

**Klaus Boeckmann**

# **Standortentwicklung, Unternehmensverantwortung und betriebliche Interessenvertretung**

– dargestellt am Beispiel des Industrie- und Gewerbestandortes Dortmund-Hafen –



Klaus Boeckmann

# **Standortentwicklung, Unternehmensverantwortung und betriebliche Interessenvertretung**

- dargestellt am Beispiel des Industrie- und Gewerbestandortes Dortmund-Hafen -

Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

**Fakten für eine faire Arbeitswelt.**

## **Impressum:**

Standortentwicklung, Unternehmensverantwortung und  
betriebliche Interessenvertretung

Klaus Boeckmann  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 188  
ISSN: 0937-7379

1. Auflage Dortmund, Juni 2014

© Technische Universität Dortmund

ZWE Sozialforschungsstelle

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt

Iris Kastel-Driller

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49(0) 231-8596-140

Fax: +49(0) 231-8596-144

eMail: [Kastel@sfs.tu-dortmund.de](mailto:Kastel@sfs.tu-dortmund.de)

<http://www.sfs.tu-dortmund.de>

<http://www.kowa.sfs.tu-dortmund.de>

Umschlaggestaltung: Michael Banos

Layout: Iris Kastel-Driller

Titelgrafik: Klaus Boeckmann

Fotos: © Klaus Boeckmann

Druck: druckwerk gmbh kollektiv dortmund

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Governance und Corporate Social Responsibility (CSR)</b>	<b>9</b>
2.1 Governance-Ansätze	9
2.2 Regionale und Local/Urban Governance	10
2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)	12
2.4 CSR, Gewerkschaften und Arbeitnehmer/innen	15
2.5 Governance, Nachhaltigkeit und CSR	17
<b>3. Das Untersuchungsgebiet</b>	<b>20</b>
<b>4. Der PCB-Skandal, Runder Tisch PCB und Hafenkonzferenz</b>	<b>24</b>
<b>5. Darstellung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>30</b>
5.1 Akteure im Dortmunder Hafen	30
5.2 Hafenentwicklung und Hafenkonzferenz	33
5.3 Arbeitssicherheit und Gute Arbeit	36
5.4 Umweltschutz, Nachhaltigkeit und CSR	38
<b>6. Bewertung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>39</b>
6.1 Der Runde Tisch PCB: Ausgangspunkt für gemeinsame Aktivitäten	39
6.2 Die Hafenkonzferenz als Governance-Prozess	40
6.3 Die Hafenaktivitäten als Bestandteil von CSR - Corporate Social Responsibility	43
<b>7. Ausblick: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Standortentwicklung und für eine Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen</b>	<b>45</b>
7.1 Aspekte eines Nachhaltigkeitsprozesses am Beispiel des Gewerbestandes Dortmund-Hafen	45
7.2 Gewerkschaften und Betriebsräte	46
7.3 Schrittweise vom bürgerlichen Engagement zur gesellschaftlichen Verantwortung	47
<b>8. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Industrie- und Gewerbestandorte</b>	<b>49</b>
<b>9. Literaturhinweise</b>	<b>52</b>

## **Der Autor**

Klaus Boeckmann, Dipl.-Ing. Raumplanung, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Technischen Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle, Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Kooperation Wissenschaft-Arbeitswelt, Regionale/ Lokale Beschäftigungsentwicklung, Arbeitnehmer/innen und Unternehmensverantwortung.

---

## 1. Einleitung:

Unternehmen geraten seitens der Öffentlichkeit und aus Wettbewerbsgründen zunehmend unter Druck, sozial-gesellschaftliche Verantwortung für ihre Produkte, Produktionsprozesse und Lieferbeziehungen zu übernehmen. Es besteht der Anspruch, dies in einer Unternehmensstrategie zu verankern, die sich an Nachhaltigkeitsgrundsätzen ausrichtet und verstärkt auf eine Beteiligung verschiedener Interessengruppen oder „Stakeholder“ (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter/innen, gesellschaftliche und staatliche Institutionen) setzt. Es kommt immer wieder zu sozialen oder umweltbezogenen Krisen insbesondere im Zusammenhang mit Produktionsprozessen, die diesen Anspruch untermauern. Ein Beispiel dafür ist der PCB-Skandal der Firma Envio im Dortmunder Hafen, der erhebliche Gesundheits- und Umweltschäden, hohe Sanierungskosten und Imageprobleme am Standort hinterlassen und innerbetriebliche Missstände, Mängel bei der Wahrnehmung staatlicher Aufsichtspflichten sowie Kommunikationsprobleme offengelegt hat. Um solche und ähnliche Vorfälle zu vermeiden, haben sich umfassendere betriebliche Strategien zur Wahrnehmung sozialer, bzw. gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) herausgebildet, die noch zögerlich umgesetzt werden, aber an Bedeutung gewinnen. Viele Unternehmen engagieren sich bereits vor Ort und unterstützen kulturelle, soziale oder ökologische Projekte im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements (Corporate Citizenship – CC) oder sind in einer anderen Form gesellschaftlich aktiv. Dieses Engagement kann die Entwicklung und Umsetzung einer umfassenderen Strategie zur Unternehmensverantwortung vereinfachen.

Während auf Unternehmensebene der Anspruch darin besteht, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, steigt in den Kommunen die Bedeutung sogenannter regionaler und lokaler Governancestrategien für die indirekte Steuerung von Entwicklungsprozessen, um angesichts abnehmender Regulierungsfähigkeit und Regulierungsbemühungen des Staates den Strukturwandel gestalten und Handlungsspielräume zurückgewinnen zu können. Für die Steuerung von Nachhaltigkeitsaktivitäten haben sich auf kommunaler Ebene lokale Agenda 21- bzw. lokale Nachhaltigkeits-Prozesse herausgebildet. Auch nach dem

PCB-Skandal wurden in Dortmund mit dem Runden Tisch PCB und der nachfolgenden Hafenkonzferenz lokale Governance-Prozesse organisiert. Diese Prozesse waren in erster Linie auf die Krisenbewältigung, darüber hinaus aber ansatzweise auch auf eine sozial- und umweltverträgliche Standortentwicklung ausgerichtet. Die wachsende Bedeutung unternehmensbezogener Nachhaltigkeitsansprüche legte es nahe, lokale Governancestrategien in Zukunft verstärkt auch an betrieblichen Nachhaltigkeitsanforderungen auszurichten und unternehmerisches Engagement durch öffentliche Maßnahmen zu unterstützen. Die Aufgabe für die Kommunen besteht darin, funktionale mit territorialen Ansprüchen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und lokalem Umfeld auch auf der räumlich-funktionalen Ebene eines Industrie- und Gewerbegebietes zu verknüpfen. „Die Variationen staatlicher, marktförmig handelnder und gesellschaftlicher Akteure und Akteursgruppen konkretisieren sich in ihren Austauschbeziehungen nur ‚vor Ort‘, besser: am Ort ...“ (Gawron 2010, S. 84).

In einem globalisierten Wettbewerb sind Kommunen ebenso wie Unternehmen darauf angewiesen, neben den wirtschaftlichen auch die sozialen und ökologischen Risiken wirtschaftlicher Tätigkeiten zu begrenzen. Wirtschaftlicher Erfolg wurde bisher wesentlich über den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft definiert. Gegenwärtig verändert sich diese Perspektive. Industrie und Gewerbe erleben eine wachsende Aufmerksamkeit. In einem neuen Verständnis von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit können sich Dienstleistungsbereiche erst auf der Grundlage eines festen industriellen Fundamentes entwickeln. Nicht einzelne Sektoren, sondern „... der industrielle Verbund aus produzierendem Gewerbe, unternehmensnahen Dienstleistungen und der dazugehörigen Logistik ...“ (NRW Allianz pro Industrie und Nachhaltigkeit) weisen auf eine Erfolg versprechende wirtschaftliche Zukunft. Das effektive Zusammenwirken von Industrie und Dienstleistungen erzeugt demnach eine große wirtschaftliche Kompetenz und sichert die Konkurrenzfähigkeit in einem globalisierten Wettbewerb. Mit dieser veränderten Sichtweise rückt der Umgang mit den sozialen und ökologischen Wirkungen industrieller Produktion stärker in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses.

Produktions- und Verteilungsprozesse beinhalten mehr oder weniger große Risiken bezogen auf Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umwelt, weil Rohstoffe verarbeitet, Arbeits- und Hilfsstoffe eingesetzt und Produkte hergestellt und transportiert werden. Diese Risiken sind für den Betrieb und über einzelbetriebliche Belange hinaus für das betriebliche und kommunale Umfeld entwicklungsrelevant. Spektakuläre Fälle wie beispielsweise die Verwendung von dioxinverseuchtem Industriefett in Futtermitteln (2011), perfluorierte Tenside im Bio-Kompost („PFT“-Skandal) in Arnsberg (seit 2006), die Freisetzung dioxinhaltiger Zinkstäube bei der BUS in Duisburg (1999) oder der PCB-Skandal der Firma Envio im Dortmunder Hafen (seit 2006) verdeutlichen immer wieder das Gefährdungspotenzial von Produktions- und Verteilungsprozessen, auch wenn in diesen Fällen Gesetze missachtet und vorsätzlich oder zumindest fahrlässig gehandelt wurde. Im Krisenfall drohen Umweltschäden, Imageverluste für den Standort, erhebliche gesundheitliche Risiken für die Beschäftigten und in größerem Umfang Arbeitsplatzverluste, wenn die wirtschaftliche Existenz eines Unternehmens gefährdet ist. Die Skepsis gegenüber industriell-gewerblichen Tätigkeiten wächst, wenn sie wie in diesen Fällen in negativer Weise in den Blick der Öffentlichkeit geraten.

Dies (be-)trifft insbesondere auch Arbeitnehmer/innen. Betriebliche Nachhaltigkeitsstrategien umfassen auch die sozialverträgliche Ausgestaltung zukunftsfähiger Arbeitsplätze. Sie tragen im Hinblick auf bestehende Gefährdungspotenziale des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes über die gesetzlichen Regelungen hinaus zur präventiven Begrenzung von Produktionsrisiken bei. Ob und wie lassen sich produktionsbedingte Risiken durch standortbezogene Governance-Prozesse in einer Wechselbeziehung mit betrieblichen Entwicklungsprozessen senken? In welcher Form können betriebliche Interessenvertretungen eingebunden und die innovativen Potenziale einer neuen Beteiligungskultur für die Sicherung guter Arbeit und eine nachhaltige Entwicklung genutzt werden?

***Am Beispiel des Dortmunder PCB-Skandals und den daraus entwickelten Nachfolgeaktivitäten sollen in dieser Studie Ansatzpunkte für eine beteiligungsorientierte, sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung bestehender Gewerbestandorte herausgearbeitet werden, in der die Sicherung sozialverträglicher Arbeitsbeziehungen als fester Bestandteil verankert ist.***

### Ausgangspunkt: Der Dortmunder Hafen

Der Dortmunder Hafen ist ein mittelständisch und durch ein breites Branchenspektrum (Handels-, Logistik-, Baustoff-, Recycling-, Metall- und Chemiebetriebe) geprägter Industrie- und Dienstleistungsstandort mit 5.000 Beschäftigten in 160 Betrieben. Der PCB-Skandal der Firma Envio hat erhebliche



Schäden hinterlassen: Arbeitsplatzverluste und gesundheitliche Schäden bei den (ehemaligen) Beschäftigten, erhebliche Umweltschäden in Verbindung mit gesundheitlichen Gefährdungen der Anwohner und Kleingartennutzer im Umfeld des Betriebes, sowie darüber hinaus einen großen Imageschaden für den Standort und die dort ansässigen Betriebe. Zur Bewältigung des Skandals und zur Standortentwicklung haben sich nach dem PCB-Skandal Governance-Strukturen herausgebildet, die einerseits auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren mit dem Ziel einer beschleunigten Umsetzung von Maßnahmen

zur Skandalbewältigung („Runder Tisch PCB“) und andererseits auf eine Beteiligung der Hafenernehmen an verschiedenen Projekten („Hafenkonferenz“) ausgerichtet waren. Damit ist die Basis für eine längerfristig angelegte und beteiligungsorientierte Entwicklungsstrategie entstanden.

In dem Zusammenhang stellt sich die Frage nach einer Beteiligung von Akteuren, insbesondere von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften. Denn einerseits berührt der Skandal nicht nur Umweltbelange, sondern im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz im Kern auch Arbeitnehmerbelange. Andererseits erscheint ein Engagement von Arbeitnehmer/innen, Gewerkschaften und Anliegern vielversprechend, weil sie vor Ort direkte Bezüge zu ihrem Arbeits- und/oder Lebensalltag herstellen können und durch den PCB-Skandal sensibilisiert sind. Die örtlichen Gewerkschaften und insbesondere der DGB haben sich bei der Bewältigung des PCB-Skandals im Dortmunder Hafen und im Rahmen der Nachfolgeaktivitäten stark engagiert.

Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen verfügen bezogen auf das Thema „Arbeit“ und insbesondere den betrieblichen Arbeitsschutz traditionell über ein umfangreiches Basiswissen, das sie dazu befähigt, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Entwicklungsstrategien qualifiziert zu unterstützen und die Erfordernisse guter Arbeit in einen umfassenderen Entwicklungsrahmen einzubetten.

Der Nachhaltigkeitsdiskurs verlangt eine Ausrichtung an wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen. Dazu gehören auch gewerkschaftliche Kernthemen. Ziel dieses Berichtes ist es darzustellen, ob und wie die Belange des Arbeits- und Umweltschutzes im Rahmen der Nachfolgeaktivitäten des PCB-Skandals berücksichtigt wurden und wie sie in eine beteiligungsorientierte, sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig wirkende Standortentwicklung eingebunden werden könnten. Den Bezugsrahmen bilden regionale, bzw. lokale Governance-Ansätze, sowie betriebsbezogene Ansätze von „Corporate Social Responsibility“ (CSR), die Nachfolgeaktivitäten des PCB-Skandals und hier insbesondere die „Hafenkonferenz“. Neben einem theoretischen Teil (Governance und CSR) befasst

sich der Bericht mit den organisatorischen und thematischen Bezügen der institutionellen und betrieblichen Akteure im Hinblick auf die Nachfolgeaktivitäten des PCB-Skandals und die Standortentwicklung. Dabei werden insbesondere organisatorische Fragen im Zusammenhang mit der Durchführung der Hafenkonferenz(en) und mit Bezug auf die Rolle der Betriebsräte die Schwerpunkte „Arbeitssicherheit/ Arbeitsschutz“ und „Gute Arbeit“ thematisiert. Aus den Ergebnissen werden Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der Aktivitäten am Standort und Anhaltspunkte für Entwicklungsprozesse in ihrer Wechselbeziehung zwischen Governancestrategien und betrieblichen CSR-Prozessen herausgearbeitet. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Beteiligungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen und Gewerkschaften.

### **Methodische Hinweise**

Die Grundlage für den Bericht bildet das Projekt „Interessenvertretungen als Akteure einer umwelt- und sozialverträglichen Industrie- und Gewerbegebietsentwicklung“, das von der Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt am Beispiel der Aktivitäten im Dortmunder Hafen mit finanzieller Unterstützung der Hans Böckler-Stiftung durchgeführt und im November 2013 abgeschlossen wurde. Im Rahmen des Projektes wurden bestehende Organisations-, Kooperations- und Beteiligungsstrukturen auf informeller Ebene und formell im Hinblick auf die Einbindung gesetzlich- administrativer Belange, sowie die Berücksichtigung der Interessen von Anwohnern und insbesondere der Beschäftigten erfasst. Darüber hinaus wurde untersucht, wie die bestehenden Strukturen verändert und Beteiligungsstrukturen organisiert werden könnten, damit sich solche Ansprüche mit den Ansprüchen an eine langfristig erfolgreiche Standortentwicklung verbinden lassen. Aus den Ergebnissen wurden exemplarisch Ansätze für eine beteiligungsorientierte und nachhaltige Entwicklung von bestehenden Gewerbestandorten herausgearbeitet.

Zur theoretischen Bearbeitung der Themen „Governance“ und „Corporate Social Responsibility“ als Basis für die Herausarbeitung von Beteiligungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen wurde eine Literatur- und Dokumentenauswertung durch-



geführt. Für die Beschreibung des Untersuchungsgebietes, der lokalen Aktivitäten im Zusammenhang mit dem PCB-Skandal und der Hafenentwicklung, der beteiligten Akteure (Stakeholder) und deren Ansprüche und Interessen wurden Dokumente, Medienberichte und Internetseiten ausgewertet, Vorgespräche mit lokalen Akteuren, Experteninterviews, ergänzende Expertengespräche und schriftliche Nachfragen durchgeführt. Es wurde abschließend eine gemeinsame Gesprächsrunde mit Gewerkschaftsvertreter/innen und Betriebsräten organisiert. Damit wurden Informationen zur Beteiligung der verschiedenen Akteure an den Hafenaktivitäten und zu ihrer Rolle im Gesamtzusammenhang der lokalen Stakeholderstrukturen festgestellt. Es wurden außerdem Informationen zu Arbeits-, Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie den individuellen Interessen erfasst.

Insgesamt waren an den Interviews, Gesprächen und der abschließenden Gesprächsrunde 30 Vertreter/innen aus 24 Institutionen und Projekten/Maßnahmen beteiligt:

- vier Betriebsräte aus Hafenunternehmen (gewerkschaftliche Anbindung: IG Metall, IG BAU, IGBCE),
- vier Hafenunternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Führungsebene),
- der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und vier Mitgliedsgewerkschaften auf lokaler Ebene (IG Metall, ver.di, IG BAU, NGG),
- drei Aufsichtsbehörden (Umweltamt der Städte Hagen/Dortmund/Bochum, Bezirksregierung Arnsberg, Arbeitsministerium NRW),
- fünf lokale/regionale Institutionen (jeweils Führungsebene: Wirtschaftsförderung Dortmund, IHK und HWK Dortmund, Dortmunder Hafen AG, Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V.),
- drei Maßnahmen/Projekte (Quartiersmanagement Dortmund-Nordstadt, Bürgerinitiative PCB, PCB-Ombudsmann).

Die Interviews und Gespräche sowie die Ergebnisse der abschließenden Gesprächsrunde wurden im Hinblick auf die Themenschwerpunkte „Hafenkonferenz“, „Standortentwicklung“, „Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz“, „Gute Arbeit“ (nur Betriebsräte),

„Umweltschutz/Nachhaltigkeit“ sowie „Interessen/Themen“ der befragten Akteure ausgewertet. Für die Darstellung des Untersuchungsgebietes, des PCB-Skandals und der Nachfolgeaktivitäten sowie der Stakeholderanalyse haben die Interviews und Gespräche dazu beigetragen, ergänzend zu den öffentlich zugänglichen Informationen Wissenslücken zu schließen. Die Stakeholderanalyse beschränkt sich im Wesentlichen auf die Funktion der Akteure im Zusammenhang mit der Hafenentwicklung, des PCB-Skandals und den Nachfolgeaktivitäten. Aufgrund der thematischen Schwerpunktsetzung und der Auswahl der Akteure haben die Ergebnisse der Interviews und Gesprächen keinesfalls repräsentativen Charakter. Auch die Aussagen der Betriebsräte und Unternehmen bilden keine repräsentative Meinung bezogen auf die Gesamtheit der im Hafen tätigen Unternehmen und beschäftigten Arbeitnehmer/innen ab. Sie liefern jedoch im Kontext mit den übrigen Kapiteln wertvolle Hinweise für die Bearbeitung der Thematik im Zusammenhang mit Governance- und CSR-, bzw. betrieblichen Nachhaltigkeitsprozessen.

---

## 2. Gouvernance und Corporate Social Responsibility (CSR)

### 2.1 Governance-Ansätze

Der Begriff "Governance" wird in zu vielen verschiedenen Bedeutungszusammenhängen verwendet und besitzt darüber hinaus eine zum Teil große Unschärfe, was eine allgemeingültige Definition erschwert: „Alles ist governance.“ (Gawron 2010, S.1). Governance beschreibt allgemein die Zusammenarbeit von Akteuren bezogen auf die Steuerung und Regelung wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Interaktionen, wobei vertikale (hierarchische) Steuerungsmechanismen durch horizontale Kontextsteuerung ergänzt oder abgelöst wird (vgl. Schwalb/Walk 2007, S. 9; Kleinfeld u.a. 2007, S. 2).

Unternehmensbezogene Ansätze beziehen sich auf Regelungen für eine gute Unternehmensführung (Corporate Governance). Seit 2002 entwickelt eine Regierungskommission im „Deutschen Corporate Governance Kodex“ Verhaltensregeln für die Unternehmenssteuerung. Politisch-administrative Ansätze richten sich zum Beispiel auf die Steuerung und Begleitung von Globalisierungsprozessen („Global Governance“), auf effizientes und korruptionsfreies Regieren („Good Governance“) (vgl. Brand 2004, S.13-16) oder territorial auf verschiedene politisch-administrative Ebenen wie Regionen und Kommunen (Regional und Local/Urban Governance, vgl. Kleinfeld u.a. 2007). Dazu gehören auch kommunale Nachhaltigkeitsprozesse (vgl. Romeike 2009). Sektoral können Governance-Aktivitäten auf verschiedene Wirtschaftsbereiche (z.B. Kreativ-Wirtschaft, vgl. Lange u.a., 2009) und gesellschaftspolitische Themen wie den Gesundheitsbereich („Global-Health-Government“, vgl. Hein 2007) ausgerichtet sein.

Je nach Interessenlage bedarf es einer entsprechenden kontextbezogenen Definition von Governance. Die Unschärfe des Begriffs und das Verwendungsspektrum lassen zwar keine eindeutige und ausdifferenzierte Definition zu. Der Vorteil wiederum besteht darin, dass sich unterschiedliche Vorhaben, die sich mit Steuerungs-, Koordinierungs- und Kooperationsaktivitäten befassen und verschiedene Akteure einbeziehen, unter dem Governance-Begriff subsumieren lassen und diesen als Klammer benutzen, wenn prozesshafte Vorhaben der politisch-

administrativen Ebene mit anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren zusammengeführt werden sollen. Der Governance-Begriff verringert mit seiner Unschärfe den Widerstand gegen möglicherweise aufwändige Interaktionsprozesse und stellt vordergründig ein hohes Maß an Konsensfähigkeit in Aussicht.

### Corporate-Governance in Wirtschaftsunternehmen

Im Zusammenhang mit der Leitung von Unternehmen definiert Corporate Governance allgemein Strukturen und Verfahren der Unternehmensführung mit dem Ziel, effektive Bedingungen für eine nachhaltig erfolgreiche Wertschöpfung zu konstruieren. Dies kann in Reaktion auf zahlreiche Managementfehler in der Vergangenheit als der Versuch interpretiert werden, mehr Transparenz und Berechenbarkeit zu erzeugen. Besonders im Hinblick auf die Globalisierung der Märkte besteht die Notwendigkeit, durch ein verändertes Verständnis von guter Unternehmensführung mehr Vertrauen für Kunden und Anleger zu gewinnen (vgl. Dörner/Orth 2005, S. 5ff).

In Deutschland hat eine Regierungskommission den „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (DCGK) entwickelt, erstmals im Jahr 2002 veröffentlicht und seitdem mehrfach aktualisiert (vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, sowie v. Werder/Bartz 2013). Der DCGK ist ein Regelwerk mit selbstverpflichtendem Charakter. Eine Legitimation entsteht allein durch den Druck, der über wirtschaftliche Interaktionen aufgebaut wird. Eine Behandlung von Fragen der Deregulierung gesetzlicher Normen wie beispielsweise der gesetzlichen Mitbestimmung ist der Kodex-Kommission ausdrücklich nicht gestattet (vergl. Hexel 2012, S. 334).

Zunächst war das DCGK-Regelwerk eindeutig auf die Aktionäre, bzw. Anteilseigner ausgerichtet. Das Interesse beschränkte sich auf die Perspektive der Anteilseigner (Shareholder) und die Gewinnmaximierung der Aktionäre. Mit der Wirtschafts- und Finanzkrise ab Ende 2008 öffnete sich der Blick der Kommission über die Interessen der Shareholder hinaus auf die Einbeziehung anderer Anspruchsgruppen (Kunden, Arbeitnehmer/innen, Öffentlichkeit), um eine nachhaltige Wertschöpfung erzielen und den Unterneh-

menserfolg auf ein dauerhaftes Fundament stellen zu können (vgl. Dörner/Orth 2005, Lippert 2008, Hexel 2008). Mit der Verankerung gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung in den Unternehmenszielen unterstützt der DCGK eine Entwicklung hin zum nachhaltigen Wirtschaften.

### Governance als politisch-administratives Steuerungsinstrument

Die Governance-Diskussion ist eine Reaktion auf den Wandel des politisch-administrativen Systems. Im Zusammenhang mit einer wachsenden Komplexität gesellschaftlicher Entwicklung sowie Globalisierungstendenzen ist die staatliche Regulierungsfähigkeit, bzw. die staatliche Regulierungsbereitschaft



gesunken. Stattdessen wird die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Institutionen mit politisch legitimer Durchsetzungsmacht, gesellschaftlichen Gruppen und Individuen angestrebt. „Es geht

darum, auf verschiedenen Handlungsebenen und in unterschiedlichen Praxisfeldern geregelte Verfahren und Aushandlungsmechanismen bereitzustellen, um den Bedeutungsverlust staatlicher Administrationen und souveräner Entscheidungsprozesse für das Management ökonomischer und sozialer Prozesse auszugleichen.“ (Brand 2004, S. 112) Es ist umstritten, ob es sich dabei um eine Reaktion auf Staatsversagen und die Suche nach einem neuen Staatsverständnis handelt oder ob es darum geht, staatlicher Steuerungsfähigkeit zurückzugewinnen (Schwalb/Walk 2007, S. 9). Insbesondere seit Marktliberalismus und Deregulierungsansprüche durch die Wirtschafts- und Finanzkrise ab Ende 2008 an Legitimität verloren haben, gewinnt diese Frage an Bedeutung.

Governance als Organisationsform des Steuerns und Koordinierens politischer und gesellschaftlicher Interaktionen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Zum einen gilt es, komplexe Arrangements in der Zusammenarbeit verschiedener Akteure zu organisieren. Zum anderen besteht der Anspruch darin, verschiedene und zum Teil widersprüchliche Interessen im

Rahmen von Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen angemessen zu berücksichtigen und einen Interessenausgleich herzustellen: „Sie müssen territorial orientierte Akteure (Kommunalpolitiker) mit funktional orientierten (Unternehmen, Verbände) zu kollektivem Handeln vereinen ...“ (Fürst 2002, S. 6). Die Akteure folgen in solchen Aushandlungsprozessen unterschiedlichen Logiken, sind ihren eigenen Organisationen verpflichtet und bedürfen deren Zustimmung. Es bestehen also kooperative Ansprüche auf zwei Ebenen, in der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Akteuren im Rahmen von Governance-Prozessen und mit ihren „Heimatorganisationen“ (Fürst).

Kooperationsgemeinschaften können sich entweder „Bottom up“ zur Lösung konkreter Anliegen bilden. Dann stehen eher die Interessenlagen der Akteure bei der Auswahl möglicher Mitglieder im Vordergrund. Wenn deren Bildung von außen („Top down“) eingefordert wird, geht es eher um Auswahlverfahren, die durch Repräsentativität geprägte sind (vgl. Fürst 2002, S. 18f). Problematisch sind Governance-Prozesse immer dann, wenn einzelne Gruppen ausgeschlossen werden, die Machtverhältnisse der beteiligten Akteure ungleich verteilt sind oder die Interessengegensätze einen Ausgleich erschweren und das komplexe Geflecht der Kooperationsbeziehungen in Schiefelage gerät (vgl. Zschocke 2007, S. 71ff; v. Winterfeld 2012).

### 2.2 Regionale und Local/Urban Governance

Die steigende Komplexität wirtschaftlicher und sozialer Prozesse hat zu einer politischen Aufwertung von Regionen und Kommunen geführt. Wenn die Steuerungsfähigkeit des Nationalstaates abnimmt, steigt die Bedeutung von Städten und Regionen im Hinblick auf die Steuerungs- und Regulationsfähigkeit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prozesse (vgl. Kleinfeldt u.a. 2007, S.29). Die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure, die Förderung informeller Strukturen und deren Koordination mit formellen Strukturen ermöglicht es dort, spezifische Arrangements, Interaktionsmuster und Koordinationsmechanismen in Form einer dezentralen Kontextsteuerung zu initiieren, auszuformen und zu variieren. „Die Variationen staatlicher, marktformig handelnder und gesellschaftlicher Akteure und Akteursgruppen konkretisieren sich in ihren Aus-

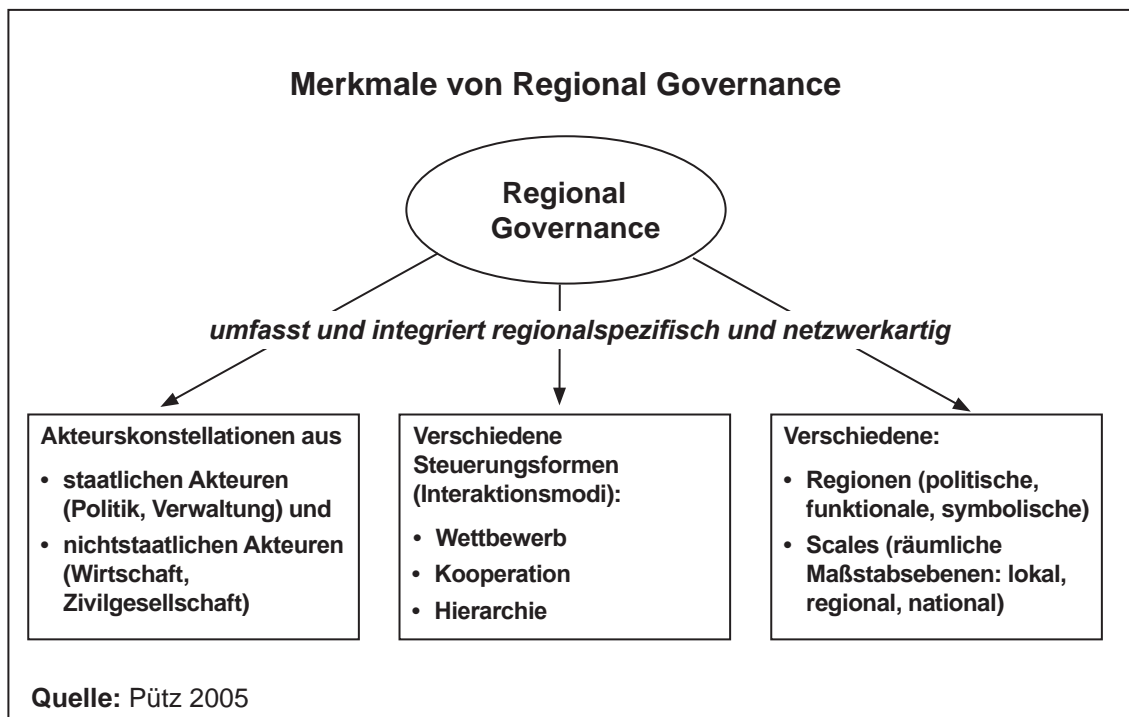
tauschbeziehungen nur „vor Ort“, besser: am Ort; und sind daher nur einzelfallgezogen erfassbar“ (Gawron 2010, S. 84).

Schwalb/Walk (2007) erklären den Bedeutungszuwachs von Governance für die lokale Ebene als Folge von Partizipationsprozessen in Verbindung mit veränderten Rollen (und einer Verschiebung von Machtverhältnissen) in der Gesellschaft. „Die grundlegende Annahme ist, dass gerade die Ausrichtung und Ausprägung von Initiativen auf lokaler Ebene, die Partizipation in lokalen Organisationen und Institutionen aber auch die jeweils spezifische Reaktion auf die Partizipation durch politische und gesellschaftliche Programme, Strukturen und Prozesse entschieden zur Verbreitung der Mechanismen von Governance beiträgt“. (S.8)

Regionale oder lokale Governance-Prozesse lassen sich kaum voneinander trennen. „Wo Regionen zum Adressaten politischer Handlungen (etwa des Bundes und / oder der Europäischen Union) werden oder aus welchen Gründen auch immer die lokalen Hand-

mern, Gewerkschaften, oder auch Aufsichtsbehörden sind oft in verschiedenen angrenzenden Kommunen, also regional aktiv, auch wenn sie sich in kommunalen Governance-Prozessen engagieren. Gärtner u.a. (2010) unterscheiden im Zusammenwirken von Unternehmens- und Regionalkultur drei Typen sozialer Räume: den „lokalen Raum“ als direkten Referenzraum, den „Näheraum“, der als funktionaler Raum über die lokalen Grenzen hinausreicht und den „regionalen Raum“ beispielsweise für den Aufbau von Netzwerken. In welchem Maße sich Unternehmens- und Regionalkultur wechselseitig verstärken, hänge von der „Veränderungskompetenz“ ab.

Insbesondere die Kommunen benötigen erweiterte Kompetenzen für die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, um eine aktivierende Rolle im Rahmen der Kommunalentwicklung übernehmen und positive Synergieeffekte erzeugen zu können (vgl. Romeike 2009, S. 14-22). Den Aufbau regionaler Steuerungssysteme für die Herausbildung von Go-



lungsgrenzen überschritten werden, sind in der Regel die Kommunen die Politischen Institutionen, die zum zentralen und aktivierenden Akteur werden.“ (Wortmann 2006, S. 305) Eine Region lässt sich auch nicht zwangsläufig durch die räumlich-administrative Grenzen benachbarter Kommunen definieren. Denn Kam-

vernance-Strukturen beschreiben Kleinfeld/Plamper/Huber (2007) in sechs Schritten (siehe Schaukasten S. 40). Governance-Prozesse können die Arbeit politischer Gremien nicht ersetzen, aber sie können als „Vorentscheidungssystem“ (Wortmann 2006) politische Prozesse und Verwaltungshandeln beeinflussen und vorstrukturieren.

## Good regional Governance

Die Frage des Erfolgs regionaler Steuerungskonzepte und der Bewertung von Kooperationsformen ist Gegenstand von „Good Regional Governance“, denn „Governance kommt nicht von alleine, sondern muss geschaffen und gemanagt werden. Hier liegt die besondere Aufgabe von öffentlichen Akteuren mit demokratischer Verantwortlichkeit, wie den Kommunen.“ (Kleinfeld u.a. 2007, S.3) Mit einem Bewertungsschema für Partizipationsprozesse befasst sich Zschocke (2007). Sie unterscheidet dabei fünf Kriterien: a) „Transparenz“ bei der Auswahl der Teilnehmer/innen und im Entscheidungsprozess, b) „Fairness“ bezogen auf Repräsentativität und Gleichberechtigung der Interessen, c) „Kompetenz“ im Hinblick auf qualitativ gute Ergebnisse durch die Nutzung unterschiedlicher Wissensbestände, d) „Effizienz“ durch eine günstige Kosten-Nutzen-Relation und ein zielorientiertes Vorgehen, e) „Legitimation“ bezüglich der Beachtung politischer, rechtlicher, und zeitlicher Vorgaben, der Verknüpfung mit politischen Entscheidungsprozessen sowie der Rückkopplung der Teilnehmer/innen mit ihren Organisationen, bzw. der Öffentlichkeit (S. 65ff).

Nach diesen Kriterien hängt die Qualität eines Governance-Prozesses nicht nur vom Ergebnis ab, sondern auch von der Qualität der Zusammenarbeit, die erst qualitativ hochwertige Ergebnisse ermöglicht. Es ist aber umstritten, ob die Ausgestaltung des Prozesses selbst als Qualitätskriterium zu bewerten ist. Wortmann (2006) weist darauf hin, dass der Prozess selbst kein Kriterium für den Erfolg sein kann. „Das man gut miteinander diskutiert und verhandelt, aber leider kein Ergebnis erzielt habe, wird man weder als Gradmesser für Effizienz akzeptieren, noch reicht es kaum als Legitimation, selbst wenn dabei die Ressource Sozialkapital wachsen sollte.“ (S.311) Dennoch werden sich gute Ergebnisse nur auf der Basis einer guten Zusammenarbeit erzielen lassen. Zudem muss sich die Qualität der Ergebnisse auch an deren Akzeptanz messen lassen. Darüber befinden nicht nur die beteiligten Akteure, sondern auch deren Umfeld (vgl. Fürst 2002, S.27ff, Kleinfeld u.a. 2007 S. 5f).

## 2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Im Konzept CSR vereinen sich zwei Leitbilder unterschiedlichen Ursprungs: das Leitbild und die

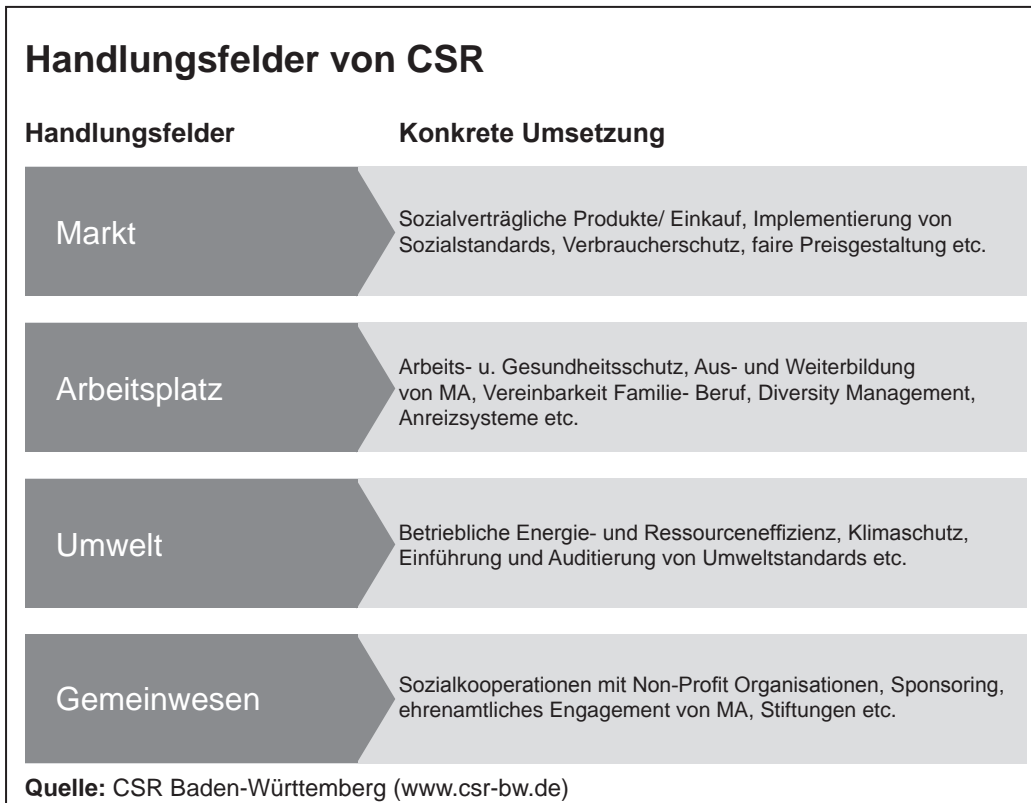
Grundsätze einer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung von Institutionen und Unternehmen (siehe „Global Compact“ und „Global Reporting Initiative“ – GRI) und das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, bei dem zunächst der Umweltschutz im Mittelpunkt stand. Heute weisen die Konzepte große Schnittmengen auf (vgl. Loew u.a. 2004, S.9). Die CSR-Diskussion orientiert sich seit Mitte der 90er Jahre an einer integrativen Betrachtung der drei Zieldimensionen „Soziales“, „Ökonomie“ und „Ökologie“, die zum Teil um eine vierte Dimension „Partizipation“ ergänzt wird (vgl. Vitols 2011, S. 17ff). Es erscheint deshalb folgerichtig, dass CSR-Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten zum Ausdruck kommen. „Wenn ... CSR im Sinne der Europäischen Kommission verstanden wird, umfasst CSR die freiwilligen Beiträge zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Daher unterscheidet sich CSR in der Praxis derzeit nicht von Nachhaltigkeitsmanagement bzw. nachhaltiger Unternehmensführung“ (Loew/Braun 2006, S.31).

Im Oktober 2010 legte die Bundesregierung im „Aktionsplan CSR“ die „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR)“ vor. Die Grundlage für den Aktionsplan bildet die Lissabon-Strategie der Europäischen Union „Beschäftigung, Wirtschaftsreform und sozialer Zusammenhalt“ (Europäischer Rat 2000) sowie das „Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2001). Im Jahr 2011 folgte „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ und ein „Aktionsplan für den Zeitraum von 2011-2014“. Begründet wird dies mit einem Vertrauensverlust durch die Wirtschafts- und Finanzkrise, dem gestiegenen Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen sowie mit einer schleppenden Umsetzung der Europäischen CSR-Strategie in den EU-Mitgliedsstaaten (vgl. Europäische Kommission 2011).

Als Ziele des Nationalen Aktionsplans CSR sollen die Vorbildrolle verantwortungsbewusst handelnder Unternehmen gestärkt, Anreize für eine Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung geschaffen und Hilfestellung bei der Umsetzung von CSR in unternehmerisches Alltagshandeln geleistet werden. „Corpo-

rate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft. CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen.“ (BMAS 2010, S.2) Besonders kleine und mittlere Unternehmen sollten sich engagieren. Im Jahr 2011 wurde das ESF-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand (CSR)“ (Laufzeit 2011 bis 2014) aufgelegt, an dem sich über 2.000 mittelständische Unternehmen (Stand 05.2012) im Rahmen von Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen in den Aktionsfeldern „Arbeitsplatz“, „Umwelt“, „Markt“

logisch komplexe Zusammenhänge eingebunden sind. „In diesem Sinne ist die Deregulierung, die nach der Überwindung des Ost-West-Konfliktes zu Bedingung und Beschleunigung von Globalisierung wurde, an ihre Grenzen gestoßen. Ihre ökologischen und sozialen Folgedimensionen wirken zunehmend in die Unternehmen zurück, und schon zum Erhalt von Produktions- und Gewinnbedingungen werden Unternehmen selbst verstärkt zu politischen Akteurlinnen werden / werden müssen. ... Unternehmen brauchen eine systematische Übersicht über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen ihrer Grundlagen, wie auch ihres Tuns, und sie müssen fähig, wie auch gewillt sein, hieraus die nötigen, praktischen Konsequenzen zu ziehen.“ (Zimpelmann/Wassermann 2011, S.5) Seit der Jahrtausendwende hat die Zahl der weltweit von Un-



und „Gemeinwesen“ beteiligt haben oder sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch beteiligen (vgl. BMAS 2012).

Unternehmen müssen sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzen, weil sie vor dem Hintergrund einer globalisierten Wirtschaft nicht nur in ökonomische, sondern auch in sozial und öko-

ternehmen veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte (exklusiv und integriert in Geschäftsberichte) erheblich zugenommen. Auch ihr Anteil im Komplex der Umwelt- und Sozialberichterstattung ist von 10% (im Jahr 2000) auf 80% (2011) angestiegen (Schnabel 2012).

## Betriebliche Umsetzung und Inhalte von CSR

CSR ist ein Prozess, in dem Unternehmen ihre Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdern auch an sozialen und ökologischen Zielen ausrichten. Unternehmen sollen über den gesetzlichen Rahmen hinaus - und nicht als Ersatz für Rechtsvorschriften - in Humankapital, Umwelt und ihre Stakeholderbeziehungen investieren. Insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen werden dazu aufgefordert. Die Unternehmen sollen ihre CSR-Aktivitäten im Rahmen einer Berichterstattung dokumentieren, sich an Bewertungs- und Auditverfahren beteiligen und ihr Engagement mit einem Gütesiegel bestätigen lassen. Es gibt eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten für die Entwicklung und Umsetzung einer eigenen passgenauen CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategie in den Unternehmen (siehe BMU/ecosense/CSM 2007).

Das inhaltliche Spektrum der CSR-Aktivitäten wird in verschiedenen Veröffentlichungen in Form von Leitfäden oder in der Bewertung/Evaluierung von Nachhaltigkeitsberichten dokumentiert. Die „Global Reporting Initiative“ (GRI) hat mit ihrem Leitfaden versucht, einen weltweit verbindlichen Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln. In diesem Leitfaden werden Indikatoren zu den Themen Ökonomie, Ökologie, Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft und Produkte aufgelistet (GRI 2006). Der „Praxisratgeber für eine Fortschrittsmitteilung“ des „Global Compact“ ist ein Leitfaden für Unternehmen. Als Bestandteil der Finanz- oder Nachhaltigkeitsberichte soll eine „Fortschrittsmitteilung“ oder „Communication on Progress“ (COP) zu den Themen „Menschenrechte“, „Arbeit/Beschäftigung“, „Umwelt“ und „Korruption“ vorgelegt werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales beschreibt die DIN ISO-Norm 26000 in ihrem „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ mit Verweis auf sieben Kernthemen als Umsetzungshilfe für CSR (BMAS 2011).

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks und einige Handwerkskammern haben einen „Praxisleitfaden für kleine Betriebe“ (o.J.) mit fünf verschiedenen Kriterien („Mitarbeiter“, „Geschäftspartner/Lieferanten“, „Kunden“, „Nachbarschaft“ und „Umwelt“) für eine Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen von

CSR entwickelt. Einen umfangreichen Kriterienkatalog haben das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und future e.V. in ihrem Bericht „Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking“ veröffentlicht (IÖW/future 2011). In einem gesonderten Bericht befassen sie sich auch mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Ein Teil dieser CSR-Kriterien bezieht sich auf Fragen der Beschäftigung, der Arbeitsqualität und des Arbeitsschutzes. Die Leistungsindikatoren der Global Reporting Initiative (GRI) zu „Arbeitspraktiken & Menschenwürdige Beschäftigung“ umfassen beispielsweise Indikatoren zu Geschlecht, Beschäftigungsformen, Kollektivvereinbarungen, Arbeitsschutz, Aus- und Weiterbildung, Vielfalt und Chancengleichheit sowie Menschenrechtsleistungsindikatoren zur Kinderarbeit, Zwangs- und Pflichtarbeit (vgl. GRI 2000 S. 30f, Burckhardt 2012, S. 19ff). Die differenziertere Kriterienliste von IÖW/future e.V. umfasst über den GRI-Rahmen hinausgehende Aspekte von Arbeit und Beschäftigung. Dazu gehören die Kriterien Entgeltpolitik, Arbeitszeitregelungen, Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Gleichstellung von Frauen und Männern und auch der demografische Wandel (vgl. IÖW/future S. 19ff).

Innerhalb der CSR-Themen ist auch Ökologie ein wichtiger Bestandteil. Der GRI-Leitfaden (2000) beinhaltet ein ausdifferenziertes Spektrum mit 30 verschiedenen ökologischen Leistungsindikatoren. Der Global Compact (o.J.) beschreibt drei Prinzipien zum Thema „Ökologie“ (der Umgang mit Umweltproblemen, die Förderung eines größeren Umweltbewusstseins und die beschleunigte Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien). Auch die Kriterienliste von IÖW/future e.V. (2011a) enthält differenzierte Angaben zu ökologischen Aspekten der Produktion, der Produkte und der Lieferkette. Hier wird im Unterschied zu den Anfängen der Nachhaltigkeitsdiskurse deutlich, dass Ökologie nicht mit Nachhaltigkeit gleichzusetzen ist, sondern dass es sich um eines von mehreren ebenso wichtigen Teilelementen von Nachhaltigkeit handelt.

## CSR und Corporate Citizenship (CC)

Im Beziehungszusammenhang von CSR und CC wird Corporate Citizenship überwiegend als Bestandteil von CSR und als der Teil des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen verstanden, der sich mit den Beziehungen außerhalb der Geschäftstätigkeit zum lokalen Umfeld in Form bürgerschaftlichen Engagements befasst (vgl. Loew u.a. 2004, S.10, Vitols 2011, S.19ff). Corporate Citizenship umfasst nicht nur traditionelle Formen unternehmerischer Wohltätigkeit, z.B. Spenden, Sponsoring oder gemeinnützige Unternehmensstiftungen zur Finanzierung kultureller und sozialer Projekte, sondern auch den Anspruch, diese Aktivitäten zu systematisieren und im Unternehmensleitbild zu verankern. In dem Zusammenhang wird auch Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, sich teilweise auch innerhalb der Arbeitszeit bürgerschaftlich zu engagieren „Corporate Volunteering“. Aus einem längerfristigen Engagement können daraus vielfältige Kooperationsbeziehungen entstehen, die sich gegebenenfalls zu kooperativen Partnerschaften („Corporate Partnerships“) weiterentwickeln (vgl. Mutz/Egbringhoff 2006 a, S. 15ff).

Es können auch andere Ansprüche mit Corporate Citizenship verbunden werden. Über den philanthropischen Ansatz hinaus kann CC als langfristige Strategie zur Nutzung spezifischer Kompetenzen des Unternehmens für die Bildung von Partnerschaften mit Stakeholdern interpretiert werden, wobei auch der Nutzen für das Unternehmen selbst eine Rolle spielt (vgl. Dubielzig/Schaltegger 2005). Eine solche weitreichende Interpretation von Corporate Citizenship ist nicht unumstritten, weil ein mögliches Engagements von Unternehmen in Bereiche vordringen kann, die denen des Staates zuzuordnen sind oder aus denen sich der Staat zurückgezogen hat, die aber in die Steuerung des Gemeinwesens eingreifen (vgl. Crane/Matten/Moon 2010).

### 2.4 CSR, Gewerkschaften und Arbeitnehmer/innen

Als Beitrag zur CSR-Diskussion hat der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) gemeinsam mit Kooperationspartner/innen einen Leitfaden für die Anwendung der OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen entwickelt und 2005 veröffentlicht. „Solange ein allgemeineres nationales und internationales völ-

kerrechtsverbindliches Rahmenwerk für die Regulierung der Tätigkeit von Unternehmen auf den Weltmärkten nicht existiert, sind Gewerkschaften, Regierungen aber auch Arbeitgeberverbände auf das Funktionieren vorhandener Standards und Initiativen für unternehmerisches Handeln angewiesen.“ (DGB 2005, S.3) Es ist ein Aufruf an die Gewerkschaften, die OECD Leitsätze für die Sicherstellung von Arbeitnehmerrechten zu nutzen.

In einem Positionspapier formuliert der DGB Anforderungen an CSR (DGB 2009). Für den DGB hängt die Glaubwürdigkeit einer CSR-Strategie mit der „innerbetrieblichen Ausgestaltung der Sozialpartnerschaft“ (S.5) zusammen. Er fordert ein „verbindliches Regelwerk für die Regulierung der Tätigkeiten von Unternehmen auf den Weltmärkten“ (S. 6), um die Kernarbeitsnormen durchsetzen zu können, „strengere Haftungsregeln für nationale und auch internationale Unternehmensverstöße“ (S. 7), die Einführung von Publizitätspflichten zu den Themen „Umwelt“, „Soziales“ und „Menschenrechte“ sowie eindeutige Ziele und Kriterien zur Sicherstellung der sozialen und ökologischen Unternehmensverantwortung in Verbindung mit der DIN EN ISO-Norm 26000 (S. 8). Es werden aber auch Chancen für Arbeitnehmer/innen gesehen, wenn sich durch CSR die Handlungsspielräume von Arbeitnehmervertreter/innen in Betriebs- und Aufsichtsräten als Ergänzung zu bereits bestehenden Rechtsnormen erweitern (vgl. Feuchte 2009, „Mitbestimmung aktuell“, Ausgabe 03/2012).

Trotz einer positiven Einstellung lässt sich die Rolle der Gewerkschaften im CSR-Diskurs nicht eindeutig festlegen. Ihnen wird eine eher begleitende und durch Stellungnahmen gekennzeichnete Rolle zugeschrieben. Begründet wird dies damit, dass die gewerkschaftlichen Kernthemen von den Themen abweichen, die in der CSR-Diskussion hoch gewichtet werden (z.B. Umweltschutz) oder dass beispielsweise der CSR-Diskurs die Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden in Frage stellt (vgl. Vitols 2011, S. 69ff). Im Hintergrund der Auseinandersetzung der Gewerkschaften mit CSR schwingt auch die Befürchtung mit, dass damit gesetzlich verankerte Arbeitnehmerrechte beschnitten und durch freiwillige Vereinbarungen ersetzt werden könnten (vgl. Hauser-Dietz / Wilke 2004).



## CSR und Arbeitnehmer/innen

Die Motivation von Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist unterschiedlich. Sie können marktwirtschaftliche oder weltanschauliche Gründe haben. Ein Engagement kann auch von außen durch Druck der Öffentlichkeit, Politik oder der Wirtschaft selbst entstehen (vgl. Zimmermann/Was-



sermann 2011). Im Zusammenhang mit einer Beteiligung von Arbeitnehmer/innen an CSR-Prozessen stellen sich Fragen nach den unternehmerischen Zielen, die mit CSR verfolgt werden sollen, nach der organisatorischen Verankerung im Unternehmen, den Mitwirkungsmöglichkeiten, die den Betriebsräten eingeräumt werden und auch nach dem Verhältnis des Unternehmens und des Betriebsrates zu dem betrieblichen Umfeld, den politisch-administrativen Einrichtungen und den Stakeholdern, bzw. NGOs. Der Anspruch an die betrieblichen Interessenvertretungen besteht darin, unter den oben genannten Rahmenbedingungen außerhalb ihrer traditionellen und durch gesetzliche Regelungen geprägten Mitbestimmungskultur neue Handlungsspielräume auszuloten und diese auch zu nutzen.

Mutz/Egbringhoff (2006a) unterscheiden vier Typen von Betriebsratsbeteiligungen im Rahmen von CSR-Aktivitäten. Der Typus „Gestaltung“ beteiligt sich offensiv mit eigenen Initiativen, der Typus „Zuständigkeit“ agiert im Rahmen der traditionellen Mitbestimmung, der Typus „Orientierung“ sucht mit Kritik an einer ein-

seitigen Imagepflege eigene Anknüpfungspunkte und der Typus „Reflexion“ entscheidet von Fall zu Fall zwischen aktiver Kooperation und kritischer Distanz. Zimpelmann/Wassermann (2012) beschreiben vier Kategorien der Annäherung zwischen „klassischer Mitbestimmungsarena“ und „freiwilliger CSR-Arena“. In der Kategorie A „Distanz“ ist der Betriebsrat als CSR-Akteur nicht sichtbar, in der Kategorie „punktuelle Annäherung“ gibt es punktuell Kooperationen, in der Kategorie C „strategische Nähe“ wird die Rolle des Betriebsrates als „Gefolgsmann/-frau der Unternehmensleitung“ verstanden und in der Kategorie D „Überlappung“ sind Geschäftsleitung und Betriebsrat aktive Kooperationspartner. Betriebliche Interessenvertretungen haben bisher aber eine eher nachgeordnete Rolle gespielt. Es sind in der Regel Unternehmensleitungen, die CSR-Strategien entwickeln und umsetzen (vgl. auch Mutz/Egbringhoff 2006b).

Auch das Interesse der Betriebsräte an einer Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) ist sehr begrenzt. „Eine - im mathematischen Sinne - gleichseitige Triade zwischen Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen und NGOs konnte in keinem der untersuchten Unternehmen erkannt werden. Eine konkrete Zusammenarbeit läuft, wenn überhaupt, stets bilateral zwischen zwei Beteiligten, in denen die dritte Seite bestenfalls eine Statistenrolle übernimmt. ... Tatsächlich haben NGOs dann einen Zugang zu Arbeitnehmervertretungen, wenn sie die Mitbestimmungsorgane von der Fehlbarkeit unternehmerischer Entscheidungen überzeugen können bzw. entsprechende Ansätze von außen verstärken.“ (Zimpelmann/Wassermann 2012, S.224) Auch Vitols (2010) kommt zu dem Ergebnis, dass eine Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und NGOs kaum stattfindet (S.7).

Nach Zimpelmann/Wassermann (2012) gibt es eine Reihe von Gründen, weshalb sich Betriebsräte aktiv an CSR-Prozesse beteiligen sollten. Dazu gehören die Notwendigkeit einer strategischen Alternative, wenn Arbeitsplätze von umweltfreundlichen Innovationen gefährdet werden sowie eine drohende Verschiebung der Kräfteverhältnisse durch den Verlust ihres exklusiven Status innerhalb ihres Unternehmens, wenn sie einen Dialog mit der Öffentlichkeit und deren Kritik vermeiden oder ablehnen oder aber zugunsten von NGOs, wenn Betriebsräte ihre spezifischen Potenti-

ale nicht in CSR-Prozesse einbringen (S. 223). Den Betriebsräten fehlt aber eine Auseinandersetzung mit den möglichen Anknüpfungspunkten an eigene Handlungsspielräume (Vitols 2011, S. 96f). Wer befasst sich aber dann mit der sozialen Dimension von CSR, wenn Betriebsräte sich – aus welchen Gründen auch immer – nicht aktiv an den CSR-Aktivitäten beteiligen oder wenn es überhaupt keine Arbeitnehmervertretung gibt? Diese Frage wird besonders relevant, wenn CSR-Strategien auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen Verbreitung finden.

### CSR und „Gute Arbeit“

„Gute Arbeit“ ist heute zu einem Leitbegriff für Arbeitsqualität, Arbeitsgestaltung und gewerkschaftliches Handeln geworden. Die Gewerkschaften versuchten als Reaktion auf die Demontage der sozialen Leitbilder der Arbeitskultur und der Deregulierung des Arbeitsmarktes Anfang der 2000er Jahre durch eigene Initiativen Kompetenzen und Gestaltungsspielräume in der Arbeitspolitik zurückzugewinnen. 2003 startete bei der IG Metall das Projekt „Gute Arbeit“ mit drei zentralen Handlungsfeldern „... die sich mit der Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung, den Herausforderungen einer alternsgerechten und lernförderlichen Arbeitsgestaltung sowie der zunehmenden Prekarisierung von Arbeit auseinandersetzen.“ (Pickshaus 2007, S. 18) In den Jahren 2006/2007 befasste sich eine gewerkschaftliche Projektgruppe mit der Entwicklung eines Konzeptes für den DGB-Index Gute Arbeit. Beschäftigte sollten im Rahmen dieses Konzeptes durch eine Bewertung ihrer eigenen Arbeitssituation die Basis für eine öffentliche Berichterstattung schaffen (vgl. Schulz 2013). Damit ist ein Instrument entstanden, das es erlaubt, die Einschätzungen der Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation repräsentativ zu erfassen und die Ergebnisse öffentlich darzustellen.

Der DGB-Index Gute Arbeit umfasst 15 Handlungsfelder (vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2010). Die Bewertungsdaten werden durch einen Fragebogen erhoben. Bewertet werden die einzelnen Aspekte der Arbeit mit „gut“, „mittelmäßig“ oder „schlecht“ (zur Methodik vgl. Fuchs 2007). Weil sich die Beschäftigten im Rahmen der Berichterstattung selbst mit den Fragen der Arbeitsgestaltung befassen und dies dann in den Ergebnissen zum Ausdruck kommt, kann dies auch eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen

im eigenen Unternehmen auslösen. „Zum einen geht von solchen „Beschäftigten-Plebisziten für Gute Arbeit“ (Frank Bsirske) eine unmittelbare Wirkung aus. Zum anderen wird bei den Umfragen ein Orientierungswissen produziert, das als Basis für partizipative Gestaltungsprozesse eingesetzt wird.“ (Schulz 2013)

Zwischen dem DGB-Index Gute Arbeit und den Kriterien im Rahmen von CSR und der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeitsberichterstattung bestehen zum Teil große Schnittmengen. Die Kriterienliste im Leitfaden der „Global Reporting Initiative“ (GRI) umfasst fünf Kriterien im Bereich „Arbeitspraktiken & Menschenwürdige Beschäftigung“ (GRI 2006).

Die Kriterienliste des IÖW/future-Rankings ist mit acht Kriterien und zahlreichen Unterpunkten im Bereich „Interessen der MitarbeiterInnen“ bereits wesentlich differenzierter (IÖW/future 2011). Während der DGB-Index Gute Arbeit die konkrete Arbeitssituation qualitativ bewertet, befasst sich die Bewertung des IÖW/future-Rankings mit der Frage, ob, wie und in welchem Umfang Arbeitsaspekte in den Nachhaltigkeitsberichten die Unternehmen Berücksichtigung finden. Das IÖW/future-Ranking bewertet beispielsweise, ob der Nachhaltigkeitsbericht eines Unternehmens Angaben zur Entwicklung der Leiharbeit enthält, beim der DGB-Index geht es vereinfacht ausgedrückt um die Frage, wie Beschäftigte den Einsatz von Leiharbeit in ihrem Unternehmen bewerten. Im einen Fall geht es um die Bewertung der Arbeitssituation, im anderen Fall um die Qualität der Berichterstattung. In den Nachhaltigkeitsberichten kommt auch zum Ausdruck, welchen Stellenwert das Thema „Beschäftigung und Arbeitsbedingungen“ im Unternehmen hat (vgl. IÖW/future 2012a, S. 17ff). Beide Initiativen können eine Diskussion über die Arbeitsbedingungen im Unternehmen anstoßen.

### 2.5 Governance, Nachhaltigkeit und CSR

Aufgrund eines veränderten Verständnisses im Zusammenhang mit „Bottom up“ – Ansätzen wird die lokale und regionale Ebene als politisch-institutionelle Steuerungsebene aufgewertet. Verbunden mit einem Bedeutungszuwachs partizipativer Entwicklungsprozesse entstehen neue Akteurskonstellationen in der Zusammenarbeit von Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft auch in der Initiierung und Begleitung von Nachhaltigkeitsprozessen im Rah-

**Kriterienlisten Arbeit/ Beschäftigung:  
Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen von (CSR) und der DGB-Index Gute Arbeit**

GRI-Richtlinien <sup>1)</sup>		IÖW/ future-Ranking <sup>2)</sup>		DGB-Index Gute Arbeit <sup>3)</sup>	
LA	Arbeitspraktiken & Menschenwürdige Beschäftigung	A.4	Interessen der MitarbeiterInnen		
LA1-LA3	Aspekt: Beschäftigung	A.4.1	Entgeltpolitik	1.	Qualifizierungs-/ Entwicklungsmöglichkeiten
LA4-LA5	Aspekt: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	A.4.2	Arbeitszeitregelungen	2.	Möglichkeiten für Kreativität
LA6-LA9	Aspekt: Arbeitsschutz	A.4.3	Aus- und Weiterbildung	3.	Aufstiegsmöglichkeiten
LA10-LA12	Aspekt: Aus- und Weiterbildung	A.4.4	Arbeitnehmerrechte und Beschäftigung	4.	Einfluss- & Gestaltungsmöglichkeiten
LA13-LA14	Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit	A.4.5	Vielfalt und Chancengleichheit	5.	Informationsfluss
		A.4.6	Gleichstellung von Frauen und Männern	6.	Führungsqualität
		A.4.7	Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz	7.	Betriebskultur
		A.4.8	Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung	8.	Kollegialität
				9.	Sinngehalt der Arbeit
				10.	Arbeitsgestaltung
				11.	Arbeitsintensität
				12.	Gestaltung der körperlichen Anforderungen
				13.	Gestaltung der emotionalen Anforderungen
				14.	Berufliche Zukunftsaussichten & Arbeitsplatzsicherheit
				15.	Einkommen

**Quellen:**

- 1) Global Reporting Initiative (GRI) (Hg.): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2000-2006
- 2) IÖW/ future (Hg.): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/ future-Ranking (2011)
- 3) DGB-Index Gute Arbeit (Hg.): DGB-Index Gute Arbeit - Handlungsfelder, Einsatzorte (2010)

men der sozial-ökologischen Transformation (vgl. Nischwitz u.a. 2002). Beispiele dafür sind die lokalen Agenda 21 – Prozesse, aus denen sich kommunale Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt haben (vgl. Charta von Aalborg 1994 und Aalborg+10 2004). Viele Städte sind dazu übergegangen, das Thema „Nachhaltigkeit“ in den kommunalen Aufgabenfeldern zu verankern und neue Formen lokaler und regionaler Governance zu thematisieren.

Auch Unternehmen sollen in lokale und regionale Nachhaltigkeitsstrategien einbezogen werden und im Rahmen von CSR-Initiativen eine aktivere Rolle übernehmen (Rat für Nachhaltige Entwicklung

2011). Aber nur in weniger als der Hälfte der Kommunen beteiligen sich Unternehmen an den Nachhaltigkeitsaktivitäten (Beck u.a. 2012). Viele Unternehmen kritisieren, dass politisch-administrative Ansätze und Strategien unausgereift sind und eine zuverlässige strategische Ausrichtung erfordern. Beide Seiten tun sich offensichtlich schwer mit der Zusammenarbeit in breiter angelegten Akteurskonstellationen im Rahmen von Nachhaltigkeitsprozessen (vgl. Knopf 2009).

Es bestehen gute Gründe dafür, lokale oder regionale Governance-Prozesse mit betrieblich organisierten Nachhaltigkeitsprozessen (CSR) zu verknüpfen.

Auf der einen Seite benötigen Kommunen unternehmerisches Engagement auf lokaler oder regionaler Ebene. Auf der anderen Seite sind Unternehmen an ihrem Standort auf die Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Stakeholdern angewiesen. Neben traditionellen Standortfaktoren (Flächenverfügbarkeit, Verkehrsanbindung, Steuern, etc.) geht es dabei auch um die sogenannten „weichen“ Standortfaktoren wie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, „Attraktoren“ im regionalen Kontext, die eine bindende Wirkung auf Mitarbeiter/innen und deren Familien haben („Lebens- und Freizeitwert“), auch „Volunteering-Konzepte“ oder der „Kontakt mit Zielgruppen“ vor Ort (vgl. Taubken 2006). Für Un-



ternehmen wäre die Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Akteuren Teil einer umfassenderen CSR- bzw. Nachhaltigkeitsstrategie und Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit.

Die Motivation der Kommunen, Kooperationen der ortsansässigen Unternehmen mit anderen lokalen Akteuren zu fördern, besteht neben der Standortbindung und der Unterstützung lokaler Projekte (Sponsoring) auch in der in der Bereitstellung von Arbeitsplätzen in Verbindung mit einer Senkung von Transferleistungen und der Bindung von Kaufkraft. Den politisch-administrativen Akteuren stellt sich die Aufgabe, ihre Entwicklungsstrategien auch an den Bedürfnissen und Motiven der CSR- oder Nachhaltigkeitsstrategien der Unternehmen auszurichten.

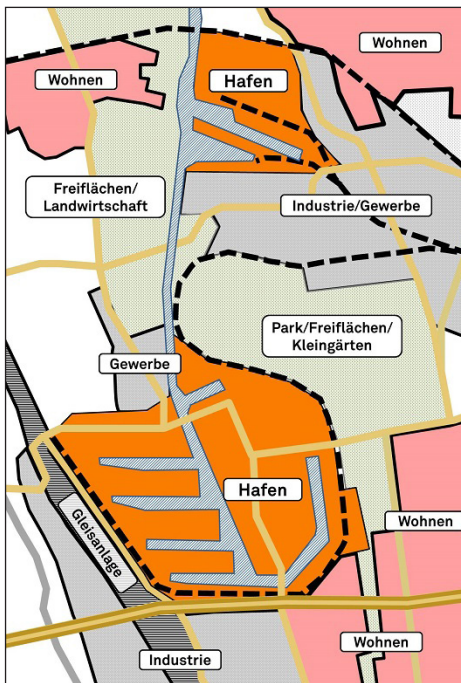
Indem sie günstige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Engagement schaffen und darüber hinaus unternehmerisches Engagement aktivieren (beispielsweise im Bereich Aus- und Weiterbildung) können privatwirtschaftliche Interessen in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen eingebettet werden. Beschäftigungs- und Umweltthemen spielen an der Schnittstelle zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Interessen eine bedeutende Rolle (vgl. Taubken 2006, S. 155f).

Wenn Unternehmen versuchen, über ein aktives Engagement hinaus gesellschaftliche Themen und Rahmenbedingungen proaktiv zu beeinflussen, stellt sich die Frage nach der Legitimation und der Machtverteilung im Verhältnis der Wirtschaft zur Zivilgesellschaft und zur Politik. Eine politisch-administrative Steuerung von Nachhaltigkeitsprozessen benötigt Regeln, die Ungleichgewichte in der Machtverteilung verschiedener Akteure verhindern und gleichzeitig dafür sorgen können, dass Engagement durch die Sicherung von Eigeninteressen belohnt wird. „Governance-Prozesse basieren zwar bei gleichberechtigten autonomen Akteuren auf demokratischen Tugenden wie Verhandeln und Argumentieren, aber deshalb handelt es sich weder um einen herrschaftsfreien Diskurs noch um Demokratie. Die Empirie zeigt, dass ... organisationsbedingte Machtgefälle auch auf gleicher Augenhöhe am runden Governance-Tisch nicht außer Kraft gesetzt werden“ (Wortmann 2006, S. 312).

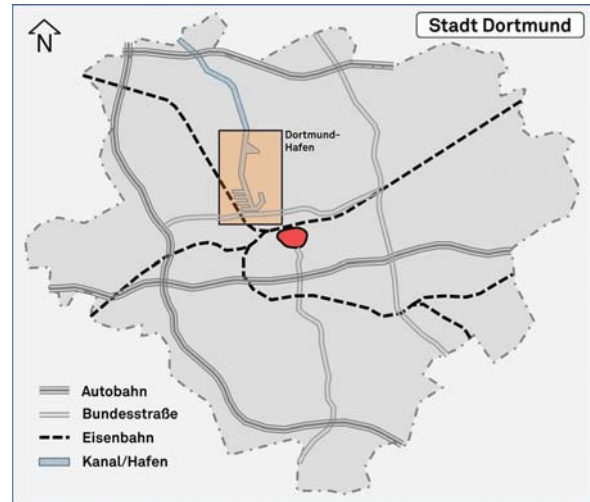
### 3. Das Untersuchungsgebiet

Der Dortmunder Hafen ist Europas größter Kanalhafen und zählt mit einer Fläche von 170 ha zu den größten Binnenhäfen Deutschlands. Er liegt im nord-westlichen Stadtgebiet, ca. 3 km vom Stadtzentrum entfernt. Der Hafen umfasst ein Hauptareal und ein rund eineinhalb Kilometer nördlich davon gelegenes kleineres Areal (Hardenberghafen und Industrieflughafen). Das Gebiet besteht hauptsächlich aus der Hafenfläche (35 ha), Freilagerflächen (36 ha, davon 6 ha überdacht) und 90 ha Industriegelände (vgl. Broschüre „Logistik mit System“ der Dortmunder Hafen AG) Insgesamt sind im Hafengebiet 160 Unternehmen mit 5.000 Beschäftigten ansässig. Die Grundstücke sind Eigentum der Dortmund Stadtwerke (DSW21), einem hundertprozentigem Tochterunternehmen der Stadt Dortmund. Für den Betrieb der Hafenbecken und das Grundstücksmanagement ist die „Dortmunder Hafen AG“ zuständig, ein Tochterunternehmen der DSW21.

Der Hafen wurde im August 1899 als Ausgangs-, bzw. Endpunkt des Dortmund-Ems-Kanals eröffnet



und in den Folgejahren erweitert. Mit der Entwicklung der Montanindustrie entstand ein wachsender Bedarf an kostengünstigen Transportkapazitäten. Die westfälische Stahl- und Kohleindustrie benötig-



te eine Anbindung an wichtige Wasserstraßen und die deutsche Nordseeküste, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Über den Hafen wurde Eisenerz für die Dortmunder Stahlwerke eingeführt und Kohle über die Nordsee verschifft. Aber auch Baustoffe, Mineralöl, Getreide, Eisen und Stahl in größeren Mengen wurden in Dortmund umgeschlagen.

Auch heute noch ist der Dortmunder Hafen ein Standort für den Umschlag von Massengut. Durch den Bedeutungsverlust der Stahlindustrie und den Ausbau des Containerterminals hat der Anteil des Stückgutumschlags jedoch deutlich zugenommen. 1997 betrug der Schiffsgüter- und Containerumschlag noch 5,4 Mio. t, danach sank er auf unter 3 Mio. t ab. 2012 betrug er noch 2,36 Mio. t. Allein der Wegfall des Eisenerzes verursachte einen Rückgang um 2 Mio. t. Auch Kohle spielt nur noch eine untergeordnete Rolle. Der Containerterminal (erbaut im Jahr 1987) hat mit über 846 Tsd. t (2012) einen deutlich größeren Warenumschlag als beispielsweise Baustoffe mit 481 Tsd. t oder Mineralöl mit 487 Tsd. t (vgl. Pressemitteilung der Dortmunder Hafen AG vom 15.03.2013).

#### Die Unternehmensstruktur

Der Dortmunder Hafen blickt als Gewerbestandort auf eine über hundertjährige Tradition zurück. Neben den Unternehmen, die den Hafen als Lager und Warenumschlagstätte benötigen (Baustoffe, Mineralöle, Kohle und Koks, Schrott, Getreide, Halbfertigprodukte) und Logistikdienstleistern hat sich eine Vielzahl von Un-

ternehmen an diesem Standort niedergelassen, die nicht auf den Wassertransport angewiesen sind. Darunter befinden sich hauptsächlich Unternehmen des Handels und der Logistik (Container, Baustoffe, Recycling, Eisen und Stahl), aber auch des produzierenden Gewerbes (Tiefbau, Eisen- und Stahlverarbeitung, Maschinen- und Anlagenbau, Chemie, etc.). Darüber hinaus gibt es Versuche, im südöstlichen Bereich des Hafens im Übergang zur angrenzenden Wohnbebauung Gastronomie, Büros und Kreativwirtschaft anzusiedeln. Viele Unternehmen sind im Hafen schon seit Jahrzehnten ansässig. Es ist ein vielfältiger Mix aus Handel, Logistik, Industrie und Gewerbe. „Nur ca. 35 sind dabei „hafenaffin“, das heißt zwingend auf den Wasserweg angewiesen.“ (Nagusch o.J., Beitrag im Internet der Stadt Dortmund).

Es ist kaum möglich, über den Schiffsgüterumschlag auf die Unternehmensstruktur zu schließen. Vielmehr ist das Unternehmensspektrum ebenso vielfältig wie der Branchenmix. Bei zahlreichen Unternehmen handelt es sich zwar um Zweigniederlassungen größerer



und zum Teil weltweit agierender Konzerne. Daneben gibt es aber auch eine größere Zahl von konzernunabhängigen kleineren und mittleren Unternehmen, zum Teil auch Familienunternehmen über mehrere Generationen. Entsprechend dieser Unternehmensstruktur ist auch die Betriebsgrößenstruktur eher durch kleine bis mittlere Größen gekennzeichnet (bei einer durch-

schnittlichen Größe von 31 Beschäftigten reicht das Spektrum von 3 bis 200 Beschäftigte).

### Räumliches Umfeld

Bei seiner Eröffnung lag der Dortmunder Hafen außerhalb der Besiedlungsfläche sozusagen am Stadtrand. Durch das enorme Bevölkerungswachstum (zwischen 1899 und 1919



hat sich die Einwohnerzahl auf über 300 Tsd. verdoppelt) rückte andere Nutzungen an das Hafengebiet heran. Heute wird das Dortmunder Hafenumfeld durch unterschiedliche räumliche Nutzung geprägt. Im Nordwesten schließt sich ein kleinräumiger Flächenmix (Industrie, Gewerbe, technische Ver- und Entsorgung, Landwirtschaft, Grünflächen) an. Die angrenzende Nutzung im Nordosten und Osten bildet eine größere zusammenhängende Grünfläche mit einem Freizeit- und Erholungspark (Fredenbaupark) im Norden und Kleingartenanlagen im Nordosten und Osten. Eine Wohnbebauung befindet sich im Südosten des Hafengebietes, im Süden bis Südwesten schließt sich ein Industriegebiet an. In der Zone zwischen dem Fredenbaupark und dem nördlichen Hafensareal befindet sich ein zusammenhängendes Industrie- und Gewerbegebiet. An der Westseite schließen Schienen und Rangierflächen der Deutschen Bundesbahn an. Darüber hinaus befinden sich Wohnbauflächen nordöstlich des nördlichen Hafensareals und westlich der Schienenanlagen.

Der Dortmunder Hafen ist Bestandteil von drei der insgesamt zwölf „Integrierten Stadtentwicklungskonzepten“ (InSEKT), die in Dortmund auf Bezirksebene die Ist-Situation und die Entwicklungsperspektiven beschreiben. Das Hafengebiet lässt sich nach planungsrechtlichen Kriterien abgrenzen und ist im Flächennutzungsplan als „Sonderbaufläche“ (Flächen ohne eigene spezifische Typisierung) ausgewiesen (Stadt Dortmund 2004), was erhebliche administrative Spielräume eröffnet. Unter einem funktionellen Blickwinkel

lassen sich die beiden größeren Industrie- und Gewerbeareale im Nordosten im Bereich Pottgießer- und Seilerstraße sowie im Südwesten zwischen Sunderstraße und Huckarder Straße gemeinsam mit dem Dortmunder Hafen als zusammenhängendes Industrie-, Gewerbe- und Logistikgebiet großflächig zusammenfassen. Dieses Gebiet umfasst dann eine Gesamtfläche von weit über 300 ha und wird darüber hinaus durch das Schienennetz der Dortmunder Eisenbahn GmbH miteinander verbunden.

Trotz der herangerückten Wohn- und Gewerbebestände konnte der Hafen einen Teil seines ursprünglichen Charakters bewahren. Die Industrie- und Gewerbeflächen zwischen Sunderstraße und Huckarder Straße lassen sich als Erweiterung des Hafenstandortes nach Süden verstehen, die Gleisanlage im Westen und die Grünflächen im Osten bilden eine „natürliche“ Barriere zu den dahinter liegenden Nutzungen. Durch seine Öffnung nach Norden wird der Hafen zum Ausgangspunkt für Freizeitaktivitäten im Über-



gang der Hafenanlagen zum Kanal, etwa für Spaziergänge oder Fahrradtouren.

### Eisenbahn und Straßenverkehrsinfrastruktur

Um die Dortmunder Stahlstandorte mit dem Hafen zu verbinden, wurde 1899 eine private Eisenbahngesellschaft gegründet. Es entstand ein umfangreiches Schienennetz mit einer Gesamtlänge von 150 Kilome-

tern im Stadtgebiet. Dieses Netz wurde ausgebaut, um den Hafen mit den Stahlstandorten „Phoenix“ in Dortmund-Hörde und „Westfalenhütte“ im Nordosten zu verbinden. Mit dem vorhandenen Schienennetz gibt es damit bereits eine Anbindung des Dortmunder Hafens an den ehemaligen Stahlstandort und zukünftigen Logistikstandort „Westfalenhütte“. Damit besteht insbesondere eine Möglichkeit, den Containertransport zwischen diesen Logistikstandorten zu betreiben. Direkt westlich des Dortmunder Hafens besteht zudem eine Anbindung an das öffentliche Schienennetz. Durch den Bau eines KV-Terminals soll hier ein Verkehrsknotenpunkt entstehen, der die Verkehrswege Schiene, Straße und Kanal miteinander verbindet. „Bedeutender Standortvorteil der Wirtschaftsflächen im Hafen ist deren trimodale Verkehrsanbindung über den Wasserweg, die Schiene sowie die Straße“ (Stadt Dortmund 2009, S. 62).

Ein wesentlicher Teil der Eisenbahninfrastruktur gehört zur „Dortmunder Hafen – Gruppe“. Laut Beteiligungsbericht der Stadt Dortmund (2012) besteht diese Unternehmensgruppe aus der Dortmunder Hafen AG und seinen Beteiligungsgesellschaften „Dortmunder Eisenbahn GmbH“, zuständig für Bahntransporte (Dortmunder Hafen AG: 35%, Captrain Deutschland GmbH: 65%), der „DE Infrastruktur GmbH“ für die Planung und Instandhaltung der Eisenbahn-Infrastruktur (Dortmunder Hafen AG: 81%, Captrain Deutschland GmbH: 19%), sowie der „Container Terminal Dortmund GmbH“ (CTD) für den Containerumschlag (Dortmunder Hafen AG: 31,42%, DB Intermodal Service GmbH: 30%, weitere Unternehmen der Privatwirtschaft: 38,58%).

Südlich des Hafengebietes existiert eine direkte Straßenverkehrsanbindung über die Mallinckrodtstraße zur Bundesautobahn A 45 (Anschlussstelle „Dortmund-Hafen“). Hierüber wird insbesondere der Verkehr mit dem Containerterminal, der in unmittelbarer Nähe zum Anschluss an die Mallinckrodtstraße liegt, abgewickelt. Darüber hinaus ist die Straßenverkehrsinfrastruktur im Hafenbereich veraltet und entspricht nicht mehr den heutigen und zukünftigen Erfordernissen. Die Verbindung nach Norden zur Bundesautobahn A 2 (Anschlussstelle „Dortmund-Mengede“) ist über mehrere Kilometer Stadtstraßen zu erreichen. Die Verbindungen nach Osten und Süden führen insbesondere auch durch Wohngebiete und sind durch die Ausweitung weiterer Teile des Stadtgebietes als „Umweltzone“

(nur für KFZ mit grüner Umweltplakette erlaubt) für den LKW-Verkehr nur eingeschränkt nutzbar.

Durch die Steigerung des Güter- und Warenumsatzes besteht die Notwendigkeit einer Neuorganisation des Verkehrs im und um das Hafengebiet. „Prognosen sagen voraus, dass der Güter- und Warenumsatz weiter steigen wird, was eine Zunahme des Verkehrs zur Folge haben wird. Durch diese Entwicklungen in der Hafenregion werden sich die Verkehrsströme im und rund um den Hafen verändern und müssen neu organisiert werden.“ (Internetportal der Stadt Dortmund: [http://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=255688](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=255688)). Bis 2014 soll unter Beteiligung von Bürger/innen und Hafenunternehmen ein neues Verkehrskonzept entwickelt werden. „Im Mittelpunkt steht hierbei der Wunsch, die Nachbarn im Hafengebiet umfassend und transparent über Verkehrsprognosen, Verkehrsführung und Möglichkeiten der baulichen Entlastung zu informieren. Darüber hinaus werden die Anregungen und Vorschläge der Bürger zu verkehrsinfrastrukturellen Maßnahmen berücksichtigt, um gemeinsam ein Verkehrskonzept für die Hafenregion umzusetzen“ (Dortmunder Hafen-Report 2/2013, S. 3).

### **Entwicklungsstrategien für den Dortmunder Hafen**

Die Entwicklung des Dortmunder Hafens ist eingebettet in eine Gesamtstrategie der Wirtschaftsentwicklung. Dortmund positioniert sich als Technologiestandort. Seit im Jahr 2000 das „dortmund-project“ konzipiert und in den Folgejahren umgesetzt wurde, setzt die Stadt auf die Förderung sogenannter Zukunftsbranchen: Informationstechnologien, Logistik, Mikro-/Nano- und Biotechnologie. „Zusammen mit der Informationstechnologie und der Mikrosystemtechnik ist die Logistikbranche mit über 20 000 Beschäftigten im Bezirk der IHK zu Dortmund der wichtigste Motor des Strukturwandels in der Region“ (Ellerbrock 2007, S. 208).

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Logistik in Dortmund sind günstig: Die Stadt ist in der Lage, ausreichend Flächen für die flächenintensiven Standorte der Logistik - besonders der Handelslogistik - bereitzustellen und verweist darüber hinaus auf die Verbindung zur IT-Wirtschaft und zur Wissenschaft. „Dortmund gehört zu den führenden Logistikstandorten Deutschlands. Darüber hinaus hat sich die Region in den letzten 10 Jahren zu einer wichtigen Logistikdreh-

scheibe Europas entwickelt. 860 Unternehmen der Logistik und verwandter Branchen beschäftigen heute ca. 26.316 Menschen. ... Darüber hinaus hat sich die Westfalenmetropole zu einem Zentrum für Logistikplanung, -software und -anlagenbau entwickelt“ (Internetportal der Wirtschaftsförderung Dortmund: <http://www.logistik-dortmund.de/de/standort/>).

Vor diesem Hintergrund wird der Hafen insbesondere mit seinem Containerterminal als Drehscheibe für den Warenumsatz wahrgenommen und spielt in der Entwicklung der Dortmunder Logistikwirtschaft eine



herausragende Rolle. Durch die Flächenverfügbarkeit und die gute Verkehrsinfrastruktur haben sich im Stadtgebiet große Unternehmen der Logistik, bzw. Handelslogistik niedergelassen. Dazu gehören zum Beispiel Dachser, Kühne und Nagel oder Kaufland. Im Norden des Dortmunder Hafens ist seit 2003 mit dem Warenverteilzentrum und Europalager das weltweit größte Distributionslager von IKEA entstanden. Auch durch die Logistikforschung in Dortmund wird die Attraktivität des Standortes erhöht. 2012 wurde Dortmund als „Logistikstandort des Jahres“ in Nordrhein-Westfalen ausgezeichnet. (siehe „News“ der Wirtschaftsförderung Dortmund unter [http://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/de/services/news/news\\_detail.jsp?cid=1010340122215](http://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/de/services/news/news_detail.jsp?cid=1010340122215)).



---

Die Bedeutung des Containerumschlags wird in Zukunft noch einmal deutlich zunehmen. Der ehemaligen Stahlstandort „Westfalenhütte“ im Nordosten der Stadt umfasst eine Gesamtfläche von 450 ha. Zunächst wird ein Teil davon zum „Logistik-Park“ ausgebaut. Es sollen 45 ha Logistikfläche entstehen, 20 ha davon überdacht. Verkehrstechnisch existiert eine ausgebaute Eisenbahnverbindung für den Gütertransport zum Dortmunder Hafen. Auch der geplante Bau eines Terminals für kombinierte Ladungsverkehre („KV-Terminal“) westlich des Hafens wird den Containerumschlag deutlich erhöhen.

Ein von der Dortmunder Hafen AG an das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) in Auftrag gegebenes Gutachten „... zeigt Entwicklungschancen, mögliche Hemmnisse sowie zukünftige Anforderungen an den Dortmunder Hafen auf und entwickelt eine mögliche Zukunftsstrategie. ... Die knappen Hafensflächen müssen laut Gutachten grundsätzlich für Hafenzwecke genutzt werden, um ein zukunftsfähiges Flächenmanagement im Hafen und die 24/7-Planungssicherheit der Anlieger am Standort dauerhaft gewährleisten zu können.“ (Dortmunder Hafen Report 2/2012, S. 2f) Das Gutachten fordert „... eine klare Trennung der Stadt mit den anliegenden Gebieten ... Aufbauend auf der Standortsicherung können neue Logistikkonzepte und Dienstleistungen entwickelt werden, um den Standort für Logistikdienstleister und Verlager attraktiv zu gestalten und einen Standortvorteil zu erreichen“ (vgl. Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik).

Eine städtebauliche Strategie befasst sich über die Entwicklung des Hafens als Wirtschaftsstandort hinaus derweil mit dem Übergang zur angrenzenden Wohnnutzung an der Speicherstraße im Südosten des Hafens (Schmiedingshafen und Stadthafen). Diese Strategie sieht eine Öffnung des Hafens zu den benachbarten Wohnquartieren vor. Nachdem eine Open-Air-Gastronomie aufgrund nachbarschaftlicher Beschwerden schließen musste, wird jetzt ein erneuter Versuch unternommen, den Übergang zum Hafen neu zu gestalten. „Daher wird für die Entwicklung der Lager- und Speicherstraße ein privater Investor und Projektentwickler gesucht, um das Quartier langfristig mit Gastronomie, Büros und Kreativwirtschaft zu beleben“ (Dortmunder Hafen Report 2/2013, S. 13).

## 4. Der PCB-Skandal, Runder Tisch PCB und Hafenkonzferenz

### Der PCB-Skandal bei der Firma Envio

Im Jahr 2010 erschütterte ein aufsehenerregender Umweltskandal die Öffentlichkeit. Im Mittelpunkt stand die Firma Envio im Dortmunder Hafen. Nachdem das Unternehmen bereits jahrelang im Verdacht stand, für erhöhte PCB-Immissionen im Dortmunder Hafen und in den benachbarten Freizeit- und Wohngebieten verantwortlich zu sein, erfolgt im Mai 2010 zunächst eine Teilstilllegung durch die Bezirksregierung Arnsberg als zuständige Aufsichtsbehörde. Zwei Wochen später wurde der gesamte Betrieb stillgelegt. Schon vier Jahre zuvor wurden bei Feinstaubmessungen erhöhte PCB-Werte im Umfeld der Firma festgestellt. Zwei Jahre später gab es bereits konkrete Hinweise, dass es sich beim Verursacher der hohen PCB-Belastungen um die Firma Envio handelt. Das Umweltamt der Stadt Dortmund und die Bezirksregierung waren informiert. Eine Prüfung durch die Bezirksregierung Arnsberg blieb ohne Konsequenzen. Erst durch den Hinweis eines ehemaligen Beschäftigten und zunehmendem Druck der Presse wurden Proben vom Betriebsgelände genommen und das Blut zweier Beschäftigter analysiert. Erst danach erfolgte die Schließung (<http://envio.derwesten.de/>).

Als einen „... der größten Skandale der letzten zehn Jahre ...“, nannten der Arbeitsminister und der Umweltminister des Landes Nordrhein-Westfalen die Vorgänge bei Envio in einer gemeinsamen Presseerklärung (Presseerklärung des MAIS NRW vom 11.04.11). Besonders betroffen sind die (ehemaligen) Beschäftigten, insbesondere diejenigen, die direkt mit dem PCB in Berührung gekommen sind. Etwa 300 Personen, bei denen erhöhte PCB-Konzentrationen im Blut festgestellt wurden, befinden sich in einem Betreuungsprogramm, das im Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen durchgeführt wird, darunter auch über 30 Familienangehörige der ehemaligen Envio-Mitarbeiter (Belastung durch verseuchte Arbeitskleidung) und drei Anwohner/innen. Die Belastung der Betroffenen beträgt bis zum 25.000 fachen der Durchschnittsbelastung der Bevölkerung.

Der Geschäftsführer der Envio GmbH und drei weitere Mitarbeiter wurden wegen vorsätzlicher Körperverletzung in 51 Fällen und wegen schwerer Umweltdelikte angeklagt. Nun müssen die Beschäftigten in Einzelfällen nachweisen, dass ihre Beschwerden eindeutig auf die PCB-Belastungen zurückzuführen sind. Eine entsprechende Beweisführung ist jedoch ausgesprochen schwierig. Zu den gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten und ihrer Familienangehörigen kommen nun noch zermürbende Gerichtsverfahren und eine nicht unerhebliche Wahrscheinlichkeit hinzu, dass eine Schuld der Angeklagten im juristischen Sinne durch das Gericht nicht nachgewiesen werden kann (vgl. Welt am Sonntag 2012, Spiegel 2012). Ob die Betroffenen Arbeitnehmer/innen über das Betreuungsprogramm hinaus von der Berufsgenossenschaft Leistungen zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation erhalten und eine Anerkennung der Beschwerden als Berufskrankheit erfolgt, ist nicht sicher. Dazu müsste zweifelsfrei nachgewiesen werden, dass die Erkrank-

kungen durch die Aufnahme von PCB verursacht wurden.

Neben den Gesundheitsschäden sind erhebliche Kosten entstanden. Die Kosten für die Sanierung des Betriebsgeländes und das gesundheitliche Betreuungsprogramm werden auf sieben Mio. EUR geschätzt. Die Gärten der benachbarten Kleingartenanlagen wurden so stark kontaminiert, dass der Verzehr des dort angebauten Gemüses seit 2007 zum Teil bis heute eingeschränkt ist. Sogar in den Fischbeständen des Kanals wurden erhöhte PCB-Konzentrationen festgestellt. Der Imageschaden für den Dortmunder Hafen, die dort ansässigen Unternehmen und die Stadt Dortmund insgesamt ist insbesondere auch durch die bundesweite Berichterstattung in den Medien groß.

Wie konnte es so weit kommen? Bereits im Jahr 1985 wurde in der Vorgängerfirma eine Anlage zur Vorbehandlung und Zwischenlagerung PCB-haltiger

Envio-Skandal darf sich nicht wiederholen

## Was tun bei Verstößen gegen die Arbeitssicherheit?

**„Wer sich beschwert, lebt nicht verkehrt!“ So lautet der Titel einer 12-seitigen Broschüre der IG-Metall NRW. Sie informiert darüber, was Beschäftigte und Betriebsräte tun können, wenn sie Verstöße gegen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb feststellen.**



Hintergrund: Der Envio-Skandal, der „größte Arbeitsschutz- und Umweltskandal des vergangenen Jahrzehnts“ (NRW-Umweltminister Johannes Remmel). Die Dortmunder Entsorgungsfirma Envio hat bis April 2010 hunderte Beschäftigte und womöglich auch Anwohner mit dem potenziell krebserregenden Stoff PCB (Polychlorierte Biphenyle) vergiftet. Bei Envio zerlegten Arbeiter ausgemusterte Transformatoren, die mit Kühlfüssigkeit PCB gefüllt waren. Die meisten von ihnen waren Leihkräfte, die ohne Schutzausrüstung mit dem Gift hantierten, das längst weltweit verboten war.

Betriebsräte müssen die Einhaltung von Arbeitsschutz- und Gesundheitsvorschriften überwachen. Sollten die Missstände nicht beseitigt werden, ist die Arbeitnehmervertretung verpflichtet, die Berufsgenossenschaft oder das Arbeitsschutzamt zu informieren. Bei Envio gab es keinen Betriebsrat.

Auch Beschäftigte selbst sind laut Unfallverhütungsvorschrift verpflichtet, „jede unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit zu melden. Zunächst dem Arbeitgeber. Bleibt der untätig, sollten die Behörden informiert werden, notfalls anonym. Das gilt für Stammbeschäftigte wie Leihkräfte. IG Metall-Mitglieder sollten sich an ihre Gewerkschaft wenden.

*IG Metall Nordrhein-Westfalen, Nachricht vom 06. Dezember 2011*

Abfälle genehmigt. Eine Änderung der Gesetzeslage ermöglichte es, PCB-haltige Abfälle zu verwerten (1994/1995). 2004 wurde das Geschäft und die PCB-Behandlungsanlage von der Firma Envio übernommen. Das Unternehmen beschaffte sich PCB-verseuchte Trafos (die bereits als Sondermüll in der Untertagedeponie Herfa-Neurade entsorgt waren!) um das darin enthaltene Kupfer auszubauen und zu verkaufen. Auch aus Kasachstan wurden tausende PCB-verseuchter Trafos unter kriminellen Umständen angeliefert, um das Kupfer wiederzugewinnen. Aufgrund der hohen Kupferpreise war dies ein ausgesprochen lukratives Geschäft. Die kontaminierten Trafos und Bauteile wurden auf dem Firmengelände gelagert und an (ahnungslose) Abnehmer weiterverkauft (vgl. Chronologien und Berichterstattungen in WDR, WAZ, Ruhrnachrichten). Eine interne Kontrolle der Geschäftsführung fand aufgrund personeller Verflechtungen von Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsführungen im Unternehmensnetzwerk nicht statt (vgl. DER-WESTEN vom 16.07.2010).

PCB (Polychlorierte Biphenyle) wurde aufgrund der chemischen und physikalischen Eigenschaften als Kühl- und Isoliermittel in Transformatoren verwendet. In Deutschland ist PCB aufgrund seiner toxischen Eigenschaften seit 1989 auch in geschlossenen Systemen verboten. Sie gehören zu den persistenten organischen Schadstoffen, reichern sich in der Umwelt und im Fettgewebe von Lebewesen an. PCB wirkt auch schon bei geringen Mengen chronisch, kann u.a. Chlorakne und Haarausfall verursachen, das Immunsystem schwächen und steht im Verdacht, krebserregend und erbgutschädigend zu wirken. PCB gehört zur Gruppe der („dreckigen zwölf“) „persistent organic pollutants“ (POPs), deren Verwendung im Mai 2004 aufgrund ihres Schadpotenzials durch die Stockholmer Konvention eingeschränkt, bzw. weltweit verboten wurde (vgl. Umweltbundesamt).

Die Envio-Beschäftigten waren diesem Stoff fast schutzlos ausgeliefert. Ohne geeignete Schutzkleidung wurden Transformatoren und Kondensatoren demontiert. Statt geeigneter Schutzkleidung wurde „Malerkleidung in Baumarktqualität“ (TAZ 2012) verwendet. Die Belegschaft wechselte ständig, weil das Unternehmen in großem Umfang Leiharbeiter/innen einsetzte. Im Zeitraum von fünf bis sechs Jah-

ren arbeiteten dort 15 Leiharbeiter/innen aus 15 verschiedenen Leiharbeitsfirmen. Einen Betriebsrat gab es nicht und damit auch keine organisierte Arbeitnehmervertretung, die schon früher hätte einschreiten können. Laut TAZ (2012) herrschten in der Firma „frühkapitalistische Arbeitsbedingungen“.

Es gab heftige Kritik an den Aufsichtsbehörden. Ihnen wird eine Mitverantwortung für das Ausmaß des Skandals unterstellt. Zu ihrer Rolle stellt ein Gutachten der Prognos AG fest, dass „... grundlegende Probleme in der Verwaltung ... dafür verantwortlich sind, dass der nichtgenehmigungskonforme Betrieb bei Envio im Rahmen der Überwachung nicht auffiel und dass die Suche nach der PCB-Quelle nicht zügig vorangetrieben wurde.“ (Prognos AG 2011a, S. 49) Envio sei bezogen auf das Vorgehen der Aufsichtsbehörden nicht als Einzelfall zu bewerten. Das unzumutbare Handeln sei systematisch bedingt. (vgl. Prognos AG 2011a und 2011b). Neben der „... fehlende(n) Übersetzung zwischen Verwaltungs- und Vollzugslogiken ...“ (Prognos AG 2011a, S. 50) im Zusammenhang mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und einer fehlenden Gesamtverantwortung innerhalb der Behörden sei die Personalsituation eine wesentliche Ursachen für das Behördenversagen im Fall Envio. Der Personalbestand der für Envio zuständigen Behörden hat zwischen 2000 und 2010 um 33% (Umweltverwaltung), bzw. 43% (Arbeitsschutzverwaltung) abgenommen (vgl. Prognos AG 2011a, S. 43ff und MAIS/MKULNV 2011a, S. 12f).

In der fachaufsichtlichen Gesamtbewertung des Arbeits- und des Umweltministeriums NRW wird betont, dass die Arbeitnehmer/innen- und Umweltbelastungen durch die unzulässige Betriebsweise der Fa. ENVIO verursacht wurden. Der Bericht stellt „... aber auch Schwachstellen und Defizite im behördlichen Vollzug und in der Behördenstruktur ...“ fest (MAIS und MKULNV NRW 2011a, S. 67). Als Konsequenz aus den Erfahrungen wurden von der Landesregierung NRW verschiedene Maßnahmen angekündigt und zum Teil bereits umgesetzt. Die Aufsichtsbehörden (Umweltüberwachung und Arbeitsschutz) sollten demnach personell aufgestockt und es sollten in der Umwelt- und Arbeitsschutzverwaltung risikoorientierte Überwachungskonzepte eingeführt werden. Das Beschwerdemanagement in den Bereichen Arbeitsschutz- und Umweltschutz-

überwachung und der Vollzug der Genehmigungs- und Anzeigeverfahren wurden nach Angaben des Arbeits- und des Umweltministeriums NRW optimiert. Schließlich sei auch die Zusammenarbeit zwischen den Behörden verbessert worden (vgl. MAIS und MKULNV NRW 2011b).

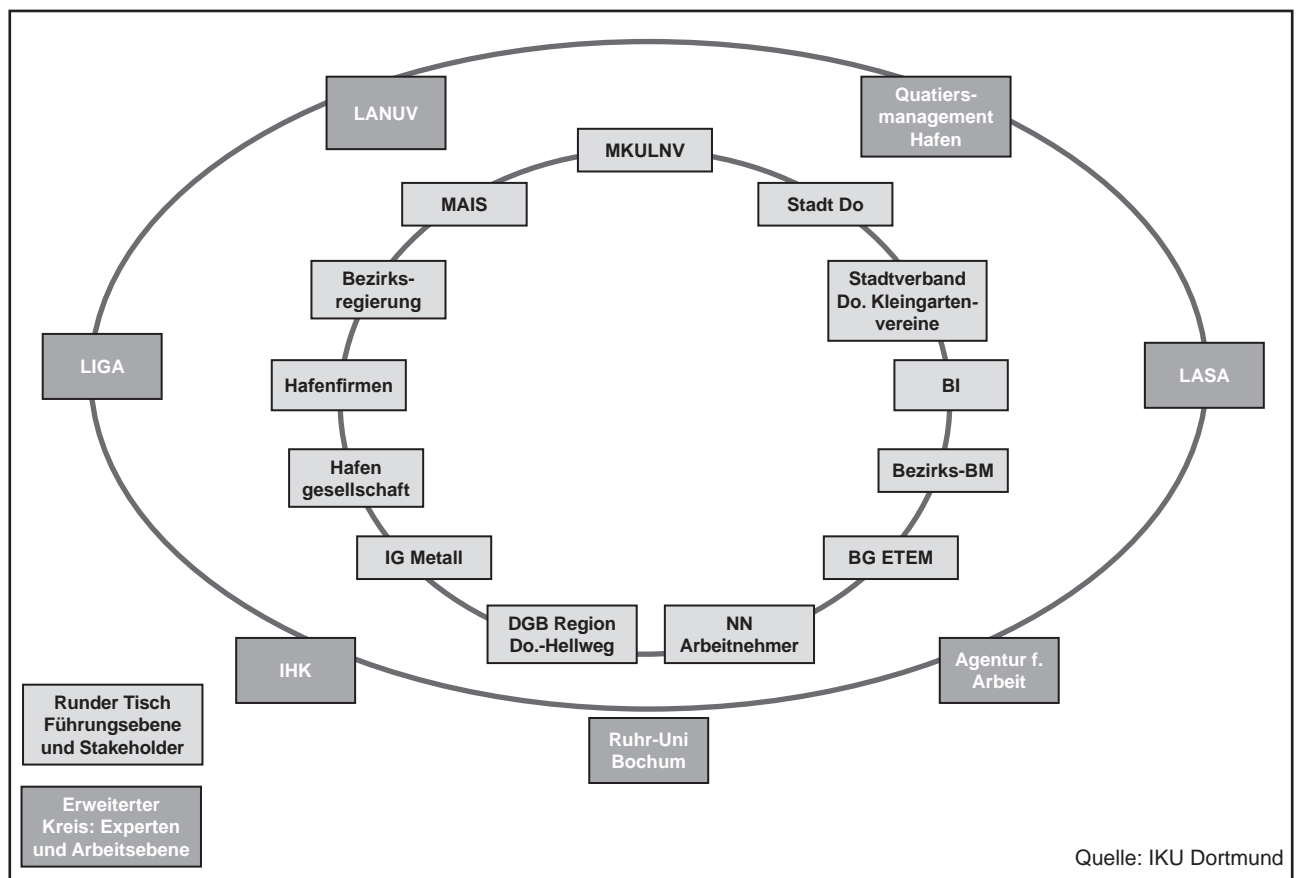
## Runder Tisch PCB

Nach einer gemeinsamen Entscheidung des Arbeits- und des Umweltministers des Landes Nordrhein-Westfalen im August 2010 wurde ein „Runder Tisch PCB“ unter ehrenamtlichen Leitung des ehemaligen Vorsitzenden der DGB-Region und einem professionellen Moderationsteam (IKU\_DIE DIALOGGESTALTER) organisiert. Die Aufgabe bestand darin, bestehende Dialogstrukturen zu verbessern, Transparenz herzustellen und „... den Betroffenen Hilfestellung und Unterstützung über schnelle Zugänge zu Politik, den Behörden und der Berufsgenossenschaft zu verschaffen.“ Thematisiert werden sollte auch die „... Sicherung und Zukunftsfähigkeit des Industriestandortes Hafen.“ (Bezirksregierung Arnsberg 2011, 1. Runder Tisch PCB, S. 4). Der Runde

Tisch sollte als Forum mit unterschiedlichen Interessengruppen Empfehlungen erarbeiten und diese an das Arbeits- und Umweltministerium herantragen.

Die Zusammensetzung des Runden Tisches wurde vom Leiter und den Moderatoren gemeinsam geplant. Ein innerer Kreis bestand aus Bürger/innen, Betroffenen und Behördenvertretern („Führungsebene und Stakeholder“: Hafenunternehmen und -verwaltung, Ministerien, Aufsichtsbehörden, Anwohner, Arbeitnehmer/innen und Gewerkschaften). Ein äußerer Kreis aus Multiplikatoren und Expert/innen wurde bedarfsweise einbezogen („Experten und Arbeitsebene“: Landeseinrichtungen, Wissenschaft, IHK, Arbeitsagentur, Quartiersmanagement).

Das Forum tagte an drei Terminen von September bis Dezember 2010. Es wurden darüber hinaus zahlreiche Einzelgespräche geführt und verschiedene Materialien der Öffentlichkeit über eine Internetplattform zur Verfügung gestellt. Parallel fanden Abstimmungsgespräche, Pressekonferenzen und eine vom örtlichen DGB organisierte Veranstaltung für Arbeitnehmer/innen statt.



Auf Wunsch des Umweltministeriums NRW wurde im Februar 2011 ein achtseitiges Abschlusspapier mit „Empfehlungen zur Kommunikation aus Sicht von Leitung und Moderation“ erstellt. Der Leiter und die Moderatoren beziehen sich darin zunächst auf die Situation vor dem Runden Tisch. Sie stellen „1. Informationsmängel und –ungleichgewichte“ fest, weil Behörden und Medien verstreut über einzelne Sachverhalte berichteten. Es gab „2. Unklare Verantwortlichkeiten“, da in der öffentlichen Berichterstattung eine Vielzahl von Behörden auftauchte, wobei der Eindruck von „Konkurrenz und Missmanagement“ entstanden sei und kein Hauptansprechpartner zur Verfügung stand. Das Team stellt unter „3. Unklare Strategie“ das Fehlen einer angestrebten Perspektive für die Bewältigung der Probleme fest. Schließlich sei „4. Verunsicherung und Vertrauensverlust“ entstanden, weil die Behörden eher mit einer „Verteidigungshaltung“ in Verbindung gebracht, Arbeitnehmer/innen und Geschäftsleitungen benachbarter Unternehmen unzureichend informiert wurden und für „Außenstehende ... die Tragweite der Belastungssituation kaum vorstellbar (ist).“ (Bezirksregierung Arnsberg 2011, S. 3-4)

Hinsichtlich der Wirkungen des Runden Tisches ziehen der Leiter und das Moderatorenteam folgende Bilanz: Durch den direkten Kontakt zwischen Betroffenen und Verantwortlichen (in den Behörden) konnte „Misstrauen ... abgebaut werden“. Der Informationsfluss zwischen Behörden zu Interessengruppen konnte „deutlich ausgeweitet“, über eine Internetplattform gebündelt und beschleunigt werden. Die Akteure haben sich auf „konkrete Hilfs- und Lösungsmöglichkeiten“ konzentriert, statt „bei der Diskussion um Schuldfragen“ stehen zu bleiben. Es gab auch einige Kritikpunkte. Bemängelt wurden Defizite in der Zusammenarbeit des Runden Tisches auf kommunalpolitischer Ebene mit den Stadtbezirken. Eine Ausnahme bildete die Bezirksvertretung Innenstadt-Nord. „Dort konnte die Aufgabe/Funktion des Runden Tisches dargestellt werden. Ansprüche der Fraktionen in der Bezirksvertretung an eine aktive Beteiligung am Runden Tisch ergaben sich danach nicht mehr.“ Kritisiert wurden auch der zu geringe Stellenwert von perspektivischen und strategischen Diskussionen, sowie die Unterschätzung der „Kommunikationsaufgabe“ (Bezirksregierung Arnsberg 2011, S. 5-7).

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse empfehlen Leiter und Moderatorenteam in Zukunft auf „Transparenz“ und „Kontinuität von Information und Kommunikation“ zu setzen. Behördenhandeln (Verantwortlichkeiten, Bewertungen und Prozesse) sollten nachvollzogen werden können. Gegenüber ansässigen Unternehmen, Anwohnerorganisationen und Multiplikatoren (Medien, Kammern, Gewerkschaften) bestehe eine „Bringschuld für Informationen“. Die bestehenden Netzwerke sollten gepflegt und erweitert, den Akteuren „vor Entscheidungen Konsultationsangebote“ unterbreitet und eine gemeinsame Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Folgende Themenfelder wurden eine weitere Bearbeitung benannt:

- „Gesundheit von Arbeitnehmern und Anwohnern
- Umweltbelastung durch PCB am Standort und im Umfeld
- Arbeit (Erhaltung und Schaffung guter Arbeitsplätze)
- Erhalt und Entwicklung des Industrie-/Gewerbestandorts Dortmund“

(Bezirksregierung Arnsberg 2011, S. 8)

Zur Umsetzung der Strategie sollte als Anlaufstelle eine Person mit ortsnaher organisatorischer Anbindung benannt werden (Bezirksregierung Arnsberg 2011, S. 7-8).

Im Mittelpunkt der Aktivitäten des Runden Tisches stand der PCB-Skandal in Verbindung mit Fragen der Organisation von Hilfen für die Betroffenen sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen. Der 3. Runde Tisch befasste sich darüber hinaus mit Zukunftsthemen wie die zukünftige Koordination der Kommunikation, die Strukturen der Aufsichtsbehörden, die gesundheitliche Betreuung der Betroffenen und die zukünftige Nutzung des Hafengebietes (IKU 2010, 2. und 3. Runder Tisch). Nach der Auflösung des Runden Tisches PCB wurde eine Multiplikatorenrunde gebildet, die aus den Teilnehmer/innen des Runden Tisches und einem erweiterter Kreis von Akteuren besteht. Diese Multiplikatorenrunde wird von der Wirtschaftsförderung Dortmund auch heute noch laufend über den Sachstand bezüglich der Überwachung, der Messwerte und der Sanierung des En-

vio-Geländes informiert und im Zusammenhang mit gravierenden Ereignissen zu Informationsveranstaltungen eingeladen. Ebenso wie die Stadt Dortmund<sup>1</sup> informiert auch die Bezirksregierung Arnsberg im Internet über den PCB-Skandal, die Folgen und den aktuellen Stand<sup>2</sup>.

Als Ansprechpartner für die vom PCB-Skandal betroffenen Menschen wurde im Januar 2011 ein PCB-Ombudsmann benannt. Der PCB-Ombudsmann hat eine vermittelnde und beratende Aufgabe gegenüber Betroffenen, Politik, Behörden und anderen Institutionen. Im Arbeitsministerium NRW wurde ein neues Beschwerdemanagementsystem entwickelt und eingeführt. Fragen im Zusammenhang mit der Standortentwicklung sollten im Rahmen einer „Hafenkonferenz“ thematisiert werden.

## Die Hafenkonferenz

Im Januar 2011 trafen sich Vertreter/innen wichtiger Dortmunder Institutionen (Wirtschaftsförderung, DGB, Kammern, Dortmunder Hafen AG, Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V.), um über die aktuelle Lage des Wirtschaftsstandortes Hafen und über gemeinsame Aktivitäten zu diskutieren. Die Veranstaltung erfolgte auf gemeinsame Einladung der Dortmunder Hafen AG, des Vereins der Hafenanlieger und der Wirtschaftsförderung Dortmund. In unterschiedlichen Themenworkshops wurden Handlungsfelder benannt: „Schule, Kommunikation, Umwelt, Nachbarschaft und Standort-/Unternehmensentwicklung“ (Stadt Dortmund, StanDOrt 01/2011, S. 5). Es wurden zukünftige Arbeitsfelder festgelegt und Maßnahmen beschlossen. Die Hafenkonferenz sollte als regelmäßig stattfindendes Austauschforum die Kooperation untereinander gewährleisten und „... ein Forum für konkrete Ideenentwicklung ... anbieten“ (Stadt Dortmund, Presseinformation vom 12.01.2011).

Ein umfangreicher Maßnahmenkatalog mit insgesamt 17 Projekten sollte für mehr Transparenz und Akzeptanz bei den Bürger/innen zu sorgen. An diesen Projekten konnten die Hafener Unternehmen und

Institutionen teilnehmen. Im Rahmen einer zweiten Hafenkonferenz im Juli 2011 „... wurde vor Ort der aktuelle Sachstand zum Wirtschaftsstandort Hafen ausgetauscht und die im Januar erarbeiteten Projekte diskutiert und gestartet.“ (dortmund.de / Nachrichten vom 13.07.2011) Die Hafener Unternehmen wurden vom Oberbürgermeister der Stadt Dortmund im Rahmen eines Statements zum Dortmunder Hafen dazu aufgerufen, sich an den Projekten zu beteiligen. Die Federführung für die Projekte wurde von den beteiligten institutionellen Akteuren (Dortmunder Hafen AG, Hafenanliegerverein, Wirtschaftsförderung, DGB, IHK) übernommen. Im Vordergrund standen insbesondere Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Internet, Info-Material), nachbar-



schaftliche Aktivitäten (z.B. „Hafen macht Schule“, Hafenfest 2014), Netzwerkveranstaltungen, aber auch ambitioniertere Maßnahmen wie beispielsweise „NRW.ALLIANZ Pro Industrie und Nachhaltigkeit“ (IHK zu Dortmund), „Gute Arbeit im Hafen“ (DGB) und „ÖKOPROFIT“ (Wirtschaftsförderung). Neben den fünf institutionellen Akteuren zeigten insgesamt 15 Hafener Unternehmen konkretes Interesse an einer Beteiligung.

Nach der zweiten Hafenkonferenz wurde ein gemeinsames Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmund Hafen“ (2011) der beteiligten institutionellen Akteure veröffentlicht. Hier wurden die in der 1. Ha-

1 [www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/ gesundheit/ pcb/ start\\_pcb/index.html](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/gesundheit/pcb/start_pcb/index.html)

2 [www.bezreg-arnsberg.nrw.de/themen/p/pcb\\_do/index.php](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/themen/p/pcb_do/index.php)

---

fenkonferenz bereits genannten Ziele, bzw. Themen ausformuliert:

- Die Sicherung und Weiterentwicklung des Standortes,
- die Unterstützung und ein offener Umgang der Unternehmen bezüglich Kontrollen zur Einhaltung gesetzlicher Normen,
- eine Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Nachbarn,
- der Erhalt und die Schaffung sozial nachhaltiger Arbeitsplätze am Standort Hafen,
- die Schaffung eines stabilen Planungsrahmens für die Hafenanlieger,
- die Entwicklung von Industrieflächen im Hafenumfeld,
- die Schaffung von Akzeptanz durch eine Standortprofilierung in der Außendarstellung,
- sowie die Öffnung des Hafens durch gemeinsame Projekte.

Eine dritte Hafenkonzferenz fand ein Jahr später im Mai 2012 statt. Bei diesem Treffen standen die weitere Vernetzung der Hafenanlieger und Informationen zum PCB-Skandal im Vordergrund. 2013 wurde (noch) keine weitere Hafenkonzferenz durchgeführt und es erscheint zweifelhaft, ob die Hafenkonzferenz in der ursprünglichen Form eine Fortsetzung findet.

## **5. Darstellung der Untersuchungsergebnisse**

### **5.1 Akteure im Dortmunder Hafen**

An der Entwicklung des Dortmunder Hafens sind verschiedene Akteure in unterschiedlichen Zusammenhängen und Funktionen beteiligt. Dazu gehören insbesondere die im Dortmunder Hafen ansässigen Unternehmen und die dort beschäftigten Arbeitnehmer/innen sowie die für den Hafenbetrieb zuständige Dortmunder Hafen AG. Dazu gehören auch Vertreter/innen aus dem politisch-administrativen Umfeld (Stadt Dortmund, Wirtschaftsförderung, Aufsichtsbehörden), sowie verschiedener Institutionen wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Kammern, etc. Diese Akteure sind in unterschiedlichen Konstellationen mit mehr oder weniger großem Einfluss an der städtischen Entwicklung beteiligt (zum Beispiel über den Wirtschaftsförderungsausschuss) und bilden auch die institutionelle Basis für die Aktivitäten im Zusammenhang mit dem PCB-Skandal (Runder Tisch PCB, Multiplikatorenrunde, Hafenkonzferenz).

#### **Unternehmen am Hafenstandort und der Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V.**

Im Hafengebiet sind 160 Unternehmen mit ca. 5.000 Beschäftigten ansässig (Angaben der Dortmunder Hafen AG). Da die Übergänge zu den benachbarten Industrie- und Gewerbestandorten im Norden und Süden des Hafengebietes fließend sind, geht die Zahl der Unternehmen und Beschäftigten über die der direkten Hafenanlieger und das im Flächennutzungsplan der Stadt Dortmund als Sondergebiet ausgewiesene Areal hinaus. Die Branchenstruktur umfasst ein breites Spektrum vorwiegend aus dem Bereich Lager/Logistik und von Industrie- und Gewerbebetrieben (vgl. Kap. 4). Auch die Größe der kleinen und mittleren Betriebe ist sehr unterschiedlich (bis 200 Beschäftigte) und liegt im durchschnittlich bei 31 Beschäftigten.

Ein Teil der Unternehmen im Dortmunder Hafengebiet ist im „Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V.“ (oder: „Hafenanliegerverein“) organisiert. Der Verein organisiert bei Bedarf oder auf ausdrücklichen Wunsch der Vereinsmitglieder Vernetzungsaktivitäten zwischen den Hafenunternehmen und geber-

nenfalls auch mit anderen Anliegern. Er ist durch enge Kontakte mit der Dortmunder Hafen AG auf informeller Ebene Ansprechpartner/in im Zusammenhang mit Fragen der Standortentwicklung und war neben der Wirtschaftsförderung Dortmund und der Dortmunder Hafen AG Mitveranstalter/in der „Hafenkonferenzen“.

### **Betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften**

Bei den Hafenunternehmen handelt es sich zumeist um kleine bis mittlere Betriebe größtenteils ohne Betriebsräte oder um Zweigniederlassungen größerer Unternehmen ohne Interessenvertreter/innen am Standort. Das bestätigen auch die örtlichen Gewerkschaften. Die (wenigen) Betriebsräte sind entsprechend des Branchenspektrums an unterschiedliche Gewerkschaften angebinden. Arbeitnehmerbezogene Einflussmöglichkeiten auf die Standortentwicklung bestehen über eine gewerkschaftliche Beteiligung des Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB-Region Dortmund-Hellweg) in beratender Funktion mit Rederecht (jedoch kein Stimmrecht) im Wirtschaftsförderungsausschuss der Stadt Dortmund.

Der DGB und die IG Metall haben sich sehr intensiv mit dem PCB-Skandal befasst. Sie waren Teilnehmer/innen des Runden Tisches PCB und haben im Jahr 2011 eine Informationsveranstaltung zum Zwischenstand des PCB-Skandals (Gesundheit der Betroffenen, Gerichtsverfahren, Flächen- und Gebäudesanierung, etc.) durchgeführt. Der Runde Tisch selbst wurde gemeinsam mit einem Moderatorenteam vom ehemaligen Vorsitzenden und Vorgänger der jetzigen Vorsitzenden der DGB-Region organisiert. Der DGB hat als mitverantwortlicher Akteur an der Hafenkonferenz sowie an der Erstellung des Positionspapiers „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“ mitgewirkt. Ein Betriebsrat war formell am Runden Tisch beteiligt. Die anderen (befragten) Betriebsräte haben sich in der Presse oder wurden zum Teil von ihren Geschäftsführungen (soweit beteiligt) über die Hafenkonferenz informiert.

### **Die Dortmunder Hafen AG**

Für den Betrieb der Hafenbecken und das Grundstücksmanagement ist die „Dortmunder Hafen AG“

zuständig. Mit ihren Beteiligungen („Dortmunder Eisenbahn GmbH“, „DE Infrastruktur GmbH“, „Container Terminal Dortmund GmbH“ - CTD) steuert die Dortmunder Hafen AG über die Hafen- und Grundstücksverwaltung hinaus den Bahn- und Containertransport innerhalb des Hafens und zu anderen Logistikstandorten im Stadtgebiet. Sie bildet damit den infrastrukturellen Kern des Logistikbetriebes innerhalb des Dortmunder Hafens und darüber hinaus (vgl. Kap. 4) und steht dabei in engem Kontakt mit der Stadt und insbesondere der Wirtschaftsförderung Dortmund bezüglich der strategischen und administrativen Standortentwicklung. Auch zu den Hafenunternehmen und zum „Verein der Dortmunder Hafenanlieger e.V.“ bestehen intensive Kontakte (vgl. hierzu auch verschiedene Ausgaben des Dortmunder Hafen Report). Als eine Hauptakteurin am Standort war die Die Dortmunder Hafen AG Teilnehmerin des Runden Tisches PCB, ist Mitglied in der Multiplikatorenrunde und Mitorganisatorin bei der Durchführung der Hafenkonferenzen. Die von ihr vorgeschlagenen Projekte bei der Hafenkonferenz sind auf Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege ausgerichtet und werden zum Teil bis heute fortgeführt (u.a. „Hafen macht Schule“, „Hafenfest 2014“, „Hafenrundgang“).

### **Stadt Dortmund/ Wirtschaftsförderung**

Die Standortentwicklung des Dortmunder Hafens wird von der Stadt Dortmund durch die politische und administrative Steuerung maßgeblich beeinflusst. Über die Bauleitplanung und die Fachplanungen (z.B. Verkehrsplanung) werden die planungsrechtlichen Voraussetzungen für die Flächennutzung geschaffen. Darüber hinaus wird die städtische Entwicklung über strategische Ansätze gesteuert. Dazu gehören gesetzlich nicht normierte Stadtbezirksentwicklungskonzepte, Masterpläne (z.B. „Wirtschaftsflächen“, „Mobilität“, „Wissenschaft“) oder das „dortmund-project“ für die Entwicklung von „Führungsbranchen“ und „Zukunftsstandorten“ (vgl. Kap. 4).

Neben den zentralen Aufgaben der Verwaltung wird die Standortentwicklung über verselbständigte Organisationseinheiten gesteuert. An erster Stelle steht hier die „Dortmunder Hafen AG“, durch deren Aufgaben und Beteiligungen die Stadt Dortmund indirekt über erhebliche Steuerungsmöglichkeiten verfügt,



die bis in den Betrieb des Containerterminals, der Eisenbahn, die (in der Planung befindliche) KV-Anlage und die Vermietung der Grundstücke hineinreichen (Stadt Dortmund 2012). Der „e-Port“ Dortmund fördert als Teil des „dortmund-project“ Unternehmen der sogenannten „e-Logistik“. Für die Entwicklung des Bereichs „Speicherstraße“ sucht die Stadt Dortmund im Rahmen eines „Interessenbekundungsverfahrens“ private Investoren und Projektentwickler/innen.

Bezogen auf den PCB-Skandal ist die Stadt Dortmund in verschiedenen Funktionen beteiligt. Im Rahmen ihrer Aufsichtspflichten waren städtische Aufsichtsbehörden für den ordnungsgemäßen Betrieb der Recyclinganlage der Firma Envio mit zuständig (siehe unten). Vertreter/innen der Stadt waren am „Runden Tisch PCB“ beteiligt. Die Stadt informiert im Internet über den PCB-Skandal und die Folgen (vgl. Kap. 5), die Wirtschaftsförderung Dortmund stellt aktuelle Informationen zusammen und unterrichtet die Multiplikatorenrunde über den aktuellen Sachstand. Auch an der Organisation und Durchführung der drei Hafenkonzferenzen war die Wirtschaftsförderung als Mitveranstalterin maßgeblich beteiligt.

### **Aufsichtsbehörden des Arbeits- und Umweltschutzes**

Die arbeits- und umweltschutzrechtlichen Zuständigkeiten im Dortmunder Hafen verteilen sich auf verschiedene Aufsichtsbehörden. Das Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz NRW (LANUV) ist für die Überwachung des Bodens, der Luft, des Wassers und der Umweltradioaktivität zuständig. Das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung (LIA.NRW) berät die Landesregierung und die Dienststellen des staatlichen Arbeitsschutzes bezüglich Sicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Das Landeszentrum Gesundheit (LZG.NRW) ist als fachliche Leitstelle für gesundheitlichen Fragen zuständig und berät auch die Kommunen. Mit der Verwaltungsstrukturreform sind seit 2007 Teile der Umwelt- und Arbeitsschutzverwaltung in Nordrhein-Westfalen dezentralisiert und auf die Bezirksregierungen und Kommunen verlagert worden. Gleichzeitig wurde - wie in den meisten anderen Bundesländern auch - der Personalbestand in den letzten Jahren erheblich verringert (vgl.

BMAS/BAuA 2005 bis 2011, Prognos AG 2011a, S. 43ff, MAIS/MKULNV 2011a, S. 12f).

Die Zuständigkeiten für Abfallbehandlungsanlagen, den technischen sowie betrieblichen Arbeitsschutz sind regional auf verschiedene Dezernate der Bezirksregierung (Arnsberg) verteilt. Die gemeinsame untere Immissionsschutzbehörde der Städte Bochum, Hagen und Dortmund ist für die Genehmigung und Überwachung von gewerblichen Anlagen zuständig. Das Umweltamt der Stadt Dortmund befasst sich mit Aufgaben des Klima-, Lärm-, Wasser- und Bodenschutzes und als untere Abfallwirtschaftsbehörde mit Regelungs- und Überwachungsaufgaben im Bereich gewerblicher Abfälle. Das Gesundheitsamt schließlich nimmt Aufgaben der Umweltmedizin (beispielsweise Informationspflichten) gegenüber der Bevölkerung wahr (vgl. Prognos AG 2011a). Vertreter/innen der Arbeits- und Umweltschutzbehörden der Bezirksregierung Arnsberg, der Stadt Dortmund sowie im erweiterten Kreis das LANUV.NRW und das LIGA.NRW (jetzt LIA.NRW) waren wichtige Teilnehmer/innen am Runden Tisch PCB. Neben der Stadt Dortmund hat auch die Bezirksregierung Arnsberg Internetseiten zum PCB-Skandal eingerichtet.

### **Kammern (Industrie- und Handelskammer und Handwerkskammer Dortmund)**

Für alle Gewerbetreibenden und Unternehmen besteht eine gesetzlich verankerte Pflichtmitgliedschaft zur Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer (HWK). Die Kammern sind den Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen verpflichtet und haben die Aufgabe, die Interessen ihrer Mitgliedsbetriebe gegenüber Politik und Verwaltungen zu vertreten. Sie haben durch ihre Kontakte zu kommunalen und staatlichen Einrichtungen erheblichen Einfluss auf die örtliche Entwicklung. Als „Träger öffentlicher Belange“ sind sie an den kommunalen Planungsmaßnahmen auch formell beteiligt, so auch bezüglich der Entwicklung des Dortmunder Hafens. Die beiden Kammern sind Mitglied der Multiplikatorenrunde und gehören zu den sechs Einrichtungen, die das gemeinsame Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“ erstellt haben. Die IHK Dortmund gehörte darüber hinaus zum erweiterten Kreis des Runden Tisches PCB.

## Sonstige Akteure

### Bürgerinitiative für die Aufklärung des PCB-Skandals in Dortmund

Im Zusammenhang mit dem PCB-Skandal wurde im Juni 2010 von Anwohnern des Hafengebietes eine „Bürgerinitiative für die Aufklärung des PCB Skandals in Dortmund“ gegründet. Ihr ging es um die Sammlung und Verbreitung von Informationen zu dem Skandal, zu Gesundheitsgefahren für die Anwohner/innen und zum PCB-Sachstand. (im Internet: <http://www.pcb-skandal.de/>). Vertreter/innen der Bürgerinitiative waren/sind Mitglieder des Runden Tisches PCB und der Multiplikatorenrunde. An der Hafenkonzferenz waren sie nicht beteiligt.

### PCB-Ombudsmann

Im Januar 2011 wurde gemeinsam vom Oberbürgermeister der Stadt Dortmund und dem Regierungspräsident Arnsberg ein früherer Dortmunder Landtagsabgeordneter als Ombudsmann und Ansprechpartner für die vom PCB-Skandal betroffenen Menschen benannt. Der PCB-Ombudsmann hat die Aufgabe, Betroffene zu beraten und insbesondere zwischen Betroffenen, Politik, Behörden und anderen Institutionen zu vermitteln, beispielsweise bei der Gesundheitsvorsorge ehemaliger Envio-Beschäftigter oder zwischen Gewerkschaften und Berufsgenossenschaft. Mit Unterstützung des Ombudsmanns wurde ein Fond mit privaten Spenden für rasche und unbürokratische Hilfen für betroffene Arbeitnehmer/innen eingerichtet.

### Quartiersmanagement Dortmund-Nordstadt

Das „Quartiersmanagement Nordstadt“ (QM) wird als Projekt von der Stadt Dortmund finanziert und ist bis 2014 befristet. Es soll zur Förderung solidarischer Nachbarschaften Vernetzungsstrukturen aufbauen und pflegen. Das QM ist informell in Planungen zur Stadterneuerung eingebunden. Im Rahmen ihrer Aufgaben ist das Quartiersmanagement auch für die Hafen-Region zuständig, jedoch nicht in die Aktivitäten bezüglich des PCB-Skandals, der Hafenkonzferenz oder der Standortentwicklung eingebunden.

## 5.2 Hafententwicklung und Hafenkonzferenz

### Standortentwicklung

Der Hafen soll sich in Zukunft als Industrie/Gewerbegebiet mit deutlich logistischer Ausrichtung entwickeln. Diese Vorstellung des Hafenanliegervereins teilen auch die Dortmunder Hafen AG, die Wirtschaftsförderung Dortmund und die befragten Hafenunternehmen. Über das Hafengelände hinaus gebe es, so die Dortmunder Hafen AG, in Dortmund strategisch wichtige Flächen, die zum Teil an das Hafengebiet angrenzten. Von großer Bedeutung ist nach Ansicht der Wirtschaftsförderung eine Verknüpfung des Hafens mit dem Logistikstandort „Westfalenhüt-



te“. So verbleibe die Wertschöpfung in der Stadt. Nach Meinung eines Unternehmensvertreters hat der Dortmunder Hafen durch die Ansiedlung wichtigsten Logistikunternehmen als Logistikstandort an Attraktivität gewonnen. Es gebe aber nicht nur die Logistik in der Hafenregion, so ein interviewtes Betriebsratsmitglied, sondern auch viele andere Unternehmen und Branchen. Der Unternehmensbestand sei in Jahrzehnten entstanden. Es habe sich eine Struktur herausgebildet, die sich aufgrund des Alters nur schwer verändern lasse.

Für eine kontroverse Diskussion sorgt die Umnutzung des südöstlichen Hafengeländes im Bereich

„Speicherstraße“ mit urbaner Immobilienentwicklung (Gewerbe, Büros, sowie begrenzt Einzelhandel, Kunst und Kultur, Gastronomie).

Die Dortmunder Hafen AG befürwortet eine Öffnung dieses Teils des Hafengebietes zur Dortmunder Nordstadt, solange die neuen Nutzungen nicht Interessen der Hafenanlieger einschränkt oder gefährdet. Durch die Umnutzung könnten, so einige Unternehmensvertreter/innen, zusätzliche Nutzungskonflikte zum Nachteil der Hafenunternehmen entstehen. Andererseits hätten Freizeitunternehmen eine attraktivitätssteigernde Wirkung, weil mit dem Publikum auch mögliche Investoren an den Hafestandort herangeführt würden.

### Transparenz

Es wird von verschiedenen Seiten eine Verbesserung der Akzeptanz der Bevölkerung gegenüber Industrie und Gewerbe und diesbezüglich ein verbessertes Hafenimage angestrebt. Nach Auffassung des DGB ist das Imageproblem, das die Stadt Dortmund, der Gewerbestandort Hafen und die Hafenunterneh-



men haben, insbesondere auch auf fehlende Transparenz zurückzuführen. Es gebe eine Informationslücke im Hinblick auf Industriekompetenzen und Defizite im Bereich der öffentlichen Informationen. Auch die Betriebsräte verweisen auf diesen Umstand. Vor dem PCB-Skandal sei kaum bekannt gewesen, dass

Dortmund einen Hafen habe. Selbst viele Dortmunder hätten den Hafen kaum wahrgenommen. Erst der PCB-Skandal habe in negativer Weise für große Aufmerksamkeit gesorgt. Es sei in Zukunft nötig, so einige Betriebsräte und Unternehmensvertreter/innen, die Einbindung der angrenzenden Wohnbevölkerung bezüglich möglicher Nutzungskonflikte in einem größeren Rahmen zu thematisieren. Auch ein Vertreter der Wirtschaftsförderung äußert den Wunsch nach größerer Transparenz innerhalb der Unternehmen selbst und auch durch eine offenere Kommunikation nach Außen. Im Rahmen einer Dialogveranstaltung sei der Anspruch erhoben worden, Forderungen gegenüber der Stadt offener zu kommunizieren und zu begründen.

### Die Hafenkonferenz

Die Hafenkonferenz wurde gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Dortmund, der Dortmunder Hafen AG und dem Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V. organisiert. Auch der DGB Dortmund-Hellweg war maßgeblich an der Vorbereitung und am Zustandekommen der Hafenkonferenzen beteiligt, ohne jedoch als Mitorganisator in Erscheinung zu treten. Der Öffentlichkeit gegenüber sollte durch die Initiative mehr Transparenz geschaffen und das Image des Standortes verbessert werden, so der DGB. Die Hafenkonferenz diene als Plattform für einen Informationsaustausch zwischen den Akteuren/Unternehmen. Sie sei auch genutzt worden, um Bedarfe zu formulieren (z.B. Betriebserweiterungen) die sich durch andere Unternehmen decken ließen (z.B. überschüssige Hallenkapazitäten).

Im Hinblick auf die Vernetzung der Unternehmen untereinander und mit den beteiligten institutionellen Akteuren bewerten auch die Unternehmen die Hafenkonferenz positiv. Gute Erfahrungen hat die Dortmunder Hafen AG mit der Umsetzung der eigenen Projektvorschläge gemacht („Hafen macht Schule“, „Hafenspaziergang“). Sie sollen mit finanzieller und ideeller Unterstützung der Dortmunder Hafen AG fortgesetzt werden. Mit dem Themenvorschlag „Gute Arbeit im Hafen“ (DGB) befasst sich die Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt (Sozialforschungsstelle TU Dortmund).

Obwohl die Organisation und die Inhalte insbesondere der zweiten Hafenkonferenz überwiegend als ge-

lungen eingeschätzt wurden, gab es auch Kritik. Sie richtet sich auf den Umgang mit den Projektvorschlägen und auf die fehlende Perspektive. Obwohl viele Firmen grundsätzliches Interesse gezeigt hätten, habe die Beteiligung an den Projekten nicht richtig funktioniert, so einige Unternehmensvertreter/innen. Ein Unternehmen habe keinen direkten Anknüpfungspunkt an die vorgeschlagenen Projekte finden können und sei danach nicht mehr kontaktiert worden. Die Hafenkonzferenzen sollten in Zukunft strukturierter ablaufen und die zu behandelnden Themen deutlicher benannt werden, so die Forderung. Auch die Gewerkschaften und Betriebsräte kritisieren die Organisation. Nach den ersten beiden Hafenkonzferenzen habe es keine Rückmeldungen mehr über die besprochenen Inhalte und Projekte gegeben (DGB). In der Form, wie die Hafenkonzferenz konzipiert war, entspreche sie nicht den Bedürfnissen der Unternehmen und Betriebsräte, es fehle eine Perspektive (Gewerkschaften und Betriebsräte).

Die Organisator/innen selbst stellen ein mangelndes, bzw. nachlassendes Engagement der Unternehmen fest. Bei den Projektvorschlägen der Wirtschaftsförderung Dortmund handelt es sich um längerfristige Aktivitäten, an denen sich die Hafener Unternehmen beteiligen können. Sie würden auch in neue Projekte eingebunden, seien aber nicht immer bereit, viel zu investieren, so ein Vertreter der Wirtschaftsförderung. Die Unternehmen seien eher ansprechbar, wenn etwas Negatives passiere. Auch die IHK Dortmund stellt ein nachlassendes Interesse an der Hafenkonzferenz fest, weil eine Betroffenheit kaum noch vorhanden sei. Eine verhaltene Reaktion der Unternehmen sei auch der Grund für die schleppende Umsetzung der von der IHK vorgeschlagenen Beteiligung an der landesweiten Initiative „NRW Allianz pro Industrie und Nachhaltigkeit“<sup>3</sup>. Ein Unternehmensvertreter verweist in dem Zusammenhang auf das Eigeninteresse der Unternehmen. Das sei bei allen Themen sehr wichtig, denn der Zeitaufwand sei immer ein problematischer Faktor. Die Kosten-Nutzen-Relation müsse stimmen!

Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräte befürworten eine Fortsetzung der Hafenkonzferenz. Sie begründen dies mit den positiven Effekten der Kommunikation und des Informationsaustausches. Beispielsweise könne eine Frühstücksrunde den Informationsaustausch zwischen den Unternehmen fördern, so ein Unternehmensvertreter. Besonderes Interesse besteht seitens der Hafener Unternehmen auch an einer Zusammenarbeit hinsichtlich der Identifikation und Nutzung von Geschäftsfeldern und Auftragspotenzialen, der Organisation einer internen Arbeitnehmerüberlassung unter den Anliegern, einem zentralen Einkauf von Dienstleistungen sowie der Unterstützung von Existenzgründer/innen. Gewerkschaften und Betriebsräte schlagen vor, die Themen bei den Unternehmen „abzuholen“ und nicht, wie in der Hafenkonzferenz geschehen, den Unternehmen eine Beteiligung an verschiedenen Projekten anzubieten. Es bestehe die Notwendigkeit, die Hafenkonzferenz in einer anderen Form fortzuführen. Es gehe darum, Themen zu entwickeln, Interessen zu bündeln und einen Austausch von Erfahrungen zu ermöglichen. Auch die Betriebsräte benötigten einen kooperativen Zugang zur Hafenkonzferenz. Beispielsweise sei eine Tauschbörse von Grundstücken und Gewerbeimmobilien auch für Beschäftigte interessant, weil es dabei möglicherweise um Betriebsverlagerungen in Verbindung mit drohenden Arbeitsplatzverlusten und Mobilitätsfragen gehe.

Während die Unternehmen für die Zukunft mehrheitlich eine gemeinsame Organisation (wie bisher) der Hafenkonzferenz durch die Wirtschaftsförderung, den Hafenanliegerverein und der Dortmunder Hafen AG vorschlagen, sehen Gewerkschaften, Betriebsräte, die IHK und auch der Hafenanliegerverein die Wirtschaftsförderung Dortmund in der Pflicht, die Hafenkonzferenz zu organisieren. Denn deren Aufgabe bestehe nicht nur in der Förderung von „Clustern“ (Gewerkschaften). Außerdem habe es der Dortmunder Oberbürgermeister zur Chefsache erklärt (Vertreter der IHK). Die Dortmunder Hafen AG äußert sich eher verhalten. Es bedürfe einer Abstimmung mit den anderen Akteuren, eine Fortsetzung stehe noch nicht fest. Der Hafenanliegerverein verweist darauf, dass Vernetzungsaktivitäten in der Vergangenheit weniger unter der Federführung des Vereins als vielmehr laufend unter den Mitgliedern und anderen Anliegern

<sup>3</sup> Konzeptionell sollte sich ein Dortmund-spezifisches Projekt mit der beteiligungsorientierten Organisation eines potenziell konfliktreichen Vorhabens befassen und einen Fahrplan bezüglich der Nutzungskonflikte zwischen Industrie und Umwelt mit „De-eskalationsstufen“ erstellen. Der DGB ist an einer Umsetzung der Landesinitiative mit dem neuen Titel: „Dialog schafft Zukunft“ weiterhin interessiert.

stattgefunden hätten. Vernetzungsaktivitäten seitens des Vereins seien nur dann sinnvoll, wenn Bedarf oder ein ausdrücklicher Wunsch der Hafenanlieger bestehe.

### 5.3 Arbeitssicherheit und Gute Arbeit

Nach Auffassung der Gewerkschaftsvertreter/innen ist der staatliche Arbeitsschutz durch die Verwaltungsstrukturreform und den damit verbundenen Stellenabbau auf ein Minimum reduziert worden. In der Umstrukturierung der staatlichen Arbeits- und Umweltschutzbehörden liege eine wesentliche Ursache für die Entwicklung des PCB-Skandals bei Envio. Auch andere Unternehmen seien betroffen, denn Envio habe auch andere Hafenunternehmen mit PCB-verseuchtem Recyclingmaterial beliefert. Nach dem Skandal wären die Aufsichtsbehörden im Hafen aktiver geworden und hätten bei einigen Hafenunternehmen intensivere Kontrollen durchgeführt, so ein Betriebsrat. Die Vertreter/innen der Aufsichtsbehörden teilen die Einschätzung der Gewerkschaften. Ihre Arbeit sei durch die Umstrukturierung und Verlagerung von Aufgaben des Umwelt- und Arbeitsschutzes auf die Bezirks- und Gemeindeebene in Verbindung mit einem erheblichen Personalabbau wesentlich erschwert worden. Für präventive Beratungsaufgaben bleibe kaum Zeit. Auch für neue Aufgaben beispielsweise im Bereich der Gefährdungsabschätzung im Zuge der Umsetzung der IED-Richtlinie<sup>4</sup> stehe kein zusätzliches Personal zur Verfügung. Angesichts der defizitären Personalausstattung müsse die Wahrnehmung der Aufsichtspflichten allgemein und auch im Zusammenhang mit der flächendeckenden Durchführung von Gefährdungsabschätzungen thematisiert werden. Es stelle sich zudem die Frage nach dem Umgang mit den so gewonnenen Informationen. Den gewerkschaftlichen Vorstellungen folgend wäre beispielsweise ein besserer Einblick in die Kontroll- und Betreuungssituation bei Betrieben mit gefährlichen Arbeitsstoffen wünschenswert.

---

4 Seit Mai 2013 sind die zuständigen Behörden entsprechend der EU-Richtlinie über Industrieemissionen (RL 2010/75/EU-IED) verpflichtet, die umweltrelevanten Wirkungen von IED-Anlagen (bestimmte industrielle Großanlagen) nach einem Umweltspektionsplan zu überprüfen.

Nach dem PCB-Skandal wurde das Beschwerdemanagement in Nordrhein-Westfalen neu organisiert. Beschwerden können nun online oder über ein zentrales Beschwerdetelefon vorgebracht werden. Nach Angaben des Arbeitsministeriums (NRW) werden die Beschwerden an die zuständige Bezirksregierung weitergeleitet. Nach einer Plausibilitätsprüfung finde zeitnah eine unangemeldete Kontrolle des gesamten Arbeitsschutz-Systems (Systemkontrolle) und in diesem Rahmen eine Überprüfung des Beschwerdegundes statt. 2012 wurden ca. 2.000 Beschwerden (etwa zwei Drittel der Meldungen) bearbeitet. Der größte Teil bezog sich auf Arbeitsstätten (z.B. Ergonomie) und Arbeitszeitregelungen<sup>5</sup>. Persönliche Daten seien nicht zwingend erforderlich. Die Beschwerdeführer hätten häufig Angst und wollten anonym bleiben. Kontaktdaten seien dennoch wichtig, um unklare Angaben klären und die Beschwerde bearbeiten zu können. Beschwerdeführer seien zu meist Beschäftigte und ehemalige Beschäftigte oder auch Angehörige und Bekannte, Betriebsräte jedoch kaum.

Den interviewten Betriebsräten war das Beschwerdemanagement nicht bekannt. Eine Anlaufstelle für Arbeitsschutzbeschwerden außerhalb des Betriebes sei aber wichtig. Denn die Mitarbeiter/innen wendeten sich bei Beschwerden nicht unbedingt an den Betriebsrat, weil sie dessen Verhältnis zur Geschäftsführung schlecht einschätzen könnten. Eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Beschwerdemanagements und die verstärkte Einbindung von Betriebsräten seien notwendig und sollten thematisiert werden. Akzente sollten dort gesetzt werden, wo Handlungsbedarf bestehe. Gewerkschaften, Betriebsräte und Aufsichtsbehörden würden sich zudem gerne mit der Frage befassen, wo die Schwelle zur Überwindung der Solidarität mit dem Arbeitgeber liegt, um eine Beschwerde zu führen. Im Falle des PCB-Skandals bei Envio hätte ständig wechselndes

---

5 Ein/e Behördenvertreter/in verweist auf Probleme im Zusammenhang mit einer fehlenden oder lückenhaften Zeiterfassung. Arbeitszeitbeschwerden seien schwer zu überprüfen, weil es immer weniger Zeiterfassungen gebe. Die Aufsichtsbehörden seien dann weitestgehend machtlos. Wie lässt sich eine Überprüfbarkeit der Arbeitsbelastung gewährleisten, wenn es nicht über die Arbeitszeit funktioniert? Diese Frage müsse thematisiert werden.

Personal (Einsatz von Leiharbeit) Bindungen zwischen Leiharbeiter/innen und der Kernbelegschaft verhindert. In Verbindung mit fehlenden Mitbestimmungsstrukturen hätte dieser Umstand dazu geführt, dass der Skandal erst so spät wahrgenommen wurde, so die Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter/innen. Ein Vertreter der Aufsichtsbehörden fordert eine Sensibilisierung der Betriebe bezüglich der Arbeitssicherheit, weil sich beim Arbeitsschutzmanagement auch im Dortmunder Hafen eine gewisse Betriebsblindheit feststellen lasse. Dabei können Betriebsräte eine wichtige Rolle spielen.

Mit dem Arbeitsschutzmanagement in den eigenen Unternehmen sind die interviewten Betriebsräte weitestgehend zufrieden. In drei der vier Unternehmen



werden externe Arbeitssicherheitsfachkräfte mit den Arbeitsschutzaufgaben beauftragt, in einem Unternehmen ist ein Betriebsratsvertreter selbst für den Arbeitsschutz zuständig. Die Betriebsräte haben mit der externen Regelung gute Erfahrungen gemacht. Gründe dafür seien die gute Qualifizierung (eine interne Arbeitssicherheitsfachkraft müsste sich erst mühevoll einarbeiten) und die Unabhängigkeit. Eine externe Arbeitssicherheitsfachkraft sehe mehr als eine betriebsinterne Fachkraft. Die Zusammenarbeit der Betriebsräte mit den jeweiligen Unternehmensleitungen in Fragen des Arbeitsschutzes sei größtenteils unproblematisch. In einem der Unternehmen

wurde mit Unterstützung des Betriebsrates sogar eine elektronische Sicherheitsunterweisung eingeführt, um die weltweit tätigen Monteure erreichen zu können. Auch im Hinblick auf die Arbeitszeiten gebe es mit Verweis auf die entsprechenden tarifvertraglichen Regelungen kaum Schwierigkeiten mit den Unternehmensleitungen. Innerhalb der Belegschaft gebe es schon einmal Probleme mit zumeist jüngeren Beschäftigten in den niedrigen Lohngruppen, weil sie gern Überstunden machten und auch an Samstagen arbeiten wollten.

### Das Thema „Gute Arbeit“

Dieses Thema wurde nur im Rahmen der Interviews/Gespräche mit Betriebsräten und Gewerkschaften behandelt. Für die Betriebsräte bedeutet „Gute Arbeit“ ein angemessenes Einkommen (auch zur Vermeidung von Altersarmut), Gesundheitsschutz in Verbindung mit dem Erhalt der Erwerbsfähigkeit, sowie Arbeitszeitregelungen, die eine Planbarkeit des Alltags ermöglichen. „Qualifizierung“ ist ebenfalls ein wesentliches Thema. Ein Betriebsrat engagiert sich gemeinsam mit der Geschäftsführung des Unternehmens im Bereich der Berufsausbildung für den eigenen Bedarf. Auszubildende könnten im Vergleich zu Seiteneinsteiger/innen zudem besser an die Unternehmenskultur herangeführt werden. Nach größeren betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen einige Jahre zuvor wurden unter Beteiligung der Beschäftigten Weiterbildungswünsche erfasst und entsprechende Angebote zusammengestellt. Nach Einschätzung der Gewerkschaften und Betriebsräte besteht ein hohes Interesse der Unternehmen an Fragen der Aus- und Weiterbildung. Das Thema müsse angeschoben werden. Besonders im Hinblick auf die Zukunftsplanung von Unternehmen und in Verbindung mit dem Problem alternder Belegschaften sei das Thema geeignet für eine Sozialpartnerinitiative. Der thematische Schwerpunkt „Qualifikation“ könne für die Entwicklung des Dortmunder Hafens eine neue Perspektive bilden.

Auch das Betriebsklima ist ein wichtiges Thema. Für viele neue Mitarbeiter/innen sei eine gute betriebliche Atmosphäre ungewohnt, weil in ihren früheren Arbeitsverhältnissen keine Bindung zu den Kolleg/innen bestanden habe, so ein/e Betriebsratsvertreter/in. Neu eingestellte ältere Mitarbeiter/innen könn-

ten sich sehr gut anpassen. Neuen Mitarbeiter/innen im Alter von 30 bis 40 Jahren fehle dagegen zuweilen die Bindung und Zuverlässigkeit. Das ändere sich aber mit einer Familiengründung. Die Arbeitsbedingungen von Leiharbeiter/innen haben ebenfalls einen größeren Stellenwert bei den betrieblichen Interessenvertretungen. Ein Betriebsrat setzt sich dafür ein, dass für Leiharbeiter/innen die gleichen Rechte und Pflichten im Unternehmen gelten wie für die Stammbesetzung, auch bezüglich der Entlohnung. In diesem Betrieb wurden immer wieder Leiharbeiter/innen übernommen. In Verbindung mit der Hafentwicklung ist der Umgang der Unternehmen mit Leiharbeit und Werkverträgen ein Thema, über das die Betriebsräte eine intensivere Diskussion wünschen.

### 5.4 Umweltschutz, Nachhaltigkeit und CSR

Die Mehrzahl der Unternehmen der Interviewpartner/innen (Unternehmensvertreter/innen und Be-



triedsräten) im Dortmunder Hafen befasst sich mit Umweltschutz- und/oder Nachhaltigkeitsaktivitäten. Dazu gehören Umweltbelange im Rahmen des Qualitätsmanagements DIN-EN-ISO-Norm 9001, Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 und die Teilnahme an Öko-Profit. Eines der Unternehmen verfügt über ein Nachhaltigkeitszertifikat, ein anderes Unternehmen hat Interesse an einem betriebs-

übergreifenden Nachhaltigkeitsprozess und würde diesbezügliche Aufgaben gegebenenfalls auch an eine/n Mitarbeiter/in delegieren. Darüber hinaus befassen sich zwei Betriebe intensiver mit energetischen Themen (Produktoptimierung, Einspeisung von Strom- und Wärmeüberschüssen ins öffentliche Netz). Die Betriebsräte sind nach eigener Auskunft nicht in diese betrieblichen Aktivitäten involviert.

Im Hafengebiet existieren nach Auskunft der Interview- und Gesprächspartner/innen einige ungelöste (Umwelt-) Probleme. Die Straßenverkehrsinfrastruktur sei zum Beispiel nicht den Kapazitäten des Hafens entsprechend angepasst worden und verursache insbesondere im Umfeld des Containerterminals Verkehrsprobleme, so ein Betriebsratsmitglied. Die Stadtverwaltung reagiere relativ langsam, wenn dieses Problem angesprochen würde. Ein weiteres Problem bestehe in den Fliegerbomben, die sich noch im Hafen befänden. Sie könnten bei Tiefbauarbeiten eine Gefahr für Betriebe und Beschäftigte bedeuten. Die Bürgerinitiative PCB fordert die Sicherung der Reproduktionsflächen am Hafenstandort (Fredenbaumpark und Kanal) und die Einstufung der städtischen Unfallklinik in unmittelbarer Nähe des Hafenstandortes in eine höhere Sensibilitätsstufe. Darüber hinaus gab es zuvor eine Auseinandersetzung bezüglich der Ausweitung der grünen Umweltzone auf das Hafengebiet. Es bestand die Befürchtung, dass der Hafen aufgrund des hohen LKW-Verkehrsaufkommens einen wesentlichen Teil seiner wirtschaftlichen Existenz und damit auch einen Teil der Arbeitsplätze verlieren könnte. Unter anderem die Bürgerinitiative PCB forderte dagegen die Einbeziehung des Hafens. Im Luftreinhalteplan der Bezirksregierung Arnsberg (Ruhrgebiet 2011, Teilplan Ost) wurde das Hafengebiet schließlich nicht als Bestandteil der grünen Umweltzone ausgewiesen.

Seitens einer Aufsichtsbehörde wurde die Frage in den Raum gestellt, ob freiwillige Maßnahmen wie z.B. Öko-Profit, CSR und Managementzertifikate (Qualitätssicherung, Umweltmanagement) für eine Risikovorsorge ausreichen. Der PCB-Skandal habe dadurch schließlich nicht verhindert werden können, denn Envio habe über solche Zertifikate verfügt. Auch die Gewerkschaften und Betriebsräte sehen Aktivitäten im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) eher kritisch. Die CSR-Diskussion

---

sei für die Berücksichtigung der Belange von Arbeitnehmer/innen „zu akademisch“ und erreiche die Betriebsräte nicht. Interessant sei es jedoch, aus der Perspektive von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen auf der Grundlage der CSR-Kriterien „von unten“ (Bottom-up) Bedarfe zu identifizieren und einen Forderungskatalog zu entwickeln. Darüber hinaus sei auch interessant, ob und wie der DGB-Index Gute Arbeit in Zertifizierungsverfahren verbindlich verankert werden könnte.

## **6. Bewertung der Untersuchungsergebnisse**

### **6.1 Der runde Tisch PCB: Ausgangspunkt für gemeinsame Aktivitäten**

Ausgangspunkt der gemeinsamen Aktivitäten war die Einrichtung eines Runden Tisches PCB mit drei Terminen (September bis Dezember 2010) und eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit „Empfehlungen zur Kommunikation“. Der Runde Tisch PCB wurde ehrenamtlich durch den ehemaligen Vorsitzenden der DGB-Region (jetzt: Dortmund-Hellweg) und einem Moderatorenteam professionell organisiert und hat als „Top-down-Prozess“ (vgl. Fürst 2002) funktionale (Arbeits- und Umweltschutzsystem, Gesundheitsschutz) mit territorialen (Hafenstandort) Faktoren verknüpft. In der ersten Sitzung wurden Ziele festgelegt, die Interessen der Beteiligten formuliert und eine Dialogvereinbarung mit verbindlichen Spielregeln für die gemeinsame Arbeit getroffen (Bezirksregierung Arnsberg 2010).

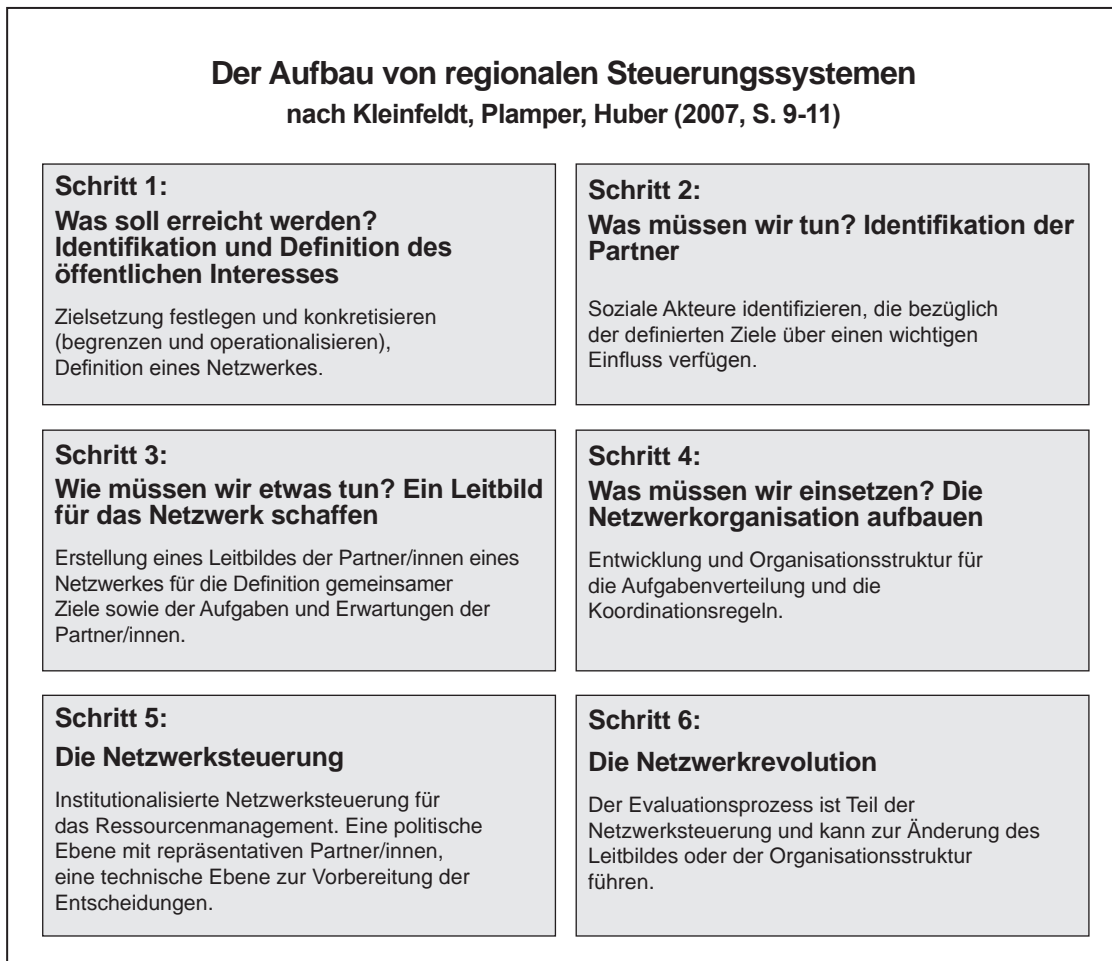
Als Ergebnis zur Bewältigung des PCB-Skandals konnte das gegenseitige Verständnis gesteigert, die Transparenz erhöht, der Informationsfluss beschleunigt und die Kommunikationsstrukturen insgesamt verbessert werden. Darüber hinaus wurden Themenfelder für die weitere Entwicklung des Hafenstandortes benannt. Beim dritten Treffen des Runden Tisches wurde auch perspektivisch auf die erste Hafenkonzferenz im Januar 2011 und deren Ausrichtung hingewiesen. Die Arbeit des Runden Tisches PCB hat, so die Einschätzung - wesentlich dazu beigetragen, dass der Informationsfluss zwischen den beteiligten Akteuren verbessert und die informelle Zusammenarbeit im Rahmen der Multiplikatorenrunde fortgesetzt werden konnte. Darüber hinaus versorgen die Dokumentation und Berichterstattung auf den Internetseiten der Stadt Dortmund und der Bezirksregierung Arnsberg die Öffentlichkeit bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit Informationen über den PCB-Skandal und die Nachfolgeaktivitäten. Bei der Bezirksregierung Arnsberg ist neben den Protokollen auch die Korrespondenz zwischen den Akteuren des Runden Tisches PCB öffentlich zugänglich ([http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/filebase/unterlagen\\_pcb/](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/filebase/unterlagen_pcb/)).



## 6.2 Die Hafenkonzferenz als Governance-Prozess

Die Hafenkonzferenz verdeutlicht auf der einen Seite, dass Kommunikations- und Kooperationsprozesse mit viel Engagement der beteiligten Akteure angestoßen werden und sich – zumindest über einen gewissen Zeitraum – entwickeln können. Auf der anderen Seite kann dieses Interesse aber auch rasch wieder erlahmen, wenn es den Prozessen an einer eindeutigen Perspektive fehlt, sich die Motivation der Akteure aus einer Krisensituation herleitet und in Reaktion darauf ein eingeschränktes (und einschrän-

Akteure erlahmte bereits nach dem dritten Treffen im Mai 2012, obwohl es einige gute Ansätze gab und auch die betrieblichen und institutionellen Akteure – folgt man deren Aussagen – eine durchaus positive Einstellung zur Hafenkonzferenz zeigen. Beispielsweise wurde mit dem Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“ der institutionellen Akteure auch der inhaltliche Rahmen für die Ausrichtung gemeinsamer Aktivitäten abgesteckt. Darüber hinaus konnten insbesondere in Anlehnung daran bereits in der zweiten Hafenkonzferenz verschiede-



kendes) Ziel im Vordergrund steht, in diesem Fall die Imageverbesserung nach dem PCB-Skandal. Betriebliche Interessenvertretungen waren zwar in der Anfangsphase der Krisenbewältigungsaktivitäten am Runden Tisch PCB beteiligt. Die nachfolgenden Prozesse im Rahmen der Hafenkonzferenz(en) fanden dagegen ohne sie statt.

Den Hafenkonzferenz(en) fehlt es an einer längerfristigen Perspektive. Das Interesse der beteiligten

ne Projekte zusammengestellt und den Hafenunternehmen zur Teilnahme angedient werden, was auch von den Unternehmen durchaus positiv gesehen und durch Beteiligungsabsichten honoriert wurde. Dennoch verlief der weitere Prozess danach eher schleppend.

Die Hafenkonzferenz hatte so, wie sie konzipiert war, eher eine Vermittlungs- als eine Steuerungsfunktion.

Dennoch gibt es Elemente in diesem Prozess, die auf die Wirksamkeit verschiedener Faktoren im Hinblick auf lokale und standortbezogene Governance-Prozesse hindeuten. Der PCB-Skandal hat das Bedürfnis nach gemeinsamen Aktivitäten ausgelöst und bei den Institutionen und Hafenunternehmen ein hohes Maß an Beteiligungsbereitschaft mobilisiert. Ohne den Skandal wäre die Hafenkonferenz nicht zustande gekommen.

Folgt man den Aussagen von Kleinfeld u.a. (2007) bezüglich des Aufbaus regionaler Steuerungssysteme in sechs Schritten, dann lassen sich mehrere dieser Schritte der Hafenkonferenz zuordnen. Die ersten beiden Schritte (Identifikation von Interessen und Identifikation möglicher Partner/innen) entwickelten sich aus den Folgeaktivitäten des PCB-Skandals durch informelle Kontakte der institutionellen und betrieblichen Akteure auch in Verbindung mit dem Runden Tisch PCB. Die Interessen sind allgemein eher auf kurzfristig umsetzbare Maßnahmen mit einer Konzentration auf Imagefragen ausgerichtet. Dies würde auch die Beschränkung auf die institutionellen Akteure und Hafenunternehmen als Partner/innen im Governance-Prozess erklären. Der dritte Schritt nach Kleinfeld u.a. (2007) befasst sich mit der Erstellung eines Leitbildes für ein Netzwerk. Das Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“ der institutionellen Partner/innen erfüllt diesen Anspruch nur ansatzweise, weil es eher als gemeinsamer Standpunkt zur Entwicklung des Hafens und weniger als ein Leitbild für den Aufbau eines Netzwerks interpretiert werden kann.

Der Aufbau einer Netzwerkorganisation und die Netzwerksteuerung als vierter und fünfter Schritt des Modells beschränken sich auf die gemeinsame Organisation der Hafenkonferenz durch die Wirtschaftsförderung Dortmund, die Dortmunder Hafen AG sowie den Hafenanliegerverein. Die weiteren Kontakte zwischen den Akteuren fanden auf der Ebene der Projekte statt, die nach den Hafenkonferenzen auch tatsächlich umgesetzt wurden (werden). Eine Netzwerkevaluation (sechster Schritt) blieb bisher aus und ist nach den gegenwärtigen Erkenntnissen auch nicht vorgesehen. Wie der Runde Tisch PCB kann auch die Organisation der Hafenkonferenz als „Top-down-Variante“ eines Governance-Prozesses

eingestuft werden. „Bottom-up“- Ansätze mit einer aktiveren Rolle der Unternehmen bei der Herausbildung und Entwicklung von Themen und Projekten fehl(t)en in den Hafenkonferenzen. Insgesamt zeigen Netzwerkorganisation und Netzwerksteuerung einige Defizite.

Es erscheint daher sinnvoll, einige Aspekte der Hafenkonferenz im Hinblick auf die Funktionsweise von Governance-Prozessen genauer in den Blick zu nehmen.

**Initiative:** Der PCB-Skandal hat durch die Betroffenheit bei den institutionellen Partner/innen und den Hafenunternehmen den Bedarf nach gemeinsamen Aktivitäten ausgelöst. Die Zusammenstellung bereits bestehender Aktivitäten ermöglichte es, diesen Bedarf kurzfristig mit Beteiligungsangeboten zu bedienen. Die Projekte der Hafenkonferenz zur Imagepflege konnten (können) problemlos mit dem Standort und dem PCB-Skandal als Auslöser verknüpft werden. Andere Projektvorschläge, die bisher nicht umgesetzt werden konnten, hätten eine umfangreichere Initial- und Planungsphase mit einem entsprechenden Organisationsaufwand erfordert, um funktionale mit territorialen Ansprüchen verknüpfen und Unterstützung bei anderen Akteuren finden zu können (vgl. dazu auch Fürst 2002, S.10ff).

**Organisation:** Die gemeinsame Organisation der Hafenkonferenz durch die Wirtschaftsförderung Dortmund, die Dortmunder Hafen AG und den Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V. hat es ermöglicht, nach außen ein gemeinsames Interesse wichtiger Akteure zu signalisieren sowie institutionelle und politisch-administrative (über die Wirtschaftsförderung Dortmund) mit unternehmensbezogenen Interessen zusammenzuführen. Solche gemeinsamen Inszenierungen sind für die Wertigkeit der Aufgabe und die Kooperationskultur von großer Bedeutung (Fürst 2006, S.49f). Längerfristige Initiativen erfordern aber die Verständigung auf eine gemeinsame Strategie vor dem Hintergrund eventuell untereinander abweichender Logiken der Organisator/innen. Das bedeutet einen hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand und steigert die Transaktionskosten. Eine auf mehrere Organisationen verteilte Verantwortung kann durchaus vorteilhaft sein, solange ein gemeinsames Interesse besteht und

sich die Machtverhältnisse nicht verschieben. Wenn dies geschieht und/oder die Motivation der Organisationspartner/innen nachlässt, ist es einfacher, so die Vermutung, die Initiative mit Hinweis auf ein nachlassendes Interesse der Kooperationspartner/innen zu beenden. So kann Verantwortung verschoben und ein Scheitern gegenüber den „Heimatorganisationen“ (Fürst) eher legitimiert werden. Die Kritik der Unternehmen im Hinblick auf die Organisationsmängel und die Kritik der Organisatoren im Hinblick auf die nachlassende Motivation der Unternehmen hat nicht zu Korrekturen und einer Neustrukturierung der Hafenkonzferenz geführt, sondern eher deren Ende eingeleitet (vgl. zu diesem Themenkomplex auch Knopf 2009, Zschocke 2007).

**Inhalte und Projekte:** Ein Teil der Projektvorschläge hat einen eindeutigen Standortbezug und kann thematisch unter „Imageverbesserung“ zusammengefasst werden (z. B. „Hafenrundgang“, „Hafen macht Schule“, Netzwerkveranstaltungen, etc.). Weitere Projekte sollen örtliche (z.B. „jobtec“, „KITZ.do“) und überörtliche Aktivitäten (z.B. „NRW.ALLIANZ Pro Industrie und Nachhaltigkeit“, „Erlebnis Maschinenbau“, „Gute Arbeit im Hafen“) mit dem Hafenstandort verknüpfen, indem den Hafenunternehmen eine Beteiligung angeboten wurde. In der Hafenkonzferenz selbst sind (soweit an dieser Stelle bekannt) keine eigenständigen Projektvorschläge aus einer Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen und Unternehmen entstanden. Die Hafenkonzferenz war weniger auf die Entwicklung von Projekten als vielmehr auf die Einwerbung einer Teilnahme an bereits bestehenden Projekten ausgerichtet. Eine Strategie für den Umgang mit Kooperationspartner/innen im Rahmen eines längerfristigen Prozesses zur Entwicklung von Aktivitäten bzw. Projekten ist nicht erkennbar. Es ist ein Unterschied, ob sich Unternehmen in Form eines uneigennütigen Wohltätigkeitsbeitrags an lokalen Maßnahmen beteiligen oder ob es um Gemeinschaftsprojekte geht, an dem die Kooperationspartner/innen ein starkes Eigeninteresse haben, sich aktiv beteiligen und von dem sie selbst profitieren (vgl. Mutz/Egbringhoff 2006, Loew u.a. 2004). Beide Anliegen lassen sich aber miteinander verbinden (vgl. Dubielzig/Schaltegger 2005). Diese Dualität des Beteiligungsinteresses scheint sich auch bei den Hafenunternehmen anzudeuten, wenn sie von

der Hafenkonzferenz Vernetzungsaktivitäten erwarten und Interesse an spezifischen Themen äußern.

**Beteiligung:** Die Hafenkonzferenz beschränkt sich auf die Initiatoren des Positionspapiers „Zukunftsstandort Dortmund Hafen“ und die Hafenunternehmen. Die Auswahl der Kooperationspartner/innen wurde über das Ziel definiert, die vorgeschlagenen Projekte gemeinsam mit den Hafenunternehmen umzusetzen. Die Einbeziehung weiterer Beteiligter/Gruppen war nicht vorgesehen und wurde, soweit dies die Umsetzung erforderte, auf die Projektebene verlagert. Mit dieser Beschränkung auf einen kleinen Kreis von Institutionen und Unternehmen wurden weitere Impulse weitestgehend verbaut. Die Interessen anderer Akteure hätten nur über die beteiligten Gruppen in die Hafenkonzferenz hineinvermittelt und vertreten werden können. Weil die Hafenkonzferenz eher eine Vermittlungsfunktion hat (hatte) und weniger auf die Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen ausgerichtet war, stellt sich allerdings die Frage, ob es vor diesem Hintergrund sinnvoll und hilfreich gewesen wäre, weitere Gruppen an der Hafenkonzferenz zu beteiligen. Die Beteiligungsfrage lässt sich nur im Zusammenhang mit den Zielen, Strategien und den zu bearbeitenden Thematiken klären. Weil die Ziele der Hafenkonzferenz aber sehr vage formuliert wurden, eine längerfristige Strategie nicht zu erkennen ist und nur Verantwortlichkeiten zugewiesen, aber keine Vereinbarungen bezüglich der Bearbeitung der Projektvorschläge getroffen wurden, ist es schwierig, in diesem Fall Aussagen über die für eine Problembearbeitung relevanten Akteure zu treffen (siehe hierzu auch Fürst 2006, S. 46ff, Taubken 2006, Wortmann 2006, S. 310).

**Transparenz:** Zschocke (2007) weist auf die Bedeutung von Transparenz für die Beteiligten und die Öffentlichkeit im Rahmen von Partizipationsprozessen hin. Dieser Anspruch konnte bezogen auf die Hafenkonzferenz nicht eingelöst werden. Einige Printmedien, die Stadt Dortmund und die Dortmunder Hafen AG haben über die Hafenkonzferenzen berichtet. Konkrete Projektlisten wurden nicht veröffentlicht. Auch existieren keine öffentlichen Dokumente mit Hinweisen über die Teilnahme und den Verlauf einzelner Projekte. Informationen über die Hafenkonzferenzen sind spärlich, müssen aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden

oder sind öffentlich nicht verfügbar. Selbst einige beteiligte Akteure haben Probleme, die Abläufe bei der Hafenkonzferenz nachzuvollziehen. Die Transparenz als Bestandteil von Partizipation und zum besseren Verständnis gewerblich-industrieller Prozesse, wie dies im Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmund-Hafen“ verankert wurde, ist nicht wesentlich verbessert worden. Das von der Dortmunder Hafen AG herausgegebene „Hafenmagazin“ („Hafen Report“) und das Pressearchiv, sowie einige Internetseiten der Stadt Dortmund sind nach wie vor die einzigen Quellen für insgesamt dürftige Informationen.

### 6.3 Hafenaktivitäten als Bestandteil von CSR - Corporate Social Responsibility

Wie lassen sich die Hafenaktivitäten als gesellschaftliches Engagement der Unternehmen verorten und vor dem Hintergrund der Ziele und Inhalte von CSR bewerten? Die Hafenkonzferenzen selbst können dem Spektrum an CSR-Aktivitäten noch nicht zugeordnet werden. Das ergäbe nur dann einen Sinn, wenn sie als Zusammenschluss von Unternehmen für die gemeinsame Bearbeitung von Maßnahmen zu bewerten und den Anforderung und Kriterien einer Corporate Social Responsibility entsprechend zu interpretieren wären und wenn die daraus gewonnenen Erkenntnisse als Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in die beteiligten Unternehmen zurückgekoppelt werden könnten. Das setzt CSR-Aktivitäten in den Unternehmen und ein Verständnis der Hafenkonzferenzen als Bestandteil dieser CSR-Aktivitäten voraus. Es besteht jedoch kein Anlass für eine solche Annahme. Es besteht auch kein Anlass für die Annahme, dass die Hafenkonzferenz aktivierend auf die Herausbildung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen oder gar Nachhaltigkeitsstrategien in den Unternehmen gewirkt hat.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse lässt sich zwar vermuten, dass sich einige Hafenunternehmen mit Einzelaktivitäten befassen, die sich einzelnen CSR-Kriterien zuordnen lassen (z.B. Umweltschutz, Aus- und Weiterbildung). Unternehmerische Aktivitäten im Verständnis einer umfassenderen Nachhaltigkeitsstrategie dürften aber die Ausnahme bilden. Auch die Projektvorschläge der Hafenkonzferenz lassen sich als Einzelmaßnahmen in einem breit gefächerten CSR-Spektrum verorten. Als Beiträge

zum gesellschaftlichen Engagement lassen sich die Projekte, die auch umgesetzt wurden (z.B. „Hafen macht Schule“, „Hafenfirmen lernen sich kennen“) bürgerschaftlichem Engagement (oder Corporate Citizenship) als Bestandteil von Corporate Social Responsibility zuschreiben (vgl. hierzu auch IÖW/future e.V. 2009). Nur wenige Projektvorschläge wären über diesen Rahmen hinausgegangen („Öko-profit“, „Gute Arbeit im Hafen“, „NRW.ALLIANZ Pro Industrie und Nachhaltigkeit“). Auch die Vorschläge des Runden Tisches PCB in den „Empfehlungen zur Kommunikation“ zum Umwelt- und Arbeitsschutz



hätten dem CSR-Spektrum (IÖW/future-Kriterien A4 bis A7) zugeordnet werden können, wurden im Rahmen der Hafenkonzferenz aber nicht weiterverfolgt.

Die Bewältigung des PCB-Skandals hat zwar das Bewusstsein auch in den Unternehmen und den betrieblichen Interessenvertretungen hinsichtlich des Arbeits- und Umweltschutzes geschärft. Die Hafenkonzferenz konnte aber kaum dazu beitragen, diese Themen an die Hafenunternehmen heranzutragen. Nach der inhaltlichen und strategischen Ausrichtung der Hafenkonzferenz(en) standen eher Imagefragen im Vordergrund. Das ist aus der Situation heraus zwar verständlich, weil es zunächst darum ging, den Imageverlust durch gemeinsame Aktivitäten verschiedener Institutionen und Hafenunternehmen öffentlichkeitswirksam zu begrenzen. Diese Aktivi-

täten lassen sich aus der Unternehmensperspektive im Sinne von Corporate Citizenship (CC) gegebenenfalls als Bestandteil eines gesellschaftlichen Engagements mit begrenzter Wirkung nach Innen zuordnen.

Das Problem besteht darin, dass die Hafenkonzferenz nicht weiterentwickelt wurde, Impulse für die Beschäftigung mit wirtschaftlichen, sozialen und



ökologischen Themen ausblieben und das Engagement vererbte. Die Kritik des Runden Tisches an einer fehlenden perspektivischen Diskussion und die dort vorgeschlagenen Themenfelder sowie die Vorschläge des Positionspapiers „Zukunftsstandort Dortmund-Hafen“ sind in der Hafenkonzferenz nicht intensiver behandelt worden. Insbesondere Fragen des Umwelt- und des Arbeitsschutzes, die bei der Bewältigung des PCB-Skandals eine große Rolle spielten, wurden im Rahmen der Hafenkonzferenz von den gewerkschaftlichen, nicht aber von den anderen Akteuren weiter thematisiert und konnten als Gemeinschaftsinitiative nicht weiterbearbeitet und in die Hafenunternehmen hinein vermittelt werden. Damit fehlt eine wesentliche Voraussetzung für die Motivation betrieblicher Akteure und insbesondere betrieblicher Interessenvertretungen, sich an sozialen und schließlich auch an umweltbezogenen Aktivitäten in Verbindung mit überbetrieblichen Governance-Prozessen (Bottom-up) auf betrieblicher Ebene zu beteiligen.

Ob und in welchem Umfang der PCB-Skandal und die Nachfolgeaktivitäten in den Unternehmen eine intensivere Auseinandersetzung mit umwelt- und arbeitsschutzbezogenen Themen ausgelöst hat, kann an dieser Stelle letztlich nicht beantwortet werden. In den interviewten Unternehmen und in den Unternehmen der beteiligten Betriebsräte war das nicht der Fall. Statt der Hafenkonzferenz stehen im Dortmunder Hafen zurzeit losgelöst von einer Nachhaltigkeitsstrategie der Bau des KV-Terminals, das Verkehrskonzept und die Planungen im Bereich der Speicherstraße im Vordergrund.

---

## 7. Ausblick: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Standortentwicklung und für eine Beteiligung betrieblicher Interessenvertretungen

Am Beispiel des Dortmunder Hafens lassen sich durchaus Anknüpfungspunkte für eine nachhaltige Standortentwicklung, ein gesellschaftliches Engagement der Hafenunternehmen im Sinne von CSR und eine Beteiligung von betrieblichen Interessenvertretungen aufzeigen. Die institutionellen und betrieblichen Akteure üben zwar zum Teil Kritik an der Durchführung der Hafenkonzferenz. Diese Kritik stellt die Hafenkonzferenz aber nicht grundsätzlich in Frage. Aus den Ergebnissen lässt sich vielmehr ableiten, dass die Hafenkonzferenz trotz einiger kritischer Anmerkungen durchaus positiv gesehen wird und dass die Akteure an einer Fortsetzung interessiert sind. Das zeigt sich in der Beteiligungsbereitschaft der Unternehmen im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Imagepflege und wird besonders durch den Wunsch nach Vernetzungsaktivitäten untermauert. Hier besteht die Chance, Themenbereiche wie zum Beispiel „Arbeitssicherheit“ oder „Qualifizierung“ an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und betrieblichem Umfeld zu entwickeln und Maßnahmen umzusetzen, die über ein bürgerschaftliches Engagement im Rahmen von Corporate Citizenship hinausgehen. Ein umfassenderes Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung in den Unternehmen kann dazu beitragen, solche Initiativen gleichermaßen gewinnbringend für Unternehmen, Arbeitnehmer/innen und das kommunale Umfeld anzustoßen und umzusetzen.

### 7.1 Aspekte eines Nachhaltigkeitsprozesses am Beispiel des Gewerbestandortes Dortmund-Hafen

Wie können sich CSR-Aktivitäten in den Unternehmen entwickeln? Wie kann diese Entwicklung durch standortbezogene Governance-Prozesse unterstützt werden? Wie lassen sich Interessen und insbesondere Arbeitnehmerinteressen in den Prozess einbringen und wie lassen sich verschiedene Maßnahmen wirkungsvoll in eine Gesamtstrategie einbetten?

**Positionspapier als Leitbild:** Einen wesentlichen Anhaltspunkt bildet das Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“. Dieses Positionspapier ließe sich um spezifische Interessen und Themen der Hafenunternehmen und der betrieblichen Interessenvertretungen erweitern und ausdifferenzieren. Die Interessen der beteiligten Akteure wären dann der Ausgangspunkt für weitere inhaltliche und organisatorische Überlegungen. Erste Anhaltspunkte lassen sich aus den Ergebnissen dieses Projektes ableiten, müssten allerdings vervollständigt und laufend aktualisiert werden. Darüber hinaus wäre die Frage zu stellen, ob das Positionspapier die Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung aufnehmen kann und diese Ausrichtung im Sinne einer Leitbildfunktion ausdrücklich betont.

**Strategische Ausrichtung:** Die Hafenkonzferenz kann an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und lokalem Umfeld, zwischen territorialen und funktionalen Ansprüchen verortet werden. In Hinblick auf eine neue strategische Ausrichtung ist von Belang, dass sich das Interesse der beteiligten Akteure an dem PCB-Skandal orientierte und mit einer nachlassenden Betroffenheit gesunken ist. Für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung des Standortes wäre deshalb ein neues Verständnis der Hafenkonzferenz notwendig. Sie wäre dann nicht mehr die Vermittlungsbasis für eine Beteiligung an institutionellen, sondern die Ausgangsbasis für die Herausbildung neuer Aktivitäten. Aufgabe eines standortbezogenen Governance-Prozesses wäre es dann, in Kooperation mit den Hafenunternehmen Interessen zu erfassen, zu bündeln und deren Umsetzung zu unterstützen. Die Hafenkonzferenz hätte als langfristig angelegte Strategie eine aktivierende, steuernde und unterstützende Funktion. Der inhaltliche Orientierungsrahmen lässt sich aus den CSR-Kriterienkatalogen entwickeln. Dieser Bezugsrahmen ist von Bedeutung, weil darin die Unternehmensperspektive zum Ausdruck kommt. Es ginge darum, in einer Wechselwirkung von Bottom-up- und Top-down-Prozessen die Herausbildung einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen zu fördern.

**Organisation und Beteiligung:** Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Beteiligung der Dortmunder Hafen AG und des Hafenanliegervereins durch die Nähe zu den Hafenunternehmen

das unternehmerische Interesse steigert. Gleiches gilt für die Beteiligung von Gewerkschaften bezüglich der Interessen von Arbeitnehmer/innen und Betriebsräten. Es erscheint dennoch sinnvoll, die Verantwortung federführend einer Institution zu übertragen und die anderen Institutionen im Rahmen eines Steuerungskreises zu beteiligen. Im Interesse einer Anbindung an das politisch-administrative Entscheidungssystem und um die Organisation auf einer dauerhaften Basis zu institutionalisieren würde sich als federführende Einrichtung die kommunale Wirtschaftsförderung anbieten. Dies würde auch die Transaktionskosten begrenzen. Der Kreis der Teilnehmer/innen der Hafenkonzferenz müsste sich an den Themen orientieren und um Akteure erweitern, deren Teilnahme für die Erfüllung der anstehenden Aufgaben notwendig wäre. Es wäre darüber hinaus die Frage der Einbeziehung eines erweiterten Kreises von Akteur/innen zu erörtern, um externe Impulse nutzen zu können. Wenn von institutionellen Einrichtungen wie der Wirtschaftsförderung erwartet wird, in einer prozesshaften Strategie betriebliche Potenziale zu aktivieren, dann muss von den Unternehmen erwartet werden können, dass sie diese Impulse mit ernsthaftem Interesse aufnehmen und eine stärkere Eigeninitiative entwickeln, als das im Rahmen der Hafenkonzferenz der Fall war.

**Themen/Bedarfe:** Aus den Untersuchungsergebnissen in Verbindung mit den genannten Interessen der beteiligten Akteure lassen sich über die Aktivitäten im Rahmen von Corporate Citizenship hinaus konkrete Bedarfe ableiten. So haben insbesondere die Unternehmen grundsätzlich großes Interesse zunächst einmal allgemein an Vernetzungsaktivitäten. Dies könnte über einen Steuerkreis der Hafenkonzferenz in wechselnder Zusammenarbeit mit den veranstaltenden Unternehmen (wie von einem Unternehmensvertreter vorgeschlagen) ohne großen Aufwand organisiert werden. Als weitere thematische Schwerpunkte lassen sich „Aus- und Weiterbildung“ sowie „Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz“ benennen. Hier handelt es sich um anspruchsvolle Themen, die einen größeren organisatorischen Aufwand erfordern und gegebenenfalls als Projekte aus der Hafenkonzferenz ausgelagert werden müssten. Während das Qualifizierungsthema für Unternehmen insbesondere vor dem Hintergrund des Fach-

kräftemangels und der demografischen Entwicklung interessant wäre, ließe sich beispielsweise im Rahmen einer Initiative zum Thema „Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz“ auch die Beteiligung der Aufsichtsbehörden im Sinne einer Vorsorge erörtern. Es ginge nicht darum, administrative Pflichten durch freiwillige Maßnahmen zu ersetzen, sondern darum, die Durchführung staatlicher Aufsichtstätigkeiten mit einer betont präventiveren Ausrichtung durch indirekter Steuerung zu unterstützen und das Thema in den Unternehmen aufzuwerten.

### 7.2 Gewerkschaften und Betriebsräte

Gewerkschaften und Betriebsräte benötigen konkrete Anknüpfungspunkte für eine Beteiligung. Begrifflichkeiten wie „Corporate Social Responsibility“ oder auch „Nachhaltigkeit“ sind für sie „zu akademisch“. Statt sich mit unbekanntem Themen befassen zu müssen, wäre es zunächst wichtig, ihre Kompetenzen „auf Augenhöhe“ einbringen zu können. Umweltschutzthemen stehen bei betrieblichen Interessenvertretungen beispielsweise nicht im Vordergrund (dies geht auch aus anderen Untersuchungen hervor). Andererseits können Themen, die nicht primär der Betriebsratsarbeit zuzuordnen sind, von Interesse sein, wie die Äußerungen bezüglich eines Grundstückstausches zwischen den Unternehmen zeigen. Die Hafenkonzferenz müsste demnach offen kommuniziert werden, damit Betriebsräte (und auch andere Akteure) die Möglichkeit hätten, selbst zu entscheiden, ob eine aktive Teilnahme an den Maßnahmen/Projekten sinnvoll erscheint oder nicht. Im Zusammenhang mit den Untersuchungsergebnissen interessieren sich die Betriebsräte für die Themen „Aus- und Weiterbildung“, „Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz“ und auch „Leiharbeit“. Im Hinblick auf eine Fortsetzung der Hafenkonzferenz wäre die Bearbeitung dieser Themen insbesondere auch hinsichtlich einer Beteiligung von betrieblichen Interessenvertretungen sinnvoll und wichtig. In den Betrieben, in denen ein gutes Verhältnis zwischen der Unternehmensführung und den Betriebsräten besteht, könnten Betriebsräte versuchen, die Geschäftsführungen von einer Teilnahme an gemeinschaftlichen Projekten zu überzeugen. Darüber hinaus könnten sie eine intensivere Auseinandersetzung mit möglichen

Strategien zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens anregen.

Es gibt einen Vorschlag aus dem Kreis der beteiligten Gewerkschaften und Betriebsräte, CSR-Kriterien aus der Sicht von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen „Bottom-up“ zu bewerten. Dies kann als Orientierung dazu beitragen, sich mit einer Teilnahme an CSR-Prozessen zu befassen. Daraus ließen sich auch Vorschläge für gemeinschaftliche Aktivitäten im Rahmen standortbezogener Governance-Prozesse entwickeln. Es kann (auf der Grundlage bisheriger Untersuchungsergebnisse und den Ergebnissen dieser Arbeit) unterstellt werden, dass eine Beteiligung von Betriebsräten von der Möglichkeit abhängig ist, ihre eigenen Kompetenzen aus der traditionellen Betriebsratsarbeit in den Prozess einzubringen. Ob sie sich auf dieser Basis gemeinsam mit anderen Akteuren auch mit entfernteren Themen befassen können, dürfte dann von den Erfahrungen abhängen, die im Rahmen einer Zusammenarbeit mit anderen Akteuren gemacht worden sind. Gleiches kann auch anderen Akteuren unterstellt werden, wenn sie sich im Rahmen einer Hafenkonzferenz engagieren sollen und wollen. Es wäre wie für alle Beteiligte auch für Betriebsräte wichtig, eigene Interessen auszuloten, zu formulieren und diese auch anderen Akteuren gegenüber zu verdeutlichen.

Mit Blick auf eine territoriale Beschränkung stellt sich die Frage nach der Zusammenarbeit von Betriebsräten mit einer Anbindung an unterschiedliche Gewerkschaften. Die beteiligten Betriebsräte zeigen zwar Interesse an einem Informationsaustausch. Dennoch orientiert sich die Kompetenzentwicklung von betrieblichen Interessenvertretungen üblicherweise an den Themen, die in ihren „Heimatgewerkschaften“ inhaltlich (z.B. Umgang mit Leiharbeit) und/oder branchenbezogen schwerpunktmäßig bearbeitet werden. Eine gewerkschaftliche Unterstützung für funktional beschränkte Aktivitäten mit territorial begrenzter Bezugsebene zu leisten, wäre eine besondere Herausforderung. Wie und in welchem Rahmen sollten beispielsweise Aus- und Weiterbildungsaktivitäten organisiert werden, wenn es sich bei der Bezugsebene um ein Gewerbegebiet mit unterschiedlichen Branchen handelt? Um solche Anforderungen erfüllen zu können, benötigen

Gewerkschaften Zugänge zu anderen Interessenten und Kooperationspartnerschaften vor Ort. Eine organisatorische Basis wie die Hafenkonzferenz könnte solche Zugänge erheblich vereinfachen.

### 7.3 Schrittweise vom bürgerlichen Engagement zur gesellschaftlichen Verantwortung

Die Umsetzung solcher Vorstellungen kann schrittweise erfolgen. Zunächst wäre es sinnvoll, den Unternehmen ein Verständnis von CSR als Orientierungsrahmen für die eigenen Aktivitäten zu vermitteln und diese Aktivitäten in das CSR-Spektrum einzubetten. Die Ausgangssituation für die Unternehmen



würde demnach darin bestehen, bereits praktiziertes Engagement gesellschaftlicher Verantwortung (z.B. Umweltmanagement, Gesundheitsschutz) als Bestandteil einer umfassenderen CSR-Strategie zu verorten. Um die Schwelle für ein CSR-Engagement zu senken, wäre es darüber hinaus sinnvoll, sich zunächst auf Themen und gemeinschaftliche Maßnahmen mit niedrigem Konfliktpotenzial beispielsweise im Rahmen von Corporate Citizenship zu konzentrieren. Bezogen auf den Dortmunder Hafen gibt es bereits diesbezügliche Anknüpfungspunkte. Diese wären dann systematisch zu erweitern.

Standortbezogene Governance hätte dann die Aufgabe, einen geeigneten Rahmen für die Generierung von Vorschlägen und die Unterstützung



kooperativer Unternehmensaktivitäten zu organisieren. Das hätte für Unternehmen den Vorteil, eigene Ideen einbringen zu können, durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen/Akteuren die eigenen Transaktionskosten zu senken und einen ersten Schritt in Richtung Corporate Social Responsibility zu absolvieren. Es könnten Akteurskonstellationen getestet und austariert werden. Unternehmen und andere Akteure hätten die Möglichkeit, über die Maßnahmen im Rahmen von Corporate Citizenship eigene Ansprüche auszuloten, die Wechselbeziehung zwischen Bottom-up- und Top-down-Prozessen im Rahmen der Hafenkonferenz zu testen, sich mit den Kriterien einer Corporate Social Responsibility vertraut zu machen, ihre Aktivitäten innerhalb eines umfassenderen CSR-Spektrums zu verorten und Erfahrungen mit den anderen Unternehmen auszutauschen.

In einem zweiten Schritt könnten dann anspruchsvollere Aufgaben umgesetzt und abgearbeitet werden. Hier ließen sich die arbeitsbezogenen Themen „Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz“, „Aus- und Weiterbildung“ und „Leiharbeit“, Umweltschutzthemen und andere Vorschläge (z.B. Grundstücks- und Gebäudetausch) bearbeiten. In einem dritten Schritt schließlich könnten diese Aktivitäten evaluiert, dokumentiert und veröffentlicht werden. Über die Orientierung an dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung hinaus wäre es denkbar, den Entwicklungsstatus des Standortes im Rahmen eines zyklischen Nachhaltigkeitsberichtes zu erfassen. Damit könnten die Entwicklungsstrategie verdeutlicht, der Entwicklungsprozess transparent gemacht, die Zugänge für Unternehmen und andere relevante Akteure vereinfacht und gegen interne Widerstände legitimiert werden.

Im Ergebnis ginge es darum, Unternehmen in ihrem Bestreben nach der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Umsetzung konkreter Maßnahmen und unter Beteiligung relevanter Akteure im Rahmen von Governance-Prozessen zu unterstützen und letztlich dazu beizutragen, dass Unternehmen diese Aktivitäten in Eigeninitiative fortsetzen. Das würde außerdem dazu beitragen, den Wirtschaftsstandort nachhaltig zu entwickeln. Standortbezogene Governance-Strategien müssten sich an den Erfordernissen einer Corporate Social Respon-

sibility ausrichten, d.h. sie müssten CSR-kompatibel ausgestaltet werden und die dafür kompetenten Akteure einbeziehen. Dazu gehören auch Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen.

---

## 8. Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Industrie- und Gewerbestandorte

Der PCB-Skandal hat die Herausbildung der Nachfolgeaktivitäten, des Runden Tisches PCB und insbesondere der Hafenkonzferenz, maßgeblich beeinflusst. Trotz der Bedeutung des PCB-Skandals erscheint es sinnvoll und möglich, die Erkenntnisse und Folgerungen aus diesem Prozess für die Fortsetzung der Hafenkonzferenz als Governance-Strategie in Verbindung mit unternehmensbezogenen CSR-Aktivitäten weiterzuentwickeln und zu verallgemeinern. Die Unternehmens-, Stakeholder- und Entwicklungsstrukturen sind mit denen anderer Industrie- und Gewerbestandorte zumindest teilweise vergleichbar.

**Unternehmen und Branchenstruktur:** Zunächst stellt sich die Frage nach der Unternehmensstruktur. Der Gewerbestandort Dortmund Hafen ist über hundert Jahre alt und hat eine gewachsene Unternehmensstruktur mit einer Mischung aus zum Teil altingesessenen mittelständischen Unternehmen und den Zweigniederlassungen großer Unternehmen (beispielsweise der Logistik und aus dem Schrott- und Recyclingbereich). Zusammen mit der Standortqualität des Hafens und der historisch gewachsenen Struktur hat sich eine besondere Identifikation mit dem Standort herausgebildet. Das wird durch die langjährige Existenz des Vereins Dortmunder Hafenanlieger e.V. unterstrichen und das geht auch aus den Gesprächen mit den Betriebsräten und Unternehmen hervor. Es ermöglicht ein standortbezogenes Interesse über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus. Andererseits zeichnet sich der Hafenstandort durch einen Branchenmix aus und ist nicht auf einige wenige Branchen konzentriert, auch wenn der Standort in der Öffentlichkeit hauptsächlich als Logistikstandort wahrgenommen wird. Das macht ihn wiederum vergleichbar mit mittelständisch geprägten Gewerbestandorten mit langjähriger Tradition, wie es ihn auch in vielen anderen Städten gibt.

**Institutionelle Akteure:** Zu den besonderen Konstellationen des Hafenstandortes gehören die Dortmunder Hafen AG und der Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V. Beide Akteure waren und sind maßgeblich an der Hafenkonzferenz und an der Standort-

entwicklung beteiligt. Beide Institutionen haben gute Zugänge zu den Hafenunternehmen. Vergleichbare Konstellation wird es in anderen Gewerbe- und Industriegebiete kaum geben. Dennoch besteht die Möglichkeit, Zugänge zu den Unternehmen zu finden. Beispielsweise über ein stärkeres Engagement der Kammern und der Unternehmensverbände. In diesem Zusammenhang wäre es wichtig, die Federführung und die Gesamtverantwortung an eine Einrichtung zu delegieren und den Prozess zu institutionalisieren. Wie am Beispiel des Dortmunder Hafens beschrieben, kämen dafür generell die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen infrage.

**Standortbezug:** Mit über 160 Unternehmen und 5.000 Beschäftigten ist der Dortmunder Hafen ein relativ großes Gewerbegebiet. Die Größe ist nicht unerheblich in Bezug auf den Aufwand, der mit der Organisation eines nachhaltigen Gewerbestandortes verbunden werden muss. Auch in Dortmund existieren mehrere größere Gewerbestandorte, was die Frage aufwirft, ob sich Gewerbegebiete als territorial begrenzter Standort innerhalb einer Kommune grundsätzlich für Governance- und Nachhaltigkeitsprozesse eignen. Wenn sich die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen als federführende Einrichtung zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben standortbezogen mit der Thematik befassen sollen, dann wird sich zwangsläufig die Selektionsfrage stellen: Weshalb ist es wichtig, sich mit einem Gewerbegebiet im Rahmen eines Governance- und Nachhaltigkeitsprozesses zu befassen und mit anderen nicht? Darauf gibt es vor dem Hintergrund der Dortmunder Hafenaktivitäten unterschiedliche Antworten.

**a)** Der Standort hat eine große wirtschaftliche Bedeutung für die Kommunalentwicklung. Der Dortmunder Hafen beispielsweise wird diesbezüglich sehr hoch eingeschätzt. Einerseits verfügt die Kommune nur noch über einen vergleichsweise geringen Anteil von Arbeitsplätzen im Produzierenden Gewerbe (mit einem hohen Anteil an Normalarbeitsverhältnissen im Vergleich zu den Dienstleistungsbranchen), andererseits besitzt der Hafen eine wichtige Funktion im System der Dortmunder Logistikwirtschaft. Die Konzentration auf bestimmte Standorte hätte dann die Funktion, diese abzusichern und zukunftsfähig zu entwickeln.

**b)** Der Standort besitzt eine große Bedeutung im Hinblick auf spezifische Funktionen. Beispielsweise hätte eine Kommune ein großes Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich einer Branche, weil sich hier ein Fachkräftemangel abzeichnet. Dann hätte es gegebenenfalls Vorteile, mit entsprechenden Maßnahmen in einem territorial begrenzten Raum zu beginnen, die räumliche Konzentration einer Branche und die Nähe von Unternehmen in einem Gewerbegebiet zu nutzen. Danach könnten auch andere Interessenten einbezogen werden.

**c)** Der Standort kann als Versuchsfeld für Governance- und Nachhaltigkeitsprozesse genutzt werden. Beispielsweise kann eine Kommune beschließen, betriebliche Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen von Corporate Social Responsibility zu fördern, dies in einem begrenzten Raum zu erproben um sie danach auf gesamtstädtischer Ebene zu verbreiten.

**d)** Die Kommunen haben ein Interesse daran, Nachhaltigkeitsaktivitäten zu erfassen und im Rahmen einer zyklischen Nachhaltigkeitsberichterstattung zu dokumentieren. Dann wäre es möglich, Nachhaltigkeitskriterien für Gewerbestandorte zu entwickeln, diese an einem Standort zu erproben und auf breiter Basis in der Kommune anzuwenden.

**e)** Am Standort soll die Tätigkeiten der Aufsichtsbehörden unterstützt werden. Für besonders sensible Gebiete wäre es auch in städtischem Interesse, vorsorglich die Risiken aus Produktions- und Verkehrstätigkeiten zu senken. Governance-Prozesse können dazu beitragen, in Zusammenarbeit mit den Unternehmen und den Aufsichtsbehörden Vermeidungsstrategien zu entwickeln.

Alle fünf Beispiele verknüpfen Governance-Strategien mit betrieblichen Nachhaltigkeitsthemen – und es wäre möglich, die Hafenkonzferenz in einer Fortsetzung an diesen beispielhaften Funktionen eines Governance-Prozesses auszurichten.

### Betriebsräte und Gewerkschaften

Das, was über die Beteiligung von Betriebsräten und Gewerkschaften im Hinblick auf eine Beteiligung an standortbezogenen Governance-Prozessen festgestellt wurde, lässt sich verallgemeinern. Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass Betriebsräte in Anlehnung an ihre traditionellen Aufgabenberei-

che über hohe Kompetenzen verfügen und diese auch in einen Nachhaltigkeitsprozess einbringen können. Wichtig erscheint es, dass die Motivation dazu (wie bei anderen Akteuren auch) von einem Eigeninteresse geleitet wird. Deshalb erscheint es auch unwahrscheinlich, dass sie sich zum Anwalt von Umweltschutzinteressen machen, solange nicht ihre eigenen Aufgabenbereiche betroffen sind (wie im Falle des PCB-Skandals). Dies muss – mit Verweis auf die Aussagen der Betriebsräte zum Beschwerdemanagement - auch im Zusammenhang mit den möglichen Loyalitätskonflikten in Bezug zum eigenen Unternehmen gesehen werden. Es ist anzunehmen, dass die Bereitschaft betrieblicher Interessenvertretungen, sich mit Nachhaltigkeitsthemen zu befassen, in dem Maße steigt, wie die eigenen arbeitsbezogenen Kernthemen berücksichtigt und ernsthaft verhandelt werden können.

### Offene Fragen

Die Beziehungszusammenhänge zwischen standortbezogenen Governance-Prozessen und betrieblichen Nachhaltigkeits-, bzw. CSR-Aktivitäten konnten hier nur angerissen werden und enthalten noch einige Lücken. Deshalb erscheint es notwendig, diese Schnittstelle differenzierter zu untersuchen und die Möglichkeiten, die sich aus einer indirekten Steuerung von Entwicklungsprozessen im Zusammenspiel mit betrieblichen Aktivitäten ergeben, genauer auszuloten. Es gibt in diesem Kontext mehrere Konfliktlinien, die in anderen Zusammenhängen untersucht und beschrieben worden sind (zu regionalen und lokalen Governance-Ansätzen, zur Wirkungsweise von Ansätzen der Corporate Social Responsibility, auch in Zusammenhang mit den Beteiligungsinteressen von Arbeitnehmer/innen).

Auf drei Themenkomplexen soll in diesem Zusammenhang besonders hingewiesen werden.

- Der erste Bereich umfasst das unternehmensbezogene Interesse an der Organisation betriebsübergreifender Beteiligungsprozesse und deren Wechselbeziehungen. An welchen thematischen Schwerpunkten macht sich dieses Interesse fest? Gibt es diesbezügliche Erfahrungen, und lassen sich z.B. Nachhaltigkeitsberichte im Hinblick auf diese Fragestellung auswerten?

- Der zweite Themenkomplex befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen standortbezogenen Governance-Prozessen und der Erleichterung von Aufsichtstätigkeiten im Rahmen von Unternehmenskooperationen. Wann überschreitet Governance eine Grenze im Verhältnis von demokratisch legitimierter Aufsichtstätigkeit und Aktivitäten im vordemokratischen Raum bei der Umsetzung präventiver Maßnahmen zum Umwelt- und Arbeitsschutz? Beinhaltet dies bereits Deregulierungspotenziale?
- Der dritte Themenkomplex schließlich bezieht sich auf Arbeitnehmerinteressen im Rahmen von CSR-Aktivitäten. Diese zu erfassen und aus-

zuformulieren erscheint notwendig, soweit der Zusammenhang zwischen standortbezogener Governance und betrieblichen Nachhaltigkeitsaktivitäten bei örtlichen Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen thematisiert wird. Hier lassen sich zwei Vorschläge weiterverfolgen. Zum einen geht es um die Bewertung von CSR-Aktivitäten „Bottom-up“ aus Sicht der Betriebsräte und Gewerkschaften. Zum anderen geht es um die Anerkennung des DGB-Index Gute Arbeit in Zertifizierungsverfahren, bzw. bei der Bewertung von betrieblichen und überbetrieblichen Nachhaltigkeitsaktivitäten.



---

## 9. Literaturhinweise

### **Aalborg-Commitments: “Aalborg+10 – Inspiring Futures” (2004)**

#### **Beck, Stefanie / Heinrichs, Harald / Horn, Daniela:**

Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung; Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen  
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.  
Berlin 2012

#### **Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance:**

German Code of Corporate Governance (GCCG)  
Berlin 2000

#### **Bezirksregierung Arnsberg:**

([http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/filebase/unterlagen\\_pcb](http://www.bezreg-arnsberg.nrw.de/container/filebase/unterlagen_pcb))

- 1. Runder Tisch PCB am 09.09.2010
- 2. Runder Tisch PCB am 28.10.2010
- 3. Runder Tisch PCB am 15.12.2010
- Runder Tisch PCB – Empfehlungen zur Kommunikation – aus Sicht von Leitung und Moderation; Dortmund im Februar 2011
- Dialogvereinbarung zum Runden Tisch PCB, Stand: 16.09.2010

#### **Brand, Ulrich:**

Governance

In: Bröckling, Ulrich / Krasmann, Susanne / Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart  
Frankfurt/Main 2004, S. 111-117

#### **Bürgerinitiative für die Aufklärung des PCB-Skandals in Dortmund im Internet:**

<http://www.pcb-skandal.de>

#### **BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales:**

Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung  
Berlin, den 6. Oktober 2010

#### **BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales:**

Die DIN ISO 26000; „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick -  
Bonn 2011

#### **BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.):**

Übersicht der CSR-Projekte; Kurzbeschreibungen der geförderten Projekte im Rahmen des ESF-Programms  
„Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand (CSR)“  
Berlin 2012

#### **BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hg.):**

Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Unfallverhütungsberichte Arbeit; Berichte 2005 bis 2011  
Dortmund/Berlin/Dresden

#### **BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit / econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. / CSM - Centre für Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg (Hg.):**

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen; Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability  
Autoren: Schaltegger, Stefan / Herzig, Christian / Kleiber, Oliver / Klinke, Torsten / Müller, Jan  
Berlin 2007

#### **Burckhardt, Gisela:**

Soziale Indikatoren in Nachhaltigkeitsberichten; Freiwillig, verlässlich, gut?  
Herausgegeben von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Bonn 2012

**Charta von Aalborg - Charta der Europäischen Städte und Gemeinden auf dem Weg zur Zukunftsbeständigkeit**

Aalborg 1994

**Crane, Andrew / Matten, Dirk / Moon, Jeremy:**

Der Aufstieg von Corporate Citizenship: Historische Entwicklungen und neue Perspektiven  
Berlin 2010

**DERWESTEN vom 16.07.2010:**

Giftskandal. Familienbande steht an der Envio-Spitze  
(<http://www.derwesten.de/wr-info/familienbande-steht-an-der-envio-spitze-id3390014.html>)

**DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund / DGB-Bildungswerk / Friedrich-Ebert-Stiftung / Observatorio Social / Trade Union Advisory Committee (Hg.):**

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen  
Ein Leitfaden für Anwender der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen  
Berlin 2005

**DGB Bundesvorstand, Bereich Struktur- und Regionalpolitik (Hg.):**

Verbindliche Regeln, die für alle gelten! 10-Punkte Papier des DGB zu Corporate Social Responsibility (CSR)  
Berlin 2009

**DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB):**

Mitbestimmung aktuell, Ausgabe 03/2012  
Zur aktuellen Diskussion über Corporate Social Responsibility in Deutschland

**DGB-Index Gute Arbeit (Hg.):**

DGB-Index Gute Arbeit - Handlungsfelder, Einsatzorte  
Berlin 2010

**Dörner, Dietrich / Orth, Christian:**

Bedeutung der Corporate Governance für Unternehmen und Kapitalmärkte.  
In: Pfitzer/Oser/Orth 2005

**Dortmunder Hafen AG:**

Broschüre „Logistik mit System“  
o.J.

**Dortmunder Hafen AG (Hg.):**

Dortmund Hafen Report Nr. 2/2012 und Nr. 2/2013

**Dortmunder Hafen AG:**

Pressemitteilung vom 15.03.2013: „Die Dortmunder Hafen AG schließt erfolgreiches Wirtschaftsjahr 2012 ab“

**Dortmunder Hafen AG:**

Der Dortmunder Hafen; Logistik mit System (Hafenprospekt)  
Dortmund 2012

**Dubielzig, Frank / Schaltegger, Stefan:**

Corporate Citizenship  
In: Althaus, M. / Geffken, M. / Rawe, S. (Hg.): Handlexikon Public Affairs; S. 235-238  
Münster 2005

**Ellerbrock, Karl-Peter:**

Dortmund – Europas größter Kanalhafen  
In: Heineberg, Heinz (Hg.): Westfalen Regional. Aktuelle Themen, Wissenswertes und Medien über die Region Westfalen-Lippe.  
Münster 2007, S. 208-209

**Europäische Kommission:**

Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)  
KOM (2011) 681  
Brüssel 2011

**Europäischer Rat:**

23. und 24. März 2000, Lissabon  
Schlussfolgerungen des Vorsitzes

**Feuchte, Beate:**

Positionspapier der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) zu Corporate Social Responsibility (CSR)  
Düsseldorf 2009

**Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML:**

Entwicklungspotentiale des Dortmunder Hafens (PDF Dokument auf der IML-Internetseite) [http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20320/Infoseiten%20Projekte/IS\\_Entwicklungspotentiale\\_des\\_Dortmunder\\_Hafens.pdf](http://www.iml.fraunhofer.de/content/dam/iml/de/documents/OE%20320/Infoseiten%20Projekte/IS_Entwicklungspotentiale_des_Dortmunder_Hafens.pdf)

**Fuchs, Tatjana:**

Der DGB-Index Gute Arbeit (DGB-Index Gute Arbeit 2007 – Methodenpapier)  
Im Internet: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen>

**Fürst, Dietrich:**

Regional governance  
Hannover 2002

**Fürst, Dietrich:**

Regional Governance – ein Überblick  
In: Kleinfeld/Plamper/Huber 2006, Bd. 1, S. 37-59

**Gärtner, Stefan / Rehfeld, Dieter / Linnebach, Patrick:**

Kulturen in Unternehmen und Region. Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt.  
In: Institut Arbeit und Technik: Forschung Aktuell 04/2010,

**Gawron, Thomas:**

Steuerungstheorie, Policy-Forschung und Governance-Ansatz. Zum verfehlten Governance-Konzept der Regionalforschung.  
Leipzig/Berlin 2010

**German Board Room GmbH (Internetdokument):**

Aus aktuellem Anlass: Gerichte mögen den Corporate Governance Kodex nicht!?  
(<http://www.germanboardroom.com/de/agenda/corporate-governance/gerichtemoegendencgknicht>)  
Eintrag vom 13.04.2011

**Global Compact:**

Praxisratgeber für eine Fortschrittsmitteilung - Communication on Progress (COP); Leitfaden zur Erstellung einer COP für Unternehmen des Global Compact  
o.J.

**Global Reporting Initiative (GRI) (Hg.): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung**

o.O. 2000-2006 GRI

**Handwerkskammern Düsseldorf, Hamburg, Münster und Trier sowie der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH):**

Verantwortungsvolles Unternehmertum; Praxisleitfaden für kleine Betriebe  
o.J.

**Hauser-Ditz, Axel / Wilke, Peter:**

Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen;  
Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen  
Hamburg 2004

**Hein, Wolfgang:**

Global Health. Ein Politikfeld von unterschätzter Bedeutung.  
Projekt „Kompass 2020“ der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Bonn/Berlin 2007

**Hexel, Dietmar:**

10 Jahre Corporate Governance in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme aus gewerkschaftlicher Sicht.  
In: Arbeit und Recht (AuR), Ausgabe 2012/09, S. 334-338

**IÖW/future (Hg.):**

Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking

Autor/innen: Gebauer, Jana / Hoffmann, Esther / Westermann, Udo unter Mitarbeit von Bergset, Linda / Merten, Thomas / Timme, Stephan  
Berlin und Münster 2011 (a)

**IÖW/future (Hg.):**

Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking

Autor/innen: Gebauer, Jana / Hoffmann, Esther / Merten, Thomas / Westermann, Udo  
Berlin und Münster 2011 (b)

**IÖW/future (Hg.):**

Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2011: Ergebnisse und Trends

Autor/innen: Gebauer, Jana unter Mitarbeit von Ankele, Kathrin / Dietsche, Christian / Gossen, Maike / Kaminski, Gerd / Merten, Thomas / Westermann, Udo  
Berlin und Münster 2012 (a)

**IÖW/future (Hg.):**

IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte deutscher KMU 2011: Ergebnisse und Trends

Autor/innen: Gebauer, Jana / Westermann, Udo unter Mitarbeit von Dietsche, Christian / Gossen, Maike / Kaminski, Gerd / Merten, Thomas  
Berlin und Münster 2012 (b)

**Kleinfeld, Ralf / Plamper, Harald / Huber, Andreas:**

Good Regional Governance

Transferprojekt der Hans-Böckler-Stiftung zur Stärkung der Steuerungsfähigkeit und Kooperation in der Region, Abschlussbericht Juni 2007

[http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2004-635-5-3.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-635-5-3.pdf)

**Kleinfeld, Ralf / Plamper, Harald / Huber, Andreas (Hg.):**

Regional Governance, Band 1 und 2; Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens  
Göttingen und Osnabrück 2006

**Knopf, Jutta / Hoffmann, Esther / Damm, Lucienne / Jacob, Klaus / Kahlenborn, Walter:**

Meta-Analyse – Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft; Literaturstudie  
o.O. 2009

**Kommission der Europäischen Gemeinschaft:**

Grünbuch; Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM(2001) 366

Brüssel 2001

**Lange, Bastian / Kalandides, Ares / Stöber, Birgit, / Wellmann, Inga (Hg.):**

Governance in der Kreativwirtschaft; Diagnosen und Handlungsoptionen  
Bielefeld 2009

**Lippert, Inge:**

Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance – Neuere Ansätze und Studien der Corporate-Governance-Forschung

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2008); Discussion Paper SP III 2008-302

**Loew, Thomas / Braun, Sabine:**

Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance.  
Berlin 2006



**Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens:**

Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen – Kurzfassung  
Münster und Berlin 2004

**MAIS/MKULNV 2011a (vom 07.04.2011)**

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS) / Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen (MKULNV):

Der Fall ENVIO/PCB in Dortmund. Fachaufsichtliche Gesamtbewertung.

**MAIS/MKULNV 2011b (vom 30.04.2011)**

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen:

Abschlussbericht der Landesregierung zu den Konsequenzen aus der PCB-Problematik im Bereich des Dortmunder Hafens

**MAIS - Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW:**

Presseerklärung vom 11.04.11

**Mutz, Gert / Egbringhoff, Julia (a):**

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung  
Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung, Abschlussbericht  
Berlin und München 2006

**Mutz, Gert / Egbringhoff, Julia (b):**

„Das ist immer eine Gratwanderung“  
In: Mitbestimmung 10/2006, S. 26-29

**Nagusch, Hubert (im Internet der Stadt Dortmund):**

Der Hafen im Spiegel der Wirtschaftsentwicklung

([http://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/stadtbezir-ke/stbportal\\_innenstadtnord/leben\\_in\\_in/geschichte\\_in/hafen\\_1/dortmunder\\_hafen.html](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/stadtbezir-ke/stbportal_innenstadtnord/leben_in_in/geschichte_in/hafen_1/dortmunder_hafen.html))

**Nischwitz, Guido / Molitor, Reimar / Rohne, Silvia:**

Local and Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung  
Schriftenreihe des IÖW 161/02  
Berlin 2002

**NRW Allianz pro Industrie und Nachhaltigkeit:**

Düsseldorfer Erklärung zur Industriepolitik vom 10. Juni 2009

**Pfitzer, Norbert / Oser, Peter / Orth, Christian (Hg.):**

Deutscher Corporate Governance Kodex; Ein Handbuch für Entscheidungsträger, 2. Auflage  
Stuttgart 2005

**Pickshaus, Klaus:**

Was ist gute Arbeit?

In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): Handbuch »Gute Arbeit«, Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis

Hamburg 2007, S. 16-31

**Positionspapier „Zukunftsstandort Dortmunder Hafen“**

Gemeinsames Positionspapier von DGB-Region Dortmund-Hellweg, Industrie- und Handelskammer zu Dortmund, Handwerkskammer Dortmund, Verein Dortmunder Hafenanlieger e.V., Dortmunder Hafen AG, Wirtschaftsförderung Dortmund

22. Juni 2011

**Prognos AG (a):**

Gutachten über die Untersuchung möglicher Schwachstellen in der Behördenstruktur und –organisation der Arbeitsschutz-, Gesundheits- und Umweltverwaltung im Fall ENVIO/Dortmunder Hafen  
Bearbeitung: Alwast, Holger / Birk, Susanne / Ley, Sebastian / Hoffmeister, Jochen / Ovey, Joey-David / Ties-  
sen, Jan / Buchholz, Georg (Gaßner Groth Siederer & Coll. Rechtsanwälte)  
Düsseldorf/Berlin 2011

**Prognos AG (b):**

Klärung weiterer Fragestellung mit immissionsschutzrechtlichem und abfallwirtschaftlichem Hintergrund  
Gaßner Groth Siederer & Coll. Rechtsanwälte, Bearbeitung: Alwast, Holger / Birnstengel, Bärbel / Schütz,  
Nadja / Ley, Sebastian / Hoffmeister, Jochen / Buchholz, Georg  
Düsseldorf/Berlin 2011

**Pütz, Marco:**

Regional Governance. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und eine Analyse nachhaltiger Siedlungsent-  
wicklung in der Metropolregion München  
München 2005

**Rat für Nachhaltige Entwicklung:**

Städte für ein nachhaltiges Deutschland  
Erarbeitet vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu)  
o.O. 2011

**Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex:**

Fassungen der Jahre 2002 bis 2013  
(<http://www.corporate-governance-code.de>)

**Romeike, Nicole:**

Urban Governance in Augsburg. Eine Bilanz lokaler Partizipations- und Vernetzungsprozesse  
Diplomarbeit im Fach Geographie an der Universität Augsburg  
Augsburg 2009

**Ruhr Nachrichten:**

THEMA Giftmüll-Skandal bei Envio  
[http://www.ruhrnachrichten.de/giftm%FCII-skandal+bei+envio./](http://www.ruhrnachrichten.de/giftm%FCII-skandal+bei+envio/)

**Schnabel, Simon:**

Evaluierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus Deutsch-  
land, Österreich und der Schweiz nach den Indikatoren der Global Reporting Initiative – Kurzfassung –  
München 2012

**Schulz, Hans-Joachim:**

Der Leitbegriff „Gute Arbeit“  
In: Gegenblende; Das gewerkschaftliche Debattenmagazin 21: Mai/Juni 2013

**Schwalb, Lilian / Walk, Heike (Hg.):**

Local Governance – mehr Transparenz und Bürgernähe?  
Wiesbaden 2007

**Schwalb, Lilian / Walk, Heike:**

Blackbox Governance – Lokales Engagement im Aufwind?  
In: Schwalb/Walk 2007, S.7-20  
Wiesbaden 2007

**Spiegel online vom 14.09.2012:**

Giftmüll-Skandal: Envio-Prozess droht zu platzen  
Von Jörg Diehl und Nicola Kuhrt

**Stadt Dortmund (Internetseiten der Wirtschaftsförderung):**

<http://www.logistik-dortmund.de/de/standort>  
[http://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/de/services/news/news\\_detail.jsp?cid=1010340122215](http://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/de/services/news/news_detail.jsp?cid=1010340122215)

**Stadt Dortmund (Internetseiten):**

[http://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=255688](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/nachrichtenportal/nachricht.jsp?nid=255688)

**Stadt Dortmund:**

Flächennutzungsplan der Stadt Dortmund und Erläuterungsbericht 2004

Im Internet: [http://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/planen\\_bauen\\_wohnen/stadtplanungs\\_und\\_bauordnungsamt/stadtplanung/bauleitplanung/flaechennutzungsplanung/index.html](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/planen_bauen_wohnen/stadtplanungs_und_bauordnungsamt/stadtplanung/bauleitplanung/flaechennutzungsplanung/index.html)

**Stadt Dortmund:**

Integriertes Stadtentwicklungskonzept Innenstadt Nord; Bericht 2009  
Dortmund 2009

**Stadt Dortmund:**

Wirtschaftsstandort Hafen; Hafenkonzferenz setzt Zeichen  
(<http://www.dortmund.de> / Nachrichten vom 13.07.2011)

**Stadt Dortmund (Wirtschaftsförderung):**

Presseinformation vom 12.01.2011: Hafenkonzferenz stellt Weichen für die Zukunft

**Stadt Dortmund (Wirtschaftsförderung):**

StanDort. Das Dortmunder Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 01/2011

**Stadt Dortmund:**

Beteiligungsbericht 2011/2012  
Dortmund 2012

**Stadt Dortmund - Der PCB-Skandal auf den Internetseiten der Stadt Dortmund:**

([http://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/gesundheit/pcb/start\\_pcb/index.html](http://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/gesundheit/pcb/start_pcb/index.html))

**Taubken, Norbert:**

Corporate Social Responsibility und Regional Governance – ein Zusammenhang?  
In: Kleinfeld/Plamper/Huber 2006, Bd. 2, S. 153-166

**TAZ:**

Prozess gegen den Recyclingbetrieb Envio; „Der Mann hat uns vergiftet“ (vom 09.05.2012)  
(<http://www.taz.de/!93079/>)

**Umweltbundesamt:**

Abfallwirtschaft, Polychlorierte Biphenyle (v. 10.08.2010)  
(<http://www.umweltbundesamt.de/abfallwirtschaft/sonderabfall/polychlorierte-biphenyle.htm>)

**Vitols, Karin:**

Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung  
Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR  
Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 127  
Berlin 2011

**Vitols, Karin**

NGOs und CSR: Strategien in Hinblick auf Unternehmen und Arbeitnehmervertretung  
Fachtagung „Gewerkschaften, NGOs und CSR: Zwangsehe oder friedliche Koexistenz?“  
am 07. Mai 2010 in Berlin

**WDR:**

Chronik eines Umweltskandals: Lange Zeit geschah nichts  
Von Katrin Schlusen und Lars Hering  
[http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp\\_pcbskandal/envio108.html](http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp_pcbskandal/envio108.html)

**WDR:**

Die Story; Grünkohl Gifte und Geschäfte, der Skandal um die Firma Envio  
Dokumentation vom 07.11.2011

**Welt am Sonntag vom 04.11.2012:**

Envio-Prozess droht eine Farce zu werden

(<http://www.welt.de/regionales/duesseldorf/article110561312/Envio-Prozess-droht-eine-Farce-zu-werden.html>)

**Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ):**

Envio - der PCB-Skandal

(<http://envio.derwesten.de/>)

**v. Werder, Axel / Bartz, Jenny:**

Corporate Governance Report 2013: Abweichungskultur und Unabhängigkeit im Lichte der Akzeptanz und Anwendung des aktuellen DCGK.

In: Der Betrieb Nr. 17, 26.04.2013, S. 885-895)

**v. Winterfeld, Uta:**

Partizipieren reicht nicht. Klimawandel und demokratische Kultur.

dynaklim-Publikation Nr. 32 / Dezember 2012

**Wortmann, Rolf:**

Regional Governance – Legitimationsprobleme einer neuen Form des Regierens

In: Kleinfeld/Plamper/Huber 2006, Bd. 2, S. 305-315

**Zimpelmann, Beate / Wassermann, Dirk:**

„Corporate Social Responsibility in deutschen, transnationalen Unternehmen – Akteure, Arenen, Prozesse“ („CSR in TNC“)

Textfassung des Vortrags in der Arbeitnehmerkammer Bremen, 18.11.2011

**Zimpelmann, Beate / Wassermann, Dirk:**

Unternehmensverantwortung: Arbeitnehmer außen vor?

In: Jahrbuch Ökologie 2012, S. 216 - 224

**Zschocke, Dorothee:**

Regionalisierung und Partizipation. Eine Untersuchung am Beispiel der Städtereionen Ruhr und der Region Braunschweig.

Bonn 2007

## Fair statt prekär

Mit der Schriftenreihe „fair statt prekär“ greift die Kooperationsstelle ein zentrales Problem der gegenwärtigen Arbeitsgesellschaft auf: die zunehmende Verunsicherung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch Flexibilisierung und Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse. „Precarius“ meint im Lateinischen so viel wie „auf Widerruf gewährt, unsicher, unbeständig“. Prekarisierung lässt sich in diesem Sinne umschreiben als sukzessive Rücknahme von Schutzregelungen, die zur Sicherung vor den Risiken der Lohnabhängigkeit in jahrzehntelangen Auseinandersetzungen vereinbart und erstritten worden waren. Schon längst geht es nicht mehr nur um die Bildung einer prekären Peripherie, auch die „Stammebelegschaften“ sind von der Destabilisierung des Beschäftigungssystems betroffen – sei es durch direkte Deregulierung oder durch indirekt wirkende Einschüchterung.

Was in der Wirtschaftspresse als „Freisetzung von Marktkräften“ gefeiert wird, empfinden die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schlicht als Zumutung und unfaire Behandlung. Proteste richten sich gerade auch dagegen, dass Unternehmen rücksichtslos ihren Vorteil auf Kosten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern suchen. Dass Beschäftigte trotz harter Arbeit kein ausreichendes Einkommen erzielen, wechselnden Auftragslagen der Unternehmen ausgeliefert sind, Diskriminierungen und willkürliche Behandlung erdulden müssen – dies ist nicht nur ein Armutszeugnis für eine reiche Gesellschaft, es widerspricht auch den ethischen Grundsätzen einer Demokratie.

In der Broschürenreihe „fair statt prekär“ werden in loser Folge verschiedene Beiträge veröffentlicht, die das gemeinsame Ziel verfolgen, die Wirkungen der Prekarisierung auf Arbeitsbedingungen und Lebenslagen in der Region präziser herauszuarbeiten. Der Schwerpunkt liegt dabei weniger darauf, Abweichungen von einem eher abstrakten Maßstab „Normalarbeitsverhältnis“ festzustellen. Es geht vielmehr darum, Prozesse der Prekarisierung zu erfassen und Ansatzpunkte für Interventionen im Sinne einer fairen Beschäftigung herauszuarbeiten.

In der Reihe **fair statt prekär** sind bereits erschienen:



Martina Stackelbeck (Hg.)

### **Gefälligst zur Kenntnisnahme -**

Wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt

Sozialforschungsstelle Dortmund

Beiträge aus der Forschung Nr. 146

ISSN: 0937-7379



Melanie Mörchen

### **Praktikum als prekäre Beschäftigung -**

Ausbeutung oder Chance zur Integration?

Sozialforschungsstelle Dortmund

Beiträge aus der Forschung Nr. 149

ISSN: 0937-7379



Klaus Kock, Ulrich Pröll, Martina Stackelbeck  
**fair statt prekär**  
**Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen in der Region**  
 Sozialforschungsstelle Dortmund  
 Beiträge aus der Forschung Nr. 151  
 Dortmund 2006  
 ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Ende der Talfahrt?**  
 Entwicklung der Beschäftigung im Östlichen Ruhrgebiet  
 Sozialforschungsstelle Dortmund  
 Beiträge aus der Forschung Nr. 152  
 Dortmund 2006  
 ISSN: 0937-7379



Manfred Koch  
**Letzter Ausweg Leiharbeit?**  
 Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform  
 Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
 Beiträge aus der Forschung Nr. 154  
 Dortmund 2007  
 ISSN: 0937-7379



Klaus Kock (Hg.)  
**Der Preis der Freiheit**  
 Solo-Selbstständige zwischen Vermarktung, Professionalisierung und Solidarisierung  
 Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
 Beiträge aus der Forschung Nr. 164  
 Dortmund 2008  
 ISSN: 0937-7379



Klaus Kock  
**Prekäre Beschäftigung und lokale Gewerkschaftsarbeit**  
 Eine Fallstudie aus dem Ruhrgebiet  
 Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
 Beiträge aus der Forschung Nr. 168  
 Dortmund 2009  
 ISSN: 0937-7379



Klaus Boeckmann  
**Geteilte Zeit - Halbes Leid?**  
Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern  
im Strukturwandel  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 170  
Dortmund 2009  
ISSN: 0937-7379



Alexander Graetz, Sven Kathöfer, Klaus Kock  
**Einstweilig nicht im Ruhestand**  
Eine empirische Studie über Motive und Hintergründe  
von Erwerbsarbeit jenseits der Altersgrenze  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 178  
Dortmund 2010  
ISSN: 0937-7379

Sebastian Müller  
**Wie Wohnen prekär wird**  
Finanzinvestoren, Schrottimmobilien und Hartz IV  
Sozialforschungsstelle TU Dortmund  
Beiträge aus der Forschung Nr. 181  
Dortmund 2012  
ISSN: 0937-7379

Bestellungen richten Sie bitte an:

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
Iris Kastel-Driller  
Evinger Platz 15  
44339 Dortmund  
Tel.: 0231-8596-140  
eMail: kowa@sfs.tu-dortmund.de

Besuchen Sie auch unsere Internet-Seiten [www.werkstadt-dortmund.de](http://www.werkstadt-dortmund.de) mit weiteren Informationen zum Thema fair statt prekär.

# Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt

Sozialforschungsstelle Dortmund, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund

## Ziele

Organisation der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt; Zusammenführung, Entwicklung und gemeinsame Nutzung von praktischem und wissenschaftlichem Wissen

## Arbeitsschwerpunkte

- Regionaler Strukturwandel und Beschäftigungssystem
- Prekäre Beschäftigung
- Arbeitsgestaltung in neuen Branchen
- Betriebliche Arbeitspolitik
- Gestaltung guter Arbeit

## Förderverein:

Die Kooperationsstelle wird vom „Verein zur Förderung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt in NRW e.V.“ unterstützt. Mitglieder sind Gewerkschaften, Hochschulen, wissenschaftliche und andere Einrichtungen der Region, Einzelpersonen.

## Kontakt:

Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
Evinger Platz 15 · 44339 Dortmund  
Tel.: 0231/8596-140 · E-Mail: [kowa@sfs-dortmund.de](mailto:kowa@sfs-dortmund.de)

## Internet:

[kowa.sfs.tu-dortmund.de](http://kowa.sfs.tu-dortmund.de)