ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Herzberg, Carsten; Blanchet, Thomas

Research Report

Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen: Eine Untersuchung öffentlicher Wasser- und Stromunternehmen in Deutschland und Frankreich

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 425

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Herzberg, Carsten; Blanchet, Thomas (2019) : Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen: Eine Untersuchung öffentlicher Wasser- und Stromunternehmen in Deutschland und Frankreich, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 425, ISBN 978-3-86593-340-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/201848

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Nr. 425 · August 2019

BÜRGERSCHAFTLICHE MITSPRACHE UND ARBEITNEHMERINTERESSEN

Eine Untersuchung öffentlicher Wasser- und Stromunternehmen in Deutschland und Frankreich

Carsten Herzberg und Thomas Blanchet

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Dieser Band erscheint als 425. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Nr. 425 · August 2019

BÜRGERSCHAFTLICHE MITSPRACHE UND ARBEITNEHMERINTERESSEN

Eine Untersuchung öffentlicher Wasser- und Stromunternehmen in Deutschland und Frankreich

Carsten Herzberg und Thomas Blanchet

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Autoren

Dr. Carsten Herzberg, Politikwissenschaftler, Mitarbeiter am nexus Institut in Berlin und Leiter des Projekts „Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen".

Dr. Thomas Blanchet, Soziologe, Mitarbeiter am nexus Institut in Berlin.

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen" von Carsten Herzberg und Thomas Blanchet ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISBN: 978-3-86593- 340-9

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

INHALT

Danksagung **9**

Vorwort **10**

Zusammenfassung **11**

1 Einleitung **15**
1.1 Beschäftigte und Bürgerbeteiligung 15
1.2 Ziele der Studie 16
1.3 Beteiligungsinstrumente und Fallstudien 18
1.4 Aufbau 20

2 Bürgerbeteiligung und Arbeitnehmerinteressen **21**
2.1 Drei Formen der Bürgerbeteiligung 21
2.2 Mögliche Effekte von Partizipation 30

3 Kontext: Rekommunalisierung **35**
3.1 Rekommunalisierung und Gewerkschaften 35
3.2 Wasser-Rekommunalisierung in Frankreich 43
3.3 Rekommunalisierungen im Rahmen der Energiewende in Deutschland 53

4 Werkzeugkasten und Fallbeispiele **60**
4.1 Überblick der Instrumente 60
4.2 Untersuchungskriterien 61
4.3 Die Fallbeispiele 66

5 Politische Beteiligung **73**
5.1 Kontrollgremium (Wasserbetriebe Paris, Stadtwerke Wolfhagen) 73

5.2 Politische Beiräte (Wasserbetriebe Paris und Grenoble, Berliner Stadtwerke) 82
5.3 Fazit: Verantwortungsvolle Bürgerschaft 89

6 Partizipative Produkt- und Projektentwicklung 91
6.1 Kundenbeirat (Berliner Wasserbetriebe) 91
6.2 Projektfinanzierungsbeirat „TuWatt" (Stadtwerke Norderstedt) 97
6.3 Fokusgruppen-Workshop (Stadtwerke Norderstedt) 104
6.4 Fazit: Bürgerwissen als Herausforderung 108

7 Bürgerschaftliche Partnerschaften 110
7.1 Bürgerplattform (Stadtwerke Jena-Pößneck) 110
7.2 Unterstützungsprogramm (Stadtwerke Wolfhagen) 117
7.3 Fazit: Potenziale für Unternehmen und Beschäftigte 124

8 Bürger- und Beschäftigtenbeteiligung gemeinsam ausbauen 125
8.1 Profitieren Beschäftigte von Bürgerbeteiligung? 125
8.2 Szenarien für den Werkzeugkasten 130
8.3 Perspektiven 134

Glossar 139

Literatur 145

Anhang 153
Interviews und Beobachtungen 153
Interviewleitfaden Mitarbeiter: Beispiel Wolfhagen 157
Interviewleitfaden Unternehmensleitung: Beispiel Norderstedt 159
Interviewleitfaden Bürgerinnen und Bürger: Beispiel TuWatt-Beirat Norderstedt 162
Formblatt Fallstudienprotokoll 165
Technische Daten zu Stadt und Unternehmen 170

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: kommunale GmbH 24

Abbildung 2: Von Rekommunalisierungen betroffene Bevölkerung (akkumuliert, Mindestzahlen) 45

Abbildung 3: Verteilung der betroffenen Bevölkerung hinsichtlich der zuvor zuständigen privaten Versorger (2000–2016) 45

Abbildung 4: Karte der Rekommunalisierungen 46

Abbildung 5: Verteilung der Versorger nach Beschäftigtenzahl 47

Abbildung 6: Akteure mit Stimmrecht in Kontrollgremien (Anzahl, Prozentdarstellung bezogen auf 76 Fälle) 49

Abbildung 7: Verteilung der Versorger nach Typ der Interessenvertretung (Anzahl) 52

Abbildung 8: Entwicklung der registrierten Energiegenossenschaften 57

Abbildung 9: System der bürgerschaftlichen Mitwirkung bei Eau de Paris 85

Abbildung 10: TuWatt-Beirat Norderstedt 100

Abbildung 11: Entwicklung der BürgerEnergie Jena 112

Abbildung 12: Struktur der BürgerEnergieTreffs in Jena 114

Abbildung 13: Geldfluss innerhalb der BürgerEnergie-Genossenschaft Wolfhagen 121

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gremien der Interessenvertretung nach Anstellungsverhältnis 51

Tabelle 2: Katalog der Beteiligungsinstrumente für Kommunalunternehmen 60

Tabelle 3: Übersicht der Beteiligungsinstrumente und Untersuchungskriterien 62

Tabelle 4: Fallbeispiele und untersuchte Instrumente 67

Tabelle 5: Beteiligung im Kontrollgremium 74

Tabelle 6: Zusammensetzung des Verwaltungsrates von Eau de Paris (2012) 78

Tabelle 7: Veränderung der Sitzverteilung im Aufsichtsrat der Stadtwerke Wolfhagen 78

Tabelle 8: Politischer Beirat 83

Tabelle 9: Kundenbeirat/Forum 92

Tabelle 10: Projektfinanzierungsbeirat 98

Tabelle 11: Fokusgruppe 105

Tabelle 12: Bürgerplattform 111

Tabelle 13: Unterstützungsprogramm 118

DANKSAGUNG

Bürgerbeteiligung ist in aller Munde, doch die Rolle von Beschäftigten wurde dabei noch viel zu wenig diskutiert. Dies gilt insbesondere für öffentliche Unternehmen. Hier gab es bisher überhaupt noch keinen Überblick, welche Beteiligungsmöglichkeiten sich hier für Bürgerinnen und Bürger bieten. So haben wir versucht, in einem innovativen Feld wie der Bürgerbeteiligung in Kommunalunternehmen das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Beteiligten näher zu beleuchten. Wir sind dabei auf engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestoßen und auch auf Bürgerinnen und Bürger, die sich mit ihnen solidarisch zeigen, wenn Arbeitsplätze in Gefahr sind.

Dies war jedoch vor Beginn unseres Projektes nicht klar. Nicht wenige stuften unser Vorhaben als heikel ein, umso mehr freuen wir uns, dass die Hans-Böckler-Stiftung die Forschung unterstützt hat. Hier haben uns Dr. Dorothea Voss und Dr. Stefan Lücking begleitet. Ebenso hatten wir einen Projektbeirat, mit dem wir unsere Ergebnisse diskutiert und von dem wir konstruktive Vorschläge erhalten haben. Wir bedanken uns hier bei Clivia Conrad, Prof. Brigitte Geissel, Christa Hecht, Judith Holland, Dr. Annabelle Houdret, Dr. Conrad Kunze, Dr. Eva Lieberherr, Dr. Karsten Schneider, Prof. Yves Sintomer und Prof. Sabrina Zajak.

Die vorliegende Forschung wäre nicht möglich gewesen ohne die Personen, die uns in den Unternehmen und Kommunen als Interviewpersonen zur Verfügung standen. Herzlichen Dank für die vielen Informationen und die Gesprächsbereitschaft. Wir haben durch sie spannende Beispiele der Bürgerbeteiligung entdecken können, von denen wir auf den folgenden Seiten berichten.

In diesen Bericht haben wir auch eine quantitative Studie integriert. Die Türen zum öffentlichen Wassersektor in Frankreich hat uns vor allem Régis Taisne von France Eau Publique geöffnet. Hier hat uns auch Nawel Alaoui im Rahmen eines Praktikums unterstützt. Bei der Durchsicht des Manuskripts hat uns Frau Hofsäss-Kusche unterstützt. Bei der Anpassung mancher Grafiken hat Anna Dejewska geholfen, die Fragen zum Layout konnten wir mit dem geduldigen Michael Kühlen bei der Hans-Böckler-Stiftung diskutieren. Wir bedanken uns bei ihnen allen für die gute Zusammenarbeit und wünschen unseren Lesern eine interessante Lektüre.

VORWORT

Unter dem Titel „Wasser ist ein Menschenrecht!“ erreichte im Oktober 2013 erstmals eine europäische Bürgerinitiative die Anzahl an Unterschriften aus 13 Mitgliedsstaaten, die erforderlich ist, damit sich die Europäische Kommission und das Europäische Parlament mit dem Anliegen befassen müssen. Die Einsicht, dass Wasser ein Menschenrecht ist und die Wasserversorgung nicht gewinnorientierten Privatunternehmen überlassen werden darf, sondern in die öffentliche Hand gehört, hat zunehmend an Unterstützung gewonnen.

Tatsächlich sind in den letzten Jahren vermehrt vormals privatisierte Unternehmen der Wasser- und Energieversorgung wieder von den Kommunen übernommen worden. Diese Rekommunalisierung ging mit dem Ziel einher, mit der Rückführung in die öffentliche Hand auch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu stärken. Wie aber kann eine solche Beteiligung so organisiert werden, dass sie nicht zum Feigenblatt wird oder nur von wenigen Interessengruppen genutzt wird? Und in welchem Verhältnis steht die Bürgerbeteiligung zur Mitbestimmung der Beschäftigten in den rekommunalisierten Betrieben? Stellt sie eine Konkurrenz dar? Oder bietet sie Möglichkeiten, auch die Anliegen der Beschäftigten zu stärken?

Diese Studie bietet Antworten auf diese Fragen, indem sie die verschiedenen Formen der Bürgerbeteiligung systematisch erfasst und an konkreten Beispielen überprüft, was sie leisten können und was nicht. Mit ihrer differenzierten und kritischen Bestandsaufnahme leistet sie einen Beitrag dazu, wie Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft im praktischen Alltag konkretisiert werden kann.

Stefan Lücking
Referatsleiter Mitbestimmung in der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung

ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Publikation werden weitgehend die männliche und die weibliche Form in ausgeschriebener Schreibweise benutzt, wenn konkrete Personen gemeint sind. Bei der Bezeichnung von Funktionen bzw. Akteursgruppen wird vereinzelt nur die männliche Form verwendet, um Aufzählungen überschaubar zu halten.

Bürgerbeteiligung ist inzwischen nicht nur für die Kommunalverwaltung, sondern zunehmend auch für kommunale Unternehmen relevant. Dieses Phänomen ist insbesondere im Kontext von Rekommunalisierungen im deutschen Strom- und im französischen Wassersektor zu beobachten. Allerdings fehlt es bisher an einem Überblick der Instrumente. Die bestehende Literatur kann hierzu nur diffuse Angaben machen. Fest steht jedoch, dass die Einbeziehung der Bürgerschaft in kommunale Unternehmen auch die Arbeitsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Form der Vertretung bei der Unternehmensmitbestimmung verändern kann. Vor diesem Hintergrund geht diese Study folgenden Fragen nach:

1. Welche Formen der Bürgerbeteiligung sind in Kommunalunternehmen möglich?
2. Wie bewerten Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter und von Bürgerbeteiligung betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einbeziehung der Bürgerschaft?
3. Wie verhalten sich bei Beteiligungsprozessen die Bürgerinnen und Bürger – insbesondere hinsichtlich Eigennutzes und von Solidarität – gegenüber den Beschäftigten des Unternehmens?

Die Methode zur Untersuchung dieser Fragen basiert auf einem Fallstudienansatz. Ziel der Fallauswahl war es, ein möglichst breites Spektrum von Beteiligungsmöglichkeiten zu erfassen, um zu sehen, ob sie sich in der Bewertung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterscheiden. Insgesamt wurden folgende sieben Versorger ausgewählt: Wasserbetriebe von Paris (Frankreich), Wasserbetriebe von Grenoble (Frankreich), Berliner Wasserbetriebe, Stadtwerke Wolfhagen, Stadtwerke Norderstedt, Stadtwerke Energie Jena-Pößneck und Berliner Stadtwerke.

Im Rahmen der Untersuchung wurden jeweils Leitfadeninterviews von 40 bis 90 Minuten mit Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern, der Geschäftsführung des Unternehmens, Mitgliedern des Gemeinderates bzw. des Landesparlamentes und der teilnehmenden Bürgerschaft geführt. Hier ging es darum, zu erfahren, wie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die anderen ausgewählten Personengruppen die Bürgerbeteiligung bewerten, welche Vor- und Nachteile sie damit verbinden. Auch dienten die Interviews dazu, Antworten hinsichtlich der Frage zu bekommen, inwiefern Bürgerinnen und Bürger Rücksicht auf Interessen der Beschäftigten nehmen (siehe Frage 3).

Neben den Interviews wurden dort, wo es möglich war, Beteiligungsprozesse unmittelbar beobachtet. Das heißt, es wurde an Bürgerworkshops und Gremiensitzungen teilgenommen, und diese wurden protokolliert. Darüber hinaus wurden einschlägige Dokumente wie Unternehmensberichte, Publikationen der Beteiligungsgremien und Publikationen von Bürgerinitiativen ausgewertet.

In dem vorliegenden Band werden drei Anwendungsbereiche von Bürgerbeteiligung (politische Beteiligung, partizipative Produkt- und Projektentwicklung, bürgerschaftliche Partnerschaften) unterschieden, denen Beteiligungsinstrumente zugeordnet werden. Wurde bisher nur innerhalb einzelner Bereiche über Beteiligung diskutiert, bietet dieser Band einen umfassenden Überblick. Es wird argumentiert, dass zur erfolgreichen Planung und Vermeidung von Missverständnissen die Unterscheidung nach den drei Bereichen maßgeblich ist:

- *politische Beteiligung:* Damit ist Mitsprache bei politisch-strategischen Entscheidungen gemeint, die meist im Aufsichtsrat oder in Beiräten kommunaler Unternehmen diskutiert werden. Die Beteiligung der Bürgerschaft kann dabei konsultativ oder mit einem Stimmrecht versehen sein. Als Beteiligungsinstrument ist hier eine Vertretung der Bürgerschaft in Kontrollgremien und politischen Beiräten zu nennen.
- *partizipative Entwicklung:* Hier geht es darum, dass Bürgerinnen und Bürger ihre Expertise oder einfach ihre Meinung zur Verbesserung von Produkten oder bei der Planung von (Infrastruktur-)Projekten einbringen. Zu den Instrumenten der Beteiligung zählen: Kundenbeirat/Forum, Projektfinanzierungsbeirat, Fokusgruppen, Ideenwettbewerbe, Nutzerinnovationsworkshops, Produktbewertung, Zukunftsprojektion etc.
- *bürgerschaftliche Partnerschaften:* Bürgerinnen und Bürger oder Bürgergruppen wirken an der Umsetzung der Ziele öffentlicher Unternehmen mit und tragen somit zu einer Entlastung des Unternehmens bei. Beispie-

le für Instrumente sind in diesem Fall Bürgerplattformen, Unterstützungsprogramme, Bürgerfinanzierungen und Mieterstromprojekte. Wie diese Instrumente konkret gestaltet sind, wird in den Kapiteln zu den oben genannten drei Beteiligungsbereichen eingehend vorgestellt.

Bezüglich des Verhältnisses zwischen Beschäftigten und Bürgerschaft können aus den Fallstudien die nachfolgend dargestellten Kernaussagen formuliert werden. Dabei zeigte sich, dass die Wahrnehmung und die Bewertung der Bürgerbeteiligung von den verschiedenen Beteiligungsformen abhängen, jedoch auch vom länderspezifischen Kontext:

- *Kontroverse um Beteiligung in Kontrollgremien:* Bei der politischen Beteiligung wird in Deutschland und Frankreich die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien sehr unterschiedlich gesehen. In Deutschland ist dies ein „heißes Eisen". Es steht die Befürchtung im Raum, dass die Beteiligung der Bürgerschaft die Beteiligung der Arbeitnehmerseite zurückdrängen könnte bzw. dies (von der Arbeitgeberseite) als politischer Hebel benutzt werden könnte, um die Mitbestimmungsgesetze zu ändern. Diese Befürchtungen haben sich bei den Unternehmen, die wir untersucht haben, jedoch nicht bestätigt. In Frankreich ist diese Aufregung über Bürgerbeteiligung in Kontrollgremien nicht zu finden. Die Vertretung ist im öffentlichen Wassersektor Routine: Bei 55 Prozent der von Rekommunalisierungen betroffenen Versorger sind zivilgesellschaftliche Akteure (d. h. einzelne Bürgerinnen und Bürger oder Vereine und Verbände) Mitglied im Kontrollgremium.
- *unterschiedliche Länderkontexte der Mitbestimmung:* Dass es in Frankreich keine Kontroverse über die politische Bürgerbeteiligung in Kontrollgremien gibt, dafür lassen sich folgende Gründe anführen: Die Mitbestimmungsgesetze sind in Frankreich nicht so stark wie in Deutschland. So gibt es kein Recht auf Vertretung im Kontrollgremium, folglich auch keine Verlustängste. Im Gegenteil, die Beteiligung der Bürgerschaft zieht oft eine Beteiligung der Arbeitnehmerseite nach sich. Die Logik der Durchsetzung von Interessen ist in Frankreich anders als in Deutschland. Während die Mitbestimmung relativ schwach ausfällt, ist die Mobilisierung bei Protesten hoch. Schließlich ist auch zu beachten, dass es sich bei den französischen öffentlichen Wasserversorgern in den allermeisten Fällen nicht um Kapitalgesellschaften handelt, sondern um Versorger in einer öffentlichen Rechtsform, die über einen Verwaltungsrat verfügen.
- *vereinzelt Solidarität – keine Negativerfahrungen:* Trotz der unterschiedlichen Voraussetzungen der Mitbestimmung gehen wir davon aus, dass die franzö-

sischen Beispiele eine gewisse Aussagekraft vorweisen, um das Verhältnis zwischen Bürgerbeteiligung und Arbeitnehmerinteressen zu diskutieren. Wir gehen davon aus, dass die in Frankreich gemachten Erfahrungen hinsichtlich Kooperation und Konflikten auch für Deutschland gelten können. Indizien hierfür sind z. B. bei den Stadtwerken in Wolfhagen zu finden.

Vor diesem Hintergrund ist zu sagen, dass bei keinem der untersuchten Fälle eine Einbeziehung der Bürgerschaft als ein Nachteil empfunden wurde. Dies gilt für die politische Beteiligung genauso wie für die partizipative Produktentwicklung und für die bürgerschaftlichen Partnerschaften. In einzelnen Fällen, wie z. B. beim Beirat der Wasserbetriebe von Grenoble, gab es auch Solidarität. Dies liegt zum einen in der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer begründet, zum anderen auch im Entstehen sozialer Beziehungen, die sich im Laufe der Jahre entwickeln.

- *Bürgerbeteiligung als Verstärker von Transformationsprozessen:* Bürgerbeteiligung kann sich für Beschäftigte und Unternehmen positiv auswirken (indirekte Effekte), wenn die Einbeziehung der Bürgerschaft in einen umfassenden Transformationsprozess eingebunden ist, wie sie Rekommunalisierungen und Energiewende darstellen. Hier kann die Beteiligung tatsächlich zu einer Stabilisierung des Unternehmens beitragen, für Legitimation sorgen. Das kann schließlich auch nach sich ziehen, dass das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Beschäftigungsfelder anbietet bzw. die Zahl der Beschäftigten erhöht.
- *Ambivalenz zwischen Partizipationsfachkraft und Extrarolle:* Es wurde beobachtet, dass es bei fast allen Unternehmen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter gibt, deren Aufgabengebiet die Organisation der Bürgerbeteiligung ist. Viele der Befragten sehen darin eine sinnvolle und sinnstiftende Beschäftigung. Darüber hinaus engagieren sich bei einigen Unternehmen Beschäftigte auch freiwillig in Partizipationsprozessen, von denen die kommunalen Unternehmen profitieren. Von diesen Engagierten werden z. T. die gleichen Aufgaben übernommen wie von den bezahlten Partizipationsfachkräften. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass die einen diese Arbeit ehrenamtlich tun, während die anderen dafür bezahlt werden.

Da die Studie zeigt, dass sich eine Bürgerbeteiligung sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten lohnen kann bzw. einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits angefangen haben, sich dafür zu engagieren, werden bei der Vorstellung der Erfahrungen mit den verschiedenen Beteiligungsformen und Instrumenten jeweils auch Empfehlungen für die Einführung von Beteiligung in der Praxis gegeben.

1 EINLEITUNG

Die Debatte über Bürgerbeteiligung erreicht inzwischen auch kommunale Unternehmen. Dies lässt sich auf zwei Bewegungen zurückführen: Zum einen setzen öffentliche Verwaltungen zunehmend auf eine Einbeziehung der Bürgerschaft. Beispiele hierfür sind Bürgerhaushalte, Bürgerpanels und Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen einer partizipativen Stadtplanung. Diese Beteiligung war auch dadurch erfolgreich, dass sie sich mit einer Modernisierung des öffentlichen Sektors verband (Bogumil et al. 2003). Nun, nachdem Partizipation in vielen Städten und Gemeinden zur Regelaufgabe geworden ist, fordern soziale Bewegungen dies auch für öffentliche Unternehmen.

Zum anderen fällt auf, dass Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen auch in der Literatur aufgegriffen wurde. Der Verband kommunaler Unternehmen versteht unter Bürgerbeteiligung z. B.vor allem eine finanzielle Beteiligung (VKU 2016). Parallel dazu gibt es Diskussionen über eine Bürgerbeteiligung bei der Entwicklung von Innovationen (Hoffmann 2012; Mohaupt et al. 2017). Weitere Ansätze gehen von einer politischen Beteiligung aus, was eine Mitsprache von Bürgerinnen und Bürgern in Aufsichtsräten oder Beiräten bedeuten würde (Herzberg 2015, Pigeon et al. 2012).

1.1 Beschäftigte und Bürgerbeteiligung

Es fällt allerdings auf, dass in der Debatte über Bürgerbeteiligung in kommunalen Unternehmen auf die Rolle der Beschäftigten bisher wenig eingegangen wird. Dies gilt auch für die Literatur der industriellen Beziehungen. Hier wird zwar von der Bürgerschaft als neuem Akteur berichtet, doch ist noch wenig über die Sichtweise der Beschäftigten auf die Bürgerinnen und Bürger zu lesen (Heery/Frege 2006; Heery et al. 2012).

Wird die wenige Literatur gesichtet, die auch die Privatwirtschaft einbezieht, so wird deutlich, dass die Positionen hinsichtlich der Vor- und Nachteile weitgehend unklar bleiben (Plé/Chumpitaz Cáceres 2010; Waddock 2008).

Zu beachten ist die Warnung, dass Bürgerbeteiligung die Beschäftigten unter Druck setzen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wünschen der Kundinnen und Kunden wie z. B. bei Öffnungszeiten anpassen müssen oder wenn Rationalisierungen als Folge von Preissenkungen die Arbeitsbedingungen verschlechtern.

Ein besonderer Bereich ist die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien. In vielen kommunalen Unternehmen sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Kontrollgremien von Stadtwerken vertreten, auch wenn die Zahl der Beschäftigten weniger als 500 beträgt (Greifenstein 2011). Aus der Sicht der Mitbestimmung ergeben sich von daher verschiedene Fragen: Wessen Plätze übernehmen Bürgerinnen und Bürger im Aufsichtsrat? Sind es die Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter, die auf einige Sitze verzichten, oder geht hier die Beteiligung auf Kosten der Beschäftigten?

Die Mitbestimmung ist in den letzten Jahrzehnten immer wieder infrage gestellt worden. Was ist, wenn die Arbeitgeberseite den Anspruch auf eine Vertretung nutzt, um die gesetzlich verankerte Mitbestimmung zu ändern? In diesem Fall könnte auch die Drittelbeteiligung prekär werden. Dies sind zunächst Gedankenspiele, aber sie schwingen bei den Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern mit, wenn in der Öffentlichkeit die Forderung nach einer Vertretung von Bürgerinnen und Bürgern im Aufsichtsrat erhoben wird.

In Frankreich scheint die Wahrnehmung allerdings eine andere zu sein. Die Einbeziehung der Bürgerschaft wird als eine Unterstützung bei der Reform des öffentlichen Sektors angesehen. Demnach hätte die Beteiligung der Bürgerschaft zur Motivation und Leistung der Beschäftigten beigetragen. Allerdings warnt Gourgues (2012: 8) auch davor, dass bei einigen Beschäftigten die Einführung von Bürgerbeteiligung zu neuen Unsicherheiten geführt hat.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass der Begriff „Bürgerbeteiligung“ nicht einheitlich oder systematisch verwendet wird. Eine Differenzierung nach verschiedenen Beteiligungsformen scheint jedoch eine Voraussetzung dafür zu sein, in der Diskussion über bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen weiterzukommen.

1.2 Ziele der Studie

Aufgrund einer ungenauen Verwendung des Begriffs „Bürgerbeteiligung“ verfolgt dieses Buch zwei Ziele: Erstens soll eine klare Definition vorgenommen werden, indem verschiedene Formen von Beteiligung unterschieden und voneinander abgegrenzt werden. Damit wird erstmalig ein Überblick über verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten in kommunalen Unternehmen gegeben. Zweitens sollen mit dieser Unterscheidung mögliche Vor- und Nachteile für Beschäftigte aufgezeigt werden. Damit soll die Studie Beschäftigten und interessierten Akteuren eine Informationsquelle zur Ausgestal-

tung von Beteiligungsverfahren vor Ort bieten. Die in diesem Buch präsentierten Fallbeispiele dienen deshalb sowohl zur Analyse als auch zur Veranschaulichung von Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Buch folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Formen der Bürgerbeteiligung sind in Kommunalunternehmen möglich? Hier ist zu klären, welche Instrumente es gibt und wie sie systematisiert werden könnten. Dies kann zur Analyse möglicher Probleme und Fragen dienen, die aus Sicht der Beschäftigten in diesen Unternehmen zu klären wären.
- Wie bewerten Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter sowie von Bürgerbeteiligung betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einbeziehung der Bürgerschaft? Hierbei geht es vor allem um Vor- und Nachteile, die von ihnen angeführt werden, auch im Hinblick auf spezifische Beteiligungsinstrumente, wie z. B. eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien.
- Wie verhalten sich Bürgerinnen und Bürger gegenüber Beschäftigten? Die Frage wäre hier, inwiefern die Bürgerschaft die von den Beschäftigten formulierten Interessen unterstützt. Untersucht wird hier, ob Bürgerinnen und Bürger nach dem eigenen Nutzen, z. B. günstigen Preisen, handeln und ob es zu Kooperationen und Solidarität kommt.

Was die Definition der Beschäftigteninteressen bei diesen Beteiligungsformen angeht, so wurde zunächst davon ausgegangen, dass alles, was die Arbeitsbedingungen verbessert, von den Beschäftigten begrüßt wird. Ob die Bürgerbeteiligung als Vor- oder Nachteil angesehen wird, war für uns zunächst offen. Wir sind davon ausgegangen, dass der Verlust oder eine Schwächung der Repräsentation in Kontrollgremien als ein Nachteil angesehen wird. Die Entscheidung darüber haben wir jedoch den befragten Personen überlassen. Dabei haben wir die Aussagen der Beschäftigten mit denen anderer Akteure verglichen und Abweichungen in der Beurteilung in dieser Studie thematisiert. Hierbei zeigt sich der Kontext als ein entscheidender Faktor. Aufgrund unterschiedlicher Logiken der Mitbestimmung kann eine Repräsentation von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien in Frankreich anders bewertet werden als in Deutschland. Ebenso sind wir uns bewusst, dass lokale Faktoren und die Sozialisierung im Unternehmen einen Einfluss auf die Bewertung von Bürgerbeteiligung haben können. Wenn dies unserer Meinung nach der Fall war, haben wir das stets hervorgehoben und diskutiert.

1.3 Beteiligungsinstrumente und Fallstudien

Da es darum geht, die Einschätzung der Beschäftigten und anderer Akteure hinsichtlich der Beteiligung der Bürgerschaft zu erfassen, wurde ein Fallstudienansatz gewählt. Dieser erlaubt es, sich vertiefend mit den Erfahrungen der verschiedenen Akteure auseinanderzusetzen und gleichzeitig auf die spezifischen Rahmenbedingungen einzugehen.

Zur Auswahl der Fallbeispiele bildeten der deutsche Strom- und der französische Wassersektor mit den im Kontext von Rekommunalisierungen entstandenen Partizipationsverfahren eine erste Grundlage (siehe Kasten „Rekommunalisierung und Partizipation“). Darauf aufbauend wurde nach möglichst unterschiedlichen sowie innovativen Verfahren der Beteiligung gesucht, sodass schließlich folgende Instrumente für eine Vorstellung in diesem Buch ausgewählt wurden:

- Beteiligung im Kontrollgremium
- politischer Beirat
- Kundenbeirat
- Finanzierungsbeirat
- Fokusgruppen
- Bürgerplattform
- Unterstützungsprogramm

Insgesamt wurden dabei sieben Unternehmen aus dem Wasser- und dem Stromsektor einbezogen. Für Deutschland sind es die Berliner Wasserbetriebe, die Stadtwerke Wolfhagen, die Stadtwerke Jena-Pößneck und die Berliner Stadtwerke. Es wurden auch Beispiele aus Frankreich betrachtet, weil hier Rekommunalisierungen im Wasserbereich häufig sind. Ausschlaggebend war jedoch, dass eine Vertretung von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien und politischen Beiräten weit verbreitet ist. Diese Art der Beteiligung ist hierzulande noch die Ausnahme, aber im Stromsektor durchaus zu finden.

Vor diesem Hintergrund werden Beispiele aus beiden Ländern präsentiert. Dies geschieht auch, weil die Mitbestimmung in Deutschland und Frankreich unterschiedlich verläuft und dies die Bewertung der Beteiligung durch die Arbeitnehmerseite beeinflussen kann. Bei Beteiligungsinstrumenten, bei denen die Mitbestimmung nicht direkt betroffen ist, wird meist nur ein Beispiel präsentiert. Es handelt sich hier um Best-Practice-Beispiele, die am besten geeignet schienen, den innovativen Charakter des jeweiligen Instrumentes hervorzuheben.

Rekommunalisierung und Partizipation
Die Einführung von Bürgerbeteiligung in Kommunalunternehmen erfolgt oft im Kontext von Rekommunalisierungen. Dies bedeutet nicht, dass außerhalb von Rekommunalisierungen keine Beteiligung stattfindet oder diese für das Unternehmen und seine Beschäftigten nicht sinnvoll sein könnte. Allerdings scheint eine gewisse Kopplung, zumindest was die Forderungen nach Mitsprache bei sozialen Bewegungen angeht, vorhanden zu sein.
Dabei sind in Europa die meisten Rekommunalisierungen im deutschen Strom- und im französischen Wassersektor zu beobachten. In Deutschland wurden – oft unter dem Einfluss der Energiewende – zwischen 2005 und 2012 mindestens 72 Stadtwerke neu gegründet (Berlo/Wagner 2013; Libbe et al. 2011; Schaefer/Theuvsen 2012). Im französischen Wassersektor gibt es über 86 Versorger, die die Wasserversorgung von Privaten übernommen haben. Davon sind über fünf Millionen Bürgerinnen und Bürger betroffen (Herzberg/Blanchet 2019). Bei 55 Prozent dieser Versorger sind Bürgerinnen und Bürger bzw. Vereine, Verbände oder Bürgerinitiativen im Kontrollgremium vertreten.

Im Zentrum der Datenerhebung standen Interviews mit den zentralen, vom Partizipationsprozess betroffenen Akteuren. Außer mit Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern wurden Interviews mit der Geschäftsführung, Mitgliedern von Kontrollgremien und am Partizipationsprozess teilnehmenden Bürgerinnen und Bürgern geführt. Für die Gespräche wurde innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren jeder Ort in der Regel zweimal besucht.

Die Interviews waren für mindestens 40 Minuten angesetzt und orientierten sich an einem Katalog von Fragen, die je nach Bedarf und Situation angepasst bzw. ergänzt wurden. Die Gespräche wurden transkribiert und mithilfe eines Fallstudienprotokolls inhaltsanalytisch ausgewertet (siehe Anhang). Zur Ergänzung wurden dort, wo es möglich war, Sitzungen von Kontrollgremien, politischen Beiräten und Kundenbeiräten beobachtet. Ebenso wurde die einschlägige Literatur herangezogen, einschließlich Dokumenten der Unternehmen, Bürgergenossenschaften und Bürgerinitiativen.

1.4 Aufbau

Das vorliegende Buch ist so aufgebaut, dass zunächst drei verschiedene Ansätze von Bürgerbeteiligung vorgestellt werden, denen die untersuchenden Instrumente zugeordnet werden können. Hierbei werden mögliche später zu überprüfende Vor- und Nachteile für die Arbeitnehmerseite diskutiert. Darauf folgt eine Einführung in den Kontext der Rekommunalisierung, der bei vielen Beispielen der Auslöser für die Einführung von Bürgerbeteiligung war. Kapitel 4 gibt einen Überblick über die Kriterien, die zur Untersuchung der Fallbeispiele herangezogen werden. Es schließen sich in Kapitel 5, Kapitel 6 und Kapitel 7 die Darstellungen von Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung in den Bereichen politische Beteiligung, partizipative Produkt- und Projektentwicklung und bürgerschaftliche Partnerschaften an. In Kapitel 8 werden die Ergebnisse zusammengefasst, und es wird ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

2 BÜRGERBETEILIGUNG UND ARBEITNEHMERINTERESSEN

Insbesondere auf kommunaler Ebene ist es in den letzten Jahren zu einer Ausweitung von Bürgerbeteiligung gekommen. Davon betroffen sind in jüngster Zeit auch kommunale Unternehmen. Im Gegensatz zu der Beteiligung in der Verwaltung ist Partizipation in öffentlichen Unternehmen allerdings ein neues Thema. Hier stellt sich von daher umso mehr die Frage, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon erwarten können. Fest steht, dass es sich für das Unternehmen um eine umfassende Veränderung handelt, die auch die Mitbestimmung betreffen kann. In diesem Kapitel werden mögliche Vor- und Nachteile einer Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen vorgestellt und im Hinblick auf die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern diskutiert. Hierzu wird am Anfang eine Definition vorgeschlagen, um den weiten Begriff „Beteiligung" fassbarer zu machen.

2.1 Drei Formen der Bürgerbeteiligung

Zunächst ist zu sagen, dass Bürgerbeteiligung nicht gleich Bürgerbeteiligung ist. Unter dem gleichen Stichwort können im Kontext öffentlicher Unternehmen sehr unterschiedliche Verfahren verstanden werden. Um das Problem zu verdeutlichen: Bürgerbeteiligung wird im Rahmen der Energiewende mitunter als eine Beteiligung an der Finanzierung von Projekten verstanden (VKU 2016). Von Bürgerbeteiligung wird aber auch gesprochen, wenn Bürgerinnen und Bürger zu Kundenbeiräten oder Kundenforen eingeladen werden. Von sozialen Bewegungen wird hingegen mitunter eine Mitwirkung in Aufsichtsräten eingefordert. Die Themen, Gegenstände und Entscheidungskompetenzen sind allerdings bei finanziellen Beteiligungen, Kundenbeiräten/Kundenforen und Aufsichtsräten sehr unterschiedlich. Dies alles unter einem Begriff „Bürgerbeteiligung" zusammenzufassen reicht für eine eindeutige Definition nicht aus.

Eine Systematisierung von Bürgerbeteiligung ist bei der Bürgerkommune zu finden, mit der eine Einbeziehung der Bürgerschaft in die öffentliche Verwaltung gefördert werden soll. So unterscheiden Bogumil et al. (2003) eine Kunden-, Mitgestalter- und Mitentscheiderrolle. Von solchen Ansätzen inspiriert, wurde im Kontext öffentlicher Unternehmen nach unterschiedlichen

Formen der Beteiligung gesucht. Dabei wurden neue Begrifflichkeiten geschaffen, die in Bezug auf öffentliche Unternehmen eine möglichst trennscharfe Unterscheidung erlauben. Hierzu werden, basierend auf einer Auswertung der einschlägigen Literatur, folgende Begrifflichkeiten vorgeschlagen:

- *politische Beteiligung:* Mitsprache bei politisch-strategischen Entscheidungen, die meist im Aufsichtsrat oder in Beiräten kommunaler Unternehmen diskutiert werden. „Beteiligung" bedeutet, dass der Einfluss der Bürgerschaft variabel ist, sie kann konsultativ oder mit einem Stimmrecht versehen sein.
- *partizipative Produkt- und Projektentwicklung:* Hier geht es darum, dass Bürgerinnen und Bürger ihre Expertise oder einfach ihre Meinung zur Verbesserung von Produkten oder bei der Planung von (Infrastruktur-) Projekten einbringen.
- *bürgerschaftliche Partnerschaften:* Bürgerinnen und Bürger oder Bürgergruppen wirken an der Umsetzung der Ziele öffentlicher Unternehmen mit und tragen somit zu einer Entlastung des Unternehmens bei.

Im Folgenden werden die verschiedenen Formen der Beteiligung näher beschrieben und in der Literatur verortet. Dabei wird darauf verwiesen, welchen Nutzen bzw. auch welche Risiken für das Unternehmen, aber auch für die Beschäftigten jeweils durch die Beteiligung entstehen könnten.

2.1.1 Politische Beteiligung

Bei der Bürgerbeteiligung im politischen Bereich ging es auf kommunaler Ebene oft um die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern bei Entscheidungen zur Stadtplanung bzw. bei größeren Strukturmaßnahmen. Während diese Anhörungen lange Zeit sehr formalisiert abliefen und z.T. auf die schriftliche Form begrenzt waren, sind mittlerweile äußerst vielfältige Verfahren entstanden: Es wird nicht mehr nur auf großen Versammlungen diskutiert, bei denen sich die Zuhörerinnen und Zuhörer mit Fragen an die Expertinnen und Experten auf dem Podium richten dürfen, sondern es werden mitunter Workshops und Kleingruppenarbeiten organisiert. Dies erlaubt, dass Bürgerinnen und Bürger im direkten Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung gemeinsam Lösungen für die zur Diskussion stehenden Fragen finden.

Der Frankfurter Philosoph Jürgen Habermas bezeichnete den Austausch von Ideen und Argumenten als Deliberation. Es hebt hervor, dass sich bei ei-

ner Deliberation zwischen verschiedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Gemeinwohl herauskristallisieren kann (Habermas 1992). Dafür sind eine gute Informationsbasis und die Artikulation der Bedürfnisse aller potenziell Betroffenen notwendig. Die Bürgerbeteiligung ersetzt dabei nicht die Entscheidung des Gemeinderates, sondern – so zumindest die Idealvorstellung – qualifiziert sie im vorpolitischen Raum: Neue Argumente und Lösungen kommen auf den Tisch, welche die politischen Mandatsträger berücksichtigen können oder nicht.

Für öffentliche Unternehmen hat die politische Beteiligung eine besondere Relevanz bekommen, denn zum einen ist bei manchen Bürgergruppen das Interesse an einer Mitsprache gestiegen. Dies kam z. B. bei den Volksentscheiden zur Rekommunalisierung der Stromnetze in Hamburg und Berlin zum Ausdruck, wo von den Bürgerinitiativen die Forderung nach einer Rückkehr zur öffentlichen Hand mit einer Mitsprache im zukünftig öffentlichen Unternehmen verbunden wurde. Zum anderen gewinnt die politische Beteiligung an Relevanz, da viele öffentliche Versorger inzwischen in einer privaten Rechtsform wie der GmbH geführt werden. Die Einsichtsrechte sind dabei auf den Aufsichtsrat beschränkt. Dieser wird zwar vom Gemeinderat gewählt (siehe Abbildung 1), allerdings haben die Mehrheit der Gemeinderatsmitglieder sowie auch die Öffentlichkeit keinen Zugang zu diesem Gremium (Herzberg 2015; Lobina/Hall 2014; Reichard 2007).

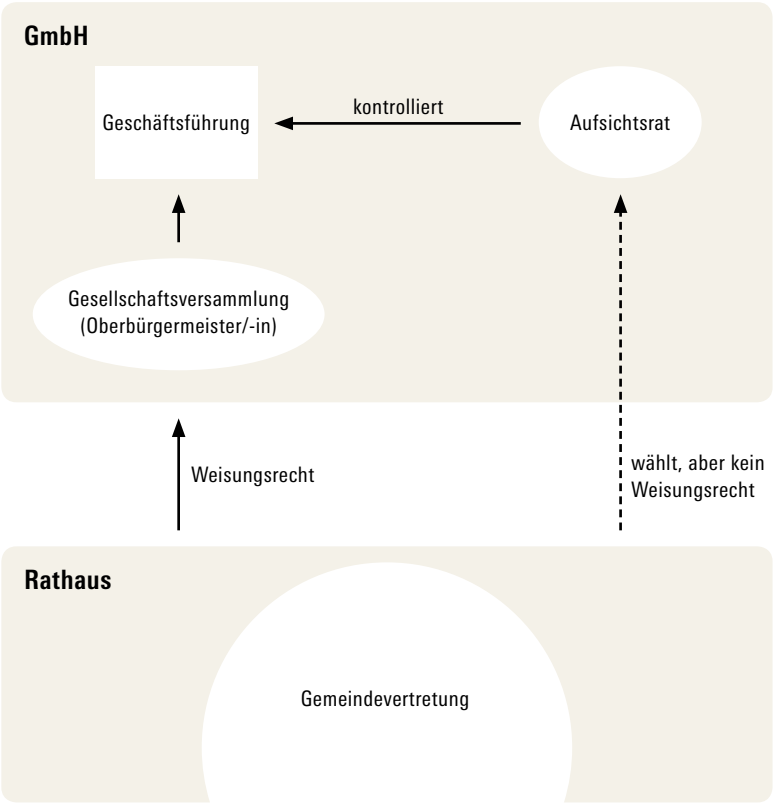
Unter dem Stichwort „Autonomisierung" wird in der Literatur auf diese Nachteile bei den demokratischen Einsichtsmöglichkeiten hingewiesen (Edeling et al. 2004; Lobina/Hall 2014; Reichard 2007; Wohlfahrt/Zühlke 2005). Dem gegenüber wird argumentiert, dass die Geschäftsführung Freiheiten braucht, damit sich die öffentliche Hand auf dem Markt behaupten kann (Budäus 1994).

Um die Verselbstständigung der Unternehmen auszugleichen und den neuen Beteiligungserwartungen der Bürgerschaft zu entsprechen, könnte der Aufsichtsrat im Rahmen der bisherigen Gesetze ausgeweitet werden. Die Einbeziehung der Bürgerschaft könnte dann Anlass sein, ebenso die Einbeziehung der Mitarbeiterseite auszubauen. Dies wäre vor allem dort eine Chance, wo sie bisher nicht im Kontrollgremium vertreten ist. Denn viele kommunale GmbHs haben weniger als 500 Beschäftigte, d. h., die Drittelbeteiligung wird hier noch nicht wirksam.

In Frankreich ist z. B., auch wenn der Kontext ein anderer ist, die freiwillige Integration von Beschäftigten und Bürgerschaft in die Kontrollgremien öffentlicher Versorger weit verbreitet, wie an späterer Stelle noch berichtet wird. Die Übertragung dieses Ansatzes auf Deutschland wirft jedoch ver-

Abbildung 1

Kommunale GmbH



Quelle: Herzberg (2015: 34)

schiedene Fragen auf: Inwiefern könnte es zu einer Zusammenarbeit von Arbeitnehmerseite und Bürgerschaft kommen? Gibt es ein Verständnis für die jeweiligen Positionen? Können Bürgerinnen und Bürger möglicherweise ein Wissen einbringen, von dem das Unternehmen und damit auch die Beschäftigten profitieren können? Auf diese Diskussion wird das Kapitel 5 noch näher eingehen, wenn die politische Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern betrachtet wird.

2.1.2 Partizipative Produkt- und Projektentwicklung

Um den Begriff Bürgerbeteiligung in kommunalen Unternehmen zu erfassen, sind zwei weitere Entwicklungen einzubeziehen, die z. T. auch in der privaten Wirtschaft stattgefunden haben. So wurden im Kontext der Privatwirtschaft unter dem Begriff „co-creation" (Prahalad/Ramaswamy 2004) oder „open innovation" (Beck/Kropp 2012; Chesbrough 2003; Torres et al. 2015) Bürgerinnen und Bürger als Ressource entdeckt. Unternehmen haben nicht nur Vorteile davon, wenn sie ihre Produkte den Bedürfnissen potenzieller Kundinnen und Kunden anpassen. Darüber hinaus sollen Kundinnen und Kunden bereits an der Entwicklung von Produkten teilnehmen. Neben groß angelegten Befragungen werden hierzu auch deliberative Formen genutzt. Gerade wenn es um Forschung und Entwicklung geht, könnten potenzielle Nutzer Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen an das zu erstellende Produkt in Workshops oder anderen kleinteiligen Formaten einbringen.

Im Rahmen der „technischen Demokratie" *(démocratie technique)* betonen der französische Wissenschaftler Michel Callon und seine Kollegen (2001), dass es bei der Einbeziehung von Bürgerwissen nicht darum geht, dass Bürgerinnen und Bürger mehr wissen als einschlägige Expertinnen und Experten. Es handelt sich vielmehr darum, dass sie über ein spezielles Wissen verfügen, das mit dem bisherigen Wissen zu verbinden ist. Sintomer (2008) definiert diesbezüglich sechs verschiedene Formen von Bürgerwissen. Diese Formen des Wissens können in deliberativen Prozessen hervortreten, die darin enthaltenen Informationen wären auf anderen Wegen nur mit großem Aufwand zu ermitteln. Hier ein Überblick über die verschiedenen Wissensformen:

- *Wissen über Institutionen:* Manche Bürgerinnen und Bürger haben im Rahmen von Partizipationsverfahren Strukturen verschiedener Institutionen und ihre Aufgaben kennengelernt und können aufgrund ihrer Erfahrungen Vorschläge entwickeln. Dies kann z. B. eine Schärfung von Aufgabenprofilen hinsichtlich einer besseren Arbeitsteilung von Institutionen umfassen.
- *Nutzerwissen:* Bürgerinnen und Bürger wissen durch den alltäglichen Gebrauch von öffentlichen Dienstleistungen sehr gut, inwiefern diese ihre Ziele erreichen. So können Bürgerinnen und Bürger z. B. angeben, ob die Reinigung von Gehwegen vor ihrer Haustür ausreichend ist oder auch über den Bedarf hinausgehend gekehrt wird.
- *Allgemeinwohl:* Diese Art von Wissen knüpft an individuelle Gerechtigkeitsvorstellungen an. Jede/jeder weiß, was für sie/ihn gerecht ist, und

kann darüber Auskunft geben. Ein öffentliches Unternehmen kann dies nutzen, indem es z. B. in einem Deliberations-/Diskussionsprozess Preisanpassungen erläutert. Die Teilnehmenden können dabei Auskunft darüber geben, ob sie diese Anpassungen als gerechtfertigt ansehen bzw. welche Erläuterungen sie bräuchten, damit dies der Fall ist.

- *Berufswissen:* Auch können Bürgerinnen und Bürger in Deliberationsprozesse ein sehr spezifisches Wissen aus ihren Berufen einbringen. So haben z. B. bei einem Kundenforum der Stadtwerke Münster Bürgerinnen und Bürger Hinweise gegeben, wie das öffentliche Unternehmen seine Smartphone-Apps optimieren könnte und welche weiteren Entwicklungen möglich sind.
- *externe Gegenexpertise:* Manche Bürgerinitiativen positionieren sich gegen bestimmte Projekte bzw. fordern Reformen ein. Ein Beispiel könnten Windkraftprojekte sein, die vor Ort z. T. sehr umstritten sind. Solche Gruppen laden dann oft externe Expertinnen/Experten ein, die auf Probleme der öffentlichen Planung hinweisen. Dies kann zwar als eine Form des Widerstandes betrachtet werden. Die Gegenexpertise könnte aber u. U. darlegen, wie die gleichen Ziele auf anderen Wegen erreicht werden könnten.
- *Gegenexpertise der Aktivisten:* Ähnlich verhält es sich mit der Gegenexpertise der Aktivistinnen und Aktivisten, die sich oft selber geschult oder Expertinnen und Experten in den eigenen Reihen haben. Diese können auf reformbedürftige Punkte ggf. hinweisen und Alternativen ausarbeiten.

Mohaupt et al. (2017) legen dar, dass ein Bürgerwissen zu unterschiedlichen Zeitpunkten in den Innovationsprozess einfließen kann (vgl. auch Hoffmann 2012). Sie unterscheiden insgesamt vier Phasen: Die erste umfasst die „Strategieentwicklung" eines Unternehmens. Die Autorinnen und Autoren führen an, dass Nutzerinnen und Nutzer hier ihre Wertvorstellungen einbringen können. In der Phase der „Ideenentwicklung" geht es um ein Brainstorming von Ideen, das aus Bedürfnissen, Problemwahrnehmungen oder Anwendungserfahrungen entsteht. Bei der „Auswahl und Spezifikation von Ideen" erfolgt eine Präzisierung des vorhergehenden Schrittes, und schließlich kann auch die Phase der „Realisierung" von Bürgerinnen und Bürgern begleitet werden.

Die Bürgerexpertise findet inzwischen zu verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses in der Kommunalverwaltung und in öffentlichen Unternehmen eine breite Anerkennung. Sie kommt dabei vor allem in Konzepten der Kundenbeteiligung oder im Beschwerdemanagement zum Ausdruck. Nutze-

rinnen und Nutzer öffentlicher Dienstleistungen werden dazu eingeladen, ihre Ideen bzw. Beschwerden vorzutragen.

Bei der bisherigen Forschung zur Kundenorientierung blieb allerdings offen, inwieweit Bürgerwissen für die Beschäftigten tatsächlich eine Erleichterung ihrer Arbeit darstellen kann. Denkbar wäre auch, dass die daraus resultierenden Hinweise bzw. Beschwerden die Beschäftigten unter Druck setzen. Auch diese Frage wird wieder aufgenommen, wenn es in Kapitel 6 um Fallbeispiele der partizipativen Entwicklung geht.

2.1.3 Bürgerschaftliche Partnerschaften

Eine dritte Form der Beteiligung wird in der Literatur als „Mitgestalter" (Bogumil et al. 2003; Holtkamp et al. 2006), als „Mit-Umsetzung" (Löffler et al. 2015), „co-production" (Brandsen/Pestoff 2006) oder Prosumer (Toffler 1980) bezeichnet. Einen Ausgangspunkt bildet hier das Ehrenamt. Es gibt in Deutschland eine weitverbreitete Kultur, sich aktiv und unentgeltlich für die Allgemeinheit einzusetzen, z. B. durch die Tätigkeiten in Sport- oder Kulturvereinen. Ohne diese könnte das Leben in der Gemeinde nicht auf ein so vielfältiges Angebot zurückgreifen (Deutscher Bundestag 2002). Kommunen haben dies erkannt, und viele von ihnen fördern deshalb ein Ehrenamt durch Anerkennung, finanzielle Unterstützung und Beratung.

Nicht zuletzt besteht die Hoffnung, dass durch das Ehrenamt öffentliche Haushalte entlastet werden. Denn das Ehrenamt lässt sich professionalisieren, indem Vereine und freie Träger gegründet werden, die zwar nicht mehr nur unentgeltlich arbeiten, jedoch auf eine Gewinnerwirtschaftung verzichten. Mithilfe eines bürgerschaftlichen Trägers können Bürgerinnen und Bürger dann teilweise auch öffentliche Stadtteilbibliotheken übernehmen oder Freibäder betreiben.

Holtkamp et al. (2006) ziehen für die Herausbildung ehrenamtlicher Tätigkeit drei Theorien bzw. Entwicklungen heran:

- *Wandel des Sozialstaates:* Es gibt demnach einen parteiübergreifenden Konsens, der den nur versorgenden Wohlfahrtsstaat überwinden und Bürgerinnen und Bürger mehr zur Eigenleistung motivieren möchte.
- *Sozialkapital:* Ebenso eignen sich Theorien des Sozialkapitals. Dieses steht für ein Engagement und eine Vernetzung von Vereinen und Initiativen. Robert Putnam (1995), einer der bekanntesten Vertreter von Sozialkapitaltheorien, hat hierzu Untersuchungen in norditalienischen Provinzregionen durchgeführt. Dabei hat er festgestellt, dass soziales Kapital auch zu

einer effizienteren und besseren Arbeitsweise der betroffenen Lokalverwaltungen führt.
– *Engagement als Wertebindung:* Engagement wird demnach aus einer Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft abgeleitet, einer Gruppe von Menschen, welche gemeinsame Werte teilen. Dies kann unter Berufung auf Freiwilligkeit erfolgen, aber auch mit einer Erwartungshaltung und gesellschaftlichem Druck verbunden sein, wie sie in der Kommunitarismus-Debatte zum Ausdruck kommen, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

Ehrenamtliches Engagement und die Unterstützung durch freie Träger könnten auch für öffentliche Unternehmen von Bedeutung sein. Es handelt sich um einen relativ neuen Ansatz, für den in diesem Buch der Begriff „bürgerschaftliche Partnerschaften" vorgeschlagen wird. Dieser Begriff ist in Analogie zu öffentlich-privaten Partnerschaften entwickelt worden, bei denen private Unternehmen ein Teil der Aufgaben der öffentlichen Hand übernehmen. Bürgerschaftliche Partnerschaften setzen hingegen auf freie Träger und Zivilgesellschaft als Kooperationen, die sehr unterschiedliche Formen annehmen können.

Im Rahmen von bürgerschaftlichen Partnerschaften könnten Bürgerinnen und Bürger an der Umsetzung gemeinsamer Ziele arbeiten. Ein Beispiel wären Bürgerenergiegenossenschaften, die im Rahmen einer dezentralen Energiewendestrategie mit den lokalen Stadtwerken kooperieren. Aber auch hier sind die konkreten Vorteile für die Beschäftigten noch zu diskutieren. Denn Bürgerinitiativen, die einen Teil der Aufgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übernehmen, könnten auch zu Konkurrenten werden. Deswegen betrachten wir bürgerschaftliche Partnerschaften in Kapitel 7 näher.

2.1.4 Wer ist die Bürgerschaft?

Die Frage, wer die Bürgerschaft ist, kann sehr unterschiedlich beantwortet werden. Auf jeden Fall gibt es nicht „die" Bürgerin oder „den" Bürger. Die Bürgerschaft ist vielmehr heterogen, was für die Organisation von Beteiligung in den verschiedenen Formen von Bedeutung sein kann. So wird in Bezug auf eine politische Mitsprache mitunter beklagt, dass sich immer dieselben Bürgerinnen und Bürger der Mittelschicht beteiligen. Denn es ist nicht einfach, Menschen aus geringen Einkommensgruppen oder mit niedrigeren Bildungsabschlüssen zu einer Teilnahme zu bewegen (Gabriel 1989; Walter 2009).

Die soziale Schieflage kann allerdings durch geeignete Instrumente abgemildert werden, wie z. B. eine aufsuchende Ansprache von Bürgerinnen und Bürgern in Wohngebieten, Einkaufszentren, Freizeiteinrichtungen etc. Dabei könnte neben der politischen Mitsprache auch die partizipative Entwicklung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern profitieren, die sich in sozialer Herkunft, Geschlecht und Alter unterscheiden. Diese Gruppen verfügen über unterschiedliche Wissensformen, die in die Beratung des öffentlichen Unternehmens einfließen könnten. Bei den bürgerschaftlichen Partnerschaften ist vermutlich die soziale Schieflage am größten, weil hier eine Selbstorganisation verlangt wird, die zudem mit komplexen Themen wie der Energiewende verbunden ist. Allerdings könnte gerade das Sozialkapital in kleineren Gemeinden, wo es vielfältige soziale Bindungen gibt, dazu beitragen, dass sich Menschen unterschiedlicher Herkunft engagieren.

Neben Überlegungen zur Mobilisierung unterschiedlicher sozialer Gruppen ist es für Partizipationsprozesse relevant, wie Bürgerinnen und Bürger organisiert sind. Hierzu lässt sich wieder eine Typologie von Sintomer et al. (2010) heranziehen, die vier Formen unterscheidet:

- *„einfache" Bürger:* Hier werden Bürgerinnen und Bürger per Zufallsauswahl (aus dem Einwohnermelderegister) bestimmt. Mit dieser Methode soll erreicht werden, dass sich ein möglichst repräsentatives Abbild der Gesellschaft beteiligt. Die Einbeziehung unterschiedlicher sozialer Gruppen könnte insbesondere für die partizipative (Produkt-)Entwicklung interessant sein.
- *„aktive" Bürger:* Dies sind Menschen, die bereits aktiv sind und sich als Einzelperson einbringen, wofür Fung (2006) auch den Begriff „lay stakeholder" verwendet. Diese bilden die „Stütze" von Beteiligungsverfahren in den unterschiedlichsten Formen, insbesondere aber bei politischer Mitsprache und bei der partizipativen Produktentwicklung.
- *„alle" Bürger:* Hiermit ist, zumindest in der Theorie, die Gesamtheit des Wahlvolkes gemeint. Eine Beteiligung aller existiert außer bei Wahlen auch bei Bürger- und Volksentscheiden. Somit ist die Beteiligung „aller" vor allem an die politische Mitsprache gekoppelt.
- *„organisierte" Bürger:* Damit sind Bürgerinnen und Bürger gemeint, die sich zu Gruppen wie Vereinen, Verbänden, Bürgerinitiativen und Bürgergenossenschaften zusammengeschlossen haben. Diese Gruppen sind besonders interessant für bürgerschaftliche Partnerschaften, da die Übernahme von Aufgaben im größeren Umfang eine Organisation der Bürgerinnen und Bürger voraussetzt.

Mit dieser Typologie der Bürgerschaft kann ein weiteres Unterscheidungsmerkmal verbunden werden. So führen Archon Fung und Erik Olin Wright aus, dass deliberative Verfahren nur dann ihre gewünschte Wirkung entfalten können, wenn die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger eine kooperative Gegenmacht darstellen (Fung/Wright 2003). Damit ist zum einen gemeint, dass Bürgerinnen und Bürger angesichts eines übergewichtigen Einflusses anderer Akteure, wie z. B. aus Wirtschaft und Verwaltung, ihren Forderungen nur Gehör verschaffen können, wenn sie durch Mobilisierung Druck ausüben. Zum anderen kommt dem Aspekt der Kooperation eine wichtige Rolle zu. Kooperative Gegenmacht bedeutet, dass die beteiligten Bürgerinnen und Bürger ein Interesse daran haben, die zur Diskussion stehende Frage gemeinsam mit den anderen Akteuren zu lösen. Diese Einstellung unterscheidet sich von einer „antagonistischen" Gegenmacht, bei der es darum geht, die Eskalation von Konflikten zu suchen, um dann aus einer Position der Stärke heraus verhandeln zu können.

Im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen wird es also nicht unerheblich sein, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer kooperativen oder einer konfliktsuchenden Bürgerschaft konfrontiert sind, unabhängig davon, ob es sich um einfache, aktive, alle oder organisierte Bürgertypen handelt. Gerade aber der Nutzen von Beteiligung für Beschäftigte soll im folgenden Kapitel diskutiert werden.

2.2 Mögliche Effekte von Partizipation

Was Arbeitnehmerinteressen sind, können, wie bereits am Anfang des Buches dargestellt, die Betroffenen nur selbst entscheiden. Grundsätzlich sind wir jedoch davon ausgegangen, dass Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten begrüßt werden. Ob dies jedoch bei Bürgerbeteiligung der Fall ist, war für uns offen. Wichtig waren uns auch eine Einordnung in den nationalen Kontext, die Beachtung lokaler Bedingungen und die Sozialisierung im Unternehmen, die einen Einfluss auf eine Bewertung von Bürgerbeteiligung haben können. Wir möchten damit zeigen, dass wir uns durchaus bewusst sind, dass Urteile, die über eine Bürgerbeteiligung gefällt werden, andernorts durchaus anders ausfallen können.

Darüber hinaus war uns auch immer ein Vergleich der Meinungen unterschiedlicher Akteure wichtig. Unterschiedliche Bewertungen bildeten für uns einen Anlass, zu fragen, warum hier ggf. Beschäftigte zu einem anderen Schluss kommen als Bürgerinnen und Bürger, Politikerinnen und Politiker

oder die Geschäftsleitung. Dieses Vorgehen sollte uns einerseits erlauben, mögliche Probleme und offene Fragen zu identifizieren. Anderseits wollten wir jegliche Bevormundung im Namen einer vermeintlich objektiven Wissenschaft vermeiden.

2.2.1 Ökonomisierung

Bei der Untersuchung von Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen ist weiterhin zu beachten, dass diese – im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung, wo Beteiligung z. T. auch gesetzlich vorgeschrieben ist oder aus einem ideellen Interesse heraus entsteht – oft nur dann eingeführt wird, wenn daraus ein unmittelbarer Vorteil für das Unternehmen entsteht, sei es in Form von Legitimität oder Ressourcen. Allerdings sind in der einschlägigen Literatur auch kritische Anmerkungen zu lesen (Bingham et al. 2005). Die Kritik bezieht sich darauf, dass bei einer Beteiligung der Bürgerschaft das Primat der Effizienz und Effektivität in den Vordergrund tritt und die Interessen der Kundinnen und Kunden Vorrang vor denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben könnten (Brudney/England 1983; Plé//Chumpitaz Cáceres 2010).

Die „dunkle Seite" der Beteiligung könnte auch darin bestehen, dass sich Bürgerinnen und Bürger als Konsumenten für eine Reduzierung von Gewinnen zugunsten günstiger Preise einsetzen (Waddock 2008). Weiterhin könnten vor dem Hintergrund einer Kundenorientierung die Servicezeiten für Kundencenter oder Bereitschaftsdienste ausgedehnt werden, was für die Beschäftigten zu einer Erweiterung ihrer Arbeitszeiten führen könnte.

2.2.2 Heikles Thema: Beteiligung im Aufsichtsrat

Eines der größten Probleme, und das betrifft vor allem die politische Beteiligung, bestünde jedoch, wenn die Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten Sitze an die Bürgerschaft abgeben müsste. Diese Befürchtung wird in der Literatur zwar nicht direkt geäußert, sie lässt sich jedoch in der internationalen Diskussion über den Stakeholder-Ansatz ableiten. Dieser *stakeholder approach* wird als Alternative gegenüber dem *shareholder model* diskutiert (Vitols/Heuschmid 2012). Das Thema wird von der EU vorangebracht, von der Arbeitnehmerseite werden darin sowohl die Gefahr einer Beschränkung als auch Chancen auf eine Ausdehnung der Beteiligung gesehen. Die Diskussion bezieht sich vorrangig auf Privatunternehmen, aber als Stakeholder könnte

prinzipiell auch die Bürgerschaft in öffentlichen Unternehmen angesehen werden (Herzberg 2012).

Die Bedenken wurden deutlicher in Diskussionen, die im Kontext des Projektes mit Vertreterinnen und Vertretern der Gewerkschaft ver.di und des DGB geführt wurden. Sie haben darauf hingewiesen, dass in den letzten Jahrzehnten von Arbeitgeberseite wiederholt Versuche unternommen wurden, die Mitbestimmung in Deutschland zu schwächen, z. B. unter dem Vorwand, europäische Gesetze zu vereinheitlichen. Die Befürchtung besteht darin, dass es zu einer Allianz zwischen Arbeitgeberseite und Bürgerschaft kommen könnte. Demnach könnten beide zusammen eine Reduzierung der Arbeitnehmersitze fordern, um im Aufsichtsrat Platz für die Bürgerschaft zu machen. Dies, so wurde versichert, schwingt aus der Perspektive von Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern sehr leicht mit, wenn über eine Vertretung von Bürgerinnen und Bürgern in Kontrollgremien diskutiert wird.

Es wird somit deutlich, dass die Vertretung der Bürgerschaft in Kontrollgremien zumindest im deutschen Kontext ein heikles Thema darstellt, das emotional aufgeladen ist.

Allerdings wäre auch eine andere Kooperation möglich. Warum sollten sich nicht Arbeitnehmerseite und Bürgerschaft verbinden, um gemeinsam eine stärkere Vertretung in Aufsichtsgremien einzufordern? So gibt es bereits viele Beispiele für erfolgreiche Kooperationen, bei denen sich soziale Bewegungen für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen eingesetzt haben, die sie als ungerecht erachtet haben. Hier ist u. a. an die gemeinsamen Proteste gegen Freihandelsabkommen wie TTIP und CETA zu erinnern. Diese zeigen, dass sich soziale Bewegungen und damit auch potenziell Bürgerinnen und Bürger in Problemlagen von Beschäftigten einfühlen und ihre Interessen mitvertreten. In den Fallbeispielen in Kapitel 5 werden wir deshalb untersuchen, ob das auch in Aufsichtsräten möglich ist.

2.2.3 Indirekte Vorteile für die Arbeitnehmerseite

Für eine ebenfalls eher optimistische Sicht auf die Bürgerbeteiligung steht die partizipative Demokratietheorie. Das Hauptproblem besteht hier jedoch darin, dass sich diese Literatur vor allem mit dem Einfluss der Bürgerschaft beschäftigt, während die Beschäftigten nicht betrachtet werden. Allerdings geht die partizipative Demokratieforschung davon aus, dass Bürgerbeteiligung das Funktionieren von Institutionen verbessert und zu einer Problem-

lösung beiträgt (Smith 2009; Geissel/Newton 2012; Dienel et al. 2014; Herzberg 2009; Sintomer et al. 2010). Hieraus könnten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor allem indirekte Effekte abgeleitet werden. Die Argumentation wäre hier, dass von den Vorteilen für das Unternehmen auch die Beschäftigten profitieren könnten. Diesem Ansatz folgend könnten folgende Erwartungen an eine Partizipation der Bürgerschaft formuliert werden:

- *Konsens:* Ein starkes Argument für die politische Mitsprache ist, dass aus der Deliberation, dem informierten Austausch von Meinungen und Argumenten, ein Konsens entstehen kann. Dies basiert auf dem Einfühlungsvermögen der Akteure, die gemeinsam eine Lösung für das zur Diskussion stehende Problem suchen (Habermas 1992). Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer würden demnach bei Bürgerinnen und Bürgern Verständnis für ihre Anliegen finden, und die Bürgerschaft würde sich bei der Beteiligung nicht gegen die von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern artikulierten Interessen aussprechen.
- *Vermeidung von Blockaden:* Dieses Argument beruht darauf, dass gerade bei der Planung von Projekten und Produkten die Meinung der Bürgerinnen und Bürger hilft, eventuell vorhandene Blockaden oder Widerstände (gegen Infrastrukturprojekte) möglichst früh zu erkennen, um auf die Bedenken einzugehen (Sintomer et al. 2010). Durch die Beseitigung von Blockaden würde Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Durchführung von Projekten erleichtert. Beteiligung könnte also helfen, Arbeit stressfreier und angenehmer zu gestalten.
- *Rückhalt bei Preisanpassungen:* Die Deliberation setzt auch darauf, dass im Vorfeld von Preisanpassungen diese in einem Beirat erklärt werden. Dabei kann erörtert werden, welche Erläuterungen Bürgerinnen und Bürger benötigen, um Anpassungen nachvollziehen und letztlich auch akzeptieren zu können (Herzberg 2015). Denn das Ausbleiben von Preisanpassungen könnte durch Rationalisierungen und Arbeitsverdichtungen den Druck auf die Beschäftigten erhöhen.
- *bessere Produkte:* Durch das von Callon et al. (2001) im Rahmen der technischen Demokratie thematisierte Bürgerwissen könnten Produkte verbessert und somit ihr Absatz erhöht werden. Von den steigenden Gewinnen könnten dann auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer profitieren, wenn Mehreinnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen oder Lohnerhöhungen genutzt werden.

2.2.4 Solidarität und neue Berufsperspektiven

Es gibt aber nicht nur indirekte Effekte. Einige Erwartungen der Literatur zur partizipativen Demokratie können auch so interpretiert werden, dass daraus unmittelbar Vorteile für Beschäftigte entstehen. Hier treten insbesondere zwei Aspekte in den Vordergrund:

- *Solidarität:* Grundsätzlich, so das Argument, könnte eine Solidarität zwischen Bürgerschaft und Beschäftigten nicht nur außerhalb von Unternehmen auf Demonstrationen gegen den Freihandel entstehen, sondern auch in Beiräten und Aufsichtsräten im Unternehmen selbst. In diesem Fall würden die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger die Positionen der Beschäftigten aktiv unterstützen. Dies können z. B. öffentliche Erklärungen sein, ein gemeinsames Abstimmungsverhalten oder eine gemeinsame Kampagne zu Themen gemeinsamen Interesses.
- *neues Berufsbild „Partizipationsfachkraft":* Die Literatur gibt an, dass es in Unternehmen, die Bürgerbeteiligung in größerem Umfang durchführen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die schwerpunktmäßig oder ausschließlich mit der Organisation solcher Prozesse beauftragt sind (Gourgues 2012; Mazeaud 2012). Daraus erwächst offenbar ein neues Berufsprofil. Ähnlich wie bereits in der öffentlichen Verwaltung könnte sich für öffentliche Unternehmen ein neues Qualifizierungsprofil herausbilden.

Bei den angeführten Effekten wäre zu beachten, dass sie sich ggf. erst nach einer gewissen Zeit ergeben. Denn für Solidarität braucht es stabile Beziehungen und ein Kennenlernen der Akteure. Die deliberative Demokratietheorie geht von einer Befähigung der Akteure zur Empathie aus, doch ist dies kein Automatismus. Ähnlich ist es mit der Partizipationsfachkraft. Hier wäre zu hinterfragen, ob ein solches Betätigungsfeld für Beschäftigte überhaupt interessant sein könnte und worauf dabei zu achten wäre. Ein Punkt wäre hier sicherlich die Arbeitszeit, denn Bürgerbeteiligung findet oft außerhalb des regulären Arbeitstages statt. In diesem Buch wird es deshalb in Kapitel 5, Kapitel 6 und Kapitel 7 auch darum gehen, inwiefern es dort Beschäftigte gibt, die für die Organisation der Partizipation zuständig sind, und von welchen Erfahrungen sie berichten.

3 KONTEXT: REKOMMUNALISIERUNG

Bevor jedoch eine Betrachtung von Bürgerbeteiligung an konkreten Beispielen vorgenommen wird, soll auf ihre Verbreitung und damit ihre Relevanz hingewiesen werden. Diese scheint vor allem im Kontext von Rekommunalisierungen hervorzutreten. Dies bedeutet nicht, dass eine Beteiligung nicht auch für andere Unternehmen interessant sein könnte. Allerdings fällt auf, dass in den Sektoren, in denen in Europa die meisten Rekommunalisierungen vorkommen, auch eine Beteiligung der Bürgerschaft verbreitet ist bzw. eingefordert wird.

Im Folgenden werden Ergebnisse einer Befragung von öffentlichen Versorgern in Frankreich vorgestellt, die im Rahmen des Forschungsprojektes ergänzend vorgenommen wurde (Herzberg/Blanchet 2019). Weiterhin werden Ergebnisse aus anderen Projekten präsentiert, die anzeigen, dass auch im deutschen Stromsektor eine Verbindung von Rekommunalisierung und Bürgerbeteiligung besteht. Hierzu wird am Anfang des Kapitels erklärt, was Rekommunalisierung konkret bedeutet und welche Position Beschäftigte bzw. Gewerkschaften als Vertreter von Arbeitnehmerinteressen dazu einnehmen.

3.1 Rekommunalisierung und Gewerkschaften

3.1.1 Definition: Rekommunalisierung

Rekommunalisierung ist kein einheitlicher Begriff. Wie schon bei der Bürgerbeteiligung sind verschiedene Varianten zu unterscheiden. Dabei ist zu beachten, dass sich der Sprachgebrauch von wissenschaftlichen Definitionen unterscheiden kann und auch die Interpretationen von Land zu Land unterschiedlich sind. Um eine Klärung voranzubringen, können folgende Formen von Rekommunalisierung differenziert werden:

- *materielle Rekommunalisierung:* Diese Form wird auch als Vermögensrekommunalisierung bezeichnet (Matecki/Schulten 2013: 14), da es darum geht, dass Eigentum zurückerworben wird. Dies ist z. B. bei Kapitalgesellschaften der Fall, wenn die öffentliche Hand Anteile von den Privaten ganz oder teilweise aufkauft.
- *Aufgaben/funktionale Rekommunalisierung:* Hier war die Kommune immer im Besitz der Infrastruktur oder der Produktionsmittel, und nur die

Durchführung der Aufgabe ist an private Dienstleister delegiert worden. Dies ist z. B. in Frankreich die vorrangige Form der Wasserversorgung. Nach Ablauf einer vereinbarten Vertragslaufzeit nehmen die Kommunen bei dieser Form der Rekommunalisierung die Option wahr, das Wasser wieder selbst bereitzustellen (Barraqué 2012; Kuhlmann 2009).

- *Neugründung von Gesellschaften:* Im Kontext der deutschen Energiewende und z. T. auch im französischen Wassersektor ist es zu Neugründungen von Stadtwerken gekommen, die den Netzbetrieb oder die Stromproduktion übernehmen. Libbe et al. (2011) bezeichnen die Neugründung von kommunalen Anbietern auch als Rekommunalisierung.
- *Organisationsrekommunalisierung:* Die Kommune ist bereits im Besitz eines Unternehmens, das jedoch in einer privaten Rechtsform wie z. B. der GmbH geführt wird. Organisationsrekommunalisierung meint hier, dass das Unternehmen in eine öffentliche Rechtsform wie den Eigenbetrieb oder Regiebetrieb überführt wird, wovon mehr Einflussmöglichkeiten des Gemeinderates erwartet werden (Reichard/Grossi 2016).
- *hybride Formen:* Wenn zuvor die Dienstleistung nur von privaten Anbietern bereitgestellt wurde, wird mitunter auch die Gründung von gemischtwirtschaftlichen Unternehmen als Rekommunalisierung bezeichnet (Matecki/Schulten 2013). Von hybrider Rekommunalisierung kann auch gesprochen werden, wenn in gemischtwirtschaftlichen Unternehmen die Kommune ihre Besitzanteile erhöht, ohne das Unternehmen vollständig zu übernehmen.

Weiterhin ist zur Begriffsbestimmung auf einige Kontroversen bzw. Widersprüche einzugehen. Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass eine erstmalige Übernahme von Dienstleistungen eigentlich keine „Re-Kommunalisierung" im Sinne von „zurück" darstellt. In Frankreich gibt es Beispiele, bei denen die Wasserversorgung seit Beginn in privater Hand ist und jetzt erst, nach Jahrzehnten bzw. Jahrhunderten, die Kommune selbst die Aufgabe übernimmt. Von einem „Zurück" kann hier also nicht gesprochen werden. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass inzwischen auch immer mehr übergemeindliche Versorger entstehen (Libbe et al. 2011; Herzberg/Blanchet 2019). In diesem Fall würde demnach nicht „eine" Kommune, sondern mehrere die Versorgung übernehmen.

Und schließlich ist zu diskutieren, ob es sich beim sogenannten Thüga-Effekt um eine Rekommunalisierung handelt: Die Thüga war ehemals im Mitbesitz von Eon und ist inzwischen ein bundesweit aktiver Verband von Stadtwerken. Werden jedoch lokal Stadtwerke-Anteile eines Privatmitgesellschafters

von der Thüga gekauft, dann sind zwar diese offiziell in öffentlicher Hand, allerdings wird dadurch nicht der Einfluss der vor Ort betroffenen Kommune gestärkt. Aus diesem Grund könnte auch hier die Anwendung des Begriffs „Rekommunalisierung" infrage gestellt werden (Lenk et al. 2010).

Wenn im Folgenden von Rekommunalisierungen gesprochen wird, dann wird darunter die Ablösung privat gestellter Dienstleistungen durch die öffentliche Hand bezeichnet. Dies kann wie bei Rekommunalisierungen im deutschen Wassersektor einen materiellen Transfer von Eigentum beinhalten oder nicht. Um nicht gesondert zählen zu müssen, werden in Anlehnung an Libbe et al. (2011) auch Neugründungen von öffentlichen Unternehmen sowie die erstmalige Übernahme von Aufgaben durch die öffentliche Hand als Rekommunalisierung bezeichnet.

3.1.2 Verbreitung von Rekommunalisierungen in Europa

Auch die Verbreitung von Rekommunalisierungen wird kontrovers diskutiert. Gern wird in der Literatur das Bild eines Pendels benutzt, das sich im historischen Zeitverlauf zwischen öffentlich und privat bewegt (Wollmann 2016). Damit ist gemeint, dass im ausgehenden 19. Jahrhundert bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts viele Kommunen Leistungen wie Strom, Gas, Wasser, Straßenbeleuchtung, Nahverkehr und Abfallversorgung übernommen hatten (Ambrosius 2012). Nach dem Zweiten Weltkrieg weitete sich dies durch Nationalisierungen wie z. B. im französischen Energiesektor und in anderen Ländern auch bei der Telekommunikation aus.

Seit Ende der 1970er-Jahre werden jedoch, ausgehend von Privatisierungen in England, von neoliberaler Seite öffentliche Dienstleistungen immer wieder kritisiert. Seit den 1990er-Jahren verstärken zudem Liberalisierungen in der EU den Druck auf öffentliche Unternehmen, und es ist in deren Folge zu Privatisierungen in verschiedenen Bereichen gekommen (Schwab et al. 2017). Ab der Wende zum 21. Jahrhundert sind allerdings auch wieder Gegentendenzen zu beobachten (Lobina et al. 2014).

Zum aktuellen Trend merkt Wollmann (2016) an, dass es keine einheitliche Tendenz zu Rekommunalisierungen gibt. Die Bereiche, in denen allerdings in Europa die meisten Rekommunalisierungen zu verzeichnen sind, sind der französische Wassersektor und der deutsche Stromsektor (Wollmann 2016: 324). Dies bedeutet jedoch nicht, dass in Frankreich die öffentliche Hand mehr Bürgerinnen und Bürger versorgt als die privaten Großunternehmen. Auch sind Rekommunalisierungen nur in einigen und nicht in

allen europäischen Ländern zu finden. Im Gegenteil: Als Folge der Finanzkrise sind insbesondere Griechenland, Spanien und Portugal von Privatisierungen betroffen. In anderen Ländern, wie z. B. in England, gibt es zwar mehr Inhouse-Lösungen als noch vor einigen Jahren, doch verändert dies nicht die grundsätzlich das auf Wettbewerb setzende Kommunalsystem.

In Bezug auf Deutschland sind Rekommunalisierungen im Stromsektor umstritten. Röber (2012) wirft die Frage auf, ob es sich bei den Rekommunalisierungen in Deutschland nicht grundsätzlich um mehr „talk" als um Fakten handelt. Denn während einige Autoren auf die Neugründung von Stadtwerken verweisen (Berlo et al. 2018; Libbe et al. 2011), argumentiert das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in einer vor Kurzem veröffentlichen Studie, dass zwar die Erlöse öffentlicher Energieversorger gestiegen sind, jedoch der Anstieg bei den Privaten gleichfalls höher ausfällt (Cullmann et al. 2016: 444). Allerdings bezieht sich die DIW-Studie nicht auf den Netzbetrieb, wo die zuvor genannten Autoren den Trend zur Rekommunalisierung verorten, sondern auf die Stromerzeugung.

Letztlich müssen bei der Bewertung von Rekommunalisierungen die unterschiedlichen Kommunal- und Wohlfahrtssysteme (Heinelt/Hlepas 2006) beachtet werden. Mit anderen Worten: Wo nicht privatisiert wurde, kann auch nichts rekommunalisiert werden. Dies trifft z. B. auf den deutschen Wassersektor zu, wo es zwar mit Berlin und Stuttgart symbolträchtige materielle Rekommunalisierungen gab, jedoch der Anteil der öffentlichen Hand im Wassermarkt insgesamt dominierend ist, und wo sich allenfalls gemischtwirtschaftliche Unternehmen verbreitet haben (ver.di 2015; BDEW et al. 2015). Ähnliches ist in skandinavischen Ländern zu erkennen, wo zwar eine Organisationsprivatisierung erfolgt ist, aber die Dienstleistungen weiter im öffentlichen Besitz bleiben (Wollmann 2016).

3.1.3 Gründe für Rekommunalisierungen

Warum aber sollten Kommunen die Bereitstellung von Leistungen wieder selbst übernehmen? Auch wenn Rekommunalisierung kein Gesamtphänomen für Europa darstellt, so gibt es doch einige Bereiche, in denen es zu einer Ablösung privater Anbieter kommt. Zumindest für den deutschen Wassersektor kann gesagt werden, dass weitere Privatisierungen im Wasserbereich ein No-Go sind. Privatisierungen finden vor allem dann noch statt, wenn es einen akuten Geldmangel wie z. B. bei den Krankenhäusern gibt, wo der öffentliche Anteil im Vergleich zu den Privaten weiter sinkt (Klenk/Reiter 2016).

Aufgrund der komplexen Situation sind auch die Gründe für Rekommunalisierungen vielfältig. Oft sind es mehrere Aspekte, die zu einer Leistungsübernahme durch die öffentliche Hand führen:

- *ökonomisch:* Weit verbreitet ist das Argument, dass die Privaten nicht unbedingt kostengünstiger arbeiten als öffentliche Anbieter. In einigen Fällen ist es nach Privatisierungen zu Preissteigerungen gekommen, insbesondere durch relativ komplexe Preisgleitformen, die für die Kommunen nur schwer durchschaubar sind (Paffhausen 2010).
- *ausbleibende Qualitätsverbesserung:* Privatisierungen erreichen – entgegen neoliberalen Versprechen – keine Qualitätssteigerungen. Denn um Gewinne zu erwirtschaften, müssen die privaten Anbieter bei der Qualität sparen (Matecki/Schulten 2013: 12). Aus diesem Grund ist es für öffentliche Unternehmen sinnvoller, nach anderen Strategien der Modernisierung zu suchen, als Privatisierungen vorzunehmen.
- *Gewinnerwartung:* Ein Argument für Privatisierungen war auch, dass die als effizient geltenden Privaten die Kommunen an den Gewinnen beteiligen wollten. Diese fallen jedoch oft niedriger aus als zuvor erwartet bzw. erhofft (Bauer 2012).
- *demokratische Kontrolle:* In einer von Lenk et al. (2010) durchgeführten Studie gaben viele Kommunen für eine Übernahme von Leistungen an, dass sie diese dann besser steuern könnten, was auch bedeutet, dass der Gemeinderat wieder einen größeren Einfluss auf die Daseinsvorsorger erhält.
- *Mentalitätswechsel:* Medienanalysen und Befragungen zeigen, dass heute Privatisierungen weniger positiv bewertet werden als noch Ende der 1990er-Jahre (Schaefer/Theuvsen 2012; Zschache/Theuvsen 2011). Zudem sieht die Bevölkerung Dienstleistungen der Daseinsvorsorge eher in öffentlicher als in privater Hand (Dimap/VKU 2008).
- *Transformationen:* Im Kontext der lokalen Energiewende streben einige Kommunen danach, zunächst die Stromnetze zu erwerben, bevor sie eigene Produktionskapazitäten aufbauen bzw. Projekte zur Förderung von Energieeffizienz durchführen (Canzler/Knie 2013).

Auch wenn dies die Argumente sind, mit denen Rekommunalisierungen in der Öffentlichkeit begründet werden, bedeutet es noch nicht, dass Private in jedem Fall teurer sind als öffentliche Anbieter und ihre Leistungen immer in einer schlechteren Qualität anbieten (Lorrain/Poupeau 2016; Blanchet 2016). Oft haben Einzelfälle, wie z. B. die Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe oder die Erfahrungen der Stadt Potsdam mit dem französischen Konzern Eu-

rawasser, eine abschreckende Wirkung für die gesamte Branche mit sich gebracht. Tatsächlich aber fehlt es weiterhin an einem umfassenden soliden Vergleich zwischen Öffentlichen und Privaten (siehe Schaefer/Theuvsen 2012; Jeannot/Coutard 2015; Wollmann et al. 2016).

3.1.4 Positionen der Gewerkschaften

Angesichts der anhaltenden Kontroverse zeigen auch Gewerkschaften gegenüber Rekommunalisierungen eine differenzierte Einstellung. Bei den Bemühungen gegen Privatisierungen haben sie sich oft gemeinsam mit sozialen Bewegungen gegen einen Ausverkauf des „Tafelsilbers" engagiert. Bei der Rückkehr zur öffentlichen Hand gilt jedoch als Faustregel, dass davon auch die Beschäftigten profitieren müssen. Denn gerade in der Energiebranche wird der private Markt von wenigen Großkonzernen beherrscht, die für eine gute Bezahlung bekannt sind (Matecki/Schulten 2013: 13–16). In anderen Bereichen wie z. B. in der Gesundheitsbranche lohnt sich hingegen aus der Sicht der Beschäftigten eine Rückkehr zur öffentlichen Hand, weil diese u. a. besser bezahlt als die Privaten (Schneider 2013).

Die Diskussion über Rekommunalisierungen wurde bei den Gewerkschaften von den Auseinandersetzungen um die Stromnetze in Hamburg und Berlin geprägt. In beiden Städten gab es einen Volksentscheid. In Hamburg haben sich im Jahr 2013 die Betriebsräte der privaten Betreiber, alle Gewerkschaften – außer der GEW – und die damalige SPD-Regierung der Hansestadt gegen die Rekommunalisierung ausgesprochen. In der Wilhelmsburger Erklärung machen sie zwar deutlich, dass sie nicht grundsätzlich gegen Rekommunalisierungen seien, allerdings erwarten sie im konkreten Fall, so schreiben Falk/Schulten (2014), den Verlust von Arbeitsplätzen, eine schlechtere Bezahlung und den Verlust von Leistungen der Altersvorsorge. Da jedoch der Volksentscheid mit 50,9 Prozent eine Mehrheit erreichte, wurde die Rekommunalisierung vollzogen.

In Berlin hingegen hatte im gleichen Jahr der Volksentscheid zur Rekommunalisierung der Stromnetze keinen Erfolg. Es wurde zwar eine starke Mehrheit von 83 Prozent der Teilnehmenden erreicht, allerdings wurde das für die Gültigkeit des Votums notwendige Beteiligungsquorum knapp verfehlt (Becker et al. 2016). Im Gegensatz zu Hamburg hat der ver.di-Bezirksverband Berlin-Brandenburg eine differenzierte Position ausgearbeitet. So wird die Rekommunalisierung der Stromnetze befürwortet, wenn sie nicht zum Nachteil der Beschäftigten und der Bürgerinnen und Bürger ausfällt.

Ver.di Bezirksvorstand Berlin/Brandenburg (2012)
Rekommunalisierung – Aktualisierte Positionen zum Thema Rekommunalisierung

Starke öffentliche Daseinsvorsorge und gute Arbeit müssen Hand in Hand gehen.

Nach einem Jahrzehnt der massenhaften Privatisierung öffentlicher Einrichtungen zeigt sich zunehmend ein Umdenken. Das ist auch ein Erfolg von ver.di. Beharrlich haben wir darauf hingewiesen, dass durch Privatisierungen die Handlungsmöglichkeiten der öffentlichen Daseinsvorsorge eingeschränkt und häufig die Arbeitsbedingungen der betroffenen Beschäftigten massiv verschlechtert wurden. Immer deutlicher zeigt sich, dass diese Politik die gesellschaftliche Spaltung vertieft.

Wir bleiben dabei: Öffentlich ist wesentlich. Wir wollen eine starke öffentliche Daseinsvorsorge. Öffentliche Kontrolle sichert demokratischen Einfluss auf die Qualität und auf den Preis öffentlicher Güter. Das kommt insbesondere denjenigen zugute, die nicht zu den gut oder sehr gut Verdienenden gehören. Stromnetze sind Teil der Daseinsvorsorge. Die Grundversorgung der Bevölkerung mit Energie darf nicht der Gewinnmaximierung geopfert werden.

Eine Rekommunalisierung darf jedoch keinesfalls zu Lasten der Beschäftigten gehen!

Bei den Beschäftigten des aktuellen Betreibers Vattenfall bestehen erhebliche Sorgen, dass eine Rekommunalisierung letztlich zu einer Verschlechterung ihrer Arbeits- und Einkommensbedingungen führen wird. Ver.di Berlin tritt dafür ein, dass die Berliner Energieversorgung auf guter Arbeit beruht. Jede Übertragung an einen neuen Anbieter, sei er öffentlich oder privat, welche die tarifliche Absicherung der Kolleginnen und Kollegen, die erreichten Standards ihrer Arbeitsbedingungen, Ausbildung oder Übernahme infrage stellt, wird daher auf unseren entschiedenen Widerstand treffen.

Denn klar muss sein: Die Kosten von Privatisierung und Rekommunalisierung sind nicht durch die Beschäftigten entstanden und dürfen nicht auf sie abgewälzt werden.

Deshalb sagen wir: Rekommunalisierung: ja – aber nicht um jeden Preis, weder zulasten der Beschäftigten noch zulasten der Bürgerinnen und Bürger Berlins.

Für Claudia Falk und Thorsten Schulten (2014), die sich beim DGB bzw. bei der Hans-Böckler-Stiftung mit dem Thema Rekommunalisierungen beschäftigen, waren die oben beschriebenen Auseinandersetzungen Anlass, einen Kriterienkatalog vorzuschlagen, der folgende Prüfsteine enthält:

- *Sicherung der Arbeitsplätze:* Bei Rekommunalisierungen sollten die Arbeitsplätze erhalten bleiben und die bisherige Bezahlung zumindest gesichert, wenn möglich jedoch auch ausgebaut werden. Die Arbeitsplatzgarantie ist nach Falk/Schulten (2014) der wichtigste Punkt.
- *tariflich bezahlte sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze:* Private sind demnach oft günstiger, weil sie prekäre und schlechter bezahlte Arbeitsplätze anbieten. Bei Rekommunalisierungen sollte deshalb darauf geachtet werden, dass sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze auch bei den Zulieferbetrieben entstehen.
- *Mitbestimmung:* Die Kommunen werden angehalten, ihre Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitbestimmung zu nutzen. Dies gilt sowohl für eine Präsenz der Arbeitnehmerseite im Kontrollgremium als auch für die betriebliche Mitbestimmung.
- *Arbeitszufriedenheit:* Neben der Arbeitsplatzsicherheit ist zu prüfen, welche anderen Faktoren zu sicheren und planbaren Arbeitsplätzen bzw. zu Erleichterungen für Beschäftigte führen. Von einer Zufriedenheit der Beschäftigten, so das Argument, profitiert auch das Unternehmen in Form von besserer Arbeit und geringem Krankenstand.
- *Beschäftigte als Verbraucher/Kunden:* Die Idee lautet, dass die Gewinne des Unternehmens der Allgemeinheit zugutekommen, zu der auch die Beschäftigten gehören, die vor Ort in den Kommunen leben. Sie würden davon profitieren, wenn mit den Überschüssen (im kommunalen Querverbund) der Nahverkehr oder andere Leistungen der Daseinsvorsorger gefördert werden.
- *Position zu Rekommunalisierungsbestrebungen in der EU:* Eine Inhouse-Bereitstellung von Unternehmen, die zu 100 Prozent im Besitz der öffentlichen Hand sind, schützt vor Ausschreibungen und damit vor einem Wettbewerb mit Dumpingpreisen, unter denen die Beschäftigten in den betroffenen Unternehmen zu leiden hätten.
- *mögliche Probleme für Beschäftigte:* Rekommunalisierungen stellen komplexe Prozesse dar, die eine ganze Reihe von Veränderungen nach sich ziehen. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, ob den Beschäftigten indirekt Nachteile entstehen, wenn die Kommune für Rekommunalisierungen Kredite aufnehmen muss. Denn schließlich kann dies auch bedeuten, dass an anderer Stelle Geld für das Gemeinwohl fehlt.

- *Einbeziehung der Beschäftigten:* Gerade weil Rekommunalisierungen aufwendig sind, sollten die Beschäftigten frühzeitig und fortdauernd einbezogen werden, um über Chancen, aber auch ggf. Risiken aufgeklärt zu werden.
- *Kernbereiche und ausgelagerte Bereiche:* Eine Rekommunalisierung sollte nicht nur eine Garantie des Arbeitsplatzes und sozialer Standards für den Kernbetrieb beinhalten, sondern auch für Beschäftigte in ausgelagerten Bereichen und Tochterunternehmen.
- *Kompetenz der Kommune:* Eine Rekommunalisierung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn die Kommune über das hierzu notwendige Wissen verfügt bzw. entsprechend begleitet wird.
- *Kundenentwicklung:* Hier ist abzuschätzen, ob die Kunden nach Rekommunalisierungen bei dem nun öffentlichen Anbieter bleiben werden oder ob sie von dem ehemaligen privaten Anbieter abgeworben werden können.

Dieser umfangreiche Katalog ist natürlich nicht immer in allen Punkten umsetzbar. Er bietet jedoch einen Maßstab, der es erleichtert, Rekommunalisierungen zum Vorteil von Beschäftigten durchzuführen bzw. die Schwachpunkte zu analysieren.

3.2 Wasser-Rekommunalisierung in Frankreich

Wie ist das in Frankreich? Dort wird eine Rekommunalisierung im Wassersektor mit einer Beteiligung der Bürgerschaft verbunden. Die Fragen lauten: Wie sieht es dabei für die Beschäftigten aus? Werden auch ihre Partizipation und Mitbestimmung gestärkt?

Im französischen Wassersektor gab es lange Zeit keine Angaben über den konkreten Umfang der Rekommunalisierungen. Die einschlägigen Studien unterschieden weder zwischen angekündigter und vollzogener Rekommunalisierung noch zwischen dem Wasser- und dem Abwasserbereich (Lobina et al. 2014). Weiterhin war nicht klar, inwiefern die Beteiligung der Bürgerschaft nur einige Fälle betraf oder die Regel darstellt. Hinsichtlich der Vertretung der Beschäftigten lagen gar keine Daten vor. Aufgrund dieser unklaren Ausgangslage war zum Verständnis des Kontextes eine gesonderte Untersuchung des französischen Wassersektors notwendig. Insgesamt wurde mit 86 identifizierten Versorgern, die von Rekommunalisierungen betroffen sind, die Grundgesamtheit nahezu vollständig erfasst (Blanchet/Herzberg 2017).

3.2.1 Ausmaß der Rekommunalisierung

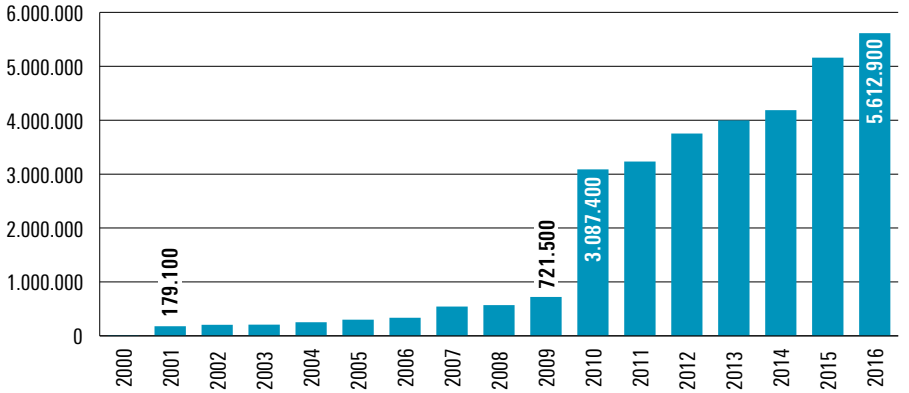
In Frankreich erhalten ca. zwei Drittel der Bevölkerung ihr Wasser von privaten Anbietern. Das Unternehmen Veolia versorgt dabei so viele Menschen wie alle öffentlichen Anbieter zusammen. Den zweiten und dritten Platz belegen Suez und SAUR (Da Costa 2015). Im Gegensatz zu Deutschland handelt es sich dabei meistens nicht um materielle Privatisierungen, sondern um eine zeitlich befristete Aufgabenübertragung (siehe Kapitel 2.1). International wird dieser Weg als französisches Modell bezeichnet, in Frankreich selbst wird von *délégation de service public* (DSP) gesprochen. Solche Verträge sind jenseits des Rheins nicht nur im Wassersektor, sondern auch in anderen Bereichen der Daseinsvorsorge verbreitet (Lorrain 1992).

Angesichts der Dominanz der Privaten war lange Zeit umstritten, ob es tatsächlich einen Trend zur Rekommunalisierung gibt. Zwar gilt die Rekommunalisierung der Pariser Wasserbetriebe als ein symbolträchtiger Fall, doch wurde auch argumentiert, dass dieser nicht unbedingt zu mehr Rekommunalisierungen geführt hat. Denn angesichts der Tatsache, dass jährlich fünfhundert Delegationsverträge auslaufen (Da Costa et al. 2015: 94), mag die Zahl von 86 öffentlichen Versorgern, die von Rekommunalisierungen betroffen sind, gering erscheinen. Wird jedoch die betroffene Bevölkerung betrachtet, ist der Anstieg beträchtlich (siehe Abbildung 2). Hierzu lassen sich zwei Aussagen formulieren:

- Zwischen dem Jahr 2000 und dem Jahr 2016 bekommen mindestens 5,6 Millionen Menschen ihr Wasser von einem öffentlichen Anbieter, die zuvor von einem privaten Anbieter versorgt worden sind. Bezogen auf die Gesamtbevölkerung von 66,7 Millionen (2016, INSEE 2017) würde dies einem Anteil von 8,5 Prozent entsprechen. Da jedoch keine Daten über die Zugewinne und Verluste der Privaten vorliegen, darf dies nicht mit einem Nettozugewinn verwechselt werden.
- Die Rekommunalisierung von Paris hat einen wesentlichen Beitrag für den oben beschriebenen Anstieg geleistet: Ab dem Jahr 2010 steigt die von Rekommunalisierungen betroffene Bevölkerung von über 721.000 auf über 3 Millionen Menschen sprunghaft an, woran Paris mit einer Bevölkerung von 2,2 Millionen den größten Anteil hat. Ebenso wichtig ist, dass der Trend danach anhält. So kommen zwischen 2010 und 2015 mehr als 2,5 Millionen Menschen hinzu, die nun in die Zuständigkeit eines öffentlichen Versorgers fallen.

Abbildung 2

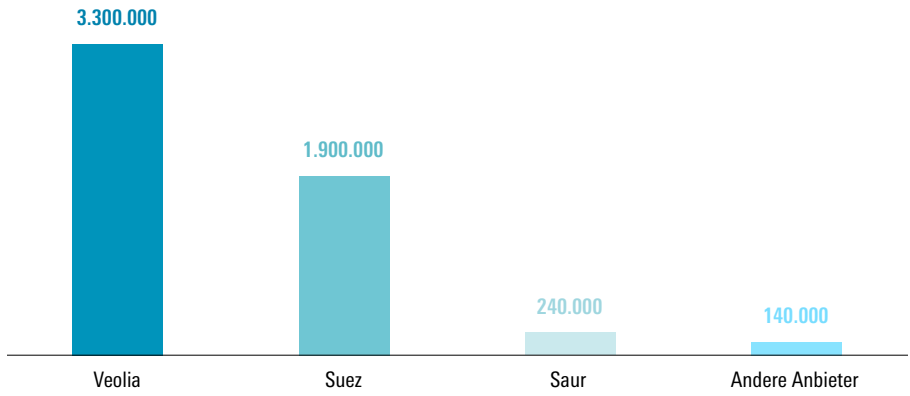
Von Rekommunalisierungen betroffene Bevölkerung (akkumuliert, Mindestzahlen)



Quelle: eigene Darstellung (n = 86 von 86)

Abbildung 3

Verteilung der betroffenen Bevölkerung hinsichtlich der zuvor zuständigen privaten Versorger (2000–2016)



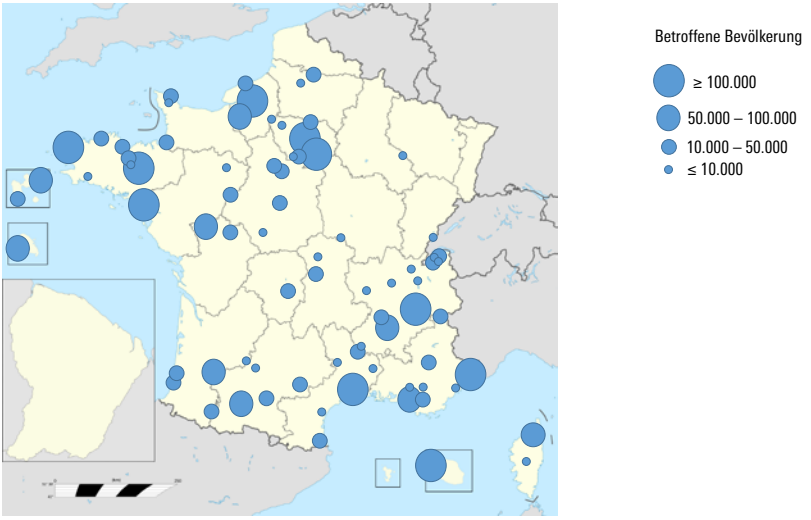
Quelle: eigene Darstellung (n = 84 von 86)

Wird der private Anbieter betrachtet, der vor der Rekommunalisierung die betreffende Bevölkerung versorgt hat, so spiegelt sich hier die Struktur der französischen Privatwirtschaft wider. Der Weltmarktführer Veolia hat die Versorgung von 3,3 Millionen Bürgerinnen und Bürgern an die öffentliche Hand abgegeben (siehe Abbildung 3). Das ist mehr als die Hälfte der von Rekommunalisierungen betroffenen Bevölkerung insgesamt. An zweiter Stelle kommt Suez mit einem Verlust der versorgten Bevölkerung von 1,9 Millionen. Die Unternehmensgruppe SAUR hingegen ist jünger als die anderen beiden Anbieter und verfügt über einen kleineren Marktanteil und hat von daher nur die Versorgung von ca. 240.000 Menschen an die öffentlichen Anbieter abgegeben.

Zu den anderen Anbietern, die im Rahmen der Rekommunalisierungen eine Versorgung von 140.000 Bürgerinnen und Bürgern verloren haben, gehören regionale Versorger. Beispiele hierfür sind SODEGO in der Region Aquitaine, OEHC auf Korsika, Alteau für die Stadt Belley oder die deutsche Firma Gelsenwasser, die einen Delegationsvertrag mit dem Wasserverband Syndicat Intercommunal des Eaux de Beaurepaire hatte.

Abbildung 4

Karte der Rekommunalisierungen



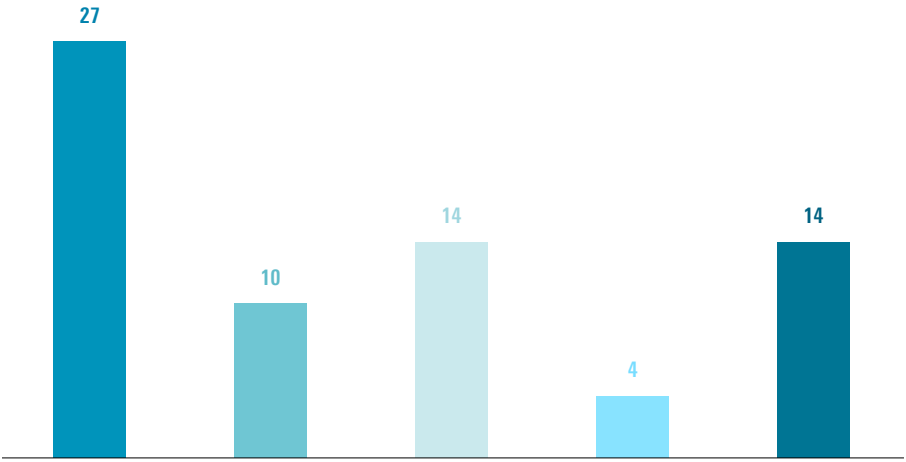
Quelle: eigene Darstellung (n = 79 von 86) auf einer Karte von Rosss (https://en.wikipedia.org/wiki/Regions_of_France#/media/File:France_fond_de_carte_27_r%C3%A9gions.png, CC BY-SA 3.0, https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0)

Die Rekommunalisierungen fanden vor allem in drei Regionen statt: dem Nordosten, der Region Paris und dem Südosten (siehe Abbildung 4). Die Karte erlaubt weiterhin, zu zeigen, dass sich einerseits zahlreiche Gemeinden mit einer Bevölkerung von unter 10.000 für eine Umstellung auf eine öffentliche Wasserversorgung entschieden haben. Anderseits sind aber auch wichtige Großstädte diesen Weg gegangen. Dies trifft neben Paris (Eau de Paris) auf Brest (Eau de Ponant), Rennes (Eau du Bassin Rennais), Grenoble (Eaux Grenoble Alpes), Montpellier (Aqua d'OC) und Nizza (Eau d'Azur) zu. Diese Städte verfügen zusammen über 3,5 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner und machen damit mehr als die Hälfte der Bevölkerung aus, die zwischen 2000 und 2016 von einer privaten zu einer öffentlichen Versorgung gewechselt ist.

Hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten entsprechen die von Rekommunalisierungen betroffenen Versorger der Struktur des öffentlichen Wassersektors. Für eine genauere Untersuchung konnte die Mitarbeiterzahl von 69 Versorgern ermittelt werden. Die Daten zeigen, dass 27 von ihnen weniger als zehn Beschäftigte haben (siehe Abbildung 5). Dies wirkt sich auch auf die

Abbildung 5

Verteilung der Versorger nach Beschäftigtenzahl



Quelle: eigene Darstellung (n = 69 von 80)

Gremien der Mitarbeitervertretung aus, da bei zehn Beschäftigten ein wichtiger Schwellenwert liegt. Die Kleinteiligkeit wird ebenfalls dadurch betont, dass mit 37 Fällen über die Hälfte der Versorger weniger als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Allerdings verfügt ein Fünftel der Wasseranbieter auch über mehr als 100 Beschäftigte. Zu den größten von ihnen gehören neben Eau de Paris (um die 1.000 Beschäftigte) die beiden in den Atlantikregionen Pays du Loire und Nouvelle-Aquitaine gelegenen Versorger Syndicat Eaux de Vienne-Siveer (350 Beschäftigte) und die Régie Nantes Métropole (290 Beschäftigte).

3.2.2 Mehr Bürger als Beschäftigte im Kontrollgremium

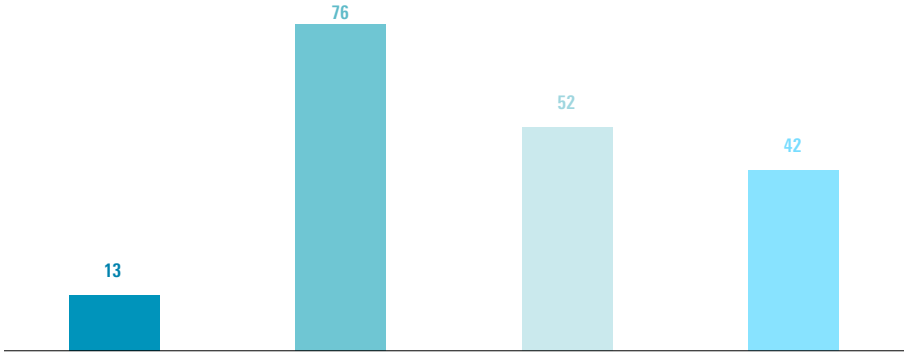
Die Beteiligung der Arbeitnehmerseite wird für Frankreich eher der Mitwirkung als der Mitbestimmung zugeordnet (Niedenhoff 2005), denn für die 25.000 Beschäftigten (2012), die in der öffentlichen Wasserwirtschaft (Wasser und Abwasser) tätig sind, gibt es keinen Anspruch auf eine Vertretung im Kontrollgremium. Auch bei der Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite finden sich keine zustimmungspflichtigen Angelegenheiten.

Der Einfluss der Arbeitnehmerseite artikuliert sich in Frankreich auf anderen Wegen. So schreibt Junker (2006) hinsichtlich des comité d'entreprise, der Parallelinstanz zum Betriebsrat: „Der Einfluss des comité d'entreprise gründet sich nicht auf zwingende betriebliche Mitbestimmungsrechte nach Art der deutschen Betriebsverfassung, ist aber in der Praxis oft nicht weniger wirksam" (Junker 2006: 74). Hierzu führt Artus (2010) aus, dass die industriellen Beziehungen in Frankreich von einem „rapport de force" gekennzeichnet sind, bei dem die Arbeitnehmerseite Druck durch Mobilisierung ausübt (Artus 2010: 326).

Bei den von Rekommunalisierungen betroffenen Wasserversorgern konnten in 76 Fällen Daten zur Zusammensetzung des Kontrollgremiums ermittelt werden. Bei allen Versorgern sind politische Mandatsträgerinnen und Mandatsträger in Kontrollgremien vertreten (siehe Abbildung 6). Bei zwei Dritteln der Fälle gilt dies auch für die Opposition, obwohl es hierzu in Frankreich aufgrund fehlender Proporzreglungen keine Verpflichtung gibt. Die Arbeitnehmerseite ist hingegen nur bei 13 Versorgern, also lediglich bei 17 Prozent der Fälle, vertreten. Diese geringe Repräsentation kann zum einen an vielen kleinen Versorgern mit geringer Mitarbeiterzahl liegen. Zum anderen ist daran zu erinnern, dass auch bei großen Versorgern keine Pflicht zur Repräsentation der Arbeitnehmerseite besteht.

Abbildung 6

Akteure mit Stimmrecht in Kontrollgremien (Anzahl, Prozentdarstellung bezogen auf 76 Fälle)



Quelle: eigene Darstellung (n = 76 von 86)

Im Gegensatz zu der geringen Beteiligung der Arbeitnehmerseite sind Bürgerinnen und Bürger bei mehr als der Hälfte der Fälle im Kontrollgremium vertreten. Dies sind konkret 42 Anbieter, was 55 Prozent der Fälle entspricht, für die Daten vorliegen. Wie ist dies zu erklären?

Eine tiefer gehende Betrachtung zeigt, dass eine Vertretung der Bürgerschaft zum einen bei neu gegründeten kommunalen Versorgern vorliegt, und zwar häufig dann, wenn die Rekommunalisierung auch auf das Engagement sozialer Bewegungen zurückgeführt werden kann. Dies ist z. B. bei den Wasserbetrieben von Grenoble oder bei den Wasserbetrieben der Metropolregion von Montpellier der Fall. Eine weitere Erklärung könnte in der Tradition begründet liegen. So scheint es bei öffentlichen Wasseranbietern auch unabhängig von Rekommunalisierungen eine Präsenz von Bürgerinnen und Bürgern im Kontrollgremium zu geben. Dabei kann es sich um organisierte Gruppen wie in Montpellier handeln, zu denen häufig ebenso Umwelt- und Verbraucherschutzverbände gehören, oder auch um einzelne, nicht organisierte Bürgerinnen und Bürger.

Neben einer Beteiligung im Kontrollgremium wurden sieben Fälle gefunden, bei denen es zusätzlich einen politischen Beirat gibt. Die Anzahl der Versorger mit einem umfassenden Partizipationsansatz bleibt somit überschaubar. Allerdings finden sich 40 weitere Anbieter, bei denen die Bürgerschaft über eine externe CCSPL-Kommission (*commissions consultatives des services*

publics locaux) einbezogen wird. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das zur Kontrolle der Vergabe öffentlicher Aufträge in Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern verpflichtend einzurichten ist. Der Einfluss dieser Kommission wird jedoch sehr unterschiedlich eingeschätzt: Während bei einigen die Prüfung nur eine Formsache darstellt, lassen sich andere auf einen umfassenden partizipativen Prozess ein (Linossier/Linossier 2012).

Letztlich ist hinzuzufügen, dass die bürgerschaftliche Partizipation nicht mehr den exklusiven Bereich der öffentlichen Wasserwirtschaft ausmacht. Inzwischen haben auch private Versorger vereinzelt einen Beirat geschaffen. Beispiele hierfür sind in den Städten Bordeaux und Olivet zu finden. Inwiefern sich diese Beteiligung von der der öffentlichen Hand unterscheidet, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden und wäre in weiteren Studien zu klären. Aber ganz offensichtlich sehen auch die Privaten einen Vorteil in der Bürgerbeteiligung.

3.2.3 Kompensation durch Mitarbeitervertretung

Die Einrichtung von Gremien der Mitarbeitervertretung richtet sich nicht wie in Deutschland nach der Rechtsform des Anbieters, sondern nach dem Anstellungsverhältnis der Beschäftigten, wo zwischen einem *statut public* und einem *statut privé* unterschieden wird. Letzterer basiert auf dem Code de Travail, der vor allem dafür da ist, die Anstellungsverhältnisse in der privaten Wirtschaft zu regeln. Der *statut public* gilt hingegen als klassische Anstellungsform der Verwaltung. Inzwischen ist es jedoch so, dass bei einer Anstellung in der Verwaltung bzw. bei rechtlich unselbstständigen Unternehmen eine Anstellung in beiden *statuts* möglich ist. Der *statut privé* hingegen ist zwingend vorgeschrieben, wenn es um eine Anstellung in einem rechtlich eigenständigen Unternehmen wie dem *établissement public à caractère industriel et commercial* (EPIC) oder der *société publique locale* (SPL) geht.

Die Tabelle 1 zeigt für den jeweiligen *statut* die entsprechenden Vertretungsgremien. Dabei ist zu beachten, dass jeweils zwischen der Vertretung individueller Angelegenheiten (z. B. Karriere) und allgemeinen Angelegenheiten (Standards wie Arbeitszeiten) zu unterscheiden ist. Für die Angestellten im *statut privé* werden die individuellen Angelegenheiten vom *délégué du personnel* (DP) und die allgemeinen vom *comité d'entreprise* (CE) wahrgenommen, für die jeweils ein Schwellenwert von zehn bzw. 50 Beschäftigten gilt. Beim *statut public* werden entsprechend die Vertretung individueller Angele-

Tabelle 1

Gremien der Interessenvertretung nach Anstellungsverhältnis

	statut privé	statut public
Angelegenheiten, die alle betreffen	comité d'entreprise (CE)	comité technique (CT)
individuelle Angelegenheiten	délégué du personnel (DE)	commission administrative paritaire (CAP)
Arbeitsschutz, Prävention und Gesundheit	Arbeitsschutzausschuss (CHSCT)	Arbeitsschutzausschuss (CHSCT)

Quelle: eigene Darstellung

genheiten von der *commission administrative paritaire* (CAP) und die Vertretung allgemeiner Angelegenheiten vom *comité technique* (CT) wahrgenommen.

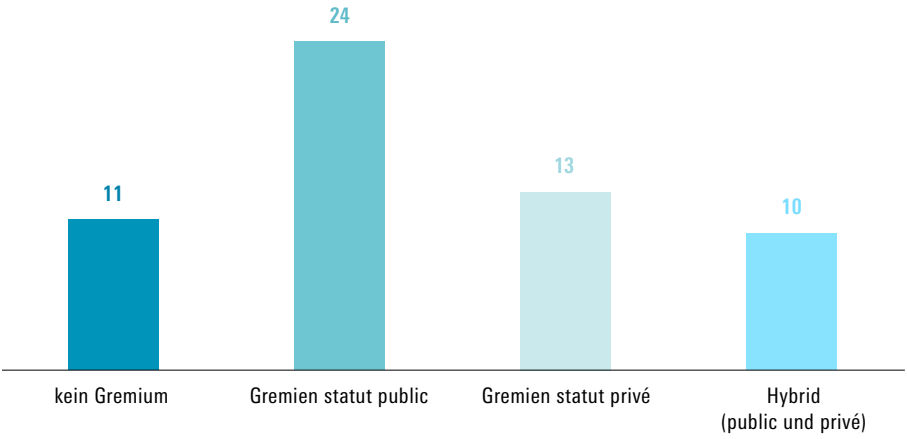
Die dritte Instanz, der Arbeitsschutzausschuss (CHSCT), ist in beiden Anstellungsverhältnissen gleich. Dieser wurde allerdings, weil es im Zusammenhang mit Rekommunalisierungen weniger Gegenstand kontroverser Diskussionen ist, nicht von der Datenerhebung erfasst und wird bei den Abbildungen nicht dargestellt.

Bei den von Rekommunalisierungen betroffenen Versorgern zeigt sich, dass Mitarbeitervertretungen weit verbreitet sind (siehe Abbildung 7). Zwei Drittel der Versorger, konkret 47 Anbieter, weisen derartige Gremien auf: Bei den 24 Fällen im *statut public* ist es so, dass eine Vertretung für allgemeine Angelegenheiten immer abgesichert ist. Denn wenn es kein *comité technique* beim Versorger selbst gibt, ist das entsprechende Gremium bei der Gemeinde bzw. bei übergemeindlichen Anbietern beim Département zuständig. Bei den 13 Fällen im *statut privé* haben neun ein *comité d'entreprise* und vier einen *délégué du personnel*. Bei den Hybridfällen ist es so, dass Vertretungsgremien für den *statut privé* und den *statut public* parallel existieren.

Allerdings ist grundsätzlich festzustellen, dass weit mehr als zwei Drittel der Versorger, konkret 47 Anbieter (24 Gremien im *statut public*, 13 *im statut privé* und 10 Hybride), sehr wohl eine Mitarbeitervertretung haben. In dieser hohen Abdeckung zeigt sich u. a. das Profil der französischen Mitsprache: Während die Vertretung in Kontrollgremien gering ausfiel, ist die Existenz einer Interessenvertretung weit verbreitet.

Abbildung 7

Verteilung der Versorger nach Typ der Interessenvertretung (Anzahl)



Quelle: eigene Darstellung (n = 58 von 80)

3.2.4 Starke Vertretung der Bürgerschaft im Kontrollgremium

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass bei von Rekommunalisierungen betroffenen Wasserversorgern in Frankreich die Existenz von Interessenvertretungen weit verbreitet ist. Letztlich waren nur 11 Versorger ohne eine Mitarbeitervertretung zu finden (siehe Abbildung 7). Im Gegensatz dazu gab es eine Vertretung der Beschäftigten in den Kontrollgremien nur bei 17 Prozent der von Rekommunalisierungen betroffenen Versorger. Dies weicht stark von einer Vertretung der Bürgerschaft ab, die bei 55 der Versorger in den Verwaltungsräten und Kontrollausschüssen vertreten war.

Die Arbeitnehmerseite ist bei der Vertretung im Kontrollgremium eindeutig im Nachteil. Allerdings bieten die Fälle, wo Bürgerschaft und Beschäftigte gemeinsam vertreten sind, eine Grundlage, das Verhältnis zwischen beiden näher zu untersuchen. Wie verhält sich die Bürgerschaft bei Abstimmungen? Unterstützt sie die Position der Arbeitnehmerseite? Oder drängen Bürgerinnen und Bürger als Verbraucher auf niedrige Preise, die Beschäftigte durch Rationalisierungen oder gar Entlassungen unter Druck setzen könnten? Auf diese Fragen geht insbesondere Kapitel 5 ein, wenn in Bezug auf die politische Beteiligung die Beispiele Paris und Grenoble vorgestellt werden.

3.3 Rekommunalisierungen im Rahmen der Energiewende in Deutschland

Anders als im französischen Wassersektor erfolgt im deutschen Energiesektor die Einführung von Bürgerbeteiligung nicht nur im Bereich der politischen Beteiligung. Die Gründung neuer Stadtwerke sowie die Stärkung der Rolle von Stadtwerken im Rahmen einer dezentralen Energiewende legen es nahe, dass sie im Rahmen der Energiewende mit anderen Akteuren kooperieren, die sich lokal für erneuerbare Energien und eine effiziente Nutzung von Strom und Wärme engagieren. Hier bieten sich z. B. Bürgergenossenschaften an, die in den letzten Jahren ebenfalls eine rege Verbreitung gefunden haben. Im Folgenden werden diese Entwicklung sowie Potenziale für neue Formen der Kooperation aufgezeigt.

3.3.1 Dezentrale Energiewende und Rekommunalisierungen

Die Bundesrepublik Deutschland hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt. Bis zum Jahr 2050 soll der CO_2-Ausstoß im Vergleich zum Jahr 1990 um 80 Prozent reduziert werden. Parallel dazu sind bis zum Jahr 2022 alle Atomkraftwerke abzuschalten. Zur Umsetzung dieser Vorhaben ist ein massiver Umbau erforderlich: Der Anteil erneuerbarer Energien muss bei gleichzeitiger Reduzierung des Gesamtenergieverbrauchs erhöht werden.

Tatsächlich ist die Transformation aber noch viel umfassender, denn sie bedeutet auch eine Marktveränderung und das Auftreten neuer bzw. die Stärkung alter Akteure. Bisher war der Strommarkt von den vier Großunternehmen RWE, EnBW, Eon und Vattenfall Europe beherrscht. Sie stellten 80 Prozent des Stroms bereit, haben jedoch lange Zeit lediglich einen kleinen Beitrag zur Stromproduktion aus erneuerbaren Energien geleistet. So lag ihr Anteil im Jahr 2012 bei fünf Prozent (Berlo/Wagner 2013: 23). Dies dürfte sich – allein durch den Bau von Offshore-Windkraftanlagen – inzwischen verändert haben. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Stadtwerke im gleichen Jahr zehn Prozent des Ökostroms produzierten (Berlo/Wagner 2013: 23).

Die Gründung von Stadtwerken geht auf die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. In den Städten wurde im Zuge der Industrialisierung und Verstädterung eine Versorgung der Bevölkerung mit Wasser, Strom, Gas und Nahverkehr aufgebaut. Vielfach errichteten private Unternehmen erste Infrastrukturen, doch bereits zum Ende des 19. Jahrhunderts übernahmen die Kommunen immer mehr Dienstleistungen selbst. Dabei wurden zuneh-

mend kommunale Einzelunternehmen zusammengelegt, begonnen mit Wasser und Gas, später auch Strom und Nahverkehr sowie andere Bereiche (Ambrosius 2012). Die Rechtsformen waren sehr unterschiedlich, heute jedoch dominiert die privatrechtliche GmbH (Killian et al. 2006). Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu Frankreich, wo es keine Tradition öffentlicher Mehrspartenunternehmen gibt. Den französischen Kommunen ist es sogar verboten, die private Rechtsform für Eigengesellschaften zu nutzen – die SPL und die SEM sind nur für Zusammenschlüsse mit öffentlichen bzw. privaten Partnern erlaubt.

Mit Zuständigkeiten für Strom, Gas, Wasser und traditionell auch die Stromnetze sind die Stadtwerke ideale Promotoren einer lokalen Energiewende. Denn angesichts der Abschaltung von Großkraftwerken im Atom- und Kohlebereich sind neue dezentrale Lösungen gefragt, die sich zur Versorgungsicherheit der Bevölkerung flexibel auf die von Wind und Sonne abhängige Stromproduktion einstellen können. Nachfolgend sind in Anlehnung an Berlo et al: (2018) weitere Argumente und Aktivitätsfelder für Stadtwerke als Akteure einer dezentral gesteuerten Energiewende angeführt:

- *lokale Problemlösungskompetenz:* Stadtwerke haben eine Vorbildfunktion für andere lokale Akteure. Sie können mit diesen z. B. ein Leitbild entwickeln. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie die örtlichen Gegebenheiten und den Markt kennen und auf dieser Grundlage mit anderen Akteuren kooperieren können.
- *Energiedienstleistungen:* Als Beispiele sind hier Nutzwärme-Contracting oder Energiesparberatung zu nennen. Auch ist es denkbar, dass Stadtwerke spezielle Förderprogramme auflegen.
- *Demokratiefähigkeit:* Stadtwerke können Bürgerbeteiligung organisieren. Ein Anknüpfungspunkt wäre die Lokale Agenda 21, die in vielen Kommunen weit verbreitet ist. Auf jeden Fall stehen Stadtwerke unter dem Einfluss des Gemeinderates bzw. Landesparlamentes.
- *Dezentralität:* Die dezentrale Struktur von Stadtwerken erlaubt eine rationelle Nutzung regenerativer Energien oder von Kraftwerken mit Kraft-Wärme-Kopplung. Ebenso könnten sich Stadtwerke zur Entwicklung intelligenter Netze an virtuellen Kraftwerken beteiligen.
- *Public Value:* Ein öffentlicher Mehrwert ergibt sich durch die Schaffung örtlicher Arbeitsplätze. Stadtwerke sind nicht nur Arbeitgeber, sie tragen durch ihre Dienstleistungen örtlich zum Gemeinwohl bei. Ausgaben für Dienstleistungen werden oft lokal vergeben und fließen in die Wertschöpfung ein. Außerdem tragen Stadtwerke durch Gewinnabführungen an die Gemeinden zum kommunalen Haushalt bei.

- *Synergien mit anderen Sparten:* Stadtwerke genießen im Querverbund verschiedener Sparten (Energie, Nahverkehr etc.) steuerliche Vorteile. Es gibt Bereiche, die Überschüsse produzieren, andere sind auf Zuschüsse angewiesen.
- *Kunden- und Bürgernähe:* Stadtwerke haben durch ihre örtliche Präsenz einen Vorteil hinsichtlich der Kundenähe. Ihre Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität können zur Kundenbindung beitragen.
- *Partner für innovative Lösungen:* Als vor Ort eingeführte Marke verfügen Stadtwerke nicht nur über Erfahrung und Know-how, sondern auch über einen Vertrauensvorschuss.

Als ersten Schritt zur Umsetzung einer lokalen Energiewende übernehmen manche Stadtwerke gerne die Stromnetze, wenn sie sich nicht bereits in ihrem Besitz befinden. Denn erneuerbare Energien und ihre effiziente Nutzung erfordern eine Anpassung der Netzinfrastruktur. Zudem, und das ist ein weiterer Grund für Rekommunalisierungen in diesem Sektor, lohnt sich der Netzbetrieb auch finanziell (Libbe et al. 2011).

Die Chance zum Erwerb von Netzen war gut möglich, denn in den letzten Jahren liefen 8.000 von über 14.000 Netzkonzessionen aus. Berlo et al. (2018) zeigen, dass es 152 Neugründungen von Stadt- und Gemeindewerken in den Jahren 2005 bis 2015 gab. Dies geschah vor allem in den westdeutschen Bundesländern, insbesondere in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bayern. Diese Verbreitung hängt mit der räumlichen Konzentration auslaufender Konzessionen zusammen. Ein weiterer Grund für eine Übernahme der Netze ist die Unzufriedenheit mit dem bisherigen Konzessionär.

Oft gehen Gemeinden zur Gründung von Stadtwerken Kooperationen ein. Dabei handelt es sich meistens um eine Zusammenarbeit mit Umlandkommunen. Insgesamt gibt es nur wenige Neugründungen, bei denen die Kommune alleiniger Anteilseigner ist. Offensichtlich besteht bei diesen Rekommunalisierungen, ähnlich wie wir es zuvor beim französischen Wassersektor gesehen haben, ein Trend zur Gründung übergemeindlicher Unternehmen.

3.3.2 Bürgergenossenschaften als potentielle Partner

Theoretisch gesehen könnten Stadtwerke nicht nur mit anderen Stadtwerken kooperieren, sondern auch mit der Bürgerschaft. Eine Umfrage des IASS-Instituts und des Verbands Kommunaler Unternehmen (VKU) zeigt, dass 90 Pro-

zent der befragten VKU-Mitgliedsunternehmen angeben, dass Bürgerbeteiligung eine wichtige bzw. sehr wichtige Bedeutung für die Energiewende hat. 64 Prozent sagen ganz konkret, dass es wichtig bzw. sehr wichtig sei, Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen (VKU 2016: 28).

Dass Stadtwerke die Bürgerschaft gerne einbeziehen wollen, kommt nicht von ungefähr. Erstens kann angeführt werden, dass es aus einem demokratischen Verständnis heraus wichtig ist, die örtliche Bevölkerung einzubinden. Dies gilt umso mehr, als der Ausbau von Windkraftanlagen gezeigt hat, dass dieser auf Bürgerproteste und Blockaden stoßen kann (Reusswig et al. 2016). Es geht um Akzeptanz und eine demokratisch-transparente Gestaltung der Energiewende, bei der neben den Gemeinderäten und Parlamenten die örtliche Bevölkerung einzubeziehen wäre.

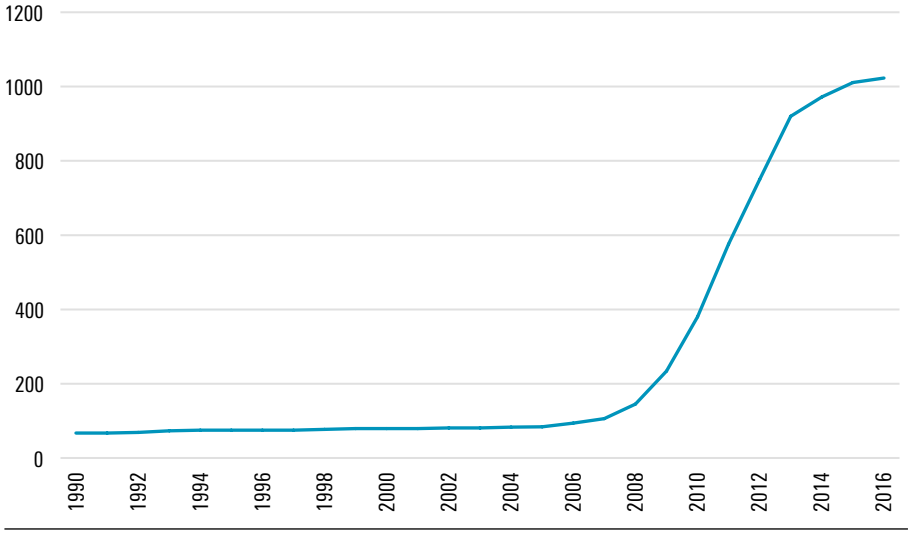
Ein weiteres, nicht unbedeutendes Argument betrifft aber die Bürger als Produzenten. Sie stellen ein wichtiges Potenzial für die Umsetzung der Energiewende dar. Denn während bei den erneuerbaren Energien die Stadtwerke vor einigen Jahren bereits einen Anteil von zehn Prozent an der installierten Leistung hatten, ist der Anteil der Bürgerenergie weitaus höher. Dieser wird in einigen Studien mit bis zu 47 Prozent angegeben (trend:research/Leuphana Universität Lüneburg 2013: 42).

Unter dem Begriff Bürgerenergie werden zum einen Einzelbürger verstanden, die z. B. eine Photovoltaikanlage auf dem Dach ihres Hauses installiert haben. Zum anderen werden darunter finanzielle Beteiligungen an überregionalen Betreibern von Erneuerbare-Energien-Anlagen angeführt. Eine dritte Form bilden Bürgerenergiegesellschaften, die möglicherweise für Stadtwerke besonders interessant sind (Radtke 2016). Gegenüber den anderen beiden Formen sind die Bürgerinnen und Bürger als Gruppe vor Ort organisiert, was den Nutzen für eine Kooperation verstärkt.

Unter den Bürgerenergiegesellschaften spielen Genossenschaften eine besondere Rolle. Untersuchungen von Degenhart/Holstenkamp/Müller (2017) geben an, dass in den Jahren 2000 bis 2016 über 1000 solcher Genossenschaften neu gegründet wurden (siehe Abbildung 8). Die Genossenschaft ist eine traditionelle Organisationsform, die wie die der Stadtwerke ebenfalls ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Das Besondere an ihr ist, dass sie ursprünglich eine Selbsthilfeorganisation darstellte. Das heißt, Bürgerinnen und Bürger taten sich zusammen, um für sich selbst Dienstleistungen zu organisieren. So gründeten Ende des 19. Jahrhunderts in Not geratene Handwerker Genossenschaften (Schröder/Walk 2014). Bekannter sind jedoch Wohnungsgenossenschaften, die in deutschen Kommunen weit verbreitet sind und Wohnungen für ihre Mitglieder bereitstellen.

Abbildung 8

Entwicklung der registrierten Energiegenossenschaften



Quelle: Degenhart/Holstenkamp/Müller (2017)

Inzwischen sind Genossenschaften jedoch nicht mehr auf eine Selbstversorgung beschränkt, sondern können sich auch für soziale, kulturelle oder ökologische Ziele engagieren (Elsen 2014: 40 f.). Dies sorgt bei Bürgerenergiegenossenschaften für Rechtssicherheit, die sich auf unterschiedliche Weise für eine lokal gesteuerte Energiewende engagieren. Yildiz et al. (2015) unterscheiden folgende vier Tätigkeitsfelder für Bürgerenergiegenossenschaften (die angegebenen Fallzahlen beziehen sich auf das Jahr 2013):

– *Produktionsgenossenschaften:* Hier engagieren sich Genossenschaften bei der Produktion von Strom oder Wärme. Dies geschieht entweder direkt durch die Genossenschaft oder durch Anteile an einem Unternehmen, welches die Produktion vornimmt. Diese Form stellt mit 635 Fällen die mit Abstand größte Art der Energiegenossenschaften dar.
– *Verteilungs- und Netzbetriebsgenossenschaften:* Diese Genossenschaften betreiben lokale Strom- und Wärmenetze. Ergänzend können sie auch an der Produktion beteiligt sein, aber die Verteilung ist zentral für das Geschäftsmodell der Genossenschaft. Von dieser Art gibt es ca. 198 Bürgergenossenschaften.

- *Vertriebsgenossenschaften:* Hier kaufen und verkaufen Genossenschaften Strom oder Energie, ohne selbst zu produzieren. Es bestehen 40 solcher Genossenschaften.
- *andere Genossenschaften:* Genossenschaften mit anderen Aufgaben, die nicht in die drei ersten Gruppen passen. Hier sind 34 Genossenschaften verortet.

Zur Attraktivität der Genossenschaften trägt der Doppelcharakter dieser Organisationsform bei. Denn Genossenschaften verbinden demokratische mit wirtschaftsliberalen Prinzipien (Blanchet 2014: 173; Schröder/Walk 2014: 18; Yildiz et al. 2015: 61): Auf der einen Seite hat jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl seiner Anteile nur eine Stimme. Dies ist ein großer Unterschied zu Kapitalgesellschaften, bei denen das Stimmrecht mit dem Proporz der Anteile einhergeht. Es mag vor allem für Bürgerinnen und Bürger attraktiv sein, die aus dem Umweltbereich und sozialen Bewegungen kommen und für die Partizipation einen wichtigen Wert darstellt.

Auf der anderen Seite begründet sich der Erfolg der Energiegenossenschaften aber auch darin, dass sie Gewinne erwirtschaften können, die sie als Dividende an ihre Mitglieder auszahlen. Diese beträgt im Durchschnitt 4,26 Prozent (Radtke 2016: 165). In Zeiten, in denen die Zinsen für Sparkonten gering ausfallen, erklärt dies, weshalb Bürgerenergiegenossenschaften in der Regel ihre Beteiligungen sehr schnell verkaufen können. Hierin kommt der liberale Charakter von Genossenschaften zum Tragen, der diese Organisationsform für Bürgerinnen und Bürger weit über das alternative Spektrum hinaus attraktiv macht.

Die Kritik an den Genossenschaften bezieht sich darauf, dass der Zugang für sozial Benachteiligte erschwert ist, denn der Erwerb von Anteilen stellt durchaus ein „Eintrittsgeld" dar, das sich nicht alle Bürgerinnen und Bürger erlauben können oder wollen, wobei die Preise für Beteiligungen je nach Genossenschaft zwischen 50 Euro und mehreren Tausend Euro schwanken. Zwar bemüht man sich durch verschiedene Instrumente um einen sozialen Ausgleich, wie Ratenzahlung oder die Deckelung der Zahl der Anteile, doch konnte nachgewiesen werden, dass sich vor allem Bürgerinnen und Bürger der Mittelschicht in Genossenschaften engagieren. Unter ihnen überwiegen Männer gegenüber Frauen, und ältere Altersgruppen sind überproportional vertreten (Yildiz et al. 2015). Hinzu kommt, dass die Möglichkeit einer Beteiligung meist territorial begrenzt ist: Mitglied kann meist nur werden, wer in der betroffenen Gemeinde oder im Versorgungsgebiet eines bestimmten Netzbetreibers wohnt.

Genossenschaften sind aber nicht nur für Stadtwerke interessante Partner. Es kann auch der umgekehrte Fall vorliegen, denn die Genossenschaften befinden sich derzeit in einer Phase der Neuorientierung. Diese zeigt sich darin, dass in den Jahren 2015 und 2016 erheblich weniger Genossenschaften gegründet wurden als in den Jahren zuvor (Kahla et al. 2017). Dies ist u. a. dadurch begründet, dass sich die Förderbedingungen für Erneuerbare-Energie-Anlagen zum Nachteil kleinerer Akteure verändert haben. Insbesondere bei größeren Projekten sehen sich Bürgergenossenschaften und Bürgerenergie benachteiligt. Über Kooperationen mit Stadtwerken, die über Wissen und Planungsressourcen verfügen und insgesamt einen starken Partner darstellen, könnten solche Projekte dennoch realisierbar sein. Außerdem könnten sich aus der Kooperation mit Stadtwerken für Genossenschaften neue Tätigkeitsfelder erschließen, wie z. B. im Bereich von Nahwärmenetzen.

3.3.3 Die Folgen für die Beschäftigten sind offen

Wenn bei der Energiewende die Bürgerschaft ein Partner der Stadtwerke wird, ist auch zu diskutieren, was dies für die Beschäftigten bedeutet.

Zunächst können einige mögliche Vorteile angeführt werden, die im Verlauf dieses Buches zu prüfen wären. Die Bürgerbeteiligung würde in diesem Fall die Unternehmen bei der Erreichung ökonomischer und inhaltlicher Ziele unterstützen. Bürgerinnen und Bürger würden im Rahmen einer partizipativen Entwicklung zur Verbesserung von Produkten und Projekten beitragen. Im Rahmen bürgerschaftlicher Partnerschaften könnten Genossenschaften oder Bürgerinitiativen das Unternehmen entlasten. Sollte dies der Fall sein, dann, so die Annahme, profitieren davon auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Denn ein ökonomischer Erfolg kann zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen. Ein wachsendes Unternehmen könnte den Beschäftigten darüber hinaus neue und interessante Tätigkeitsfelder bieten.

Andererseits könnte die Bürgerbeteiligung aber auch nachteilige Effekte haben: Bei der partizipativen Entwicklung könnte die Bürgerschaft die Beschäftigten hinsichtlich ihrer bisherigen Arbeit und der erstellten Produkte unter einen Rechtfertigungsdruck setzen. Im Rahmen bürgerschaftlicher Partnerschaften bestände die Gefahr, dass Genossenschaften den Beschäftigten die Arbeit wegnehmen. Sollten Genossenschaften Anteile von Stadtwerken erwerben, wären sie auch im Kontrollgremium vertreten. Hier ist wie bereits bei den Rekommunalisierungen im französischen Wassersektor die Frage zu stellen, welche Politik Bürgerinnen und Bürger dort verfolgen.

4 WERKZEUGKASTEN UND FALLBEISPIELE

Eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, so hat das letzte Kapitel gezeigt, kann aus verschiedenen Kontexten heraus entstehen. Rekommunalisierungen scheinen ein besonderer Anlass zu sein. Aber auch für Unternehmen außerhalb solcher Prozesse könnte sich ein solcher Weg lohnen bzw. könnten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer damit konfrontiert sein. In diesem Kapitel wird ein Überblick der Beteiligungsinstrumente und Kriterien zu ihrer Untersuchung gegeben. Ebenso werden die Fallbeispiele für den Wasser- und Stromsektor vorgestellt, bei denen die verschiedenen Beteiligungsinstrumente in ihrer Anwendung untersucht werden.

4.1 Überblick der Instrumente

Für eine Beteiligung der Bürgerschaft sind innerhalb der verschiedenen Bereiche unterschiedliche Instrumente vorstellbar. Tabelle 2 gibt hierzu einen Überblick. Einige Instrumente, wie die Partizipation in Kontrollgremien und Beiräten, wurden bereits erwähnt, andere, wie z. B. Finanzierungsbeirat, Bürgerplattformen oder Unterstützungsprogramme, wurden für die Untersuchung hinzugezogen und werden in den Kapiteln 5 bis 7 vorgestellt. Darü-

Tabelle 2

Katalog der Beteiligungsinstrumente für Kommunalunternehmen

	Untersuchung	weitere Beispiele
politische Beteiligung	– Kontrollgremium – politischer Beirat	– Befragung – Referendum
partizipative Produkt- und Projektentwicklung	– Kundenbeirat – Finanzierungbeirat – Fokusgruppen-Workshop	– Kundenforum – Ideenwettbewerbe – Produktbewertung – Planungszellen – Onlineplattformen
bürgerschaftliche Partnerschaften	– Bürgerplattform – Unterstützungsprogramm	– Bürgerfinanzierungen – Mieterstrom

Quelle: eigene Darstellung

ber hinaus werden weitere Instrumente angeführt, die nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind. Selbstverständlich ist dieser Katalog nicht vollständig, er wäre in Zukunft zu ergänzen.

Für Informationen zu Instrumenten, die nicht für die Untersuchungen in diesem Buch ausgewählt worden sind, kann beispielhaft auf folgende Projekte verwiesen werden: So haben Ina Richter et al. (2016) im Projekt Demoenergie am Potsdamer Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS) Bürgerbeteiligungsverfahren bei der Projektplanung im Rahmen der Energiewende untersucht und hierzu zehn Thesen für die Umsetzung entwickelt. Ebenso der partizipativen Produkt- und Projektentwicklung ist das Projekt Innosmart zuzurechnen. Es wird von dem Dienstleister Dialogik und dem Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) organisiert und beschäftigt sich vor allem mit Bürgerbeteiligung bei der Entwicklung von Smart Grids (Mohaupt et al. 2017). Hier wurde gezielt eine Toolbox für die partizipative Entwicklung zusammengestellt, die Instrumente wie Ideenwettbewerbe, Nutzerinnovationsworkshops, partizipative Produktbewertungen, Zukunftsprojektionen etc. enthält (siehe http://www.partizipativ-innovativ.de). Eine vom Verband der kommunalen Unternehmen (VKU) herausgegebene Studie stellt ebenfalls verschiedene Beteiligungsinstrumente vor, besonders zu erwähnen ist hier die Übersicht zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Finanzierung kommunaler Energiewendeprojekte (VKU 2016: 58 f.).

4.2 Untersuchungskriterien

Zur Untersuchung der für diese Studie ausgewählten Instrumente wurde eine Reihe von Kriterien entwickelt, die im Folgenden vorgestellt und am Ende des Kapitels in Tabelle 3 zusammengefasst werden.

Organisator
Bei vielen Verfahren ist das Unternehmen der Organisator des Beteiligungsprozesses. Es ist aber auch möglich, dass Bürgerinnen und Bürger das Verfahren selbst oder in Kooperation mit dem Unternehmen organisieren, was vor allem bei den bürgerschaftlichen Partnerschaften eine Rolle spielt. Hier übernehmen meist organisierte Bürgergruppen wie Bürgerinitiativen oder Bürgergenossenschaften die Organisation oder legen aus ihren eigenen Mitteln finanzierte Programme auf, z. B. zur Umsetzung von Energiesparmaßnahmen.

Von der Frage, wer Organisator ist, hängen für das Unternehmen der Arbeitsaufwand und möglicherweise auch die Kosten für das Verfahren ab. Bei manchen Beteiligungsprozessen kann es sein, dass die Teilnehmenden im Laufe der Zeit das Unternehmen bei der Organisation entlasten. Gerade bei politischen Beiräten ist es denkbar, dass Sprecher aus dem Kreis der Teilnehmenden zu den Sitzungen einladen, Protokolle verfassen oder andere Aufgaben übernehmen. Bei der partizipativen Entwicklung sollen hingegen die Bürgerinnen und Bürger von solchen Tätigkeiten entlastet werden. Hier geht es darum, die Sitzungen für die Teilnehmenden so interessant wie möglich zu gestalten, denn das Unternehmen hat hier ein großes Interesse, das Wissen der Bürgerschaft zu nutzen.

Übersicht der Beteiligungsinstrumente und Untersuchungskriterien

	Kontrollgremium	**politische Beiräte**	**Kundenbeirat**
Organisator	Unternehmen	Unternehmen/ Bürgerschaft	Unternehmen
Teilnehmer			
Art der Bürger	organisierte Bürger	organisierte Bürger	aktive Bürger/ Zufallsauswahl
Stakeholder	möglich	möglich	
Deliberation			
Agenda-Setting	bedingt	möglich	möglich
Umfang der Diskussion	mittel	groß	groß
Einfluss der Teilnehmer	Stimmrecht oder Konsultation	Konsultation	Konsultation
rechtlicher Rahmen	Gesetze	Satzung	Satzung
untersuchte Beispiele	Wasserbetriebe Paris, Stadtwerke Wolfhagen	Wasserbetriebe Paris und Grenoble, Berliner Stadtwerke	Wasserbetriebe Berlin

Quelle: eigene Darstellung

Teilnehmende Bürgerschaft

Die Adressaten innerhalb der Bürgerschaft können sehr unterschiedlich sein. Bereits in Kapitel 2.1 wurden Typen der Bürgerschaft angeführt, die hier zur Beschreibung der Organisation der Verfahren genutzt werden. Während sich manche Verfahren an einzelne, bereits aktive Bürgerinnen und Bürger richten, beziehen andere organisierte Gruppen ein, zu denen Bürgerinitiativen oder Bürgergenossenschaften gehören. Ein dritter Typ sind die „gewöhnlichen" Bürgerinnen und Bürger, die per Zufallsauswahl aus dem Einwohnermelderegister oder der Kundendatei bestimmt werden.

Mit dem Typ der Bürgerschaft ist das mobilisierbare Bürgerwissen eng verbunden. Während z. B. organisierte Bürger sowie Stakeholder vor allem

Tabelle 3

Finanzierungsbeirat	Fokusgruppen	Bürgerplattform	Unterstützungsprogramm
Unternehmen	Unternehmen	Bürgerschaft	Bürgerschaft
aktive Bürger	aktive Bürger	organisierte Bürger	organisierte Bürger
		möglich	nein
möglich	nein	ja	ja
mittel bis groß	groß	gering	gering
Stimmrecht oder Konsultation	Konsultation	Selbstorganisation	Selbstorganisation
Satzung	Regeln	schriftliche Fixierung	schriftliche Fixierung
Stadtwerke Norderstedt	Stadtwerke Norderstedt	Bürgergenossenschaft Jena und Stadtwerke Jena-Pößneck	Bürgergenossenschaft und Stadtwerke Wolfhagen

eine Fachexpertise und manchmal auch eine Gegenexpertise einbringen können, tritt bei gewöhnlichen, per Zufall ausgewählten Bürgern und bei aktiven Bürgern das Nutzerwissen in den Vordergrund. Es ist dann Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dieses Bürgerwissen mit ihrem Fachwissen zu verbinden. Auf diese Weise können Produkte bzw. Projekte angepasst werden. Organisierte Bürger können hingegen ihre Expertise bei der politischen Beteiligung in Kontrollgremien oder Beiräten einbringen.

Einbeziehung von Stakeholdern

Als organisierte Bürger können auch klassische Stakeholder verstanden werden. Hierzu gehören Umweltverbände, Handwerkskammern, Wissenschaft, Wohlfahrtsverbände etc. Die Zahl der Stakeholder kann je nach Verfahren variieren und hängt auch von der Tragweite der zur Diskussion stehenden Fragen ab. Im Prinzip geht es darum, die jeweils betroffenen Organisationen einzubeziehen. Dies geschieht vor allem in Beiräten, die sich mit strategischen oder politischen Fragen beschäftigen. Auch Gewerkschaften können dann zum Kreis der Stakeholder gehören.

Die Stakeholder können wie die organisierten Bürgergruppen unterschiedliches Fachwissen einbringen, gleichzeitig vertreten sie aber auch kollektive (Verbands-)Interessen, die bei Themen, wie z. B. der Umsetzungsstrategie der Energiewende, zu hören sind, um Blockaden frühzeitig zu vermeiden. Stakeholder können auch in Aufsichtsräte einbezogen werden, doch aufgrund der begrenzten Sitze ist die Zahl hier eher klein.

Agenda-Setting

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Verfahren liegt darin, ob das Unternehmen die zur Erörterung stehenden Themen vorgibt oder ob diese von den Teilnehmenden selbst bestimmt werden können. Als dritte Option ist es auch möglich, dass die Agenda gemeinsam bestimmt wird.

Die Frage des Agenda-Settings kann sich auf die Motivation der Teilnehmenden auswirken. So bestimmen politische Beiräte gerne ihre Themen selbst. Manchmal gibt es aber auch Fragen, die automatisch auf diese Gremien zukommen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn es Aufgabe des Beirates ist, den Jahresbericht oder anstehende Beschlüsse für den Gemeinderat zu erörtern. Im Kontrollgremium werden allerdings die Themen bei der Einladung vorgegeben, Anpassungen durch die Teilnehmenden sind nur bedingt möglich. Oft wird jedoch dem Wunsch entsprochen, wenn einzelne Teilnehmer ein dringendes Anliegen haben. Bei der partizipativen Entwicklung hat mitunter das Unternehmen ein Interesse daran, bestimmte Themen zur Diskus-

sion zu stellen. Mitunter können die Teilnehmenden zusätzlich auch vorschlagen, worüber sie sprechen möchten, bzw. unter den Vorschlägen des Unternehmens eine Auswahl treffen. Bei den meisten Instrumenten der bürgerschaftlichen Partnerschaften liegt es wiederum in der Natur der Sache, dass über sie von den bürgerschaftlichen Akteuren selbst bzw. in Kooperation mit den Partnern abgestimmt wird.

Umfang der Diskussion

Mit dem Umfang der Diskussion ist gemeint, wie tiefgehend sich die Teilnehmenden austauschen. Dies geht in kleineren Runden, z. B. in Workshops, Beiräten oder AGs, leichter als in Plenumsveranstaltungen, wo es eine Hierarchie zwischen Podium und Publikum gibt. Aus diesem Grund kommen gerade kleinere Runden dem Ideal der Deliberation näher, wo Redezeiten und Rederechte ausgeglichener sind und alle auf gleiche Weise (vom Unternehmen) informiert werden. Kleinere Runden ermöglichen, dass die Teilnehmenden aufeinander eingehen können und Argumente abwägen, bevor sie eine Empfehlung abgeben.

Zur Förderung einer guten Deliberation kann auch die Zufallsauswahl herangezogen werden. Im Gegensatz zu organisierten Bürgern verfolgen auf diese Weise auswählte Bürgerinnen und Bürger keine zuvor festgelegten Ziele, sondern sind unvoreingenommener bzw. bilden ein breites Interessenspektrum ab. Gerade bei der Entwicklung von Technologien oder bei Abwägungsprozessen in Projekten könnte eine Zufallsauswahl somit hilfreich sein. Auf jeden Fall gilt jedoch: Je umfangreicher die Diskussion, desto stärker kann ein Bürgerwissen mobilisiert werden.

Einfluss der Teilnehmer

Eine weitere Frage lautet, welche Verbindlichkeit die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen zeigen. Eine Diskussion kann einen interessanten Austausch darstellen. Es macht jedoch einen Unterschied, ob die daraus entstandenen Ergebnisse verbindlich sind oder ob es sich um eine Konsultation handelt. Bei der politischen Beteiligung erfolgt im Kontrollgremium eine Abstimmung. Hier werden Entscheidungen getroffen, die für das Unternehmen relevant sind. Auch ein Beirat kann eine Abstimmung enthalten, um ein Meinungsbild zu erstellen. Ein Beirat hat aber vor allem eine beratende Funktion, hier gilt das Prinzip der Konsultation.

Bei partizipativen Entwicklungen würde ein verbindliches Stimmrecht wenig Sinn machen, da hier die Diskussion genutzt wird, um mögliche Lösungen bzw. Stärken und Schwächen von Produkten auszuloten. Die Erstel-

lung eines Meinungsbildes kann aber hilfreich sein, wenn es darum geht, eine Prioritätenliste von (Verbesserungs-)Vorschlägen zu erstellen.

Bei bürgerschaftlichen Partnerschaften steht eine Abstimmung hier nicht zur Disposition, da es sich um selbstorganisierte Prozesse handelt. Allerdings müssen sich auch hier die Organisatoren verständigen, welche Themen sie behandeln bzw. welche Maßnahmen oder Programme sie umsetzen möchten.

Rechtlicher Rahmen

Beim rechtlichen Rahmen wird zwischen Gesetzen und selbst gegebenen Satzungen bzw. schriftlichen Fixierungen unterschieden. Der rechtliche Rahmen wirkt sich zum einen darauf aus, wie flexibel ein Beteiligungsinstrument angepasst werden kann. Zum anderen ergeben sich aus dem rechtlichen Rahmen Verbindlichkeiten und Haftungen. Ein Aufsichtsrat in Deutschland muss z. B. unter Ausschluss der Öffentlichkeit tagen, und die Abstimmungen sind notwendige Autorisierungen für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens. Ein Aufsichtsrat kann sich nicht entscheiden, nicht abzustimmen. Gleichwohl ist es z. B. in französischen Kontrollgremien möglich, dass einige Teilnehmer nur eine beratende Funktion innehaben.

Bei einem Beirat oder auch bei der Kundenbeteiligung und Projektentwicklung ist der Beteiligungsprozess nicht durch Gesetze vorgegeben, da es sich um freiwillige, auf Entscheidung des Unternehmens bzw. der Politik (Gemeinderat) durchgeführte Verfahren handelt. Gerade aber, wenn es sich um auf Dauer angelegte Instrumente wie Beiräte handelt, kann eine Satzung sinnvoll sein. Somit wissen alle Teilnehmenden, welche Handlungsoptionen ihnen in einem Beteiligungsprozess gegeben sind, und eine solche Satzung kann zur Transparenz auf der Homepage veröffentlicht werden, damit sich alle Interessierten über das Verfahren informieren können. Bei den bürgerschaftlichen Partnerschaften werden üblicherweise schriftliche Fixierungen verwendet, wenn es z. B. um Unterstützungsprogramme von Genossenschaften geht. Bei Mieterstromprojekten ist ein Vertrag zwischen Unternehmen und Mietern zu schließen.

4.3 Die Fallbeispiele

Im Folgenden werden der Wasser- und der Stromsektor vorgestellt. Bei der politischen Beteiligung, wo der nationale Kontext Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten hat (siehe Kapitel 3.2), wurden sowohl Beispiele aus dem französischen Wassersektor als auch aus dem deutschen

Stromsektor ausgewählt. Bei den Beteiligungsinstrumenten der partizipativen Produkt- und Projektentwicklung und denen der bürgerschaftlichen Partnerschaften wird nur ein Beispiel herangezogen (siehe Tabelle 4). Der nationale Kontext erscheint hier weniger relevant, weil die Mitarbeitervertretung nicht direkt berührt wird. Hier ging es vor allem darum, den Pioniercharakter des Instrumentes in den Vordergrund zu stellen, wozu ein Best-Practice-Beispiel dargeboten wird. Dabei stellte sich heraus, dass sich Instrumente der bürgerschaftlichen Partnerschaften zunächst nur auf den Stromsektor beziehen. Hier können also keine Beispiele aus dem Wassersektor präsentiert werden.

Tabelle 4

Fallbeispiele und untersuchte Instrumente

	politische Beteiligung		partizipative Produkt- und Projektentwicklung			bürgerschaftliche Partnerschaften	
	Kontrollgremium	politischer Beirat	Kundenbeirat	Finanzierungsbeirat	Fokusgruppen	Bürgerplattform	Unterstützungsprogramm
WASSER							
Eau de Paris	×	×					
Grenoble Metropolregion	×	×					
Berliner Wasserbetriebe			×				
STROM							
Stadtwerke Wolfhagen	×						
Stadtwerke Norderstedt				×	×		
Stadtwerke Jena-Pößneck						×	×
Berliner Stadtwerke		×					

Quelle: eigene Darstellung

4.3.1 Eau de Paris

Bei den Pariser Wasserbetrieben stehen zwei Instrumente im Vordergrund der Untersuchung. Zum einen gibt es eine Beteiligung organisierter Bürger im Kontrollgremium der Wasserbetriebe. Zum anderen wird über einen politischen Beirat, hier *observatoire* genannt, ein breites Spektrum organisierter Bürger und Stakeholder einbezogen.

Das Unternehmen ist im Kontext von Rekommunalisierungen entstanden, die im Jahr 2010 durch Auslaufen eines Delegationsvertrages ihren Abschluss fanden. Somit hat sich mit ca. 1.000 Beschäftigten, deren Interessen durch ein *comité d'entreprise* vertreten werden, der größte öffentliche Wasseranbieter in Frankreich entwickelt. Die Organisationsform ist ein EPIC, eine juristisch eigenständige Form im öffentlichen Recht. Die Rekommunalisierung war eine politische Entscheidung, vorangetrieben von Grünen und Kommunisten im Rahmen einer von Sozialdemokraten geführten Koalition.

Im Kontext der Rekommunalisierung wurde der bereits existierende Beirat zu einem Ort der Debatte und der politisch-strategischen Beratung. Das Gleiche gilt für das Kontrollgremium, in dem neben der Arbeitnehmerseite auch organisierte Bürger vertreten sind. Beide Gremien, Kontrollgremium und Beirat, sind dadurch verknüpft, dass sich der Sprecher des *observatoire* auch im Kontrollgremium befindet. Die Einführung der Bürgerbeteiligung war top-down geprägt. Inzwischen haben sich jedoch die bürgerschaftlichen Akteure die Partizipation angeeignet und bestehen auf einem Agenda-Setting im Beirat.

4.3.2 Wasserbetriebe Grenoble Metropolregion

Verschiedene Stakeholder sind im Beirat der Wasserbetriebe der Metropolregion Grenoble vertreten. Der Beirat kann auch zwei Mitglieder in das Kontrollgremium entsenden. Im Gegensatz zu den Wasserbetrieben von Paris haben sie dort allerdings – wie die Arbeitnehmerseite – kein Stimmrecht.

Die Wasserbetriebe der Metropolregion sind als interkommunale Kapitalgesellschaft in der Rechtsform SPL *(société publique locale)* organisiert. An dem im Jahr 2014 gegründeten Unternehmen sind sowohl die Metropolregion als auch die Stadt Grenoble und weitere Gemeinden und Wasserverbände beteiligt. Die Partizipationsstruktur ist weitgehend vom ursprünglichen Wasserversorger der Stadt Grenoble übernommen worden. Hier wurde in den 1990er-Jahren im Kontext von Korruptionsfällen ein Beirat bei der Stadt ge-

schaffen, dessen Aufgabe darin liegt, die Wasserpolitik zu begleiten und zu evaluieren. Dieser Beirat besteht bis heute fort, und auch der einstige Wasseranbieter der Stadt Grenoble ist nach Umstrukturierungen weiterhin anzutreffen. Allerdings befindet er sich mit der SPL in einem Konflikt um Aufgaben und Ressourcen, von dem auch die Mitarbeitervertretungen beider Unternehmen betroffen sind. Während die heutige *régie* von Grenoble 85 Beschäftigte (Grenoble Metropole 2016: 15) zählt, hat die SPL 93 Beschäftigte.

4.3.3 Berliner Wasserbetriebe

Die Berliner Wasserbetriebe sind eine Anstalt des öffentlichen Rechts. Vor den Rekommunalisierungen waren zwei private Anteilseigner über eine komplexe Firmenstruktur mit insgesamt 49,9 Prozent beteiligt. Die Rückkehr zur öffentlichen Hand erfolgte unter gesellschaftlichem Druck. Ein von Bürgergruppen organisierter Volksentscheid hatte zur Offenlegung der Privatisierungsverträge geführt. Allerdings wurde daraufhin kein politischer Beirat eingesetzt, sondern ein Kundenbeirat. Diese Initiative ging anders als in Paris nicht von der Politik, sondern von der Geschäftsführung aus. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte aufgrund von Bewerbungen, aus denen eine Zufallsauswahl gezogen wurde. Ziel war es, ein möglichst repräsentatives Abbild der Berliner Bevölkerung zu erhalten. Im Kundenbeirat werden verschiedene Aspekte der Wasserwirtschaft erörtert, z. B. die Kundenkommunikation, Trinkwasserschutzgebiete oder die Abwasserentsorgung.

Der bereits seit Jahren vor der Rekommunalisierung eingesetzte politische Beirat wird hingegen öffentlich kaum wahrgenommen. In ihm sind verschiedene Stakeholder-Gruppen (Wirtschaft, Umweltverbände, Unternehmensberatungen) vertreten. Die Treffen finden einmal im Jahr statt und sind nicht öffentlich. Da sich der Beirat nicht sichtbar positioniert, wird er in der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen. In diesem Buch wird auf diesen Beirat deshalb nicht eingegangen, sondern wir konzentrieren uns auf den Kundenbeirat.

Zu den 4.500 Beschäftigten ist zu sagen, dass diese gut organisiert sind. Der Aufsichtsrat ist paritätisch besetzt, es gibt einen Betriebsrat und aktive Gewerkschaften.

4.3.4 Stadtwerke Wolfhagen

Bei den Stadtwerken Wolfhagen ist die örtliche Bürgerenergiegenossenschaft mit Stimmrecht im Aufsichtsrat vertreten. Dies geht darauf zurück, dass die Genossenschaft Anteile an den als GmbH organisierten Stadtwerken erworben hat. Die Genossenschaft unterstützt zudem die lokale Energiewende durch eigene Energieeffizienzprogramme.

Eine Rekommunalisierung spielte am Anfang der Energiewende eine Rolle, als für einige Ortschaften der bei Kassel gelegenen 13.000-Einwohner-Gemeinde die Stromnetze von den Stadtwerken aufgekauft wurden. Die Stadtwerke stellen für Einwohnerinnen und Einwohner den Strom bereit, aber sie sind auch für Abwasser, Straßenbeleuchtung, Nahverkehr etc. zuständig. Durch die Kooperation mit der Bürgergenossenschaft, deren Gründung die Stadtwerke unterstützt haben, konnten drei zuvor umstrittene Windkraftanlagen installiert werden. Dieses Projekt hat wesentlich dazu beigetragen, dass davon der Strombedarf der gesamten Stadt gedeckt werden kann. Das Unternehmen verfügt über ca. 40 Beschäftigte (2015) und auch über einen Betriebsrat.

4.3.5 Stadtwerke Norderstedt

In Norderstedt wirken die Kundinnen und Kunden des Ökostromtarifes an der Entwicklung erneuerbarer Energieprojekte mit. Das Unternehmen stellt hierzu einen Fonds von 1,8 Millionen Euro bereit. Über die davon zu finanzierenden Projekte berät ein von den Kunden gewählter Rat gemeinsam mit der Unternehmensleitung.

Die Stadtwerke in der bei Hamburg gelegenen 75.000-Einwohner-Gemeinde Norderstedt sind als Eigenbetrieb in öffentlicher Rechtsform organisiert. Von Rekommunalisierungen war das Unternehmen bisher nicht betroffen, jedoch wurde im Jahr 2003 eine angestrebte Privatisierung durch ein Bürgerbegehren verhindert. Da aufgrund der Nähe zur Küste genügend Windstrom vorhanden ist, setzt die Energiewendestrategie der Stadtwerke auf eine flexible Nutzung von Strom durch die Entwicklung intelligenter Netze. In diesem Zusammenhang werden auch kleinere Blockheizkraftwerke gebaut. Diese Projekte werden im Entwicklungsrat, hier TuWatt-Beirat, erörtert. Das Unternehmen verfügt über 268 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeitervertretung erfolgt über einen Personalrat, die Tochtergesellschaft Wilhelm.tel hat hingegen einen Betriebsrat.

4.3.6 Stadtwerke Jena-Pößneck

In Jena organisiert eine Bürgergenossenschaft zur Unterstützung der lokalen Energiewendestrategie BürgerEnergieTreffs, die als Dialog- und Kommunikationsplattform zwischen verschiedenen Akteuren dienen. Die Genossenschaft unterstützt die Stadtwerke ebenfalls durch eine Finanzierung, sie hält zwei Prozent der Anteile.

Die Stadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke Jena GmbH. Weitere Gesellschafter sind die Pößneck Stadtmarketing GmbH und die Thüga-Unternehmensgruppe. Die Beteiligung der Genossenschaft ist im Zuge von Kapitalumstrukturierungen entstanden und wurde von der Grünen-Fraktion im Gemeinderat sowie von den Stadtwerken bzw. deren Umkreis unterstützt. Die Genossenschaft ist seit dem Jahr 2012 an den Stadtwerken beteiligt. Anders als in Wolfhagen ist sie aber nicht im Kontrollgremium vertreten.

Die lokale Energiewendestrategie setzt nicht auf Produktion. Die Kunden der Stadtwerke werden mit Ökostrom aus Österreich versorgt. Im Zentrum der Energiewende stehen vielmehr Effizienzprogramme. Diese Themen werden auch auf den von der Genossenschaft organisierten BürgerEnergieTreffs erörtert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens werden hierfür als Referenten eingeladen. Neben dem Vertrieb von Strom sind die Stadtwerke für Gas, Fernwärme, Wasser und Abwasser zuständig. Das Unternehmen hat 160 Beschäftigte (2015), deren Interessen durch einen Betriebsrat vertreten werden.

4.3.7 Berliner Stadtwerke

Die Berliner Stadtwerke beteiligen organisierte Bürgergruppen im politischen Beirat des Unternehmens. Darüber hinaus entwickelt das Unternehmen Mieterstromprojekte, die in der vorliegenden Studie zwar noch nicht betrachtet werden, jedoch auch ein Potenzial für Bürger- bzw. Mieterbeteiligung aufweisen.

Die als GmbH organisierten Berliner Stadtwerke sind eine Tochtergesellschaft der Berliner Wasserbetriebe. Sie wurden im Jahr 2014 als Reaktion des Berliner Senats auf einen von Bürgergruppen organisierten Volksentscheid gegründet. Zunächst blieb es jedoch bei einem recht kleinen Stadtwerk, dessen Wirkungsmöglichkeiten von der Berliner Regierung begrenzt wurden. Nach einem Regierungswechsel im Jahr 2016, bei dem eine Koalition aus

SPD, Linken und Grünen an die Macht kam, wurde zur Förderung der Energiewende ein Ausbau der Stadtwerke beschlossen. Somit ist zu erwarten, dass die Zahl der Beschäftigten, derzeit zehn (2016), in den nächsten Jahren aufgestockt wird.

5 POLITISCHE BETEILIGUNG

Mit dem Bereich politische Beteiligung beginnt nun die Untersuchung der Fallbeispiele. Bei dieser Beteiligungsform geht es im Sinne von Governance um eine Erweiterung des Akteurskreises bei politischen Entscheidungen. In der lokalen Demokratie waren lange Zeit die gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten die Entscheider. Dies hat sich zunächst durch die Einführung von Bürgerbeteiligungsverfahren in den Kommunalverwaltungen gewandelt und wirkt sich nunmehr auch auf kommunale Unternehmen aus.

Nachfolgend werden mit der Bürgerbeteiligung im Aufsichtsrat und dem politischen Beirat zwei Instrumente anhand der in Kapitel 4.2 erläuterten Kriterien vorgestellt. Welche Erfahrungen haben hier Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gemacht? Gibt es unterschiedliche Bewertungen dieser beiden Formen durch die Arbeitnehmerseite? Und welche Chancen bieten sich für die anderen Akteure wie Geschäftsführung und Bürgerschaft? Zur Untersuchung dieser Fragen werden Beispiele aus dem französischen Wasser- und dem deutschen Stromsektor herangezogen.

5.1 Kontrollgremium (Wasserbetriebe Paris, Stadtwerke Wolfhagen)

Aus Sicht der Arbeitnehmerseite mag zunächst relevant sein, wie die Verteilung der Sitze im Kontrollgremium erfolgt. Dabei ist zu klären, ob sich durch die Einbeziehung der Bürgerschaft das Stimmengewicht verändert. In diesem Zusammenhang ist weiterhin von Bedeutung, wie sich Bürgerinnen und Bürger im Kontrollgremium verhalten. Setzen sie ihre Stimme für oder gegen die Positionen der Arbeitnehmerseite ein? Um in der Diskussion dieser Fragen weiterzukommen, werden zwei Beispiele betrachtet: zunächst die Pariser Wasserbetriebe Eau de Paris, die in Frankreich zu einem Vorbild geworden sind und an denen sich Umwelt- und Verbraucherschutzverbände beteiligen (siehe Kapitel 3.2). Weiterhin wurden die Stadtwerke Wolfhagen ausgewählt, wo eine Bürgergenossenschaft im Aufsichtsrat zwei Sitze hat.

5.1.1 Organisation des Verfahrens

Bei einer Beteiligung im Kontrollgremium übernimmt das Unternehmen die Organisation des Verfahrens. Wie in Tabelle 5 angeführt, stellt die Bürgerbeteiligung hier kein zusätzliches Verfahren dar. Die Beteiligung der Bürgerschaft ist in Deutschland im Gesellschaftsvertrag und in Frankreich in der Satzung festzulegen. Im Kontrollgremium sind in der Regel Mitglieder des Gemeinderates vertreten und oft auch die Arbeitnehmerseite. Ab Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten gilt in Deutschland eine Drittelvertretung der Arbeitnehmerseite, ab 2.000 Beschäftigten ist das Gremium paritätisch zu besetzen.

Für eine Einbeziehung der Bürgerschaft gibt es verschiedene Möglichkeiten. Vornehmlich werden hier organisierte Bürgergruppen aus Bereichen ausgewählt, die unmittelbar mit dem Aufgabengebiet des Unternehmens zu tun haben. Theoretisch ist es aber auch möglich, nicht organisierte Einzelper-

Tabelle 5

Beteiligung im Kontrollgremium

Inhalte	Kontrolle und Beratung der Geschäftsführung
Organisator	Unternehmen
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	organisierte Bürger: Bürgerinitiativen oder Genossenschaften
weitere Stakeholder	Umweltverbände, Verbraucherschutzinitiativen etc. Die Zahl der Stakeholder ist begrenzt.
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting durch Teilnehmer	Eine Tagesordnung wird mit der Einladung zur Sitzung versendet. Ergänzungen sind mit Begründung bei Wahrung von Fristen möglich.
Umfang der Diskussion	mittel
Einfluss der Teilnehmer	mit und ohne Stimmrecht möglich
rechtlicher Rahmen	Deutschland: GmbH- und Aktiengesetz

Quelle: eigene Darstellung

sonen zu entsenden, die z. B. in der Gemeinde bekannt sind oder über eine besondere Qualifikation verfügen. Weiterhin ist es denkbar, dass Bürgergruppen Anteile am Unternehmen erwerben und deshalb im Kontrollgremium vertreten sind, was z. B. bei den Stadtwerken in Wolfhagen der Fall ist.

Die Qualität der Deliberation im Kontrollgremium kann auf einem mittleren Niveau eingeordnet werden: Vorteilhaft ist, dass der Kreis der Teilnehmenden in der Regel (sechs bis 21 Personen) überschaubar bleibt, was eine tiefer gehende Diskussion ermöglicht. Auch bekommen alle Teilnehmenden zur Vorbereitung die gleichen Unterlagen, sodass das Informationsniveau ausgeglichener ist als bei anderen Verfahren. Weiterhin spricht für die Qualität der Deliberation, dass den Diskussionen oft Beschlüsse folgen. Als Einschränkung kann hingegen angesehen werden, dass sich Kontrollgremien unter Ausschluss der Öffentlichkeit treffen. Auch sind die Diskussionen stark formalisiert.

5.1.2 Teilnehmer: Begleitete Auswahl der Teilnehmer in Paris und Wolfhagen

In Paris wäre die Rekommunalisierung der Wasserbetriebe nicht denkbar gewesen ohne die damals für Wasser zuständige Beigeordnete *(maire adjoint)* Anne Le Strat, die gleichzeitig auch Präsidentin der Wasserbetriebe war (siehe Kasten). Le Strat koppelte die Rückkehr zur öffentlichen Hand an die Bürgerbeteiligung. Dies gilt sowohl für die Arbeitnehmerseite, die in das Kontrollgremium einbezogen wurde, als auch für die Bürgerschaft.

Die im Kontrollgremium vertretenen Gruppen der Bürgerschaft wurden von Le Strat nominiert. Insgesamt sind für sie drei Sitze reserviert: Mit France Nature wurde einer der größten Umweltverbände Frankreichs aufgenommen. Ein zweites Mandat geht an die Verbraucherschutzinitiative Que Choisir, die den ehemaligen Direktor eines Forschungsinstituts entsendet hat. Der dritte Sitz ist für die Sprecherin/den Sprecher des Beirates „Observatoire" vorgesehen, auf die/den an späterer Stelle noch eingegangen wird (siehe Kapitel 5.2). Alle drei bürgerschaftlichen Vertreter sind kooperativ eingestellt. Das heißt, sie setzen auf Diskussion und Erörterung.

Ähnliche Konstellationen gibt es in Frankreich bei der Kommission für Wassermanagement *(agence de l'eau)*, wo ebenfalls Stakeholder präsent sind (Braunmühl 2005). Bei Le Strat scheint die Beteiligung der Bürgerschaft vor allem auf einer politischen Motivation zu beruhen. Sie ist in einer weltweiten politischen Bewegung aktiv, in der sich soziale Bewegungen und Verbände

für eine starke öffentliche Wasserwirtschaft engagieren. Warum allerdings die oben genannten drei bürgerschaftlichen Akteure einbezogen werden, wird nicht erläutert.

Anne Le Strat: Präsidentin der Wasserbetriebe fördert Debattenkultur

In den 1960er-Jahren zeigt die kubanische Revolution, dass es eine Alternative zum Machtanspruch der USA in Lateinamerika gibt. In vielen Ländern des Kontinents existieren soziale Bewegungen, die sich die bärtigen Revolutionäre der Karibikinsel zum Vorbild nehmen. Von ähnlicher symbolischer Bedeutung mag heute für Privatisierungskritiker/-innen die Rekommunalisierung in Paris sein. In ihrem Stammland werden die Wasserriesen aus der Hauptstadt verdrängt. Die Protagonisten tragen hier jedoch keine Waffen und auch keinen Bart. In der ersten Reihe steht eine Frau, die sich weder von Parteioberen noch vom Widerstand der eigenen Verwaltung abhalten lässt.

Als sich Anne Le Strat in den 1990er-Jahren bei den Grünen engagiert, strebt sie keine politische Karriere an, sondern beendet zunächst ihre Promotion, als sie im Jahr 2001 in den Gemeinderat gewählt wird. Zwei Jahre später ist sie bereits Präsidentin jenes gemischtwirtschaftlichen Unternehmens, aus dem Eau de Paris hervorgeht. Im Jahr 2008 verlässt sie die Grünen und tritt als unabhängige Kandidatin auf der Liste des Bürgermeisters an. In der neuen Regierung wird sie Beigeordnete *(maire adjoint)* für den Bereich Wasser, Abwasser und Kanalisation. Im gleichen Jahr steht sie an der Spitze von Agua Publica Europea, einem Verband der öffentlichen europäischen Wasserwirtschaft. Im Jahr 2010 folgt die Rekommunalisierung der Pariser Wasserbetriebe. Dies ist auch Anlass zu der Gründung des Netzwerks France Eau Publique, das Gemeinden für die Rückkehr zur Eigenproduktion technische Hilfe anbietet. Bei der Kommunalwahl 2014 entscheidet sie sich gegen eine neue Kandidatur.

In Wolfhagen wurden die bürgerschaftlichen Teilnehmer im Aufsichtsrat ebenfalls durch die Politik mitbestimmt, auch wenn dies indirekter geschah als in Paris. In der hessischen Kleinstadt sollte der Bau von Windkraftanlagen die lokale Energiewende voranbringen. Dies war allerdings umstritten, da die Anlagen in einem Waldgebiet in unmittelbarer Nähe der Stadt errichtet werden sollten. Die Unterstützung der lokalen Bevölkerung sollte über eine finanzielle

Beteiligung gewonnen werden, wozu eine Bürgergenossenschaft gegründet wurde. Die Stadtwerke haben diesen Prozess begleitet. Einige Treffen fanden in ihren Räumlichkeiten statt, auch wurde in der Kundenzeitschrift für die Genossenschaft geworben. Noch stärker ist jedoch der Einfluss des Gemeinderates. Insbesondere aus den Reihen der Mehrheitsfraktionen sind viele Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertreter Mitglied der Genossenschaft geworden. Selbst in ihrem Vorstand gibt es ein aktives Gemeinderatsmitglied.

Konkret wurde die Genossenschaft durch eine Kapitalaufstockung einbezogen, die Bürgergruppe hält 25 Prozent der Stadtwerke-Anteile. Damit ist sie nicht nur im Kontrollgremium vertreten, sondern auch an den Gewinnen beteiligt. Die Kritikerinnen und Kritiker sprechen davon, dass damit die gesellschaftliche Zustimmung zum Windpark „erkauft" wurde. Allerdings behalten die Genossenschaftsmitglieder die Gewinne nicht nur für sich, sondern finanzieren auch Programme, die der Energiewende im Ort zugutekommen, was im Kapitel 7 „Bürgerschaftliche Partnerschaften" noch näher beschrieben wird.

5.1.3 Deliberation und Abstimmung: Bürgerschaft hat mehr Stimmen als die Arbeitnehmerseite

Der Einfluss der Bürgerschaft, aber auch der Arbeitnehmerseite, ist unmittelbar mit der Verteilung der Stimmen im Kontrollgremium verbunden. Nach französischem Recht müssen die politischen Mandatsträger die Mehrheit der Sitze haben. Dies ist auch bei Eau de Paris der Fall: Von den 18 stimmberechtigten Mitgliedern fallen 13 an Mandatsträgerinnen und Mandatsträger des Stadtrates, die Opposition einbezogen (siehe Tabelle 6). Des Weiteren ist, wie oben bereits erwähnt, die Bürgerschaft mit drei Sitzen vertreten, während die Arbeitnehmerseite nur über zwei Sitze verfügt. Gibt es bei Abstimmungen

Tabelle 6

Zusammensetzung des Verwaltungsrates von Eau de Paris (2012)

	Regierung	Opposition	Bürgerschaft	Arbeitnehmerseite	Expertinnen/ Experten
Sitze	9	4	3	2	(2)
Stimmrecht	**9***	**9**			

Quelle: Eigene Berechnung, Daten: Eau de Paris (2012)
Anmerkung: *darunter ausschlaggebende Stimme der Vorsitzenden bei Stimmengleichheit

Tabelle 7

Veränderung der Sitzverteilung im Aufsichtsrat der Stadtwerke Wolfhagen

	2000–2011	ab 05.09.2012
Stadt/Gemeinderat	6	6
Arbeitnehmerseite	1	1
Bürgergenossenschaft	0	2
Sitze insgesamt	**7**	**9**

Quellen: Stadt Wolfhagen (2009; 2013)

eine Stimmengleichheit, so entscheidet die Stimme des Verwaltungsratsvorsitzenden, was in der Regel die Präsidentin bzw. der Präsident des Unternehmens ist. Schließlich sind bei Eau de Paris noch zwei Experten im Kontrollgremium vertreten, die allerdings über kein Stimmrecht verfügen.

In Wolfhagen hat die Arbeitnehmerseite ebenfalls weniger Sitze als die Bürgergruppen. Hier hat sich sogar das Stimmengewicht der Arbeitnehmerseite verringert (siehe Tabelle 7). Denn als im Jahr 2012 im Zuge der Kapitalaufstockung die Zahl der Aufsichtsratssitze für die Genossenschaft erhöht wurde, hatte die Arbeitnehmerseite weiterhin nur ein Anrecht auf einen Sitz. Diese Vertretung wurde im Jahr 2000 vom Personal verhandelt, als der Eigenbetrieb in eine GmbH umgewandelt wurde.

Bei einer genaueren Betrachtung hat die Genossenschaft sogar einen Einfluss, der über die Zahl ihrer Sitze hinausgeht. Denn sie verfügt, und das ist äußerst beachtlich, bei bestimmten Themen über eine Sperrminorität. So können manche Angelegenheiten nur mit einer Zustimmung von 80 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder beschlossen werden, wozu eine Unterstützung durch die Genossenschaft notwendig ist. Hierfür geben die Stadtwerke Wolfhagen (2012) folgende Themen an:

- Aufnahme weiterer Geschäftsfelder
- Änderung Gesellschaftsform/Verschmelzung
- Aufgabe/Hinzunahme von Geschäftsfeldern der Stadtwerke
- Auflösung SWW GmbH
- Jahresergebnisverwendung

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass die Kooperation auf Dauer angelegt ist. Es besteht keine Regelung, die der Stadt die Möglichkeit gibt, die Anteile

von der Bürgergenossenschaft zurückzukaufen. Um die Kooperation mit den Stadtwerken zu beenden, bedarf es der Zustimmung der Genossenschaft. Sollte allerdings eine der beteiligten Seiten Anteile verkaufen wollen, so hat die andere ein Vorkaufsrecht. Somit könnte die Genossenschaft sogar ihre Anteile erhöhen, was jedoch weder von der Stadt noch von der Genossenschaft selbst angestrebt wird.

5.1.4 Auswertung: Bürgergruppen bringen neue Perspektiven ein

In Paris gibt es außerhalb des Kontrollgremiums auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern nicht für sinnvoll halten. Von ihnen wird angeführt, dass es sich bei der Wasserproduktion um ein technisches Arbeitsfeld handelt, zu dem Bürgerinnen und Bürger wenig beizutragen hätten. Auch wird argumentiert, dass eine Beteiligung nicht wichtig sei, da alle auf Trinkwasser angewiesen seien. Allerdings treten solche Ausführungen eher selten auf.

Ein Arbeitnehmervertreter im Kontrollgremium hat hingegen eine andere Auffassung von der Bürgerbeteiligung. Zunächst kann hier angeführt werden, dass seiner Meinung nach in Frankreich eine Vertretung der Bürgerschaft im Kontrollgremium nicht auf Kosten der Arbeitnehmerseite geht, wofür folgende Gründe angeführt werden:

- Bedeutung des Kontrollgremiums für die Arbeitnehmerseite: Für den zitierten Mitarbeiter ist der Verwaltungsrat vor allem ein Ort der Debatte. Für die Arbeitnehmerseite wichtige Entscheidungen werden an anderer Stelle verhandelt, so z. B. bei den jährlichen Verhandlungen (négociation annuelle obligatoire, NAO) zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgebern.
- unterschiedliche Interessen der Bürgergruppen: Die Gruppen sprechen nicht mit einer Stimme, da sie unterschiedlicher Herkunft sind: France Nature verfolgt andere Ziele als die Verbraucherschutzinitiative Que Choisir. Der befragte Mitarbeiter führt an, dass im Gegensatz dazu die Arbeitnehmervertreter als gemeinsames Interesse das Unternehmen hätten, auch wenn sie unterschiedlichen Gewerkschaften angehören.
- Preissenkung war keine Forderung der Bürgerschaft: Die Arbeitnehmervertreter haben sich explizit gegen eine Senkung der Wasserpreise gewendet, allerdings wurde diese politisch durchgesetzt, und zwar letztlich vom Bürgermeister. Die Vertreterinnen und Vertreter der organisierten Bürgergruppen hätten eine solche Forderung nicht erhoben.

Für den befragten Arbeitnehmervertreter ist vor allem die Einführung einer Debattenkultur von Bedeutung. Denn bei den Privaten war die Arbeitnehmerseite nicht im Kontrollgremium vertreten:

> „Und Anne Le Strat, als sie Präsidentin der SAGEP geworden ist, gab sie gerne uns als Arbeitnehmervertretern das Wort. ‚Die Vertreter der Arbeitnehmerseite, was denken Sie darüber?' Das war enorm. ‚Herr Plateau, möchten Sie zu diesem Thema etwas sagen?'" (Arbeitnehmervertreter in Paris)

Vom selben Arbeitnehmer wird der Bürgerschaft eine Brückenfunktion im Verwaltungsrat zugeschrieben. Demnach bringen die Bürgerinnen und Bürger jenseits von Politik und Arbeitnehmerseite eine neue Sichtweise ein, oft die des Kunden und Verbrauchers. Dabei kann nicht gesagt werden, dass Arbeitnehmervertreter und Vereine immer eine einheitliche Position vertreten, doch scheint es keine grundlegenden Konflikte zu geben.

In Wolfhagen lehnt der Arbeitnehmervertreter im Kontrollgremium die Beteiligung der Bürgerschaft ebenfalls nicht ab, obwohl die Arbeitnehmerseite an Stimmengewicht verloren hat. Möglicherweise liegt dies daran, dass er sich bereits vor der Aufstockung in der Minderheitenposition befand. Ähnlich wie der oben zitierte Arbeitnehmervertreter in Paris äußert er, dass die Bürger eine neue Perspektive in die Diskussionen einbringen. Dabei soll es auch vorkommen, dass die Genossenschaft weniger Gewinne ausgeschüttet haben möchte als die Vertreterinnen und Vertreter der Stadt. Die Genossenschaft argumentiert in diesem Fall, dass eine Anlage der Gewinne im Unternehmen mehr zur Energiewende beiträgt als eine Auszahlung an die Anteilseigner.

Generell scheint es so, dass in Wolfhagen weder Genossenschaft noch Politik eine Position unterstützen würden, die sich gegen den Willen der Arbeitnehmerseite richtet. Ein solches Verhalten kann möglicherweise den engen sozialen Beziehungen in der überschaubaren, 13.000 Einwohner umfassenden Gemeinde zugeschrieben werden. Der Arbeitnehmervertreter führt hierzu aus: „Das ist wie in einer Familie, da tut kein Mitglied etwas zum Leidwesen eines anderen." Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sogar selbst Mitglied in der Genossenschaft. Sollte also die Arbeitnehmerseite ihre Interessen gefährdet sehen, könnte sie sich an den Vorstand oder die Generalversammlung wenden.

Hinweise für die Praxis: Bürgerbeteiligung im Kontrollgremium

Bürger- und Arbeitnehmerbeteiligung ausbauen
Die Beteiligung von bürgerschaftlichen Akteuren im Aufsichtsrat könnte auch Anlass sein, die Beteiligung der Arbeitnehmerseite auszubauen. Denn viele kommunale Unternehmen haben weniger als 500 Beschäftigte, eine Beteiligung der Arbeitnehmerseite ist aber freiwillig möglich.
Zu klären wäre auf jeden Fall, wer die Sitze der Bürgerschaft zur Verfügung stellt. Wenn dies nicht durch eine allgemeine Aufstockung der Sitze geschieht, könnten Sitze städtischer Vertreterinnen und Vertreter für die Bürgerschaft reserviert werden.

Einbeziehung des Gemeinderates
Die Einbeziehung der Bürgerschaft ist ein Prozess, der auf die Zustimmung der politischen Mandatsträgerinnen und Mandatsträger im Gemeinderat bzw. Landesparlament angewiesen ist. Bei der Einführung eines solchen Verfahrens müssten sie dafür gewonnen werden.

Bestehende Kooperationen mit Bürgergruppen ausbauen
Die Einführung der Bürgerbeteiligung fällt ggf. leichter, wenn die einzubeziehenden Bürgergruppen bekannt, d. h. Erfahrungen in der Zusammenarbeit bereits gemacht worden sind. Für eine Einbeziehung in das Kontrollgremium scheint eine kooperative Grundeinstellung eine Voraussetzung zu sein.

Rückkaufoption bei Anteilsübertragung an Genossenschaft
Bei einer Einbeziehung durch Ankauf von Unternehmensanteilen sollte die Gemeinde die Option eines Rückkaufs festschreiben. Somit kann sie nach Ablauf eines gewissen Zeitraums festlegen, ob sie die Kooperation mit der Bürgergenossenschaft wieder auflöst oder an andere Partner vergibt.

5.2 Politische Beiräte (Wasserbetriebe Paris und Grenoble, Berliner Stadtwerke)

Durch einen politischen Beirat können ggf. weitere Akteure in die Diskussion einbezogen werden. Für die Arbeitnehmerseite wäre dies in dem Sinne eine Alternative, als ihr Einfluss im Kontrollgremium unberührt bleibt. Soziale Bewegungen kritisieren mitunter allerdings, dass Beiräte „zahnlose Tiger" seien, da sie keine verbindlichen Entscheidungen treffen. Es stellt sich die Frage, ob dies zutrifft oder ob politische Beiräte gestärkt werden könnten.

Als Grundlage für die Untersuchung dienen die Wasserbetriebe von Paris und Grenoble. Ergänzend wird der Beirat der Berliner Stadtwerke einbezogen.

5.2.1 Organisation des Verfahrens

Ein politischer Beirat ist ein zusätzliches Gremium, das entweder der Stadtverwaltung angegliedert ist, wie bei den Wasserbetrieben in Paris oder Grenoble, oder im Unternehmen selbst verankert wird, was auf die Berliner Stadtwerke zutrifft.

Ähnlich wie bei einer Bürgerbeteiligung im Aufsichtsrat werden vornehmlich organisierte Bürgergruppen einbezogen, wobei der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer größer sein kann (siehe Tabelle 8). Es können Bürgergruppen beteiligt werden, die von der Tätigkeit des Unternehmens betroffen sind. Die Beteiligung kann aber ebenso für alle Interessierten offen sein. Auch wenn Beschäftigte und Gewerkschaften bisher weniger einbezogen werden, so ist dies grundsätzlich möglich.

Hinsichtlich der Deliberation gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten. So können die Sitzungen öffentlich, nicht öffentlich oder z. T. öffentlich sein. Über die zu diskutierenden Themen entscheidet der Beirat meistens selbst. Zwar handelt es sich um ein konsultatives Gremium, jedoch lässt dies verschiedene Spielräume offen. Eine wichtige Frage lautet z. B., ob die Geschäftsführung bzw. der Aufsichtsrat zu den Vorschlägen Stellung beziehen muss oder nicht. Es ist auch denkbar, dass vor wichtigen Entscheidungen der Beirat zu konsultieren ist. Darüber hinaus kann es – je nach Schwerpunktsetzung – auch Aufgabe des Beirates sein, Geschäftsberichte oder andere Dokumente zu evaluieren. Hinsichtlich der Autonomie des Beirates ist zu klären, ob dieser das Recht hat, Pressemitteilungen abzugeben und eine Homepage zu betreiben. Ein eigenes Budget, z. B. um Expertisen in Auftrag zu geben, könnte seine Unabhängigkeit stärken.

Tabelle 8

Politischer Beirat	
Inhalte	strategische Planung, Evaluationen, Beratung Aufsichtsrat
Organisator	Unternehmen oder Verwaltung
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	organisierte Bürger
weitere Stakeholder	breites Spektrum möglich
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	möglich
Umfang der Diskussion	groß
Einfluss der Teilnehmer	Konsultation
rechtlicher Rahmen	Satzung

Quelle: eigene Darstellung

5.2.2 Teilnehmer: Unterschiedliche Verfahren bei den Beiräten Paris, Grenoble und Berlin

Die Wasserbetriebe von Paris und Grenoble haben einen Beirat, der bei der Stadtverwaltung als außerordentliche Kommission angesiedelt ist. In beiden Fällen geht es darum, die Wasserpolitik zu begleiten und so für mehr Transparenz zu sorgen. Zu diesem Zweck wurde eine Vielzahl an Bürgerinitiativen und Stakeholder-Gruppen berufen. In Paris sieht die Satzung des „Observatoire“ eine Zusammensetzung aus vier verschiedenen Bereichen vor:

1. Politik: jeweils ein Repräsentant aus den Bezirken von Paris sowie Politikerinnen und Politiker jeder Partei des gesamtstädtischen Gemeinderates
2. verschiedene Gruppen der Zivilgesellschaft: Verbraucherschutz, Mietervereine, Umweltvereine, Sozialträger etc.
3. Akteure der Wasserwirtschaft: das Unternehmen Eau de Paris selbst, aber auch die für Abwasser zuständige Abteilung der Stadtverwaltung sowie weitere Akteure, die für die Wasserwirtschaft in Paris und im Umland zuständig sind
4. Wissenschaft: Vertreterinnen und Vertreter aus Universitäten und Forschung

Die Zusammensetzung ist in Grenoble ähnlich. Es handelt sich auch um Gruppen, die ein besonderes Interesse an Fragen der Wasserwirtschaft haben. Der Beirat ist hier allerdings auf 18 Mitglieder festgelegt, deren Organisationen in der Satzung in einer Liste angeführt sind. Zwar werden auch in Paris einzelne Institutionen genannt, doch ist der Zugang grundsätzlich für alle Interessierten offen. In Grenoble hingegen finden die Sitzungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt, der Kreis der Mitwirkenden ist somit begrenzt.

Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass in Grenoble der Rekommunalisierungsprozess von zivilgesellschaftlichen Gruppen eingefordert und begleitet wurde, die nun auch im Beirat vertreten sind. In Paris wurden die Mitglieder hingegen vornehmlich top-down ausgewählt bzw. zur Teilnahme ermutigt.

Beim Beirat der Berliner Stadtwerke zeigt sich die Besonderheit darin, dass die Parteien des Berliner Abgeordnetenhauses die Nominierung vornehmen. Dies mag darin begründet liegen, dass die Stadtwerke als Tochterunternehmen der Berliner Wasserbetriebe über keinen eigenen Aufsichtsrat verfügen. Somit steht der unter Ausschluss der Öffentlichkeit tagende Beirat gewissermaßen in einer Ersatzfunktion eines Aufsichtsrates, auch wenn ihm die entsprechenden Rechte fehlen.

Hinsichtlich der Zusammensetzung überlassen einige Fraktionen des Abgeordnetenhauses ihre Sitze sozialen Bewegungen, sodass neben Politikerinnen und Politikern auch Gruppen der organisierten Bürgerschaft vertreten sind, wie z. B. der Berliner Energietisch, der den (am Ende gescheiterten) Volksentscheid zur Rekommunalisierung der Stromnetze mit organisiert hatte.

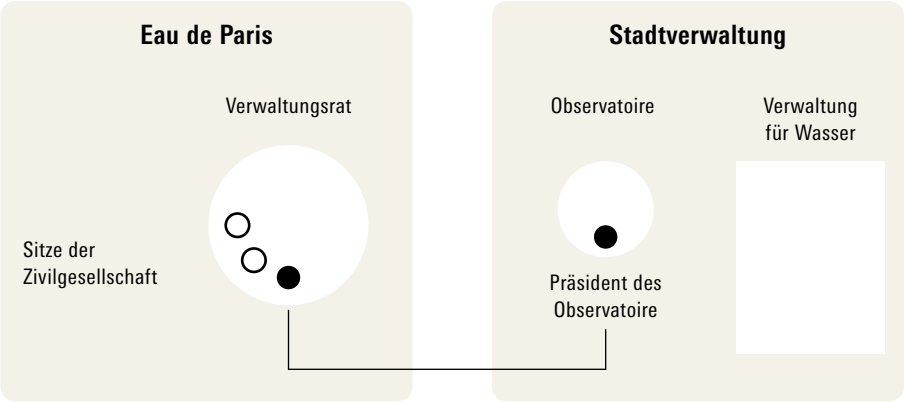
5.2.3 Deliberation: Zwischen politischer Debatte und Evaluation

In Paris wie in Grenoble haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einfluss auf die Agenda der Sitzungen, die vier- bis sechsmal im Jahr stattfinden. Es gibt einen Leitungskreis, der sich aus den Reihen der Teilnehmenden zusammensetzt und die Sitzungen vorbereitet. Dabei werden zum einen strategische und politische Fragen auf die Tagesordnung gesetzt. So wurde z. B. diskutiert, ob Paris das Brauchwassernetz, das zur Spülung von Straßen und zur Bewässerung von Grünflächen unterhalten wird, weiterhin betreiben oder ob es abgeschafft werden soll.

Zum anderen nimmt der Beirat eigene Evaluationen vor. So muss einmal im Jahr die Stadtverwaltung einen Bericht zu dem Preis und der Qualität der

Abbildung 9

System der bürgerschaftlichen Mitwirkung bei Eau de Paris



Quelle: Herzberg (2015: 120)

Wasserdienstleistungen vorlegen. Dieser wird vom Beirat diskutiert, und es werden in Arbeitsgruppen Verbesserungsvorschläge formuliert. In Grenoble ist der Aspekt der Evaluation noch weiter ausgeprägt. Hier findet eine Analyse des Wasserpreises und seiner Zusammensetzung statt, und der Beirat formuliert jährlich seine Empfehlungen in einem Brief an die Geschäftsführung. Außerdem wird eine Stellungnahme des Beirates im Geschäftsbericht der Wasserbetriebe veröffentlicht.

Neben dieser doppelten Ausrichtung von strategisch-politischer Debatte und Evaluation besteht ein weiteres Merkmal darin, dass der Beirat in beiden Städten mit dem Kontrollgremium der jeweiligen Wasserbetriebe verbunden ist. So ist in Paris die Sprecherin/der Sprecher des Beirates im Kontrollgremium vertreten, wo sie bzw. er über ein Stimmrecht verfügt, wie oben berichtet wurde (siehe Abbildung 9). Bei der SPL in Grenoble kann dieser sogar zwei Mitglieder ins Kontrollgremium entsenden, die hier allerdings kein Stimmrecht haben.

Bei den Berliner Stadtwerken ist die Diskussion im Beirat enger mit dem Alltagsgeschäft des Unternehmens und anstehenden Fragen verbunden wie z. B. erneuerbaren Energieprojekten in Berlin und im Berliner Umland. In diesem Beirat nehmen Berichte der Geschäftsführung viel Raum ein. Weil es keinen eigenen Aufsichtsrat gibt, werden aktuelle Entwicklungen des Unter-

nehmens erörtert. Dabei, und das ist ein Unterschied zu Paris und Grenoble, befinden sich die Akteure der Bürgerschaft in Augenhöhe mit den politischen Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern. Denn in der neuen Betriebsverfassung des Landes Berlin steht, dass die Fraktionen nur die Hälfte der Sitze mit Abgeordneten besetzen dürfen, wenn sie mehr als ein Mitglied entsenden. Dies hat dazu geführt, dass nun auch regulär soziale Bewegungen und Verbände im Gremium sind.

5.2.4 Auswertung: Unterstützung für das Unternehmen

Hinsichtlich der Frage, ob Beiräte zahnlose Tiger sind, fällt die Beantwortung je nach Fall unterschiedlich aus. Bei den Berliner Stadtwerken wird von einigen Teilnehmenden berichtet, dass ihnen der Einfluss des Beirates nicht weit genug geht. Es findet eine Information statt, doch für eine Debatte ist es dann häufig zu spät, da die Entscheidungen bereits getroffen sind. Dieser Einfluss hängt allerdings nicht nur von den formalen Regeln ab, sondern auch vom politischen Willen, wie das Beispiel Paris zeigt. Dort hatte der Beirat während der Amtszeit von Anne Le Strat einen weitreichenden Einfluss, der jedoch unter der neuen politischen Führung nach Auskunft von Beiratsmitgliedern wieder zurückgenommen wurde.

Allerdings hat der Pariser Beirat seine potenzielle Stärke, die in einem Stimmrecht des Sprechers im Kontrollgremium besteht, nicht ausgeschöpft. Zwar hat die Verbindung von Beirat und Aufsichtsrat zu einem Informationsfluss geführt. Jedoch handelte der Beiratssprecher nicht als Delegierter. Er vertritt im Kontrollgremium seine eigene Position und nicht das Votum des Beirates. Somit ist der Beirat vor allem ein Ort der Debatte und nicht der Entscheidung.

In Grenoble fiel die formale Macht des Beirates geringer aus, weil die von ihm in das Kontrollgremium entsandten Sprecher dort über kein Stimmrecht verfügen. Allerdings hat er durchaus einen Einfluss. So hat z. B. für Aufsehen gesorgt, dass sich der Beirat nach eingehender Analyse für eine Anhebung der Wasserpreise ausgesprochen hat. Der Beirat argumentierte, dass angesichts eines zurückgehenden Verbrauchs ansonsten die Existenz des Unternehmens gefährdet sei. Die Anhebung wäre ohne die Zustimmung des Beirates vermutlich in der Öffentlichkeit auf Widerstand gestoßen. Der Beirat hat also eine Politik unterstützt, die der Sicherheit von Arbeitsplätzen zugutekommt.

Unklar bleibt jedoch, was passiert wäre, wenn sich das Gremium für eine

Senkung der Preise ausgesprochen hätte, was jedoch unwahrscheinlich ist, da sich der Beirat über einen längeren Zeitraum intensiv mit der Situation der Wasserwirtschaft auseinandergesetzt hat.

Das Besondere am Beirat von Grenoble ist, dass sich das Gremium bzw. einzelne Mitglieder solidarisch mit den Beschäftigten erklärt haben, als Umstrukturierungen in der Wasserwirtschaft anstanden. Der Beirat hatte sich dabei dafür ausgesprochen, dass Arbeitsplätze erhalten bleiben und weniger Kompetenzen an den übergemeindlichen Anbieter abgegeben werden. Von Beiratsmitgliedern wurde daraufhin ein Alternativvorschlag für die Gestaltung der Wasserwirtschaft erarbeitet, was jedoch von der Geschäftsführung des neuen, übergemeindlichen Versorgers als eine Kompetenzüberschreitung des Beirates kritisiert wurde.

Die Solidarität des Beirats in Grenoble mit den Beschäftigten scheint wie beim Aufsichtsrat in Wolfhagen aus einem engen Verhältnis entstanden zu sein. So hat ein Mitarbeiter sogar erwähnt, dass über die Jahre starke Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern des Beirates und Beschäftigten entstanden sind. So werden z. B. manche Fachkräfte oder Abteilungsleiter direkt vom Beiratsvorsitzenden angerufen, wenn spezielle Fragen bestehen. Auch in Paris nehmen Arbeitnehmervertreter gelegentlich an den öffentlichen Sitzungen des Beirates teil. Die Kontakte sind hier (zum Zeitpunkt der geführten Interviews) nicht so weit ausgebaut wie in Grenoble.

Der Aufbau einer solchen engeren Beziehung wird allerdings strukturell dadurch behindert, dass Beschäftigte in der Regel nicht Mitglieder des Beirates sind – was auch in Paris und Berlin der Fall ist. In Grenoble wird dies damit begründet, dass eine Mitwirkung der Beschäftigten zu einem Interessenkonflikt führen würde.

Hinweise für die Praxis: Politische Beiräte

Zielsetzungen für einen Beirat

Vor der Einrichtung eines Beirates sollte mit allen Betroffenen ein Konsens über die Ziele hergestellt werden. Folgende Schwerpunkte bieten sich für einen Beirat an:

– Diskussion strategischer auf die Zukunft gerichteter Fragen. Diese können mehr oder weniger konkret sein, indem sie auf anstehende Projekte oder auf ein Leitbild und zukünftige Entwicklungen bezogen werden.

- Evaluation von Preisen oder auch jährlich veröffentlichten Dokumenten, wie dem Geschäftsbericht oder dem Bericht über Preis und Qualität von Dienstleistungen in Frankreich
- unmittelbare Begleitung des Aufsichtsrats: Es werden Fragen diskutiert, die in naher Zukunft im Aufsichtsrat oder auch im Gemeinderat bzw. Landesparlament zur Entscheidung anstehen. Im Beirat können ggf. Fragen vorgeklärt bzw. auch Entscheidungsalternativen erarbeitet werden.

Anbindung an die Verwaltung oder im Unternehmen
Je nach Zielsetzung kann es sinnvoll sein, den Beirat inner- oder außerhalb des Unternehmens anzubinden. Letzteres empfiehlt sich, wenn die Themen des Beirates über den Zuständigkeitsbereich des Unternehmens hinausgehen. Beiräte werden im Unternehmen angesiedelt, wenn sie Aufsichtsräte beraten oder als deren Vorstufe verstanden werden.

Zusammensetzung
Zur Bestimmung der Teilnehmenden können folgende Varianten angeführt werden:
- Vorrang bestimmter Gruppen: Dies können z. B. Initiativen sein, die auf dem Gebiet der Energiewende tätig sind oder sich für eine Rekommunalisierung engagiert haben.
- korporatistische Zusammensetzung: Es wird versucht, unterschiedliche gesellschaftliche Akteure, darunter Handelskammer und Gewerkschaften, einzubeziehen. Der Teilnehmerkreis wäre entsprechend groß.
- Fraktionen berufen nach ihrem Proporz im Gemeinderat bzw. Landesparlament Gruppen aus ihren Parteien und aus der Zivilgesellschaft (Berliner Stadtwerke).

Verbindlichkeit der Empfehlungen
Zu klären ist, ob in der Satzung festgelegt wird, dass der Beirat vor bestimmten Entscheidungen zu konsultieren ist und/oder Gremien des Unternehmens bzw. des Gemeinderates zu den Vorschlägen des Beirates Stellung zu beziehen haben.

Öffentlichkeit
Wenn vertrauliche Angelegenheiten, wie z. B. die Planung von Investitionen in erneuerbare Energien, erörtert werden, kann zum Schutz vor der Konkurrenz ein Ausschluss der Öffentlichkeit sinnvoll sein. Zur Förderung von Transparenz könnten aber auch bei der gesamten Sitzung oder zumindest bei Teilen Gäste als Zuhörer zugelassen werden.

Autonomie
Zur Stärkung der Autonomie des Gremiums gibt es folgende Möglichkeiten: eigene Presseerklärungen des Beirates, eigenes Budget zur Einholung zusätzlicher Expertisen. Gerade die Frage von eigenständigen Presseerklärungen des Beirates und die Kommunikation nach außen wären zu klären. Denn durch die Kommunikationswege hätte der Beirat – auch wenn er formal über kein Stimmrecht verfügt – die Möglichkeit, sich Gehör in der Öffentlichkeit zu verschaffen.

5.3 Fazit: Verantwortungsvolle Bürgerschaft

Nach der Darstellung verschiedener Formen der politischen Beteiligung können nun erste Ergebnisse zusammengefasst werden: Hinsichtlich einer Vertretung im Kontrollgremium kann gesagt werden, dass sich bei den betrachteten Beispielen Paris und Wolfhagen die dortigen Arbeitnehmervertreter nicht benachteiligt fühlen. Dies ist ein Ergebnis, das den in Kapitel 2.2.2 aufgezeigten Befürchtungen entgegensteht. Möglicherweise hängt die befürwortende Einstellung der Arbeitnehmerseite von besonderen Bedingungen ab: In Frankreich ist die Vertretung der Arbeitnehmerseite im Verwaltungsrat der EPIC freiwillig, und es werden dann in der Regel nicht mehr als zwei Vertreterinnen und Vertreter entsendet. In Wolfhagen haben Unternehmen und Beschäftigte Vorteile von der Kooperation mit der Genossenschaft: Die Einnahmen erhöhten sich durch den Bau von Windkraftanlagen, und es ergaben sich Tätigkeiten für die Einstellung weiterer Beschäftigter.

Nichtsdestotrotz könnte zumindest aus der Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland die Beteiligung der Bürgerschaft im Aufsichtsrat in dem Sinne ein heikles Thema bleiben, weil in Wolfhagen die Arbeitnehmerseite tatsächlich an Stimmengewicht verliert. Denn zur Integration der Genossenschaft wurde in Wolfhagen die Zahl der Sitze im Aufsichtsrat erhöht, während die der Beschäftigten konstant blieb.

Für die Unternehmensleitung scheint die Einbeziehung der Bürgerschaft ein Gewinn zu sein. Die Bürgerinnen und Bürger eignen sich vielmehr die neue Rolle an und übernehmen Verantwortung, was die Situation der Beschäftigten ausdrücklich einschließt. Vielleicht liegt der Schlüssel hierzu in der Auswahl der Beteiligten: Sowohl in Paris als auch in Wolfhagen wurden die Bürgergruppen von der Politik mitbestimmt. Es handelte sich ausschließlich um kooperative Bürgergruppen, die ein ausdrückliches Interesse an der Entwicklung des Unternehmens haben. Ein erster Schritt zu einer politischen Beteiligung und damit zu einer neuen Steuerung öffentlicher Unternehmen könnte die Einrichtung eines Beirates sein.

Ob es sich aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger bei einem Beirat um einen „zahnlosen Tiger" handelt oder nicht, hängt von der Organisation und den Kompetenzen des Beirates ab und nicht zuletzt vom Willen der politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, sich auf die Empfehlungen des Beirates einzulassen. Maßgeblich scheint hier zu sein, inwiefern die Politik gegenüber den Empfehlungen rechenschaftspflichtig ist oder nicht und der Beirat auch seine Position in der Öffentlichkeit durch eigene Erklärungen kommunizieren kann. In diesem Sinne sind die Berliner Stadtwerke und der Beirat von Grenoble interessante Beispiele. Bei Letzterem hat der Austausch mit den Beschäftigten sogar zur Solidarität geführt, als ein Arbeitsplatzabbau im Unternehmen drohte.

6 PARTIZIPATIVE PRODUKT- UND PROJEKTENTWICKLUNG

Bei der partizipativen Produkt- und Projektentwicklung wird in der Einbeziehung der Bürgerschaft eine Ressource gesehen. Im Zentrum steht die Mobilisierung von Bürgerwissen, die in verschiedenen Formen hervortreten kann (siehe Kapitel 2.1). Mithilfe der Expertise der Bürgerinnen und Bürger werden Produkte und Projekte verbessert. Die Beschäftigten könnten davon einen Vorteil haben. Dies wäre dann der Fall, wenn ihre Arbeit durch die Einbeziehung von Bürgerwissen erleichtert würde. Können diese Erwartungen erfüllt werden? Welche Art von Wissen lässt sich beobachten, und wo liegen die Grenzen der Bürgerexpertise?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden in diesem Kapitel drei Beteiligungsinstrumente vorgestellt. Begonnen wird mit dem Kundenbeirat der Berliner Wasserbetriebe – einer Form der Beteiligung, die in Deutschland weit verbreitet ist. Der Projektfinanzierungsbeirat der Stadtwerke Norderstedt, dort TuWatt-Beirat genannt, stellt hingegen ein bisher kaum bekanntes Verfahren dar. Abschließend wird ein Fokusgruppen-Workshop präsentiert, der eine sehr intensive Form des Austauschs zeigt und ebenfalls in Norderstedt stattgefunden hat.

6.1 Kundenbeirat (Berliner Wasserbetriebe)

Bei den Formaten der Kundenbeteiligung steht die Diskussion (Deliberation) im Vordergrund. Im Sinne der technischen Demokratie soll dabei das Wissen der Bürgerinnen und Bürger, hier oft Nutzerinnen und Nutzer von Dienstleistungen, mit dem Fachwissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkenntnisfördernd ergänzt werden. Das Nutzerwissen kann dabei zu verschiedenen Zeitpunkten des Innovationsprozesses eingebracht werden, vor allem jedoch zur Ideenentwicklung oder zur Evaluation bestehender Produkte und Dienstleistungen. Im Folgenden soll aber auch kritisch hinterfragt werden, inwiefern hier die Teilnehmenden tatsächlich über ein Wissen verfügen, das den Beschäftigten als Experten nicht bereits bekannt ist.

6.1.1 Organisation des Verfahrens

Die Kundenbeteiligung dient zur Entwicklung oder Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Oft werden hierzu Kundenbeiräte oder Kundenforen genutzt. Der Unterschied besteht darin, dass es bei dem ersten Format einen festen Teilnehmerkreis gibt, während er beim Forum wechseln kann.

Für die Auswahl der Teilnehmenden stehen verschiedene miteinander kombinierbare Methoden zur Verfügung (siehe Tabelle 9). Zum einen ist es das Ziel, die Beteiligung für alle Bürgerinnen und Bürger offen zu halten. Ein solcher offener Zugang für alle Interessierten ist z. B. beim Kundenforum möglich. Die Einladung erfolgt über die Medien und eigene Kommunikationskanäle wie Kundenmagazin, Homepage, Twitter oder Facebook. Zum anderen geht es aber beim Kundenforum auch um eine Diskussion im geschützten Raum, bei der sich das Unternehmen der Kritik stellt. Zur Wahrung von Vertraulichkeit können Medien nicht zugelassen sein.

Bei einem Kundenbeirat können hingegen die Mitglieder aus den Bewerbungen mit der Zufallsmethode ausgewählt werden. Es ist auch möglich, nur auf die Zufallsauswahl, z. B. aus der Kundenkartei, zu setzen.

Tabelle 9

Kundenbeirat/Forum

Inhalte	Verbesserung und Entwicklung von Produkten
Organisator	Unternehmen
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	Beirat: aktive Bürger und Zufallsauswahl Forum: aktive Bürger
weitere Stakeholder	
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	möglich
Umfang der Diskussion	groß
Einfluss der Teilnehmer	Konsultation
rechtlicher Rahmen	Satzung

Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl der Teilnehmenden ist bei beiden Formaten variabel. Bei Gruppen mit mehr als 20 Personen lohnt sich die Gründung von Arbeitsgruppen. Auch wenn es sich um ein Konsultationsverfahren handelt, schließt dies nicht aus, dass die Teilnehmenden eine Rückmeldung über die Umsetzung ihrer Vorschläge erhalten. Um Fragen unmittelbar beantworten zu können, nehmen Geschäftsführung und leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Sitzungen teil.

6.1.2 Teilnehmer: Bewerbung und Zufallsauswahl bei den Berliner Wasserbetrieben

Der Kundenbeirat der Berliner Wasserbetriebe ist im Kontext der Rekommunalisierung im Jahr 2014 eingerichtet worden. Die sozialen Bewegungen, die den Volksentscheid zur Offenlegung der Privatisierungsverträge organisiert hatten, haben gleichzeitig den Slogan „Nach der Rekommunalisierung: Demokratisierung“ herausgegeben. Auf diese Erwartung wollte die Geschäftsleitung vermutlich reagieren. Allerdings sind die Initiativen im Beirat nicht vertreten. Denn es handelt sich nicht um einen politischen Beirat, sondern um ein Gremium zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit: „Wir haben den Kundenbeirat ins Leben gerufen, um Kundenorientierung und -zufriedenheit weiter zu verbessern“, so der Finanzvorstand der Wasserbetriebe auf der Eröffnungsveranstaltung des Beirats.

Aufgrund der Ausrichtung auf Kunden setzt sich der Beirat nicht aus organisierten Gruppen zusammen, sondern aus einzelnen interessierten, aktiven Bürgerinnen und Bürgern. Durch einen Aufruf in den Medien und über Kommunikationskanäle der Wasserbetriebe haben sich über 300 Personen beworben. Aus ihnen wurden per Zufallsauswahl 15 Mitglieder für den Beirat bestimmt. Sie sollen ein Abbild der Berliner Bevölkerung nach Alter, Geschlecht und weiteren Kriterien widerspiegeln. In der Satzung des Kundenbeirates steht, dass auch Eigentümer, Mieter, Pächter, Hausverwaltungen, Gewerbetreibende und Großkunden einzubeziehen sind. Mit dieser Vielfalt wären gute Voraussetzungen geschaffen, um ein möglichst breites Bürgerwissen nutzen zu können. Die Amtszeit beträgt drei Jahre.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wasserbetriebe sind allerdings ebenso nicht zugelassen wie politische Mandatsträgerinnen und Mandatsträger. Als Begründung werden zu erwartende Interessenkonflikte angeführt.

6.1.3 Besonderheiten der Deliberation: Kommunikation in zwei Richtungen

Um die Relevanz des Beirats zu unterstreichen, hat der Finanzvorstand der Berliner Wasserbetriebe die Schirmherrschaft übernommen und ist bei den Sitzungen dabei, sodass ein Informationsfluss zwischen Kundenbeirat und Vorstand besteht. Im Unterschied zum politischen Beirat in Paris und in Grenoble ist die Sprecherin bzw. der Sprecher allerdings nicht im Kontrollgremium des Versorgers vertreten.

Der Kundenbeirat kann allerdings seine Themen selbst bestimmen bzw. aus Vorschlägen des Unternehmens auswählen. Zur Unterstützung erhält der Beirat eine externe Moderatorin. Die in der Regel dreimal im Jahr stattfindenden Sitzungen sind so aufgebaut, dass die Teilnehmenden zur Einführung in ein Thema einen Vortrag einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters des Unternehmens hören. So hat sich der Beirat u. a. mit dem Kundenservice, der Abwasserentsorgung, der Unternehmenskommunikation etc. auseinandergesetzt. Preise und Finanzen können ebenfalls auf der Tagesordnung stehen. Im Unterschied zu politischen Beiräten geht es dabei vor allem um eine Information und z. B. nicht um die Diskussion von Tarifmodellen.

Im Anschluss an den Einführungsvortrag findet ein Austausch statt. Hier werden von den Teilnehmenden Fragen gestellt und Anregungen formuliert. Dabei können auch Beschlüsse gefasst werden, die eine beratende Funktion haben. Auf diese Weise können die dringendsten Probleme angezeigt bzw. Vorschläge hierarchisiert werden. Die Hinweise werden protokolliert, und nach einiger Zeit erfolgt eine Rückmeldung über ihre Umsetzung.

Grundsätzlich geht es bei dem Kundenbeirat der Berliner Wasserbetriebe aber nicht nur um die Mobilisierung von Bürgerwissen zur Beratung des Vorstands. Durch Exkursionen zu verschiedenen Orten und Einrichtungen mit Fachvorträgen sollen auch die Mitglieder des Beirates geschult und für spezielle Probleme der Wasserwirtschaft sensibilisiert werden.

6.1.4 Auswertung: Nutzerwissen steht im Vordergrund

Der Kundenbeirat ist bei den Wasserbetrieben Teil einer umfassenden Kommunikationsstrategie, zu der auch ein Kundenservice sowie Informationen im Internet und Newsletter gehören. Mit diesen Instrumenten ermöglicht der Kundenbeirat eine Kommunikation in beide Richtungen. Das heißt, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen nicht nur Informationen vom

Unternehmen, sondern können auch ihre Vorschläge mit leitenden Angestellten der Wasserbetriebe und einem Vertreter der Geschäftsführung direkt diskutieren.

Zwar entsprechen die Beiratsmitglieder nicht wie angestrebt einem Abbild der Berliner Gesellschaft, da ältere Menschen und Männer überwiegen und jüngere sowie Frauen unterrepräsentiert sind. Dessen ungeachtet kann jedoch vor allem eine auf Alltags- und eigenen Erfahrungen basierende Bürgerexpertise mobilisiert werden. So hat sich der Beirat beim Besuch eines Klärwerks Gedanken darüber gemacht, wie die Bevölkerung darüber aufgeklärt werden könnte, dass Medikamente und bestimmte andere Stoffe nicht über die Toilettenspülung entsorgt werden dürfen. Im öffentlichen Protokoll der Sitzung heißt es hierzu:

> „So wünscht sich der Kundenbeirat, dass Kinder und Jugendliche mit interessanten Beiträgen aufgeklärt und an dieses Thema herangeführt werden sollen. Aber auch die fachliche Kommunikation in Zeitungen und mittels eines Merkblatts für Mieterinnen und Mieter sind Möglichkeiten, mehr Aufmerksamkeit auf dieses Thema zu lenken und eine Verhaltensänderung zu erreichen." (Berliner Wasserbetriebe, Web 2)

Die Mitglieder des Beirats stellen demnach Überlegungen an, wie sie selbst als Bürgerinnen bzw. Bürger am besten für einen sensiblen Umgang mit der Ressource Wasser zu gewinnen wären. Auf ähnliche Art und Weise hat der Beirat bei anderen Sitzungen auch Vorschläge zur Unternehmenskommunikation, zum Trinkwasserschutz und zu anderen Themen entwickelt (Nicke 2015). Allerdings kann der Beirat nicht auf die Expertise und ggf. Gegenexpertise der sozialen Bewegungen bauen, da sie nicht vertreten sind. Der Ausschluss der Initiativen führt zu gewissen Spannungen, mit denen das Unternehmen als Herausforderung umzugehen hat. Denn die sozialen Bewegungen, insbesondere der Berliner Wassertisch, setzen ihre Kritik an den Wasserbetrieben auch nach der Rekommunalisierung fort.

Die Beschäftigten sind bei dem Kundenbeirat nicht als Teilnehmer vertreten, sondern als Referenten, die über die Tätigkeit der Unternehmensbereiche berichten. Dies sind meistens Führungspersonen, die für einen Bereich der Wasserwirtschaft zuständig sind. Darüber, wie andere Beschäftigte die Bürgerbeteiligung sehen, kann demnach nur einschränkend berichtet werden. Allerdings war der Eindruck so, dass die Diskussionen von allen Beteiligten als gewinnbringend angesehen werden, wofür auch das oben zitierte Beispiel steht.

Bei den Berliner Wasserbetrieben gibt es wie bei den Stadtwerken Wolf-

hagen einen „Partizipationsfacharbeiter“, d. h. einen Mitarbeiter, der die Sitzungen begleitet und für den die Betreuung des Kundenbeirats zu einer interessanten und weiterbringenden Arbeit geworden ist. Grundsätzlich muss es jedoch nicht jedem Spaß machen, öffentlich zu sprechen und Veranstaltungen zu organisieren. Beschäftigten, die daran kein Interesse haben, kann die Beteiligung auch zur Last werden.

Hinweis für die Praxis: Kundenbeirat und Kundenforum

Konflikte vermeiden – Einbeziehung aller Interessierten prüfen
Bei der Auswahl der Teilnehmenden ist darauf zu achten, ob es interessierte Personen oder Gruppen gibt, die ausgeschlossen werden. Hier kann überlegt werden, ob eine Möglichkeit ihrer Einbindung besteht, da dies ansonsten zu einer Belastung bzw. Störung des Prozesses führen kann.

Auswahlmethode für ein breites Wissensspektrum
Zur optimalen Einbeziehung von Bürgerwissen können von einzelnen Projekten und Maßnahmen direkt betroffene Bürgerinnen und Bürger eingeladen werden.
Manchmal ist es auch sinnvoll, ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Wissensformen zu haben. Hier kann dann eine offene Ausschreibung mit einer Zufallsauswahl aus den Bewegungen verbunden werden. Damit Frauen, jüngere und andere Personen ausgewogener repräsentiert sind, könnten diese Gruppen verstärkt angeschrieben bzw. angesprochen werden.

Für hilfreiche Antworten die Fragen vorbereiten
Um das Bürgerwissen optimal nutzen zu können, wären im Vorfeld der Veranstaltungen die an die Bürgerinnen und Bürger zu stellenden Fragen zu planen. Welche Informationen werden zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen benötigt? Statt mit dem Beirat Fragen zu diskutieren, können auch verschiedene Lösungsoptionen Gegenstand von Diskussionen sein.

Beteiligung darf nicht zur Belastung für Beschäftigte werden
Bürgerbeteiligung kann eine Chance der beruflichen Weiterbildung sein. Nicht jedem liegt es jedoch, öffentlich zu sprechen. Deshalb sollten

Beschäftigte nicht zur Begleitung eines Kundenbeirates verpflichtet werden. Partizipation kann hingegen ein interessantes Qualifizierungsfeld für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, die sich auf diesem Gebiet engagieren möchten.

6.2 Projektfinanzierungsbeirat „TuWatt" (Stadtwerke Norderstedt)

Der Projektfinanzierungsbeirat ist ein spezifisches Instrument, bei dem die Teilnehmenden über Projekte und ihre Finanzierung mitberaten. Dies kann geschehen, um Bürgerinnen und Bürger bei einer umfassenden Umgestaltung mitzunehmen, wie z. B. bei der Umsetzung der örtlichen Energiewende. Dies wirft jedoch die Frage auf, inwiefern Bürgerinnen und Bürger tatsächlich die Geschäftsführung bzw. die mit der Entwicklung von Projekten beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten können. Welchen Beitrag kann Bürgerwissen bei der Entwicklung von Innovationen tatsächlich leisten? Eine andere Frage lautet, wie weit der Einfluss der Bürgerschaft reicht. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden auch diskutiert, wie sichergestellt wird, dass die bei Beteiligungsprozessen getroffenen Entscheidungen im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten sind.

6.2.1 Organisation des Verfahrens

Der Projektfinanzierungsbeirat gehört bei Innovationsprozessen in die Phase der Ideensammlung und Ideenumsetzung. Das Besondere ist, dass nicht nur Projekte vorgeschlagen werden, sondern ihnen auch ein konkreter Finanzbetrag zugeordnet wird. Hierzu kann das Unternehmen ein festgelegtes, separiertes Budget zur Verfügung stellen. Alternativ kann aber auch mit einem kalkulatorischen, fiktiven Budget gearbeitet werden, wie es bei den Stadtwerken Norderstedt der Fall ist. Das heißt, es wird eine konkrete Summe angegeben, die aber Bestandteil des formalen Investitions-, Marketing- oder Sponsoringbudgets ist.

Der Beteiligungsprozess wird vom Unternehmen organisiert (siehe Tabelle 10), wobei der Zugang begrenzt ist. Wenn der Finanzierungsbeirat als Marketinginstrument eingesetzt wird und mit einem bestimmten Stromtarif oder anderen Produkten verbunden ist, dann kann er auf die betreffenden

Tabelle 10

Projektfinanzierungsbeirat

Inhalte	Diskussion von Inhalten oder Finanzierungen von Projekten
Organisator	Unternehmen
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	vornehmlich aktive Bürger
weitere Stakeholder	
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	möglich
Umfang der Diskussion	mittel bis groß
Einfluss der Teilnehmer	Stimmrecht oder Konsultation
rechtlicher Rahmen	Satzung

Quelle: eigene Darstellung

Kundinnen und Kunden beschränkt werden. Es ist aber auch möglich, wie beim Kundenbeirat in Berlin, nach einer öffentlichen Bekanntgabe eine Zufallsauswahl unter Bewerberinnen und Bewerbern zu treffen (siehe Kapitel 6.1).

Die Tagesordnung wird von den zu finanzierenden Projekten bestimmt. Vorschläge können sowohl vonseiten des Unternehmens als auch vom Beirat bzw. vonseiten der Kunden unterbreitet werden. Die Klärung der Finanzierung erfordert eine tiefer gehende Diskussion. Damit diese möglich wird, ist der Beirat bzw. Sprecherkreis von der Teilnehmerzahl her überschaubar zu halten. Eine Entscheidung über die Finanzierung wird von Unternehmen und Beirat gemeinsam getroffen. Hier ist eine einvernehmliche Lösung anzustreben. Ansonsten kann auch in einer Geschäftsordnung geregelt werden, dass von dem Gremium nur ein Votum abgegeben wird, das dem Gemeinderat oder Aufsichtsrat als Empfehlung vorgelegt wird.

6.2.2 Teilnehmer: Ökostrominteressierte engagieren sich in Norderstedt im TuWatt-Beirat

Bei der Betrachtung des Fallbeispiels Norderstedt zeigt sich, dass hier die Energiewendestrategie anders ausgerichtet ist als in Wolfhagen. Im Gegensatz zur hessischen Kleinstadt setzen die Stadtwerke Norderstedt nicht auf den Ausbau erneuerbarer Energien. Ihnen geht es vor allem um eine effiziente Nutzung von Strom, verbunden mit der Einrichtung von Blockheizkraftwerken und intelligenten Netzen. Der verbleibende CO_2-Ausstoß soll durch den Ankauf von Klimazertifikaten neutralisiert werden. Zur Unterstützung werden auch die Kundinnen und Kunden der Stadtwerke eingebunden. Ihnen wird unter der Bezeichnung „TuWatt" ein Ökostromtarif angeboten.

Alle 800 Kunden (2015) des grünen Stroms sind auch Mitglieder des Beirates. Einmal im Jahr werden sie zu einer Jahreshauptversammlung eingeladen, zu der sich dann ca. 100 von ihnen einfinden. Die Vollversammlung wählt aus ihrem Kreis einen Vorstand. Im Jahr 2015 umfasste dieser sechs Personen, darunter fünf Männer und eine Frau. Das jüngste Mitglied ist 27 Jahre alt, das älteste 79. Auch wenn einige von ihnen in örtlichen Gruppen oder Verbänden aktiv sind, engagieren sich die Vorstandsmitglieder als Einzelpersonen. Wie die meisten Kunden, die sich zur Jahresversammlung einfinden, sind sie an einer Mitwirkung an der lokalen Energiewende interessiert.

Auch wenn auf den Jahresversammlungen mitunter kritische Nachfragen gestellt werden (siehe Kasten „Jahresversammlung TuWatt-Beirat"), gibt es sowohl aufseiten des Unternehmens als auch beim Beirat und seinem Vorstand eine hohe Kooperationsbereitschaft.

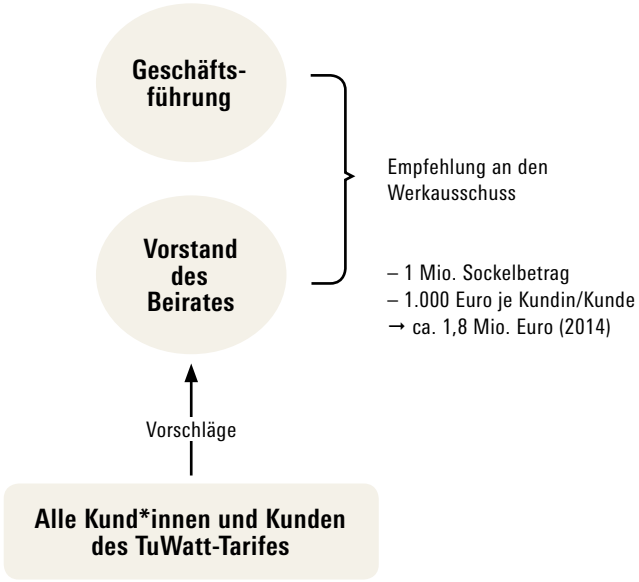
6.2.3 Besonderheiten der Deliberation: 1,8 Millionen Euro stehen zur Disposition

Beim Beirat der Stadtwerke Norderstedt besteht die Besonderheit der Deliberation darin, dass es um die Verteilung eines konkreten Budgets geht. Konkret sind es 1,8 Millionen Euro (2015). Dieser Betrag setzt sich aus einem Sockelbudget von einer Million Euro und 1.000 Euro je Ökostromkunden, den die Stadtwerke hinzugeben, zusammen. Bei 800 Kunden ergibt sich daraus ein Betrag von 800.000 Euro, der zum Grundbetrag zu addieren ist. Über die davon zu finanzierenden Projekte, die alle einen unmittelbaren Bezug zu Norderstedt haben müssen, berät sich die Geschäftsführung mit dem Vorstand des Beirates. Zu diesem Zweck werden die Projekte in drei Gruppen eingeteilt:

– Bewusstsein: Dies sind Maßnahmen, die das Umwelt- bzw. Energiesparbewusstsein bei Bürgerinnen und Bürgern in Norderstedt, insbesondere Schülerinnen und Schülern sowie Kindern, fördern sollen. Einige der Maßnahmen können auch als Sponsoring verstanden werden. Beispiele für Projekte sind die Verbreitung des Films „Leben mit der Energiewende“, umweltpolitischer Unterricht wie „Klasse im Grünen“ und „Klasse Energieforscher“ und das Sommerfest der Stadtwerke „Querbeet“.
– Effizienz: Hier werden Projekte finanziert, die im Rahmen der Energiestrategie auf eine bessere und flexible Nutzung von Strom zielen. Dazu gehört z. B. die Weiterentwicklung intelligenter Netze. In Norderstedt gibt es schon viele Haushalte, die mit einem Smart Meter ausgerüstet sind. Eine Kontrolle des Verbrauchs ist somit für Stromkunden optimal möglich. In Zukunft ist auch eine Fernsteuerung von Energieverbrauchern angedacht.

Abbildung 10

TuWatt-Beirat Norderstedt



Quelle: eigene Darstellung

– Erzeugung: Mit diesem Baustein sollen die Kraft-Wärme-Kopplung und andere Erzeugungsformen gefördert werden. Dazu zählen der Bau von Blockheizkraftwerken (BHKWs), aber auch kleine „Balkonkraftwerke“ für Bürgerinnen und Bürger.

Die Projekte können sowohl vom Unternehmen als auch von Mitgliedern des Beirats vorgeschlagen werden. Die monatlich zwischen Beiratsvorstand und Geschäftsführung stattfindenden Treffen dauern in der Regel zwei Stunden. Die Ergebnisse der Beratungen gehen dann zum Werkausschuss, dem Kontrollgremium des Eigenbetriebes, der eine Vorentscheidung für den Gemeinderat trifft (siehe Abbildung 10). Im Werkausschuss sind die Parteien nach Proporz vertreten, es handelt sich um einen Ausschuss der Gemeindevertretung, da die als Eigenbetrieb organisierten Stadtwerke im juristischen Sinne nicht eigenständig sind.

Jahresversammlung TuWatt-Beirat Norderstedt (Mai 2018)
Die Jahreshauptversammlung findet an einem frühen Mai-Abend in einer ehemaligen Kalkfabrik statt, die zu einem modernen Veranstaltungsort umgebaut wurde. Das Gebäude liegt unmittelbar an einem See in einem Naherholungsgebiet der Stadt. In der Empfangshalle gibt es einen Infostand der Stadtwerke, an dem sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einschreiben. Daneben sind Fahnen mit dem Logo der Stadtwerke aufgebaut. Die Organisation der Veranstaltung wird von Beschäftigten des Unternehmens durchgeführt.
Im Veranstaltungssaal haben ca. 100 Kunden Platz genommen. Es sind vorwiegend ältere Einwohnerinnen und Einwohner, einige jüngere sind aber auch dabei. Die Presse ist nicht zugelassen. Die Leute sitzen in Stuhlreihen, die zu einem Podium am Ende des Raumes ausgerichtet sind. Auf dem Podium sitzen Mitglieder des Beiratsvorstandes. Die Werkleitung ist mit allen drei Geschäftsführern anwesend, hat jedoch im Zuschauerbereich Platz genommen, was zeigen soll, dass heute Abend der Beirat das Sagen hat.
Die Begrüßung erfolgt kurz nach 18 Uhr durch den Beiratsvorsitzenden, einen 58-jährigen Ingenieur und Maschinenbauer aus Norderstedt. Als Erstes spricht die einzige Frau im Vorstand des Beirats. Ihr Beitrag ist eine Mischung aus Tätigkeitsbericht und persönlichen Ansichten. Im Anschluss können Fragen gestellt werden, was das Publikum auch rege

nutzt. Als Zweites spricht der technische Werkleiter. Sein Vortrag beginnt mit einem Strandbild einer Karibikinsel. Er erklärt, dass aufgrund des Klimawandels dieses Kleinod bald verschwinden wird. Dies ist der Einstieg zur Erläuterung der Energiewendestrategie der Stadtwerke, die nicht auf den Ausbau erneuerbarer Energiequellen setzen, sondern auf Effizienz, intelligente Netze und den Ankauf von CO_2-Zertifikaten. Im abschließenden Beitrag werden von dem Mitarbeiter, der den Beirat das Jahr hindurch begleitet, die aus dem 1,8 Millionen Euro umfassenden Budget finanzierten Projekte vorgestellt. Hierzu werden konkrete Ausgaben genannt und die technischen Details der einzelnen Maßnahmen erläutert, wie z. B. zu dem geplanten Blockheizkraftwerk.
Bei der anschließenden Diskussion hat das Publikum keine Scheu, kritische Fragen zu stellen. Diese beziehen sich vor allem auf die Energiestrategie der Stadtwerke und die digitalen Stromzähler, Smart Meter, die bei allen TuWatt-Kunden bereits installiert sind. Es wird über Pannen berichtet, und die Werkleitung wird aufgefordert zu erläutern, weshalb die Zähler ausgetauscht werden müssen. Auch wird hinterfragt, ob die Zertifikate tatsächlich den erwarteten CO_2-Ausgleich bringen. Von einigen Teilnehmenden werden Alternativen skizziert, wie z. B. die Beteiligung der Stadtwerke an Power-to-Gas-Projekten.
Es wird deutlich, dass konkrete Vorschläge zur Förderung der Energiewende von Kundinnen und Kunden unterbreitet werden, die sich auch sonst für erneuerbare Energien engagieren und in örtlichen Gruppen aktiv sind. Es fällt auf, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wenig untereinander diskutieren, sondern sich vor allem mit ihren Fragen an die Werkleitung oder an den Vorstand des Beirates richten.

6.2.4 Auswertung: Projekte tragen zur Beschäftigung bei

Die meisten Projekte des TuWatt-Beirates werden von den Stadtwerken vorgeschlagen. Mit dem Sprecherkreis des Beirates erörtert dann die Geschäftsführung Fragen und nutzt die Treffen zur Prüfung der eigenen Argumente. Es geht also nicht darum, dass der Beirat die Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doppelt, sondern um Rückmeldungen aus der Perspektive von Nutzerinnen und Nutzern. Dabei wird ein Bürgerwissen mobilisiert, das auf allgemeinen Einschätzungen und Gerechtigkeitsempfindungen basiert.

Grundsätzlich haben aber auch der Vorstand des TuWatt-Beirates sowie alle Kundinnen und Kunden des Ökostromtarifes die Möglichkeit, Projekte vorzuschlagen. Beispiele hierfür sind die kostenlose Umtauschaktion von Glühlampen gegen LED-Leuchten, Informationen über Elektrosmog etc. Die Antworten der Stadtwerke sind auf der Homepage des Beirates nachzulesen. Bei Ablehnung eines Vorschlags wird in jedem Fall eine Begründung angeführt.

Die Frage lautet, was passiert, wenn Geschäftsführung und Beirat unterschiedliche Präferenzen haben. Hier besteht die Gefahr, dass die/der für die Betreuung des Beirates zuständige Mitarbeiterin/Mitarbeiter „zwischen die Fronten" gerät. Zumindest muss ein Partizipationsfacharbeiter sich dessen bewusst sein, dass es im Gegensatz zu den bürgerschaftlichen Beiratsmitgliedern nicht um seine persönliche Meinung geht, sondern er die Position seines Unternehmens vertritt. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass sich der Sprecherkreis am frühen Abend außerhalb der regulären Arbeitszeit trifft. Bei Führungskräften stellt dies allerdings oft keine Besonderheit dar, da sie sonst auch andere Termine zu diesen Uhrzeiten wahrzunehmen haben.

Hinsichtlich der Vorteile für die Beschäftigten kann argumentiert werden, dass die Projekte des Beirates auch zur Sicherung von Beschäftigung beitragen. Denn größere Infrastrukturmaßnahmen wie z. B. der Bau von Blockheizkraftwerken müssen im Unternehmen geplant und vorbereitet werden. Auch bei Projekten im Bereich „Bewusstsein" sind Beschäftigte einbezogen. Vom Beirat finanzierte Bildungsmaßnahmen wie „Klasse im Grünen" werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Tochtergesellschaft der Stadtwerke umgesetzt, der Stadtpark Norderstedt GmbH.

Hinweise für die Praxis: Projektfinanzierungsbeirat

Ziele des Projektfinanzierungsbeirates eindeutig bestimmen
Ein Projektfinanzierungsbeirat kann auf Kundinnen und Kunden eines Stromtarifes begrenzt sein, um diesen attraktiv zu machen und neue Abonnenten zu gewinnen. Der Beirat kann aber auch genutzt werden, um Projekte organisierter Gruppen zu finanzieren, die sich vor Ort für eine Energiewende einsetzen. In einem solchen Fall wäre der Beirat weniger Instrument einer partizipativen Entwicklung als einer bürgerschaftlichen Partnerschaft (siehe Kapitel 7).

Bestimmung des Projektbudgets
Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte klar nach außen kommuniziert werden, ob es sich bei dem zur Diskussion stehenden Betrag um ein abgegrenztes, separates Budget handelt oder um einen kalkulatorischen Betrag. In diesem Zusammenhang steht auch der Einfluss des Beirates selbst: Geht es um eine gemeinsame Erörterung, bei der das Hauptgewicht bei den Stadtwerken bleibt, oder wird der Betrag an den Beirat delegiert? Bei Letzterem wären die Stadtwerke Berater der Bürgerschaft, die ansonsten frei über die Verwendung der Mittel entscheidet.

Projektbereiche des Beirats
Zu klären ist auch, welche Art von Projekten entwickelt und finanziert werden soll. In Norderstedt sind es Erneuerbare-Energie-Projekte, die in die Gruppen „Bewusstsein", „Effizienz" und „Erzeugung" unterteilt sind. Natürlich können auch andere Bereiche definiert werden, wie z. B. Unterbereiche bei der Erzeugung. Auch könnten Gewichtungen zwischen den Bereichen vorgenommen oder Budgetbegrenzungen eingeführt werden, damit die zur Verfügung gestellten Gelder kontrolliert auf verschiedene Bereiche verteilt werden.

6.3 Fokusgruppen-Workshop (Stadtwerke Norderstedt)

Bei der partizipativen Entwicklung kann die Bürgerschaft bereits frühzeitig in die Planung von Projekten einbezogen werden. Gerade im Bereich der Energiewende gibt es einige umstrittene Großprojekte, die in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden. Die Frage lautet, inwiefern die Integration von Bürgerwissen hier tatsächlich zu einer Unterstützung führen kann und inwiefern die mit der Planung beauftragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht noch stärker als ggf. beim Finanzierungsbeirat dem Erwartungsdruck der Teilnehmenden ausgesetzt sind. Die Stadtwerke Norderstedt können hier wieder als Beispiel herangezogen werden, denn sie erörtern ihre Projekte zur Nutzung intelligenter Netze mit Bürgerinnen und Bürgern in speziellen Workshops, sogenannten Fokusgruppen, wie nun gezeigt wird.

6.3.1 Organisation des Verfahrens

Eine Fokusgruppe ist ein spezielles Workshop-Format. Sie wird vom Unternehmen bzw. von einer beauftragten Agentur organisiert. Die Fokusgruppen-Methode kann bei der Einführung von Innovationen bzw. neuen Produkten eingesetzt werden. Es kann dann darum gehen, deren Wirkung zu testen und sie an die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer anzupassen.

Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgt gezielt nach bestimmten Kriterien, wie z. B. der repräsentativen Zusammensetzung der Kundschaft. Das Agenda-Setting wird in der Regel vom Organisator vorgegeben. Dabei können den Teilnehmenden durchaus verschiedene Optionen zur Vertiefung ihrer Interessen angeboten werden. In der ursprünglichen Form basieren Diskussionen in Fokusgruppen auf einem Interviewleitfaden, der im Hinblick auf das zu entwickelnde Produkt bzw. Projekt relevante Fragen enthält. Die Zahl der einbezogenen Teilnehmenden kann dabei variieren. Allerdings sollte eine Arbeit in Kleingruppen ggf. durch die Bildung von Untergruppen sichergestellt sein. Das Verfahren ist konsultativ, ein Meinungsbild kann aber zur Klärung von Präferenzen hilfreich sein (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11

Fokusgruppe

Inhalte	Test von einzuführenden Produkten
Organisator	Unternehmen
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	aktive Bürger, spezielles Auswahlverfahren
weitere Stakeholder	
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	nein
Umfang der Diskussion	groß
Einfluss der Teilnehmer	Konsultation
rechtlicher Rahmen	Regeln

Quelle: eigene Darstellung

Die Fokusgruppe hat gewöhnlich keine Satzung, da sich die Teilnehmenden meist nur einmal treffen. Von der Moderation können aber gewisse Diskussionsregeln vorgeschlagen werden, auch zeigt der Ablaufplan Handlungsmöglichkeiten an.

6.3.2 Teilnehmer: Beschäftigte werden einbezogen

Der Fokusgruppen-Workshop steht in Norderstedt in einem direkten Zusammenhang mit der Energiewende. Viele Haushalte sind in der Stadt bereits mit digitalen Stromzählern, sogenannten Smart Metern, ausgestattet. Damit können die Kundinnen und Kunden ihren Stromverbrauch bis ins Detail selbst erfassen. Die Stadtwerke haben ein Interesse daran, dass gerade dann Strom verbraucht wird, wenn er z. B. bei hohem Windaufkommen günstig auf dem Markt eingekauft werden kann. Um dies zu ermöglichen, wären flexible Verbrauchsgeräte wie Waschmaschinen, Kühltruhen oder Akkus von Elektroautos und Elektrofahrrädern gezielt einzuschalten. Die Stadtwerke möchten in dem Workshop erörtern, inwiefern Bürgerinnen und Bürgern ihnen hierfür die Fernsteuerung überlassen.

Als Teilnehmende wurden Mitglieder aus dem Vorstand des TuWatt-Beirates (siehe Kapitel 6.3.1) gewonnen. Weitere Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen aus dem Kreis der Beschäftigten. Die Moderation wird von der Firma e-fect aus Berlin übernommen.

6.3.3 Deliberation: Vertiefende Diskussion an Thementafeln

Die Nutzung von Smart Grids wird in dem Workshop anhand zweier idealtypischer Protoverbraucher erläutert, denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Anfang Eigenschaften und Bedürfnisse zuordnen. In zwei Untergruppen geteilt, erarbeiten sie daraufhin Nutzungsmöglichkeiten für intelligente Netze. Dies geschieht mithilfe verschiedener Stellwände, an denen einzelne Aspekte von Smart Grids und Smart Metern dargestellt sind. An einer Stellwand geht es z. B. darum, welche Haushaltsgeräte wie Kühlschrank, Kühltruhe, Waschmaschine, Staubsauger-Roboter etc. die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Fernsteuerung überlassen würden.

Die Fragen werden von der Moderation gestellt, und die Antworten werden auf einem ausgehändigten Beiblatt festgehalten, das bei dieser Variante der Fokusgruppe den Interviewleitfaden ersetzt. An einer anderen Stellwand

können Bedenken geäußert werden. Durch das Verteilen von grünen und roten Punkten können die Teilnehmer signalisieren, welche Daten sie freigeben würden und welche nicht. Zum Beispiel: Stromverbrauch im Sekundentakt, Leistungsverbrauch im Sekundentakt, Standort des Mobiltelefons, Anzahl der Haushaltsmitglieder etc. Die anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtwerke beteiligen sich an den Diskussionen. Sie bringen vor allem technisches Fachwissen ein, äußern jedoch auch zu bestimmten Anwendungen ihre persönliche Meinung.

6.3.4 Auswertung: Präzisere Nutzung des Bürgerwissens und Integration der Beschäftigten

Von den in diesem Buch dargestellten Instrumenten der partizipativen Entwicklung ist der Workshop in Norderstedt das Beispiel, bei dem das Bürgerwissen am gezieltesten abgefragt werden kann. Dies liegt zum einen daran, dass an den Stellwänden vorbereitete Fragen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerichtet sind.

Bei den Fokusgruppen-Workshops werden als Wissensarten vor allem das aus dem eigenen Gebrauch von Haushaltsgeräten resultierende Nutzerwissen und ein Allgemeinwohlwissen mobilisiert. Letzteres geschieht vor allem dann, wenn es um die Bewertung von Datenschutz und ethischen Fragen geht. Denn dadurch, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Grenzen angeben, kann das Unternehmen beim Ausbau seiner Infrastruktur besser planen. Zum anderen wird das Bürgerwissen in Norderstedt sehr präzise genutzt, da die Antworten auch im Rahmen eines von der Bundesregierung geförderten Forschungsprojektes ausgewertet werden und somit ebenso einen Beitrag für die Energiewende-Forschung in Deutschland liefern.

Im Gegensatz zum TuWatt-Beirat waren Beschäftigte beim Fokusgruppen-Workshop als gleichberechtigte Teilnehmerinnen und Teilnehmer integriert. Eventuell hat gerade diese Integration dazu beigetragen, dass sie nicht unter einen Rechtfertigungsdruck der durchaus umstrittenen Technik geraten sind. Denn es war das Ziel des Workshops, die Anregungen und Befürchtungen zu einem sehr frühen Stadium aufzunehmen. Die einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die Ergebnisse nutzen, um in Norderstedt die Entwicklung intelligenter Netze zu planen.

Hinweise für die Praxis: Fokusgruppen-Workshop

Auswahl der Teilnehmenden
Es ist nicht immer einfach, Teilnehmende für einen mehrstündigen Workshop zu gewinnen. Norderstedt hat hier bereits engagierte und aktive Bürgerinnen und Bürger angefragt, in diesem Fall Kundinnen und Kunden des Ökostromtarifs „TuWatt". Es scheint somit, dass zur Rekrutierung von Teilnehmenden eine Zusammenarbeit mit anderen Partizipationsverfahren durchaus hilfreich sein kann.

Vorbereitung von Fragen
Vor dem Workshop wäre zu konkretisieren, welche Informationen von den Bürgerinnen und Bürgern zur Weiterentwicklung des Projektes benötigt werden. Dies benötigt Vorbereitungstreffen seitens der beteiligten Entwicklerinnen und Entwickler. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, welche Optionen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufgezeigt werden können. Dabei wäre deutlich zu sagen, welche Handlungsspielräume bei der gegenwärtigen Planung bestehen.

Unterschiedliche Rollen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Die Beschäftigten können hier sowohl als Expertinnen und Experten und Referentinnen und Referenten als auch als Teilnehmerinnen und Teilnehmer integriert werden. Der Vorteil liegt darin, dass, wenn die mit der Entwicklung beauftragten Beschäftigten teilnehmen, sie direkt Fragen der Bürgerinnen und Bürger beantworten können und deren Einschätzungen unmittelbar mitbekommen.

6.4 Fazit: Bürgerwissen als Herausforderung

Auch die hier untersuchten Beispiele der partizipativen Produkt- und Projektentwicklungen haben die Annahme der einschlägigen Literatur bestätigt, dass Bürgerinnen und Bürger über ein spezifisches Wissen verfügen, das die einschlägige Expertise von Fachleuten in öffentlichen Unternehmen ergänzen könnte.

Bei der Mobilisierung von Bürgerwissen waren das Nutzerwissen und Gerechtigkeitsvorstellungen die Arten, die bei den untersuchten Beispielen am häufigsten auftraten. Ersteres nimmt beim Kundenbeirat der Berliner Wasser-

betriebe eine wichtige Rolle ein, Letzteres beim TuWatt-Beirat in Norderstedt. Beide Wissensformen wurden sogar beim Fokusgruppen-Workshop zu Smart Grids in Norderstedt abgerufen. Im Gegensatz dazu kam es nicht zur Nutzung einer Gegenexpertise oder delegierten Gegenexpertise. Dies erklärt sich daraus, dass Verfahren der partizipativen Entwicklung über wenig Autonomie verfügen und meist auch keine organisierten Gruppen einschließen, die eine solche Expertise einbringen könnten.

Eine Gegenexpertise wird möglicherweise aus Angst vor Widerstand vermieden, obwohl sie eine große Chance darstellt. Zwar ist die Befürchtung berechtigt, dass gerade bei umstrittenen Projekten der Energiewende die Mobilisierung einer Gegenexpertise das geplante Vorhaben infrage stellen könnte. Gleichzeitig besteht aber auch eine Möglichkeit, Optionen zu betrachten, wie die gleichen Ziele möglicherweise mit anderen Mitteln umgesetzt werden könnten. Denn zur Gewinnung von grünem Strom stehen z. B. neben Windkraftanlagen auch Solarparks, Biogasanalagen etc. zur Wahl. Diese haben dann wieder ihre Vor- und Nachteile, über die im Rahmen der partizipativen Entwicklung eine Abwägung getroffen werden könnte.

Unabhängig von der Form des Bürgerwissens hat sich jedoch gezeigt, dass das Wissen der Bürgerschaft nicht einfach zu integrieren ist. Dies gilt vor allem dann, wenn sie Beschäftigte bei der Entwicklung ihrer Produkte und Projekte tatsächlich unterstützen soll. Hier wäre die Beteiligung als ein Baustein in den Entwicklungszyklus einzubauen, und entsprechende Fragen wären vorzubereiten, die tatsächlich zu einem Wissenszuwachs der Expertinnen und Experten im Unternehmen führen.

7 BÜRGERSCHAFTLICHE PARTNERSCHAFTEN

Bei den nun zu betrachtenden bürgerschaftlichen Partnerschaften geht es um eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Unternehmen und Bürgerschaft. Dies kann aufseiten der Bürgerinnen und Bürger durch ehrenamtliche Tätigkeit oder durch Kooperation mit freien Trägern erfolgen. Oft entwickeln Bürgergenossenschaften ein solches Engagement, wofür Jena und Wolfhagen interessante Beispiele sind.

Die Frage, die in diesem Kapitel diskutiert wird, lautet, wie weit das Engagement der Bürgerschaft reicht. Kann es zu einer Entlastung des Unternehmens führen, die ebenfalls für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmbar ist? Oder könnten Bürgergenossenschaften für Beschäftigte auch Konkurrenten sein, die ihnen die Arbeit wegnehmen und Arbeitsverhältnisse prekär werden lassen?

7.1 Bürgerplattform (Stadtwerke Jena-Pößneck)

Eine Plattform dient dem Austausch und der Kommunikation und soll verschiedene Akteure zu einem Thema zusammenbringen. Die Frage ist, wie es in Jena gelingt, dass die örtliche Genossenschaft diese Funktion übernehmen kann. Denn eigentlich stehen Genossenschaften auch für eine Abgrenzung, da sie von ihrer Ursprungsidee her vor allem Dienstleistungen für ihre Mitglieder organisieren. Zu diskutieren ist gleichfalls, ob die Stadtwerke als professioneller Akteur die Organisation einer Bürgerplattform für den Austausch unterschiedlicher Akteure nicht professioneller selbst organisieren könnten.

7.1.1 Organisation des Verfahrens

Bürgerplattformen sind Veranstaltungen, auf denen Fragen der lokalen Energiewende erörtert werden. In Jena werden diese Treffen unter der Bezeichnung BürgerEnergieTreffs nicht von den Stadtwerken, sondern von der örtlichen Bürgergenossenschaft durchgeführt.

Die Teilnahme an den Treffen steht jedem Interessierten offen. Die Bekanntmachung erfolgt über die Informationskanäle der Stadtwerke und der

Tabelle 12

Bürgerplattform	
Inhalte	Bürgerinnen und Bürger unterstützen durch Maßnahmen die Stadtwerke
Organisator	Bürgerschaft
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	organisierte Bürger (Bürgergenossenschaft, Bürgerinitiativen)
weitere Stakeholder	möglich
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	ja
Umfang der Diskussion	gering
Einfluss der Teilnehmer	Selbstorganisation
rechtlicher Rahmen	schriftliche Fixierung

Quelle: eigene Darstellung

Genossenschaft sowie über die lokalen Medien. Vom Ansatz her ist es auch möglich, dass ein Bündnis von Akteuren, die sich zur Förderung eines Themas wie Energiewende oder Ressourcenschutz im Wasserbereich zusammengeschlossen haben, solche Treffen vorbereitet.

Beim Instrument „Bürgerplattform" verfügt die Bürgerschaft über eine hohe Autonomie, da sie die Themen selbst bzw. gemeinsam mit den Kooperationspartnern bestimmt (siehe Tabelle 12). Der Umfang der Diskussion variiert je nachdem, ob es sich um eine Podiumsveranstaltung handelt, die im Wesentlichen aus Vorträgen und Rückfragen besteht, oder ob auch Kleingruppenarbeit angeboten wird. Eine Satzung ist für solche Veranstaltungen nicht notwendig, aber es kann durchaus schriftlich fixierte Absprachen zwischen den Partnern geben.

7.1.2 Teilnehmer: Mitgliederbeschränkung der Genossenschaft überwinden

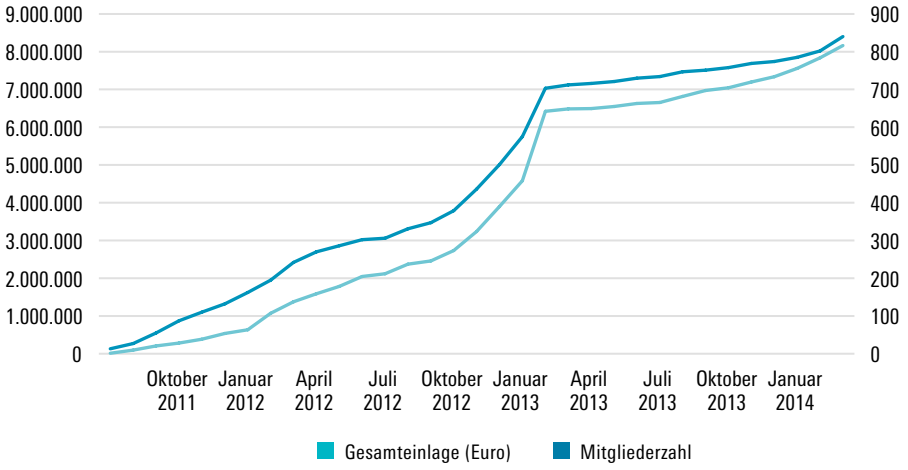
Da in Jena aufgrund der Lage des Ortes in einem Tal weder gute geografische Voraussetzungen für Windkraftanlagen bestehen noch deren Bau politisch

gewünscht ist, setzen die Stadtwerke neben kleineren Erneuerbare-Energie-Projekten vor allem auf Energieeffizienz. Die Bürgergenossenschaft unterstützt diese Anliegen und möchte für eine Unterstützung der Energiewende bei der Bürgerschaft werben. Über eine Mitgliedschaft in der Genossenschaft ist eine Beteiligung an den Stadtwerken möglich. Darüber hinaus organisiert die Genossenschaft für eine breitere Debatte energiepolitischer Themen die BürgerEnergieTreffs.

Die Gründung der Genossenschaft geht aus der Initiative lokal prominenter Akteure aus Politik und Verwaltung hervor. Zu den Gründungsmitgliedern zählen ebenso der heutige Kämmerer der Stadt und der Dezernent für Stadtentwicklung und Umwelt wie der ehemalige Geschäftsführer der Stadtwerke Energie Jena-Pößneck. Voraussetzung für die Entstehung der Genossenschaft war, dass sie Anteile an den Stadtwerken erwerben konnte, wofür es nach den Kommunalwahlen des Jahres 2009 eine Mehrheit im Gemeinderat gab. Ursprünglich war vorgesehen, Anteile von einem privaten Partner zu übernehmen. Als dies scheiterte, veräußerte die Stadt zunächst selbst zwei Prozent der Stadtwerke-Anteile. Später konnte die Stadt jedoch beim Ausscheiden eines weiteren Gesellschafters den Verlust ihrer Anteile wieder ausgleichen.

Abbildung 11

Entwicklung der BürgerEnergie Jena



Quelle: BürgerEnergie Jena eG

Die Genossenschaft BürgerEnergie Jena brachte die für eine Beteiligung an den Stadtwerken notwendigen 8,2 Millionen Euro innerhalb von dreieinhalb Jahren durch den Verkauf von Genossenschaftsanteilen auf (siehe Abbildung 11). Dies kann als schnell angesehen werden, da eine Mitgliedschaft in der Genossenschaft an Bedingungen geknüpft ist:

- *Wohnsitz in Jena:* Es können nur in der Stadt ansässige Institutionen und Personen Mitglieder der Genossenschaft werden. Durch diese Regelung wurde mit den Stadtwerken Schönau ein Kooperationspartner der Genossenschaft ausgeschlossen.
- *finanzielle Beteiligung:* Wer Mitglied der Genossenschaft sein will, muss mindestens 500 Euro aufbringen. Auch wenn dieser Betrag in Raten zahlbar ist, kann er für einkommensschwache Personen ein Hindernis darstellen. Auch gibt es eine Begrenzung nach oben. Maximal können Anteile im Wert von 50.000 Euro erworben werden.
- *Aufnahmestopp:* Im April 2014 war die Finanzierung von 8,2 Millionen Euro erreicht. Ab diesem Zeitpunkt wurden keine Anteile mehr ausgegeben. Weitere Mitglieder können also nur aufgenommen werden, wenn eines der bestehenden Mitglieder seine Anteile verkauft.

Die BürgerEnergieTreffs können als ein Weg zur Überwindung der Mitgliederbegrenzung der Genossenschaft und als eine Ausweitung ihrer Aktivitäten verstanden werden: Bisher werden zu den jährlich stattfindenden nicht öffentlichen Hauptversammlungen nur die 800 Mitglieder (2015) eingeladen. Die BürgerEnergieTreffs hingegen sind dazu da, weitere Bürgerinnen und Bürger in die Diskussion über die Energiewende einzubeziehen. Je nach Thema finden sich zwischen 20 und 120 Personen ein.

7.1.3 Deliberation: Genossenschaft als Vermittler

Die BürgerEnergieTreffs finden in der Regel viermal im Jahr statt. Meist wird der Plenarsaal des historischen Rathauses in der Innenstadt als Veranstaltungsort genutzt. Je nach Thema finden die Treffen aber auch in den Ortsteilen von Jena statt. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn es um Energie- und Effizienzprojekte in dem betroffenen Stadtteil geht. Weitere Beispiele für Themen sind z. B. „Unternehmensstrategie der Stadtwerke“, „Virtuelle Speicher“, „Energiewende im Wärmemarkt“ oder „Erneuerbare Energien in nah und fern“.

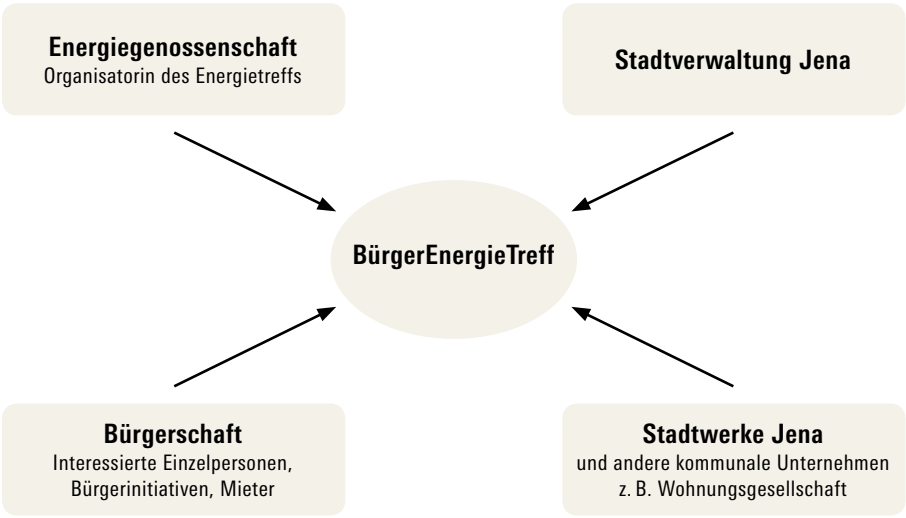
Die zweistündigen Veranstaltungen werden von der Genossenschaft ehrenamtlich organisiert, insbesondere vom Vorstand und weiteren aktiven Mit-

gliedern. Das Format ist klar strukturiert: Nach Beiträgen vom Podium wird die Diskussion für das Publikum geöffnet. Der Diskussionsumfang ist demnach als mittel einzuschätzen, da im großen Teilnehmerkreis und nicht in der Kleingruppe diskutiert wird.

Der Plattformcharakter der Veranstaltung kommt darin zum Ausdruck, dass als Referentinnen und Referenten oft Vertreter lokaler Akteure geladen werden (siehe Abbildung 12). Dies sind zum einen Stadtverwaltung, Stadtwerke und kommunale Wohnungsunternehmen, die über bestimmte Projekte in Jena und seinen Ortsteilen informieren. Zum anderen werden aber auch Organisationen der Zivilgesellschaft wie die Bürgergenossenschaft selbst, andere Genossenschaften aus Thüringen oder Bürgerinitiativen eingeladen, die über eine besondere Bürgerwissen verfügen. Auf diese Weise führen die Energietreffs sehr unterschiedliche Akteure zusammen. Diese Treffen können dann auch Ausgangspunkt für weiterführende Diskussionen bzw. konkrete Projekte sein.

Abbildung 12

Struktur der BürgerEnergieTreffs in Jena



Quelle: eigene Darstellung

BürgerEnergieTreff Jena: Wärmeeffizienz im Ortsteil Schlegelsberg
Die 16. Veranstaltung des BürgerEnergieTreffs findet im Ortsteil Schlegelsberg statt, der am Rand von Jena liegt und durch eine Bebauung mit Ein- und Mehrfamilienhäusern aus den 1930er-Jahren geprägt ist. In diesem Viertel haben bereits energetische Gebäudesanierungen stattgefunden. Weitere sind geplant, was auch Anlass und Gegenstand des Treffens ist, das von der Bürgergenossenschaft organisiert wird. In der Panorama-Gaststätte, einem örtlich bekannten Ausflugslokal, haben sich an diesem Donnerstagabend um 19:30 Uhr knapp 40 Personen eingefunden, mehrheitlich Männer im Alter von 50 Jahren und älter.
Zu Beginn gibt der Vorsitzende der Bürgergenossenschaft eine Einführung in das Thema der Veranstaltung. Anschließend geht der Dezernent für Stadtentwicklung und Umwelt der Stadt Jena, ebenfalls ein Gründungsmitglied der Genossenschaft, auf die Bedeutung von Wärmeenergieeinsparung ein. Denn Ziel des Abends ist es, Bürgerinnen und Bürger, insbesondere Hausbesitzer, für solche Vorhaben zu gewinnen sowie Mieterinnen und Mieter aufzuklären. In dem Hauptvortrag informiert ein freiberuflicher Thermograf über Wärmebildanalysen. Er geht dabei auf verschiedene Gebäudetypen in Schlegelsberg ein und erläutert, welche Maßnahmen durchgeführt werden können und zu welchen Kosteneinsparungen diese führen.
In weiteren Vorträgen informieren die Stadt Jena und die Stadtwerke über Förderprogramme für energetische Sanierungen. Dabei wird nicht nur auf Bundesprogramme verwiesen, sondern die Stadtwerke selbst unterstützen Wärmeanalysen. Die anschließende Debatte wird vom Vorsitzenden der Genossenschaft moderiert. Er achtet darauf, dass alle Interessierten zu Wort kommen und Vielredner die Diskussion nicht überbeanspruchen. Gegen 21:30 Uhr sind die meisten Fragen beantwortet, und die Veranstaltung wird mit Verweis auf den nächsten Termin beendet.

7.1.4 Auswertung: Beschäftigte an Schaltstellen der Genossenschaft

Was die Entlastung der Stadtwerke angeht, so kann sicherlich gesagt werden, dass auch die Kommunikationsabteilung des Unternehmens ohne Weiteres BürgerEnergieTreffen organisieren könnte. Wo jedoch der Vorteil der Bür-

gergenossenschaft liegt – und das können die Stadtwerke nicht leisten –, ist ein besonderer Zugang zur Bürgerschaft. Es können von ihr noch einmal andere Personen und Gruppen erreicht werden als von den Stadtwerken allein. Die Genossenschaft genießt in Jena ein gewisses Vertrauen und Ansehen, das sie zugunsten der Energiewende und der Stadtwerke einbringt. Somit kann für Jena gesagt werden, dass die dortige Bürgergenossenschaft kein Konkurrent der Stadtwerke, sondern ihr Unterstützer ist.

Eine weitere Besonderheit besteht in der Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtwerke. Dies beruht weniger auf einer formalen Kooperation als auf einem ehrenamtlichen Engagement der Beschäftigten. Es kann sogar argumentiert werden, dass sich an entscheidenden Stellen der Genossenschaft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren. So befindet sich ein Mitarbeiter im Vorstand der Genossenschaft. Ein anderer ist als Schatzmeister tätig. Auch die Arbeitnehmervertreter, die im Aufsichtsrat der Stadtwerke sitzen, sind Mitglieder der Genossenschaft. Und letztlich ist deutlich zu sehen, dass sich manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren, wenn sie als Referierende zu den Energietreffs eingeladen werden.

Das Engagement der Beschäftigten ist darin begründet, dass zwischen Stadtwerken und Genossenschaft von Anfang an ein gutes Verhältnis bestand. Ein Engagement in der Genossenschaft steht also nicht im Konflikt mit der beruflichen Tätigkeit. Im Gegenteil, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorträge auf den Energietreffen halten, erfahren sie eine Sichtbarkeit, die sie sonst nicht erhalten. Grundsätzlich ist aber auch zu fragen, warum dieses Engagement ehrenamtlich sein muss und nicht Teil ihrer regulären Tätigkeit sein kann.

Hinweise für die Praxis: Bürgerplattform

Bürgergruppen als Organisatoren von Bürgerplattformen
Die Gründung von Bürgerplattformen ist ein Prozess, der von Initiativen und Genossenschaften getragen wird. Die Stadtwerke können hier keinen Auftrag geben, jedoch den Vorschlag einer Plattform mit lokalen Initiativen diskutieren. Hierzu können z. B. Ideenworkshops dienen, wie sie bereits bei der partizipativen Entwicklung vorgeschlagen werden (siehe Kapitel 6.3). Es wird sich dann zeigen, ob es Interesse für die Gründung einer Bürgerplattform gibt.
Der Begriff „Plattform“ ist dabei nur ein Arbeitstitel – die Begrifflichkei-

ten können vor Ort ganz andere sein. Eingeladen werden könnten lokale Gliederungen von Umweltverbänden, Bürgerinitiativen, Bürgergenossenschaften und studentische Gruppen, die sich mit der Energiewende auseinandersetzen.

Unterstützung durch Stadtwerke
Auch wenn die Bürgergruppen als Organisatoren der Plattformen auftreten, können die Stadtwerke ebenfalls einige Aufgaben übernehmen. Dies kann z. B. die Werbung für die Veranstaltung betreffen oder auch die Gestaltung von Einladungsflyern und ihre Verteilung. Gleichfalls kann es hilfreich sein, wenn die Kosten zur Anmietung von Räumlichkeiten übernommen werden. Wie die Aufgaben und Unterstützungsleistungen konkret aussehen, ist bei jedem Bündnis unterschiedlich und zwischen den Partnern abzustimmen.

Interessierte Beschäftigte als Bindeglied
Um die Bürgerplattform eng mit den Stadtwerken bzw. öffentlichen Unternehmen zu verbinden, ist es von Vorteil, wenn Beschäftigte sich hier engagieren. Dies kann nicht von oben bzw. von der Geschäftsführung angeordnet werden. Oft handelt es sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich auch in ihrer Freizeit für die Energiewende engagieren und ihr berufliches Wissen in solche Plattformen, sei es z. B. als Referenten oder bei der Themenwahl, einbringen können. Auf diese Weise wird neben der formalen Kooperationsvereinbarung zwischen Unternehmen und Bürgergruppen die Verbindung gestärkt.

7.2 Unterstützungsprogramm (Stadtwerke Wolfhagen)

Als eine weitere Form bürgerschaftlicher Partnerschaften können unmittelbare Unterstützungsprogramme angesehen werden. Hierfür ist die Bürgergenossenschaft in Wolfhagen ein gutes Beispiel, die nicht nur im Aufsichtsrat der Stadtwerke vertreten ist, sondern aus den Gewinnen der Beteiligung selbst Energieeffizienzmaßnahmen ihrer Mitglieder finanziert. Geht von diesen Programmen eine stärkere Entlastung aus als in Jena? Welche Rolle haben hier die Beschäftigten?

7.2.1 Organisation des Verfahrens

Unterstützungsprogramme müssen nicht zwangsläufig im Energiesektor angelegt sein, sondern es wäre auch denkbar, dass z. B. im Wasserbereich Bürgerinitiativen über den Ressourcenschutz aufklären oder Bildungsveranstaltungen zu anderen Themen durchführen.

Der Organisator ist jedoch immer eine organisierte Bürgergruppe, die auch hier wieder mit anderen Akteuren kooperieren kann. Grundsätzlich ist jedoch die Frage zu stellen, wem das Unterstützungsprogramm zugutekommt. In Wolfhagen sind dies zunächst die Mitglieder der Genossenschaft selbst. Darin besteht ein wesentlicher Unterschied zur Bürgerplattform in Jena, zu deren öffentlichen Veranstaltungen alle Interessierten Zugang haben.

Die Autonomie ist bei einem von Bürgergruppen organisierten Unterstützungsprogramm hoch: Das Agenda-Setting liegt in ihren Händen, und die Entscheidung über die Umsetzung des Programms wird von der Bürgergruppe selbst getroffen (siehe Tabelle 13). Bei der Bürgerenergiegenossenschaft Wolfhagen ist dies die Generalversammlung.

Tabelle 13

Unterstützungsprogramm

Inhalte	Bürgerinnen und Bürger unterstützen durch Maßnahmen die Stadtwerke
Organisator	
Teilnehmer	
Typ der Bürgerschaft	organisierte Bürger
weitere Stakeholder	nein
Qualität der Deliberation	
Agenda-Setting	ja
Umfang der Diskussion	gering
Einfluss der Teilnehmer	Selbstorganisation
rechtlicher Rahmen	schriftliche Fixierung

Quelle: eigene Darstellung

7.2.2 Teilnehmer: Aktive sammeln sich im Fachbeirat der Bürgergenossenschaft Wolfhagen

Die Genossenschaft in Wolfhagen zählt wie die in Jena über 800 Mitglieder (2016). Der Betrag, der hier aufgebracht wurde, umfasst aber nicht 8,2 Millionen Euro, sondern nur 3,8 Millionen Euro (2016). Die Organe der Genossenschaft sind vorgeschrieben. Die jährliche Generalversammlung, zu der sich ca. 100 bis 150 Mitglieder zusammenfinden, ist das höchste Beschlussorgan. Darüber hinaus gibt es einen Vorstand und einen Aufsichtsrat der Genossenschaft. Durch die Beteiligung an den Stadtwerken kann die Bürgerenergiegenossenschaft Wolfhagen auch zwei Mitglieder in den Aufsichtsrat der Stadtwerke entsenden (siehe Kapitel 5).

Für das Unterstützungsprogramm sind jedoch nicht Aufsichtsrat und Hauptversammlung der Genossenschaft zuständig, sondern ein Fachbeirat „Energieeffizienz". Die Einrichtung eines solchen Beirates ist nicht rechtlich vorgeschrieben. Die Idee ist, dass Genossenschaftsmitglieder, die ein besonderes Wissen bzw. ein besonderes Interesse am Thema Energieeffizienz haben, sich hier engagieren können. Aus diesem Grund ist die Zahl der Genossenschaftsmitglieder zwischen sechs und neun variabel gehalten – eine Neuwahl erfolgt dabei, anders als bei Vorstand und Aufsichtsrat, nicht nach drei, sondern nach zwei Jahren.

Mitglied im Fachbeirat der Genossenschaft sind mit jeweils einem Mitglied auch die Stadtwerke und der Verein Energie 2000, der technische Lösungen für die Umsetzung der Energiewende entwickelt. Auf diese Weise wird der Beirat zu einem wichtigen Kooperationsgremium. Denn alle dort vertretenen Akteure sehen die Energieeffizienz als einen wichtigen Baustein zur Umsetzung der Energiewende an, der die grüne Stromproduktion in Wolfhagen ergänzt.

7.2.3 Deliberation: Ausarbeitung von Unterstützungsprogrammen

Im Energiefachbeirat herrschen gute Bedingungen für Deliberation. Dies liegt daran, dass es sich um eine überschaubare Gruppe von neun bis zwölf Personen handelt. Bei dieser Anzahl können alle Beteiligten zu Wort kommen und Vorschläge für Effizienzprogramme unterbreiten, die dann der Generalversammlung der Genossenschaft zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Das für die Umsetzung notwendige Geld nimmt die Genossenschaft aus den Gewinnen ihrer Beteiligung an den Stadtwerken (siehe Abbildung 13).

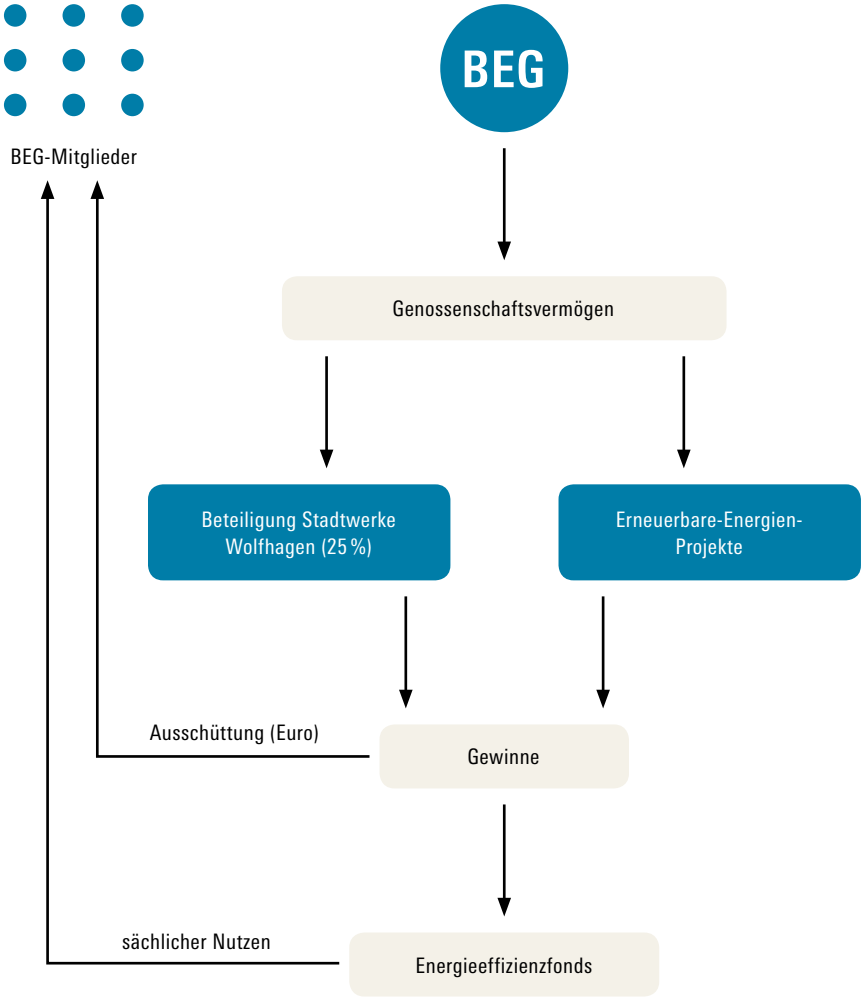
Hier verzichtet also die Generalversammlung – was in Jena anders ist – auf eine volle Auszahlung der Dividende und hat bisher folgende vier Programme finanziert:

- *Wärmebildaufnahmen von Häusern:* So wurde im ersten Jahr angeboten, von seinem Haus ein Wärmebild zu erstellen. Genossenschaftsmitglieder haben hierfür einen Kostenbeitrag von 89 Euro zu leisten.
- *LED-Leuchtmittel für Haushalte:* Das zweite Programm subventioniert den Kauf von LED-Leuchtmitteln. Damit können Genossenschaftsmitglieder bisherige Glühbirnen durch sparsame Leuchtstoffe ersetzen. Jedes Genossenschaftsmitglied kann bis zu fünf Leuchten zu einem Preis von vier bzw. zwei Euro beziehen.
- *energieeffiziente Haushaltsgeräte:* Beim dritten Programm wird der Kauf von energiesparenden Haushaltsgeräten, sogenannter weißer Ware, unterstützt. Dies bezieht sich auf Kühlschränke, Gefriertruhen, Elektroherde etc., die der höchsten Energiesparklasse (also oft A+++) entsprechen. Der Zuschuss beträgt 50 Euro pro Gerät.
- *Ankauf von Elektrofahrrädern:* Als neuestes Programm wird der Ankauf von Elektrofahrrädern mit zehn Prozent, maximal 150 Euro, gefördert. Die Genossenschaft bietet ergänzend eine Beratung beim Kauf der Fahrräder an.

Auch wenn diese Maßnahme nur den Genossenschaftsmitgliedern und nicht der gesamten Einwohnerschaft von Wolfhagen zur Verfügung steht, unterstützt die Genossenschaft die Bemühungen der Stadtwerke und der Stadt, den Stromverbrauch zu reduzieren. Somit kann die Stadt mithilfe der Genossenschaft ihre Ziele zur Reduktion des Stromverbrauches schnell umsetzen. Auch schafft die Genossenschaft Ansatzpunkte für Effizienzprogramme und flexible Netze, z. B. durch die Förderung von Elektrofahrrädern. Denn deren Akkus könnten später im Rahmen von Smart Grids als flexible Stromspeicher genutzt werden.

Abbildung 13

Geldfluss innerhalb der BürgerEnergieGenossenschaft Wolfhagen



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Stadtwerke Wolfhagen (2012)

7.2.4 Auswertung: Beschäftigte profitieren von Synergien der Programme

Einige der Unterstützungsprogramme werden rege von den Mitgliedern der Genossenschaft genutzt, andere weniger. Insgesamt werden dafür über das Jahr Mittel in Höhe von 2.000 bis 5.000 Euro abgerufen. Dies scheint vom Finanzvolumen erst einmal nicht so viel zu sein. Hierzu kann jedoch zum einen gesagt werden, dass es sich ja bei vielen Maßnahmen um Subventionen für umfangreichere Maßnahmen handelt. Zum anderen kann argumentiert werden, dass Synergien mit Energieeffizienzmaßnahmen der Stadt und der Stadtwerke entstehen. Allerdings können in diesen Programmen, so sinnvoll sie auch für die Energiewende sein mögen, zunächst keine besonderen Vorteile für die Beschäftigten ausgemacht werden.

Eine weitere Perspektive wird jedoch deutlich, wenn der größere Rahmen betrachtet wird. Denn die Nähe, die zu den Unterstützungsprogrammen geführt hat, beruht darauf, dass die Genossenschaft Mitgesellschafter der Stadtwerke ist. Dies war der entscheidende Schritt für die Akzeptanz der Windkraft in Wolfhaben und damit zur Umsetzung der Energiewende. Eine Mitarbeiterin hat sich auf diese Kooperation mit der Bürgerschaft vorbereitet. Sie besuchte Fortbildungen zur Gründung von Genossenschaften und hat diesen Prozess in Wolfhagen für die Stadtwerke aktiv begleitet. Nachfolgend beschreibt sie, wie sich ihr Tätigkeitsfeld weiterentwickelt hat:

> „Die üblichen Bürotätigkeiten mache ich immer noch, aber das Alltagsgeschäft hat sich um Marketing, Präsentationen, Kommunikation mit den vielfältigen Partnern, [sic!] etc. erweitert. Mein Job hat mittlerweile eine Bandbreite, die mit dem vorherigen nichts mehr zu tun hat." (Assistentin der Geschäftsführung 2015: 10)

Weiterhin kann gesagt werden, dass sich mit der Energiewende, die erst durch die Unterstützung der Bürgergenossenschaft möglich wurde, auch die Beschäftigtenzahl erhöht hat, wie aus der Aussage der bereits oben zitierten Mitarbeiterin deutlich wird:

> „Vor der BEG Gründung [sic!] sind wir 30 Mitarbeiter gewesen, jetzt sind wir 40. Wir haben zwei Leute mehr in der Buchhaltung und jemanden für Marketing und Kommunikation eingestellt. Durch den Kundenzuwachs brauchen wir auch mehr Mitarbeiter in der Verbrauchsabrechnung und für die Kundenbetreuung. Also es wächst, unser Unternehmen, durch die vielen Möglichkeiten." (Assistentin der Geschäftsführung 2015: 13)

In Wolfhagen zeigt sich somit, dass Bürgerbeteiligung bzw. bürgerschaftliche Partnerschaften allein nicht unbedingt zu größeren Effekten führen. Dies ändert sich jedoch, wenn Beteiligung Teil einer umfassenden Reformstrategie ist: Sie kann Unterstützung in der Bevölkerung fördern und schafft damit ein positives Umfeld für die Entwicklung des Unternehmens, von dem auch Beschäftigte durch die Sicherung bzw. den Ausbau von Arbeitsplätzen profitieren können.

Hinweise für die Praxis: Unterstützungsprogramme

Finanzierung von Unterstützungsprogrammen
Da es Genossenschaftsmitgliedern nicht immer leichtfällt, auf die Gewinnauszahlung zu verzichten, könnte eine Finanzierung für Unterstützungsprogramme auch auf anderem Wege eingeworben werden. Statt die Mittel aus der Dividende der Genossenschaft zu nehmen, könnten Spendenaufrufe für bestimmte Programme gestartet werden. So verzichten die Genossenschaftsmitglieder z. B. in Jena zwar nicht auf ihre Dividende, einige Mitglieder zahlen aber anschließend freiwillig einen Betrag zur Unterstützung konkreter Projekte ein.
Zur Finanzierung von Programmen könnten auch Aktionstage oder Veranstaltungen wie Konzerte oder Theateraufführungen organisiert werden, deren Erlös dann den Programmen zugutekommt. Der Vorteil solcher Aktionen liegt darin, dass sie sich nicht auf Genossenschaften beschränken, sondern auch von Bürgerinitiativen, Vereinen und anderen interessierten Gruppen organisiert werden können.

Mitarbeit statt Finanzierung
Unterstützungsprogramme können nicht nur auf finanziellen Beiträgen beruhen. Es wäre auch denkbar, dass Programme entstehen, die auf einer ehrenamtlichen Mitarbeit von Bürgerinitiativen, Vereinen oder Genossenschaften basieren. Denkbar wären z. B. Bildungsangebote für Schulen, bei denen Informationen zur Energiewende vermittelt bzw. Möglichkeiten der Mitwirkung diskutiert werden. Auch könnten Bürgerschaft und Stadtwerke im Rahmen einer Kooperation gemeinsam Schulen und andere Institutionen wie z. B. lokale Vereine informieren, wie sie einen Beitrag zur Energiewende leisten bzw. eigene Projekte umsetzen können.

7.3 Fazit: Potenziale für Unternehmen und Beschäftigte

Die Stadtwerke Jena und die Stadtwerke Wolfhagen haben gezeigt, dass ehrenamtliche Unterstützung nicht nur in der öffentlichen Verwaltung möglich ist, sondern bei öffentlichen Unternehmen in Form von bürgerschaftlichen Partnerschaften ebenfalls ein Potenzial dafür vorliegt.

Der Beitrag von Genossenschaften, Bürgerinitiativen etc. lässt sich sicherlich nicht mit betriebswirtschaftlichen Kriterien erfassen. Die Wirkungen sind vielmehr dem Bereich der „Soft Skills" zuzuordnen, die nützlich sein können, um eine positive Stimmung in der Stadt für die Energiewende zu befördern. Dies wirft die Frage auf, inwiefern bürgerschaftliche Partnerschaft ein Spezifikum des Energiesektors darstellt. Wären solche Unterstützungsleistungen auch im Wassersektor denkbar? Als Beispiel für den Wasserbereich könnten z. B. Bildungsprogramme für einen sensiblen Umgang mit der Ressource Wasser in Kindergärten und Schulen angedacht werden. Bürgerinitiativen und Umweltverbände könnten auch mitwirken, Landwirtinnen und Landwirte für eine ökologische und damit grundwasserschonende Landwirtschaft zu gewinnen.

Die Rolle der Beschäftigten ist bei bürgerschaftlichen Partnerschaften frei gestaltbar. In Jena gab es insofern ein enges Verhältnis zwischen Bürgerschaft und Beschäftigten, als sich Letztere in den Gremien der Genossenschaft engagiert haben. Dies ist in Wolfhagen weniger deutlich gewesen. Bei keinem der Fälle kann jedoch gesagt werden, dass Genossenschaften zu Konkurrenten geworden sind, welche die Arbeit der Beschäftigten überflüssig machen. Im Gegenteil, die Energiewende hat dazu geführt, dass sich neue Aufgaben ergeben haben und sich die Beschäftigtenzahl erhöht hat. Das liegt sicherlich nicht an den Genossenschaften, aber sie haben dazu beigetragen, ein entsprechendes Umfeld dafür aufzubauen.

8 BÜRGER- UND BESCHÄFTIGTEN-BETEILIGUNG GEMEINSAM AUSBAUEN

Obwohl Bürgerbeteiligung in kommunalen Unternehmen sowohl in der Praxis als auch in der Literatur immer mehr thematisiert wird, fehlt es an systematischen Übersichten. Ebenso wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass bisher die Rolle der Beschäftigten dabei wenig beachtet wurde (Loeffler/Bovaird, 2016; Bovaird et al., 2016). Die zurückliegenden Seiten stellen den Versuch dar, die Bearbeitung beider Lücken miteinander zu verbinden. Zum einen wurde erstmals ein Überblick über Beteiligungsverfahren aus verschiedenen Anwendungsfeldern präsentiert. Zum anderen diskutierten wir auf der Basis der vor Ort geführten Gespräche, welche Vor- und Nachteile Beschäftigte durch Bürgerbeteiligung erfahren können.

Es folgt nun ein Vergleich der Ergebnisse aus den drei untersuchten Bereichen politische Beteiligung, partizipative Produkt- und Projektentwicklung und bürgerschaftliche Partnerschaften. Als Fortführung dieser Diskussionen werden Szenarien für Anwendungsvorschläge hinsichtlich verschiedener Beteiligungsinstrumente skizziert. Zum Schluss werden Perspektiven und offene Fragen für die weitere Forschung aufgezeigt.

8.1 Profitieren Beschäftigte von Bürgerbeteiligung?

Die Verbreitung von Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen hängt auch davon ab, ob sie von den Beschäftigten unterstützt wird oder nicht. Uns war es dabei ein Anliegen, zunächst einmal zu klären, was unter Bürgerbeteiligung zu verstehen ist. Das Argument lautet, dass eine Beteiligung bei der Produktentwicklung etwas anderes ist als eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern im Aufsichtsrat. Mit den bürgerschaftlichen Partnerschaften wurde zudem versucht, eine ganz neue Perspektive aufzuzeigen. Die wesentlichen Ergebnisse sind nachfolgend zusammengefasst. Während in Kapitel 2.2 noch Potenziale aufgezeigt wurden, kann nun eine erste Bilanz gezogen werden. Dabei wird erkennbar, dass Bürgerbeteiligung durchaus eine Chance sein kann, von der Beschäftigte und Unternehmen profitieren können.

8.1.1 Politische Beteiligung: Kontroverse hängt vom nationalen Kontext ab

Die Unterscheidung nach drei Bereichen der Beteiligung hat deutlich gemacht, dass der Bereich „politische Beteiligung" die meisten Kontroversen auslöst. Bei der partizipativen Produkt- und Projektentwicklung und bei bürgerschaftlichen Partnerschaften ist dies weniger Fall.

Bei der politischen Beteiligung in Kontrollgremien ist auf den Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich hinzuweisen: Auf der Arbeitnehmerseite gibt es hierzulande Bedenken, dass die Bürgerbeteiligung gegen die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgespielt wird (siehe Kapitel 2.2.2). Aus diesem Grunde könnten Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Deutschland skeptisch bleiben, wenn eine Vertretung der Bürgerschaft in Kontrollgremien öffentlicher Unternehmen gefordert wird.

Im französischen Wassersektor gehört hingegen eine Beteiligung der Bürgerschaft zur Routine. Die Vertretung in den Kontrollgremien ist nicht so relevant, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entscheidenden Fragen müssen an anderer Stelle entschieden werden. Artus (2010) hat hier von einem „rapport de force" gesprochen, der die Arbeitsbeziehungen in Frankreich kennzeichnet. Demnach wird durch eine Mobilisierung außerhalb der formalen Gremien Druck auf die Geschäftsführung ausgeübt.

Für die Situation in Deutschland kann aber ebenso argumentiert werden, dass im Idealfall die Bürgerbeteiligung im Kontrollgremium auch genutzt werden könnte, um die Beteiligung der Beschäftigten zu thematisieren und auszuweiten. Denn aufgrund ihrer Beschäftigtenzahl fallen die meisten kommunalen Energie- bzw. Wasserversorger bestenfalls unter das Drittelbeteiligungsgesetz. Möglicherweise finden sie für eine Ausdehnung der Beteiligung bei der Bürgerschaft eine Unterstützung. Denn die Beispiele der politischen Beteiligung zeigten, dass sich Bürgerinnen und Bürger in die Situation von Beschäftigten hineinversetzen können und dass es auch zu Solidaritätsbekundungen kommen kann, wenn z. B. wie in Grenoble ein Arbeitsplatzabbau droht. In diesem Sinne kann argumentiert werden, dass bei einer Einbeziehung Bürgergruppen durchaus Verständnis für eine gute Vertretung der Arbeitnehmerseite im Kontrollgremium haben und diesen Weg auch aktiv unterstützen könnten, wenn sie von der Arbeitnehmerseite dahingehend angesprochen werden.

8.1.2 Faktoren für eine bürgerschaftliche Unterstützung von Beschäftigten

Jenseits der Kontroverse um eine Schwächung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat kann gesagt werden, dass unabhängig von der Beteiligungsform eine „Katastrophe" ausblieb. Von negativen Erfahrungen in größerem Ausmaß haben Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter bei keinem der Fälle berichtet.

Dass die Beteiligung zu keinen Nachteilen führte, mag auf den ersten Blick ein mageres Urteil sein. Allerdings kann dies angesichts der Befürchtungen, die mit einer Partizipation mitunter verbunden werden, erst einmal als eine Entwarnung angesehen werden. Bürgerinnen und Bürger haben weder nach niedrigen Preisen, die Druck auf die Arbeitsbedingungen ausüben könnten, noch nach einer maximalen Gewinnausschüttung für die Bürgergenossenschaft verlangt. Woran das lag, kann an verschiedenen Faktoren identifiziert werden:

- *Auswahl der Teilnehmenden:* Bei allen Beteiligungsverfahren gab es eine gezielte Auswahl der Teilnehmenden. Eine offene Beteiligung fand eigentlich nur bei den BürgerEnergieTreffs statt. Bei sensiblen Bereichen, wie sie die politische Beteiligung darstellt, erfolgte ein Annäherungsprozess zwischen Bürgerinnen und Bürgern auf der einen und dem Unternehmen auf der anderen Seite. In Paris hatte sogar die Beigeordnete die Initiativen ausgesucht, in Jena und Wolfhagen wurde die Gründung der Bürgergenossenschaften von dem Unternehmen bzw. vom Gemeinderat begleitet.
- *Empathie und Einfinden in die neue Rolle:* Es scheint aber, dass Bürgerinnen und Bürger verantwortlich mit ihrem Einfluss umgehen. Sie werden der Rolle im Aufsichtsrat oder Beirat insofern gerecht, als sie sich verantwortlich für Unternehmen und Beschäftigte zeigen. In diesem Sinne werden auch Ergebnisse der Bürgerbeteiligungsforschung in der Verwaltung bestätigt. So wurde deutlich, dass bei einer Bürgerbeteiligung zum Gemeindehaushalt Bürgerinnen und Bürger durchaus verantwortungsvoll mit dem Geld der Stadt umgehen und keine Vorschläge unterbreiten, die zu einem Ruin führen würden (Sintomer et al. 2010; Herzberg 2009).
- *soziale Kontakte:* Wenn sich Beschäftigte und Bürgerinnen und Bürger bei Beteiligungsprozessen begegnen, dann lernen sie sich kennen und bauen soziale Beziehungen auf. Erinnert sei hier an das Statement des Arbeitnehmervertreters in Wolfhagen, der gesagt hat, dass es wie in einer Familie sei, in der die einzelnen Mitglieder aufeinander achten würden und

keiner etwas zum Leidwesen des anderen tun würde. Derartige Beziehungen, die Putnam (1995) als Sozialkapital bezeichnet, lassen sich eventuell in kleineren Städten besser aufbauen als in großen.

Darüber, wie „robust" die einzelnen Faktoren sind, kann an dieser Stelle noch nicht viel gesagt werden. Was passiert z. B. wenn keine „kooperative" Gruppe, sondern eine „antagonistische", auf Eskalation setzende Initiative einbezogen wird? Inwiefern sich auch dann soziale Beziehungen aufbauen lassen und ein verantwortungsvolles Verhalten entsteht, wäre durch die Untersuchung geeigneter Fälle zu klären.

8.1.3 Besondere Bedingungen für Solidarität

Allerdings fanden sich nicht nur die oben beschriebenen indirekten Effekte, die sich zunächst auf das Unternehmen auswirken und wovon dann auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren. Im Fall Grenoble hat der politische Beirat die Beschäftigten des traditionellen Wasserbetriebs sogar direkt unterstützt und sich mit ihnen angesichts eines drohenden Arbeitsplatzabbaus solidarisiert. Dies scheint aber auch an einer besonderen Situation zu liegen:

- *informelle Kontakte:* In Grenoble existiert der Beirat bereits seit dem Jahr 1996. Das heißt, Beiratsmitglieder und Beschäftigte hatten einen verhältnismäßig langen Zeitraum zur Verfügung, in dem sie Kontakte und später dann auch verlässliche Beziehungen aufbauen konnten, obwohl die Beschäftigten selbst im Beirat nicht vertreten sind. Die Kontakte wurden vielmehr auf informellen Wegen gepflegt; so wussten die Beiratsmitglieder, wen sie anrufen mussten, um bestimmte Informationen zu erhalten bzw. Fragen zu erörtern.
- *Beteiligung organisierter Gruppen im Beirat:* Für die Solidarität mit den Beschäftigten kann als Erklärung weiterhin angeführt werden, dass die Unterstützung der Beschäftigen nicht von isolierten Einzelpersonen ausgesprochen wurde, sondern von Vertreterinnen und Vertretern organisierter Gruppen, die von Anfang an einen Beirat und eine öffentliche Wasserversorgung eingefordert hatten. Diese Gruppen orientieren sich also am Gemeinwohl und sind somit für die Solidarität mit den Beschäftigten empfänglich.
- *Solidarität kein Votum gegen die Geschäftsführung:* Darüber hinaus richtet sich die Forderung des Beirats nach dem Erhalt von Arbeitsplätzen nicht gegen die Geschäftsführung des eigenen Unternehmens, sondern ist eine

Positionierung gegenüber einem neu eingerichteten übergemeindlichen Wasserversorger. Es kann sogar gesagt werden, dass der Beirat in seiner Forderung von der eigenen Geschäftsführung unterstützt wurde. Im Gegensatz dazu beschwerte sich die Geschäftsführung des übergemeindlichen Versorgers, dass der Beirat mit der Unterstützung der Beschäftigten seine Kompetenzen überschreite.

Dass Solidarität zwischen Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern und organisierten Bürgergruppen möglich ist, zeigt auch das Beispiel Wolfhagen, wo ebenfalls soziale Beziehungen für eine Rücksichtnahme der Bürgergenossenschaft auf die Interessen der Beschäftigten zu beobachten waren.

Ansonsten ist anzumerken, dass Bürgerinnen/Bürger und Beschäftigte oft keine Möglichkeit zum Aufbau von Kontakten haben. Gerade in politischen Beiräten sind die Beschäftigten häufig ausgeschlossen. Hier könnte jedoch eine Vertretung der Gewerkschaften eingefordert werden. Dass dies möglich ist, zeigen auch Beispiele in Deutschland, wie z. B. der Netzbeirat in Hamburg.

8.1.4 Partizipationsfacharbeiter vs. Extrarolle

Wenn oben vom Ausschluss der Beschäftigten bei der politischen Beteiligung die Rede war, so gilt dies vor allem in der Rolle als Teilnehmende. In der Rolle als Organisatoren von Beteiligungsprozessen ist hingegen einer der stärksten direkten Effekte zu beobachten. Solche Partizipationsfacharbeiterinnen und Partizipationsfacharbeiter, die schon im französischen Kontext wissenschaftlich diskutiert worden sind (Gourgues 2012), waren an verschiedenen Stellen zu beobachten. Am stärksten war dies in Wolfhagen der Fall, wo die Bürgerbeteiligung in eine Energiewendestrategie eingebettet ist, in deren Zusammenhang nicht nur neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt wurden, sondern sich auch das Aufgabenprofil der Beschäftigten geändert hat. Auch bei den Wasserbetrieben in Berlin, Paris und Grenoble gibt es Beschäftigte, deren Tätigkeit zu einem großen Teil in der Vorbereitung und Begleitung von Bürgerbeteiligungsverfahren liegt.

Etwas anders ist es hingegen in Jena: Hier sind die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit nicht ganz klar. Zum einen werden Beschäftigte als Referenten zu den BürgerEnergieTreffs eingeladen. Zum anderen gibt es auch einige Beschäftigte, die sich außerhalb ihrer Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit, in der Bürgergenossenschaft engagieren und dort für die lokale Energiewen-

de werben. Ein solches ehrenamtliches Engagement für das Unternehmen wird in der Literatur als „Extrarolle“ bezeichnet (Morrison 1994). Es bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, die Grenzen ihres sonstigen Aufgabenfeldes zu erweitern, und wird von den Betroffenen durchaus als bereichernd wahrgenommen.

Das Problem besteht darin, dass das Engagement in der Extrarolle letztlich der Tätigkeit eines Partizipationsfacharbeiters sehr ähnlich sein kann, z. B. wenn es um die Organisation von Bürgerveranstaltungen geht. Dies wirft die Frage auf, weshalb die eine Person bezahlt wird und die andere nicht. Dadurch entsteht eine gewisse Spannung zwischen beiden Konzepten, die hier aufgezeigt, jedoch nicht abschließend geklärt werden kann. Für die weitere Diskussion bleibt festzuhalten, dass es Beschäftigte gibt, die Spaß und Interesse an der Organisation von Bürgerbeteiligung haben. Hier entwickelt sich anscheinend ein neues Tätigkeitsfeld, was sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter sowie Gewerkschaften von Bedeutung sein kann, die sich mit Entlohnungsfragen beschäftigen.

8.2 Szenarien für den Werkzeugkasten

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andere Akteure, die an der Einführung von Beteiligungsverfahren interessiert sind, werden nachfolgend einige Szenarien für die Praxis aufgezeigt. Mit ihnen sollen Vorschläge für eine sinnvolle und für Beschäftigte und Unternehmen fördernde Anwendung von Bürgerbeteiligung gemacht werden. Die Szenarien bauen auf dem Werkzeugkasten auf, der bereits beim Katalog der Instrumente in Kapitel 4 vorgestellt wurde und der mit der Unterteilung in die Bereiche politische Beteiligung, partizipative Entwicklung und bürgerschaftliche Partnerschaften einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern bietet.

Vorweg ist anzumerken, dass Rekommunalisierungen ein Anlass zur Einführung von Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen sein können. Die Gründe können dabei sehr unterschiedlich ausfallen: In Grenoble war es ein Korruptionsskandal, der die Rückkehr zur öffentlichen Hand einleitete. Mit Bürgerbeteiligung sollte neues Vertrauen in den nun öffentlichen Versorger gewonnen werden. In Paris sollte die Bürgerbeteiligung die Einführung einer neuen Debattenkultur begleiten. Hier stand vor allem die Transformation, also die Umstellung der Organisation der Wasserversorgung, im Vordergrund.

Mit diesem Fokus auf Transformationsprozesse lässt sich auch auf die Energiewirtschaft in Deutschland überleiten. Hier kann gesagt werden, dass es nicht immer (allein) Rekommunalisierungen sein müssen, die Anlass für Bürgerbeteiligung sind. Die Energiewende und der dafür notwendige Rückhalt in der Bevölkerung legen eine Beteiligung der Bürgerschaft nahe. Anknüpfungspunkte gibt es hier vielfach. Als Beispiel wurden Bürgerenergiegenossenschaften wie z. B. in Jena und Wolfhagen als eine Form der bürgerschaftlichen Selbstorganisation genannt, die jedoch auch Kooperationen mit Stadtwerken eingehen können. An dieser Stelle wurde in diesem Buch von bürgerschaftlichen Partnerschaften gesprochen, welche die Bandbreite der Beteiligungsmöglichkeiten erweitert haben.

Vor diesem Hintergrund richten sich die nachfolgend geschilderten Szenarien nicht nur auf Rekommunalisierungen, sondern sie beziehen andere Transformationsprozesse wie die Energiewende ausdrücklich mit ein.

8.2.1 Szenario 1: Rekommunalisierungsbewegung fordert politische Mitsprache

Stellungnahmen von Gewerkschaften und Erfahrungen wie in Hamburg zeigen, dass Rekommunalisierungen von den Beschäftigten vor allem dann unterstützt werden, wenn das öffentliche Unternehmen mindestens die gleichen, doch am besten bessere Arbeitsbedingungen und Garantien bietet als ein privater Versorger. Aber auch organisierte Bürgergruppen fordern inzwischen eine politische Mitsprache in den neuen Unternehmen. In dem vorliegenden Buch wurden zwei Ansätze für eine politische Beteiligung vorgestellt: eine Vertretung im Kontrollgremium und ein politischer Beirat.

Insbesondere der politische Beirat bietet eine Reihe von Stellschrauben, die in die Diskussion eingebracht und zwischen den beteiligten Akteuren verhandelt werden könnten. Dabei geht es vor allem um die Autonomie (Agenda-Setting, eigene Presseerklärungen, eigenes Budget) und die Rechte des Beirates (wie Einsicht in Dokumente und Rechenschaftspflicht des Aufsichtsrates). Als inhaltliche Schwerpunkte bieten sich Beratung zum Alltagsgeschäft des Aufsichtsrates, strategische Debatten und (Preis-)Evaluationen an (siehe Kapitel 5.2). Auch die Zusammensetzung des Beirates ist ein entscheidender Punkt. Hier besteht die Möglichkeit, nicht nur Bürgerinitiativen und andere Stakeholder, sondern auch Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen zu beteiligen.

8.2.2 Szenario 2: Kontroverse Infrastrukturprojekte

Infrastrukturprojekte können insbesondere im Kontext der Energiewende umstritten sein. Dies betrifft Windkraftanlagen und Smart Grids, aber im Prinzip auch die Planung von Solarparks, Mieterstromprojekten etc. An dieser Stelle wird nicht behauptet, dass sich alle Probleme lösen lassen. Bürgerbeteiligung in Form der partizipativen Entwicklung ermöglicht es jedoch, Reaktionen der Betroffenen im Vorhinein zu testen, mögliche Bedenken zu präzisieren und ggf. dafür Lösungen zu erarbeiten. Diese Verfahren setzen auf die Bürgerexpertise in ihren verschiedenen Formen, deshalb wären Formate mit einer umfangreichen Deliberation zu wählen. So könnte sich ein bereits existierender Kundenbeirat mit den oben genannten Projekten beschäftigen. Auch könnten Bürgerversammlungen, auf denen das betreffende Vorhaben erläutert wird, einen ersten Schritt ergeben. Oft werden jedoch solche Veranstaltungen erst durchgeführt, wenn die Planungen bereits relativ konkret und Anpassungen nur noch begrenzt möglich sind, was zu Konflikten führen kann.

Der Smart-Grid-Workshop in Norderstedt zeigt, dass Konflikte bei der Einführung neuer Technologien oder umstrittener Infrastrukturen durchaus vermieden werden können, wenn früh eine Beteiligung stattfindet. Dies geschieht am besten zu dem Zeitpunkt, zu dem noch Handlungs- und Umsetzungsalternativen bestehen. Wie im Kapitel 6.3 angeführt, wäre hinsichtlich der Mobilisierung von Teilnehmenden zu überlegen, ob alle Interessierten offen eingeladen werden, man sich der Zufallsauswahl bedient oder bereits engagierte Bürgerinnen und Bürger angesprochen werden.

8.2.3 Szenario 3: Erhöhung der Kundenzahl

Die Entwicklung bürgerschaftlicher Partnerschaften wurde im Rahmen dieser Studie erstmals thematisiert. Diese Funktion steht zwar erst am Anfang, jedoch deuten die BürgerEnergieTreffs in Jena und das Unterstützungsprogramm der Bürgergenossenschaft in Wolfhagen an, dass hier durchaus ausbaubare Potenziale vorliegen. Dies gilt insbesondere dann, wenn bürgerschaftliche Partnerschaften im Rahmen von Transformationsprozessen im Stromsektor eingegangen werden. Es könnten z. B. Überlegungen angestellt werden, wie die sozialen Bewegungen einbezogen werden könnten, die sich für die Rekommunalisierung engagiert haben.

Im Rahmen bürgerschaftlicher Partnerschaften könnten die Initiativen ihren guten Ruf und ihre Kontakte in die Zivilgesellschaft für die Werbung

von Kundinnen und Kunden nutzen. Hierfür bestehen verschiedene Möglichkeiten. Eine davon bilden Veranstaltungen wie die BürgerEnergieTreffs in Jena, auf denen über die Energiepolitik des neuen Unternehmens diskutiert wird. Eine gezieltere Wirkung könnten Kampagnen über Rundbriefe, elektronische Newsletter und soziale Medien erzielen. Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt: Prominente Mitglieder der Bewegung könnten hier zum Abschluss eines Stromvertrages aufrufen, oder es könnte einfach über die Aktivtäten des Unternehmens berichtet werden. Zu klären wäre allerdings, unter welchen Bedingungen die Initiativen zu einer solchen Unterstützung bereit wären. Die Wahrscheinlichkeit einer Mitwirkung steigt vermutlich, wenn mit ihnen auch über die Ausgestaltung der politischen Mitsprache gesprochen wird, sodass eine Identifikation mit dem Unternehmen als „unser Unternehmen“ gestärkt wird.

8.2.4 Szenario 4: Test neuer Produkte und Dienstleistungen

Ein Kundenbeirat oder ein Workshop kann zum Test oder zur Entwicklung neuer Produkte herangezogen werden. In der Privatwirtschaft ist dieser Ansatz weit verbreitet, und in der Wissenschaft wird er unter dem Stichwort „Open Innovation“ erörtert (Beck/Kropp 2012; Chesbrough 2003; Torres et al. 2015). Die öffentliche Wirtschaft liegt hier etwas zurück, aber die Studie hat gezeigt, dass auch hier ein großes Potenzial besteht. So ist ein Bürgerwissen in verschiedenen Formen aufgetreten, wobei Nutzerwissen und allgemeine Gerechtigkeitsempfindungen am häufigsten mobilisiert wurden.

Im Beirat von Grenoble, der sich mit Preisen beschäftigt, wurde eine Expertise der Aktivisten abgegeben, und bei seinen Vorschlägen zur Umstrukturierung der Wasserwirtschaft trat ein institutionelles Wissen hervor. Der Beirat von Grenoble zeigt zudem, dass ein Bürgerwissen nicht nur bei der partizipativen Entwicklung, sondern auch bei der politischen Beteiligung auftreten kann. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass, um ein Produkt oder Projekt möglichst konkret voranzubringen, zur Vorbereitung der Bürgerbeteiligung spezielle Fragen entworfen werden können, wie wir es beim Smart-Grid-Workshop in Norderstedt gesehen haben. Dabei wäre auch zu überlegen, zu welchen Zeitpunkt der Entwicklung eine Beteiligung sinnvoll ist. Dies wäre von Fall zu Fall von den Organisatoren selbst zu entscheiden. Generell ist es jedoch möglich, Bürgerinnen und Bürger sowohl bei der Phase der Ideengenerierung und -auswahl als auch bei der Phase der Ideenausarbeitung und -weiterentwicklung oder der Ideenbewertung und Vermarktung einzubeziehen (siehe Kapitel 2.1).

8.2.5 Szenario 5: Stabilisierung bei Preisanpassungen

Einer der heikelsten Momente sind für öffentliche Unternehmen Preisanpassungen. In ihrer Folge kommt es häufig zu Kritik in der Öffentlichkeit. Dies gilt sowohl für den Strom- als auch für den Wassersektor. Die Empfehlungen des Beirates in Grenoble, die Wasserpreise anzuheben, waren von daher für den Versorger hilfreich. Sicherlich lässt sich daraus kein Automatismus in dem Sinne ableiten, dass Beiräte immer Preisanpassungen der Geschäftsführung bzw. des Aufsichtsrates unterstützen würden.

Der Fall Grenoble zeigt, dass bei Preisanpassungen durch Beteiligung und Transparenz ein Vertrauen und ein Verständnis aufgebaut werden können. Nachdem der Beirat sicher war, dass ein Missbrauch ausgeschlossen ist, war den Mitgliedern durchaus klar, dass bei einem zurückgehenden Wasserverbrauch eine Erhöhung der Wasserpreise notwendig ist. Dies setzt allerdings eine intensive Auseinandersetzung mit der Wasserwirtschaft voraus, was vor allem langfristig arbeitende Kundenbeiräte oder politische Beiräte leisten könnten. Gerade wenn dort Watchdog-Organisationen oder Bürgerinitiativen vertreten sind, könnte dies in der Öffentlichkeit zur Glaubwürdigkeit der Anpassungen beitragen. Dabei reicht allerdings nicht nur die Zustimmung des Beirates aus, sondern diese muss nach außen – am besten durch den Beirat selbst – kommuniziert werden, sodass die Kundinnen und Kunden des Unternehmens davon Notiz nehmen.

8.3 Perspektiven

Diese Studie hat nur sechs Fallstudien im Strom- und Wassersektor untersucht. Es konnte somit lediglich ein kleiner Ausschnitt aus dem inzwischen durchaus vielfältigen Feld der Bürgerbeteiligung in Kommunalunternehmen aufgezeigt werden. Einige Fragen sind jedoch offengeblieben. Von daher werden nun einige Ansätze für weitere Forschungen aufgezeigt.

8.3.1 Mehr Beteiligung für Beschäftigte

Die Frage, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bürgerbeteiligung profitieren können, hängt von verschiedenen Bedingungen ab, wie bereits gezeigt wurde. Aus den in dieser Studie angestellten Beobachtungen lässt sich aber auch ableiten, dass es sinnvoll sein könnte, die Einführung von Bür-

gerbeteiligung mit einer Ausweitung der Beteiligung der Beschäftigten zu verbinden. Hier können nach den einschlägigen Kategorien der industriellen Beziehungen vier Ebenen unterschieden werden:

- *Arbeitsplatz:* Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger hat gerade bei der partizipativen Entwicklung viel mit dem Arbeitsplatz der Beschäftigten zu tun. Hier können Bürgerinnen und Bürger Vorschläge zu Produkten und Projekten unterbreiten. Beschäftigte können Beteiligung mit planen und organisieren, aber auch selbst Teilnehmende sein, wie z. B. beim Smart-Grid-Workshop in Norderstedt. Eine Ausweitung der Beteiligung der Beschäftigten könnte weiterhin bedeuten, dass sie Inhalte ihrer Arbeit mitbestimmen und einen Einfluss auf ihre Arbeitszeiten ausüben.
- *Betriebsebene:* Es wurde gezeigt, dass Bürgerbeteiligung einerseits bestimmte Transformations- und Modernisierungsprozesse unterstützen kann, die zu mehr Beschäftigung führen können. Auf der anderen Seite kann Bürgerbeteiligung auch längere bzw. andere Arbeitszeiten mit sich bringen. Auch können neue Beschäftigungsfelder entstehen, wie im Fall der Geschäftsführungsmitarbeiterin in Wolfhagen. Partizipation könnte aber ebenfalls zu fremdbestimmten Tätigkeiten führen. Vor diesem Hintergrund könnte eine Lösung darin bestehen, die von Beteiligungsprozessen betroffenen Beschäftigten sowie die Arbeitnehmervertretung bei der Entwicklung von Bürgerbeteiligung im Unternehmen einzubeziehen.
- *Unternehmensmitbestimmung:* Die Brisanz bei der Einführung von Bürgerbeteiligung in Aufsichtsräten wurde bereits deutlich. Gerade in Deutschland kann daraus, so die Warnung vonseiten der Gewerkschaften, leicht ein Instrument werden, das den Einfluss der Arbeitnehmerseite schwächt. Allerdings könnte die Beteiligung der Bürgerschaft auch ein Argument darstellen, die Repräsentation der Beschäftigten zu erhöhen bzw. dort einzuführen, wo sie nicht vorhanden ist. Denn viele Stadt- und Wasserwerke haben weniger als 500 Beschäftigte, liegen also unterhalb der Schwelle einer verpflichtenden Mitbestimmung. Gemeinsam mit der Bürgerbeteiligung könnte somit eine Mitarbeitervertretung im Kontrollgremium etabliert werden.
- *Gewerkschaften:* Für die Gewerkschaften könnten organisierte Bürgergruppen interessante Partner sein. Die Verbindung von Gewerkschaften und sozialen Bewegungen wurde bereits in der Literatur (Bsirske 2004; Bormann et al. 2015) thematisiert, kommunale Unternehmen könnten hier einen Ansatzpunkt bieten. So haben sich Gewerkschaften und soziale Bewegungen gegen eine Liberalisierung des Wassersektors in der EU engagiert, z. B. durch die Europäische Bürgerinitiative Right2Water. Im

Stromsektor sind solche Kampagnen eventuell komplizierter, da die Energiewende mit einem Arbeitsplatzabbau im Kohletagebau verbunden ist. Aber es gibt auch andere Bereiche, wo Möglichkeiten zur Kooperation beständen, z. B. bei der Erschließung erneuerbarer Energien.

Bei der Verbindung von Bürgerbeteiligung mit einer Partizipation der Beschäftigten wäre allerdings darauf zu achten, dass die Mitbestimmung nicht geschwächt wird. Denn die Einführung von Betriebsräten wird mitunter durch „neue Beteiligungsformen" unterlaufen. Statt der Wahl eines Betriebsrates wird mehr Selbstbestimmung bei der Durchführung eigener Projekte angeboten. Hierzu ist anzumerken, dass es sich um zwei verschiedene Ebenen handelt: Eine Beteiligung auf der Ebene des Arbeitsplatzes ersetzt nicht eine Beteiligung auf Betriebsebene, bei der sich für eine generelle Regelung im Unternehmen eingesetzt und auf die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten geachtet wird.

8.3.2 Bürgerbeteiligung jenseits des Strom- und Wassersektors

Was bisher offenblieb, ist die Frage, inwiefern die Beteiligungsformen und Instrumente an einen bestimmten Sektor gebunden sind, ob die beschriebenen Beteiligungsarten nicht auch jenseits des Wasser- und Stromsektors angewendet werden und welche Rolle hierbei nationale Traditionen spielen könnten. Auch scheint es Verbindungen zwischen verschiedenen Beteiligungsbereichen zu geben, worauf an dieser Stelle hingewiesen werden soll.

Für die politische Beteiligung wurden Beispiele sowohl im Wasser- als auch im Energiesektor gefunden, wobei in Deutschland nationale Traditionen und die Verankerung der Mitbestimmung zu einer gewissen Sensibilität bei den Beschäftigten, insbesondere bei den Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern, geführt haben. Generell scheint aber eine Übertragung auf andere Bereiche und Länder möglich zu sein, vor allem, wenn es um politische Beiräte geht.

Bei der partizipativen Produkt- und Projektentwicklung ist ebenfalls eine Anwendung in verschiedenen Bereichen möglich. Anders als bei der politischen Beteiligung besteht hier nicht die Gefahr eines Machtverlustes. Vielmehr ist das vielfältige Wissen der Bürgerinnen und Bürger bei der Entwicklung neuer Produkte bzw. zur Verbesserung von Dienstleistungen nützlich. Ein gutes Beispiel hierfür sind Kunden- und Fahrgastbeiräte im Mobilitätsbereich, die es in vielen europäischen Ländern gibt. Die Rückmeldung der Nut-

zerinnen und Nutzer hilft hier, Transformationsprozesse zu gestalten, bei denen es darum geht, die Attraktivität eines Nahverkehrs zu steigern, bei der Busse und Bahnen zu einer Alternative zum motorisierten Individualverkehr werden können (Jansen 2012; Schiefelbusch/Dienel 2009).

Bei den bürgerschaftlichen Partnerschaften scheint es hingegen eine Sektorspezifik zu geben. Für diese Beteiligungsform wurden in diesem Buch ausschließlich Beispiele für den Stromsektor gezeigt, was vor allem an der Bürgerenergie und ihren Genossenschaften lag. Es kann also von einer Präferenz für den Stromsektor ausgegangen werden, wobei bürgerschaftliche Partnerschaften außerhalb der in diesem Buch untersuchten Fallbeispiele auch im Wassersektor zu finden sind. In Ländern des globalen Südens gibt es Vorbilder, bei denen Bürgerinnen und Bürger den Staat bzw. den öffentlichen Anbieter unterstützen, so sind z. B. Marokko (Houdret 2010), Indien (Button 2017) und Bolivien (Poupeau/Hardy 2016) zu nennen. Hier wären die Entstehungsbedingungen mit denen in Europa bzw. in Deutschland und Frankreich zu vergleichen, wobei die Mitwirkung der Beschäftigten noch einmal in einen ganz anderen Kontext eingebunden ist.

Dass sich die Partizipationsfrage im Stromsektor eventuell in einem besonderen Maße stellt, könnte daran liegen, dass sich dieser Sektor in großen Umbrüchen befindet. Einige Autoren, aber auch Akteure aus der Praxis, sind sich einig, dass eine Herausforderung wie die Energiewende nur mit Einbeziehung einer Bürgerenergie und ihrer Initiativen und Genossenschaften geschehen kann (Blanchet 2015; VKU 2016). Dabei scheint hier ein Wettbewerb zwischen Städten (z. B. um Förderprogramme, Sichtbarkeit etc.), aber auch zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen zu bestehen. Die Potenziale der Kooperation zwischen Bürgergenossenschaften und Stadtwerken, die dieses Buch aufzeigt, müssten durch weitere Forschung präzisiert werden. Demnach wäre die These zu prüfen und genauere Bedingungen wären herauszuarbeiten, dass von einer Zusammenarbeit beide Akteure profitieren könnten.

8.3.3 Zusammenspiel von Beteiligungsformen

Was die Unterscheidung von politischer Beteiligung, partizipativer Produkt- und Projektentwicklung sowie bürgerschaftlichen Partnerschaften angeht, so macht diese aus analytischen Gründen bzw. bei der Planung und Diskussion über Bürgerbeteiligung durchaus Sinn. Dabei ist auch zu beachten, dass es ein Zusammenspiel verschiedener Partizipationsformen gibt und dies ebenso sinnvoll sein kann. So fand sich in Jena eine bürgerschaftliche Partnerschaft,

bei der die örtliche Bürgergenossenschaft die sogenannten BürgerEnergie-Treffs organisierte. Gleichzeitig strebte die Genossenschaft aber gleichfalls eine Erhöhung ihrer Kapitalbeteiligung bei den Stadtwerken an, um im Aufsichtsrat repräsentiert zu sein.

Ebenso scheint eine Trennung zwischen politischem Beirat und Kundenbeirat nicht immer einfach zu sein. Auch ein politischer Beirat kann eine Bürgerexpertise abgeben, die dann zur Entwicklung von Produkten beiträgt. So beschäftigen sich schon heute politischer Beirat wie auch der Kundenbeirat mit der Preisgestaltung. Auch wenn dies in unterschiedlicher Tiefe und mit unterschiedlichem Einfluss erfolgt, so scheinen die Grenzen durchaus fließend zu sein und nicht immer so starr und kategorisch, wie sie in dieser Studie in idealtypischer Form dargestellt wurden.

Für Akteure, die Beteiligung einführen wollen, bedeutet dies zum einen, dass Elemente aus verschiedenen Instrumenten durchaus miteinander kombiniert werden können. Zum anderen heißt dies, dass sich Beteiligung von einem auf einen anderen Bereich auswirken kann. Das heißt, ein Kundenbeirat könnte in einen politischen Beirat überführt werden wie auch ein politischer Beirat in eine Bürgerbeteiligung im Aufsichtsrat. Einige Unternehmen haben darauf reagiert, indem sie bereits mehrere Partizipationsverfahren führen oder im besten Fall auch eine Verbindung zwischen ihnen geschaffen haben.

8.3.4 Ausblick auf weitere Verbreitung

Die Beispiele dieser Studie sollten zeigen, dass in die Landschaft der kommunalen Unternehmen Bewegung gekommen ist. Für die Beschäftigten stellt dies zweifelsohne eine Veränderung dar. Eine Unterscheidung nach den drei Beteiligungsbereichen „politische Beteiligung", „partizipative Entwicklung" und „bürgerschaftliche Partnerschaften", die hier angeboten wurde, kann jedoch helfen, Risiken und Chancen einzuschätzen. Wir haben uns bemüht, eine kritische Distanz zu unserem Untersuchungsgegenstand der Bürgerbeteiligung einzuhalten. Gerade deshalb glauben wir, dass die Vorteile überwiegen. Mit dieser Studie wollten wir auch Mut machen, sich auf neue Formen der Beteiligung einzulassen und diese selbst aktiv mitzugestalten. Sollten also Beschäftigte und Unternehmen Lust bekommen haben, sich auf neue Beteiligung einzulassen, so hoffen wir, dass die Beschreibungen der verschiedenen Instrumente mit den jeweiligen Empfehlungen eine gute Anleitung für die Praxis ergeben. Wir freuen uns jedenfalls auf die Rückmeldungen und die Fortsetzung des Diskurses über Bürgerbeteiligung in öffentlichen Unternehmen.

GLOSSAR

Agenda-Setting
bedeutet hier, dass Themen zur Diskussion auf die Tagesordnung gesetzt werden können. Oft werden Fragen, die manchen Akteuren wichtig sind, nicht zur Diskussion und Entscheidung gestellt. Darin drücken sich auch Machtverhältnisse aus. In Gremien der Bürgerbeteiligung ist es deshalb ein Zeichen von Autonomie, ob die beteiligten Bürgerinnen und Bürger bzw. Bürgergruppen auch Themen selbst auf die Tagesordnung setzen können oder ob die Themen von den Organisatoren des Verfahrens (Stadtverwaltung, Unternehmensleitung etc.) bzw. von der von ihr beauftragten Moderation vorgegeben werden. In der Politikwissenschaft ist Agenda-Setting Bestandteil umfassender Modelle zur Erklärung von Entscheidungen.

Bürgerenergie
Unter dem Begriff Bürgerenergie werden zum einen Einzelbürger verstanden, die z. B. eine Fotovoltaikanlage auf dem Dach ihres Hauses installiert haben. Zum anderen werden darunter finanzielle Beteiligungen an überregionalen Betreibern von Erneuerbare-Energien-Anlagen angeführt. Eine dritte Form bilden Bürgerenergiegesellschaften, die möglicherweise für Stadtwerke besonders interessant sind (Radtke 2016). Gegenüber den anderen beiden Formen sind die Bürgerinnen und Bürger als Gruppe vor Ort organisiert, was den Nutzen für eine Kooperation verstärkt.

Bürgerwissen
Der Ansatz des Bürgerwissens geht davon aus, dass nicht nur die einschlägigen Expertinnen und Experten über ein Wissen verfügen, sondern aufgrund ihrer spezifischen Erfahrungen und Interessen auch Bürgerinnen und Bürger. Im Sinne einer technischen Demokratie handelt es sich darum, das Experten- und das Bürgerwissen optimal miteinander zu verbinden. Hilfreich ist hierzu, sich die Vielfalt des Bürgerwissens zu verdeutlichen. So lassen sich verschiedene Formen von Bürgerwissen unterscheiden: Wissen über Institutionen, Nutzerwissen, Wissen über das Allgemeinwohl, Berufswissen, externe Gegenexpertise, Gegenexpertise der Aktivisten (zur Beschreibung der einzelnen Wissensformen siehe Kapitel 2.1.2). Bürgerwissen wird durch gute Bedingungen der Deliberation ermöglicht, wie sie z. B. in Gremien mit überschaubarer Personenzahl oder Workshops vorherrschen.

CAP ***(commission administrative paritaire)***
Im CAP werden *individuelle* Angelegenheiten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern behandelt, die sich auf die persönliche Karriere von Beschäftigten beziehen. Das CAP ist ein Gremium für Beschäftigte im statut public, also für Angestellte im öffentlichen Dienst. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im statut privé angestellt sind, können sich mit ihren Angelegenheiten an den délégué du personnel (DE) wenden.

CCSPL ***(commissions consultatives des services publics locaux)***
Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das zur Kontrolle der Vergabe öffentlicher Aufträge in Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnerinnen/Einwohnern einzurichten ist. Der reale Einfluss wird in der Literatur als sehr unterschiedlich angegeben. Er hängt anscheinend mit dem politischen Willen der Akteure vor Ort zusammen. So soll die Vergabeprüfung bei einigen Fällen reine Formsache sein, ohne dass eine umfangreichere Diskussion und Prüfung stattfinden. Bei anderen Beispielen werden aber in den CCSPL-Kommissionen umfangreichere Partizipationsprozesse durchgeführt.

CE ***(comité d'entreprise)***
siehe CT

CHSCT ***(comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)***
CHSCT steht für Arbeitsschutzausschuss. Es geht hier also um die Überwachung von Maßnahmen, die sich mit Hygiene, Sicherheit und Arbeitsbedingungen beschäftigen. Ein CHSCT gibt es sowohl bei den rechtlich unselbstständigen régie-Varianten als auch beim EPIC und bei der SPL etc. Der Arbeitsschutzausschuss wurde allerdings, weil er im Zusammenhang mit Rekommunalisierungen weniger Gegenstand kontroverser Diskussionen ist, nicht von der Datenerhebung erfasst und wird in den Abbildungen nicht dargestellt.

communauté
Die *communauté* ist eine kommunale Zwischenebene zwischen Gemeinden und Départements mit einer eigenen, direkt von der Bevölkerung gewählten Vertretung. Es gibt unterschiedliche Arten von *communautés*, die sich nach der Zahl der Bevölkerung richten: *Communautés de communes* ab 15.000 Einwohnerinnen/Einwohnern, *communautés d'agglomérations* ab 50.000 Einwohnerinnen/Einwohnern, *communautés urbaines* ab 450.000 Einwohnerinnen/Einwohnern und *métropole* ab 500.000 Einwohnerinnen/Einwohnern. Für

diese Studie ist die *communauté* von Bedeutung, da sie ebenso die Wasserversorgung übernehmen kann. Da kann sie wie jede andere Kommune auch eine unselbstständige régie oder ein EPIC gründen oder Mitglied in einem syndicat oder SPL sein.

CT ***(comité technique)***
Im CT geht es um die Vertretung von allgemeinen Angelegenheiten, die alle Beschäftigten betreffen, also Standards und Regelungen. Das CT ist für die öffentlich Beschäftigten zuständig. Für die allgemeinen Angelegenheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im *statut privé* ist das *comité d'entreprise* (CE) verantwortlich, wofür der Betrieb mindestens 50 Beschäftigte haben muss. So verfügt z. B. ein EPIC in der Regel über ein *comité d'entreprise.*

DE ***(délégué du personnel)***
siehe CAP

Delegationsvertrag, Delegation
siehe DSP

Deliberation
Deliberation meint hier den gleichberechtigten Austausch von Argumenten und Meinungen. Nach Vorstellungen der habermasschen Theorie der Deliberation kommt in solchen Diskussionen, sofern alle Standpunkte artikuliert werden können, das Gemeinwohl zum Vorschein. Dies setzt voraus, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die gleichen Informationen und auch die gleichen (Rede-)Rechte verfügen, damit sie sich einbringen können. Damit alle sich umfassend äußern können, ist die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer überschaubar zu halten. Plenumsveranstaltungen erlauben in der Regel keine vertiefende Diskussion und das gemeinsame Suchen nach Lösungen. Im Rahmen von Bürgerbeteiligung eignen sich deshalb vor allem Workshops für eine gute Deliberation.

DSP ***(délégation de service public)***
Privatisierungen in der französischen Wasserwirtschaft stellen keine materiellen Privatisierungen dar. Das heißt, die für die Wasserversorgung zuständige Kommune bleibt im Besitz der Infrastruktur, nur die Aufgabe der Versorgung wird an die Privaten delegiert. Diese Art der Versorgung hat in Frankreich Tradition. Obwohl die Dauer der Aufgabendelegation gesetzlich begrenzt ist, wird bei der Neuvergabe in der Regel der bisherige Versorger

gewählt. Die Kommunen haben oft über Jahrzehnte für die Wasserversorgung notwendiges Wissen verloren. Allerdings nutzen inzwischen einige Kommunen dennoch die Option, die Versorgung wieder selbst in die Hand zu nehmen, statt einen Delegationsvertrag zu schließen. Anders als bei den materiellen Privatisierungen in Deutschland müssen dann keine Anteile von den Privaten zurückgekauft werden.

EPIC ***(établissement public à caractère industriel et commercial)***
Ein EPIC ist eine rechtlich selbstständige Organisationsform. Das Kontrollgremium ist ein Verwaltungsrat, der im Französischen die Bezeichnung *conseil d'administration* trägt. Dieses Gremium ist nicht unbedingt nach Parteienproporz besetzt; inwiefern dort die Opposition einbezogen wird, hängt vom Willen der Mehrheitsfraktionen ab. Ein EPIC ist bei Neugründungen von Wasserversorgern in Großstädten weit verbreitet. Ein anderes Argument für diese Organisationsform lautet, dass sie mehr von einer wirtschaftlichen Logik geprägt ist, denn die Beschäftigten sind hier keine öffentlichen Angestellten mehr.

régie
Régie ist ein Oberbegriff, unter dem verschiedene Formen der öffentlichen Organisation verstanden werden können. Als *régie directe* wird eine unmittelbare Versorgung durch die Verwaltung bezeichnet. Bei der *régie à autonomie financière* ist die Wasserversorgung ebenfalls in der Verwaltung angesiedelt, allerdings verfügt diese Form der *régie* über eine getrennte Buchführung. Als Folge der rechtlichen Unselbstständigkeit bleibt die letzte Entscheidungsgewalt beim Gemeinderat. Die *régie à autonomie financière et personnalité morale* besitzt hingegen sowohl eine eigene Buchhaltung als auch eine juristische Eigenständigkeit. Diese Organisationsform wird in wirtschaftlichen Bereichen, zu denen die Wasserversorgung zählt, durch ein EPIC wahrgenommen. Ein EPIC ist bei Neugründungen von Wasserversorgern in Großstädten weit verbreitet.

SEM ***(société d'économie mixte)***
Anders als in Deutschland, wo öffentliche Unternehmen in der Rechtsform GmbH weit verbreitet sind, ist es Kommunen in Frankreich nicht erlaubt, eine private Rechtsform als Eigengesellschaft zu betreiben. Sie können eine private Rechtsform zusammen mit einem privaten Partner als SEM betreiben. Hierbei muss aber per Gesetz die öffentliche Hand die Mehrheit der Anteile haben. Als private Rechtsform gibt es zudem die SPL, die mehrere Gesellschafter benötigt und deshalb für die interkommunale Versorgung genutzt wird.

Smart Grids
Damit werden intelligente Stromnetze bezeichnet, die auf der Ebene eines Hauses, eines Stadtviertels oder einer ganzen Stadt oder Region eingeführt werden. Innerhalb dieses Netzes werden Verbrauch und Stromerzeugung optimal gesteuert. So können zu Tageszeiten mit hohem Verbrauch zusätzliche Erzeuger bzw. Strom aus Speichern hinzugeschaltet werden. Gleiches gilt, wenn z. B. regenerative Energiequellen (Sonne, Wind etc.) mehr Strom erzeugen, als derzeit verbraucht wird. Über smarte Netze können dann Speicher und Verbraucher hinzugeschaltet werden.

Im Rahmen der Energiewende gibt es auch Ansätze, nicht nur große Verbraucher und Produzenten, sondern auch private Haushalte einzubeziehen. Dies würde bedeuten, dass einige Verbrauchsgeräte (Temperatur von Tiefkühltruhen, Aufladung von Elektroautos und Elektrofahrrädern etc.) über eine Zentrale ferngesteuert werden. Zur Erfassung und Übermittlung der hierfür notwendigen Daten sind dann Smart Meter notwendig.

Smart Meter
Smart Meter sind intelligente Stromzähler, deren Einsatz eng mit Smart Grids verbunden ist. Anders als herkömmliche Stromzähler können Smart Meter auch für kleine Messeinheiten, z. B. für die aktuelle Minute, den Strom messen. Über das Internet ist es Nutzerinnen und Nutzern möglich, ihren Verbrauch zu erfassen und auszuwerten. Ein Smart Meter erfasst dabei auch den eigenen, z. B. durch Solaranlagen auf dem Dach, selbst produzierten Strom. Die Daten über den Verbrauch und die Stromerzeugung können dann an eine Zentrale, wie z. B. die Stadtwerke, weitergeleitet werden. Die Zentrale steuert über die Smart Grids die Stromnetze optimal, indem sie Erzeuger, Verbraucher und Speicher hinzu- oder abschaltet. Allerdings gibt es eine Debatte, wie eine Einsicht in persönliche, stromverbrauchsabhängige Lebensgewohnheiten vermieden werden kann.

SPL ***(société publique locale)***
Die SPL ist eine private Rechtsform für eine Kapitalgesellschaft. Sie kann allerdings nur für interkommunale Zusammenschlüsse und nicht von Einzelnen genutzt werden. Das Kontrollgremium ist bei einer monistischen Organisation, was in der Regel der Fall ist, ein *conseil d'administration*. Wird eine dualistische Organisationsstruktur gewählt, wird die Kontrolle von einem *conseil de surveillance* ausgeübt. Bei einer SPL können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Bürgerinnen und Bürger nur als censeur ohne Stimmrecht teilnehmen.

statut privé
siehe *statut public*

statut public
Hinsichtlich der Einrichtung von Gremien der Mitarbeitervertretung ist weniger die Rechtsform der Versorger maßgeblich als das Anstellungsverhältnis der Beschäftigten, wo zwischen einem *statut public* und einem *statut privé* unterschieden wird. Letzterer basiert auf dem Code de Travail, der vor allem dafür da ist, die Anstellungsverhältnisse in der privaten Wirtschaft zu regeln. Der *statut privé* gilt, was Anstellungen und Kündigungen betrifft, als flexibler als die öffentliche Verwaltung, für die der *statut public* die klassische Anstellungsform darstellt. Die Grundlage bilden hier das Gesetz Le Pors und ergänzend auch Regelungen aus dem Code de Travail. Das Besondere liegt darin, dass nicht nur bei der privatrechtlichen SPL, sondern auch inzwischen bei Versorgern in öffentlichen Rechtsformen eine Anstellung im *statut privé* möglich ist.

syndicat de l'eau
Ein *syndicat de l'eau* ist mit einem Wasserverband in Deutschland vergleichbar. Es handelt sich um einen interkommunalen Zusammenschluss, bei dem sich mehrere Kommunen auf eine gemeinsame Versorgung einigen. Ein *syndicat* stellt eine öffentliche Rechtsform dar. Ein *syndicat* kann die unterschiedlichen Formen der *régie* gründen, z. B. auch ein EPIC. Es ist aber ebenso möglich, dass sich ein *syndicat* einem SPL anschließt.

Thüga
Die Thüga hat im Jahr 2009 in Deutschland bei verschiedenen Stadtwerken die Anteile von Eon übernommen. Allerdings ist die Thüga, die aus einem Verbund verschiedener Stadtwerke besteht, ein öffentlicher Akteur, der bundesweit aktiv ist. Durch seine Beteiligung an örtlichen Stadtwerken wird deshalb der Einfluss der ortsansässigen Kommune nicht gestärkt, weshalb die Anwendung des Begriffs „Rekommunalisierung" auch hier infrage gestellt werden könnte.

LITERATUR

Ambrosius, Gerold (2012): Geschichte der Stadtwerke, in: Abel, Thomas/Bräunig, Dietmar (Hg.): Stadtwerke: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Führung und Betrieb, Baden-Baden, Nomos, 35–51.

Andersen, Christoph/Beck, Marcus/Selle, Stephan (Hg.) (2004): Konkurrieren statt privatisieren: Strategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Dienste, Düsseldorf.

Artus, Ingrid (2010): Interessenhandeln jenseits der Norm: Ein deutsch-französischer Vergleich betrieblicher Interessenvertretung in peripheren und prekären Wirtschaftssegmenten, in: Industrielle Beziehungen, 17(4), 317–344.

Barraqué, Bernard (2012): Return of drinking water supply in Paris to public control, in: Water Policy, 14(6), 90–914.

Bauer, Hartmut (Hg.) (2012): Zukunftsthema „Rekommunalisierung", in: Die öffentliche Verwaltung, 65(9), 329–339.

BDEW/ATT/DBVW/DVGW/VKU/DWA (2015): Branchenbild der deutschen Wasserwirtschaft 2015, Bonn, Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser.

Beck, Gerald/Kropp, Cordula (2012): Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure?, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Becker, Sören/Blanchet, Thomas/Kunze, Conrad (2016): Social movements and urban energy policy: Assessing contexts, agency and outcomes of remunicipalisation processes in Hamburg and Berlin, in: Utilities Policy, 41, 228–236.

Benighaus, Christina/Wachinger, Gisela/Renn, Ortwin (2016): Bürgerbeteiligung: Konzepte und Lösungswege für die Praxis, Frankfurt am Main, Wolfgang Metzner.

Berger, Peter/Luckmann, Thomas (1966): The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge, New York, Random House.

Berlo, Kurt/Schäfer, Daniel/Wagner, Oliver (2018): Stadtwerke-Neugründungen in Deutschland – eine Bilanz der Periode der auslaufender Konzessionsverträge für örtliche Strom- und Gasverteilnetze. In: pnd | online, H. 1, www.planung-neu-denken.de/content/view/376/41 (zuletzt abgerufen am 07.06.2019).

Berlo, Kurt/Wagner, Oliver (2013): Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen: Energieversorgung in kommunaler Verantwortung; Bewertung der 10 wichtigsten Ziele und deren Erreichbarkeit; Sondierungsstudie, http://epub.wupperinst.org/frontdoor/index/index/docId/5040 [zugegriffen am 28.07.2015].

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2014): Partizipation im Wandel: unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Bingham, Lisa Blomgren/Nabatchi, Tina/O'Leary, Rosemary (2005): The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government, in: Public Administration Review, 65(5), 547–558.

Blanchet, Thomas (2016): A partial privatization under pressure: the Berlin water company, in: Lorrain, Dominique/Poupeau, Franck (Hg.): Water Regimes. Beyond the public and private sector debate, London/New York, Routledge, 93–106.

Blanchet, Thomas (2015): Struggle over energy transition in Berlin: How do grassroots initiatives affect local energy policy-making?, in: Energy Policy,78(3), 246–254.

Blanchet, Thomas (2014): L'innovation organisationnelle comme vecteur de(s) transition(s) énergétique(s)? Le cas des coopératives énergétiques citoyennes en Allemagne, in: Christen, Guillaume/Hamman, Philippe/Jehling, Matthias/Wintz, Maurice (Hg.): Systèmes énergétiques renouvelables en France et en Allemagne, analyse socio-économique, synergies et divergences, Paris, Orizons, 69–184.

Blanchet, Thomas/Herzberg, Carsten (2017): Étude sur la gouvernance et l'organisation des services d'eau potable retournés en gestion publique en France, Working Paper, n°17-09, Marne-la-Vallée, LATTS.

Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars/Schwarz, Gudrun (2003): Leitbild der Bürgerkommune, Berlin, Edition Sigma.

Bormann, Sarah/Jungehülsing, Jenny/Bian, Shuwen/Hartung, Martina/Schuber, Florian (Hg.) (2015): Last call for solidarity: Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften, Hamburg, VSA.

Bovaird, T./Stoker, G./Jones, T./Loeffler, E./ Pinilla Roncancio, M. (2016): Activating collective co-production of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK, in: International Review of Administrative Sciences, 82 (1), 47–68.

Brandsen, Taco/Pestoff, Victor (2006): Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction, in: Public Management Review, 8(4), 493–501.

Braunmühl, Claudia von (2005): Water governance: Partizipation in der Wasserversorgung, Berlin, Deutsches Institut für Urbanistik.

Brudney, Jeffrey L./England, Robert E. (1983): Toward a definition of the coproduction concept, in: Public Administration Review, 43(1), 59–65.

Bsirske, Frank (Hg.) (2004): Perspektiven! Soziale Bewegungen und Gewerkschaften, Hamburg, VSA.

Budäus, Dietrich (1994): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, Berlin, Edition Sigma.

Button, Cat (2017): The co-production of a constant water supply in Mumbai's middle-class apartments, in: Urban Research & Practice, 10(1), 102–119.

Callon, Michel/Lascoumes, Pierre/Barthe, Yannick (2001): Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique, Paris, Editions du Seuil.

Canzler, Weert/Knie, Andreas (2013): Schlaue Netze: wie die Energie- und Verkehrswende gelingt, München, Oekom.

Chesbrough, Henry William (2003): Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

Cullmann, Astrid/Nieswand, Maria/Seifert, Stefan/Stiel, Caroline (2016): Trend zur (Re-) Kommunalisierung in der Energieversorgung: **Ein Mythos?, in:** DIW-Wochenbericht, 83(20): 441–447.

Da Costa, Vianney/Jobard, Etienne/Marquay, Jacques/Ollagnon, Marie/Plat, Béatrice/ Radureau, Stéphane (2015): Les services publics d'eau et d'assainissement en France. Données économiques, sociales et environnementales, Paris, FP2E/BIPE.

Degenhart, Heinrich/Holstenkamp, Lars/Müller, Jakob R. (2017): Datenbank Energiegenossenschaften, Stand: Mai 2017 (unveröffentlicht).

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" (Drucksache 14/8900), Berlin.

Dienel, Hans-Liudger/Franzl, Kerstin/Fuhrmann, Raban D./Lietzmann, Hans J./Vergne, Antoine (Hg.) (2014): Die Qualität von Bürgerbeteiligungsverfahren. Evaluation und Sicherung von Standards am Beispiel von Planungszellen und Bürgergutachten. München/Stuttgart, Oekom/Steiner.

Dimap/VKU (2008): VKU-Haushaltskundenbefragung 2008, Berlin.

DIW (2016): Energie- und Wasserversorgung, Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.

Edeling, Thomas/Stölting, Erhard/Wagner, Dieter (2004): Öffentliche Unternehmen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung: eine empirische Studie im Feld kommunaler Versorgungsunternehmen, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Elsen, Susanne (2014): Genossenschaften als transformative Kräfte auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft, in: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 31–47.

Emirbayer, Mustafa/Mische, Ann (1998): What Is Agency?, in: American Journal of Sociology, 103(4), 962–1023.

Falk, Claudia/Schulten, Thorsten (2014): Rekommunalisierung und Gewerkschaften – ein spannungsgeladenes Verhältnis, in: Prausmüller, Oliver/Wagner, Alice (Hg.): Reclaim Public Services. Bilanz und Alternativen zur neoliberalen Privatisierungspolitik, Hamburg, VSA, 216–237.

Fung, Archon (2006): Varieties of participation in complex governance, in: Public administration review, 66(1), 66–75.

Fung, Archon/Wright, Erik Olin (Hg.) (2003): Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance, London/New York, Verso.

Gabriel, Oscar (1989): Bürgerbeteiligung an der Kommunalpolitik, in: Gabriel, Oscar (Hg.): Kommunale Demokratie zwischen Politik und Verwaltung, München, Minerva, 129–155.

Geissel, Brigitte/Newton, Kenneth (Hg.) (2012): Evaluating democratic innovations: curing the democratic malaise?, New York, Routledge.

Gourgues, Guillaume (2012): Les fonctionnaires participatifs : les routines d'une innovation institutionnelle sans fin(s), in: Socio-logos, 7, http://journals.openedition.org/socio-logos/2654 (zuletzt abgerufen am 12.08.2019).

Greifenstein, Ralph (2011): Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland: ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle; Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Grenoble Metropole (2016): Rapport annuel sur la qualité et le prix du service public, Rapport Eau potable, Grenoble.

Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, 1. Auflage, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Heery, Edmund/Abbott, Brian/Williams, Stephen (2012): The Involvement of Civil Society Organizations in British Industrial Relations: Extent, Origins and Significance: Involvement of CSOs in British Industrial Relations, in: British Journal of Industrial Relations, 50(1), 47–72.

Heery, Edmund/Frege, Carola (2006): New Actors in Industrial Relations, in: British Journal of Industrial Relations, 44(4), 601–604.

Heinelt, Hubert/Hlepas, Nikolaos-K. (2006): Typologies of Local Government Systems, 1. Auflage, in: Bäck, Henry/Heinelt, Hubert/Magnier, Annick (Hg.): The European mayor: political leaders in the changing context of local democracy, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 21–42.

Herzberg, Carsten (2015): Legitimation durch Beteiligung. Stadt- und Wasserwerke in Deutschland und Frankreich, Hamburg, VSA.

Herzberg, Carsten (2012): Extending the stakeholder approach to the community: mechanism for participative modernization in public utilities, in: Vitols, Sigurt/Heuschmid, Johannes (Hg.): European company law and the Sustainable Company: a stakeholder approach, Brüssel, ETUI.

Herzberg, Carsten (2009): Von der Bürger- zur Solidarkommune: lokale Demokratie in Zeiten der Globalisierung, Hamburg, VSA.

Herzberg, Carsten/Blanchet, Thomas (2019, im Erscheinen): Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen – Quantitative Studie: Wasser-Rekommunalisierung in Frankreich Eine Studie über die Beschäftigten-Mitwirkung bei den betroffenen Wasserversorgern, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

Hille, Dietmar/Klein, Oliver/Rösler, Stefan (2002): Konkurrieren statt Privatisieren. Kommunale Einrichtungen im Wettbewerb, Potsdam, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam.

Hoffmann, Esther (2012): User Integration in Sustainable Product Development. Organisational Learning through Boundary-Spanning Processes, Sheffield, Greenleaf.

Holtkamp, Lars/Bogumil, Jörg/Kissler, Leo (2006): Kooperative Demokratie: das demokratische Potenzial von Bürgerengagement, Frankfurt am Main/New York, Campus.

Houdret, Annabelle (2010): Wasserkonflikte sind Machtkonflikte, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

INSEE (2017): Bilan démographique 2016, Paris, INSEE – Institut national de la statistique et des études économiques, www.insee.fr/fr/statistiques/2554860 (zuletzt abgerufen am 07.06.2019).

Isett, Kimberley R./Miranda, Jeanne (2015): Watching Sausage Being Made: Lessons learned from the co-production of governance in a behavioural health system, in: Public Management Review, 17(1), 35–56.

Jansen, Holger (2012): Erfolgsfaktoren der Fahrgastbeteiligung im öffentlichen Verkehr, Berlin, Technische Universität Berlin.

Jeannot, Gilles/Coutard, Olivier (2015): Revenir au service public?, Paris, La Documentation Française.

Jeantet, Aurélie (2003): „À votre service!" La relation de service comme rapport social, in: Sociologie du Travail, 45(2), 191–209.

Junker, Abo (2006): Mitbestimmung im europäischen Vergleich, in: Gesellschaft für Rechtspolitik (Hg.): Bitburger Gespräche: Jahrbuch 2006/I, München, Beck, 71–81.

Kahla, Franziska/Holstenkamp, Lars/Müller, Jakob R./Degenhart, Heinrich (2017): Entwicklung und Stand von Bürgerenergiegesellschaften und Energiegenossenschaften in Deutschland. Arbeitspapier Wirtschaft & Recht, Nr. 27, Lüneburg, Leuphana Universität Lüneburg, www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/professuren/finanzierung-finanzwirtschaft/files/Arbeitspapiere/wpbl27_BEG-Stand_Entwicklungen.pdf (zuletzt abgerufen am 07.06.2019).

Killian, Werner/Richter, Peter/Trapp, Jan Hendrik (2006): Ausgliederung und Privatisierung in Kommunen: empirische Befunde zur Struktur kommunaler Aufgabenwahrnehmung, Berlin, Edition Sigma.

Klenk, Tanja/Reiter, Renate (2016): Hospital Privatisation in Germany and France: Marketisation Without Deregulation?, in: Public and social services in Europe: from public and municipal to private sector provision, London, Palgrave Macmillan, 265–279.

Kuhlmann, Sabine (2009): Politik- und Verwaltungsreform in Kontinentaleuropa: subnationaler Institutionenwandel im deutsch-französischen Vergleich, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos.

Leimeister, Jan Marco/Zogaj, Shkordran (2013): Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

Lenk, Thomas/Hesse, Mario/Rottmann, Oliver (2010): Privatisierung und Rekommunalisierung der Wasserversorgung aus theoretischer und empirischer Perspektive, in: InfrastrukturRecht, 7(11), 293–297.

Libbe, Jens/Rottmann, Oliver/Albrecht, Romy (2011): Rekommunalisierung – Eine Bestandsaufnahme, Berlin, Deutsches Institut für Urbanistik.

Linossier, Jean-Louis/Linossier, Rachel (2012): Conference paper „La mobilisation des usagers en faveur de la régie autonome pour la gestion du service public de l'eau potable", Conférence „Le service public à l'épreuve du développement durable", 14.–15.11.2012, Grenoble.

Lobina, Emanuele/Hall, David (2014): Corporatization in the European Water sector: Lessons for the global South, in: McDonald, David A. (Hg.): Rethinking Corporatization and Public Services in the Global South, London, Zed Books, 185–206.

Lobina, Emanuele/Kishimoto, Satoko/Petitjan, Olivier (2014): Here to Stay: Water Remunicipalisation as a Global Trend, Amsterdam, PSIRU, TNI, Multinationals Observatory.

Loeffler, Elke/Bovaird, Tony (2016): User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?, in: International Journal of Public Administration, 39(13), 1006–1019.

Loeffler, Elke/Timm-Arnold, Peter/Boviard, Tony/Van Ryzin, Gregg (2015): Koproduktion in Deutschland. Studie zur aktuellen Lage und den Potentialen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Bürgerinnen und Bürgern, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Lorrain, Dominique (2016): Water in Paris: polity and politics, in: Lorrain, Dominique/Poupeau, Franck (Hg.): Water regimes: Beyond the public and private sector debate, London, New York, Routledge, 73–92.

Lorrain, Dominique (2008): La naissance de l'affermage : coopérer pour exister, in: Entreprises et histoire, 50(1), 67–85.

Lorrain, Dominique (1992): The French model of urban services, in: West European Politics, 15(2), 77–92.

Lorrain, Dominique/Poupeau, Franck (Hg.) (2016): Water regimes: beyond the public and private sector debate, London/New York, Routledge, Taylor & Francis Group.

Matecki, Claus/Schulten, Thorsten (2013): Zurück zur öffentlichen Hand? Chancen und Erfahrungen der Rekommunalisierung, Hamburg, VSA.

Mazeaud, Alice (2012): Administrer la participation : l'invention d'un métier entre valorisation du militantisme et professionnalisation de la démocratie locale, in: Quaderni, 79, 45–58.

Mohaupt, Franziska/Hoffmann, Esther/Schnabel, Frieder (2017): Nutzerinnovationsworkshops für Smart Grids, Berlin, Innosmart Projekt.

Moon, Jeremy/Vogel, David (2008): Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society, in: Crane, Andrew/Matten, Dirk/McWilliams, Abagail/Moon, Jeremy/Siegel, Donald (Hg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, United Kingdom, Oxford University Press, 303–323.

Morrison, Elizabeth Wolfe (1994): Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective, in: The Academy of Management Journal, 37(6), 1543–1567.

Müller, Jakob R./Dorniok, Daniel/Flieger, Burghard/Holstenkamp, Lars/Mey, Franziska/Radtke, Jörg (2015): Energiegenossenschaften – das Erfolgsmodell braucht neue Dynamik, in: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society, 24(2), 96–101.

Nadaï, Alain (2007): „Planning", „siting" and the local acceptance of wind power: Some lessons from the French case, in: Energy Policy, 35(5), 2715–2726.

Nanz, Patrizia/Fritsche, Miriam (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen, Bonn, Bundeszentrale für Politische Bildung.

Nanz, Patrizia/Leggewie, Claus (2016): Die Konsultative: Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung, Berlin, Verlag Klaus Wagenbach.

Newell, Peter (2008): Civil Society, Corporate Accountability and the Politics of Climate Change, in: Global Environmental Politics, 8(3), 122–153.

Nicke, Katrin (2015): Auswirkungen von Bürgerbeteiligung auf die Gewährleistung der öffentlichen Daseinsvorsorge, Bachelorarbeit, Hagen, Fernuniversität Hagen.

Niedenhoff, Horst-Udo (2005): Mitbestimmung im europäischen Vergleich, in: IW-Trends, Nr. 2, www.econstor.eu/bitstream/10419/156889/1/iw-trends-v32-i2-a1.pdf (zuletzt abgerufen am 07.06.2019).

Paffhausen, Peter (2010): Entscheidung über eine Öffentlich Private Partnerschaft, Potsdam, Universität Potsdam.

Pigeon, Martin/McDonald, David A./Hoedeman, Oliver/Kishimoto, Satoko (Hg.) (2012): Remunicipalisation: Putting Water Back into Public Hands, Amsterdam, Transnational Institute.

Plé, Loïc/Chumpitaz Cáceres, Rubén (2010): Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, in: Journal of Services Marketing, 24(6), 430–437.

Poupeau, Franck/Hardy, Sébastien (2016): Water cooperatives in La Paz and El Alto, Bolivia: a complementary system, in: Lorrain, Dominique/Poupeau, Franck (Hg.): Water Regimes. Beyond the public and private sector debate, London/New York, Routledge, 137–154.

Prahalad, C. K./Ramaswamy, Venkat (2004): Co-creation experiences: The next practice in value creation, in: Journal of Interactive Marketing, 18(3), 5–14.

Putnam, Robert D. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, in: Journal of Democracy, 6(1), 65–78.

Radtke, Jörg (2016): Bürgerenergie in Deutschland: Partizipation zwischen Gemeinwohl und Rendite, Wiesbaden, Springer VS.

Reichard, Christoph (2007): Die Stadt als Konzern: „Corporatization" als Fortführung des NSM?, in: Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars/Kißler, Leo/Kuhlmann, Sabine/Schneider, Carsten/Wollmann, Hellmut (Hg.): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung: Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell, Berlin, Edition Sigma, 55–64.

Reichard, Christoph/Grossi, Giuseppe (2016): Variance in the Institutions of Local Utility Services: Evidence from Serveral European Countries, in: Public and social services in Europe: from public and municipal to private sector provision, London, Palgrave Macmillan, 297–312.

Reusswig, Fritz/Braun, Florian/Heger, Ines/Ludewig, Thomas/Eichenauer, Eva/Lass, Wiebke (2016): Against the wind: Local opposition to the German Energiewende, in: Utilities Policy, 41, 214–227.

Richter, Ina/Danelzik, Mathis/Molinego, Giulia/Nanz, Patrizia/Rost, Dietmar (2016): Bürgerbeteiligung in der Energiewende. Zehn Thesen zur gegenwärtigen Etablierung, zu Herausforderungen und geeigneten Gestaltungsansätzen, IASS Working Paper Potsdam, Institute for Advanced Sustainability Studies (IASS).

Röber, Manfred (2012): Rekommunalisierung lokaler Ver- und Entsorgung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, in: Bauer, Hartmut/Büchner, Christiane/Hajasch, Lydia (Hg.): Rekommunalisierung öffentlicher Daseinsvorsorge, Potsdam, Universitätsverlag Potsdam, auch online unter https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/5649/file/kwi_schriften06.pdf (zuletzt abgerufen am 07.06.2019).

Schaefer, Christina/Theuvsen, Ludwig (2012): Renaissance öffentlicher Wirtschaft, Baden-Baden, Nomos.

Schiefelbusch, Martin/Dienel, Hans-Liudger (Hrsg.) (2009): Kundeninteressen im öffentlichen Verkehr. Verbraucherschutz und Verbraucherbeteiligung. Schriftenreihe für Verkehr und Technik, Band 96, Berlin

Schneider, Karsten (2013): Gute Arbeit im öffentlichen Dienst, in: Matecki, Claus/Schulten, Thorsten (Hg.): Zurück zur öffentlichen Hand? Chancen und Erfahrungen der Rekommunalisierung, Hamburg, VSA, 148–160.

Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hg.) (2014): Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schwab, Christian/Bouckaert, Geert/Kuhlmann, Sabine (Hg.) (2017): The Future of Local Government in Europe: Lessons from Research and Practice in 31 Countries, Baden-Baden, Nomos.

Sick, Sebastian (2015): Der deutschen Mitbestimmung entzogen: Unternehmen mit ausländischer Rechtsform nehmen zu. MBF Report Nr. 8, Düsseldorf.

Sintomer, Yves (2008): Du savoir d'usage au métier de citoyen?, in: Cuny, Cécile/Topçu, Sezin/Serrano-Velarde, Kathia (Hg.): Sciences citoyen, raison ordinaires et démocratie. Perspectives franco-allemandes, Paris, L'Harmattan, 75–93.

Sintomer, Yves/Herzberg, Carsten/Röcke, Anja (2010): Der Bürgerhaushalt in Europa, eine realistische Utopie? – Zwischen partizipativer Demokratie, Verwaltungsmodernisierung und sozialer Gerechtigkeit, 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Smith, Graham (2009): Democratic innovations: designing institutions for citizen participation, Cambridge, UK; New York, Cambridge University Press.

Sommer, Jörg (Hg.) (2015): Kursbuch Bürgerbeteiligung, Berlin, Deutsche Umweltstiftung.

Stadt Wolfhagen (2013): Beteiligungsbericht 2012, Wolfhagen.

Stadt Wolfhagen (2009): Beteiligungsbericht 2008, Wolfhagen.

Stadtwerke Wolfhagen (2012): Power-Point-Präsentation: Energieweg der Stadt Wolfhagen mit der Stadtwerke Wolfhagen GmbH und der BürgerEnergieGenossenschaft Wolfhagen eG, Wolfhagen.

Strobel, Pierre (1993): L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public?, in: Recherches et prévisions, 32(1), 31–44.

Toffler, Alvin (1980): The Third Wave, New York, Morrow.

Torres, Leidy Tatiana Rodriguez/Ibarra, Edna Rocío Bravo/Arenas, Adriana Paola León (2015): Open Innovation Practices: A Literature Review of Case Studies, in: Journal of Advanced Management Science, 362–367.

trend:research/Leuphana Universität Lüneburg (2013): Definition und Marktanalyse von Bürgerenergie in Deutschland, Bremen.

Van Kleef, Daphne/van Eijk, Carola (2016): In or Out: Developing a Categorization of Different Types of Co-Production by Using the Critical Case of Dutch Food Safety Services, in: International Journal of Public Administration, 39(13), 1044–1055.

ver.di (2015): Wasserwirtschaft in Deutschland. Branchenanalyse. Trends und Herausforderungen, Berlin.

ver.di-Bezirksvorstand Berlin/Brandenburg (2012): Rekommunalisierung –Aktualisierte Positionen zum Thema Rekommunalisierung, Berlin.

Vitols, Sigurt/Heuschmid, Johannes (Hg.) (2012): European company law and the Sustainable Company: a stakeholder approach. Bd. II, Brüssel, ETUI.

VKU (2016): Stadtwerke und Bürgerbeteiligung. Energieprojekte gemeinsam umsetzen, Berlin, Verband kommunaler Unternehmen e. V.

Vogel, David (2008): Private Global Business Regulation, in: Annual Review of Political Science, 11(1), 261–282.

Voorberg, William/Bekkers, Victor/Tummers, Lars (2015): A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, in: Public Management Review, 17(9), 1333–1357.

Waddock, Sandra (2008): Corporate Citizenship: The Dark-Side Paradoxes of Success, in: Flynn, Gabriel (Hg.): Leadership and Business Ethics, Dordrecht, Springer Netherlands, 251–268.
Wagner, Thomas (2013): Die Mitmachfalle: Bürgerbeteiligung als Herrschaftsinstrument, Köln, PapyRossa.

Walter, Franz (2009): Im Herbst der Volksparteien? Eine kleine Geschichte von Aufstieg und Rückgang politischer Massenintegration, Bielefeld, Transcript.

Weller, Jean-Marc (1998): La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986–1996), in: Sociologie du Travail, 40(3), 365–392.

Williams, Brian N./Kang, Seong-Cheol/Johnson, Japera (2016): (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes, in: Public Management Review, 18(5), 692–717.

Williams, Steve/Abbott, Brian/Heery, Edmund (2015): Civil Governance in Work and Employment Relations: How Civil Society Organizations Contribute to Systems of Labour Governance, in: Journal of Business Ethics, 144(1), 103–119.

Williams, Steve/Heery, Edmund/Abbott, Brian (2011): The emerging regime of civil regulation in work and employment relations, in: Human Relations, 64(7), 951–970.

Wohlfahrt, Norbert/Zühlke, Werner (2005): Ende der kommunalen Selbstverwaltung: zur politischen Steuerung im Konzern Stadt, Hamburg, VSA.

Wollmann, Hellmut (2016): Public and Social Services in Europe: From Public and Municipal to Private Provision – And Reverse?, in: Wollmann, Hellmut/Koprić, Ivan/Marcou, Gérard (Hg.): Public and social services in Europe: from public and municipal to private sector provision, London, Palgrave Macmillan, 313–334.

Wollmann, Hellmut/Koprić, Ivan/Marcou, Gérard (Hg.) (2016): Public and Social Services in Europe: From Public and Municipal to Private Provision, London, Palgrave Macmillan.

Yi, Youjae/Gong, Taeshik (2013): Customer value co-creation behavior: Scale development and validation, in: Journal of Business Research, 66(9), 1279–1284.

Yi, Youjae/Nataraajan, Rajan/Gong, Taeshik (2011): Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention, in: Journal of Business Research, 64(1), 87–95.

Yildiz, Özgür/Rommel, Jens/Debor, Sarah/Holstenkamp, Lars/Mey, Franziska/Müller, Jakob R./Radtke, Jörg/Rognli, Judith (2015): Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda, in: Energy Research & Social Science, 6, 59–73.

Zschache, Ulrike/Theuvsen, Ludwig (2011): Die Privatisierung kommunaler Unternehmen im Spiegel massenmedialer Diskurse, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 34(1), 3–24.

ANHANG

Interviews und Beobachtungen

Wasserbetriebe Paris

Interviews
- ehemaliger Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat (02.11.2015)
- Beigeordnete für Wasser *(maire adjoint de l'eau)*, Präsidentin der Wasserbetriebe bis 2014 (Okt. 2015; mehrere Gespräche Vorstudie)
- Mitglied des Beirats und des Verwaltungsrates (Okt. 2015)
- Direktor der Wasserbetriebe (Vorstudie)
- ein Mitglied des Gemeinderates, Mitglied des Verwaltungsrates, Opposition (Vorstudie)
- Teilnehmerin Beirat, derzeitige Vorsitzende (Vorstudie)
- Präsident des Beirats (Vorstudie)

Beobachtungen
- Observatoire des eaux de Paris (Vorstudie)
- Verwaltungsrat der Wasserbetriebe von Paris (Vorstudie)

Wasserbetriebe Grenoble Alpes Métropole

Interviews
- ehemaliger Geschäftsführer der SPL Eau de Grenoble (03.11.2015)
- Partizipationsmitarbeiterin Grenoble Alpes Métropole (04.11.2015)
- ehemaliges Mitglied des Beirats der SPL Eau de Grenoble und des Beirats der Régie Métropolitaine (04.11.2015)
- Mitglied des Beirats der SPL Eau de Grenoble (04.11.2015)
- Geschäftsführer und stellvertretender Geschäftsführer der Wasserbetriebe Alpes Métropole (05.11.2015)
- Präsident der SPL Eau de Grenoble, Mitglied des Rates der Métropole Alpes, Grüne (05.11.2015)
- Mitarbeiter der SPL Eau de Grenoble, Kundenbeziehungen (15.06.2016)

Beobachtung
- Beirat der Régie Métropolitaine des Eaux de Grenoble (05.11.2015)

Berliner Wasserbetriebe

Interviews
- Partizipationsmitarbeiter der Berliner Wasserbetriebe (20.07.2016)
- verschiedene Mitglieder des Kundenbeirates (06.03.2017)
- ehemaliger Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Berliner Wasserbetriebe (06.03.2017)
- verschiedene Mitglieder der Bürgerinitiative Berliner Wassertisch (Vorstudie)
- Mitglied des Abgeordnetenhauses, Bündnis'90/Die Grünen (Vorstudie)
- ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates, Die Linke (Vorstudie)

Beobachtung
- Treffen der Bürgerinitiative Berliner Wassertisch (25.02.2016)

Stadtwerke Wolfhagen

Interviews
- Mitglied des Gemeinderates, Grüne, Gegner des Windparks (13.07.2015)
- Assistentin der Geschäftsführung (14.07.2015)
- zwei Vorstandsmitglieder der Bürgerenergiegenossenschaft Wolfhagen (14.07.2015)
- Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Stadtwerke (14.07.2015)

Beobachtung
- Jahresversammlung der Bürgergenossenschaft (21.11.2015)

Stadtwerke Norderstedt

Interviews
- Mitglied des Gemeinderates und des Werkausschusses (12.05.2015)
- Mitglied der Bürgerinitiative „Gruppe Erneuerbare Energien – GEN" (12.05.2015)
- Vorsitzende des TuWatt-Beirates (11.05.2015)
- Mitglied der ehemaligen Bürgerenergiegenossenschaft SIN (01.05.2015)
- Technischer Leiter der Stadtwerke (13.05.2015)

- Personalrätin der Stadtwerke (Vorstudie)
- Oberbürgermeister der Stadt Norderstedt (Vorstudie)
- Mitglied des Gemeinderates, Vorsitzender der CDU-Fraktion (Vorstudie)
- Mitglied des Gemeinderates und des Werkausschusses, Opposition (Vorstudie)
- Erster Werkleiter der Stadtwerke (Vorstudie)

Beobachtungen
- Jahresversammlung TuWatt-Beirat (11.05.2015)
- Fokusgruppen-Workshop zu Smart Grid (12.05.2015)
- Sitzung Werkausschuss (22.05.2015; Vorstudie)

Stadtwerke Energie Jena-Pößneck

Interviews
- Gruppengespräch: Betriebsratsvorsitzender und Arbeitsnehmervertreter im Aufsichtsrat der Stadtwerke, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, Geschäftsführer der Stadtwerke Jena, Finanzdezernent der Stadt Jena (14.07.2015)
- Betriebsratsvorsitzender und Arbeitsnehmervertreter im Aufsichtsrat (19.11.2015)
- Mitglied des Gemeinderates, Die Linke, Energie- und Klimaexperte (19.11.2015)
- Aufsichtsratsvorsitzender der BürgerEnergie Jena eG (20.11.2015)

Beobachtung
- Versammlung BürgerEnergieTreff (19.11.2015)

Berliner Stadtwerke

Interviews
- Sprecher für Energie, Fraktion Bündnis'90/Die Grünen (11.05.2016)
- Geschäftsführer der Berliner Stadtwerke (12.05.2016)
- Mitglied der Bürgerinitiative „Berliner Energietisch" (Vorstudie, mehrere Gespräche)

Beobachtung

– Sitzung der Bürgerinitiative „Berliner Energietisch“ (08.03.2017)

Weitere Interviews und Gespräche

– Leiterin der ver.di-Bundesfachgruppe Wasserwirtschaft (10.06.2016)
– Abteilungsleiter beim Vorstand des DGB (Jan. 2017)
– Referent France Eau Publique (Oktober 2015, 12.05.2016, 25.01.2017)
– Geschäftsführerin der Allianz der öffentlichen Wasserwirtschaft (13.04.2017)

Interviewleitfaden Mitarbeiter: Beispiel Wolfhagen

Einstiegsfrage/Kontext

Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen.
- Seit wann arbeiten Sie bei den Stadtwerken?
- Was sind Ihre Aufgaben?
- Wohnen Sie in Wolfhagen?

Partizipationsprozess

Wann hatten Sie zum ersten Mal von der Gründung und der Beteiligung einer Energiegenossenschaft gehört?
- Was war Ihre Meinung dazu?

Mitarbeiterebene

Haben Sie Kontakt zu Vertretern der Energiegenossenschaft?
- Über welche Themen muss sich abgestimmt werden?
- Wie sieht dieser aus?
- Wie häufig ist er?
- Waren Sie schon einmal bei einer Veranstaltung der Genossenschaft?
- Gibt es Mitarbeiter die Mitglieder der Genossenschaft sind?

Inwiefern sind Ihre Arbeit bzw. Ihr Aufgabengebiet von dem Bau des Windparks bzw. von der Beteiligung der Genossenschaft betroffen?
- Inwiefern sind neue Aufgaben hinzugekommen?
- Können Sie Beispiele nennen?
- Wurden zusätzliche Stellen geschaffen?

Inwiefern hat sich das Aufgabengebiet anderer Mitarbeiter/Kollegen verändert?
- Welche Teile des Unternehmens sind betroffen?
- Inwiefern sind neue Aufgaben hinzugekommen?
- Wurden zusätzliche Stellen geschaffen?

Wie stimmen sich Stadtwerke und Genossenschaft ab?
- Welche Kanäle des Kontaktes gibt es?
- Welche gibt es neben dem Aufsichtsrat?

Wo sehen Sie die Stärken der Kooperation zwischen Stadtwerken und Genossenschaft?
- Können Sie Beispiele nennen?
- Könnten auch Nachteile entstehen?
- Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, dass die Genossenschaft im Aufsichtsrat vertreten ist?

Wenn Sie an andere Städte denken, die das Wolfhagener Modell übernehmen möchten: Woran wäre zu denken, damit die Beteiligung von den Mitarbeitern gut aufgenommen werden kann?

Abschluss des Gesprächs
- Was halten Sie von den Einsprüchen zum Bau des Windparks?
- Wie sieht die weitere Entwicklung aus? Wird die Genossenschaft ihre Anteile am Unternehmen erhöhen?
- Gibt es etwas, wozu ich Sie nicht gefragt habe, wozu Sie aber noch etwas sagen möchten?
- Stimmen Sie sich mit der Werkleitung ab?

Interviewleitfaden Unternehmensleitung: Beispiel Norderstedt

Einstiegsfrage/Kontext

1. Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen.

2. Was ist die generelle Leitidee der Energiewende in Norderstedt? Welche Energieträger sollen genutzt und ausgebaut werden? Wenn ich es richtig verstanden habe, soll nicht in die Ökostromproduktion investiert werden, sondern in flexible Nutzung.

Partizipationsverfahren und Bürgerrollen

3. Wie ist es zur Entstehung des TuWatt-Beirates gekommen?
- Wann ist der TuWatt-Beirat entstanden?
- Gab es einen konkreten Anlass?
- Gibt es Vorbilder oder ähnliche Verfahren in anderen Städten?
- Wer waren die Personen, welche die Idee vorangebracht haben?

4. Wer sind die Teilnehmer des Verfahrens?
- Was meinen Sie, weshalb die Leute an den Beiratssitzungen teilnehmen?
- Wer sind die Teilnehmer der Beiratssitzungen?
- Inwiefern bringen sich organisierte Gruppen, Umweltgruppen etc. in den Beirat/Prozess ein?

Autonomie – Kooperation – Haltung – Kooptation

5. Einige Fragen zu den geförderten Projekten:
- Woher kommen die Projektvorschläge? Wer unterbreitet sie?
- Wie werden die Projekte ausgewählt? Wer trifft die letzte Entscheidung?
- Gibt es auch einmal unterschiedliche Auffassungen über zu fördernde Projekte?
- Für das Jahr 2012 sind 1,7 Millionen Euro angegeben: *Sind das die Gesamtinvestitionen?*
- Wie werden die 1.000 Euro pro Stromkunden finanziert? Woher kommt eigentlich das Geld?

- Fortschreibung des Modells: Was ist, wenn es 2.000 Kunden gibt: Würden dann zwei Millionen Euro zur Verfügung stehen?
- Weshalb hat man keinen Fonds geschaffen?

6. Verbindungen zu anderen Gremien und Partizipationsverfahren
- Inwiefern findet eine Koordination zwischen TuWatt-Beirat und Werkausschuss statt?
- Gibt es eine Verbindung mit anderen Verfahren der Bürgerbeteiligung, z. B. der Lokalen Agenda, den Bürgerhaushalten, der Stadtplanung etc.?

Kontakt mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern des Unternehmens

7. Inwiefern sind auch Mitarbeiter des Unternehmens an der Arbeit des Beirates beteiligt?
- Gibt es unter den Mitgliedern des Beirates auch Mitarbeiter des Unternehmens?
- Inwiefern werden die Mitarbeiter auf den Beirat vorbereitet bzw. wird über dessen Tätigkeit berichtet?

8. Was meinen Sie, inwiefern könnten von dem Verfahren auch Mitarbeiter der Stadtwerke/des Unternehmens profitieren?
- Hatten Sie mit Mitarbeitern Kontakt? Mit welchen?
- Haben Sie einmal mit Mitarbeitern des Unternehmens über Projekte gesprochen?
- Wenn ja, um welche ging es?

9. Inwiefern könnte es auch Konflikte mit den Arbeitnehmerinteressen geben?
- Gibt es eine Konkurrenz um Sitze im Kontrollgremium?
- Könnten Mitarbeiter hinsichtlich der umzusetzenden Projekte andere Prioritäten haben?
- Gibt es hierfür Beispiele?
- Bedeutet die Arbeit des Beirates bzw. die Umsetzung von Projekten eine Mehrarbeit für die Arbeitnehmer?
- Bedeutet die Arbeit des Beirates oder die Umsetzung von Projekten eine Ausweitung der Arbeitszeit – sind damit Überstunden verbunden?

10. Welche Formen der Beteiligung gibt es für Mitarbeiter des Unternehmens?
– Wurden diese ausgebaut?

Vertiefung Smart Grid

11. Wie weit ist die Umsetzung von Smart Grid?
– Was müssen Sie zur Umsetzung von Smart Grid von Ihren Kunden wissen? Welche Daten benötigen Sie? Wie sammeln Sie die Daten?
– Weshalb nehmen die Bürger teil? Haben sie Vorteile? Wer sind Ihre Kunden? Was könnten die Beweggründe sein, ein Smart Meter einzuführen?
– Wie wird Datensicherheit gewährt? Gab es darüber einmal eine Diskussion?
– Welche Herausforderungen bestehen (Austausch der Zähler)?
– Wie läuft die Koordination mit den Netzen, ist man nur Abnehmer oder auch Produzent?

Abschluss des Gesprächs

12. Gibt es etwas, zu dem ich Sie nicht befragt habe, wozu Sie aber noch etwas sagen möchten?

13. Stimmen Sie sich mit der Werkleitung ab?

Interviewleitfaden Bürgerinnen und Bürger: Beispiel TuWatt-Beirat Norderstedt

Einstiegsfrage

1. **Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen. Selbstverständlich brauchen Sie nur das zu sagen, was Sie möchten. Es geht mir darum, ein Bild davon zu bekommen, wer sich engagiert.**
- Welchen Beruf haben Sie?
- Seit wann leben Sie in Norderstedt?
- Wie ist es dazu gekommen, dass Sie sich im Beirat/Partizipationsverfahren engagieren?

Partizipationsverfahren und Bürgerrollen

2. **Können Sie mir sagen, was die Ziele und Aufgaben des Beirates/ Partizipationsverfahrens sind?**
- Wissen Sie, ob es in anderen Städten noch solche Beiräte gibt?
- Wie ist das Verfahren entstanden? Wie ist man darauf gekommen?
- Gab es einen konkreten Anlass?
- Wer waren die Personen, welche die Idee vorangebracht haben?
- Gibt es Vorbilder oder ähnliche Verfahren in anderen Städten?

3. **Wie sieht die konkrete Arbeit des Beirates/des Partizipationsverfahrens aus?**
- Wie oft treffen Sie sich?
- Wer kann an den Versammlungen teilnehmen?
- Was meinen Sie, weshalb die Leute an den Beiratssitzungen teilnehmen?
- Inwiefern bringen sich organisierte Gruppen, Umweltgruppen etc. in den Beirat/Prozess ein?
- Gibt es unter den Mitgliedern des Beirates auch Mitarbeiter des Unternehmens?
- Wie viel Zeit bringen Sie für das Engagement im Beirat/Partizipationsprozess auf?
- Besteht eine Verbindung zum Werkausschuss/Kontrollgremium? Hatten Sie schon einmal Kontakt mit ihm?
- Gibt es eine Verbindung mit anderen Verfahren der Bürgerbeteiligung, z. B. der lokalen Agenda, den Bürgerhaushalten, der Stadtplanung etc.

5. **Welchen Beitrag leistet Ihrer Meinung nach der Beirat zur Energiewende in Norderstedt?**
- Wie weit ist die Umsetzung von Smart Grid?
- Wie wird Datensicherheit gewährt? Gab es darüber einmal eine Diskussion?
- Welche Verpflichtungen gehen die Smart-Grid-Kunden ein? In welchem Umfang müssen sie Informationen bzw. Daten liefern?

Autonomie – Kooperation – Haltung – Kooptation

6. **Ich möchte verstehen, wie Entscheidungen im Beirat bzw. zwischen Vorstand und Werkleitung gefällt werden.**
- Wie kann ich mir ein Treffen mit der Werkleitung/Unternehmensleitung vorstellen?
- Woher kommen die Projektvorschläge? Wer unterbreitet sie?
- Wie werden die Prioritäten über die zu fördernden Projekte festgelegt?
- Inwiefern kommen Projektvorschläge aus der Bürgerschaft? Können Sie dafür Beispiele nennen?
- Gibt es auch einmal unterschiedliche Auffassungen über zu fördernde Projekte?
- Gibt es Beispiele, bei denen der Beirat Projekte gegen den Willen der Werkleitung umgesetzt hat?
- Wie würden Sie das Klima der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Werkleitung beschreiben?

7. **Worüber kann der Vorstand bzw. der Beirat selbst entscheiden?**
- Welchen finanziellen Umfang haben die Projekte? Gibt es ein festes Budget?
- Wer legt die Tagesordnung fest? Wer organisiert die Treffen des Beirates?
- Kann der Beirat/Vorstand des Beirates Presserklärungen veröffentlichen?
- Kann der Beirat eine eigene Webseite gestalten?

Kontakt mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern des Unternehmens

8. Inwiefern sind auch Mitarbeiter des Unternehmens an der Arbeit des Beirates beteiligt?

9. Was meinen Sie, inwiefern könnten von dem Verfahren auch Mitarbeiter der Stadtwerke/des Unternehmens profitieren?
- Gibt es unter den Mitgliedern des Beirates auch Mitarbeiter des Unternehmens?
- Hatten Sie mit Mitarbeitern Kontakt? Mit welchen?
- Haben Sie einmal mit Mitarbeitern des Unternehmens über Projekte gesprochen? Wenn ja, um welche ging es?

10. Inwiefern könnte es auch Konflikte mit den Arbeitnehmerinteressen geben?
- Gibt es eine Konkurrenz um Sitze im Kontrollgremium?
- Könnten Mitarbeiter hinsichtlich der umzusetzenden Projekte andere Prioritäten haben?
- Gibt es hierfür Beispiele?
- Bedeutet die Arbeit des Beirates bzw. die Umsetzung von Projekten eine Mehrarbeit für Arbeitnehmer?
- Bedeutet die Arbeit des Beirates oder die Umsetzung von Projekten eine Ausweitung der Arbeitszeit – sind damit Überstunden verbunden?

Abschluss des Gesprächs

11. Wie stellen Sie sich die Zukunft des Beirates vor?
- Wo liegen die Herausforderungen? Welche Entwicklungen können Sie sich vorstellen?

12. Gibt es etwas, zu dem ich Sie nicht befragt habe, wozu Sie aber noch etwas sagen möchten?

13. Stimmen Sie sich mit der Werkleitung ab?

Formblatt Fallstudienprotokoll

Name des Unternehmens und Ort:
Autor der Studie:

Tabelle: Liste der geführten Interviews und Beobachtungen

Name	Funktion

A. Beschreibung des städtischen Kontexts und des Unternehmens

A 1. Städtischer Kontext und Energiewende

- urbaner Hintergrund der Stadt (Beschreibung hinsichtlich sozialer, ökonomischer, städtebaulicher Aspekte)
- politischer und rechtlicher Hintergrund (Kompetenz der Stadt, lokalpolitisches System, politische Kultur und Tradition in der Kommune [Machtverteilung unter den Parteien], Krise der repräsentativen Demokratie etc.)
- Bedeutung und Organisation der öffentlichen Daseinsvorsorge (Ist der öffentliche Sektor stark? Gibt es viele öffentliche Unternehmen? In welcher Rechtsform sind sie organisiert? Gibt es Public-Private-Partnerships? Wurde privatisiert?)
- finanzieller Hintergrund (Finanzlage der Stadt, Strategie der Kommune zum Ausgleich des Defizits, Rolle der kommunalen Unternehmen für die kommunalen Finanzen …)
- Verfahren der Bürgerbeteiligung in der Verwaltung und in anderen öffentlichen Unternehmen (Welche Verfahren der Bürgerbeteiligung gibt es in der Verwaltung? Sind andere öffentliche Unternehmen auch partizipativ?)
- engagierte Zivilgesellschaft (Gibt es eine bürgerschaftliche Gruppe, die sich mit der Politik der Stadtwerke/Wasserbetriebe beschäftigt? Auf Pro- und Kontragruppen eingehen)
- Bedeutung der Energiewende/der nachhaltigen Wasserwirtschaft für die Stadt? (Welche Strategie wird verfolgt? Gilt die Stadt auf diesem Gebiet als besonders engagiert?)

- Organisation des Unternehmens (Rechtsform, Eigentümerstruktur, Beteiligungsstruktur, Sparten des Unternehmens)
- Geschichte/Entwicklung des Unternehmens (Krise, Reformen etc.)
- Beschreibung des Versorgungsgebietes und der technischen Infrastruktur (Netz, Energiemix etc.)
- Reputation des Unternehmens (Wie wird das Unternehmen von den lokalen Akteuren angesehen? Wie ist das Bild des Unternehmens? Wie profiliert es sich? Kontroversen und wichtige Debatten in der Öffentlichkeit, in die das Unternehmen einbezogen ist)
- Preisentwicklung und Preiseinschätzung (günstig/mittel/teuer – im Vergleich zu … Sind Preise ein Thema?)
- Strategische Entwicklung des Unternehmens (lokale oder internationale Aktivität, Diversifizierung, …). Favorisiert das Unternehmen lokale Projekte (wie z. B. Energiewende vor Ort) oder internationale Tätigkeiten?
- Welche Funktion übernimmt das Unternehmen bei der Energiewende/für eine nachhaltige Wasserwirtschaft?

B. Partizipationsverfahren: Ziel, Organisation, Entwicklung

Welche Verfahren gibt es und welche Rollen sind betroffen?

Kunde	**Mitgestalter/** Prosumer	**Mitentscheider**	**Kontrolleur**

- Was sind die Ziele des Verfahrens? (formale und eigentliche Ziele trennen)
- Wie ist das Partizipationsverfahren entstanden? (Wer hatte die Idee? Gibt es Vorbilder? Gibt es Beitrittskosten [was kostet die Aufnahme in die Genossenschaft?]? Top-down- oder Bottom-up-Initiative? Warum wurde dieses besondere Verfahren gewählt?)
- Wie läuft das Verfahren ab? Beschreibung der Organisation des Partizipationsverfahrens (Welche Akteure sind am Verfahren beteiligt? Wer ist an der Spitze? Gab es schon einen Wechsel? Wenn ja, warum? Wie oft treffen sich die Leute? Welche Themen werden besprochen? Wie hoch sind die Beitrittskosten [in die Genossenschaft]?)

- Welche Ressourcen (politische, finanzielle, materielle, juristische, symbolische etc.) wurden mobilisiert, um dieses Verfahren in Gang zu bringen? Gab es eine strategische Kooperation mit strategischen Partnern?
- Wie entwickelte sich das Verfahren im Lauf der Zeit? (Nimmt die Bedeutung zu/ab – mehr Mitglieder, mehr politischer Einfluss?)
- Ist das Verfahren ein „Idealtyp? Wie könnte dieser ggf. aussehen?

C. Autonomie – Haltung – Kooptation – Wirkungen

- Wer sind die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger, und wie wurden sie ausgewählt? (einfache Zufallsauswahl/aktive Bürger/organisierte Bürger)?
- Worüber können Bürgerinnen und Bürger entscheiden (Autonomie)? (Wer bestimmt die Tagesordnung? Wer trifft die Entscheidungen? Warum nehmen die Bürgerinnen und Bürger teil? Bewertung der Entscheidung: Geht es um Nebensächlichkeiten, mittleren Einfluss oder zentrale Bereiche?)
- Gab es schon Meinungsverschiedenheiten/Konflikte? (Mit wem? Sind Arbeitnehmer betroffen?)
- Gibt es ein reales *Empowerment* der Bürger? (Autonomie der Zivilgesellschaft vs. Manipulation der Teilnehmer)
- Besteht die Gefahr der Kooptation?
- Welche Wirkung hat das Verfahren für die Energiewende/eine nachhaltige Wasserwirtschaft?
- Welche weiteren politischen, sozialen oder modernisierungsbezogenen Wirkungen hat das Verfahren?

D. Bürgerschaftliche Mitsprache und Arbeitnehmerinteressen

D1 Situation der Arbeitnehmerseite

- Wie funktioniert die Mitarbeitervertretung?
- Welche Gewerkschaften gibt es? Wie hoch ist der Organisationsgrad?
- Welche Formen der Beteiligung gibt es für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Besteht ein Betriebsrat?
- Was sind die großen Themen der Arbeitnehmerpolitik?
- Wird nach Tarif bezahlt?

D2 Kurzübersicht: Rolle und Beteiligungsebenen

	Welche Rolle ist betroffen (mit Begründung)?	Relevanz für Kooperation/Konflikt
I. Arbeitsebene	(z. B. Kunde, Prosumer, Auftraggeber, Kontrolleur)	(stark, mittel, schwach)
II. Betriebsratsebene		
III. Aufsichtsrat/ Kontrollgremium		
IV. Gewerkschaftsebene		

D3 Leitfragen

Hier ist für die einzelnen Ebenen zu beschreiben, ob die Beteiligung dazu führt, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Bürgerinnen und Bürger ihre Aufgaben besser erledigen bzw. ihre Ziele besser verfolgen können. Es ist aber auch auf Konflikte zu achten. Wichtig wäre es, gleichfalls konkrete Beispiele zu nennen und etwas darüber zu sagen, wie stark der Konflikt ist.

- Welche Ebene ist von der Bürgerbeteiligung betroffen? (Arbeitsebene, Betriebsratsebene, Aufsichtsratsebene, Gesamtwirtschaft/Gewerkschaftsebene)
- Welche konkreten Beispiele von Kooperation/Konflikt auf den verschiedenen Ebenen gibt es?

Arbeitsebene

- Inwiefern sind Mitarbeiter an dem Verfahren beteiligt? (Wird das Verfahren von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern organisiert? Wenn nicht, wer organisiert das Verfahren ggf.? Sind Mitarbeiter an der Umsetzung der Bürgervorschläge beteiligt? Sind Betriebsräte oder Gewerkschaftsvertreter beteiligt?)
- Inwiefern sind durch die Beteiligung der Bürger für die Mitarbeiter neue Aufgaben entstanden? (Welche Beispiele gibt es hierfür?)
- Bringt die Beteiligung auch Nachteile für die Mitarbeiter mit sich? (Bedeutet die Beteiligung eine Mehrarbeit?)
- Könnten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser in das Verfahren integriert sein? (Welche Vorschläge können hierzu unterbreitet werden?)

Betriebsebene
- Werden im Partizipationsprozess auch die Arbeitnehmer betreffende Fragen erörtert? (Gibt es einen Einfluss auf die kommunalen Arbeiter und Angestellten? Wie denken die Vertreter der Gewerkschaft über die Partizipation?)
- *Könnten* im Partizipationsprozess auch die Arbeitnehmer betreffende Fragen erörtert werden? (Gibt es einen Einfluss auf die kommunalen Arbeiter und Angestellten? Wie denken die Vertreter der Gewerkschaft über die Partizipation?)

Aufsichtsratsebene
- Wie ist das Kontrollgremium zusammengesetzt? *(Gibt es mehr Bürger- oder Arbeitnehmervertreter?)*
- Gibt es eine Zusammenarbeit bzw. Konflikte bei Themen, die im Kontrollgremium besprochen werden?
- *Könnte* es eine Zusammenarbeit bzw. Konflikte geben? Welches wären die Ansatzpunkte hierzu?

Gewerkschaftsebene/gesamtwirtschaftliche Ebene
- Gibt es einen inhaltlichen Konflikt zwischen engagierten Bürgern und Gewerkschaftspolitik? (z. B. Braunkohleabbau)
- Bestehen gemeinsame Kampagnen zwischen engagierter Bürgerschaft und Gewerkschaften?
- *Könnte* es eine inhaltliche Kooperation geben? Welches wären die Anknüpfungspunkte?

E. Bilanz

- Gesamtbewertung (Was ist das Besondere an diesem Fallbeispiel? Für welche Rollen und Verfahren der Bürgerbeteiligung bzw. Idealtypen steht es? Was sagt es über Kooperation und Konflikt aus? Welche Bedeutung hat es für die Revitalisierungsdiskussion?)
- Wie ist die Gesamtbilanz für die Arbeitnehmerseite? (Könnte das Verfahren interessant sein? Welche Vorteile, welche Nachteile könnte es bringen?)
- Good Practice oder Bad Practice? (Dient das Verfahren als Modell? Würde es sich auf andere Bereiche, andere Städte übertragen lassen? Welche generellen Schlussfolgerungen lassen sich daraus ableiten?)
- offene Fragen, Probleme

F. Dokumente/Literatur/Links

[Hier die wichtigen Dokumente angeben und ggf. die Literatur. Beides ist in einem Fallordner auf Zotero zu speichern.]

Technische Daten zu Stadt und Unternehmen

A1 Städtischer Kontext

Bundesland/Region	
Einwohner	
Partei des Bürgermeisters	
Regierungskoalition	
Direktwahl des Bürgermeisters (ja/nein)	
Sperrklausel	
Bürgerbegehren möglich	

A2 Beschreibung des Unternehmens

Gründungsjahr	
Aufgabenfelder des Unternehmens	
Zahl der Mitarbeiter	
Rechtsform/Besitz	
Corporate Governance	
vorherige Rechtsformen	
Name des Kontrollgremiums	
öffentliche Sitzung des Kontrollgremiums	

Wasser	
Beginn der Wasserversorgung	
Kubikmeter Wasser	
versorgte Einwohner	
Anzahl der Wasserwerke	
Rohrlänge	

Strom	
Produktion?	
Netzbetrieb?	
versorgte Einwohner	
Anteil selbst produzierter/hinzugekaufter Strom	
Megawatt	

Bürgerbeteiligung ist in aller Munde. Das gilt vor allem in den Fällen, in denen vormals privatisierte Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung wieder in die öffentliche Hand überführt wurden. Wie aber kann Bürgerbeteiligung in diesen Fällen gelingen? Und was bedeutet dies für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer? Carsten Herzberg und Thomas Blanchet erörtern diese Frage an Beispielen aus Deutschland und Frankreich. Sie diskutieren die Vor- und Nachteile verschiedener Formen der Bürgerbeteiligung und zeigen, wie die Verbindung von Mitbestimmung und Bürgerbeteiligung gelingen kann.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-340-9