Betriebswirtschaftslehre
Professur für Gender, Governance & Internationales Management

Sozial-ökologische Transformation in der Praxis

Eine Fallstudie eines Automobilzulieferbetriebes

Einführung

Ökologische und soziale Nachhaltigkeit gehen nicht immer Hand in Hand. Dies zeigt sich aktuell bei den Maßnahmen zur Dekarbonisierung des Verkehrssektors: Der Umstieg von Autos mit Verbrennungsmotoren auf Elektroautos soll Treibhausgasemissionen reduzieren, führt allerdings zu Restrukturierungen und Personalabbau bei Automobilherstellern und Zulieferern.

Eine sozial gerechte Transformation, bei der die Verteilung von Kosten und Nutzen der Dekarbonisierung der Wirtschaft von allen Beteiligten als fair empfunden wird („just transition"), ist aber ein erklärtes Ziel der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) der Vereinten Nationen. In ihrer tripartiten Struktur sind die Regierungen der Mitgliedstaaten sowie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen vertreten.

Wie kann die Dekarbonisierung der Wirtschaft sozial gerecht implementiert werden? Was brauchen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen auf lokaler Ebene, um eine sozial gerechte Transformation zu gestalten? Diesen Fragen gehen wir in einer Fallstudie nach.

Daten und Methode

Ein Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie ist mit rund 1.500 Arbeitsplätzen der größte Arbeitgeber in seiner Region. Der Betrieb fertigt ein Hauptprodukt für einen einzigen Kunden. Dieses Produkt wird nur in Autos mit Verbrennungsmotor benötigt. Ohne alternative Produkte ist die Existenz des Werkes und aller Arbeitsplätze gefährdet. Stellen werden bereits abgebaut.

Betriebsrat und Geschäftsleitung haben frühzeitig ein Transformationsprojekt ins Leben gerufen, um gemeinsam mit der Belegschaft neue Produkte und Kunden zu erschließen. Mit diesem ungewöhnlichen Ansatz soll die durch das „Verbrennerverbot" ausgelöste Existenzkrise des Betriebes in einer von allen Beteiligten als fair empfundenen Weise bewältigt werden.

Wir haben Interviews mit Beteiligten geführt, Presseartikel gesammelt und den Betrieb besichtigt. Diese Daten haben wir mit der qualitativen Datenanalysesoftware MAXQDA ausgewertet.

Ergebnisse

Im untersuchten Fall gab es immer wieder Zweifel an der Notwendigkeit von Veränderungen und Interessenkonflikte innerhalb des Projektteams, zwischen Projektteam und Belegschaft sowie zwischen Betrieb und Mutterkonzern. Tragfähige Ideen für die Zukunft des Betriebes erforderten nicht nur die Kreativität der lokalen Akteure, sondern auch externe Expertise und Ressourcen.

Fazit

Gute Beziehungen zwischen Schlüsselakteuren, Zugang zu Expertise und ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen sind drei wichtige Voraussetzungen für die Gestaltung einer sozial gerechten Transformation auf betrieblicher Ebene.

Eine Befragung der Beschäftigten kann zeigen, inwieweit sie den paritätischen Ansatz als gerecht empfinden. Ein Vergleich mit anderen Betrieben in der Automobilindustrie, die sich in einer ähnlich prekären Situation befinden, aber kein derartiges Transformationsprojekt durchführen, kann Aufschluss darüber geben, inwieweit ein paritätischer Ansatz dazu beiträgt, die ökologische Transformation sozial gerecht zu gestalten.

Anja Kirsch & Jule Klink, *Freie Universität Berlin*