solche Initiativen eingebracht werden können. Bereits im Betriebsrat vorhandene einschlägige Kompetenzen zu

Abbildung 3

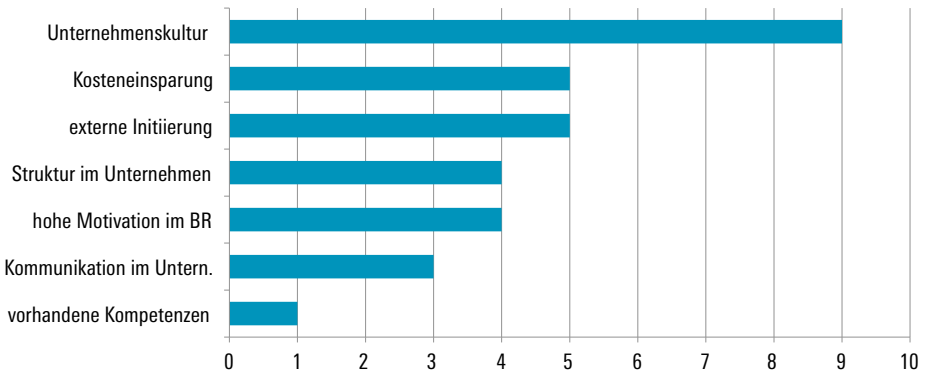
**Quellen des Kompetenzerwerbs zum Thema Ressourceneffizienz**



Anzahl der Nennungen; Quelle: eigene Erhebung

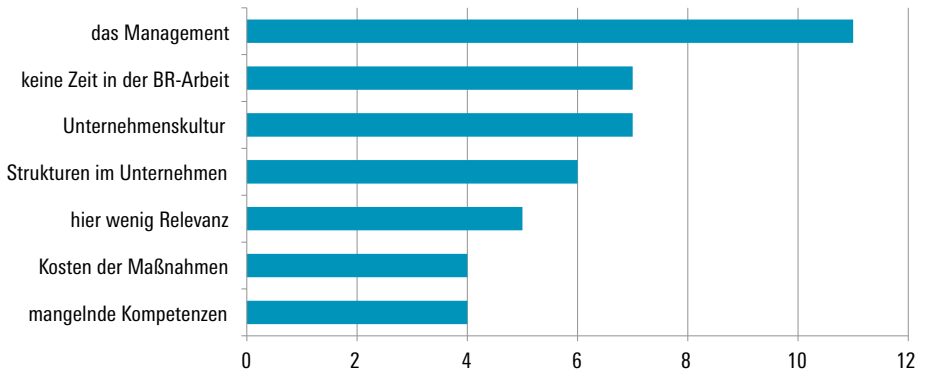
Abbildung 4

**Treiber für Ressourceneffizienz**



Anzahl der Nennungen; Quelle: eigene Erhebung

### Hemmnisse für Ressourceneffizienz



Anzahl der Nennungen; Quelle: eigene Erhebung

dem Thema spielten dagegen nur eine geringe Rolle, deutlich weniger als eine Initiierung von außen: Es kann demnach nicht davon ausgegangen werden, dass Betriebsräte häufig in der Lage sind, mit bereits vorhandenen Kompetenzen das Thema Ressourceneffizienz anzugehen.

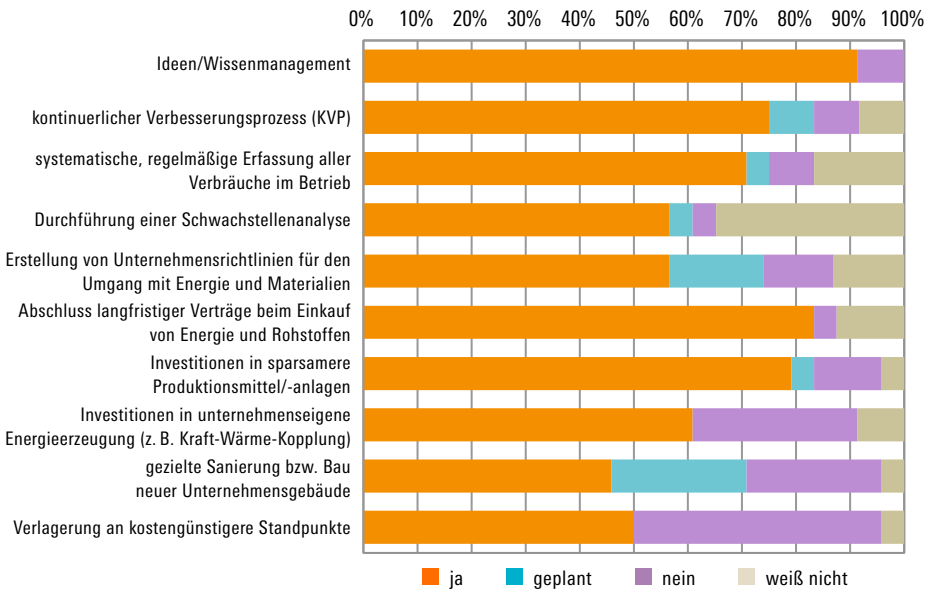
Auch als Hemmnis kann eine Unternehmenskultur wirken – wenn in ihr Ressourceneffizienz keinen Platz hat. Als wichtigstes Hindernis kann aber angesehen werden, dass das Management des Unternehmens entweder Ressourceneffizienz an vielen Punkten doch nicht ernst nimmt oder verfolgen möchte oder dies zumindest nicht gemeinsam mit dem Betriebsrat umzusetzen bereit ist. Außerdem hinderlich können innerbetriebliche Strukturen sein wie Konkurrenzkämpfe oder Kommunikationsprobleme zwischen Abteilungen oder aktuelle Restrukturierungen. Mangelnde Kompetenzen aus Betriebsratsseite ist hingegen nur in einem begrenzten Umfang ein wirkliches Hindernis: Offenbar besteht bei den Betriebsräten Zuversicht, sich diese Kompetenzen bei Bedarf aneignen zu können.

### 3.3 Auswertung der Fragebögen

Neben den semistrukturierten Interviews wurde eine schriftliche Befragung mit Fragebögen durchgeführt<sup>6</sup>, die den Befragten zugesandt wurden. Ziel dieser zusätzlichen Befragung war in erster Linie eine Verdichtung der Informationen über die fachlichen Kompetenzen von Betriebsratsmitgliedern zum Thema Ressourceneffizienz, die in den explorativen Interviews noch nicht spezifisch genug erfragt werden konnten. Mit diesem Fragebogen wurde neben der Stellung von Ressourceneffizienz im Unternehmen und der Haltung des Betriebsratsgremiums zu diesem Thema vor allem die Kenntnisse der Betriebsräte zu einzelnen Aspekten von Ressourceneffizienz im betrieblichen Kontext abgefragt.

Abbildung 6

#### Übersicht zu angewendeten und geplanten Ressourceneffizienz-Maßnahmen



Quelle: eigene Erhebung

<sup>6</sup> Die Befragung erfolgte zwischen April und Juni 2014.

Der Fokus lag dabei auf der Erfassung vorhandener und erforderlicher fachlicher Kompetenzen von Betriebsräten bzw. Betriebsratsmitgliedern (vgl. [Abschnitt 3.2.1](#)) zum Untersuchungsdesign).

Die wichtigsten Antworten, die speziell dem Aspekt der Kompetenzentwicklung verbunden waren, sind die Folgenden:

In nahezu allen Unternehmen besteht ein Ideen- oder Wissensmanagement, in vielen auch ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Dies sind also Prozesse, in die das Thema Ressourceneffizienz eingeführt werden kann. Inhaltlich liegen die aktuell häufigsten Aktivitäten im Abschluss langfristiger Verträge beim Einkauf von Energie und Rohstoffen, in Investitionen in sparsamere Produktionsmittel und –anlagen, in der regelmäßigen und systematischen Erfassung aller Verbräuche und – in geringerem Maße – in einer unternehmenseigene Energieerzeugung (z. B. Kraft-Wärme-Kopplung). In diesen Bereichen wären Impulse und Aktivitäten besonders anschlussfähig und passend zu den Unternehmensaktivitäten, würden aber meist keinen ausdrücklichen Kontrapunkt setzen (wie dies z. B. beim Drängen auf eine energetische Gebäudesanierung der Fall wäre).

Knapp die Hälfte der befragten Betriebsräte geben an, aktiv an der Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen beteiligt zu sein, aber gleichzeitig sagen ca. zwei Drittel, dass sie über die Durchführung lediglich informiert werden ([siehe Abbildung 7](#)). Dies lässt darauf schließen, dass eine aktive Mitwirkung im Sinne einer Mitgestaltung – selbst angesichts der Auswahl an Unternehmen, bei denen von besonders interessierten Betriebsräten ausgegangen werden kann – nur in sehr beschränktem Umfang geschieht – was zur Frage führt, ob die Betriebsräte dazu überhaupt in der Lage wären.

Die Fachkompetenz zum Thema Ressourceneffizienz liegt in den befragten Unternehmen – was zu erwarten war – vor allem bei Umweltbeauftragten und Ingenieuren. Beachtlich ist, dass es in immerhin gut 40 Prozent dieser Unternehmen dazu auch Expertise im Betriebsrat gibt.

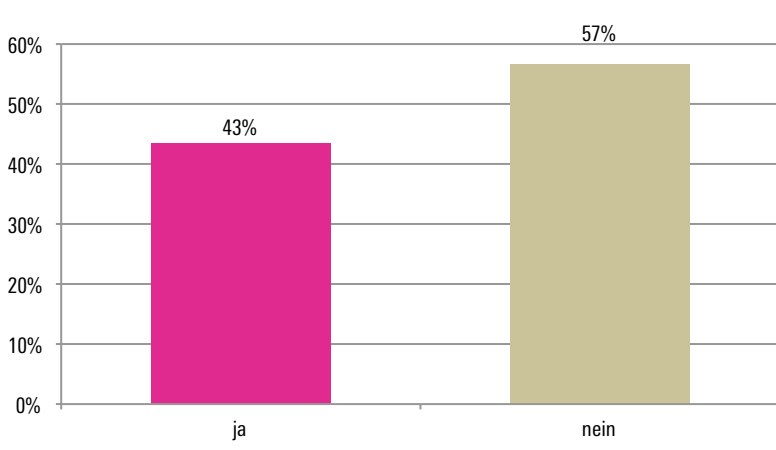
- Sehr aufschlussreich ist der Vergleich der Antworten auf die Doppelfrage:
- Welche fachlichen Kompetenzen hältst Du zur Umsetzung des Themas Ressourceneffizienz in Deinem Unternehmen für notwendig? (aus Sicht des Betriebsratsgremiums)
  - Welche fachlichen Kompetenzen hast Du zum Thema Ressourceneffizienz?

Dabei waren als Antwortmöglichkeiten jeweils vorgegeben:

- Grundinformationen: Umweltschutz- und Ressourceneffizienzmöglichkeitenbeteiligungorientiert umsetzen

Abbildung 7

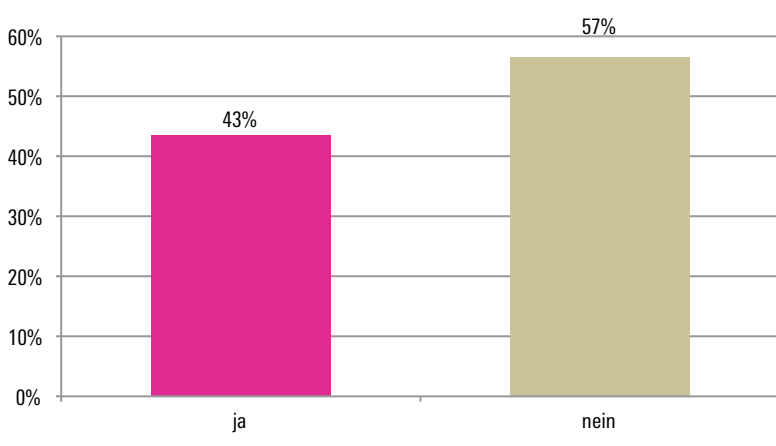
**Beteiligung der Betriebsräte an der Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen**



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 8

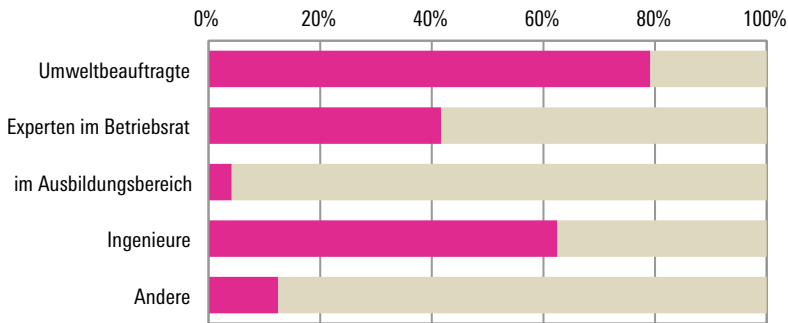
**Information der Betriebsräte über die Durchführung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen**



Quelle: eigene Erhebung

Abbildung 9

### Vorhandene Fachkompetenzen im Unternehmen zum Thema Ressourceneffizienz



Quelle: eigene Erhebung

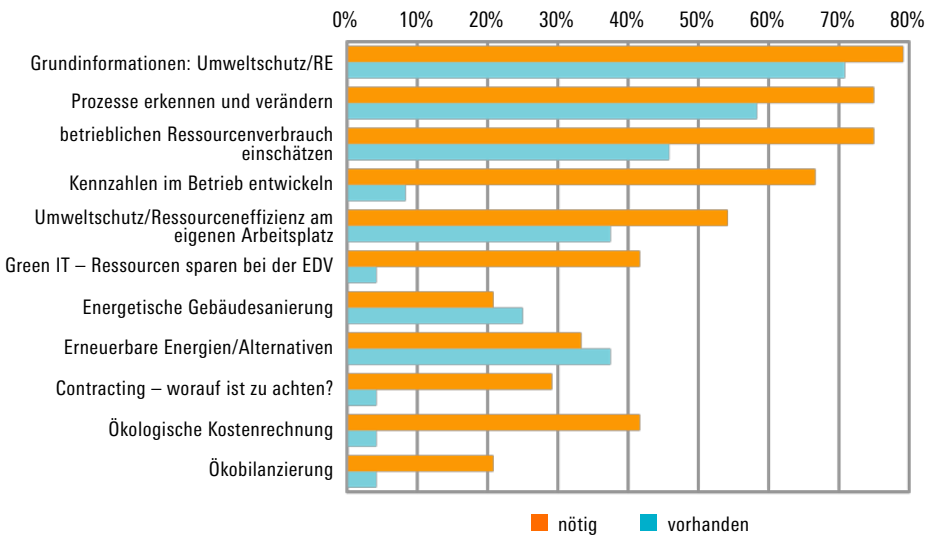
- Prozesse erkennen, bewerten und verändern können, um Ressourceneffizienz zu steigern
- Betriebliche Situation unter Aspekten des Ressourcenverbrauchs und der Kosten einschätzen können
- Kennzahlen im Betrieb entwickeln – Spielräume für Ressourceneffizienz erschließen
- Umweltschutz und Ressourceneffizienz am eigenen Arbeitsplatz
- Green IT – Ressourcen sparen bei der EDV
- Energetische Gebäudesanierung für Unternehmensgebäude
- Erneuerbare Energien und alternative Energietechniken in Unternehmen nutzen
- Contracting – worauf ist zu achten?
- Ökologische Kostenrechnung
- Ökobilanzierung
- Sonstiges
- Kann ich nicht sagen

Zu sehen ist, dass es bei einigen Fragen eine recht große Überdeckung gibt, aber auch deutliche Unterschiede, wie die folgende Grafik zeigt:

Mehr als die Hälfte der Befragten verfügt also über Grundinformationen zur beteiligungsorientierten Umsetzung von Umweltschutz und Ressourceneffizienz (74 Prozent) sowie zum Erkennen, Bewerten und Verändern von

Abbildung 10

## Vergleich notwendiger und vorhandener Kompetenzen



Quelle: eigene Erhebung

Prozessen in diesem Zusammenhang (61 Prozent). Etwas weniger als die Hälfte der Befragten Betriebsratsmitglieder sieht bei sich die Kompetenz, die betriebliche Situation unter Aspekten des Ressourcenverbrauchs und der Kosten einschätzen sowie Umweltschutz und Ressourceneffizienz am eigenen Arbeitsplatz beurteilen zu können. Zu all diesen Punkten sind aus Sicht der Befragten jedoch weitere Kompetenzen erforderlich. Lediglich in Bezug auf eine Nutzung von erneuerbaren Energien und alternativen Energietechniken in Unternehmen scheint ausreichend Kompetenz vorhanden.

Gravierend ist jedoch die Differenz zwischen vorhandenen und für notwendig gehaltenen Kompetenzen bei „Kennzahlen im Betrieb entwickeln – Spielräume für Ressourceneffizienz erschließen“, dem damit verwandten Punkt „Ökologische Kostenrechnung“ und als ein Spezialfall dieses Themas „Green IT – Ressourcen sparen bei der EDV“.

Betrachtet man die Verteilung der Ressourceneffizienz-Fachkompetenzen in den Unternehmen sind diese überwiegend dem mittleren Management bzw. einzelnen Fachabteilungen zuzuordnen. Hingegen bestehen für



die befragten Betriebsratsmitglieder nach eigener Aussage noch erhebliche fachliche Ressourceneffizienz-Qualifizierungsbedarfe. Einerseits für den Betriebsrat als Gremium, um Ressourceneffizienz generell in seinem Interesse zu bewegen, andererseits für einzelne Betriebsratsmitglieder, um das Thema als sog. Experte innerhalb der betrieblichen Interessenvertretung ausfüllen zu können. Exemplarisch ist hier der Wunsch der Befragten nach Fachkenntnissen und Fertigkeiten über betriebliche Kennzahlen zu nennen, die für eine Platzierung und strategische Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen im Sinne der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen einen grundsätzlichen Stellenwert (Kapitel 4).

Die Kompetenz der Entwicklung von Kennzahlen – die eine quantitative Erfassung von Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung erst ermöglicht – war ja bereits in der Analyse der Ansatzpunkte für Ressourceneffizienz im Unternehmen ein zentraler Punkt. In jeder Kompetenzentwicklung für Betriebsräte wird dieser Punkt eine wichtige Rolle spielen müssen. Und es war zwar nicht ausdrücklich Inhalt des Projekts SKORE, Wege der Einbeziehung von Mitarbeitern jenseits von Betriebsräten in eine Verbesserung von Ressourceneffizienz im Unternehmen zu untersuchen, aber es kann davon ausgegangen werden, dass Verständnis, Entwicklung und Beurteilung von Kennzahlen bei jedem partizipativen Vorgehen wesentlich sein wird.

## 4 BETRIEBSRÄTE FÜR RESSOURCENEFFIZIENZ - BEISPIELE AUS UNTERNEHMEN

---

Im Rahmen von SKORE wurden in mehreren Unternehmen Betriebsräte nicht nur befragt, sondern auch in der Verfolgung von [Ressourceneffizienz-Ansätzen](#) begleitet, beim Zentralbetrieb Technik der Deutschen Telekom Technik GmbH und bei der Salzgitter Flachstahl GmbH auch aktiv unterstützt und gecoach. Diese Ansätze hatten eine unterschiedliche Reichweite und sind etwa im Fall Salzgitter Flachstahl nicht im Unternehmen insgesamt wirksam geworden, in allen „betrieblichen Prototypen“ konnte jedoch eine Vielzahl an Erkenntnissen über Kompetenzbedarfe, aber auch über vorhandene Kompetenzen gewonnen werden (Beispiele für Ressourceneffizienz im Unternehmen siehe auch Stiftung Arbeit und Umwelt 2012, 2013a und 2013b). Außerdem wurden sowohl begünstigende Faktoren („Treiber“), als auch strukturelle Hindernisse für eine aktive Betriebsratsarbeit zu Ressourceneffizienz deutlich.

### 4.1 Der betriebliche Prototyp: Deutsche Telekom Technik GmbH, Zentralbetrieb Technik

#### 4.1.1 Das Unternehmen

In der weltweit agierenden Deutschen Telekom AG mit ihren ca. 228.000 Beschäftigten (Stand 2014) ist die Telekom Deutschland GmbH mit ca. 68.000 Beschäftigten eine Tochtergesellschaft, zuständig für die Privatkunden und für kleinere und mittlere Geschäftskunden. Innerhalb der Deutschen Telekom ist die Deutsche Telekom Technik GmbH<sup>7</sup> (in Folge DTT) mit ca. 20.000 Beschäftigten eine von drei (Service-)Gesellschaften. Die anderen beiden Tochtergesellschaften der Telekom Deutschland GmbH sind die Deutsche Telekom Technischer Service GmbH (DTTS) und die Deutsche Telekom Kundenservice (DTKS). Die DTT ist verantwortlich für die Technikeinführung, das Planen, Bauen und Betreiben von Einrichtungen und Systemen der

---

<sup>7</sup> Die Deutsche Telekom Technik GmbH firmierte bis 2012 unter dem Namen Deutsche Telekom Netzproduktion GmbH.

technischen Infrastruktur innerhalb Deutschlands. Ihre Mitarbeiter sind überwiegend im Außendienst tätig. Deren Ausbildungsprofil ist hauptsächlich den technischen (gewerblich/akademisch) und kaufmännischen Berufen zuzuordnen (Deutsche Telekom Personalbericht 2013/2014).

SKORE hat beim Zentralbetrieb Technik der Deutschen Telekom Technik GmbH (in Folge ZBT) eine Prozessbegleitung durchgeführt. Der ZBT ist bundesweit auf über 60 Standorte in Deutschland verteilt. In 2015 hatte der ZBT ca. 3.500 Beschäftigte<sup>8</sup>, die sich auf die vier Sparten Technische Planung und Rollout, Integrierte Programmplanung Technik, Fixed Mobile Engineering Deutschland und Qualität und Prozesse Technik aufgliedern. Mit 2.200 Beschäftigten arbeiten die meisten Mitarbeiter im Bereich Technische Planung und Rollout.

Die Zusammenarbeit von SKORE mit dem Betriebsrat des ZBT erfolgte an den Standorten Dortmund, Bonn und Berlin. Die im Rahmen von SKORE konzipierten Seminare zu Ressourceneffizienz wurden sowohl innerhalb vom ZBT als auch für die gesamte DTT bundesweit durchgeführt.

### **Die Deutsche Telekom AG und Ressourceneffizienz**

In ihrem Selbstverständnis ist die Deutsche Telekom AG ein moderner und wertebewusster Konzern. Mit dem Anspruch einer gesellschaftlichen Verantwortung für **Nachhaltigkeit** sieht sie die drei Aufgaben Klimaschutz, verbesserte Vernetzung von Arbeit und Leben und chancengleiche Teilhabe an der Informations- und Wissensgesellschaft im Zentrum der Unternehmenskultur (Deutsche Telekom CR-Berichte 2012, 2013, 2014; Deutsche Telekom Gesamtjahresergebnisse 2012, hier: Ökologische Leistungsindikatoren, S. 8). Bereits seit den 1990er Jahren identifiziert sich die Deutsche Telekom AG nach eigenen Angaben mit Umweltschutz- und Nachhaltigkeitskonzepten bzw. Nachhaltigkeitsprodukten wie z.B. Smart Grid Services, Energie-Management und Energy Efficiency Services (Deutsche Telekom Nachhaltigkeitsbericht 2000/2001; Deutsche Telekom Gesamtjahresergebnisse 2012). Seit 1996 informiert der Konzern die Öffentlichkeit und seine Beschäftigten im Corporate Responsibility-Bericht jährlich über seine CR-Aktivitäten, nicht zuletzt als Teil der Marketingstrategie, weil nachhaltig agierende Unternehmen die Konsumenten binden. Trotz eines erhöhten Energiebedarfs bleibt es Ziel der Deutschen Telekom, die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Konzern bis 2020 gegenüber 2008 um 20 Prozent zu verringern.

---

8 Davon gehören ca. 3.100 Mitarbeiter zur Stammebelegschaft.

In seinen Erklärungen legt der Konzern Wert auf eine Ressourcenkultur, welche die Mitarbeiter aktiv einbindet. „Ein wirkungsvoller Umweltschutz im Unternehmen erfordert den persönlichen Einsatz der Beschäftigten. Die Telekom legt seit Jahren großen Wert auf die Einbindung und Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter weltweit“ (Deutsche Telekom CR-Bericht 2010/2011). Die Kommunikation zur Vermittlung von ressourcensparendem Verhalten am Arbeitsplatz und von Hintergrundinformationen zu weiteren umweltrelevanten Themen läuft u. a. über die Mitarbeiterzeitung „you and me“, den internen Umweltschutz-Newsletter sowie über das Intranet. Eine turnusmäßige Umfrage zum Bewusstseinswandel bzw. einer verstärkten Sensibilisierung der Belegschaft in punkto Umweltschutz/Nachhaltigkeit bestätigt ein sich steigendes Interesse an umweltrelevanten Maßnahmen (Deutsche Telekom CR-Bericht 2014, S. 156 f., hier: ESG KPI, Kapitel Mitarbeiterzufriedenheit).

In keinem der gesichteten Berichte wurde die Rolle der Betriebsräte als Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft für die Umsetzung von Maßnahmen zu Ressourceneffizienz thematisiert (Deutsche Telekom CR-Berichte 2009, 2012–2014). Das konzerneigene Weiterbildungsangebot zu Nachhaltigkeit war überschaubar und speziell zu Ressourceneffizienz in einer handlungsorientierten Lernform gar nicht vorhanden (Kuhlmeier/Mohoric/Vollmer 2014). Dies deckt sich auch mit den Interviewaussagen von DTT-Betriebsratsmitgliedern aus verschiedenen Betrieben des Unternehmens. Auch wenn teilweise Informationen zum Umweltschutz, zu Nachhaltigkeit und zur Ressourceneffizienz im Besonderen beim Betriebsrat ankamen, fehlte eine regelmäßige Kommunikation mit den entsprechenden Abteilungen, wie der Abteilung Umweltschutz für nachhaltige Entwicklung (UNE) oder dem Integrierten Umweltschutzmanagementsystem (IMS). Aus der Perspektive der im Rahmen von SKORE befragten Betriebsratsmitglieder klafft insgesamt noch eine Lücke zwischen den CR-Erfolgsberichten und der betrieblichen Realität. Die Ressourceneffizienz betreffend vermisste der Betriebsrat eine strukturelle Einbindung in die CR-Aktivitäten des Unternehmens, um die soziale Dimension von Nachhaltigkeit proaktiv begleiten zu können. Lediglich in Ausnahmefällen sah sich der Betriebsrat an der Planung und Durchführung von Maßnahmen zu Ressourceneffizienz beteiligt.

### **Der Betriebsrat des ZBT**

Der Betriebsrat setzt sich aus 25 Mitgliedern zusammen, von denen 13 freigestellt sind. Charakteristisch für die Arbeit der DTT-Betriebsratsmitglieder ist die dezentrale Arbeitsweise („*Mein Auto ist mein Büro*“ – Zitat eines Betriebsratsmitglieds). Neben den Bürobesprechungen und größeren Sitzungen gibt

es fast wöchentlich Telefonkonferenzen. Organisatorisch gliedert sich die Betriebsratsarbeit auf in vier Fachausschüsse für die Unternehmensbereiche sowie die Querschnittsausschüsse Strategie- und Personalplanungsausschuss (Koordination), Beamtenausschuss, Ausschuss für Soziales, Arbeitszeitausschuss, Qualifizierungsausschuss, IT-Ausschuss, Ausschuss für Aus- und Weiterbildung und Konditionenausschuss.

Bezüglich des Ressourcenmanagements der Telekom, das sich der Arbeitgeber vorbehält, sah sich der Betriebsrat zu Beginn der Prozessbegleitung nicht gut organisiert: *„Es gibt nicht mehr wie damals für den Umweltschutz einen Arbeitskreis für Arbeitsgeber und Arbeitnehmer. Das Thema Ressourceneffizienz wird hin und wieder beim Ausschuss für Soziales aufgegriffen; meist aber nur bezogen auf Flächenverbrauch in den Büros usw.“* Zum Zeitpunkt des Interviews hatte kein Mitglied des ZBT-Betriebsrats eine thematische Verantwortung für Ressourceneffizienz. Dabei hätte dieses Thema in den Querschnittsausschüssen Aus- und Weiterbildung sowie dem Arbeits- und Gesundheitsschutz angegliedert werden können (SKORE-Interview Nr. 3).

### **4.1.2 Einstieg in die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat „Zentralbetrieb Technik“**

#### **Erstkontakt über das Interview**

Der Kontaktaufbau erfolgte über eine Anfrage an den Dortmunder ver.di-Bereich nach Betriebsräten, die sich schon in „irgendeiner Form“ mit dem Thema Ressourceneffizienz beschäftigt haben und bereit waren, an einer Befragung teilzunehmen. Durch das Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden des ZBT wurde im Gremium eine Reflexion zu Ressourceneffizienz ausgelöst, die im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit mit der Vision verbunden wurde, durch das Thema einen Mehrwert für die Betriebsratsarbeit zu generieren, d. h. die Betriebsratsarbeit insgesamt voranzubringen. Die vom Betriebsrat im Interview angeführten Aspekte zum Stellenwert von Ressourceneffizienz im Unternehmen wiesen in erster Linie auf die ökonomische und ökologische und weniger auf die soziale Dimension von Ressourceneffizienz hin:

Das Thema Ressourceneffizienz war aus Sicht des Betriebsrats auf Betriebsebene bis dahin ein Thema des Arbeitgebers zum Zweck der Kostenreduzierung. Allerdings gab es in dem Betrieb seit den 1990er Jahren Initiativen zum Umweltschutz, an denen sich der Betriebsrat aktiv beteiligte (Leitretter 1999).

- Seit zwei Jahren gibt es im Unternehmen eine intensivere Beschäftigung mit Ressourcenmanagement in den Bereichen Flächenmanagement, Flächenreduzierung, Desk-Sharing, Printservice Systeme statt Drucker an jedem Arbeitsplatz etc. Einzelprojekte waren u. a.: die Einrichtung einer Kaffeeküche statt eines Kühlschranks in jedem Büro; Bahnkarte statt Autofahren – CO<sub>2</sub>-Einsparungen; Verlängerung der Nutzungsdauer von PCs am Arbeitsplatz; für den Außendienstes umweltverträglichere Dieselfahrzeuge, und die Anschaffung kleinere Fahrzeuge.
- Das Ressourcenmanagement hatte mit seiner explizit betriebswirtschaftlichen Betrachtung den Umweltschutz als ganzheitlichen Ansatz abgelöst. Aus Sicht des Betriebsrats fokussiert der im Unternehmen etablierte Umweltschutzbeauftragte seine Arbeit auf die Kosteneinsparung. Ressourceneffizienz als Moment der Arbeitssicherung und Arbeitsplatzverbesserung konnte der Betriebsrat nicht erkennen, schon gar nicht als gesellschaftliche Aufgabe.
- Der Betriebsrat sah seine Aufgabe in der Bewahrung und Durchsetzung der sozialen Potenziale von Ressourceneffizienz. Er musste darauf achten, dass Rationalisierungsvorhaben keine negativen Folgen für die Mitarbeiter hatten. Im Kontext des Flächenmanagement des Arbeitgebers kann beispielsweise die Einführung von Großraumbüros zu schlechteren Arbeitsbedingungen führen (zu enge Büros) oder die Zusammenlegung von Standorten zu weiten Anfahrtswegen für die Beschäftigten.

### **Der Kooperationsvertrag**

Mit dieser Bestandsaufnahme und dem Wunsch des Betriebsrats, Ressourceneffizienz als Thema im Gremium voranzubringen, wurde ein Kooperationsvertrag zur Prozessbegleitung zwischen Betriebsrat des ZBT und dem SKORE-Projektteam beschlossen. Ziel war, den Betriebsrat darin zu unterstützen, Ressourceneffizienz als wichtigen Aufgabenbereich im Betriebsratsgremium präsenter zu machen, das Thema bei der Unternehmensleitung und der Belegschaft mehr ins Bewusstsein zu bringen bzw. eine entsprechende Unternehmenskultur weiter zu entwickeln sowie ggf. entsprechende Kommunikationskonzepte zu fördern (Interviewauszug Betriebsrat des ZBT). Als zeitlicher Rahmen wurde ein Jahr ins Auge gefasst. Neben einer Auswertung von DT-Materialien durch das SKORE-Team wurden punktuelle Veranstaltungen und Besprechungen vereinbart (Auftakt-, Abschlusstreffen, Projektgruppensitzungen, kollegiale Beratung, Einzelgespräche und Coaching).

## Die Prozessbegleitung – Unterstützung der Kompetenzentwicklung in der Arbeit

Die organisatorische Basis der Prozessbegleitung bildete ein Steuerteam mit bis zu zwölf Teilnehmern aus einem Kernteam von Betriebsratsmitgliedern, dem SKORE-Team und bedarfsweise betrieblichen Experten für Arbeitsschwerpunkte. In ihren Zusammenkünften reflektierte, sondierte und organisierte die Gruppe das Thema Ressourceneffizienz vor allem in Bezug auf die Arbeit des Betriebsrats. Zur sukzessiven Umsetzung gesetzter Ziele wurden Arbeitspakete vereinbart und vom Gesamtteam oder in Kleingruppen fertiggestellt.

Neben einem intensiven Telefonkontakt und E-Mail-Austausch gab es spontane Treffen, Workshops, Seminare, Telefonkonferenzen und regionale Netzwerktreffen, z. T. eingebunden in Betriebsversammlungen und BR-Fachkonferenzen. In den Arbeitstreffen lag der Schwerpunkt oft auf der Kompetenzentwicklung zu Ressourceneffizienz. Speziell das vermittelte Fachwissen zu Ressourceneffizienz wurde im Steuerteam immer wieder auf seine direkte Anwendbarkeit im Kontext der DTT hin kritisch hinterfragt.

SKORE begleitete und beriet den Betriebsrat insbesondere bei dessen Anwendung von Fachwissen zu Ressourceneffizienz. Zudem stellte SKORE Beispiele für Umsetzungsinstrumente zu Ressourceneffizienz vor und unterstützte den Betriebsrat bei der Transformation der von ihm selbst entwickelten Instrumente, z. B. eine „Bewertungsampel“ zur Bewertung von Kennzahlen. Von SKORE ausgewertete Literatur, Material der Telekom zu Ressourceneffizienz und Interview- und Fragebogenergebnisse flossen in die Diskussionen des Steuerteam mit ein. Die Moderation der Sitzungen wechselte zwischen dem Betriebsrat und dem SKORE-Team. Veranstaltungen, in denen der Betriebsrat das Thema Ressourceneffizienz im Unternehmen verbreitete, wurden vom SKORE-Team teilnehmend beobachtet und/oder didaktisch unterstützt. Ferner wurde der Referent für das in der Prozessbegleitung entwickelte Seminar zu Ressourceneffizienz (siehe [Abbildung 11](#)) gecoach. Die Anwendung des erworbenen Wissens und der Einsatz im Projekt entwickelter Handlungsinstrumente wurden regelmäßig reflektiert und ggf. weiterentwickelt.

In der ersten Sitzung Ende 2013 ging es zunächst um gegenseitiges Kennenlernen und um den Abgleich der SKORE-Projektziele mit den Zielen und Wünschen des ZBT-Betriebsrats. Trotz der noch vorhandenen Unklarheit über den Umgang mit dem Thema Ressourceneffizienz war hier schon eine hohe Dynamik und Strukturiertheit im Team des Betriebsrats erkennbar. Verabredet wurde eine Auftaktveranstaltung mit einem ersten Ressour-

### Formen der Prozessbegleitung zur Ressourceneffizienz-Kompetenzentwicklung des ZBT-Betriebsrats

<p><b>Start- und Kontaktgespräch</b> (BR-Vorsitzender und Ausschussvorsitzende)  <b>Aufktworkshop</b> zur betrieblichen Einordnung von RE – Fachinput und RE-Gestaltungsfeldsondierung (alle interessierten BR)</p>		
<p><b>Steuerungskreis-Sitzungen mit den Schwerpunkten</b>  Vermittlung von RE-Fachkompetenzen  Strategieentwicklung zur RE-Implementierung  Adaption und Eigenentwicklung von Handlungsinstrumenten</p>	<p><b>Beratung und Begleitung in themenbezogenen Arbeitsgruppen</b>  RE-Seminarentwicklung  RE-Kennzahleninstrumente  RE-Betriebsvereinbarung</p>	<p><b>Coaching von einzelnen Betriebsratsmitgliedern</b>  Umgang mit RE-Kennzahleninstrumenten  Referententätigkeit  RE-Seminar</p>
<p><b>Veranstaltungen zur Verbreiterung von RE: Fachinput und teilnehmende Beobachtung</b>  Sachverständigentagung der betrieblichen Interessenvertretung  Betriebsversammlung DTT, Zentralbereich Technik</p>		
<p>Permanente Kommunikation durch Telefonate/Telefonkonferenzen, E-Mail-Austausch, spontane Besprechungen des Steuerteams (z. B. am Rande von Tagungen)  <b>Abschlussbesprechung</b> (regionale) Vernetzung – Gewerkschaftsübergreifender Erfahrungsaustausch</p>		

Quelle: eigene Darstellung



ceneffizienz-Fachvortrag. Für die Organisation und Kommunikation übernahm ein BR-Mitglied die Rolle des ZBT-Ansprechpartners für die Prozessbegleitung.

An der Ressourceneffizienz-Auftaktveranstaltung im März 2014 beteiligten sich neben den SKORE-Mitarbeitern zehn Betriebsratsmitglieder. Das Steuerteam zielte in diesem Workshop in erster Linie auf folgende Fragen ab:

- Was ist Ressourceneffizienz und welche Rolle kann sie bei der DTT spielen?
- Wo sind die Treiber und Hemmnisse zur Umsetzung von Ressourceneffizienzmaßnahmen aus Sicht des Betriebsrats?
- Welche Vorteile haben die Mitarbeiter von Ressourceneffizienz?
- Welche Kompetenzen hat der Betriebsrat bereits zum Thema Ressourceneffizienz entwickelt?
- Wie handlungsfähig ist der Betriebsrat gegenüber der Unternehmensleitung bei der Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen und was braucht er, um seine Einflussmöglichkeiten zu stärken?

Als Einstieg in das Thema Ressourceneffizienz erwies sich ein allgemeiner Überblick zum Ressourcenverbrauch, zu den Effizienzzielen und zu den Chancen für Unternehmen, jeweils mit spezifischem Telekom-Bezug, als äußerst förderlich. Mit der sich anschließenden Sondierung von Ressourceneffizienz-Gestaltungsfeldern bei der Telekom, die auch eine Relevanz für die Betriebsratsarbeit haben, wurde das Ressourceneffizienz-Thema für den Betriebsrat greifbarer. In einer Mind Map stellte er fünf mögliche Gestaltungsfelder mit z. T. zahlreichen möglichen Maßnahmen bzw. Aktivitäten zusammen (siehe Abbildung 12).

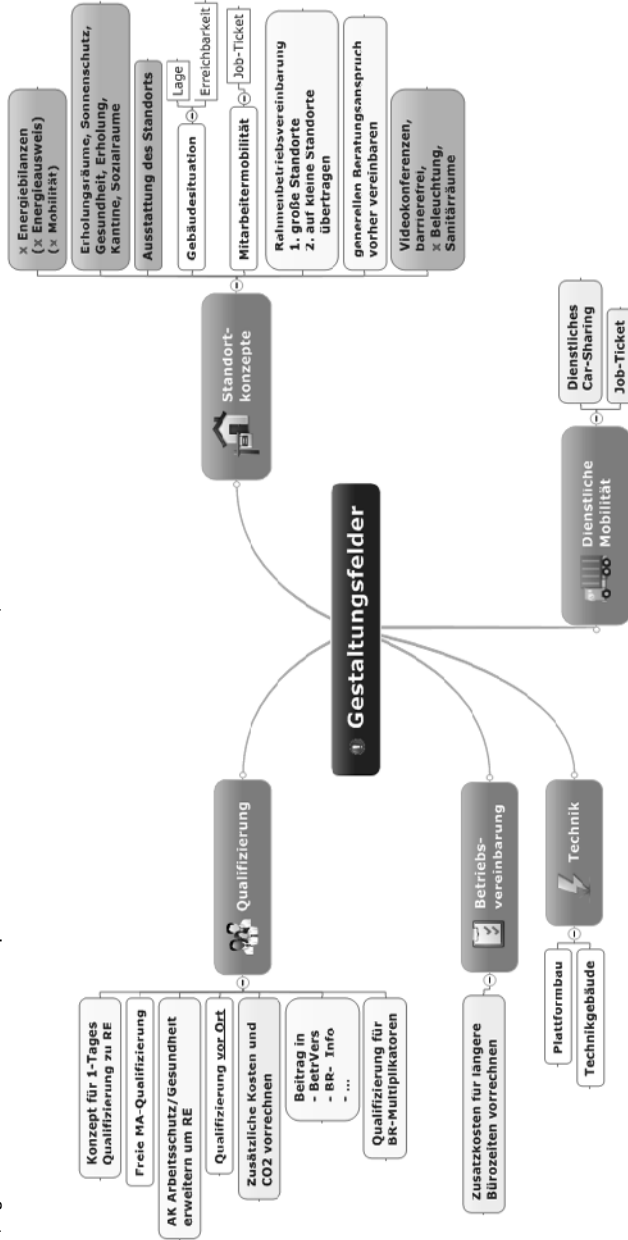
Der Betriebsrat gab seinen Aktivitäten zu Ressourceneffizienz den Namen VERENA-T (Verantwortung für Ressourceneffizienz und nachhaltiges Handeln im Zentralbetriebsrat der Deutschen Telekom). Hiermit artikuliert der Betriebsrat deutlich den Anspruch, an der CR-Strategie der Deutschen Telekom AG proaktiv mitzuwirken und perspektivisch die gesamte betriebliche Interessenvertretung des Konzerns einzubeziehen. Die Aufnahme des Begriffs „Verantwortung“ machte Anleihen an den seit Jahren geltenden Untertitel „Wir leben Verantwortung“ des CR-Berichts der Deutschen Telekom AG. Ein dazugehöriges eigenes Logo unterstrich zusätzlich das Commitment des Betriebsrats.

Innerhalb von VERENA-T strukturierte der ZBT-Betriebsrat seine Arbeit in die vier Bereiche:

- Kennzahlenentwicklung

Abbildung 12

**Mind Map zu den Ressourceneffizienz-Gestaltungsfeldern im ZBT**  
 (Ergebnisse des Auftakt-Workshops mit dem Steuerteam im März 2014)



Quelle: eigene Darstellung

- Seminarkonzept
- Betriebsvereinbarung
- Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

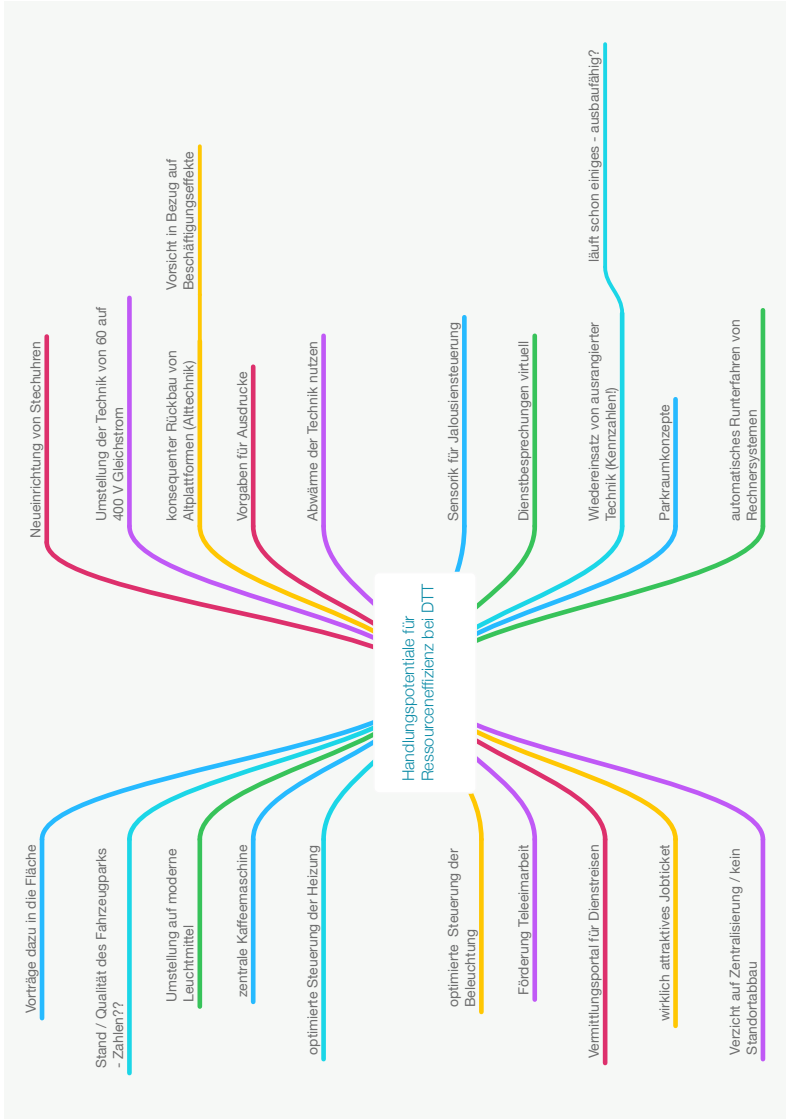
Das Vorgehen zur Gewinnung einer möglichst breiten Basis im Gremium und in der Belegschaft sowie die Aktivitäten in diesen vier Bereichen mit ihren Ergebnissen bis zum Projektende von SKORE werden im Folgenden detailliert dargestellt.

Thematisch fokussierte sich der Betriebsrat auf die Gestaltungsfelder „Standortsicherung“ und „Qualifizierung“. Andere Optionen, wie die Möglichkeit einer Anpassung des betrieblichen Vorschlagswesens oder eine Befragung der Mitarbeiter zum Wissensstand, zur Haltung und Bereitschaft zum Engagement zu Ressourceneffizienz wurden geprüft und erst einmal zurückgestellt, weil der Betriebsrat darin keinen unmittelbaren Mehrwert für seine Arbeit sah.

#### **4.1.3 Verbreitung des Ressourceneffizienz-Themas bei den betrieblichen Akteuren**

Wichtige Meilensteine zur Implementierung von Ressourceneffizienz waren die „Sachverständigentagung“ des DIT Zentralbetriebs Technik in Dortmund und die ZBT-Betriebsversammlung in Düsseldorf. Auf der Sachverständigentagung (bereichsweite Zusammenkunft aller Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute) wurde Ressourceneffizienz erstmals als Thema für Betriebsräte vorgestellt. Hier ging es vornehmlich darum, zu schauen, wie das Thema von den betrieblichen Interessenvertretungen aufgenommen wird. Eingeleitet vom Betriebsratsvorsitzenden hatte SKORE Raum für einen allgemeinen Einstiegsvortrag zu Ressourceneffizienz sowie für eine Art Miniworkshop mit einigen Fragestellungen zu Ressourceneffizienz erhalten. Dadurch sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Auseinandersetzung mit dem Thema gebracht werden. Unterstützt wurde dies durch Kurzbeiträge vom VERENA-T-Steuerteam, das bereits erworbenen Kompetenzen zu Ressourceneffizienz konstruktiv in die Diskussion einbrachte. Gemeinsam wurden 20 konkrete Maßnahmen zusammengestellt, mit denen im Unternehmen sofort begonnen werden konnte. Trotz der mit 85 Beteiligten hohen Teilnehmerzahl war die gewählte interaktive Vermittlungsform ein Erfolg. Im Nachklang der Veranstaltung erhielt der Betriebsrat viele positive Feedbacks.

Ergebnisse des Brainstorming zu Ressourceneffizienz (ZBT-Sachverständigentagung 1. Quartal 2014)



Quelle: eigene Darstellung

Mit der Entscheidung, Ressourceneffizienz auf der Betriebsversammlung des Zentralbetriebs Technik in Düsseldorf im Juni 2014 zum Thema zu machen, stand die nächste große Hürde bevor. Auch hier blieb es nicht bei einem Fachvortrag eines SKORE-Mitarbeiters. Zusätzlich verteilte der Betriebsrat ein Frageblatt mit zehn Fragen zu Ressourceneffizienz im Unternehmen, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Nachdenken anregen sollte. Auf dieser Veranstaltung wurden die Weichen für ein Seminarangebot zum Thema Ressourceneffizienz gestellt. Das Interesse der Belegschaft an Ressourceneffizienz und das inhaltlich und strategisch proaktive Handeln des Betriebsrats brachte Ressourceneffizienz als Thema einen erheblichen Schritt nach vorne.

### 4.1.4 Kennzahlenentwicklung

#### Ausgangslage

Die Telekom Deutschland strebte eine räumliche Zentralisierung der deutschen Konzernbereiche an mit einer mittel- bis langfristigen Ausrichtung auf Konzernhäuser in den Großstädten. Es sollten zahlreiche Klein- und Kleinstandorte geschlossen und große Standorte noch größer gemacht werden. Zum Beispiel mussten in Folge einer Standortverlegung bei der DTT von Magdeburg nach Berlin die 50 betroffenen Mitarbeiter jeden Tag von Magdeburg nach Berlin fahren. Abgesehen von der schlechten CO<sub>2</sub>-Bilanz bedeutet dies auch Nachteile für die Beschäftigten in Bezug auf Fahrstress, Zeit, Müdigkeit sowie eine Auflösung funktionierender Arbeitsstrukturen/Arbeitsprozesse.

Aus Sicht des Betriebsrats wurde die Belegschaft bzw. ihre Interessenvertretung zu wenig in diese Veränderungen eingebunden und die Auflösung funktionierender Arbeitsprozesse nur unzureichend begründet. Hier fehlt eine ressourcenorientierte Kommunikation mit dem Arbeitgeber, der die Argumente der Belegschaft für Entscheidungsprozesse berücksichtigt. Das heißt, dass Veränderungsprozesse auf ihre Nachhaltigkeit hin zu überprüfen sind (Ökobilanzierung). Die bisherigen Aktivitäten des Betriebsrats dazu (bspw. Vorhalten einer CO<sub>2</sub>-Bilanz) waren bisher nicht durchsetzungsstark genug. Für die Darstellung der negativen Folgen von Standortverlagerungen für DTT-Mitarbeiter soll nun mit differenzierteren bzw. zusätzlichen Instrumenten gearbeitet werden. Das soll dem Betriebsrat bei der Sicherung bzw. dem Ausbau von guten Arbeitsbedingungen helfen sowie bei der Sicherung von eventuell durch die Standortzusammenlegungen gefährdeten Arbeitsplätzen.

## **Das Handlungsinstrument „Bewertungsampel“**

Nach einem SKORE-Fachvortrag zur Arbeit mit Kennzahlen hat sich die Arbeitsgruppe die Frage nach der Übertragbarkeit dieses Instruments auf die soziale, ökologische und ökonomische Bewertung von neuen Standortkonzepten gestellt. Dazu wurden Bewertungskriterien zusammengestellt und gewichtet. Für das weitere Vorgehen einigte sich das Team auf folgende Schritte zur Wahrung der Belegschaftsinteressen:

- jede Standortschließung oder -veränderung anhand der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (sozial, ökonomisch, ökologisch) zu bewerten
- dazu einen gemeinsamen Kriterienkatalog mit dem Arbeitgeber zu erstellen
- hierfür die notwendigen Daten vom Arbeitgeber einzufordern
- sich auf eine Ampelsystematik zur Bewertung der einzelnen Standorte zu verständigen, d.h. für jedes Kriterium einen „grünen“, einen „gelben“ und einen „roten“ Wertebereich zu definieren
- am Ende die Entscheidung für oder gegen die Schließung eines Standorts davon abhängig zu machen, ob insgesamt die als grün oder die als rot bewerteten Kriterien überwiegen – um so ökonomische, ökologische und soziale Kriterien in einer einheitlichen Systematik miteinander zu vergleichen und gegeneinander abzuwiegen

Dieses Handlungsinstrument wurde detailliert ausgearbeitet. Der Prozess dorthin hat sehr viel Verständnis für Fragen der Ressourceneffizienz und deren Verknüpfung mit betrieblichen Belangen der Belegschaft schaffen können. Die „Bewertungsampel“ selbst und die Ergebnisse ihrer Anwendung werden im Anhang zu dieser Publikation unter [www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-616-5-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-616-5-2.pdf) dargestellt.

### **4.1.5 Seminar zu Ressourceneffizienz**

#### **Die Einrichtung des Seminars**

Den Großteil der Aktivitäten zur Implementierung von Ressourceneffizienz bei der Deutschen Telekom Technik GmbH beanspruchte die Konzeption, Durchsetzung und Ausführung eines Seminars – auf Seiten von SKORE wie vom Betriebsrat. Die organisatorische Federführung übernahm der Sprecher des Qualifizierungsausschusses, gleichzeitig Sprecher des Strategie- und Planungsausschusses. Voraussetzungen für ein Gelingen waren die gut ausgebauten betriebliche (Weiter-)Bildung, der stark aufgestellte Betriebsrat, die vom

Konzern formulierte Nachhaltigkeitskultur und nicht zuletzt die in seiner Konstellation günstige Referentenbesetzung. Dennoch war es kein Selbstläufer. Zwar ist der Ausschuss für Personalentwicklung des Betriebsrats für die Seminargenehmigungen verantwortlich. Aber selbst wenn ein Seminar vom Betriebsrat genehmigt ist, muss es die Personalabteilung des Unternehmens auch durchführen wollen, damit es angemessen organisiert werden kann. Letztlich waren die Motivation, Lernbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats entscheidend dafür, dass am Ende der Prozessbegleitung mit über 40 Seminaren mehr als 400 ZBT- Mitarbeiter erreicht worden sind. Außerdem wurden ca. 50 Mitarbeiter der übrigen DTT als Multiplikatoren geschult, die in ihren Unternehmensbereichen ebenfalls Seminare zu Ressourceneffizienz durchführen sollten.

Die Strategieentwicklung, Rollenverteilung, inhaltliche und methodische Reflexion und Festlegungen erfolgten im Steuerkreis. Eine inhaltliche und methodische Bearbeitung fand in kleinen Arbeitsgruppen statt. Die Seminarentwicklung wurde inhaltlich von SKORE initiiert und danach kontinuierlich begleitet und beratend unterstützt. Ein Betriebsratsmitglied aus dem VERENA-T-Steuerkreis, der Schulungserfahrung in der unternehmensinternen Weiterbildung hat, übernahm die Referentenrolle. Seine Einbindung in die Seminarentwicklung und eine intensive Coachingphase sowie seine große intrinsische Motivation waren Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Seminars.

#### **Überblick: Seminar zu Ressourceneffizienz – Entwicklung und Implementierung**

- Festlegung des Bereichs Qualifizierung als Gestaltungsfeld für Ressourceneffizienz
- Strategiebestimmung für die Implementierung des Seminars; parallel inhaltliche und methodische Seminarentwicklung
- Festlegung des Ressourceneffizienz-Seminar-Titels „Einfach mal die Welt retten? Nachhaltiges Handeln im beruflichen und privaten Alltag“
- Bewerbung des Seminars durch die Sachverständigentagung, Betriebsversammlung, Betriebszeitschrift und den Seminar-katalog sowie Akquirierung von Teilnehmer über die persönlichen (regionalen) Netzwerke der Initiatoren
- Bundesweite Durchführung von über 40 Seminaren mit mehr als 400 Teilnehmenden
- Schulung von ca. 50 Multiplikatoren für andere DTT-Bereich
- Rückkopplung der Seminarergebnisse in die BR-Arbeit

Unter dem Titel „Einfach ‘mal die Welt retten? Nachhaltiges Handeln im beruflichen und privaten Alltag“ wurde das Seminar in den Gremien und Ausschüssen, im Weiterbildungsprogramm, in der Betriebszeitschrift, auf der Sachverständigentagung und in der Betriebsversammlung beworben. Die ersten Seminare wurden noch von einem SKORE-Mitarbeiter durchgeführt, bei dem der spätere Referent hospitierte. Mit zunehmender inhaltlicher und methodischer Sicherheit und Seminarerfahrungen brachte dieser zusätzliche Ideen in das Seminarkonzept ein. Ein von ihm erarbeitetes Evaluationskonzept zur Auswertung des Seminars diente einerseits der Qualitätssicherung und andererseits der Rückkopplung in die Arbeit des Betriebsrats zu Ressourceneffizienz. Der unmittelbare Bezug des Seminars auf das Telekom-Unternehmen setzte bei den Seminarteilnehmenden viele Ideen und Initiativen zum Thema Ressourceneffizienz frei. Als Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten sah es der Betriebsrat als seine Aufgabe an, die bei den Teilnehmern erreichte Sensibilisierung zu verstetigen und die im Seminar erarbeiteten Vorschläge ins Unternehmen einzubringen.

Inzwischen haben mit über 600 Teilnehmern knapp 20 Prozent der Beschäftigten und ca. zwei Drittel der Betriebsratsmitglieder der Deutschen Telekom Technik GmbH, Zentralbetrieb Technik, an dem Seminar zu Ressourceneffizienz teilgenommen. Auf die vielen Aktivitäten des Betriebsrats im Zuge der Implementierung von Ressourceneffizienz in die betriebliche Qualifizierung und auf das positive Feedback der Belegschaft auf das Ressourceneffizienz -Seminar reagierte das DTT-Management mit einer Ausweitung der Weiterbildung zu Ressourceneffizienz auf die gesamte Deutsche Telekom Technik GmbH. Dazu ließ die Telekom Training als Träger der Weiterbildung innerhalb der Deutschen Telekom von SUSTAINUM-Mitarbeitern zusätzliche Multiplikatoren schulen.

### **Das inhaltliche und methodische Konzept**

Das Thema Ressourceneffizienz wird in dem Seminar handlungsorientiert in den betrieblichen Arbeitskontext gestellt. Das war eigentlich eine Vorgabe im CR-Bericht der Deutschen Telekom AG, die bis dato aber nicht umgesetzt wurde. Ziele des Seminars sind Information, Sensibilisierung und Anregung zum Engagement für Ressourceneffizienz. Gleichzeitig zielt das Seminar auf die kritische Betrachtung der Vor- und Nachteile von Maßnahmen zu Ressourceneffizienz für die Beschäftigten selbst ab.

Dabei war dem Betriebsrat wichtig, den Seminarteilnehmenden neben der Vermittlung von Fachwissen zu Ressourceneffizienz und von gesellschaftlichen Zusammenhängen die Möglichkeit zu bieten, auch Aspekte der Res-



sourceneffizienz aus ihrem privaten Alltag bzw. ihrer Lebenswelt außerhalb des Betriebs formulieren zu können. Damit sollten der persönliche Bezug und die Wünsche zum Thema Ressourceneffizienz berücksichtigt werden. Dies sollte die Identifikation mit dem Thema stärken und mehr Motivation für die Belegschaft schaffen, das Thema Ressourceneffizienz im Unternehmen anzugehen. Dazu kam dann die Ermittlung von betrieblichen Handlungsfeldern und eine Reflexion, wie sich Ressourceneffizienz auf die Arbeit bzw. die Arbeitsbedingungen der DTT-Mitarbeiter auswirkt. Aus den Erfahrungen der ersten Seminare wurden zielgruppenspezifische konzeptionelle und didaktische Nachkorrekturen vorgenommen. Der genaue Ablauf der eintägigen Seminare mit Seminarauszügen und Ergebnisbeispielen findet sich im Anhang zu dieser Publikation unter [www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2012-616-5-2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2012-616-5-2.pdf).

#### 4.1.6 Betriebsvereinbarung zu Ressourceneffizienz

Der Ansatz einer Betriebsvereinbarung zu Ressourceneffizienz war ein weiterer strategischer Schritt für den Betriebsrat, um das Thema Ressourceneffizienz im Unternehmen zu verankern. Teilnehmer des Steuerteams erklärten sich bereit eine Vorlage zu erstellen, die dann im gesamten Steuerteam diskutiert und im Betriebsratsgremium beschlossen wurde. Da es sich um eine freiwillige sogenannte „Kann-Vereinbarung“ handelte, die den Arbeitgeber nicht zur Genehmigung verpflichtete, waren die Aussichten auf einen Erfolg der Durchsetzung als eher gering einzuschätzen.

Inhaltlich orientierte sich die „Rahmen-Betriebsvereinbarung zu Ressourceneffizienz und nachhaltigem Handeln“ an den CR-Richtlinien der Deutschen Telekom AG zu Klimaschutz, Umweltmanagement, Ressourceneffizienz am Arbeitsplatz etc. Trotzdem lehnte der Arbeitgeber die Unterzeichnung einer solchen Betriebsvereinbarung und damit die Formalisierung einer aktiven Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretung ab. Dies betraf die Informationspflicht, die Zurverfügungstellung von Kennzahlen, die Prüfung der sozialen Vertretbarkeit und Zumutbarkeit von Ressourceneffizienz-Maßnahmen für die Beschäftigten sowie auf die geregelte Aufnahme von Ressourceneffizienz in die Schulung und Weiterbildung.

Im Unternehmen wahrgenommen wurde aber die Kompetenz des Betriebsrats in seinem Engagement zum Thema Ressourceneffizienz, das den Arbeitgeber mit konkreten Vorschlägen in Handlungszwang brachte. Die hohe personale Kompetenz des Betriebsrats zeigte sich hier in dem strategi-

schen Umgang mit den betrieblichen Akteuren, die für die Implementierung der Betriebsvereinbarung eine Rolle spielten. Letztendlich löste die Ablehnung eine verstärkte Wahrnehmung und zusätzliche Diskussion zum Thema Ressourceneffizienz im Unternehmen aus.

#### **4.1.7 Konzept zur Mitarbeiterbeteiligung**

Eine direkte Beteiligung an ökologisch orientierten Initiativen könnte die Telekom-Belegschaft über die Gründung einer Energiegenossenschaft erreichen, in der alle Belegschaftsmitglieder Anteile an einem Projekt zu erneuerbaren Energien erwerben und das Vorgehen gemeinsam entscheiden können. Initiiert durch den Betriebsrat und die entsprechende DTT-Fachabteilung (Abteilung für Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung) soll eine Machbarkeit geprüft werden. In dieser Abteilung war schon einmal ein Mitarbeiterbeteiligungskonzept angedacht, bei dem es um den Aufbau von Photovoltaik-Anlagen auf Gebäuden sowie von Windkraftanlagen auf Grundstücken des Telekom-Konzerns ging. Durch die Initiative des Betriebsrates erhielt dieses Konzept starken Rückenwind im Unternehmen. Als Beispiel diene hier eine Initiative aus dem VW-Werk in Emden, wo der Betriebsrat eine Mitarbeiter-Solaranlage erfolgreich eingeführt hatte. Deshalb wurde der Betriebsratsvorsitzenden des VW-Werks in Emden eingeladen, um seine Erfahrungen darzustellen. Zu dem Zeitpunkt, an dem dieser Artikel geschrieben wurde, war vom Betriebsrat des ZBT die Arbeit an diesem Konzept noch nicht abgeschlossen.

#### **4.1.8 Fazit**

Für die Kompetenzentwicklung des Betriebsrats der Deutschen Telekom Technik GmbH, Zentralbetrieb Technik zur Ressourceneffizienz waren die Unternehmenskultur, die gut organisierte betriebliche Weiterbildung sowie die starke Aufstellung des Betriebsrats in punkto Qualifizierung, Organisation, Zielorientierung/Strategie, Engagement und Motivation ausschlaggebend. Für die Aufnahme des Themas Ressourceneffizienz in die Betriebsratsarbeit und für eine proaktive Mitgestaltung der im CR-Bericht des Telekom-Konzerns formulierten Nachhaltigkeitsziele, war das Herunterbrechen des Handlungsfeldes Ressourceneffizienz auf ausgesuchte aktuelle Betriebsratsthemen und auf betriebliche Gestaltungsfelder maßgeblich. Die Beschäftigung mit

dem Thema wurde vor allem dann forciert, wenn der Betriebsrat einen unmittelbaren Mehrwert für seine Arbeit im Sinne der Mitarbeiter erkannte.

Aus SKORE-Perspektive wurde so gesehen der zweite Schritt – proaktive Mitgestaltung von Ressourceneffizienz durch Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit – vor dem ersten Schritt – Ermittlung notwendiger Ressourceneffizienz-Kompetenzen für die Erstellung eines Kompetenzmodells – gemacht. Demgegenüber entfachte sich genau in diesem Prozess der Arbeit des Betriebsrats eine Dynamik, in der das Lernen quasi „nebenbei“ stattfand und die Beteiligten während der Umsetzung hochmotiviert waren. Das Lernen erfolgte ausschließlich in informellen oder in [non-formalen Lernarrangements](#), in denen Corporate Identity (VERENA-T), kollegiale Beratung und Peer Groups Grundbausteine bildeten.

„Durch die Aktivitäten zum Thema Ressourceneffizienz ist der Betriebsrat ganz anders in die betriebliche Kommunikation eingebunden; betriebspolitisch wie inhaltlich [...]. Es entstehen Nachfragen [...] und eine Anbindung an die UNE und IMS (Fachabteilungen zu Umwelt und CR).

Durch die Aufnahme des Themas in die Betriebsversammlung, wo neben den 2.000 Beschäftigten auch die Geschäftsführung anwesend war, ist seitens der Geschäftsführung auch ein Handlungsdruck entstanden. Das war wichtig [...]. Die Geschäftsführung kann sich dem Thema durch die Öffentlichkeitsarbeit und Thematisierung auf der BV jetzt nicht mehr entziehen [...]“. (Zitat eines DTT-Steuerungskreisteilnehmers im Aug. 2014)

Am Ende der Prozessbegleitung kam der Betriebsrat zu dem Schluss, das Thema Ressourceneffizienz auch weiterhin in seine Arbeit zu integrieren. Aus seiner Sicht ist die soziale Dimension der Nachhaltigkeit noch weiter voranzutreiben. Er bilanzierte weiterhin, dass mit der Prozessbegleitung die Kommunikationsstrukturen zu Ressourceneffizienz zum Management und zu den zuständigen Fachabteilungen innerhalb und außerhalb des Betriebsrats intensiviert oder überhaupt erst in Gang gesetzt wurden.

## 4.2 Der betriebliche Prototyp: Salzgitter Flachstahl GmbH

### 4.2.1 Das Unternehmen und Ressourceneffizienz

Die Unternehmensgruppe Salzgitter AG gliederte sich bis 2014 in die fünf Unternehmensbereiche Stahl, Handel, Röhren, Dienstleistung, Technologie. Auf 40 Länder verteilt umfasst der Konzern 200 nationale und internationale Töchter und Beteiligungsgesellschaften mit insgesamt 25.500 Beschäftigten, von denen ca. 23.500 zur Stammelegesellschaft gehören. Der Unternehmensbereich Stahl hat aktuell 7.100 Beschäftigte (Salzgitter AG, Geschäftsbericht 2012, S. 44). Begonnen wurde die Zusammenarbeit von SKORE mit der Salzgitter Service und Technik GmbH (im Folgenden: SZST). Zum Leistungsspektrum der SZST zählten vor allem die Sicherstellung technischer Produktionsabläufe sowie die Qualifizierung und Arbeitssicherheit der Mitarbeiter. Mit ihren ca. 1.700 Beschäftigten war sie der zentrale Dienstleister der Salzgitter AG und wurde dann im April 2014 mit der Salzgitter Flachstahl GmbH (im Folgenden: SZFG) zur größten Tochtergesellschaft des Salzgitter-Konzerns mit ca. 6.500 Beschäftigten verschmolzen.

2014 produzierte die Salzgitter Flachstahl GmbH als größte Einzelgesellschaft des Salzgitter-Konzerns rund 4,5 Mio. Tonnen Rohstahl und erzielte dabei einen Umsatz von 2,8 Mrd. Euro. Aufgrund des hohen Energiebedarfs sind der Energieverbrauch und die technischen Innovationen im Umgang mit den Materialien, d.h. die Ressourceneffizienz, eine wichtige Frage im Konkurrenzkampf im ohnehin angespannten Stahlmarkt (Salzgitter AG, Geschäftsbericht 2014). Entsprechend gab es seit einigen Jahren Initiativen zur Einsparung von Ressourcen:

- Ab 2011 gab es ein konzernweites Projekt zur nachhaltigen Steigerung der Energieeffizienz und zur Nutzung erneuerbarer Energien (Salzgitter AG, Geschäftsbericht 2012, S. 70).
- 2013 verkündete das Unternehmen das neue Leitbild einer Wachstumsstrategie u. a. durch die Optimierung der Wertschöpfungskette. Neben Produktivitätserhöhung zielte es auf eine Steigerung der Ressourceneffizienz (Salzgitter AG, Geschäftsbericht 2012, S. 57 ff.).
- Als Reaktion auf die Klimaschutzdebatte und die notwendige Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen hatte die SZFG 2009 das Energie-Effizienzprogramms (EE-Programm) eingeführt.
- Die Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen spiegelt sich in 118 Maßnahmen zur Energie- und Kosteneinsparung/Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen wider, für die das Unternehmen 2013 von der Deutschen Ener-

gieagentur ausgezeichnet wurde.<sup>9</sup> Den Preis gab es auch wegen des hohen Innovationsanteils und der Anwendbarkeit der Maßnahmen auf andere Unternehmen.

Das Spektrum an Maßnahmen zu Ressourceneffizienz war vielfältig und es wurden insgesamt etwa 270 Mio. € investiert, wodurch die jährlichen Energiekosten der SZFG in diesem Zeitraum um einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag vermindert werden konnten. Allerdings hält das Energiemanagement das Einsparungspotenzial in diesem Ausmaß für ausgereizt (Salzgitter AG Geschäftsbericht 2014).

Bei diesem Vorgehen war eine aktive Beteiligung des Betriebsrats nur in Einzelfällen erkennbar, obwohl die Bedeutung der Belegschaft für die Umsetzung von Maßnahmen zu Ressourceneffizienz und für die Generierung von Innovationen zur Kostensenkung explizit im CR-Bericht erwähnt wird. Zwar heißt es im letzten CR-Bericht von 2009: „Wir können aber nur dann erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeiter mitwirken und das Thema CR auch im Tagesgeschäft unserer Konzerngesellschaften mit Leben füllen. Aus diesem Grund sind neben wirtschaftlichen Kennzahlen auch Aspekte wie Umweltschutz und Arbeitssicherheit Bestandteil der unternehmensweiten Balanced Scorecards und der Zielvereinbarungen mit unseren Führungskräften“ (Salzgitter AG, CR-Bericht 2009, S.16). Der Betriebsrat ist allerdings im CR-Arbeitskreis nicht vertreten. Die SKORE-Interviews mit Betriebsratsmitgliedern bestätigen den Eindruck, dass Vorschläge vom Betriebsrat in solchen Entscheidungsprozessen der Regel unberücksichtigt bleiben. Demgegenüber zeigte die Begleitung des Betriebsrates durch SKORE, welches Potenzial für die Generierung innovativer Ideen zur Ressourceneffizienz und die Umsetzung einer Ressourcenkultur im Unternehmen durch eine Mitgestaltung des Betriebsrats vorhanden waren (Klinke/Rohn 2013 und Scholl et al. 2013).

---

9 Dafür erhielt das Unternehmen 2013 von der Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) den ersten Preis des Energy Efficiency Award. Unter 87 Bewerbungen aus elf Staaten belegte die SZFG den 1. Platz mit dem Projekt „Strategien zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Optimierung der Stromerzeugung“. – Die dena ist das Kompetenzzentrum für Energieeffizienz, erneuerbare Energie und intelligente Energiesysteme. Hauptgesellschafter ist die Bundesrepublik Deutschland. Ihr Sitz ist Berlin.

## 4.2.2 Der Betriebsrat

SKORE hatte die Begleitung von Aktivitäten zu Ressourceneffizienz mit dem Betriebsrat der Salzgitter Service und Technik GmbH eingeleitet. Ob die Zusammenarbeit nach der Fusion mit der Salzgitter Flachstahl AG weitergeführt werden konnte, blieb zunächst unklar. Erst nach den Betriebsratswahlen im März 2014 und einer Klärung der Prioritäten im neu konstituierten Betriebsrat lief die diese Begleitung wieder an. Das neue Betriebsratsgremium der SZFG hat nach der Verschmelzung mit der SZST nunmehr 32 freigestellte Mitglieder.

Die Beschäftigung mit Ressourceneffizienz fand im alten wie im neuen Betriebsrat vorwiegend im Innovationsausschuss im Kontext mit Beschäftigungssicherung durch Kosteneinsparung statt. Die Impulse gingen dabei vom Arbeitgeber aus. Der Betriebsrat kommunizierte Energieeffizienzmaßnahmen – so z. B. auf der Belegschaftsversammlung 2013 –, war aber nicht unmittelbar gestalterisch eingebunden.

Vom alten SZST-Betriebsratsgremium wurde 2010 eine Arbeitsgruppe zu Ressourceneffizienz initiiert, für die sich die teilnehmenden betrieblichen Interessenvertreter durch Weiterbildungsmaßnahmen qualifizierten. Diese vom Betriebsrat eingeleitete Aktivität wurde allerdings vom Arbeitgeber nur halbherzig unterstützt und mit der Argumentation der bevorstehenden strukturellen Veränderung – Zusammenführung mit der SZFG – beendet.

Der Betriebsrat der SZFG bewertete seine bisherigen Gestaltungsmöglichkeiten zu Ressourceneffizienz als zu gering: Eine Einbindung in die Arbeitgeberprojekte (Energie- und Materialeffizienz) fand nicht statt, was auch für das 2012 eingeführte Energiemanagementsystem galt. Im Rahmen der neuen Leitbildformulierung des Konzerns wurde der Vorschlag der betrieblichen Arbeitnehmervertretung, Nachhaltigkeit als Aspekt mit aufzunehmen, nicht berücksichtigt. Im Betriebsratsgremium war Ressourceneffizienz bis dahin eher ein Thema von Einzelpersonen und noch nicht etabliert.

## 4.2.3 Erstkontakt und Regelung der Zusammenarbeit

Der Erstkontakt zum Betriebsrat der SZST kam durch die Vermittlung eines ehemaligen Betriebsratsmitgliedes zu Stande. Auch nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen treibt er Ressourceneffizienz als wichtiges Thema für das Unternehmen bzw. den Betriebsrat der Salzgitter AG im gewerkschaftlichen Kontext und auf Landesebene mit großem Engagement voran.

Sein Ziel ist dabei, mit Hilfe von Energie- und Materialeinsparungen Arbeitsplätze der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sichern und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag für Ressourcenschonung zu leisten. Dazu müsse allerdings in der Belegschaft mehr Bewusstsein geschaffen werden (SKORE-Interview Nr. 1 und 12). Die bisherigen Initiativen des Betriebsrats, Ressourceneffizienz zu initiieren und mitzugestalten, hatten entweder noch nicht den erwünschten Erfolg (z. B. Biokohle-Projekt) oder sind wieder ohne sichtbaren Erfolg vom Arbeitgeber eingestellt worden (Arbeitsgruppe Ressourceneffizienz).

„Es war Auftrag der Geschäftsführung, dass sich die Arbeitsgruppe mit dem Thema Ressourceneffizienz beschäftigt und Vorschläge für Energieeinsparungsmaßnahmen sowie ein Konzept zum Einsatz von Ressourceneffizienz erarbeitet. [...] Es gab allerdings keine Impulse seitens der Geschäftsführung, die habe auch nur einfach mitgemacht, weil es von oben angeordnet war. [...] „Es gab ein Pilotprojekt zum Energiemonitoring, welches später wieder abgebrochen wurde, vorrangig aus finanziellen Gründen“ (SKORE-Interview Nr. 1). Beide interviewten Betriebsratsmitglieder der SZST forderten mehr Unterstützung im Handlungsfeld Ressourceneffizienz, um für das Gremium insgesamt zu erfassen, „wohin die Reise gehen kann“ (SKORE-Interview Nr. 12).

Nach den ersten Interviews wurde zwischen SKORE und dem SZST-Betriebsrat ein Kooperationsvertrag zu Prozessbegleitung und Kompetenzentwicklung für Ressourceneffizienz abgeschlossen. Dieser Vertrag verlor allerdings mit der Zusammenführung der SZST mit der Salzgitter Flachstahl GmbH seine Gültigkeit. Ein neuer Kooperationsvertrag kam nicht zustande und erst nach Klärung der personellen Konstellation im neu gewählten Betriebsratsgremium konnte die Prozessbegleitung zur Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts begonnen werden. In der gemeinsamen Agenda hieß es u. a.: „Das Thema Ressourceneffizienz im Kontext einer Rationalisierung des Ressourcenverbrauchs ist als Handlungsfeld für Betriebsräte relativ neu. Um Ressourceneffizienz im Sinne von Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung auf persönlicher und betrieblicher Ebene proaktiv mitgestalten zu können ist für den Betriebsrat eine entsprechende Erweiterung des Fachwissens und der **Handlungskompetenzen** notwendig, damit er dem Arbeitgeber auf Augenhöhe begegnen kann.“ (Agenda zur Entwicklung eines Ressourceneffizienz-Qualifizierungskonzepts bei der SZFG)

Das Steuerungsteam der Arbeitsgruppe Ressourceneffizienz setzte sich aus sieben Teilnehmern zusammen, davon fünf Betriebsratsmitglieder und zwei SKORE-Mitarbeiter.

#### 4.2.4 Die Prozessbegleitung – Sondierung und Strukturierung von Gestaltungsfeldern

Die Prozessbegleitung bei der Salzgitter Flachstahl GmbH gestaltet sich ganz anders als bei der Deutschen Telekom Technik GmbH. Hier traten immer wieder hemmende Faktoren auf wie fehlende zeitliche Kapazitäten bzw. eine Zurückstellung des Handlungsfelds durch den Betriebsrat aufgrund dringlicher tagesaktueller Probleme, die eine kontinuierliche Prozessbegleitung verhinderten. Sobald jedoch eine Arbeitsgruppensitzung zustande kam, wurde Ressourceneffizienz als Thema intensiv verfolgt.

In der ersten inhaltlichen Sitzung der Steuerungsgruppe fand eine Ideensammlung für den Umgang mit dem Handlungsfeld Ressourceneffizienz statt (siehe Kasten). Die Ansatzpunkte konzentrierten sich auf der technischen Ebene im Wesentlichen auf den Bereich „Medien“, da in den unmittelbaren Fertigungsverfahren die Abteilung Operative Energiewirtschaft der SZFG bereits sehr aktiv ist. Erfasst wurden:

- Leckagen
- Hydrauliköl
- Strom
- Druckluft
- Wasser/Abwasser
- Gas
- Heißdampf

##### Ideensammlung aus dem BR/Vertrauensleute-Körper

- Entwicklung und Verbreitung einer Kultur für Ressourceneffizienz/nachhaltige Bewusstseinsbildung
- Möglichkeit der Anbindung an den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Überlegung: Möglichkeit der Einführung eines „Ressourcenbeauftragten“ oder die Ankopplung an bereits vorhandene Strukturen des Energiemanagements („Energiebeauftragte“/Energiebegehung)
- Bei den Sicherheitsbegehungen auf Ressourceneffizienz achten. Dazu Schulungskonzepte zu Ressourceneffizienz für Sicherheitsbeauftragte einführen



- Einführung eines strukturierten Messsystems „Messungen gibt es eine Menge; das kostet aber wieder Geld, was nicht investiert werden soll“
- Etablierung bzw. Ausbau von Energieeffizienz bei Flachstahl
- Austausch mit anderen Abteilungen wäre hilfreich (Weitergabe von positiven Erfahrungen)
- Überbetrieblicher Austausch/Netzwerken: Erfassung und Prüfung der Übertragbarkeit von Best-Practice-Beispielen anderer Unternehmen (Georgsmarienhütte, VW etc.)
- Verbreitung des Themas im Unternehmen
- Ressourceneffizienz-Öffentlichkeit herstellen – auch überbetrieblich
- Einleitung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen über das Verbesserungswesen sondieren
- Rechtliche Möglichkeiten im Rahmen der BR- bzw. Vertrauensleutearbeit sondieren: Checken, inwieweit das Initiativrecht zur Mitwirkung/Mitbestimmung bei Ressourceneffizienz-Maßnahmen genutzt werden kann. „Wir müssen das Unternehmen auffordern, in Sachen Ressourceneffizienz-Maßnahmen aktiv zu werden“

In dieser Aufstellung zeigt sich, dass im Steuerungsteam viel Fachwissen zur Reduzierung des Energie- und Materialaufwandes vorhanden war: Es sind nicht immer die „großen“ Maßnahmen, die zu Einsparungen führen. Es kamen beispielsweise durch eine angemessene Reduzierung des Handschuhverbrauchs Einsparungen in Millionenhöhe zustande. So sind aus Sicht des Betriebsrats die Möglichkeiten der Energieeinsparung noch längst nicht erschöpft. Erfahrungen von einzelnen Abteilungen im Unternehmen zeigten, dass eine systematische und kontinuierliche Messung bei den Verbräuchen zu weiteren Einsparungen führte, weil diese Abteilungen dann daran interessiert waren, besonders hohe Verbräuche zu senken. Bislang war dies aber noch nicht flächendeckend genutzt worden. Anschließend wurden in dem Workshop als Schritte des Betriebsrats und des Vertrauensleutekorpers festgehalten:

- Schulung für Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute
- „Verschwendung“ thematisieren
- Bewusstsein schaffen in der Belegschaft
- „Energie-/Ressourcenbeauftragten“ schaffen

In einem Folgeworkshop wurden Gestaltungsfelder des Betriebsrats und Bearbeitungsschritte konkretisiert. Im Ergebnis kristallisierten sich für die Weiterarbeit drei Gestaltungsfelder heraus:

## Gestaltungsfeld 1:

### Verbesserung von Prozessabläufen/Good-Practice

Der Fokus sollte zunächst auf einem Vergleich von Prozessabläufen im eigenen und in anderen Unternehmen liegen. Der Betriebsrat wusste von ressourcenschonenden Innovationen in der Stahlbranche, z. B. in der Bandgießanlage in Peine (dazu auch BMU: Energieeinsparung 2014). Die dortige moderne Anlage wurde mit ihrer neuen Technologie über einen Zeitraum von zehn Jahren getestet. Oder über neue Konvertertechnologie mit enormen Energieeinsparungsmöglichkeiten bei verbesserter Qualität.<sup>10</sup> Ziel des Betriebsrats war es, in diesem Zusammenhang bei solchen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen mehr als nur informativ eingebunden zu sein. Vielmehr wollte er auch bei der Diskussion über die Sinnhaftigkeit solch einer Investition mitreden oder gar gestalterisch mitwirken können, wenn es der Beschäftigungssicherung dient (z. B. Biokohle – Hydrothermale Carbonisierung). Als erste Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung in diesem Gestaltungsfeld wurden beschlossen:

- innerbetrieblich: Fachvortrag aus der Mess- und Regeltechnik
- außerbetrieblich: Besichtigung und Informationsaustausch bei der Georgsmarienhütte GmbH zum Thema automatische Abschalttechniken

Zur Veranschaulichung von Best-Practice-Beispielen organisierte das Steuerungsteam einen Besuch beim Stahlwerk Georgsmarienhütte. Dort konnten u. a. durch die Einführung automatischer Abschalttechniken innerhalb der Medien (Gas, Wasser, Abwasser etc.) die Kosten erheblich gesenkt werden. Dies wurde ergänzt durch eine Betriebsvereinbarung, mit der die Belegschaft in das Energiesparen eingebunden wurde.

#### **Betriebsvereinbarung zur Gewinnbeteiligung beim Energiesparen**

Die Georgsmarienhütte koppelte Ende 2012 in einer Betriebsvereinbarung die Gewinnbeteiligung für die Mitarbeiter an das Energiesparen. Wie schon die Einführung der Gewinnbeteiligung im Jahre 1995 ist dies nach Angaben des Unternehmens wiederum die erste Vereinbarung dieser Art in der deutschen Stahlbranche. Die Initiative dazu ging vom Arbeitsdirektor und Betriebsrat aus. In einem Presseinterview erläutert der Arbeitsdirektor: „Die Georgsmarienhütte will ganz bewusst als energieintensives Unternehmen ein Zeichen nach innen wie nach außen setzen und deutlich machen:

Der sorgsame Umgang mit Ressourcen ist für uns kein Lippenbekenntnis.“

10 Als Informationsquelle wurde vor allem die Fachzeitschrift „Stahl und Eisen. Zeitschrift für die Herstellung und Verarbeitung von Eisen und Stahl“ (Hrsg. Stahlinstitut VDEh) genannt.

Weiter heißt es dort: „Unsere Belegschaft ist schon lange für Energiefragen sensibilisiert – eine Einstellung, die von der Geschäftsführung im Verbund mit dem Betriebsrat gefördert wird“ (ohne Autor 2013). Von Beginn an war „Energie“ neben den Faktoren „Ausbringquote“, „Produktivität“ und „Krankenstand“ als Einflussgröße bei der überbetrieblichen GMH-Gewinnbeteiligung vorgesehen. Die Einführung einer Software zur Erfassung, Visualisierung, Auswertung, Archivierung sorgte für eine gerechte Zuordnung von Einsparungen auf die Abteilungen und entsprechende Honorierung für die Belegschaft im Rahmen der o. g. Betriebsvereinbarung. An mehreren hundert Stellen wurden im Betrieb Messpunkte für den Stromverbrauch eingerichtet. Die sekundenschnellen Abfragezyklen der Energiezähler bieten einen hoch transparenten Informationsgehalt mit modernster digitaler Visualisierung.

### **Gestaltungsfeld 2: Initiierung eines Managements zur Vermeidung von Verschwendungen**

Das Steuerungsteam wollte Messungen zur Überwachung von Verbräuchen erst einmal in Gang bringen. Was in einzelnen Betrieben schon als Pilotvorhaben durchgeführt wurde, sollte weiter verbreitet und kontinuierlicher verfolgt werden. Sobald detaillierte Verbrauchswerte für jede Abteilung vorliegen, können die zugehörigen Kosten auch diesen Abteilungen spezifisch in Rechnung gestellt werden, statt sie pauschal zu verteilen. Erst dann hat jede Abteilung auch einen Ansporn, im eigenen Bereich sparsam mit Ressourcen – hier vor allem den o. g. Medien – umzugehen. Ein Teilnehmer des Steuerungsteams und Experte aus dem Bereich der Mess- und Regeltechnik erklärte sich hierfür als Initiator bereit.

### **Gestaltungsfeld 3: Einbindung der Belegschaft in die Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen**

Bei den oben genannten Initiativen muss der Betriebsrat nicht nur dem Arbeitgeber den Win-Win-Effekt klarmachen, d. h. dass durch die Einsparungen der Kostendruck gesenkt wird und damit eine gut qualifizierten Stammbeflegschaft stabilisiert werden kann. Vielmehr sollte auch die Belegschaft für das Thema Ressourceneffizienz sensibilisiert und motiviert werden, da sie die Maßnahmen in den Betrieben umsetzen und aus ihrer Arbeit heraus neue Ideen kreieren sollen.

In diesem Zusammenhang hielt die Arbeitsgruppe Ressourceneffizienz die Förderung einer Ressourcenkultur im Unternehmen für notwendig. Ex-

emparisch wurde die Einsetzung eines Bereichs „Ressourceneffizienz“ im Bewertungssystem des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens genannt. Als erster Schritt wurde beschlossen, Möglichkeiten einer Einbettung von Ressourceneffizienz in das Bewertungssystem zu erkunden.

#### 4.2.5 Schwierigkeiten im Unternehmen

Von Anfang an schien eine Diskrepanz auf zwischen der vom Management nach außen behaupteten Bedeutung von Belegschaftsbeteiligung für Ressourceneffizienz und den Einflussmöglichkeiten des – außergewöhnlich engagierten – Betriebsrats. Als zentrales „K.o.-Argument“ gegen eine Beteiligung des Betriebsrates standen die massiven konjunkturellen Branchenprobleme und unternehmensspezifischen strukturellen Bedarfe im Raum – dass eine Beteiligung der Belegschaft nicht nur Aufwand, sondern auch ganz praktisch Erfolge bedeuten kann, die auf anderem Weg nicht zu erreichen sind, schien jenseits der Vorstellungskraft des Managements zu liegen. So widersprachen sich öffentliche Erklärungen und die betriebliche Realität: Wird im CR-Bericht auf die Bedeutung der Einbindung von Mitarbeitern für die Umsetzung von Ressourceneffizienz hingewiesen, wurden die Maßnahmen in der Regel Top-Down durchgeführt. Wird im CR-Bericht immer wieder der hohe Stellenwert von Energie- und Materialeffizienz benannt, werden Initiativen aus der Belegschaft vom Management oft in eine ideologische Ecke gedrängt und mit pauschalen Statements wie „Die aktuell schlechte wirtschaftliche Situation erlaubt keine Aktivitäten“ zurückgewiesen.

Trotz vieler erfolgreicher Maßnahmen zu Ressourceneffizienz kann bei der SZFG deshalb nicht von einer übergreifenden Ressourceneffizienzkultur gesprochen werden. Ressourceneffizienz stand ausschließlich im Zeichen von Kosteneinsparungen, die ökologische und soziale Seite wurde zu wenig berücksichtigt. Argumente für die Umsetzung von Maßnahmen zu Ressourceneffizienz aus Perspektive der betrieblichen Arbeitnehmervertretung wurden ignoriert (Zimpelmann/Wassermann 2012, 22). Kommentare von Betriebsräten dazu waren z. B.:

„Einfacher ist es Arbeitsplätze abzubauen, als über Maßnahmen zu Ressourceneffizienz möglicherweise Arbeitsplätze zu sichern“;  
 „Wenn der Betriebsrat alternative Einsparmaßnahmen im Kontext von Ressourceneffizienz vorschlägt, wird nicht eine Personaleinsparung zurückgenommen“; „Es sind doch nur Lippenbekenntnisse;

einen wirklichen Umsetzungswillen unserer Vorschläge gibt es doch nicht“; „eine Kommunikationskultur gibt es kaum“ und: „Das Unternehmen will keine Gelder ausgeben, auch wenn diese aus mittlerer und langer Sicht erhebliche Einsparungen sichern. ... Es soll nicht erst einmal investiert werden“ (SKORE- Interview Nr. 12).

#### **4.2.6 Good-Practice – Erfahrungsaustausch zu Ressourceneffizienz**

Ein Erfahrungsaustausch zu Energieeinsparung durch eine Verbesserung der Prozessabläufe fand, wie im Gestaltungsfeld 1 geplant, im November 2014 im Rahmen der gewerkschaftlichen Initiative „Gute Arbeit“ statt. Am Workshop nahmen nicht nur Betriebsratsmitglieder, sondern auch Projektmitarbeiter, Abteilungsleiter (z. B. Bildung, Energiemanagement) und ein Arbeitsdirektor teil.

Zur Sensibilisierung bei Energiefragen trägt in der Georgsmarienhütte (GMH) wesentlich die betriebliche Weiterbildung bei. Bisher haben Zweidrittel der Belegschaft an einer Umweltschulung teilgenommen. Für die Energiedatenerfassung gibt es ein E-Learning-Programm sowie Kurzschulungen von zwei bis vier Stunden, die dazu befähigen, Abweichungen im Energieverbrauch sofort zu erfassen, um darauf schnell reagieren zu können. Am Arbeitsplatz werden Fehlerquellen direkt in der Schicht besprochen und an das Energiemanagement weitergeleitet. Ansprechpartner für jede Schicht sind „Energiepaten“. Auf Lehr-Inseln, die mitten im Produktionsbereich liegen, gibt es Informationen zu aktuellen Projekten. Die Mitarbeiter werden „schnell mal herangeholt und sie können während des Lernens die Produktion weiterlaufen sehen“ (Beitrag GMH-Betriebsratsmitglied, Betriebsbesuch GMH, November 2014). Allein durch diese Vorgehensweise spart die GMH jährlich 1,5 Millionen Euro ein. Das Energiemanagement konstatiert, dass sich die Motivation der Mitarbeiter zur Förderung der Energieeffizienz durch die intensive Einbindung in die Arbeitsprozesse der Abteilung Energieeffizienz wesentlich erhöht hat (Vortrag Leiter des Bereichs Energiemanagement, Betriebsbesuch GMH, November 2014; ohne Autor 2013).

Mit diesem Erfahrungsaustausch kam der SZFG-Betriebsrat zu dem Ergebnis, dass für einen belegschaftsorientierten Ansatz zu Ressourceneffizienz allgemein und im Besonderen für seine Arbeit folgende Punkte wichtig sind:

- eine offene Führungskultur – flache Hierarchien

- die Bewusstseins-schaffung für Ressourceneffizienz auch durch überbetrieblichen Erfahrungsaustausch
- Einbindung der Belegschaft als „Experten vor Ort“ – betriebliches Vorschlagswesen
- die Nutzung von Mitbestimmungsinstrumenten zur Umsetzung von Energie- und Materialeffizienz – Regelung einer Gewinnbeteiligung in einer Betriebsvereinbarung
- eine aktors- und abteilungsübergreifende Kommunikation
- eine weitreichende Transparenz bei der Umsetzung von Maßnahmen
- eine verbindliche Zusammenarbeit der Fachabteilungen
- Integration von Ressourceneffizienz in die betriebliche Aus- und Weiterbildung

#### 4.2.7 Rückblick

Für die Stahlindustrie haben die Themen Energie- und Materialeffizienz einen hohen Stellenwert. Dazu hat die Unternehmensleitung der SZFG eine Vielzahl an Maßnahmen implementiert. Gemessen an der Bedeutung, die das Management einer Einbindung der Belegschaft in die Umsetzung dieser Maßnahmen nach außen beimisst, ist der mitgestaltende Einfluss des Betriebsrats jedoch sehr gering.

Die lange Anbahnungsphase der Zusammenarbeit von SKORE und dem Betriebsrat der Salzgitter Flachstahl AG und die immer wiederkehrende Gefahr, dass diese Kooperation aufgrund äußerer Bedingungen gänzlich scheitern könnte, erschwerte eine vertiefte Prozessbegleitung. Die betriebliche Umstrukturierung während der Prozessbegleitung, die Betriebsratswahlen und die geringe Einbindung des Betriebsrats in die CR-Entwicklung des Unternehmens kamen als Schwierigkeiten hinzu. Trotzdem gelang nach mehreren Anläufen eine intensive Sondierungsphase und Reflexion der Gestaltungsfelder. Immer wiederkehrende zeitliche und personelle Probleme verhinderten jedoch weitgehend die Abarbeitung gesetzter Meilensteine. Insofern war das Vorgehen im Gestaltungsfeld eins richtig, Anregungen zu Ressourceneffizienz über konstruktive und umsetzbare Best-Practice-Beispiele einzuholen.

Anders als beim Zentralbetrieb Technik der Telekom konnte bei der SZFG allerdings kein passgenaues Qualifizierungskonzept erarbeitet und umgesetzt werden. Die oben genannten Schwierigkeiten und Hemmnisse, die der Implementierung von Ressourceneffizienz als Handlungsfeld des Be-

etriebsrats entgegenstanden, wie wurden jedoch gut erkennbar und können somit für eine Strategie zur Kompetenzentwicklung für Betriebsräte berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 5.3). Nicht nur, aber auch dadurch sind die Projektergebnisse bei SZFG ein wichtiger Beitrag für das Projektziel.

### **4.3 Der betriebliche Prototyp: Gebrüder Dingerkus GmbH (GEDIA)**

Die GEDIA – Gebrüder Dingerkus GmbH (in Folge: GEDIA) ist ein Komponentenzulieferer für die Automobilindustrie, der weltweit Produkte der Umform- und Fügetechnik herstellt und vertreibt. Dazu zählen unter anderem Stoßfänger, Frontblenden, Längsträger, Dachrahmen und Bodengruppen. Das Familienunternehmen hatte zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit weltweit mehr als 2.500 Beschäftigten an sieben Produktionsstätten. Der Umsatz lag 2013 bei 400 Mio. Euro. Am Standort Attendorn (NRW) arbeiteten zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit 800 Mitarbeiter (SKORE-Interview Nr.3).

#### **4.3.1 Der Betriebsrat – Kontaktaufnahmen und Form der Zusammenarbeit**

Der Betriebsrat setzt sich aus 13 Mitgliedern zusammen. Im Gremium herrscht eine große Offenheit gegenüber innovativen Themen, die für das Unternehmen und seine Belegschaft förderlich sind. Als Protagonist einer modernen Betriebsratsarbeit förderte der Vorsitzende ganzheitliche Ansätze sowie eine strukturierte Bildungsarbeit, entsprechend bildungsaffin ist das Gremium aufgestellt. Dies kommt beispielsweise in einer Kompetenz- und Wissensmatrix zum Ausdruck, die der Betriebsrat aufgestellt hat, um den eigenen Entwicklungsbedarf erfassen zu können. Darin wird für jedes Betriebsratsmitglied aufgelistet, welches Wissen und welche Kompetenzen ihm zur Verfügung stehen und wo die größten Bedarfe sind. Neue Themenfelder etabliert der Betriebsrat auch proaktiv. Zum Thema Ressourceneffizienz gab es eine Arbeitsgruppe mit fünf Teilnehmern, die auch die Steuerung der vom Betriebsrat initiierten Projekte zu Ressourceneffizienz koordinierte. Diese Arbeitsgruppe setzte sich aus Mitarbeitern des Werkzeugbaus, der Instandsetzung, den Produktionswerken sowie einem Gewerkschaftsvertreter zusammen.

Der Kontakt zwischen SKORE und dem Betriebsrat wurde auf einer Veranstaltung der IG Metall zu Energie- und Materialeffizienz hergestellt.<sup>11</sup> Aufbauend auf ein Interview verabredeten der GEDIA-Betriebsrat und das SKORE-Team eine partielle Unterstützung, die keinen Kooperationsvertrag erforderte, da der Betriebsrat bereits im Rahmen des ARIBERA-Projekts der IG Metall eine intensive Unterstützung erhalten hatte (IG Metall Vorstand 2012). Dort fand bereits eine Kompetenzentwicklung für den Betriebsrat statt durch die GREAN GmbH, ausgerichtet auf eine proaktive Mitgestaltung von Ressourceneffizienz im Unternehmen. Zur Weiterentwicklung seiner entsprechenden Kompetenzen wünschte der Betriebsrat von SKORE Unterstützung bei der regionalen Vernetzung zu Ressourceneffizienz mit anderen Betriebsräten.

### 4.3.2 Ressourceneffizienz in der Betriebsratsarbeit

Der Betriebsratsvorsitzende war durch die gesellschaftliche Diskussion auf das Thema Ressourceneffizienz aufmerksam geworden und wollte sich unter diesem Aspekt am Strukturwandel des Unternehmens GEDIA beteiligen. Die IG Metall konnte dem Betriebsrat Checklisten und Marketingmaterial zu diesem Thema zur Verfügung stellen. Außerdem bot sie Information- und Netzwerkveranstaltungen sowie eine kostenfreie Erstberatung zur Handhabung von Innovationen auf dem Gebiet der Material- und Energieeffizienz an und vermittelte eine passgenaue Weiterbildung.

Bei der GEDIA-Unternehmensleitung bestand anfangs kein Interesse, sich umfassend mit Ressourceneffizienz zu beschäftigen. Ausgangspunkt für Ressourceneffizienz war also hier nicht ein Management, das mit Energie- und Materialeffizienz Kosten sparen wollte, sondern der Versuch der betrieblichen Interessenvertretung, Personalreduktionen schon im Vorfeld entgegenzuwirken. Der Betriebsrat sah eine Chance, über Innovationen zu Ressourceneffizienz und eine korrespondierende Schulung der Mitarbeiter langfristig zur Beschäftigungssicherung beizutragen. Hintergrund war ein gerade durchlaufenes konjunkturelles Tief des Unternehmens, das in erster Linie

---

11 Konferenz des Projekts Arbeit und Innovation, ARIBERA der IG Metall: „Material- und Energieeffizienz – Handlungsmöglichkeiten für betriebliche Interessenvertretungen“ am 13.02.2013. Frankfurt/Main. ARIBERA: Branchenprojekt für die Metall- und Elektroindustrie, Laufzeit vom 01.05.2012 bis 31.12.2014.



über Personaleinschnitte kompensiert wurde. Um in Zukunft negative Auswirkungen für die Beschäftigten zu vermeiden, wollte der Betriebsrat Konzepte entwickeln, die Kosteneinsparungen nicht einzig über das Personal erreichen. Dazu wollte er sich handlungsfähig machen, um der Unternehmensleitung aktiv Vorschläge unterbreiten zu können. Die in den Veranstaltungen der IG Metall vorgestellten Best-Practice-Beispiele für Maßnahmen zu Ressourceneffizienz waren für die Betriebsratsmitglieder sehr hilfreich und förderten ihre Motivation, das Thema weiter zu verfolgen.

Die Unternehmensleitung blockte das Engagement des Betriebsrats für Maßnahmen zur Energie- und Materialreduzierung zunächst ab. „Sie (d.h. die Unternehmensleitung) sagte immer, wir machen doch eh schon genug“ ... „Unsere Projektvorschläge wurden anfangs von der Geschäftsführung belächelt“. Der Betriebsrat blieb jedoch hartnäckig und im Laufe seiner Kompetenzentwicklung konnte er das Management mehr und mehr von der Notwendigkeit seiner Ansätze überzeugen. „Für uns (den Betriebsrat) reichten die Materialien der IG Metall aus, um uns grundsätzlich in das Thema Energie- und Materialeffizienz einzuarbeiten“ (SKORE-Interview Nr.3).

Der Betriebsrat nutzte als Einstieg einen Gutschein für einen Energiecheck über mehrere Beratertage, den die IG Metall interessierten Betriebsräten zur Verfügung stellte. Dieser wurde von der GEDIA-Geschäftsführung unter der Voraussetzung akzeptiert, dass die Ergebnisse dem Management vorgestellt werden. Für die Ist-Aufnahme der Energieverbräuche konnten die Fachabteilungen einbezogen werden. Dabei wurde sehr praxisorientiert vorgegangen und es standen messbare Einsparungen im Vordergrund.

Im Ergebnis zeigte sich, dass GEDIA im Bereich Energieeffizienz zwar gut aufgestellt und technologisch innovativ ist, doch Ressourceneffizienz aus Sicht des Betriebsrats in der Belegschaft durch einen Bewusstseinswandel noch viel stärker verankert werden muss. Ressourceneffizienz wurde aus der Sicht des Betriebsrats in der Belegschaft bis dahin noch nicht genug wahrgenommen. Doch sobald über das Thema informiert wurde und entsprechende Bildungsmaßnahmen stattfanden, stieß es bei den Mitarbeitern auf eine hohe Akzeptanz.

### 4.3.3 Regionale Vernetzung zu Ressourceneffizienz

Um die Akzeptanz und Etablierung von Ressourceneffizienz als Handlungsfeld von Betriebsräten betriebsübergreifend zu fördern, beschloss der Betriebsrat, mit Unterstützung von SKORE einen regionalen Workshop zur

„Entwicklung der Kompetenzen für Betriebsräte zur proaktiven Mitgestaltung von Ressourceneffizienz im Unternehmen“<sup>12</sup> durchzuführen. Auf dieser IG Metall-weiten Veranstaltung berichteten Betriebsratsmitglieder verschiedener Unternehmen, warum sie Ressourceneffizienz als Handlungsfeld ihrer Arbeit für wichtig erachten und über die Art und Weise ihres Vorgehens bei Mitgestaltung von entsprechenden Maßnahmen. Der Erfahrungsaustausch zeigte, wo Gemeinsamkeiten, Problemlagen und Zielsetzungen bestehen, u. a. in der Bereitschaft zum Einbringen des gesellschaftlichen Themas Ressourceneffizienz in den betrieblichen Alltag und in der Schwierigkeit, dieses Thema dort auch anschlussfähig zu machen (zu strukturellen Problemen von Vernetzung siehe auch Elsholz/Dehnbostel 2004 und Teller/Longmuß 2007). Er zeigte aber auch, wie unterschiedlich die Motivationen sein können, sich als Betriebsrat mit dem Thema auseinanderzusetzen, und wie unterschiedlich je nach betrieblicher Situation die Gewichtungen verschiedener Ansätze aussehen. Dies machte deutlich, wie sehr sich Kompetenzentwicklung in diesem Bereich unbedingt an der jeweiligen betrieblichen Situation orientieren muss.

---

12 Ganztägiger Workshop bei der IG Metall Verwaltungsstelle Olpe am 17. März 2015.

## 5 AUSWERTUNG DER BETRIEBLICHEN FALLSTUDIEN

---

Die Erfahrungen aus der Arbeit von SKORE mit Betriebsräten wurden im Projekt auf verschiedene Weisen ausgewertet:

- Eine Bestimmung der Aufgaben, mit denen sich Betriebsräte befassen müssen, um das Thema Ressourceneffizienz nachhaltig zu befördern.
- Eine erste Analyse der persönlichen Haltungen und Einstellungen, die die Aktivitäten fördern, z. T. erst ermöglichen.
- Die Identifikation von Treibern und Hemmnissen für eine erfolgreiche Implementierung des Thema, die gemeinsam mit den Betriebsräten erarbeitet wurden; dazu gehören auch die Empfehlungen dieser Betriebsräte an andere Interessierte.

### 5.1 Aufgabenbereiche von Betriebsräten bei der Verfolgung von Ressourceneffizienz

In einem internen Auswertungs-Workshop der betrieblichen Prototypen, der Interviews und verschiedener Gespräche mit Betriebsratsprojekten der IG Metall und von ver.di hat das SKORE-Team auf der Prozessebene fünf Bereiche von Aufgaben identifiziert, in denen ein Betriebsrat in der Regel tätig werden muss, wenn er sich entschlossen hat, [Ressourceneffizienz](#) im Unternehmen aktiv voranzutreiben. Eine zeitliche Reihenfolge ist damit noch nicht unbedingt festgelegt, je nach der Situation im Unternehmen sind verschiedene Abfolgen möglich.

#### 5.1.1 Grenzen der eigenen Einflussmöglichkeiten bestimmen

Der Umfang, in dem Betriebsräte die Ressourceneffizienz ihres Unternehmens beeinflussen können, hängt ab von

- dem Ausmaß, in dem das Unternehmen selbst über seine Produkte bestimmen kann (je nachdem, ob es sich z. B. um einen Konsumgüterproduzenten, einen Zulieferer, ein Unternehmen der Grundstoffindustrie handelt);
- dem Ausmaß, in dem das Unternehmen seine Produktionsprozesse selbst gestalten kann (möglicherweise macht es nur direkte Auftragsfertigung);

und

- dem Ausmaß in dem die Unternehmensleitung willig ist oder überzeugt werden kann, den Betriebsrat ggf. über die gesetzlich festgeschriebenen Mitwirkungsmöglichkeiten hinaus beim Thema Ressourceneffizienz einzubeziehen.

Ziel ist die Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums im Spannungsfeld von guter Kooperation und Ko-Management. Betriebsräte haben zwar kein direktes Mitentscheidungsrecht in Fragen der Ressourceneffizienz und somit zunächst kaum Handlungsspielraum. Es gibt aber unter anderem Beispiele, dass Betriebsräte Anliegen der Unternehmensleitung, die mitbestimmungspflichtig sind, erfolgreich mit Fragen der Ressourceneffizienz verknüpft haben und so zusätzlichen Spielraum und Veränderungsmöglichkeiten schaffen konnten (Kriegesmann/Kley 2012).

### 5.1.2 Ressourcenverbrauch erfassen/kennen

Gemeint ist hierbei der Ressourcenverbrauch insgesamt, d. h.:

- im Produktionsprozess direkt (Energieaufwand, Materialaufwand, entstehender Abfall, Verbrauch an Hilfsstoffen, ...)
- begleitend (Beleuchtung, Heizung, ...): Was ist erforderlich, was ist sinnvoll?
- vor und nach dem Produktionsprozess im Unternehmen selbst: Ressourcenverbrauch während der Nutzung, Lebenszyklusbetrachtung

Zu diesem Aufgabenfeld gehört u. a.:

- Kennzahlen kennen, verstehen, interpretieren und kommunizieren zu können
- betriebspezifisch Effizienzpotenziale erfassen,
- dazu Datenquellen erschließen/beschaffen – vom Unternehmen, von Kollegen, aus externen Quellen (z. B. Publikationen der Öko-Bewegung), aus eigenen Kenntnissen der Betriebsratsmitglieder
- analysieren
- priorisieren

Es wird in der Regel nicht erforderlich sein, dass ein Betriebsrat diese Kennzahlen im Detail herleiten oder gar selbst erheben kann – dafür gibt es spezialisierte Abteilungen im Unternehmen. Wichtig sind vor allem ein grund-

sätzliches Verständnis und die Bereitschaft, sich mit Kennzahlen auseinanderzusetzen.

### **5.1.3 Ressourcenkultur aufbauen**

Ansätze zur Steigerung der Ressourceneffizienz im Unternehmen können sein:

- Einstellungen, Haltungen, Vorbilder
- betriebliches Vorschlagswesen
- Bewusstsein schaffen über die Wirkungen von Materialien und Prozessen sowie über die Langlebigkeit und Qualität von Produkten bzw. Dienstleistungen

Die Ressourcenkultur muss ein Teil der Unternehmenskultur werden (Leitbilder etc.) mit dem Anspruch effizienten Wirtschaften über alle Bereiche wie Einkauf, Lagerhaltung, Fertigung, Abfall/Entsorgung, Logistik etc. Dazu kann auch eine Honorierung von Initiativen der Beschäftigten erfolgen, z.B. im Sinne eines betrieblichen Vorschlagswesens, das auf Ressourceneffizienz orientiert ist.

### **5.1.4 Realisierungsstrategien verfolgen**

Eine Ressourcenkultur kann nicht nur allgemein existieren. Sie muss unteretzt sein durch konkrete Projekte und langfristige Strategien (Bliesner et al. 2013). Betriebsräte müssen in der Lage sein, diese

- zu entwerfen,
- vorzuschlagen und
- umzusetzen.

### **5.1.5 Wertekommunikation**

Die Werte, die dem Ansatz zu Grunde liegen, müssen auch kommuniziert werden, und zwar

- im Gremium,
- an die Belegschaft und
- an die Unternehmensleitung.

Dabei sind Herausforderungen wie Erfolge (und wenn es denn so ist – auch Fehlschläge) nach außen darzustellen.

## 5.2 Subjektbezogene Faktoren

In den Betriebsprojekten hat sich gezeigt, dass persönliche Sichtweisen und Motivatoren eine wesentliche Rolle dafür spielen, ob Betriebsräte sich für Ressourceneffizienz engagieren und wirksam werden oder letztlich doch keine Aktivitäten in diesem Handlungsfeld unternehmen. Die wichtigsten davon sind (siehe auch Abschnitte 5.3.1 und 5.3.2):

- die subjektive Überzeugung, dass Ressourceneffizienz eine gesellschaftliche Notwendigkeit und Anforderung ist im Interesse der eigenen Zukunft, aber auch der künftiger Generationen
- die Fähigkeit und der Wille, einen persönlichen Bezug zu dem Thema herzustellen und an diesem Punkt eine persönliche Überzeugung mit betrieblichem Handeln zu verbinden
- die Bereitschaft, sich für dieses Thema auch zu engagieren und damit an andere heranzutreten
- die Zuversichtlichkeit, zumindest aber eine hinreichend große Hoffnung, mit diesem Thema in der Belegschaft auch auf Resonanz zu treffen und mit dem Thema nicht alleine dazustehen

Hier ist also neben strategischer und operativer Arbeit auch ein normativer Ansatz erforderlich, der sich nicht aus äußeren Anforderungen, sondern aus einem intrinsischen Impuls speist. Strukturell ist dies ähnlich wie bei anderen Themen, die teilweise von Betriebsräten verfolgt werden, aber nicht direkt aus der Betriebsratsarbeit erwachsen, sondern aus übergreifendem gesellschaftlichem Engagement. Dazu gehören unter anderem der Kampf gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit oder die Solidarität mit Beschäftigten in Entwicklungsländern, innerhalb eines Konzerns oder jenseits davon.<sup>13</sup> Der wichtigste Unterschied besteht möglicherweise darin, dass Ressourceneffizienz noch nicht in gleichem Umfang von den Gewerkschaften thematisiert wird und damit ein Zugang zu Informationen und Impulsen fehlt, der im Betriebsratskontext eine große Bedeutung hat.

---

13 Vergleiche die „Clean Clothes Campaign“, an der Gewerkschaften maßgeblich beteiligt sind.

### 5.3 Rückmeldungen der betrieblichen Partner

In den Auswertungsworkshops und -gesprächen von SKORE mit den Projekt-Betriebsräten wurde eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, die eine Stärkung von Ressourceneffizienz im Unternehmen befördern oder hemmen können. Diese Faktoren unterscheiden sich sehr in Reichweite und Beeinflussbarkeit durch Betriebsräte, deshalb werden sie hier danach unterschieden, ob sie sich eher auf der gesellschaftlich/normativen Ebene bewegen, ob sie sich auf Strategien des Unternehmen bzw. des Betriebsrates beziehen oder ob sie operativ wirksam sind. Interessant ist die Parallelität dieser Kategorien zum „St. Galler Managementmodell“, das auch für eine Unternehmensleitung Anforderungen an normatives, strategisches und operatives Management unterscheidet (vergleiche z. B. Fischer/Zink 2015, S. 277–278).

#### 5.3.1 Treiber

##### **Gesellschaftlich/normativ**

Das Engagement von Betriebsrats-Mitgliedern für Ressourceneffizienz wird nach den Erfahrungen aus SKORE besonders ausgeprägt sein, wenn sie aus gesellschaftlicher Perspektive u. a.

- Umwelt- und Klimaschutz als eine gesamtgesellschaftliche Leitlinie verstehen, an der sich langfristiges Handeln orientieren muss;
- den übergreifenden Ansatz des Ressourceneffizienzprogramms für Deutschland, Halbierung des Verbrauchs bis 2020, für sich als handlungsorientierend begreifen;
- eine Werteorientierung entwickeln, die Ressourceneffizienz als globalen Handlungsbedarf mit einem lokalem Ansatzpunkt verbindet;
- dabei die Verbindung von gesellschaftlicher Aufgabe und betrieblichem Handeln erkennen; und
- generell den Ansatz einer modernen, proaktiven Betriebsratsarbeit verfolgen.

##### **Strategisch im Unternehmen/im Betriebsrat**

Als strategisch wichtig hat es sich erwiesen, wenn Betriebsräte in ihrem Einsatz für Ressourceneffizienz insbesondere

- eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen, um damit Standort- und Beschäftigungssicherheit zu stärken sowie den Lohn- und Verlagerungsdruck zu reduzieren;

- die Sensibilisierung für das Thema Ressourceneffizienz systematisch angehen, zuerst im Gremium selbst, dann in der Belegschaft;
- daran arbeiten, für dieses Thema zu begeistern (etwa unter den Vertrauensleuten, nach Möglichkeit auch auf der Betriebsversammlung) und die Resonanz prüfen: Worauf reagieren die Beschäftigten besonders positiv, was ist aktivierend;
- das Eintreten für Ressourceneffizienz mit der Unternehmensstrategie verbinden, z. B. Kostensenkungsprogramme, Weiterbildung etc., und sich so u. a. eine gute Verhandlungsposition verschaffen; und
- sich auf eine Selbstdarstellung des Unternehmens bzw. eine Unternehmenskultur stützen, die einen Bezug zu Ressourceneffizienz bietet.

### **Operativ**

Auf der operativen Ebene ist es hilfreich, wenn Betriebsräte

- Verbindungsmöglichkeiten von Ressourceneffizienz mit aktuellen betrieblichen Fragen finden, z. B. eine geplante Standortschließung auch unter Ressourceneffizienz-Gesichtspunkten analysieren;
- eine häufig anzutreffende positive Resonanz des Themas in der Belegschaft aufgreifen und Impulse aufnehmen;
- konkrete Werkzeuge/Vorlagen/Vorgehenspläne etc. entwickeln oder sich beschaffen, die zum unmittelbaren Einsatz bereitstehen; und
- eine kontinuierliche Informationsarbeit zu diesem Thema leisten, etwa mit Artikeln im BR-Info.

## **5.3.2 Hemmnisse**

### **Gesellschaftlich/normativ**

Ein Einsatz für Ressourceneffizienz wird grundsätzlich dadurch erschwert, dass

- Ressourceneffizienz nicht Teil des Kernbereichs betrieblichen Handelns ist und deshalb häufig unterhalb der Wahrnehmungsschwelle bleibt;
- Ressourceneffizienz im Betriebsverfassungsgesetz nicht explizit als Aufgabe von Betriebsräten genannt wird und es deshalb nur eine schwache gesetzliche Grundlage gibt; und dass
- nach eigener Aussage von Betriebsräten vielen Betriebsräten „immer noch das Bewusstsein fehlt: Es gibt noch mehr neben der klassischen BR-Arbeit“.



### Strategisch im Unternehmen/im Betriebsrat

Zu den strategischen Problemen, die im Rahmen von SKORRE deutlich wurden, gehörte unter anderem:

- die Einbindung in einen Konzern, weil dann viele Fragen nicht auf Ebene des aktiven Betriebsrates entschieden (Gebäudemanagement, Jobticket, Betriebsvereinbarung etc.) werden, sondern unternehmensweit
- Ängste des Arbeitgebers, wenn Betriebsräte sich für Ressourceneffizienz engagieren („Was führen die im Schilde?“)
- Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Experten für Ressourceneffizienz und Betriebsrats-Mitgliedern: Während erstere häufig normativ gesamtgesellschaftlichen Handlungsbedarf konstatieren, orientieren sich letztere eher pragmatisch an aktuellen betrieblichen Fragen.
- Unterbrechungen von Projekten im Kontakt mit Betriebsräten, u. a. durch die relativ kurze Wahlperiode
- eine tendenzielle Komplexitätsüberforderung für Betriebsräte, da Ressourceneffizienz z. T. aufwändige Analysen und gravierende Eingriffe in die Wertschöpfungskette erfordert und Interventionen auf mehreren Ebenen nötig macht
- Widersprüche und Schwierigkeiten im BR-Gremium, weil längst nicht immer Einigkeit über die Wichtigkeit des Themas und über Nutzen für die eigene Arbeit besteht
- in der Regel mangelnde Vertrautheit der Belegschaft mit dem Thema in der Regel, deshalb schwer zu kommunizieren.
- Beschäftigung mit Ressourceneffizienz erfordert u. a. eine spezifische **Fachkompetenz**, die meist nicht vorhanden ist.

### Operativ

Die operative Umsetzung von Aktivitäten zu Ressourceneffizienz stößt häufig insbesondere auf folgende Schwierigkeiten:

- im Unternehmen oft Fokus auf einer schnellen Kostenminimierung – längerfristig wirksame Ansätze werden auch dann nicht verfolgt, wenn ihre Rentabilität außer Zweifel steht
- ein Mangel an Zeit wie an Kapazitäten, im Betriebsrat wie bei der Unternehmensleitung, sich intensiv mit dem Thema zu befassen
- schwierige Ermittlung des Ressourcenverbrauchs eines Unternehmens dahingehend, an welchen Punkten sich mit überschaubarem Aufwand schnell erkennbare Effizienzgewinne erreichen lassen, um so möglichst bald erste Erfolge vorweisen zu können

### 5.3.3 Empfehlungen an andere Betriebsräte

Gegen Ende des Projekts SKORE gab es einen Auswertungs-Workshop mit verschiedenen Betriebsräten, in denen Empfehlungen herausgearbeitet wurden an andere Betriebsräte, die sich mit dem Thema befassen wollen. Diese haben aus Sicht des SKORE-Projekts die Erkenntnisse auf Ebene der Betriebsratsarbeit sehr gut zusammengefasst. Im Einzelnen waren es folgende Punkte:

- projektförmiges Arbeiten zu lernen, d.h. vor allem eine klare Planung mit Zieldefinition, Arbeitsschritten und Meilensteinen für die einzelnen Etappen
- strategisches Management zu lernen im Sinne einer langfristigen, konsequenten Verfolgung von Zielen und sich darin auch nicht durch einzelne Störungen oder Schwierigkeiten irritieren zu lassen
- Zuständigkeiten innerhalb des Betriebsrates für das Thema festzulegen und nach Möglichkeit dafür einen Ausschuss zu bilden bzw. einen bereits vorhandenen Ausschuss insgesamt damit zu betrauen, um für alle deutlich zu machen, wo die Verantwortung liegt
- Transparenz im Gremium herzustellen, damit alle Mitglieder des Betriebsrates über den Stand der Dinge auf dem Laufenden sind
- das Bilden von operativ gut erreichbaren Zielen, die mit aktuellen betrieblichen Problemstellungen verbunden sind
- eine klare Priorisierung des Thema innerhalb der gesamten Aktivitäten, um klarzustellen, welchen Stellenwert diese Arbeit hat und was ggf. zurückstehen muss
- eine intrinsische Motivation für das Thema zu haben und sich persönlich damit identifizieren zu können und gleichzeitig eine Verbindung mit betrieblichen Themen herzustellen
- einen Werkzeugkasten zu entwickeln, z. B. ein Kennzahlen-System, mit dem sich Vorhaben nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien innerhalb eines Schemas bewerten lassen
- das Feedback aus der Belegschaft aufzunehmen und in der weiteren Arbeit zu berücksichtigen
- Grundlagen wie das Betriebsverfassungsgesetz themenbezogen anwenden zu können

## 5.4 Zusammenfassung aus Sicht des SKORE-Teams

Die Unternehmenskultur und wirtschaftliche Situation sind nicht die entscheidenden Einflussfaktoren für die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten zu Ressourceneffizienz. Sowohl eine gute wirtschaftliche Situation („Wir haben Zeit, uns um die wichtigen Dinge zu kümmern“) als auch eine schwierige („mehr Ressourceneffizienz hilft sparen“) erlauben, das Thema auf die Tagesordnung zu setzen.

Grundlegend ist eine intrinsische Motivation der Betriebsratsmitglieder zur Platzierung von Ressourceneffizienz im BR-Gremium, die über eine bloße Willensbekundung hinausgeht. Damit diese wirksam wird, müssen für die Implementierung des Themas im Betriebsrat und eine proaktive Mitgestaltung Fachkompetenzen vorhanden sein oder – wie z. T. in den Betriebsprojekten von SKORE – das Vertrauen, dass externe Unterstützer dem Betriebsrat dieses ausreichend und schnell genug zur Verfügung stellen.

Unternehmensstrukturelle Anknüpfungspunkte können z. B. sein: Energiemanagement, KVP/betriebliches Vorschlagswesen, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Nachhaltigkeitsabteilung (sofern vorhanden). Dabei spielt in jedem Fall Beratung auf verschiedenen Ebenen eine zentrale Rolle: nicht nur innerhalb eines Betriebsrates, um alle dort vorhandenen Kompetenzen zu nutzen, sondern auch etwa zwischen Bereichs- und Gesamtbetriebsräten wie bei der Deutschen Telekom, als kollegiale Beratung – wie etwa im Rahmen der regionalen Vernetzung durch den GEDIA-Betriebsrat – oder als Expertenberatung, wie sie etwa der ZBT-Betriebsrat von Sustainum oder der GEDIA-Betriebsrat über die IG Metall erhielten.

## 6 GRUNDZÜGE EINES KOMPETENZMODELLS AM BEISPIEL RESSOURCENEFFIZIENZ

---

Das von SKORE zu entwickelnde Kompetenzmodell bezieht sich auf das Handlungsfeld **Ressourceneffizienz** und formuliert für dieses die wichtigsten Kompetenzanforderungen. Gleichzeitig ist es anschlussfähig an vorhandene Modelle der **Kompetenzentwicklung** und außerdem in seiner Struktur auch auf andere Handlungsfelder von Betriebsratsarbeit anwendbar. Ein umfassendes Kompetenzmodell für das Handeln im Betriebsrat, in dem für alle Handlungsfelder die Kompetenzanforderungen formuliert sind, konnte und sollte nicht speziell Aufgabe des Projekts SKORE sein, sondern muss im Benehmen mit der (gewerkschaftlichen) Bildungsarbeit für Betriebsräte erfolgen.

### 6.1 Das Kompetenzmodell

Ausgegangen wird von den **Kompetenz**-Definitionen der Kultusministerkonferenz (KMK) in Übereinstimmung mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für den Bereich der beruflichen Bildung (Prüferportal zur Unterstützung von Prüferinnen und Prüfern). Von der KMK wird Handlungskompetenz verstanden „als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“. **Handlungskompetenz** entfaltet sich demnach in den Dimensionen **Fachkompetenz**, **Humankompetenz** und **Sozialkompetenz**. Weiter wird dort ausgeführt: „Bestandteil sowohl von Fachkompetenz als auch von Humankompetenz als auch von Sozialkompetenz sind **Methodenkompetenz**, kommunikative Kompetenz und **Lernkompetenz**“ (Sekretariat Kultusministerkonferenz 2007).

Der Begriff „Humankompetenz“ ist im Alltagsgebrauch allerdings leicht missverständlich und wird in der Fachdiskussion oft mehr oder weniger gleichgesetzt mit „Selbstkompetenz“ oder „**Personalkompetenz**“. Im Folgenden wird deshalb an diesem Punkt (Hensge/Lorig/Schreiber 2009, S. 13) gefolgt, die von „personaler Kompetenz“ sprechen. Entsprechend werden dort für Kompetenzstandards in der Berufsausbildung folgende Definitionen genutzt:

- „Unter *Fachkompetenz* wird die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme sachgerecht zu bewältigen. Dies schließt die Einordnung von Wissen, das Erkennen von System- und Prozesszusammenhängen ein.
- *Personale Kompetenz*: Unter personaler Kompetenz wird die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, selbstorganisiert und reflexiv zu handeln, die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in unterschiedlichen Kontexten zu erfassen, zu durchdenken und zu beurteilen und das Leistungsvermögen zu entfalten und weiterzuentwickeln. Im beruflichen Bereich zeigt sich personale Kompetenz u. a. in der Lernfähigkeit, Reflexionsfähigkeit und der Übernahme von Verantwortung.
- *Sozialkompetenz* bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, unterschiedliche Interessenlagen, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Sozialkompetenz zeigt sich insbesondere im Kundenkontakt und in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten.“

Dieses Kompetenzmodell orientiert bei Hensge, u. a. für die Berufsausbildung auf Handlungsfelder, die „die Fachlichkeit des Berufes in den Ausbildungsrahmenplan der Ausbildungsordnung transportieren. Anhand von Handlungsfeldern kann eine Beschreibung des Kontextes vorgenommen, d. h. die objektive Seite der beruflichen Tätigkeiten abgebildet werden, die den Rahmen für die subjektive Seite, das Handeln der Auszubildenden, bildet. Die Handlungsfelder könnten z. B. anhand von Tätigkeitsanalysen untersucht oder in Expertenworkshops erarbeitet werden.“ (Hensge/Lorig/Schreiber 2009, S. 13). Hier wird der Begriff „Handlungsfeld“ analog zur Berufsbildung verwendet. Für dieses wird der Kontext beschrieben, bestehend aus der objektiven Seite der erforderlichen Tätigkeiten und der subjektiven des Handelns der Personen. In diesem Sinne soll im Folgenden Ressourceneffizienz als ein Handlungsfeld von Betriebsratsarbeit verstanden werden, neben vielen anderen wie etwa Arbeitsschutz oder Personalangelegenheiten. Damit setzt sich dieses Modell ab von dem Begriff der „ökologischen Gestaltungskompetenz“, die im Rahmen von „Bildung für Nachhaltigkeit“ (de Haan 2003) als eigenständige Kompetenz eingeführt wurde, die in keinem definitorischen Zusammenhang steht mit anderen Kompetenzen.

Das gleiche Modell (siehe [Abbildung 14](#)) mit seinen Definitionen kann so auch für andere Handlungsfelder von Betriebsratsarbeit angewendet werden, auf sehr etablierte wie Arbeitsschutz, tarifliche Eingruppierung und Ge-

### Modell der Gestaltungskompetenz im Handlungsfeld Ressourceneffizienz



Quelle: eigene Darstellung

sundheitsvorsorge, aber auch auf Felder wie Geschlechtergerechtigkeit und Umweltschutz. Für alle diese Handlungsfelder wird die erforderliche Fachkompetenz weitgehend spezifisch sein, weil sie sich auf den jeweiligen Gegenstand beziehen muss, während die eher prozessorientierte personale und Sozialkompetenz in vielen Aspekten über verschiedene Handlungsfelder gleich bleiben wird. Deshalb werden in der Auflistung weiter unten auch Kompetenzen formuliert, die nicht nur, aber eben auch im Handlungsfeld Ressourceneffizienz entstehen.

## 6.2 Wege und Strategien des Lernens

In der betrieblich-beruflichen Bildung wird zwischen drei Lernarten unterschieden: dem formalen, dem **informellen** und dem **non-formalen Lernen** (Dehnbostel 2010, S. 49–53; Bretschneider 2004):

- **Formales Lernen** ist auf die Vermittlung festgelegter Lerninhalte und Lernziele in organisierter Form gerichtet; es zielt auf ein angestrebtes Lernergebnis und wird didaktisch-methodisch geleitet.
- **Non-formales Lernen** ist organisiertes Lernen, das üblicherweise nicht im Bildungssystem angesiedelt ist, gleichwohl zertifiziert wird.
- **Informelles Lernen** findet in Arbeits- und Handlungssituationen statt; es ist nicht lernorganisatorisch strukturiert und pädagogisch begleitet.

Um herauszufinden, wie und wo die Kompetenzentwicklung für Betriebsratsmitglieder zum Thema Ressourceneffizienz stattfindet, wurden die Auskünfte aus den Interviews zu den Quellen des eigenen Kompetenzerwerbs diesen drei Lernarten zugeordnet. Unter den Befragten steht für die Kompetenzerneuerung zu Ressourceneffizienz das nicht-formale Lernen im Vordergrund: 14-mal sind die Angaben der 20 Interviewten dem nicht-formalen Lernen zuzuordnen und elf Mal dem informellen Lernen (selbstverständlich sind beide Lernarten parallel möglich). Beim nicht-formalen Lernen handelt es sich in erster Linie um interne oder externe Seminare und Workshops, in denen sich Betriebsratsmitglieder qualifizieren. Jede/r Zehnte greift auf das bestehende Gewerkschaftsangebot zurück. Informelles Lernen fand meist als Learning-By-Doing, in Form eines Selbststudiums oder als Lernen durch Lehren statt.

Im SKORE-Projekt lag bei den betrieblichen Prototypen das Gewicht auf unterschiedlichen Lernarten:

- Bei der Deutsche Telekom Technik GmbH stand das informelle Lernen (unterstützt durch externe Beratung und Begleitung sowie durch kollegiale Beratung (vergleiche Linderkamp 2011) im Mittelpunkt.
- Nach dem non-formalen Lernen in Ressourceneffizienz-Grundseminaren ist für den Betriebsrat bei GEDIA Gebrüder Dingerkus GmbH der Erfahrungsaustausch durch regionale Vernetzung die aktuell förderlichste Lernform.
- Bei der Salzgitter Flachstahl GmbH war die Einbettung von Ressourceneffizienz in die „Gute Arbeit“ als Best-Practice/Benchmark ein erster Schritt zu einer sehr strukturierten Form des informellen Lernens.

Formales Lernen kann dem Thema anhand unserer Datenbasis nicht zugeordnet werden. Allerdings gibt es Ansätze, Ressourceneffizienz als Querschnittsthema in die Ausbildung mit aufzunehmen (Hydro Aluminium).

Nach Wagemann lassen sich zwei grundlegende, didaktisch ausgerichtete Lernarrangements unterscheiden:

- der *Kurs* (z. B. Grundlagenseminare für Betriebsräte, Schulungen), in dem Wissen systematisch unterrichtet wird und ein Themenfeld soweit möglich in seiner Breite gelehrt und verstanden wird. Die Lernenden erhalten so ein umfassendes Bild des Lerngebietes, aber um den Preis, dass sie wenig Möglichkeiten haben, in der Lernsituation sofort aktiv zu werden und themenbezogene Kompetenzen zu erwerben. Außerdem werden sie möglicherweise einen Teil des gelernten Wissens nie direkt anwenden können

- das *Projekt* (z. B. eine Szenarioentwicklung im Team), in dem anhand eines konkreten Problems oder einer spezifischen Fragestellung gelernt wird. Jedes dabei gelernte Wissen ist aktuell unmittelbar von Bedeutung, Kompetenzen werden umfassend und auf das jeweilige Gebiet hin orientiert erworben. Der Nachteil ist, dass der Kompetenzerwerb punktuell ist, deshalb das Fachwissen meist unsystematisch erworben wird und deutliche Lücken innerhalb des Themengebietes aufweisen kann (Wagemann 1991, S. 137 ff.)

Wie eben dargestellt, kommt das formale Lernen im hier betrachteten Bereich kaum vor. So lässt sich das nicht-formale Lernen als Lernart dem Kurs zuordnen, während in Projekten eher informell gelernt wird. Nun kommt die Betätigung in Projekten in der Betriebsratsarbeit in vielen Fällen wenig oder gar nicht vor. Allerdings ist auch die nicht in Projekten stattfindende Arbeit von Betriebsräten, die generell entsprechend den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes geleistet wird, nach dem Konzept des Lernens in der Arbeit (z. B. Dehnbostel 2007) ein wichtiger Ort des Lernens. Deshalb soll hier als dritter Lernform neben dem Kurs und dem Projekt die „Regelarbeit“ von Betriebsräten eingeführt werden. Darin sind die Tätigkeiten zusammengefasst, die Betriebsräte nicht in Projektarbeit durchführen.

Eine weitere Frage ist, in welcher Form die Lernenden ggf. unterstützt werden können. Beim Kurs geschieht dies durch eine gute Organisation und empfängerorientierte Präsentation der Inhalte. Beim Lernen in Projekten und in der Regelarbeit gibt es keine solchen vorab festgelegten Inhalte. Lernunterstützung erfolgt hier vor allem durch kollegiale Beratung und, wo es externe Unterstützung geben kann, auch durch Formen des Coaching.

### 6.3 Gestaltungskompetenz im Handlungsfeld Ressourceneffizienz

Das Kompetenzmodell mit seinen Dimensionen **Fachkompetenz**, **Sozialkompetenz** und **personaler Kompetenz** kann auf Basis der deduktiven Analyse des Handlungsbedarfs (**Kapitel 3.1**), der von Betriebsräten subjektiv benannten Kompetenzbedarfe (**Kapitel 3.2**) und der Auswertung der Erfahrungen aus den betrieblichen Prototypen (**Kapitel 5**) exemplarisch für das Handlungsfeld „Ressourceneffizienz“ gefüllt werden. Dies kann allerdings noch keine letztendlich ausreichende oder gar abschließende Benennung aller benötigten Kompetenzen sein. Zum einen müssten dazu weitere Unternehmen betrach-



tet werden, da manche der in [Kapitel 3.1](#) genannten Ansatzpunkte in den untersuchten Unternehmen gar keine Rolle spielten. Zum anderen müssten viele Inhalte im Detail weiter ausgearbeitet werden. Die für die Deutsche Telekom ausgearbeiteten Inhalte der eintägigen Schulungen für Mitarbeiter und der zweitägigen Schulung für Multiplikatoren bilden auf jeden Fall einen guten Grundstock an Fachwissen, wären aber für ein unternehmensübergreifendes Curriculum noch auszubauen.

Wesentliche Kompetenzen können aber schon jetzt deutlich gemacht werden. Im Bereich der Fachkompetenz sind die Kompetenzen fast ausnahmslos spezifisch für das Handlungsfeld Ressourceneffizienz. Bei der personalen und der Sozialkompetenz hingegen werden viele Kompetenzen auch in anderen Handlungsfeldern erforderlich sein. Die nach Ansicht der Autoren für Ressourceneffizienz spezifischen Kompetenzen wurden deshalb in der ersten Spalte rot eingefärbt.

In der Tabelle sind den einzelnen Kompetenzen gleich die Lernformen zugeordnet. So wird auch deutlich, welche von ihnen eher im non-formalen Lernen erworben werden können und welche im informellen Lernen im Prozess der Arbeit. Da es für manche Kompetenzen mehrere Lernformen geben wird, sind die aus Sicht des SKORE-Teams wichtigsten in der Tabelle fett gedruckt. Damit ergibt sich folgende Auflistung der Kompetenzen für das Handlungsfeld Ressourceneffizienz:

Tabelle 1

### Kompetenzen für das Handlungsfeld Ressourceneffizienz

Fachkompetenz	Lernform
Ressourcenverbrauch verstehen, erfassen (lassen), interpretieren, priorisieren können	Kurs, Projekt
mit Kennzahlen arbeiten: kennen, einfordern, interpretieren, bewerten, kommunizieren können	Kurs, Projekt, Regelarbeit
Anwendungsbereiche von Ressourceneffizienz kennen und im Blick haben	Regelarbeit
die drei Dimensionen der <a href="#">Nachhaltigkeit</a> kennen und interpretieren können	Kurs, Projekt, Regelarbeit
Anwendung von BR-Tools, z. B.: Mitbestimmungsrechte, Betriebsvereinbarungen, rechtliche Schritte einleiten ...	Kurs, Projekt, Regelarbeit

<b>Sozialkompetenz</b>	<b>Lernform</b>
Motivation zur Beschäftigung mit dem Thema (z. B. Ressourceneffizienz) wecken (Betriebsrat, Belegschaft, Unternehmensleitung)	Projekt, Regelarbeit
Kommunikation von Werten, Zielen, Strategien (innerhalb des Betriebsrats, in die Belegschaft, gegenüber der Unternehmensleitung), z. B. die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit kommunizieren und vermitteln können	Kurs, Projekt, Regelarbeit
Angebote initiieren und umsetzen, z. B. (Betriebs-) Versammlungen, Seminare zu Ressourceneffizienz	Projekt, Regelarbeit
Verhandlungen führen	Kurs, Projekt, Regelarbeit
<b>Personale Kompetenz</b>	<b>Lernform</b>
Erkennen, wo sich der Betriebsrat als Gremium bzw. das einzelne BR-Mitglied zu Ressourceneffizienz einbringen kann	Projekt, Regelarbeit
normativ: Werte entwickeln (z. B. Nachhaltigkeit) und sich daran orientieren	Projekt, Regelarbeit
strategisch: Bestimmung und Planung aussichtsreicher Ansätze und Vorgehensweisen, möglichst in Verbindung mit anderen Aktivitäten im Unternehmen	Kurs, Projekt, Regelarbeit
operativ: Möglichkeiten sondieren, implementieren von Tools, Projektgruppenaufbau, Vorgehen organisieren	Kurs, Projekt, Regelarbeit
Reflexion der Anforderungen des Handlungsfelds und der Vorgehensweise	Projekt, Regelarbeit

Quelle: eigene Darstellung

Diese Darstellung der Kompetenzanforderungen, der Lernarten, mit denen sie erworben werden können, und der Lernformen, die dafür am besten geeignet sind, ist hier spezifisch für Ressourceneffizienz als Handlungsfeld für Betriebsräte entwickelt. Prinzipien für eine Übertragung auf andere Handlungsfelder werden im nächsten Kapitel skizziert.

## 6.4 Übertragbarkeit auf andere Felder der Betriebsratsarbeit

Das vorgestellte Kompetenzmodell mit seiner Unterscheidung von Fachkompetenz, Sozialkompetenz und personaler Kompetenz ist generisch, d. h. nicht an ein spezifisches Anwendungsfeld gebunden. Es kann gleichermaßen auch auf andere Handlungsfelder von Betriebsratsarbeit übertragen werden. Essentiell ist dabei eine geeignete Strategie zur Bestimmung der Kompetenzen für das jeweilige Handlungsfeld und der Lernformen, die dafür am besten geeignet sind. Das hier gewählte Vorgehen, das sich im Projekt bewährt hat, war gekennzeichnet durch die Elemente:

- Analyse der Anforderungen und Rahmenbedingungen, unter denen die Akteure tätig sind, und der Handlungsoptionen, die ihnen in diesem Kontext zur Verfügung stehen könnten
- vertiefte, leitfadengestützte Einzelgespräche, um die persönliche Sicht der Akteure und ihre Erfahrungen kennen zu lernen
- darauf aufbauend eine breiter gestreute, schriftliche Befragung, um einen Überblick über vorherrschende Sichtweisen und Bedarfe auch quantitativ erkennen und bewerten zu können und so strukturelle Gemeinsamkeiten, aber auch betriebsspezifische Unterschiede genauer bestimmen zu können
- als entscheidende zusätzliche Komponente die direkte Beteiligung an der Arbeit in einigen betrieblichen „Prototypen“, um nicht nur den Prozess der Kompetenzentwicklung selbst mitzuerleben, sondern vor allem auch, um ihn mit den Beteiligten – auch wiederholt und auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Zusammensetzungen – gemeinsam reflektieren zu können

Aus einer Triangulation dieser Perspektiven können dann die Kompetenzanforderungen für das Handlungsfeld und daraus auch die jeweils zweckmäßigsten Lernformen bestimmt werden.

In vielen Handlungsfeldern von Betriebsratsarbeit wird dieses Vorgehen in deutlich überschaubareren Zeiträumen durchgeführt werden können, weil besonders für die benötigten Fachkompetenzen auf zahlreiche Kontakte und umfangreiche Erfahrungen aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zurückgegriffen werden kann, während im SKORE-Projekt das sehr neue Handlungsfeld der Ressourceneffizienz als Thema gesetzt war.

Gleichzeitig hat das SKORE-Projekt bereits einiges an Vorarbeiten geleistet mit der Zusammenstellung von Kompetenzanforderungen, die für Betriebsratsarbeit allgemein gelten, vor allem in den Bereichen der sozialen und

personalen Kompetenz – in der Übersicht im letzten Abschnitt in schwarz geschrieben. Diese sollten von Fachleuten für andere Handlungsfelder aus der Praxis und aus der Bildungsarbeit ggf. noch einmal aus ihrer Sicht analysiert und ggf. ergänzt und erweitert werden, um eine umfassende Gültigkeit sicherzustellen.

Kennzeichnend für SKORE waren – neben den inhaltlichen Fragen – aber auch die integrierte Betrachtung von fachlicher, sozialer und personaler Kompetenz und die Verknüpfung unterschiedlicher Lernarten und Lernformen. Diese Verknüpfung ist der wahrscheinlich wichtigste Impuls aus SKORE für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit: In Zukunft noch stärker zu klären, wie insbesondere das informelle Lernen stärker berücksichtigt werden kann und welche Lernform (oder welche Kombination von Lernformen) für die jeweilige Kompetenzanforderung am besten geeignet ist. Dar aus würden vielleicht neue integrierte Konzepte entwickelt werden können mit einem breiten Unterstützungsangebot für die Kompetenzentwicklung, vom klassischen Kurs bis hin zu gezieltem Coaching und verschiedenen Formaten der Reflexion. Damit hätte SKORE (Stärkung von Betriebsratskompetenzen am Beispiel Ressourceneffizienz) eine Grundlage geschaffen für weitere Ansätze, die Kompetenz von Betriebsräten zu stärken.

## 7 DREI THESEN ZUM AUSBLICK

---

Um sowohl das gesellschaftliche wichtige Thema der **Ressourceneffizienz** voranzubringen, als auch Betriebsräte in ihrer Rolle als Gestalter im Betrieb zu stärken, sind aus Sicht des SKORE-Teams folgende Punkte wichtig:

### **7.1 Entwicklung von Handlungskompetenz im Feld Ressourceneffizienz zur Stärkung der Mitbestimmung**

In Unternehmen, in denen Maßnahmen zu Ressourceneffizienz durchgeführt werden und der Betriebsrat dabei eingebunden ist, gibt es im Betriebsratsgremium bzw. bei einzelnen Betriebsratsmitgliedern in der Regel auch ein Bewusstsein für dieses Thema und eine intrinsische Motivation, sich dafür einzusetzen. Allerdings besteht diese Einbindung bisher eher in Information und Mitsprache und weniger in Mitbestimmung/Mitgestaltung. Die Entwicklung von Gestaltungskompetenz für Betriebsräte in diesem Bereich ist Voraussetzung dafür, dass sie in der Gestaltung der Zukunftsaufgabe Ressourceneffizienz eine größere Rolle als bisher spielen können.

### **7.2 Klärung der Relevanz von Ressourceneffizienz für die Betriebsratsarbeit und zur Festlegung von Aufgabenfeldern**

Vielen Betriebsräten ist der unmittelbare Zusammenhang von Ressourceneffizienz und genuiner Betriebsratsarbeit noch nicht deutlich genug. Dies ist ein Grund für das eher reaktive, aber selten proaktive Handeln von Betriebsräten zu Ressourceneffizienz. Um dies zu ändern, müssen Beispiele wie das der ThyssenKrupp Fahrtreppen GmbH, Hamburg weiter kommuniziert werden: In dem Unternehmen wurden Arbeitsplätze durch die konsequente Einführung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen und der damit verbundene Kosteneinsparung gerettet (ARIBERA 13.02.2013, Frankfurt/Main). Dort, wo Ressourceneffizienz direkt im Kontext von Belegschaftsanliegen steht (Beschäftigungssicherung, Arbeitsschutz, Ergonomie, Versetzung, Vergütung etc.) und die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten für den Betriebsrat gegeben sind, kann das Thema bei entsprechenden Anknüpfungspunkten zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen genutzt werden. Somit stehen die Klärung der unmittelbaren Zusammenhänge von Ressourceneffizienz und

Betriebsratsarbeit sowie die Sondierung und Festlegung von betrieblichen Handlungsfeldern (z. B. Wegstreckenberechnung, Kennzahlenerfassung) an vorderster Stelle in der **Kompetenzentwicklung** zu Ressourceneffizienz.

### **7.3 Handlungskompetenzen für Betriebsräte können durch informelles Lernen in ihrer Arbeit entwickelt und sollten durch Kurse ergänzt werden**

Ressourceneffizienz-Maßnahmen werden in Unternehmen hauptsächlich projektgebunden durchgeführt. Die Aneignung fachlicher, sozialer und personaler **Kompetenzen** für Betriebsräte geschieht – ergänzt durch Kurse zur systematischen Aneignung besonders von Fachwissen – in erster Linie als informelles Lernen im Rahmen dieser Projekte bzw. in direkt vom Betriebsrat initiierten Aktionen (**Kapitel 5.1**). Wichtige Schritte dieser Kompetenzentwicklung sind die Festlegung eigener Ziele (z. B. Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema oder einschlägige Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter) und Strategien (Themensetting auf der Betriebsversammlung, Kontakte zu Fachabteilungen für Nachhaltigkeit aktivieren). Die Orte der Kompetenzentwicklung sind dann beispielsweise Workshops mit externen Fachinputs, Projekttreffen zu einzelnen Ressourceneffizienz-Aspekten und Reflexionsworkshops. Die Gestaltung der ergänzenden Kurse wäre eine begleitende Aufgabe der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.

## 8 GLOSSAR

---

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

Corporate Social Responsibility (Abk. CSR) stellt einen aus dem Anglo-Amerikanischen kommenden (normativen) Schlüsselbegriff der Unternehmensethik dar, welcher die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aufspannt. CSR wird dabei in Wissenschaft und Praxis höchst unterschiedlich interpretiert, sodass es sich hierbei nicht um ein klares Managementkonzept, sondern um eine Leitidee handelt, die unternehmensspezifisch zu konkretisieren ist. Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen firmiert oftmals auch unter Begriffen wie Corporate Citizenship, Corporate Philanthropy, Stakeholdermanagement (Stakeholder-Ansatz), Nachhaltigkeitsmarketing oder (unternehmerischer) Nachhaltigkeit. Die Übergänge zwischen den Begriffen sind dabei fließend (Lin-Hi, ohne Jahr).

### **Fachkompetenz**

Fachkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen. Zusammen mit der Sozial- und der Personalkompetenz bildet die Fachkompetenz die berufliche Handlungskompetenz. Bestandteil sowohl von Fachkompetenz als auch von Sozialkompetenz als auch von Personalkompetenz sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und [Lernkompetenz](#).

### **Formales Lernen**

Formales Lernen ist auf die Vermittlung festgelegter Lerninhalte und Lernziele in organisierter Form gerichtet; es zielt auf ein angestrebtes bzw. vorgegebenes Lernergebnis und richtet die Lernprozesse didaktisch-methodisch und organisatorisch danach aus. Charakteristisch für formales Lernen ist, dass

- es in einem organisierten, institutionell abgesicherten Rahmen stattfindet;
- es vorwiegend an didaktisch-methodischen Kriterien orientiert ist;
- Lernziele und Lerninhalte ausgewiesen werden und die Lernergebnisse überprüfbar sind; und dass
- in der Lernsituation in der Regel eine professionell vorgebildete Person anwesend ist und eine pädagogische Interaktion zu den Lernenden besteht.

## **Handlungskompetenz, berufliche**

Unter beruflicher Handlungskompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zu verstehen, sich in beruflichen Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Die berufliche Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen der Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Personalkompetenz.

## **Informelles Lernen**

Informelles Lernen in der Arbeit ist ein Lernen über Erfahrungen, die in und über Arbeitshandlungen gemacht werden. Informelles Lernen

- ergibt sich aus Arbeits- und Handlungserfordernissen und ist nicht institutionell organisiert,
- bewirkt ein Lernergebnis, das aus Situationsbewältigungen und Problemlösungen in der Arbeit hervorgeht,
- wird nicht professionell pädagogisch begleitet.

## **Kommunikationskompetenz**

Kommunikationskompetenz meint die Fähigkeit und Bereitschaft, den verständigungsorientierten Austausch von Informationen zwischen Personen, Gruppen und Organisationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Anliegen sowie die anderer Personen wahrzunehmen, zu verstehen und zur Geltung zu bringen. Die kommunikative Kompetenz liegt quer zu den drei übergeordneten Kompetenzdimensionen der Fach-, Sozial- und Personalkompetenz.

## **Kompetenz**

Unter Kompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zu verstehen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Erwerb, Entwicklung und Verwendung von Kompetenzen beziehen sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen. Sie sind an das Subjekt und seine Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln gebunden. Der Kompetenzbegriff umfasst Qualifikationen und nimmt in seinem Subjektbezug elementare bildungstheoretische Ziele und Inhalte auf.

## **Kompetenzentwicklung**

Kompetenzentwicklung wird vom Subjekt her, von seinen Fähigkeiten und Interessen in handlungsorientierter Absicht definiert. Die Herausbildung von Kompetenzen als lebensbegleitender Prozess erfolgt durch individuelle Lern-



und Entwicklungsprozesse und unterschiedliche Formen des Lernens in der Arbeits- und Lebenswelt. Kompetenzentwicklung führt zum Auf- und Ausbau einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz. Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der von Individuen weitgehend selbst gestaltet wird. Deswegen hat das selbstgesteuerte Lernen einen zentralen Stellenwert. Kompetenzentwicklung zielt auf die Entwicklung reflexiver Handlungsfähigkeit.

### **Lebenszykluskosten**

Als Lebenszykluskosten bezeichnet man die Summe der Kosten eines Produktes oder einer Dienstleistung über dessen gesamte Lebensdauer. Es werden also alle Kosten in allen Lebenszyklusabschnitten (Planung, Entwicklung, Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Einsatz/Nutzung mit Instandhaltung und Betriebskosten sowie Beseitigung) ermittelt. Die Lebenszykluskostenrechnung kann als Verfahren zur Planung und zur Beurteilung von Investitionsalternativen von Systemen und Produkten genutzt werden.

### **Lernen im Prozess der Arbeit**

Mit der Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte seit den 1980er Jahren kommt dem Lernen im Prozess der Arbeit für betriebliche Arbeits-, Verbesserungs- und Innovationsprozesse wachsende Bedeutung zu. Für die Aus- und Weiterbildung im Betrieb bietet das Lernen in modernen Arbeitsprozessen neue Qualifikations- und Bildungsmöglichkeiten jenseits des für die Industriegesellschaft vorherrschenden Taylorismus. Auch wenn das berufliche Lernen in zentralen Bildungseinrichtungen eine wichtige und für ein komplexes Lernen unerlässliche Herangehensweise bleibt, können Betriebs- und Arbeitsrealitäten dadurch nicht ersetzt werden. Beruflich hinreichend kompetentes Handeln ist nur in der Kombination von Lernorten in der Arbeit und Lernorten außerhalb der Arbeit zu erlangen.

### **Lernkompetenz**

Lernkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit Anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Zur Lernkompetenz gehört insbesondere auch die Fähigkeit und Bereitschaft, im Beruf und über den Berufsbereich hinaus Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und diese für lebenslanges Lernen zu nutzen. Die Lernkompetenz liegt quer zu den drei übergeordneten Kompetenzdimensionen der Fach-, Sozial- und Personalkompetenz.

## **Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft zur Anwendung von Verfahrensweisen, Regeln und Techniken, die dem planmäßigen Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen dienen. Die Methodenkompetenz liegt quer zu den drei übergeordneten Kompetenzdimensionen der Fach-, Sozial- und Personalkompetenz.

## **Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem die Bewahrung der wesentlichen Eigenschaften, der Stabilität und der natürlichen Regenerationsfähigkeit des Systems Erde im Vordergrund steht. Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Nachkommen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen und ihnen damit die gleichen Möglichkeiten bieten, die wir derzeit haben.

## **non-formales Lernen**

In der Diskussion um die Validierung und Anerkennung von in der Arbeit erworbenen Kompetenzen ist neben den Begriffen formales und informelles Lernen der eher ordnungspolitisch bestimmte Begriff des nichtformalen Lernens aufgekommen. Nichtformales Lernen

- ist wie das formale Lernen ein organisiertes und geplantes Lernen, es ist aber nicht Teil des öffentlich-rechtlichen Bildungssystems und entsprechend nicht anerkannt; und
- wird in Abgrenzung zum formalen Lernen zumeist außerhalb der Einrichtungen des öffentlichen Bildungssystems bei Bildungsträgern und in Unternehmen durchgeführt.

Es zählen durchaus auch zertifizierte Maßnahmen zum nichtformalen Lernen wie Sprachenzertifikate, Zertifikate von Herstellerschulungen wie SAP oder Microsoft oder auch auf regelmäßig zu erneuernden Zertifikate wie beispielsweise für Schweißer, Gabelstapler- oder Gefahrgutfahrer.

## **Ökobilanz**

Ökobilanzen dienen dazu, alle wesentlichen Umweltauswirkungen von Gütern, Dienstleistungen der Betriebe zu erfassen und zu bewerten. Damit können Fachleute ökologische Schwachstellen und mögliche Verbesserungen erkennen.

### **Personalkompetenz (auch: personale Kompetenz)**

Personalkompetenz, die auch als Human- oder Selbstkompetenz bezeichnet wird, beinhaltet die Fähigkeit und Bereitschaft, die eigene Entwicklung zu reflektieren und in Bindung an individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen weiter zu entfalten. Sie umfasst personale Eigenschaften wie Autonomie, Mündigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Zusammen mit der Fach- und der Sozialkompetenz bildet die Personalkompetenz die berufliche Handlungskompetenz. Bestandteil sowohl von Personalkompetenz als auch von Fachkompetenz als auch von Sozialkompetenz sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz

### **reflexive Handlungsfähigkeit**

Reflexive Handlungsfähigkeit in der Arbeit heißt, sowohl über die Strukturen und Umgebungen als auch über sich selbst im Prozess der Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben zu reflektieren. Reflexivität meint die bewusste, kritische und verantwortliche Einschätzung und Bewertung von Handlungen auf Basis eigener Erfahrungen und verfügbaren Wissens. Dabei geht es gleichermaßen um eine auf die Umgebung gerichtete strukturelle Reflexivität als auch um eine auf das Subjekt gerichtete Selbstreflexivität. In prinzipieller Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz stellt die reflexive Handlungsfähigkeit ein Handlungsvermögen dar, das sich prinzipiell aus den sich wechselseitig bedingenden Faktoren einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, Arbeits- und Lernbedingungen und individuellen Dispositionen zusammensetzt.

### **Ressourceneffizienz**

Ressourceneffizienz gibt das Verhältnis zwischen Wertschöpfung (z. B. von einem Produkt oder einer Dienstleistung) und dem zur Erzeugung notwendigen Ressourceneinsatz (z. B. Energieverbrauch) an. Mit innovativen Produkten und Verfahren sowie einer durchdachten Strategie lässt sich meist der gleiche – häufig sogar ein größerer – Nutzen mit weniger Mitteln erzielen. Das spart Geld und schont die Umwelt. Dabei ist die Beteiligung von Beschäftigten und deren betrieblichen Interessenvertretungen wichtig, weil

- so eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenskultur gefördert wird;
- durch die Beteiligung eine höhere Effizienz möglich wird (Experten vor Ort) und Innovationsprozesse in ihrer Umsetzung beschleunigt werden können;
- damit Arbeitsplätze gesichert und neu geschaffen werden;

- damit Spielraum für Einkommensverbesserungen möglich wird; und
- durch mehr Mitbestimmung Ressourceneffizienz weitreichender umgesetzt werden kann (z.B. im Hinblick auf Materialverbrauch, Produktdesign, Ergonomie, Werteorientierung).

Für die Verwirklichung einer nachhaltigen Ressourceneffizienz in den Betrieben ist eine Transformation, eine „Veränderung in den Köpfen“ (Engelmann/Liedtke/Rohn 2013, S. 60) nötig, die insbesondere über die Berufs- und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten erfolgt und die von den betrieblichen Interessenvertretungen gefördert werden muss.

### **Sozialkompetenz**

Sozialkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität. Zusammen mit der Fach- und der Personalkompetenz bildet die Sozialkompetenz die berufliche Handlungskompetenz. Bestandteil sowohl von Sozialkompetenz als auch von Fachkompetenz als auch Personalkompetenz sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz.

## 9 LITERATUR

**Baedecker, Carolin/Scharp, Michael/Rohn, Holger (2013):** Bildung für Ressourcenschonung und Ressourceneffizienz. Vorhaben Identifizierung und Entwicklung von Angeboten für alle Bildungsberieche zum Thema Ressourcenschonung und Ressourceneffizienz, 1. und 2. Zwischenbericht BMU-Projekt, Laufzeit 01.09.2012 bis 29.03.2016 ([www.bilress.de/index.php/downloads-47.html](http://www.bilress.de/index.php/downloads-47.html), Abruf am 09.03.2014).

**Bliesner, Anna/Dreuw, Katharina/Klinke, Sebastian/Rohn, Holger (2013):** Ressourcen-Kultur – Handreichung für Praktiker-/innen. Handlungsoptionen zur wechselseitigen Steigerung von Ressourceneffizienz und Vertrauenskulturen in KMU. RessourcenKultur Paper Sonderausgabe 2, Bremen/Wuppertal.

**Blöcker, Antje (2012):** Chancen von Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung im ökologischen Innovationsprozess, Vortrag am 27. August 2012 – Deutsche Edelstahlwerke GmbH Witten im Rahmen der DGB/HBS-Veranstaltung „Arbeit in der energieintensiven Industrie: Mitbestimmung als ökologischer Fortschrittmotor“.

**Bretschneider, Markus (2004):** Non-formales und informelles Lernen im Spiegel bildungspolitischer Dokumente der Europäischen Union ([www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/bretschneider04\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/bretschneider04_01.pdf), Abruf am 12.04.2015).

**Brundtland, Gro Harlem, et al. (1987):** Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, New York (<https://upload.wikimedia.org/wikisource/en/d/d7/Our-common-future.pdf>, Abruf am 20.07.2016).

**Büchter, Karin/Dehnbestel, Peter/Hanf, Georg (Hrsg.) (2012):** Der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR). Ein Konzept zur Erhöhung von Durchlässigkeit und Chancengleichheit im Bildungssystem? Schriftreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (ProgRes):** Programm zur nachhaltigen Nutzung und zum Schutz der natürlichen Ressourcen, 2. Aufl., Berlin.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2015):** Deutsches Ressourceneffizienzprogramm (ProgRes). ([www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/progress\\_broschuere\\_de\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/progress_broschuere_de_bf.pdf), Abruf am 20.07.2016)

**Bundesministerium für Umwelt, Umweltschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (2014):** Energieeinsparung durch Bandgießen von Leichtbaustählen (Abschlussbericht). Projektnehmerin Salzgitter AG, Laufzeit Sept. 2009–Juni 2014.

**de Haan, Gerhard (2003):** Erwerb von Gestaltungskompetenz als Ziel von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Impulsreferat im Arbeitskreis „Handlungskompetenz Nachhaltigkeit als integrativer Bestandteil der beruflichen Bildung“. In: BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) Berufliche Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn 2003 S. 44–48 ([www.bibb.de/de/nh\\_8957.htm](http://www.bibb.de/de/nh_8957.htm), Abruf am 21.04.2014).

**Dehnbestel, Peter (2007):** Lernen im Prozess der Arbeit. Studienreihe Bildungs- und Wissensmanagement, Münster/New York/ München/Berlin: Waxmann Verlag.

**Dehnbestel, Peter (2010):** Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. 2. erweiterte und neubearbeitete Auflage 2015, Hohengehren/ Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.

**Dehnbestel, Peter/Elsholz, Uwe/Gillen, Julia (Hrsg.) (2007):** Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Berlin: sigma.

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Personalbericht 2013/2014 ([www.telekom.com/static/-/252464/3/personalbericht-2013-2014-si](http://www.telekom.com/static/-/252464/3/personalbericht-2013-2014-si), Abruf am 30.06.2016).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Corporate Responsibility Bericht 2009 ([www.telekom.com/static/-/10128/3/cr-bericht-09](http://www.telekom.com/static/-/10128/3/cr-bericht-09), Abruf am 12.07.2014).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Corporate Responsibility Bericht 2010/2011 (<http://www.cr-bericht.telekom.com/site11/de/klima-und-umwelt/umweltmanagement/mitarbeiterereinbindung/index.php>, Abruf am 26.07.2016).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Corporate Responsibility Bericht 2012 ([www.cr-bericht.telekom.com/site13/startseite](http://www.cr-bericht.telekom.com/site13/startseite), Abruf am 12.08.2014).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Corporate Responsibility Bericht 2013 ([www.cr-bericht.telekom.com/site14/startseite](http://www.cr-bericht.telekom.com/site14/startseite), Abruf am 12.10.2014).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Corporate Responsibility Bericht 2014 ([www.cr-bericht.telekom.com/site15/sites/default/files/pdf/cr\\_de\\_2014\\_dt\\_final.pdf](http://www.cr-bericht.telekom.com/site15/sites/default/files/pdf/cr_de_2014_dt_final.pdf), Abruf am 06.02.2015).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Gesamtjahresergebnisse der Deutschen Telekom AG 2012. ([www.telekom.com/gb-2012](http://www.telekom.com/gb-2012), Abruf am 14.03.2013).

**Deutsche Telekom AG (Hrsg.):** Nachhaltigkeitsbericht der Deutschen Telekom 2000/2001 ([www.telekom.com/medien/konzern/117082](http://www.telekom.com/medien/konzern/117082), Abruf am 13.12.2014).

**Dückert, Elisabeth/Schäfer, Lorenz/Schneider, Ralph/Wahren, Sylvia (2015):** Analytische Untersuchung zur Ressourceneffizienz im verarbeitenden Gewerbe, Berlin: VDI Zentrum Ressourceneffizienz

**Elbers, Wolfgang (2012):** Georgsmarienhütter Stahlwerk setzt Zeichen beim Energiesparen, Artikel von Wolfgang Elbers vom 22.12.2012, In: Neue Osnbrücker Zeitung ([www.noz.de/lokales/georgsmarienhuetter/artikel/128723/georgsmarienhuetter-stahlwerk-setzt-zeichen-beim-energiesparen](http://www.noz.de/lokales/georgsmarienhuetter/artikel/128723/georgsmarienhuetter-stahlwerk-setzt-zeichen-beim-energiesparen), Abruf am 28.09.2012).

**Eisholz, Uwe/Dehnpostel, Peter (Hrsg.) (2004):** Kompetenzentwicklungsnetzwerke – Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht, Berlin: Sigma.

**Engelmann, Tobias/Liedtke, Christa/Rohn, Holger (2013):** Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand. Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und Mittelständischen Unternehmen – WISO Diskurs. Expertisen zur Wirtschaft- und Sozialpolitik. Hrsg. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn: FES.

**Exner, Verena/Mertineit, Klaus-Dieter/Winzler, Dagmar (Hrsg.) (2010):** Zukunft gestalten, Verantwortung übernehmen – Energie- und Ressourceneffizienz in Berufsbildung und Arbeit. Fachtagung am 13. Mai 2009 im Zentrum für Umweltkommunikation der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück.

**Finck, Gunnar/Longmuß, Jörg (2003):** Projektmanagement bei Entwicklungspartnern – Wie zukunftssicher arbeiten die Zulieferer. In Automotive Engineering Partners 5/2003. Wiesbaden: Vieweg Verlag.

**Fischer, Klaus/Zink, Klaus-J. (2009):** Das Konzept Integriertes Management. In: Zink, Klaus-J./Kötter, Wolfgang/Longmuß, Jörg/Thul, Martin J. (Hrsg.) (2015): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2. aktualisierte Auflage 2015, Berlin/Heidelberg Springer Verlag, S. 274–278.

**Flick, Uwe/Kardoff, Ernst v./Steinke, Ines (Hrsg.) (2000):** Qualitative Forschung. Hamburg: Rowohlt Verlag.

**Flothmann, Karin (2013):** Meister in Effizienz. In: Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. Ausgabe 03/2013: Wettkampf um Rohstoffe. Warum wir nur mit Effizienz gewinnen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Fresner, Johannes/Bürki, Thomas/Sittel, Henning H. (2014):** Ressourceneffizienz in der Produktion. Kosten senken durch Cleaner Production. Düsseldorf: Symposium

**Fröbel, Anke/Grothe, Anja/Longmuß, Jörg (2011):** Qualifizierung von Betriebs-, Personalräten und Beschäftigten zur Umsetzung von Ressourceneffizienz in Unternehmen. Arbeitspapier 237 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2006):** Nachhaltigkeit – Eine Einführung, 2. aktualisierte Auflage 2012. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

**Hensge, Kathrin u. a. (2008):** Forschungsprojekt 4.3.201, Kompetenzstandards in der Berufsausbildung. Zwischenbericht. Bonn.

**IG Bergbau, Chemie, Energie (Hrsg.) (2011):** Ressourceneffizienz in der Industrie aus Sicht der IG BCE, Hannover

**IG Metall (Hrsg.) (ohne Jahr):** ARIBERA Arbeitsordner „Arbeit + Innovation. Anpacken statt Abwarten. Material und Energie effizienter nutzen“, Hrsg. vom FB Betriebs- und Branchenpolitik der IG Metall, Vorstand.

**IG Metall Vorstand (2012):** ARIBERA. In: Arbeit und Innovation, 2/2012 ([https://www.igmetall.de/0189751\\_Newsletter\\_AI\\_75f93641490db401018d17484e28802a6364f2ea.pdf](https://www.igmetall.de/0189751_Newsletter_AI_75f93641490db401018d17484e28802a6364f2ea.pdf), Abruf am 20.07.2016).

**IG Metall Vorstand FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik (Hrsg.) (2012):** Aktiv werden für Energieeffizienz. Ein Leitfaden für Betriebsräte und Beschäftigte, Frankfurt am Main: IG Metall.

**IG Metall Vorstand FB Wirtschaft – Technologie – Umwelt (Hrsg.) (2009):** Ressourceneffizienz erhöhen und Arbeitsplätze sichern – Ein Leitfaden für Betriebsräte. Frankfurt am Main: IG Metall.

**Klinke, Sebastian/Rohn, Holger (Hrsg.) (2013):** Ressourcenkultur, Vertrauenskulturen und Innovationen für Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis, 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: sigma.

**Kuhlmeier, Werner/Mohoric, Andrea/Vollmer, Thomas (Hrsg.) (2014):** Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. Modellversuche 2010–2013: Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Ausblicke. Hrsg. vom BIBB, Bonn. Bielefeld: W. Bertelsmann.

**Kurz, Constanze (2012):** Arbeit im industriellen Strukturwandel: Herausforderungen und Reformperspektiven für die Forschungsförderung., Vortrag Konferenz Green Economy 04./05.09.2012, Berlin.

**Leitretter, Siegfried (1999):** Betrieblicher Umweltschutz. Analyse und Handlungsempfehlung. Mit Einlageblatt zum neuen BetrVG, 1. Auflage. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Linderkamp, Rita (2011). Kollegiale Beratungsformen:** Genese, Konzepte und Entwicklung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

**Lin-Hi, Nick (ohne Jahr):** Corporate Social Responsibility. In: Gabler Wirtschaftslexikon ([wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html), Abruf am 02.05.2013).

**Longmuß, Jörg (2003):** Der Referenz-Prozess – eine Leitlinie für den gesamten Produktentstehungsprozess. In: Konstruktion. Düsseldorf: Springer-VDI-Verlag.

**Longmuß, Jörg/Teller, Matthias (2007):** Netzwerkmoderation – Netzwerke zum Erfolg führen. 1. Auflage, Augsburg: Ziel Verlag.

**Longmuß, Jörg/Buchholtz, Gerhard. (2004):**

Wissensmanagement im Prozess der Produktentstehung ([www.pro-f-und-e.de/fileadmin/docs/Wissensmanagement\\_im\\_Prozess\\_der\\_Produktentstehung.pdf](http://www.pro-f-und-e.de/fileadmin/docs/Wissensmanagement_im_Prozess_der_Produktentstehung.pdf), Abruf am 30.06.2016)

**Neugebauer, Reimund (Hrsg.) (2013):**

Handbuch Ressourcenorientierte Produktion. München Wien: Hanser

**ohne Autor (2013):** „Messdas“: Georgsmarienhüte

koppelt Gewinnbeteiligung ans Energiesparen. Internetportal Marktplatz Osnabrück, 29.01.2013 ([www.marktplatz-osnabrueck.de/desktopdefault.aspx/tabid-30/187\\_read-6253/createcomment-1/](http://www.marktplatz-osnabrueck.de/desktopdefault.aspx/tabid-30/187_read-6253/createcomment-1/), Abruf am 20.07.2016).

**Prüferportal zur Unterstützung von Prüferinnen**

**und Prüfer (ohne Jahr):** Ziele und Leitbilder in der beruflichen Ausbildung. ([www.prueferportal.org/html/755.php](http://www.prueferportal.org/html/755.php), Abruf am 17.12.2013).

**Reller, Armin/Marschall, Luitgard/Meißner,**

**Simon/Schmidt, Claudia (2013):** Ressourcenstrategien. Eine Einführung in den nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen. Darmstadt: WBG

**Salzgitter AG (Hrsg.):** CR-Bericht 2009 der

Flachstahl Salzgitter AG ([www.salzgitter-ag.de/cr/2009](http://www.salzgitter-ag.de/cr/2009), Abruf am 17.04.2014).

**Salzgitter AG (Hrsg.):** Geschäftsbericht 2012

([www.salzgitter-ag.com/fileadmin/berichte/Finanzberichte/de/2012/szag\\_gb\\_2012.pdf](http://www.salzgitter-ag.com/fileadmin/berichte/Finanzberichte/de/2012/szag_gb_2012.pdf), Abruf am 14.12.2014).

**Salzgitter AG (Hrsg.):** Geschäftsbericht 2014

([www.salzgitter-ag.com/fileadmin/mediadb/finanzberichte/downloads/de/2014/gb/szag\\_gb\\_2014\\_gesamt.pdf](http://www.salzgitter-ag.com/fileadmin/mediadb/finanzberichte/downloads/de/2014/gb/szag_gb_2014_gesamt.pdf), Abruf am 22.05.2015).

**Salzgitter AG (ohne Jahr):** Corporate Responsibility:

Management und Werte ([www.salzgitter-ag.com/de/corporate-responsibility/management-werte.html](http://www.salzgitter-ag.com/de/corporate-responsibility/management-werte.html), Abruf am 20.07.2016).

**Scholl, Wolfgang/Breitling, Kai/Janetzke,**

**Hanna/Shajek, Alexandra (2013):** Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin: edition sigma.

**Sekretariat Kultusministerkonferenz. Referat Berufliche Bildung und Weiterbildung (2007):**

Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit den Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe, Bonn.

**Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (Hrsg.)**

**(2012):** Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung. Vorbilder zum Nachahmen empfohlen. Hannover: IG BCE.

**Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (Hrsg.)**

**(2013a):** Beteiligungsorientierte Ressourceneffizienz – Gute Praxisbeispiele zum Nachahmen empfohlen. Hannover: IG BCE.

**Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE (Hrsg.)**

**(2013b):** Toolbox Ressourceneffizienz. Wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen kommt. Hannover: IG BCE.

**Umweltbundesamt (2016):** Energieverbrauch

nach Energieträgern, Sektoren und Anwendungen. 27.6.2016 ([www.umweltbundesamt.de/daten/energiebereitstellung-verbrauch/energieverbrauch-nach-energetraegern-sektoren](http://www.umweltbundesamt.de/daten/energiebereitstellung-verbrauch/energieverbrauch-nach-energetraegern-sektoren), Abruf am 11.07.2016).

**Wagemann, Carl-Hellmut (1991):** Briefe über

Hochschulunterricht, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

**Weber, Manuel/Oberender, Christof (2015):**

Ressourcenmanagement – Managementsysteme und ihr Beitrag zur Steigerung der Ressourceneffizienz, Berlin: VDI Zentrum Ressourceneffizienz.

**Zimmerer, Christian (2014):** Nachhaltige

Produktentwicklung – Integration der Nachhaltigkeit in den Produktentstehungsprozess. Hamburg: Disserta



**Zimpelmann, Beate/Wassermann, Dirk (2012):** Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Unternehmen, Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin: sigma.

**Zink, Klaus/Kötter, Wolfgang/Longmuß, Jörg/Thul, Martin (Hrsg.) (2009, 2., erweiterte Auflage 2014):** Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

---

Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz sind nicht nur im ökologischen, sondern auch im ökonomischen Sinne eine Herausforderung für Unternehmen, bei der die Beteiligung der Beschäftigten wesentlich ist. Den Betriebsräten kommt hierbei eine wichtige Rolle zu, allerdings besteht bislang weder ein ausdrückliches Mitwirkungsrecht von Betriebsräten, noch werden systematische Qualifizierungen für Betriebsräte angeboten. Die Study zeigt anhand der Ergebnisse des Projekts SKORE, wie Betriebsräte im Bereich Ressourceneffizienz wirksam werden, welche Kompetenzen sie benötigen und wie diese gezielt entwickelt werden können.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-242-6