

Anhelm, Fritz Erich; Tuttlies, Iris

**Research Report**

## Strukturwandel der Energiewende: Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 434

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Anhelm, Fritz Erich; Tuttlies, Iris (2020) : Strukturwandel der Energiewende: Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 434, ISBN 978-3-86593-349-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/214877>

**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/legalcode.de>

# STUDY

Study 434 · Februar 2020

## STRUKTURWANDEL DER ENERGIEWENDE

Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft

Fritz Erich Anhelm, Iris Tuttlies

Dieser Band erscheint als 434. 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.

# STUDY

---

Study 434 · Februar 2020

## STRUKTURWANDEL DER ENERGIEWENDE

**Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft**

Fritz Erich Anhelm, Iris Tuttlies

---

**Erarbeitet vom**

**INEP-Institut Oldenburg**

Projektleitung: Prof. Dr. Bernd Heins

Projektbearbeitung: Dr. Fritz Erich Anhelm, Iris Tuttlies, Carsten Klöpffer

Mitarbeit: Dr. Reinier de Man, Eike Oliczewski

Bericht: Dr. Fritz Erich Anhelm, Iris Tuttlies

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Strukturwandel der Energiewende“ von Fritz Erich Anhelm und Iris Tuttlies ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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.

Lektorat: Jürgen Hahnemann • [sprach-bild.de](http://sprach-bild.de)

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-349-2

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2 Zur Methode</b>	<b>13</b>
2.1 Zugang zur Sache und zu den Akteuren – die Erhebungsinstrumente	14
2.2 Vorgehensweise, Untersuchungsfelder und -ziele	16
2.3 Handbuch Energiepolitik	18
<b>3 Sachanalyse: Szenarien zur Energiewende und Problem- bereiche</b>	<b>21</b>
3.1 Herausforderungen für die Entwicklung des Strom- und Energiesystems	21
3.2 Entwicklungstrends in vorliegenden Szenarien	24
3.3 Folgerungen aus der Analyse der Szenarien	29
<b>4 Analyse der Akteure: Entwicklungen in den Unter- nehmen und Auswirkungen auf Beschäftigte und Beschäftigtenvertretung</b>	<b>31</b>
4.1 Die großen konventionellen Energieunternehmen	32
4.2 Neue Unternehmen, Energiegenossenschaften und kleinere bis mittelgroße Stadtwerke	43
<b>5 Einschätzung der Energiewende und ihrer Auswirkungen durch die Beschäftigten</b>	<b>54</b>
5.1 Strukturveränderungen des Energiesystems und der Energiewirtschaft	55
5.2 Auswirkungen auf Beschäftigte und Arbeitnehmer- interessen	67
5.3 Der Beitrag der Zivilgesellschaft, Gesellschaftsvertrag und gesamtgesellschaftlicher Dialog	76
5.4 Die Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft aus Sicht der Beschäftigten	79

<b>6</b>	<b>Habitus, Milieus und Spielräume des Handelns – ein soziologischer Erklärungsansatz für das Verhalten der Akteure der Energiewende</b>	<b>84</b>
6.1	Verhaltensdispositionen in den Beschäftigtenmilieus der Energiewirtschaft	86
6.2	Die jüngere Generation und ihr Verhältnis zu Transformation und Arbeitnehmervertretung	89
<b>7</b>	<b>Die Diskursfähigkeit der Akteure in der Energiewirtschaft</b>	<b>94</b>
7.1	Themenfelder für mögliche Diskurse	96
7.2	Politische Rahmenbedingungen, Unternehmenspolitik, Arbeitsbeziehungen und Digitalisierung als Bezugsrahmen	99
7.3	Verhaltensdispositionen und Mentalitäten als Hemmschwellen für den Diskurs	109
7.4	Praxistest: Diskursfelder zwischen den Akteursgruppen	112
<b>8</b>	<b>Gesellschaftliche Verschiebungen in Habitus und Milieu und die Verhaltensdispositionen der Akteure in der Energiewirtschaft</b>	<b>126</b>
8.1	Mentalitätsmuster im energiewirtschaftlichen Bereich	127
8.2	Das Spektrum gesamtgesellschaftlicher Mentalitätsmuster und die Energiewende	130
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung der Projektergebnisse</b>	<b>135</b>
9.1	Strukturwandel und Transformation – Probleme und Lösungsansätze der Akteure (Forschungsmodul 1)	135
9.2	Beteiligungsmöglichkeiten im Transformationsprozess und Umgang mit betriebsbedingten Kündigungen (Forschungsmodule 2 und 4)	139
9.3	Neue gewerkschaftliche Aufgaben (Forschungsmodul 3)	143
9.4	Neue gesellschaftliche Verabredungen (Forschungsmodul 5)	146
9.5	Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft (Forschungsmodul 6)	147
	<b>Abschlussbemerkung und Dank</b>	<b>150</b>

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>152</b>
L1    Literatur	152
L2    Gesetze, Verträge und Verordnungen	157

<b>Autor und Autorin</b>	<b>159</b>
--------------------------	------------

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entwicklung des konventionellen Kraftwerksparks (in Megawatt)	28
Abbildung 2: Verortung der Akteure	62
Abbildung 3: Ausbau erneuerbare Energien	64

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Objektivierungsebenen zwischen Sachanalyse und Akteursanalyse	17
Tabelle 2: Mehrebenen-Schema zur Landschaft der Akteure im Handlungsfeld der Energiewende (kommunal, regional, national und international)	19
Tabelle 3: Abfolge der Workshops und Gespräche	95
Tabelle 4: Prioritätensetzung der verschiedenen Akteursgruppen	97



## ZUSAMMENFASSUNG

---

Die vorliegende Untersuchung „Strukturwand der Energiewende – Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft“ wurde vom INEP Institut Oldenburg durchgeführt und durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Das Projekt richtet sich auf die Erforschung von Mentalitäten und Verhaltensweisen bei den Akteursgruppen, die in den Energieunternehmen unmittelbar an Entscheidungen und Strategiebildung im Prozess der Energiewende beteiligt sind: Betriebsräte, Arbeitsdirektoren<sup>1</sup> und Management. Es bezieht dabei auch die Haltung der betroffenen Gewerkschaften ein.

Nach einer Sachanalyse zur Umsetzung der Energiewende und der dazu vorliegenden Szenarien inklusive Vergleich und Problemanzeigen liegt das Hauptgewicht auf qualitativen Erhebungen zu den Verhaltensdispositionen der Akteure auf betrieblicher Ebene. Dazu wurden 25 leitfadenbasierte Interviews und sieben Workshops durchgeführt. Anlage des Projektes und Auswertung der Ergebnisse folgten Ansätzen der diskursiven, beteiligungs- und aktionsorientierten Forschung sowie der Habitus- und Milieuforschung. Mit ihrem Akzent auf der qualitativen Forschung ergänzt diese Untersuchung die bisher im Wesentlichen quantitativ ausgerichteten Szenarien.

Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Auswirkungen der Energiewende für Arbeitsplätze, Mitbestimmung, Arbeitsverhältnisse und Qualifikationsumstellungen und auf der Tarifpolitik angesichts inzwischen oft branchenübergreifender Geschäftsmodelle der Unternehmen. Dabei spielt insbesondere die Digitalisierung der Energiewirtschaft eine bedeutende Rolle bei den Verlagerungen und Umorganisationen.

Im Hinblick auf die Strategien des Umgangs mit der Energiewende kommen bei den verschiedenen Akteursgruppen (Betriebsräte, Gewerkschaften, Arbeitsdirektoren und Management) signifikant unterschiedliche Verhaltensmuster zur Geltung, die durch Milieu und Habitus geprägt sind. Sie reichen von der reaktiven Verteidigung des bisherigen Status quo in Arbeitsverhältnissen und Lohnniveau über Versuche des Arrangements mit den neuen betrieblichen und politischen Rahmenbedingungen bis hin zu proaktiven Formen der Mitgestaltung von Geschäftsmodellen.

Das Verhaltensspektrum bewegt sich dementsprechend zwischen enttäuschter Leistungsorientierung sowie Erfahrungen der Abwertung von

---

<sup>1</sup> Da ausschließlich männliche Arbeitsdirektoren am Projekt beteiligt waren, verwenden wir in der vorliegenden Publikation nur die maskuline Form.

Arbeit und Lebensleistung einerseits und zum Teil individualisierter Anpassung sowie stärker selbstbestimmter Beteiligung an Co- und Change-Management-Modellen andererseits. In diesem Spektrum zeigen sich Verschiebungen im Habitus der älteren und der jüngeren Generation von Arbeitnehmer/innen, die sich auch auf die Arbeit von Betriebsräten und das Verhältnis zu den Gewerkschaften auswirken.

In der qualitativen Untersuchung zu den Akteursgruppen ([Kapitel 5](#)) zeichnen sich auch die politischen Verhaltensdispositionen ab, mit denen sie auf die Rahmenbedingungen für die Energiewende einzuwirken versuchen. Dabei verfolgen die traditionellen Akteure, insbesondere die mit Stromerzeugung aus Braunkohle verbundenen, eine Verzögerungsstrategie, die auch das Speicherproblem in der Schwebe hält. Hier hat die Frage der regionalen und sozialen Kompensation ihren Ort. Die eher auf erneuerbare Energie hin orientierten Akteure drängen dagegen massiv auf eine Beschleunigung der Umstellung, ohne allerdings die Notwendigkeit der Berücksichtigung der sozialen Verträglichkeit zurückzuweisen. Damit deutet sich ein Feld der künftigen diskursiven Auseinandersetzung an, das politisch noch immer unterschätzt wird.

Auch in der Frage der stärker dezentralen oder zentralen Ausrichtung des Energiesystems zeigt sich die Notwendigkeit eines Interessenausgleichs zwischen den Akteuren aus der traditionellen und der neuen Energiewirtschaft. Die Entwicklung wird hier weitgehend dem Wettbewerb (Marktorientierung) und der Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen (Regulierung) überlassen. Eine Verständigung auf ein kostenvermeidendes und interessenausgleichendes Mischungsverhältnis erscheint jedoch höchst sinnvoll. Hier zeigt sich ein diskursiver Ansatz zwischen den Akteuren, der besonderer vertrauensbildender Vorklärungen bedarf.

Der Akzent dieser Untersuchung auf den Veränderungen in der Arbeitswelt hebt die Bedeutung der betriebsbezogenen Akteuren für die weitere Entwicklung der Energiewende hervor. In der Zieletrias von Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit kommt der Aspekt der Sozialverträglichkeit nicht vor. Mit dieser Untersuchung wird seine Bedeutung für das Gelingen der Energiewende unterstrichen.

# 1 EINLEITUNG

---

Der Weg zu einer nachhaltigen Energieversorgung ist eng mit der Frage des Wandels eines großtechnischen Systems verknüpft. Die sozioökonomische Entwicklung der Industriegesellschaften im 20. Jahrhundert war mit der Herausbildung eines zentralisierten Infrastruktursystems im Bereich der Energieversorgung verbunden. Besonders die Elektrizitätsversorgung in Westdeutschland zeichnet sich traditionell durch eine starke Interessenkonvergenz zwischen Stromwirtschaft und Staat aus. Diese „korporatistische Regelungsstruktur“ (Mautz 2012a, S. 152) hat ihre Grundlage in der Entwicklung des Industriestaates, der auf eine verlässliche und flächendeckende Stromversorgung angewiesen war. Diese bildete die Basis für die wirtschaftliche Entwicklung der damaligen Bundesrepublik und genoss hohe Priorität, woraus ein spezifisches Branchenprofil resultierte, das in seinen Grundstrukturen unantastbar schien.

Die Stromerzeugung erfolgte in zentralisierten Großkraftwerken, die sich überwiegend im Besitz von wenigen Großunternehmen befanden und befanden. Daneben waren auf regionaler Ebene eine Vielzahl von Regionalversorgern und Stadtwerken für den Verkauf und die Verteilung des Stroms verantwortlich (Mautz 2012a, S. 152). Dies führte zu gemischtwirtschaftlichen Strukturen: Durch breite Beteiligungen der Kommunen, der Länder und des Bundes an den großen Verbundunternehmen gehörten die Stromversorger überwiegend der öffentlichen Hand. Im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes wurden diese Unternehmen von großen Kapitalgesellschaften übernommen. Weiterhin entwickelten sich vertikale Unternehmensverflechtungen. Die großen Stromversorger beteiligten sich an Regionalversorgern und Stadtwerken, mit denen wiederum die Kommunen verflochten waren (Mautz 2012a, S. 152).

Die 2011 von der Bundesregierung eingeleitete Energiewende wird als größte Zäsur in der Geschichte der deutschen Stromwirtschaft beschrieben. Das zentrale Ziel ist der grundlegende Umbau der deutschen Energieversorgung in Richtung erneuerbare Energien und Energieeffizienz. Dabei soll der Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch bis 2050 auf 60 Prozent gesteigert werden; der Anteil am Bruttostromverbrauch soll auf mindestens 80 Prozent anwachsen. Weitere Bestandteile der Energiewende sind der schrittweise Ausstieg aus der Atomenergie bis 2022 und die Senkung des Primärenergieverbrauchs um 50 Prozent gegenüber dem Wert von 2008. Gleich-

zeitig soll am Zieldreieck der Energiepolitik – einer sicheren, bezahlbaren und umweltverträglichen Energieversorgung – festgehalten und auf dieser Basis die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden (BMWi 2014, S. 5).

Hieraus ergab sich ein massiver Veränderungsdruck für das Energiesystem in Deutschland, der die traditionellen Grundstrukturen fundamental infrage stellt. Es kam zur Herausbildung von nun überwiegend dezentralen Erzeugungs- und Versorgungsstrukturen. Neben den etablierten Energieversorgungsunternehmen traten neue Akteure in den Markt ein, vor allem im kleinen und mittelständischen Bereich. Zudem stellt sich die Frage nach der technischen, ökonomischen und sozialen Integration der erneuerbaren Energien in das Stromsystem (Mautz 2012b, S. 225 f.).

Unternehmen der Energiewirtschaft sind in unterschiedlichem Maße von den Umstrukturierungen betroffen; entscheidend ist dabei vor allem, wie groß der Eigenerzeugungsanteil der Unternehmen ist. Die öffentliche Wahrnehmung konzentriert sich auf die sogenannten großen Vier oder „Big Four“ (RWE, E.ON, Vattenfall und EnBW), doch auch die größeren Stadtwerke sind betroffen. Dies ist insofern von Bedeutung, als viele Stadtwerke gerade aus der Prämisse heraus, sich von den großen Energieversorgern unabhängig zu machen, in früheren Jahren stark in eigene Energieerzeugung investiert haben.

Parallel führte die Energiewende dazu, dass neue Stadtwerke gegründet wurden und die bestehenden teilweise eine Renaissance erleben. Kommunale Infrastrukturaufgaben werden wieder stärker in Eigenregie übernommen, was durch den Begriff der Rekommunalisierung beschrieben wird. Die Ausrichtung der „neuen“ Stadtwerke zielt auf den Ausbau der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung und der erneuerbaren Energien bzw. auf die Unterstützung des Ausbaus dezentraler Stromeinspeisung durch Dritte. Wichtige Geschäftsfelder sind zudem der Einkauf und Vertrieb von fremderzeugtem Strom und Grünstrom und das Angebot von Energiemanagement- oder Energiespar-Contracting-Leistungen für Industriekunden. Hier entstehen neue Jobs rund um die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die sich mit Beratungsfunktionen und stärkerer Kundennähe verbinden.

Mit dieser Untersuchung liegen nun erstmals Erkenntnisse darüber vor, wie Betriebsräte, Arbeitsdirektoren und Personalmanagement in großen und mittleren Energieversorgungsunternehmen, in Stadtwerken und Unternehmen für erneuerbare Energien über ihre Gestaltungsperspektiven denken. Die Untersuchung fragt auch danach, welche Strategien Gewerkschaften neben ihren öffentlichen Verlautbarungen entwickeln. Wie wird und kann es

nach Ansicht der Akteure mit der Energiewende weitergehen? Im Untersuchungsprozess kamen sie ausführlich zu Wort. Dazu wurden 25 mehrstündige Einzelinterviews bzw. Expertengespräche und sieben Workshops durchgeführt und ausgewertet. Insgesamt waren etwa 100 Personen in diesen Prozess einbezogen.

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf den Auswirkungen der Energiewende für Arbeitsplätze, Mitbestimmung, Arbeitsbedingungen und -verhältnisse, auf Qualifikationsumstellungen und Tarifpolitik angesichts stärker branchenübergreifender unternehmerischer Organisationsformen. Dabei spielte auch die Digitalisierung des gesamten Energiesystems eine zentrale Rolle. Im Kern geht es um Mentalitätsverschiebungen im Denken und Handeln von Betriebsräten und Umorientierungen von eher reaktiven zu proaktiven Verhaltensweisen.

Die vorliegende Untersuchung versteht sich als Beitrag zu beteiligungs- und aktionsorientierten Forschungsansätzen und diskursiven Problemlösungsformen. Vor dem Hintergrund der Habitus- und Milieuforschung arbeitet sie strategische Handlungsmuster im Transformationsprozess der Energiewende heraus. Mit ihrem qualitativen Forschungsansatz setzt sie dabei den Akzent auf das praktische Verhalten der Akteure in realen Situationen. Damit ergänzt die Untersuchung quantitative Vorgehensweisen, wie sie bei der Entwicklung von Energiewendeszenarien und der Akzeptanzforschung die Regel sind.

## 2 ZUR METHODE

---

Im Projektantrag wurde die zentrale Forschungsfrage wie folgt formuliert:

„Welche Konversionsstrategien für Unternehmen der Energiewirtschaft, besonders im Hinblick auf die Gestaltung attraktiver und sozial akzeptabler Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer/innen in der Energiewirtschaft, müssen im Zuge der Energiewende und der energiepolitischen Entscheidungen der Bundesregierung entwickelt werden? Wie können sie entwickelt werden, und welche Rolle spielen dabei welche Akteure und Beteiligten?“

Antworten auf diese Frage lassen sich am ehesten im Kontext handlungstheoretischer Konzepte bearbeiten, die das Verhalten und die Strategien von Akteuren in einer sozialen Transformation aus dem Bedingungsgefüge von Motivationen und Zielen, Optionen und Mitteln, Normen, vorherrschenden Verhaltensmustern und Erwartungen zu verstehen und zu erklären suchen.

Das Projekt knüpft an den „Chemie-Dialog“ an, wie er in der „Ersten Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse“ beschrieben ist (Ueberhorst/de Man 1990). Diese Studie stand im Zusammenhang mit der späteren Einsetzung der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zu „Schutz des Menschen und der Umwelt – Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft“ (1992–1998).

Der Ansatz der Kommission war diskursanalytisch geprägt (kritische Prüfung von Geltungsansprüchen im Rahmen einer Theorie kommunikativen Handelns) und führte zum Versuch eines Konsensbildungsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren (BUND/Öko-Institut, IG Chemie-Papier-Keramik und VCI) über im Vorfeld herausgearbeitete Themenstellungen, die nach Übereinkunft der Akteure einer gemeinsamen Verständigung bedurften. Dabei ging es um die Positionierung der korporativen Akteure, die beinhalteten Kontroversen und künftige gemeinsame strategische Leitbilder (Zukunftspfade).

Die Forschungsfrage des vorliegenden Projektes zielt dagegen direkt auf die Situation von Arbeitnehmer/innen und auf die Gestaltung für sie attraktiver und sozial akzeptabler Entwicklungsmöglichkeiten. Das bringt den Teil der Aktionsforschung ins Spiel, der sich seit den 1970er Jahren aus dem Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens entwickelte und der den Fokus seit den 1990er Jahren auf betriebliche Restrukturierung im Zuge wirtschaftlicher Globalisierung setzte (Fricke 2010). Aktionsforschung

in der Arbeitswelt versteht sich als prozessorientiert und setzt auf den unmittelbaren Dialog zwischen Wissenschaft und Praxisakteuren (Arbeitnehmer/innen speziell in repressiven Situationen). Ziel ist es, Dialoge in den Betrieben anzustoßen und dafür betriebsöffentliche reflexive Räume zu schaffen.

Sowohl der diskursanalytisch und auf diskursive Konsensbildung zwischen korporativen Akteuren ausgerichtete Zugang als auch der zielgruppenorientierte, auf Partizipation der Betroffenen setzende Zugang markieren die methodischen Eckpunkte des vorliegenden Projektes. Der erstgenannte Zugang verweist auf die Notwendigkeit einer systematisch angelegten Objektivierung in der Sache, hier der Energiewende in ihren transformativen und konversionsbezogenen Erscheinungsformen. Der zweite Zugang verweist auf die Verhaltensdispositionen, Positionierungen und Strategien der unterschiedlichen Akteuren (Argumentationsmuster, Gestaltungsspielräume und Optionen), mit denen sie sich auf diese Veränderungen einstellen.

## **2.1 Zugang zur Sache und zu den Akteuren – die Erhebungsinstrumente**

Die methodische Frage, die die Kombination der beiden Zugänge aufwirft, ist die der Vermittlung beider Ansätze. Wissenschaftstheoretisch sind beide handlungsorientiert ausgerichtet, gehen jedoch mit der eher neutralen kommunikativen Logik einerseits (herrschaftsfreier Diskurs) und der eher parteinehmenden Logik andererseits (aktive Förderung unterprivilegierter Gruppen) von verschiedenen Prämissen aus. Dieses grundsätzliche Problem auf der wissenschaftstheoretischen Ebene zu lösen ist nicht Ziel des Projektes, vielmehr ist es naheliegend, eine praxeologische Vermittlung zu wählen. Diese orientiert sich an mittleren Axiomen (objektivierender Ansatz) und verbindet diese mit der individuellen Perspektive der Akteure, so dass sich beide im Sinne „verstehender Soziologie“ (Weber 2005, S.3) ergänzen.

Diese Praxeologie verfolgt auch Pierre Bourdieu mit der Unterscheidung einer „Logik der Praxis“, die auf systematisierende und typisierende Objektivierung sozialer Entwicklungen zielt, und der „praktischen Logik“, die aus dem unmittelbaren Verhalten, den Aktivitäten und Strategien der Akteure spricht (Bourdieu 2009; Dölling 2011). Über den „Habitus“ der Akteure, in dem sich eine aktive Seite (aktuelles Verhalten und Strategien) und eine passive Seite (mehr oder weniger bewusste „Verkörperungen“ des historisch Gewordenen und schon Verarbeiteten) vermitteln, eröffnet sich das „Feld“ dynamisch-sozialer Interaktion.

Hier treffen in sich konsistente oder auch in sich widersprüchliche Verhaltensmuster unterschiedlicher Akteure aufeinander, gehen in ihren Strategien „Wahlverwandtschaften“ mit anderen ein oder konkurrieren gegeneinander. Die Dynamik auf diesem Feld lässt sich aus milieutypisch organisierten Strategien der Akteure erklären. Mit der Ausrichtung der Strategien öffnet sich der Blick auch auf die das Feld „strukturierenden Strukturen“ (Reorganisation, Neuaufstellung, veränderte Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze und neue Qualifikationsanforderungen, neue Akteure), die die Dynamik der Transformation begünstigen oder behindern.

Da sich dieses Projekt auf bestimmte Akteursgruppen (Betriebsräte, Gewerkschaften, Arbeitsdirektoren, Personalmanagement) bezieht, liegt es nahe, spezifische milieutheoretische und -praktische Untersuchungen heranzuziehen (Bourdieu 1987; Vester et al. 2016). Dadurch können Merkmale im Habitus der Akteure objektiviert (milieuzuordnende Typenbildung), auf die durch die Energiewende bewirkten Strukturveränderungen im betrieblichen Alltag bezogen und in einen umfassenderen gesellschaftlichen Zusammenhang gestellt werden. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projektes zwei miteinander verknüpfte Pfade entwickelt:

- Der erste Pfad führt mit Hilfe der Feldanalyse zu Bedingungen und Spielregeln im Feld der Energiewende (z. B. Vorgaben der Klima- und Energiepolitik, wirtschaftliche Rahmenbedingungen zwischen Regulierung und Marktliberalisierung, traditionelle Organisation von Unternehmen, alternative Aufstellungen von neuen unternehmerischen Akteuren wie etwa Genossenschaften, Mitbestimmungsrechte und -praxis von Betriebsräten und Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Einflussformen im Bereich Energie und Umwelt). Hier geht es um sich verändernde Strukturen, auf die sich das Handeln der Akteure richtet, an denen es sich in mehr oder weniger kommunikativen Beziehungen abarbeitet, indem es sich verändert oder aber konservativ bestärkt.
- Der zweite Pfad folgt den unmittelbaren Aktionen und Interaktionen der Akteure, ihren Motivationen, Denkmodi, Mentalitäten, Interessen und Strategien in ihrer praktischen Logik. Diese setzen sich zu den „strukturierten Strukturen“ ins Verhältnis (Wechselwirkungen), treiben die Dynamik auf dem „Feld“ an oder hemmen, beeinflussen und regulieren sie. Im Rahmen des Projektes konzentriert sich die Betrachtung auf Betriebsräte in den traditionellen Energieunternehmen bzw. Stadtwerken, gewerkschaftliche Vertretungen, Arbeitsdirektoren und Personalvorstände, das innerbetriebliche Management und die Akteure (Gewerkschaften, Betriebsräte und Genossenschaften) im Bereich der erneuerbaren Energien



und in der Energie- und Klimapolitik insgesamt. Auf diesem zweiten Pfad berühren sich Habitus- und Milieuanalyse mit der Aktionsforschung.

Die im Prozess der Untersuchung eingesetzten Erhebungsinstrumente sind auf beide Pfade bezogen. Sie umfassen qualitativ-kommunikative, beteiligungsorientierte und quantitativ-repräsentative Zugänge. Vor dem Hintergrund der diskursiven und auf Aktionsforschung angelegten Zielsetzung des Projektes überwiegen die qualitativ-kommunikativen Akteursanalysen. Dabei handelt es sich um informelle Gespräche und Begegnungen mit Gremienvertreter/innen (Betriebsräte, Gewerkschaften, Personalvorstände, Arbeitsdirektoren).

So wurde das Projekt bereits in seiner Entstehungsphase mit Betriebsräten aus unterschiedlichen Energieunternehmen diskutiert und auf der Versammlung des Gesamtbetriebsrats eines der großen Energieunternehmen (E.ON Uniper) vorgestellt. Darüber hinaus wurden 25 jeweils zwei- bis dreistündige Einzelinterviews mit ausgewählten Akteur/innen durchgeführt. Sie fanden auf der Grundlage eines Interviewleitfadens statt und wurden wörtlich aufgenommen, transkribiert und ausgewertet. Hinzu kommen sieben Workshops mit Vertreter/innen von Betriebsräten, Arbeitsdirektoren und Personalvorständen der Energiewirtschaft, die protokolliert und ausgewertet wurden.

Für die objektivierte Einordnung der Aussagen wurden auch quantitative Untersuchungen im Bereich der Habitus- und Milieuanalyse herangezogen. Die Entwicklung von Szenarien fußt darüber hinaus auf Recherchen des INEP-Instituts bei Unternehmen, der aktuellen Forschungsliteratur und Gesprächen mit Wissenschaftler/innen.

## 2.2 Vorgehensweise, Untersuchungsfelder und -ziele

Die Dialektik zwischen Strukturen und den davon betroffenen Akteuren bewegt sich in methodologischer Hinsicht auf unterschiedlichen Objektivierungsebenen zwischen der „Theorie der Praxis“ (systematische Analyse in der Sache) und der „praktischen Logik“ der Akteure (strategische Positionierungen im Transformationsprozess). Dabei beziehen sich die beobachteten Wechselwirkungen nicht notwendigerweise logisch aufeinander. In ihren Brüchen, Verwerfungen, Verschiebungen und den sich daraus entwickelnden Trends zeigen sich jedoch die Verhaltensmuster, mit denen die Akteure auf Strukturveränderungen reagieren oder diese aktiv und proaktiv zu beeinflussen versuchen. [Tabelle 1](#) zeigt diese Vorgehensweise.

## Objektivierungsebenen zwischen Sachanalyse und Akteursanalyse

Theorie der Praxis	Untersuchungsfelder	Untersuchungsinstrumente	Ziele
strukturierte und strukturierende Strukturen	gesetzliche Regelungen	Recherchen zu politischen Rahmenbedingungen	Handreichung für Betriebsräte zu Grün-/Weißbuch
objektive Wahrscheinlichkeit der Entwicklung	wissenschaftliche Szenarien	vergleichende Auswertung zentraler Szenarien	Identifizieren der Problembereiche
Ordnung koexistierender Institutionen	Transformationen der Unternehmensorganisation	Recherche und Analyse der organisatorischen Veränderungen	Auswirkungen auf Arbeitsplätze
technologische Entwicklung	Digitalisierung, Vernetzung, Dienstleistung	Recherche zu Entwicklungen	Auswirkungen auf Arbeitsplätze
Zivilgesellschaft	öffentlicher Diskurs	Recherche publizistischer Organe	



### Leitfaden für Interviews und Inputszenario für Workshops Reihe I

Praktische Logik	Untersuchungsfelder	Untersuchungsinstrumente	Ziele
subjektive Erwartungen, Beweggründe, Bedürfnisse, Interessen	Feld der Akteure, Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Gewerkschaften, Aufsichtsräte	Gespräche mit ausgewählten Akteur/innen, 25 Einzelinterviews anhand Gesprächsleitfaden (Mitschnitte und Transkription)	Adresskartei, Scouting für Interviews, Auswertung entlang der Inhalte des Leitfadens/Habitusanalyse
eingeprägte Dispositionen, Habitus/Milieu	traditionelle Energieversorgungsunternehmen (EVU), Stadtwerke, Unternehmen für erneuerbare Energien, Genossenschaften	Typenbildung der Akteur/innen für Workshops Reihe I: 1. Betriebsräte, Arbeitsdirektoren und Gewerkschaften im EVU-Bereich 2. Management und Aufsichtsräte im EVU-Bereich	Scouting der Akteur/innen für Workshops Reihe I, Habitus- und Milieuanalyse, Kontrollgruppen zur Systematisierung der Einzelinterviews auf Basis der Auswertung und des Inputszenarios
Strategien der unterschiedlichen Akteure gegenüber:	<ul style="list-style-type: none"> <li>politischen Rahmenbedingungen</li> <li>Unternehmenspolitik</li> </ul>	3. Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Genossenschaftsvertreter/innen, Gewerkschaften im Bereich Stadtwerke, Erneuerbare, Genossenschaften	Einschätzung durch die Akteursgruppen mit Typisierung



**Programm für aktorsübergreifende Workshops**

**Theorie der Praxis und praktische Logik**

**Untersuchungsfelder**

**Untersuchungsinstrumente**

**Ziele**

Dialektik von Strukturen (opus operatum) und Handeln der Akteure (modus operandi) auf dem Feld der Energiewende, Diskursoptionen

ein aktorsübergreifender Workshop und zwei Workshopgespräche:  
 1. Betriebsräte von EVUs  
 2. Betriebsrat Erneuerbare

Feststellen von Gemeinsamkeiten bei der Einschätzung von Trends und Überschneidungen der Strategiebildung



**Programm für die Abschlussveranstaltung**

**Abschlussveranstaltung**

**Untersuchungsfelder**

**Untersuchungsinstrumente**

**Ziele**

Handlungsfeld Energiewende zwischen Szenarien und Handeln der Akteure

Abschlussveranstaltung mit Querschnitt der Akteure

vier Entwicklungsszenarien bis 2035

In welcher Komplexität sich die Wechselwirkungen zwischen Szenarien und dem Handeln der Akteure auf dem Feld der Energiewende darstellen, soll anhand eines Mehrebenen-Schemas zur Landschaft der Akteure und ihrer jeweiligen Funktionsbereiche deutlich gemacht werden (vgl. [Tabelle 2](#)).

**2.3 Handbuch Energiepolitik**

Im Vorlauf zum Projekt wurde ein „Handbuch Energiepolitik“ für Betriebsräte (Heins/Behrens 2016) erstellt. Es setzt den Schwerpunkt auf die Vertretung von Belegschaften in Einzelunternehmen und die nationalen und international-globalen Strukturen der gesamten energiepolitischen und -wirtschaftlichen Landschaft. Das Handbuch ist als Wegweiser durch die Energiepolitik der Bundesregierung konzipiert. Als Referenzrahmen dienen das Grünbuch „Ein Strommarkt für die Energiewende“ des Bundesministeri-

Tabelle 2

### Mehrebenen-Schema zur Landschaft der Akteure im Handlungsfeld der Energiewende (kommunal, regional, national und international)

Unternehmen		Zivilgesellschaft	Wissenschaft/ Forschung	Politik/Agenturen
Arbeitnehmer/innen	Management			
<p><b>Akteure</b></p> <p>Belegschaften, Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Gewerkschaften bei konventionellen Energieversorgungsunternehmen/Stadtwerken/Erneuerbaren/Zulieferern (Chain), neue Dienstleister</p>	<p>Investoren, Aufsichtsräte, Vorstände, mittleres Management, Shareholder</p>	<p>Klima-, Umwelt- und Naturschutzverbände und -Initiativen, Stakeholder, Kund/innen, Energiegenossenschaften, Prosumer, Verbraucherschutz, Energieagenturen</p>	<p>Kooperationen von Unternehmen mit Hochschulen/ Forschungsinstituten</p>	<p>Gesetzgeber/Verwaltung, Rahmen für Marktregulierung, Backup-Kapazitäten, Netze, Speicherung, Förderungsagenturen, Kommunen</p>
<p><b>Funktionsbereiche</b></p> <p>Mitbestimmung, Mitgestaltung, Arbeitsbeziehungen, Betriebsvereinbarungen, Tarifpolitik</p>	<p>Unternehmensorganisation (Ausgründungen, Start-ups, Digitalisierung), Tarifpolitik, Einsatz neuer Technologien, Investitionen, Rückbau von Anlagen</p>	<p>öffentlicher Diskurs, Vernetzung, Bürgerinitiativen und -beratung, Selbstorganisation</p>	<p>Politik-, Unternehmens- und Verbandsberatung, Forschungsverbände, Forschungsdesign (z.B. Digitalisierung)</p>	<p>politische Rahmenbedingungen, Regulierung, Kontrolle, Förderung</p>

ums für Wirtschaft und Energie (BMWi 2014) und das gleichnamige Weißbuch (BMWi 2015a), das vom Ministerium nach Stakeholder-Konsultationen vorgelegt wurde.

Der Schwerpunkt des Handbuchs liegt auf den speziellen Herausforderungen der Energiewende für Betriebsräte. So wurde es unter Mitwirkung von Betriebsratsräten für Betriebsräte erstellt; voraus gingen mehrmonatige Recherchen und Gespräche mit Betroffenen und Akteur/innen. In diesen Gesprächen zeigten sich bereits die Probleme, die auf Betriebsratsebene akut diskutiert oder in die Diskussion eingeführt werden sollten. Sie wurden später in Interviews und Workshops auch von den dort Befragten immer wieder aufgegriffen und dadurch in ihrer Bedeutung für die jeweiligen Akteure unterstrichen.

Zu diesen Herausforderungen zählt die Annahme eines sich verschärfenden Konkurrenzkampfes zwischen alten und neuen Akteuren in der Energiewirtschaft. Auch Verschiebungen von traditionellen Systemdienstleistungen hin zu neuen Geschäftsmodellen auf der Basis erneuerbarer Energien und neuer Anbieter waren Thema, ebenso der daraus resultierende Zwang zur Flexibilität bei konventionellen Stromerzeugern, der bisherige Alleinstellungsmerkmale infrage stellt. In diesem Zusammenhang wurden die Möglichkeiten der Existenzsicherung älterer Kraftwerke als Backup-Kapazitäten, Kraft-Wärme-Kopplung und die Entwicklung von Speichertechnologien angesprochen.

Bezüglich der Arbeitsplätze erschienen Personalkürzungen durchweg als unausweichlich, um auf den Konkurrenzdruck zu reagieren und Kosten weiter zu senken. Hier seien „Anpassungen“ auch schon im Zuge der Marktliberalisierung erfolgt, umso mehr müsse jedoch nach sozialverträglichen Lösungen für Beschäftigte gesucht werden. Stark betont wurde die Notwendigkeit der Bereitstellung der Kapazitätsreserve und Sicherheitsreserve durch Braunkohlekraftwerke. Für die Zukunft müsse die Bedeutung der Digitalisierung und der Paradigmenwechsel im Umgang mit Verbraucher/innen besonders berücksichtigt werden. Die dabei entstehenden Kooperationsmöglichkeiten und Vertriebsmodelle, der europaweite Ausbau der Übertragungsnetze und ein europäischer Interessenausgleich in der Energiewirtschaft (auch auf Ebene der Vernetzung von Betriebsräten und Gewerkschaften) bedürften der deutlichen Akzentuierung.

Aus der Veröffentlichung des Handbuchs erwuchs die Möglichkeit, das Projekt und das Handbuch auf einer Betriebsratsversammlung (E.ON Uniper) vorzustellen. Die Reaktionen waren grundsätzlich positiv; das Handbuch wurde als Mittel zur Einführung von Betriebsräten in die Problematik der Energiewende begrüßt. Eine weitere Vorstellung erfolgte bei einem Spitzentreffen von Betriebsratsvorsitzenden verschiedener großer Energieunternehmen.

## 3 SACHANALYSE: SZENARIEN ZUR ENERGIEWENDE UND PROBLEMBEREICHE

---

Wissenschaftlich begründete Szenarien setzen verschiedene Parameter und Annahmen in messbare Beziehungen, um unter diesen Bedingungen begründete Aussagen zu künftigen Entwicklungen gewinnen zu können. Im Feld der Energiewende existiert eine Fülle solcher Szenarien sowohl zur Gesamtentwicklung als auch zu ihren Einzelaspekten. Aufgrund unterschiedlicher Annahmen kommen sie zu voneinander abweichenden Ergebnissen. Diese konnten im Rahmen dieses Projektes nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit untersucht werden, vielmehr kam es darauf an, Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten und Problembereiche zu identifizieren.

Um das Verhältnis der „strukturierten Strukturen“ in der Energiewirtschaft zu den inzwischen eingetretenen oder sich abzeichnenden Veränderungen aufgrund neuer Rahmenbedingungen (Marktliberalisierung und Energiewende), also zu den nun diskursiv umstrittenen neuen „strukturierenden Strukturen“ genauer bestimmen und bewerten zu können, wurden die vorliegenden Szenarien untersucht und einander gegenübergestellt. Dabei zeichneten sich zwei aufeinander folgende Herausforderungsprofile ab: Während das erste noch von den Strukturen des Strommarktes vor und während seiner Liberalisierung bestimmt wird, beschäftigt sich das zweite mit dem Einfluss der Energiewende und den neuen „strukturierenden Strukturen“ (erneuerbare Energien, konventionelles Backup-System, Anpassungsbedarf durch erneuerbare versus konventionelle Energien), die aus den Rahmenbedingungen für die Energiewende resultieren.

### 3.1 Herausforderungen für die Entwicklung des Strom- und Energiesystems

Vor der Marktliberalisierung war das Strom- und Energiesystem durch Strukturen bestimmt, die sich über einen langen Zeitraum nicht wesentlich veränderten und auch die praktische Logik der Akteure lenkten. Wie sich später in den Interviews zeigen wird, bilden diese Strukturen im Denken der eher traditionellen Akteure der Energiewirtschaft noch immer den Maßstab für die Beurteilung gegenwärtiger Entwicklungen. Von daher werden Veränderungen als bedrohlich oder akzeptabel bis erwünscht eingestuft.

Dazu zählen staatlich durch großzügige Preis-, Kosten- und Investitionskontrolle regulierte und garantierte Gebietsmonopole, die ihre Investitionskosten ohne Gefahr eines Anbieterwechsels an Nachfrager (Kund/innen und Verbraucher/innen) weitergeben konnten. Daraus resultierte eine starke Asset-Bindung mit hohen Fixkosten im Geschäftsbetrieb bei eindeutiger Subadditivität (Schmidt 2005, S.36 ff.; Bontrup/Marquardt 2015). Subadditivität liegt vor, wenn ein Großunternehmen die Nachfrage kostengünstiger bedienen kann als mehrere kleine Betriebe. Unter dieser Voraussetzung war Elektrizität als volkswirtschaftliches Basisgut in Herstellung und Vertrieb geradezu unantastbar; die Alleinstellung der großen Energieversorgungsunternehmen beruhte auf dieser strukturellen Vorgabe.

Mit der politisch gewollten Liberalisierung des Marktes sollte mehr Wettbewerb induziert werden. Dies erforderte die Auflösung der Subadditivität (Herausforderungsprofil I) und führte – auch durch die technologische Entwicklung – zu kleineren Kraftwerkseinheiten, aber auch zu Fusionen von Energieunternehmen (Herausbildung der „Big Four“) und Beteiligungen an regionalen Versorgern und Stadtwerken (d. h. zur Kontrolle potenzieller Erzeugungskonkurrenten, zur Sicherung von Absatzmärkten und zum Abschöpfen von Beteiligungsrenditen). Ein starker Vitalitätsschub für den Wettbewerb blieb jedoch aus.

Die Netzhoheit wurde im Rahmen eines integrierten Unternehmensverbundes mit hohen Durchleitungsentgelten verbunden. Die Herausforderung der Liberalisierung änderte in der Substanz wenig an der Marktbeherrschung und bekräftigte sie sogar. Großkraftwerke waren bereits vor der Liberalisierung, d. h. nicht unter Wettbewerbsbedingungen entstanden und refinanzierten sich auch weiterhin über die Strompreise. Viele der Kraftwerke hatten ihre Kapitalkosten schon vor der Einführung der Strombörse im Jahr 2000 erwirtschaftet. Ein stark regulierter und zugleich monopolisierter Markt hatte Bestand und war im Vergleich zu anderen Märkten planbar.

Mit der Energiewende wurden diese „strukturierten Strukturen“ nicht nur graduell, sondern auch grundsätzlich infrage gestellt (Herausforderungsprofil II). Die politischen Vorgaben legten nun einen Anteil des Stroms aus erneuerbaren Energien von 40–45 Prozent bis 2025 fest, der sich bis 2035 auf 55–60 Prozent und bis 2050 auf mindestens 80 Prozent erhöhen sollte. Statt einer beherrschenden Marktstellung kam den konventionellen Stromerzeugern nun die Rolle zu, ihre bestehenden konventionellen Kapazitäten zu reduzieren sowie als Backup-System für den wachsenden Anteil erneuerbarer Energien zu verstehen und sich zugleich am Ausbau der erneuerbaren Energien zu beteiligen.

Dies machte sich schnell durch das Anwachsen der Erneuerbaren bemerkbar und führte zum Verfall der Großhandelspreise an den Börsen (Einspeisung von Regenerativstrom). Steile Lastgebirge durch Weiterlaufen fossiler Kapazitäten (Überangebot, teurer Substanzverzehr) mussten abgefahren, Leistungseinspeisung (Redispatch) von Kraftwerken angepasst und Entschädigungszahlungen bei Abkoppelung regenerativer Anlagen aus Gründen der Systemstabilität geduldet werden. Das Anwachsen der Erneuerbaren verminderte zudem die Marktanreize zum Aufbau einer neuen Systeminfrastruktur.

Gegen die schwindende Marktmacht der etablierten Energieversorgungsunternehmen durch die neuen Wettbewerber (Energiegenossenschaften und Stadtwerke, soweit sie nicht selbst bei eigenen Erzeugungskapazitäten unter Druck gerieten, branchenfremde Konzerne wie IT-Plattformen und Direktvermarkter) mussten dennoch alternative Geschäftsmodelle im Zuge der Neugestaltung des Strommarktdesigns entwickelt werden. Diese liegen in den Bereichen des Demand-Side-Managements (Steuerung der Nachfrage nach netzgebundenen Dienstleistungen bei Abnehmern in Industrie, Gewerbe und Privathaushalten), in Unterstützungsleistungen beim Erreichen von Effizienzzielen, im eigenen Ausbau erneuerbarer Energien, in Installation und Betrieb des Backup-Systems zur Lastsicherung für Mittel- und Spitzenlast und in der Vernetzung von Marktakteuren durch IT.

In all diesen Bereichen sind die neuen „strukturierenden Strukturen“ noch keineswegs „gesetzt“, sondern in vielen Fällen Gegenstand kontroverser Auseinandersetzungen, die von Einschätzungen zu ihrer künftigen Wirtschaftlichkeit abhängig sind. Zudem sind die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen eines künftigen Marktdesigns und dessen gesellschaftliche Akzeptanz noch kaum erforscht.

In diesem Zusammenhang wurden die „Kontextszenarien der deutschen Energiewende“ vom „Zentrum für interdisziplinäre Risiko- und Informationsforschung“ der Universität Stuttgart (ZIRIUS; Weimer-Jehle/Prehofer/Hauser 2015) als Hintergrund für das vorliegende INEP-Projekt bedeutsam. Erste Ergebnisse dieser Kontextszenarien, die Varianten der künftigen „strukturierten Strukturen“ und deren Wechselwirkungen vorstellen, wurden mit Mitarbeiter/innen des Zentrums diskutiert.

In diesen „Kontextszenarien“ werden Szenariofaktoren mit unterschiedlichen Trends versehen, was die Entwicklung von verschiedenen Varianten aufzeigen soll. Dazu zählen z.B. die Politikstabilität im Bereich Energie (niedrig, gleichbleibend oder höher), die Wahl der künftigen Steuerungsinstrumente (ordnungsrechtlich, technologiespezifisch oder ökonomisch), das Planungsrecht bzw. öffentliche Infrastrukturplanung (Beschleunigung, Dis-



kurs zur Legitimation bzw. Akzeptanz, Partikularinteressen), das Ausbauverhalten bei den Erneuerbaren (niedrig, moderat oder hoch) und die staatlichen Gestaltungsziele (Fokus auf Steuerung, Bürgerbeteiligung, Transparenz oder Marktmechanismen).

Schon in der Benennung dieser Faktoren spiegeln sich auch traditionelle Strukturen, die noch auf den Prozess der Energiewende einwirken und durch Trends ihrer Neugestaltung durch Deskriptorenessays ergänzt werden. Dies entspricht der multivariaten Analyse (Interaktionseffekte zwischen verschiedenen Variablen), die auch dem methodischen Ansatz des INEP-Projektes zugrunde liegt.

### 3.2 Entwicklungstrends in vorliegenden Szenarien

Bei dem möglichen *Anteil erneuerbarer Energien* an der Stromerzeugung bis 2050 liegen das Szenario des Bundeswirtschaftsministeriums (Prognos/EWI/GWS 2010) bei 80 Prozent, das Ausbauszenario des Bundesumweltministeriums (Lehr et al. 2011) bei 93–94 Prozent, das von Greenpeace (2015) bei 96 Prozent, von der European Climate Foundation (2010) bei 80–100 Prozent und von der Europäischen Kommission (2011) bei 86 Prozent. Klimaschutzszenarien gehen von mindestens 73 Prozent erneuerbarer Energien aus. Laut Bundesumweltministerium (DLR/IWES/IFNE 2012) liegt die Potenzialgrenze in Deutschland bei 780 TWh/a. Dies würde bedeuten, dass der Strombedarf aus Erneuerbaren gedeckt werden kann, allerdings bei Ausschöpfung aller Potenziale inklusive der teuren Geothermie, hohem Speicherbedarf sowie zusätzlichen Importen.

Bei der Stromerzeugung baut das Bundesumweltministerium auf die Ausbaupfade für erneuerbare Energien (DLR/IWES/IFNE 2012). Die Ausgestaltung des konventionellen Kraftwerkparks soll sich an technischen Erfordernissen und klimapolitischen Vorgaben orientieren. Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU 2011) setzt die Erzeugung aus Erneuerbaren bei 100 Prozent an und kombiniert dazu Stromerzeugungspotenziale aus Deutschland, Europa und Nordafrika unter Einbezug von Speichertechnologien. Der WWF (2011) nimmt 472,4 TWh Strom aus Erneuerbaren als möglich an, davon allerdings 121 TWh aus dem europäischen Verbundnetz.

Die Annahmen zur *Netto-Strom-Nachfrage* variieren zwischen 576 TWh (DLR/IWES/IFNE 2012), 837 TWh im Szenario THG95 (das allerdings eine hohe Substitution fossiler Kraftstoffe von aus EE-Strom-erzeugtem Wasserstoff voraussetzt; DLR/IWES/IFNE 2012) und 500 bis 700 TWh beim Sach-

verständigenrat (SRU 2011) und dem WWF (2011). Hier wird durch das Zusammenspiel von Demografie und technischem Fortschritt (hocheffiziente Geräte und Anlagen) eine deutliche Reduktion der Nachfrage angenommen.

Der Ausbau der erneuerbaren Energien liegt all diesen Studien als zentrale Zielkategorie zugrunde. Welche Orientierungen bei der Gestaltung des Strommarktes leitend sein sollen (Ausbau- und Systemkosten, technologische Möglichkeiten, Markt, Regulierung, zentrale oder dezentrale Optionen) zeigt sich erst im Zusammenspiel der verschiedenen Elemente und Handlungsebenen. Dazu gehören der *Ausbau des Stromnetzes* und das *Lastmanagement*.

Die beiden Szenarien 2011 A und 2011 C des Bundesumweltministeriums (DLR/IWES/IFNE 2012) simulieren die Möglichkeit der Deckung der Last in Zeitschritten und im europäischen Verbund (auch bei hohen Erzeugungsspitzen). Ansonsten wird bei beschleunigtem Netzausbau (188 GW zusätzlich) und Zubau großtechnischer Speicher keine Modellierung inländischer Übertragungs- und Verteilernetze vorgesehen. Der Lastausgleich erfolgt durch europaweiten Austausch über viele Regelzonen (Flächeneffekt).

Auch der Sachverständigenrat (SRU 2011) setzt auf erheblich mehr Übertragungsnetze und Speicher und dabei die europaweite Vernetzung des Energiesystems (besonders Skandinavien, Umbau von Wasserkraftwerken zu Speicherwasserkraftwerken). Der WWF (2009) sieht keine Notwendigkeit der Modellierung der Übertragungs-, Verteil- und Transfernetzkapazitäten. Die Studie „Energieziel 2050“ des Umweltbundesamtes (2010) modelliert eine Netzinfrastruktur ohne größere Transferkapazitäten ins EU-Ausland. Das Bundesbedarfsplangesetz gemäß Netzentwicklungsplan 2013 stellt einen aktuellen Bedarf von rund 2.800 km Neubautrassen und 2.900 km für Optimierung- und Verstärkungsmaßnahmen fest.

Die Deutsche Energie-Agentur (dena) kommt 2012 in einer Studie für eine besonders kritische Netzsituation (Starklast und Starkwind) auf einen Netzzubau von mindestens 12.900 km bei Übertragungsnetzen (Höchstspannung) bis 2050. In der dena-Verteilnetzstudie (2012) müsste bis 2030 eine Erweiterung des Mittelspannungsnetzes um bis zu 72.000 km und des Niederspannungsnetzes um 52.000 km erfolgen. Hier sind dann 98 Prozent aller Photovoltaik-Anlagen angeschlossen.

Besonders bei der Entwicklung des Netzbereichs zeigen sich die Pfadabhängigkeiten von herkömmlichen Strukturen (und Interessen). Eine rein marktformige Variante (Wettbewerb) würde zu duplizierten Fixkosten führen und schließt sich daher aus. Die Planung von Kraftwerkstandorten erfolgt allerdings inzwischen schon weitgehend unabhängig von den daraus

resultierenden Netzausbaukosten. Weitergehende Maßnahmen müssten deshalb Lastflexibilisierung und Standortmanagement umfassen (so ein Gutachten von Frontier Economics 2014).

Eine marktbasierter Steuerung von Einspeisung und Lasten könne zu einem effizienteren und stabileren Netzmanagement führen (LMP-Markt = *locational marginal pricing/Nodal-Pricing*). Der Netzausbau müsse in einer kostengünstigen Kombination aller Optionen des Engpassmanagements erfolgen (Supply-/Demand-Side-Management, intelligente Netze, Nutzung von Speichertechnologien national und international, europaweite Bilanzkreise, Kombination sich ergänzender Technologien wie z. B. Speicher, Wärmepumpen und Kraft-Wärme-Kopplung). Die jeweiligen Auswirkungen solcher Kombinationsmöglichkeiten werden von herkömmlichen Szenarien allerdings kaum bis gar nicht systematisch berücksichtigt.

Auch Studien und Szenarien zur *Elektromobilität*, die deren Einbindung in die Energiewende im Blick haben, sind rar. Der WWF (2011) hat ein Modell mit Zwischenstufen (Hybride/Plug-in-Hybride) vorgestellt, das in bedeutendem Umfang auf Biokraftstoffe setzt und zu einer geringeren Stromnachfrage als andere Szenarien kommt (aber Problem der Landnutzung). Das Bundesumweltministerium (DLR/IWES/IFNE 2012) hat eine sehr dynamische Entwicklung für E-Mobilität vorgelegt. Im Szenario 2011 A wird von 50 Prozent an der Verkehrsleistung, in den Szenarien THG95 und 2011 C von der vollständigen Umstellung der PKW-Flotte auf E-Mobilität (inklusive Plug-in-Hybride) ausgegangen. In welchem Ausmaß E-Mobilität zum Lastmanagement (Erzeugungsspitzen, Reduktion des Speicherbedarfs) beitragen kann oder sogar kontraproduktiv ist, hängt vom Design der neuen Erzeugungs- und Verteilungsstrukturen ab.

*Speichersysteme* sind in der aktuellen Diskussion immer noch ein vernachlässigtes Thema. Dies mag damit zusammenhängen, dass ein Zubau erst ab einem Anteil erneuerbarer Energien von 40 Prozent für nötig gehalten wurde. Für das künftige Design der Energiewirtschaft spielen sie dennoch jetzt schon eine zentrale Rolle, wenn nicht nur auf traditionelle Strukturen des Lastmanagements und der Verteilung gesetzt wird. Noch aber sind Speicher teurer als eine nachfrage- und angebotsorientierte Flexibilisierung. Geschätzt wird, dass sich der Speicherbedarf bei einem Anteil erneuerbarer Energie von 80–100 Prozent verdreifacht. Die Wechselwirkungen zwischen Speichern und Netz sind bisher noch unzureichend erforscht.

Das Speichermedium, in das die größten Hoffnungen gesetzt werden, ist ein Power-to-Gas-basiertes System. Es eröffnet ein großskaliges Speicherpotenzial, ist jedoch höchst investitionsintensiv. Weitere Optionen sind Ak-

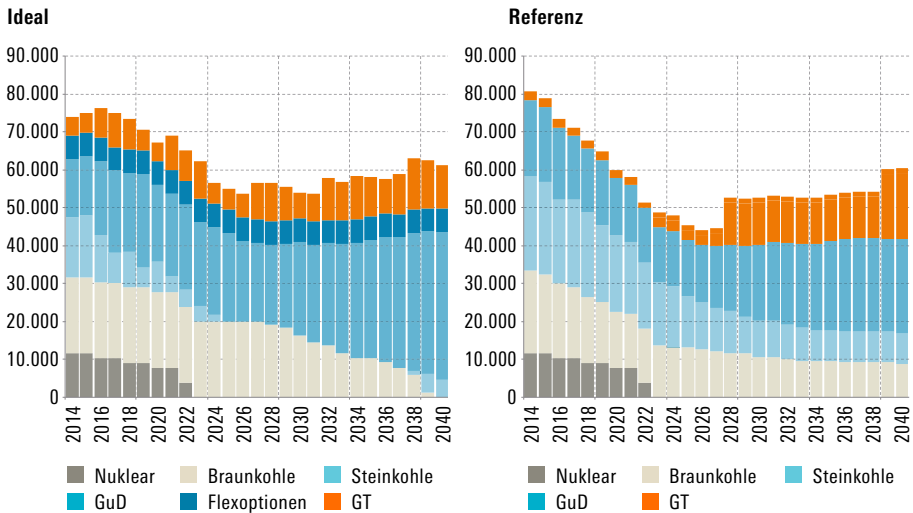
kumulator-Technologien (etwa Blei-Batteriespeicher), Power-to-Heat-Systeme als Zwischenspeicher, Einsatz thermischer Speicher mittels Wärmepumpen und Druckluftspeicher. Der Speicherbedarf variiert gemäß der getroffenen Annahmen über Netzausbau, Stärke des europäischen Verbundes, Entwicklungen im Lastmanagement, Erzeugungsstruktur (Niveau der Dezentralität), erreichbare Energieeffizienz und Entwicklungen beim Ausbau erneuerbarer Energie (Schwachwindanlagen, Offshore-Windenergie, konkrete Ausgestaltung des Photovoltaik-Ausbaus, Biogasanlagen).

Der *konventionelle Kraftwerkpark* ist in seiner Zukunft und Rolle einer der wesentlichsten und zugleich umstrittensten Faktoren im Prozess der Energiewende. Die Absenkung der Kohleverstromung entlang der geringsten Vermeidungskosten für CO<sub>2</sub>-Emissionen wird als politisch gewollt vorausgesetzt, wirkt aber auch auf andere Bereiche wie den vermehrten Einsatz von Gas- und Dampf-Kombikraftwerken für die Mittellast sowie Gasturbinen und Flexibilitätsoptionen (u. a. Speicher) für die Spitzenlast und erfordert in jedem Fall mehr Gasverstromung.

Im Hinblick auf die Entwicklung bis 2040 wird zwischen einem Real- und einem Idealszenario unterschieden (vgl. [Abbildung 1](#)). Das Realszenario basiert auf dem realen Kraftwerkbestand, den gegenwärtigen Marktbedingungen und der verstärkten Nutzung der Kraft-Wärme-Kopplung. Vorausgesetzt werden Retrofit-Maßnahmen (optimale Anlagentechnik) zur Modernisierung und Flexibilisierung bei bestehenden Kraftwerken mit hohen Anfahrtkosten und Bestandsbereinigungen durch Stilllegungen aufgrund abgelaufener Lebensdauer oder Unwirtschaftlichkeit.

Der Grundlastbereich im Realszenario zeichnet sich durch hohe Investitions- und Fixkosten, aber vergleichsweise geringe Grenzkosten bei durchgehendem Betrieb aus. Wegen des Zubaus an erneuerbaren Energien bestehen noch zunehmende Grundlastüberkapazitäten (2010: 10 Prozent; 2017: 30 Prozent), die erst nach Abschaltung der Kernkraftwerke abnehmen. Im Mittellastbereich folgen Gas- und Dampf-Kombikraftwerke mit geringeren Fix-, aber höheren Grenzkosten gegenüber der bisherigen Einsatzreihenfolge der Kohle- und Atomenergie und Ölkraftwerken. Sie sind deutlich flexibler und benötigen weniger Einsatzzeiten zur Vollkostendeckung. Bestehende Anlagen werden jedoch gegenwärtig aus dem Markt gedrängt. Im Spitzenlastbereich werden komplementär neben Speicherung und Nachfrage-Management offene Gasturbinen vorgesehen (geringe Investitions- und Fixkosten, aber sehr hohe Grenzkosten; nach der Merit-Order liegt nur Öl noch höher). Im Realszenario fließen keine Investitionen mehr in Kohlekapazitäten.

Entwicklung des konventionellen Kraftwerkparkes (in Megawatt)



Anmerkungen:

- Idealszenario: systemkostenminimale Kapazitätsentwicklung, die wachsende EE-Kapazitäten optimal ergänzt und eine vollkostenoptimale Deckung der Residuallast ermöglicht, ohne Betrachtung des derzeitigen Realbestands an Kraftwerkleistung und gegenwärtige Marktbedingungen
- Realszenario: unter Berücksichtigung des realen Kraftwerkbestands, gegenwärtiger Marktbedingungen und Unterstellung von KWK-Nutzung

Quelle: nach enervis 2014, S. 15

Das Idealszenario richtet sich nicht am gegenwärtigen Bestand der konventionellen Kraftwerksleistung und den gegebenen Marktbedingungen aus. Dagegen nimmt es eine systemkostenminimale Kapazitätsentwicklung an, die wachsende Kapazitäten aus erneuerbaren Energien optimal ergänzen und eine vollkostenoptimale Deckung der Residuallast ermöglichen soll. Der vollkostenoptimale Anteil an Braun- und Steinkohle nimmt bereits in den ersten Jahren stark ab und wird zur Grundlastdeckung deutlich reduziert. Der Anteil an Gaskraftwerken ist deutlich höher als im Realszenario. Gas- und Dampf-Kombikraftwerke werden zur tragenden Säule des konventionellen Kraftwerkparkes (Mittellastsegment). Die Spitzenlast wird durch Gasturbinen und Flexibilitätsoptionen gedeckt.

Sowohl im Real- als auch im Idealszenario soll die Kraft-Wärme-Kopplung die hocheffiziente Nutzung fossiler Brennstoffe ermöglichen und wird in etwa gleichbleibender Höhe eingeplant. Für beide Szenarien ergibt sich für die ersten Jahre ein hoher Grundlastsockel, der neben den auslaufenden Kapazitäten der Kernenergie aus Braun- und Steinkohle bestehen bleibt.

### 3.3 Folgerungen aus der Analyse der Szenarien

Alle Szenarien sehen den *Ausbau erneuerbarer Energien (EE)* als den gegebenen Trend. Inwieweit dabei eine komplette Ausschöpfung der Potenziale in Deutschland erreichbar wird, ist im oberen Drittel jedoch strittig. Dazu bedürfte es des Ausbaus auch teurer EE-Technologien, die sich in Ausschreibungsverfahren nur schwer durchsetzen. Die effizientere Option wird in der Lastdeckung aus günstigeren EE-Technologien des EU-Auslands gesehen.

Das *konventionelle System der Leistungsvorhaltung* muss sich flexibilisieren. Erneuerbare Energien werden in Zukunft hauptsächlich die Grundlast bereitstellen; mittel- und Spitzenlast tendieren in einem künftigen System eher zu Gasbefuerung, da dies die flexibelste Option darstellt und sich Gas auch aus Kapazitätsüberschüssen synthetisieren lässt (Speicheroption). Unter gegenwärtigen Marktbedingungen (Sinken der Großhandelspreise durch die Erneuerbaren) sind diese Kraftwerke zurzeit jedoch ökonomisch schwer zu realisieren, ein Problem, das ebenso für die anderen Speicheroptionen gilt.

Die *Märkte* werden per Gesetz umgestaltet (Weißbuch; vgl. BMWi 2015a). Es wird ein vom gegenwärtigen Status quo abweichendes Marktdesign geben, das tendenziell die Großhandelspreise zu stabilisieren bzw. zu erhöhen versucht und Marktteilnehmer anreizt, Backup-Kapazitäten und Flexibilisierungsoptionen vorzuhalten. Dies berührt allerdings eine Grundsatzfrage für die künftige Systementwicklung: Sicherung der stabilen Versorgung durch Marktmechanismen oder durch staatlichen Eingriff?

In allen Szenarien wird eine *Reduktion des Energieverbrauchs* durch Effizienz und Verbraucherverhalten vorausgesetzt. Im Zuge der Digitalisierung ist eine flexiblere Anpassung der Nachfrage an das Angebot gestaltbarer geworden (Supply-Side-Management auf Erzeugerseite, Verbrauchsanpassung an die Erzeugungscharakteristiken der erneuerbaren Energien). Große Industriebetriebe richten bereits heute an angebotsorientierten Preissignalen aus. Mit Hilfe intelligenter Technik scheint dies auch für mittlere und kleine Verbraucher möglich zu werden.

Fraglich in allen Szenarien ist der *Grad an Dezentralität und Zentralität*. Dezentrale Erzeugung kann mit dem Einsatz digitaler Software (z. B. Smart Grids) in ein zentral gesteuertes System integriert werden. Ebenso ist aber praktisch auch eine Entwicklung hin zu vielen kleinen dezentralen Systemen in Autarkie (oder relativer Autarkie) möglich. Beide Wege werden von verschiedenen Akteuren verfolgt. Denkbar ist jedoch auch ein Szenario, in dem dezentrale Einheiten mit unterschiedlicher Reichweite und Tiefe vernetzt sind und intelligent miteinander kommunizieren. Dies kann regional erfolgen, das ganze Bundesgebiet einbeziehen oder gar als transeuropäisches System mit Nutzung außereuropäischer Erzeugungskapazitäten organisiert sein.

Ein adäquater Ausbau der Übertragungs- und Verteilnetze auf allen Spannungsebenen erscheint unumgänglich. Der Bedarf an zusätzlichen Netzkapazitäten ist jedoch vom jeweils gewählten Szenario abhängig. Besonders hoch wäre er in einem europäischen Verbund. Im Inland ist eine Kombination mit anderen Technologien (z. B. Wärmepumpen und -speichern, Kraft-Wärme-Kopplung, Fern- und Nahwärmeversorgung) möglich.

## 4 ANALYSE DER AKTEURE: ENTWICKLUNGEN IN DEN UNTERNEHMEN UND AUSWIRKUNGEN AUF BESCHÄFTIGTE UND BESCHÄFTIGTENVERTRETUNG

---

Der Übergang von der Analyse der Szenarien zur Analyse der Akteure in der Energiewirtschaft bedeutet einen signifikanten Perspektivwechsel. Zum einen rücken die Strategien im Handeln der Akteure in den Vordergrund, durch die interessenbezogene Bewertungen vorgenommen werden. Hier zeigt sich, welche Strukturen die Beteiligten als erhaltenswert wahrnehmen und für sich als relevant definieren. Zum anderen wird das breite Feld der Akteure im Energiewendeprozess nun der zentralen Forschungsfrage entsprechend auf die Zielgruppen Betriebsräte, Gewerkschaften und Unternehmensmanagement fokussiert. Bevor die Akteur/innen in Interviews und Workshops selbst zu Wort kommen, darf jedoch der Kontext der Gesamtentwicklung nicht vernachlässigt werden. Daher muss die Analyse der Akteure auch die realen, bereits vorgenommenen oder geplanten strukturellen Veränderungen in den Unternehmen aufzeigen.

Daher kommen im Unterschied zu den Energiewendeszenarien nun die Umstrukturierungen in den Unternehmen in den Blick, die bereits von Unternehmensleitungen und zum Teil durch das Mitwirken von Beschäftigten und deren Vertretungen vorgenommen wurden. Im handlungstheoretischen Sinne geht es um Gruppen und Einheiten, innerhalb derer diese Akteure ihre je spezifischen Rollen wahrnehmen. Diese „Einheiten“ wurden als drei spezifische Zielgruppen identifiziert und mit den laufenden Umstrukturierungen in Beziehung gesetzt:

- Die erste Zielgruppe umfasst Betriebsräte in konventionellen Energieunternehmen (insbesondere den „Big Four“ und großen Stadtwerken) und Vertreter/innen der Einzelgewerkschaften, die in diesen Unternehmen präsent sind (vgl. Kapitel 4.1).
- Die zweite Zielgruppe umfasst Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter/innen, Genossenschafts- und Unternehmensvertreter/innen im Bereich der erneuerbaren Energien und kleinerer bis mittlerer Stadtwerke (vgl. Kapitel 4.2).
- Die dritte Zielgruppe umfasst Unternehmensvertreter/innen der großen konventionellen Energieunternehmen und Stadtwerke besonders aus dem Bereich der Personalverwaltung.



Diese Aufteilung ist noch nicht trennscharf. Sie beruhte zunächst auf der Einschätzung der Unterschiedlichkeit von jeweiligen Rollen und Gestaltungsspielräumen der verschiedenen Gruppierungen. Die entsprechenden Daten wurden durch Studium der einschlägigen Literatur, Veröffentlichungen von Unternehmen und Gewerkschaften und im Internet erhoben und später in den Gesprächen, Interviews und Workshops mit Unternehmensvertreter/innen, Betriebsratsmitgliedern und gewerkschaftlichen Akteur/innen ergänzt.

### 4.1 Die großen konventionellen Energieunternehmen

Bereits für die dem Hauptprojekt vorausgehende Untersuchung „Akteurs-Analyse auf Arbeitnehmerseite in der ‚klassischen‘ Energiewirtschaft“ wurden im ersten Halbjahr 2015 eine Reihe von Gesprächen mit Vertreter/innen von Gewerkschaften (DGB, ver.di, IG BCE) geführt und zwei Workshops veranstaltet (ver.di, IG BCE). Sie richteten sich im Wesentlichen auf die Einschätzung der Energiewende insgesamt, auf die Strategiebildung bei verschiedenen Gewerkschaften und auf Beispiele und Erfahrungen mit gewerkschaftlichen Strategien im Strukturwandel auf regionaler Ebene (Kapitel 4.1.2).

Die akuten strukturell-organisatorischen Umstellungen in den Unternehmen spielten in dieser Vorphase noch kaum eine Rolle, da sie erst seit 2015 konkretere Gestalt annahmen. Daher wurde für das Hauptprojekt eine ergänzende Analyse zu den strukturell-organisatorischen Veränderungen bei den großen Energieunternehmen erstellt. Untersucht werden die bis Juni 2016 erfolgten Umstrukturierungen und organisatorischen Neuaufstellungen der Unternehmen E.ON, RWE, Vattenfall, EnBW und EWE (Kapitel 4.1.1).

#### 4.1.1 Umstrukturierungen

##### E.ON

Der E.ON-Konzern beschäftigte zum genannten Zeitpunkt ca. 60.000 Mitarbeiter/innen. Bis 2015 war der Konzern in vier globale und zehn regionale Gruppierungen und Aktivitäten in Nicht-EU-Ländern unterteilt. Diese wurden durch funktionale Einheiten unterstützt und von der Konzernleitung besonders beim operativen Geschäft koordiniert.

Im Zuge der Neustrukturierung wurde die ehemalige *E.ON Kraftwerke GmbH*, bis dahin eine hundertprozentige Tochter des Konzerns, die in Deutschland nahezu den gesamten deutschen konventionellen Kraftwerk-

park und die Wasserkraftwerke bündelte, 2015 als Uniper SE ausgegliedert. Seither bilden die Uniper SE und die E.ON SE zwei rechtlich und finanziell unabhängige Konzerne auf dem Energiemarkt. Die E.ON SE hält weiterhin eine Minderheitsbeteiligung an der Uniper SE.

Die Uniper SE umfasst nun die Versorgung mit Energie (vornehmlich Strom und Gas) und mit Wasser sowie die Erbringung von Entsorgungsdienstleistungen. Das schließt Erzeugung, Übertragung, Handel und Vertrieb überwiegend konventioneller Energie, Strom, Fern- und Nahwärmeversorgung (Prozesswärme) und Druckluft ein. Nach Eigenangaben verfügt Uniper SE über flexible, bedarfsgerecht einsetzbare Kapazitäten, die eine wichtige Rolle während des Übergangs zu einem CO<sub>2</sub>-armen Stromsystem spielen sollen. Damit wird wie bei anderen konventionellen Energieunternehmen auch auf die die künftige Gewährleistung der Versorgungssicherheit abgehoben. Hier wird die Entscheidung über einen Kapazitätsmarkt oder eine strategische Reserve (Grün- und Weißbuch) bereits als künftiges Geschäftsmodell modelliert und nicht nur auf Deutschland bezogen, sondern europaweit gedacht. Ein entsprechender Trend auf europäischer Ebene zur Vorhaltung und Vergütung von Leistungsbereitschaft lässt sich dabei durchaus feststellen.

Nach der Abspaltung firmiert der ehemalige E.ON-Konzern nun als E.ON SE, bei der ca. 40.000 Beschäftigte verbleiben; 20.000 Beschäftigte wechselten zu Uniper SE. Die E.ON SE konzentriert sich auf die Geschäftsfelder Energienetze, Kundenlösungen und erneuerbare Energien. Die Konzernleitung umfasst das Group-Management und die *E.ON Business Services GmbH* (Informationstechnologie, Personal- und Rechnungswesen). Zum Nicht-Kerngeschäft gehört auch noch die Kernenergie (PreussenElektra), die ursprünglich in die Uniper SE eingegliedert werden sollte, was jedoch durch den Gesetzgeber aus Gründen der Unternehmenshaftung für die Entsorgung der Kernkraftwerke verhindert wurde.

Mit seiner Ausrichtung auf die Integration erneuerbarer Energien und dezentraler Anlagen bei der Weiterentwicklung der Infrastruktur zu intelligenten Netzen ist das Profil des Geschäftsbereichs „Energienetze“ eine Antwort auf ein verändertes Strommarktdesign und Dezentralisierungsniveau. Es werden regionale Märkte (Deutschland, Schweden, Zentraleuropa und Türkei) unterschieden. Insgesamt sind 17 Millionen Haushalte sowie kommunale und industrielle Abnehmer an die Netze mit einer Gesamtlänge von 835.000 km angeschlossen. Davon bildet Deutschland mit 6,7 Millionen Kund/innen und einer Netzlänge von 400.000 km den größten Markt; ca. ein Drittel aller dezentralen erneuerbaren Energie geht über E.ON-Netze.

Das Geschäftsfeld „Kundenlösungen“ umfasst die Segmente Energieeffizienz, Steigerung der Energieautarkie durch dezentrale Anlagen (Solar und Wärme für Privatkunden und Kraft-Wärme-Kopplung für Geschäftskunden, inklusive Aufbau, Betrieb und Instandhaltung flankiert durch die intelligente Vernetzung verschiedener Energieerzeuger und von Verbrauchern). Dieses Profil orientiert sich stark an den in der Analyse der Szenarien beschriebenen Tendenzen z. B. hinsichtlich Kraft-Wärme-Kopplung, Dezentralisierung und Vernetzung wie auch Kundenorientierung.

Das Geschäftsfeld „Erneuerbare Energien“ umfasst Projektierung, Bau- und Betrieb von Erzeugungsanlagen in den Bereichen „Windenergie Onshore“ (bisher 3,3 GW, davon 2,3 GW in den USA und 1 GW in Deutschland, Großbritannien, Polen, Schweden und Italien) und „Windenergie Offshore“ (bisher neun Windparks in Deutschland, Großbritannien, Dänemark und Schweden und zwei geplante in Deutschland und Großbritannien mit insgesamt 1,1 GW). Damit liegt E.ON allerdings im Vergleich mit anderen Erzeugern erneuerbarer Energien zurück; um aufzuschließen sind hohe Investitionen nötig. Die nötige Liquiditätsbeschaffung wird realistischerweise nur über den Kapitalmarkt zu realisieren sein und hängt stark von der künftigen Einschätzung des Unternehmenswertes ab, die sicher auch mit den Entsorgungskosten für die Kernkraftwerke gekoppelt bleibt.

### **RWE**

Die Neuorientierung im RWE-Konzern zeigt in den Grundintentionen ähnliche Ansätze wie bei E.ON, weicht aber in den strukturell-organisatorischen Konsequenzen deutlich davon ab. Seit 2013 werden Geschäftsfelder umorganisiert und mit zum Teil neuen Tätigkeitsprofilen versehen. Es wurden jedoch keine Geschäftsfelder in Form eigenständiger Unternehmen aus dem Konzern ausgegliedert.

Unter dem Dach der RWE AG bündelt die Tochtergesellschaft *RWE Generation SE* länderübergreifend die konventionelle Erzeugung von Strom (50 Kraftwerke mit einer Gesamtleistung von 50 GW, darunter zwölf Steinkohle- und Braunkohlekraftwerke und zwei Biomasseheizkraftwerke). Die Tochtergesellschaft *RWE Power AG* betreibt die Kernenergiesparte und in geringerem Umfang auch Braunkohlekraftwerke, Tagebau und Kohleveredlungsbetriebe; auch regenerative Kapazitäten wie Wasserkraft- und Pumpspeicherkraftwerke sind ihr zugeordnet. Die erneuerbaren Energien gehören zur *RWE Innogy GmbH* und ihren Beteiligungsgesellschaften (Windenergie Off- und Onshore, Wasserkraft, Wärme und Dampf). Das Geschäftsfeld „Vertrieb und Verteilnetze“ bildet die Dachgesellschaft *RWE Deutschland AG*.

Die jüngsten Umstrukturierungen führten zu einer Zusammenfassung von Geschäftsfeldern der „neuen Energiewelt“ einerseits und der „alten Energiewelt“ andererseits. So werden in der „Zukunftsgesellschaft“ *RWE International SE* die Geschäftsfelder „Erneuerbare Energien“, „Netze“, „Vertrieb“ und „Energiehandel und -dienstleistungen“ unter Einbringung der jeweiligen Mitarbeiter/innen aus *RWE Innogy*, *RWE Deutschland* und *RWE Effizienz, Vertrieb und Energiedienstleistungen* zusammengefasst. Das konventionelle Geschäft wird weiterhin von der RWE AG betrieben; die Geschäftsfelder mit den besten Zukunftsperspektiven sind in die RWE International eingegliedert, an der die RWG AG eine Mehrheitsbeteiligung hält.

RWE International beteiligt sich an Planung, Bau und Betrieb regenerativer Anlagen in Deutschland (wichtigster Markt) und Europa (Großbritannien, Spanien, Niederlande und Polen) und will das Engagement auf Kalifornien und den arabischen Raum ausweiten. Als „technologisches Rückgrat der Energiewende“ will RWE International verstärkt in Ausbau und Modernisierung der Verteilnetzinfrastuktur (intelligentes Mess- und Leitsystem in Form von Smart Grids) investieren. Im Geschäftsfeld „Vertrieb“ verfügt RWE über 16 Millionen Strom- und 7 Millionen Gaskund/innen und gehört zu den größten Anbietern.

Aus dieser Konstruktion ergibt sich nicht nur eine Unterscheidung zwischen „Alt“ und „Neu“, sondern auch eine Ausrichtung des Konzerns auf erneuerbare Energien und auf ein kundennahes Netz- und Vertriebsmanagement, also auf die angenommenen neuen Wachstumsfelder. Wie bei E.ON steht dahinter die Hoffnung, mehr Liquidität auf dem Kapitalmarkt zu generieren. Das alte Modell, Investitionen über Deckungsbeiträge aus der konventionellen Erzeugung zu generieren, ist aufgrund der gegenwärtigen Marktbedingungen nicht mehr funktionsfähig. Im Unterschied zur rechtlichen Trennung von E.ON und Uniper ist bei RWE eine Konsolidierung des Unternehmensergebnisses durch den Ausgleich zwischen den beiden Sparten „Alt“ und „Neu“ oder umgekehrt möglich. Angesichts der Tatsache, dass Wertberichtigungen und Abschreibungen in den Bilanzen der traditionellen Unternehmen großen Raum einnehmen und die Unternehmensergebnisse maßgeblich beeinflussen, geht RWE im Vergleich zu E.ON bei der Kompensation von Verlusten einen deutlich anderen Weg.

Ein Börsengang der RWE International soll bei der Bildung von Rückstellungen für den Kernenergie-Rückbau hilfreich sein. Dadurch, dass die RWE AG – ebenfalls im Unterschied zu E.ON – große Aktionärsanteile von Kommunen hält, trug deren Mitspracherecht bei der Umgestaltung sicher zur Vermeidung der Trennung bei. Trotz des deutlichen Einschwenkens auf

die „Vorgaben“ der Energiewende und der Akzentuierung bei erneuerbaren Energien ist die RWE-Umstrukturierung jedoch in den praktischen Auswirkungen das eher konservative Modell im Vergleich zu E.ON.

Damit sind innere Zielkonflikte zwischen „Alt“ und „Neu“ im RWE-Konzern jedoch alles andere als ausgeschlossen. So sieht das RWE-Programm 2015 vor, im konventionellen Bereich in den nächsten Jahren nur wenige Projekte zu realisieren, Ausgabendisziplin bei Investitionen zu wahren, laufende Kosten zu senken und einen vierstelligen Personalabbau vorzunehmen.

### **Vattenfall**

Der Konzern Vattenfall ist im Besitz des schwedischen Staates. Die deutsche Tochter (ehemals Vattenfall Europa), deutlich größer als der Mutterkonzern, agierte über lange Zeit eher selbstständig, wurde jedoch 2012 mit der schwedischen Konzernmutter Vattenfall AB verschmolzen. Vattenfall beliefert 6,2 Millionen Stromkund/innen, 4,3 Millionen Stromnetzkund/innen und 1,9 Millionen Gaskund/innen und ist damit einer der größten Stromerzeuger und Wärmeproduzenten in Europa. Vattenfall AB umfasste die „Nordic Region“ (Skandinavien), wobei Strom zu 60 Prozent aus Kernenergie, zu 37 Prozent aus Wasserkraft und zu 3 Prozent aus Windkraft und biogenen Abfällen gewonnen wurde, und die Region „Continental“ (Großbritannien, Deutschland, Niederlande). Hier stammten 92 Prozent der Energieproduktion aus fossilen Quellen, jeweils 3 Prozent aus Wasserkraft und Windenergie und 2 Prozent aus biogenen Abfällen.

Vattenfall hat im Vergleich zu den anderen Großunternehmen die wohl einschneidendste Neustrukturierung hinter sich. Noch kurz vor den Energie-wendeentscheidungen stand die Kernenergie als „klimaschonende Technologie“ im Vordergrund (besonders in Großbritannien und Deutschland), außerdem wurde auf eine Ausweitung des Kohleabbaus in Ostdeutschland in Verbindung mit der inzwischen obsoleten CCS-Technologie gesetzt.

Die ursprüngliche Strategie, sich auf großzügige Laufzeitverlängerungen der Kernkraftwerke zu verlassen und den Markt mit günstiger Energie aus nuklearen und fossilen Brennstoffen zu versorgen, um damit die Rentabilität erneuerbarer Energien zu unterlaufen, scheiterte wie bei den anderen Unternehmen auch. So stand der Verkauf der deutschen Kohlekraftwerke und der Rückzug aus dem deutschen Markt überhaupt zur Diskussion. Zahlreiche Beteiligungen rund um die Ostsee wurden abgestoßen, Vermögenswerte in Höhe von 116 Millionen Euro besonders im konventionellen Bereich veräußert. Im Bereich Vertrieb setzte ein starker Vertragskundenschwund ein

(Pannenserie um die Kernkraftwerke Brunsbüttel und Krümmel). Netze wurden kommunalisiert. Die Braunkohlesparte (drei Kohlekraftwerke und vier Tagebaueinheiten mit ca. 8.000 Beschäftigten) wurde 2016 an den tschechischen Konzern EPH verkauft.

Schon längere Zeit hatte die schwedische Regierung auf Verstärkung des Engagements im Bereich erneuerbarer Energien und auf den Ausstieg aus der Braunkohle gedrängt. Die Marktsituation ließ ohnehin kein Festhalten an der bisherigen Situation mehr zu. So stellte Vattenfall – wie auch E.ON und RWE – ab April 2014 auf eine stärker funktionale und kundenorientierte Regionalgliederung um. Die strukturierenden Funktionsbereiche sind „Wärme“, „Windkraft“, „Kunden“, „Übertragungs- und Verteilnetzbetrieb“, „Erzeugung“ (worunter Kernenergie und fossile Energie fallen) und „Handel und Märkte“.

2016 wurde die Vattenfall Europe AG in die Vattenfall GmbH umgewandelt. Mit dieser Rechtsformänderung ist auch der Beherrschungsvertrag zwischen der schwedischen Holding und der deutschen Tochter aufgelöst. Damit konnte sich die schwedische Muttergesellschaft – im Unterschied zu E.ON und RWE – und mit ihr auch der schwedische Staat Haftungsansprüchen für den Rückbau der Kernkraftwerke und für die Endlagerung radioaktiver Abfälle entziehen.

### **EnBW**

Auch die EnBW AG verfolgt das Ziel einer strukturellen Neuausrichtung. Damit will der Konzern sich organisatorisch flexibler aufstellen und schwerfällige Entscheidungsprozesse vereinfachen. In der EnBW AG verschmelzen die Kerngesellschaften *Trading GmbH*, *Operations GmbH*, *Vertrieb GmbH*, *Systeme Infrastruktur Support GmbH* und *Erneuerbare und konventionelle Erzeugung AG* und bilden ein integriertes Verbundsystem. Dadurch entfällt die zentrale Holding, ebenso wurden zahlreiche Organe der einzelnen Gesellschaften überflüssig.

Im Gegensatz zu E.ON und RWE setzt EnBW nicht auf eine Trennung nach künftig für rentabel gehaltenen Geschäftsfeldern (erneuerbare Energien, Netze, Handel) und denen der „alten Energiewelt“ (konventionelle Erzeugung). Stattdessen wird in Segmenten für das praktische Engagement des Gesamtunternehmens gedacht: „Vertrieb“ (Strom, Gas u.a., energienahe Dienstleistungen, Beratung, Projektentwicklung und kommunale Betreuung, Kooperation mit Stadtwerken), „Netze“ (Transport von Strom und Gas, Erbringen von netznahen Dienstleistungen, Wasserversorgung), „Erzeugung und Handel“ (Beratung, Bau, Betrieb und Rückbau von thermischen Erzeu-

gungsanlagen, Handel von Strom, Fernwärme, Entsorgung und Umweltdienstleistungen) und „Erneuerbare Energien“ (Projektentwicklung, Projektierung, Bau und Betrieb von Anlagen erneuerbarer Energie).

Das Segment „Vertrieb“ (mehr Gas als Strom) hatte 2014 mit 3.322 Beschäftigten einen Anteil von ca. 10 Prozent am bereinigten EBITDA des Konzerns (Ergebnis vor Zinsen und Steuern, bereinigt um Sondersachverhalte, Wertminderungen oder -steigerungen, Derivate, Beteiligungen, Restrukturierungen), das Segment „Netze“ mit 7.824 Beschäftigten ca. 40 Prozent, das Segment „Erzeugung und Handel“ mit 5.432 Beschäftigten ca. 41 Prozent und das kleinste Segment „Erneuerbare Energien“ mit 519 Beschäftigten ca. 9 Prozent. Mit der Segmentstruktur werden künftige Entscheidungen für noch zu erfolgende Strukturierungen zunächst offengehalten.

EnBW verfügt im Vergleich zu E.ON und RWE bereits über ein im Verhältnis größeres Regenerativstromangebot und will dieses bis 2020 durch Wind- und Solarenergie auf 40 Prozent der Erzeugung erhöhen. Das Kapital wird über die Veräußerung einer Vielzahl von Beteiligungen generiert (insgesamt 350 Beteiligungsgesellschaften und 150 Tochterunternehmen, besonders Kohle- und Kernkraftwerke außerhalb von Baden-Württemberg). Bis 2020 sollen ca. 3 Milliarden Euro Erlöst werden, die in Wind- und Solarprojekte fließen.

## EWE

Die EWE AG gehört zu den größten kommunalen Unternehmen in Deutschland. Hauptgeschäftsfeld ist die Versorgung der Kund/innen mit Strom und Gas. Die Lieferkette umfasst den Einkauf von Materialien, Energiestoffen und Dienstleistungen. Lieferbeziehungen bestehen mit ca. 10.000 Unternehmen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene (Polen, Türkei).

Die EWE setzte im Unterschied zu den „Big Four“ bereits vor der Energiewende auf einen Energiemix, der einen deutlich höheren Anteil erneuerbarer Energie, insbesondere Windkraft enthält (322,2 MW laut Geschäftsbericht 2015). Zugleich ist EWE nach eigenen Angaben der erste vollintegrierte Konzern, der mit Energie, Telekommunikation und Informationstechnologie Schlüsselkompetenzen für die Energiewirtschaft der Zukunft bündelt. Schon 2008 wurde der EWE AG attestiert, dass sie am Energiemarkt eines der differenziertesten Unternehmen und laut *Handelsblatt* eine „begehrte Braut“ sei. Zur Diskussion standen strategische Kooperationen mit *Gaz de France*, RWE und der EnBW AG, die sich schließlich als Partner durchsetzte.

Das Unternehmen ist mit 74 Prozent mehrheitlich in kommunaler Hand (21 Städte und Landkreise im Ems-Weser-Elbe Bereich). 26 Prozent des Un-

ternehmens wurden von der EnBW AG gehalten, im April 2016 jedoch durch Beteiligung des *Ems-Weser-Elbe-Versorgungs- und Entsorgungsverbandes Oldenburg* (10 Prozent) und der *Konzern-Holding EWE* (10 Prozent) auf 6 Prozent reduziert.

EnBW verband sich mit der ehemaligen EWE-Tochter VNG (Verbundnetz Gas AG; 74 Prozent), die 2015 mit ihren konventionellen Kapazitäten zum schlechten operativen Ergebnis der EWE beigetragen hatte und aus der 2018 die *VNG Handel und Vertrieb GmbH* als eigenständige Gesellschaft für das Großhandelsgeschäft hervorging. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf unterschiedliche unternehmerische Strategien ziehen: Während EnBW auf die Gassparte mit dem Ziel strategischen Wachstums durch intelligente Verknüpfung entlang der Wertschöpfungskette für Gas und Strom setzt, will sich EWE vermehrt auf die Gestaltung der Energiewende mit einer konsequenten Ausrichtung auf erneuerbare Energien, Dezentralität, Digitalisierung und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder in diesen Bereichen konzentrieren.

Wie bei EnBW sind die Führungs- und Steuerungsstrukturen der EWE in Segmente aufgeteilt, hier allerdings mit stärkerer Betonung der Kombination von Energieversorgung aus erneuerbaren Energien, Telekommunikation und Digitalisierung. Die einzelnen Konzerngesellschaften sind in mehreren regional zusammenhängenden Marktgebieten im In- und Ausland tätig. Ihre Geschäftsfelder umfassen „Erneuerbare, Netze und Gasspeicher“ (langfristig, anlagevermögensintensiv, technikorientiert), „Vertrieb, Dienstleistungen und Handel“ (geprägt durch das Zusammenwachsen von Energie- und Telekommunikationsgeschäft sowie IT), die Stadtwerke Bremen (seit 2015 eigenständiger Konzernteil) und das Auslandsgeschäft (Türkei, Polen).

Im Segment „Erneuerbare, Netze und Gasspeicher“ lag der Umsatz mit 1,9 Milliarden Euro 2015 um 7 Prozent über dem Vorjahresniveau (vor allem wegen höherer Mengen durchgeleiteter regenerativer Energie). Das operative EBIT in diesem Segment liegt mit 314,4 Millionen Euro leicht über Vorjahresniveau und hat einen Anteil von 25 Prozent am Konzernergebnis. „Vertrieb, Dienstleistungen und Handel“ verzeichnen einen Umsatzrückgang um 6 Prozent auf 4,1 Milliarden Euro (rückläufige Absatzmengen durch niedrigere Preisentwicklung und Gewinnmargen). Das operative EBIT verbesserte sich jedoch von 18,7 Millionen im Vorjahr auf 80,4 Millionen Euro; dies ist ein Anteil von 52 Prozent vom Konzernergebnis.

Beim Segment „Stadtwerke Bremen“ lag der Umsatz mit 1,05 Milliarden Euro um 13 Prozent unter dem Vorjahresniveau (negative Preisentwicklungen bei den Konventionellen). Das operative EBIT konnte dennoch um



50,1 Millionen auf 90,3 Millionen Euro gesteigert werden. Mittlerweile wurde eine Reihe von konventionellen Anlagen (Kohle) stillgelegt oder in die Kaltreserve überführt. Politische Überlegungen zu einer Kapazitätsreserve oder Kompensation von Einnahmeausfällen sind laut EWE nicht geeignet, Zusatzeinnahmen zu erreichen.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder spielen Digitalisierung, Telekommunikation und E-Mobilität die zentrale Rolle. Bereits 2000 gründete EWE die Tochtergesellschaft *BTC Business Technology Consulting AG*, die in Deutschland, Polen, der Schweiz und der Türkei aktiv ist und Consulting, Systemintegration, Applikations- und Systemmanagement sowie Softwareprodukte im Leistungsportfolio hat. Die aktiven Töchter im Bereich der Telekommunikations- und Informationstechnologie, *Osnatel* und *Teleos GmbH & Co. KG*, sind inzwischen mit EWE TEL verschmolzen. Neben der *BCC Communication Company GmbH* hält die EWE AG auch eine fünfzigprozentige Beteiligung an der Telefongesellschaft *htp GmbH* aus Hannover. EWE ist inzwischen nach der Telekom der zweitgrößte Breitbandausbauer in Deutschland.

Der Konzern setzt zudem auf das Potenzial einer Vielzahl von kleineren, aber höchst innovativen Unternehmen und engagiert sich bei Start-ups wie z.B. [www.energieeffizienz-shop.de](http://www.energieeffizienz-shop.de) und Grünspar. Im Bereich E-Mobilität ist EWE mit anderen Partnern (z.B. OFFIS e.V. Oldenburg, Bremer Energie Institut, Fraunhofer IFAM, BLG Logistics) am Projekt „Modellregion Elektromobilität Bremen/Oldenburg“ beteiligt. Das Unternehmen entwickelt Ladesäulen, Bezahlssysteme und ein Konzept intelligenten Lademanagements mit Speicherkapazitäten und hat bisher ca. 160 Ladestationen im Weser-Ems-Elbe-Raum installiert.

### 4.1.2 Gewerkschaften und Betriebsräte

Als direkte Reaktion auf die geschilderten Umstrukturierungen bewerteten die Gewerkschaften IG BCE und ver.di sowohl die Trennung von E.ON und Uniper als auch die Neugliederung von RWE als „logischen Schritt“ und „strukturelle Antwort“ auf neue Marktbedingungen. Schon seit Jahren sei den Mitarbeiter/innen klar gewesen, dass es „so nicht weitergehen“ könne. Der Schnitt sei allerdings radikaler als erwartet. Insgesamt sei man aber froh, dass nun etwas geschehe.

Ver.di erklärte, dass die Aufspaltung bei E.ON und die Neustrukturierung bei RWE sowohl für die „neue“ als auch die „alte“ Energiewelt gute

Chancen biete, am Markt zu bestehen. Die Konzentration auf die Wachstumsmärkte „Erneuerbare Energien“, „Energienetze“ und „Kundenlösungen“ zeige den Beschäftigten eine sichere Perspektive auf. Zur Unterstützung der konventionellen Aktivitäten wird ein Kapazitätsmarkt gefordert. Es gebe auch in Zukunft ausreichend Bedarf an flexiblen, hocheffizienten Gas- und Kohlekapazitäten, die dem Gesamtsystem als Backup dienen. Das Bereithalten dieser Kapazitäten müsse in Zukunft „angemessen honoriert“ werden. Ver.di geht dabei von einem Übergangszeitraum aus. Sollte sich allerdings herausstellen, dass ein beschleunigter Ausstieg aus der Kohleverstromung möglich ist, müsse dieser mit staatlich flankierter Absicherung der Beschäftigten in der konventionellen Erzeugung einhergehen.

Vorstand und Betriebsrat von Uniper SE vereinbarten, dass es durch die Abspaltung für die Beschäftigten keinerlei Einschnitte geben werde. Dies gelte für alle existierenden Tarifverträge, Konzernvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen, Regelabsprachen, Gesamtzusagen und Protokollnotizen, also für alle Unternehmensebenen und Mitbestimmungs- wie Mitwirkungsinstrumente. Uniper SE wird darüber hinaus Mitglied des Arbeitgeberverbandes. Bis 2018 soll es keine betriebsbedingten Kündigungen geben. Danach gelten „Anschlusslösungen“. Mitarbeiter/innen behalten auch nach Kündigung ihre Jahre der Betriebszugehörigkeit. Für Uniper gelten dieselben Bestimmungen der Altersvorsorge wie für die bei E.ON verbleibenden Mitarbeiter/innen. Angesichts der dennoch durchaus noch unsicheren Perspektiven sind dies weitreichende Zusicherungen an die Beschäftigten. E.ON verzichtet auf weiteren Stellenabbau (Beschäftigungssicherungsvertrag) und vorerst auch auf weitere Rationalisierungsprogramme.

Bei RWE ist nach eigenen Aussagen von einem geplanten Abbau von Arbeitsplätzen auszugehen, dabei ist von einer Größenordnung von ca. 2.000 die Rede. Dies wird auf die Rationalisierungsanstrengungen des Konzerns (Programm „RWE 2015“) zurückgeführt. Im Netzgeschäft, also in der „Zukunftsgesellschaft“, soll dieser Abbau im Rahmen eines Altersteilzeitprogramms erfolgen. Stellenstreichungen werden vorwiegend den konventionellen Bereich betreffen, zu dem auch der Braunkohletagebau gehört. Hier wird mit 850 Stellen gerechnet, die entfallen. In Einzelgesprächen und Workshops wurde darüber hinaus allerdings die Befürchtung bestätigt, dass auf die Belegschaft insgesamt eine generelle Absenkung des Lohnniveaus um bis zu 20 Prozent zukommen könne.

RWE geht bei Maßnahmen zum Stellenabbau von dem „bisher immer gesuchten Schulterchluss“ mit den Arbeitnehmervertretungen aus. Die innerbetriebliche Flexibilität soll durch Implementierung einer neuen Füh-

rungs- und Unternehmenskultur erhöht werden, die bei den Mitarbeiter/innen auf Offenheit für neue Prozesse und Arbeitsmethoden setzt und Defizite in der Veränderungsbereitschaft durch die Kooperation von Arbeitnehmer/innen und Führungskräften beheben will. Ein konzerninterner Arbeitsmarkt (Stellenmarkt, Vermittlungsnetzwerk) zielt auf die Mobilität der Mitarbeiter/innen über Fachbereichs-, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg. Die Transparenz außertariflicher Vergütungsstrukturen soll den innerbetrieblichen Wechsel erleichtern. Schließlich plant das Unternehmen „Performance-Prozesse“ für eine differenzierte Leistungsbeurteilung. Der Akzent auf der Zukunftssicherung für die Arbeitsplätze hat bei RWE nicht dieselbe Verbindlichkeit wie bei E.ON (z.B. durch entsprechende Betriebsvereinbarungen).

Im Falle von Vattenfall wurde der Verkauf der Braunkohlesparte mit 8.000 Beschäftigten von den Gewerkschaften (ver.di, IG BCE) und dem Betriebsrat positiv aufgenommen. Betriebsbedingte Kündigungen sind bis 2020 zunächst ausgeschlossen, und der neue Eigentümer EPH will sich an geltende Tarifverträge halten. Der Betriebsrat von „Vattenfall Europe Mining“ drängte auf ein klares politisches Bekenntnis, dass die konventionelle Energieerzeugung von „systemischer Bedeutung“ für eine funktionelle Energiewirtschaft sei.

EnBW baute im Rahmen der Fokus-Sparprogramme bereits über 1.000 Stellen ab; weitere 500 sollen im Zuge der Verschlankung des Konzerns wegfallen. Dies erfolgt auf der Basis von Verhandlungen zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmervertretung. Der Stellenabbau soll sozialverträglich erfolgen, der Konzern werde keine betriebsbedingten Kündigungen aussprechen.

EWE rechnet damit, dass auch weiterhin Anlagen stillgelegt werden müssen; von ehemals fünf kohlebefeuelten Anlagen werden nur noch zwei betrieben. Besonders der größte Block, das Steinkohlekraftwerk Hafen in Bremen, ist betroffen. Für das Kraftwerk Hastedt, ebenfalls Steinkohle, müssten aufgrund seines hohen Fernwärmeanteils andere Maßstäbe gelten, wobei noch offen sei, ob sich der Konzern ganz aus der Kohleverstromung zurückziehe. Hafen werde innerhalb der nächsten zehn Jahre in die Reserve überführt. Wegen der Beschäftigtenstruktur in diesem Kraftwerk löse sich das Arbeitsplatzproblem um 2020 herum zum großen Teil über Verrentungen.

Beim Segment der Stadtwerke Bremen zeigte sich, dass externe Wartungsaufträge für konventionelle Kapazitäten anderer Energiedienstleister eine nah an ihrem bisherigen Einsatzgebiet liegende Perspektive für Mitarbeiter/innen bieten, deren Stellen aufgrund der Wirtschaftlichkeitsprobleme der Kraftwerke wegfallen. Insgesamt plante der Konzern einen Abbau von ca.

550 Stellen bis 2017. Dies bedeute jedoch nicht, dass die Mitarbeiterzahl sinke, da in anderen Segmenten Stellen hinzukämen (Energieeffizienz, LED-Beleuchtung, Hausspeicher).

Die Bremer Stadtwerke als Teil von EWE wollen in Zukunft eine flexible Tarifpolitik forcieren. Unter den für die Energiesparte gültigen Tarifvertrag sollen nicht mehr alle Mitarbeiter/innen fallen, für Vertriebsmitarbeiter/innen soll künftig der Manteltarifvertrag der Telekommunikationsbranche gelten. Die Zusatzversorgungsverträge sowie Regelungen zur betrieblichen Altersvorsorge wurden zum Jahresende 2015 gekündigt, da die Pensionsrückstellungen hohe bilanzielle Belastungen zur Folge gehabt hätten. Ein Folgetarifvertrag sollte eine „marktgerechte betriebliche Altersvorsorgelösung“ ermöglichen, die weder die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens noch die Attraktivität des Arbeitgebers negativ beeinflussen sollte.

Auch EWE setzt auf eine neue Kultur der Mitarbeiterführung, die ein „diskursives Miteinander“ von Leitung und Arbeitnehmer/innen über die Unternehmenspolitik unter Nutzung eines Intranets anstrebe.

### **4.2 Neue Unternehmen, Energiegenossenschaften und kleinere bis mittelgroße Stadtwerke**

Eine Analyse der korporativen Akteure im Bereich erneuerbarer Energien ist wesentlich schwieriger durchzuführen als im Bereich der klassischen Energiewirtschaft. Das gilt insbesondere für das Verhältnis von Unternehmenspolitik und Gewerkschafts- bzw. Betriebsratspolitik. Im klassischen Bereich begegnen sich korporative Gruppierungen (Unternehmerverbände und Gewerkschaftsorganisationen), die eine lange gemeinsame Tradition mit geregelten interaktiven Kommunikations- und Konfliktlösungsmechanismen ausgebildet haben.

Im Bereich der erneuerbaren Energien dagegen sind viele der inzwischen korporativen Akteure aus zivilgesellschaftlichen Kontexten heraus entstanden. Oft leiteten sie ihre Identität gerade daher ab, dass sie sich nicht in das System von traditioneller Arbeitnehmervertretung und Unternehmen eingliederten, von dessen Regeln sie frei sein wollten. Dies hat sich im Verlauf der Professionalisierung zwar zunehmend geändert, aber eine gewisse Grundmentalität hat sich erhalten. Ausnahmen sind die Stadtwerke, die schon lange eine korporative Mitbestimmungstradition haben und auch da, wo sie überwiegend mit erneuerbaren Energien arbeiten, eine Zwischenstellung einnehmen.

Die Analyse der Akteure im Bereich der erneuerbaren Energien geht von einer kurzen Branchenübersicht in den beiden Hauptbereichen Photovoltaik (Kapitel 4.2.1) und Wind (Kapitel 4.2.2) aus, befasst sich dann mit der Bürgerenergie und der Entwicklung von Energiegenossenschaften und schließlich mit der Rolle der kleineren und mittleren Stadtwerke (Kapitel 4.2.3). Dabei wird, soweit überhaupt Daten verfügbar waren, die Situation der Arbeitnehmer/innen und Arbeitnehmervertretungen mit ihren gewerkschaftlichen Orientierungen jeweils mit einbezogen.

#### **4.2.1 Neue Unternehmen und Beschäftigtenvertretung im Bereich Photovoltaik**

Nach dem rasanten Aufschwung der Beschäftigtenzahlen in der deutschen Solarbranche von 1998 (1.500) bis zum Höchststand 2010 (133.000) hat sich dieser in einen massiven Arbeitsplatzverlust umgekehrt; 2014 waren es noch 47.500 Beschäftigte. Ende 2011 gab es noch 33 Betriebe mit jeweils mehr als 50 Beschäftigten, im Februar 2013 nur noch 21 Betriebe. Die Produktion der verwendeten Solarzellen und -module findet weitgehend nicht mehr in Deutschland statt; von allen in der Branche Beschäftigten waren 2013 nur noch 5.000 in der Produktion von Solarzellen und -modulen tätig. Marktbeherrschend sind inzwischen Firmen aus China, Japan, Südkorea, Kanada und den USA.

Der Beschäftigungsrückgang in der deutschen Photovoltaik-Industrie lässt sich jedoch nicht allein durch die Konkurrenz aus Ostasien und Nordamerika erklären. Während in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2012 neue Photovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von durchschnittlich 7.500 MWp pro Jahr installiert wurden, waren es 2013 nur 3.300 MWp und 2014 nur noch 1.400 MWp. Die deutsche Photovoltaik-Branche verzeichnete einen Umsatzrückgang von ca. 13 Milliarden Euro 2011 auf 8,7 Milliarden 2012 und 4,4 Milliarden 2013. Die Gründe für diese Entwicklung sind eine Kombination aus globalen Konkurrenz- und Marktpreisentwicklungen, nationalen politischen Rahmenbedingungen (Änderungen im Erneuerbare-Energien-Gesetz seit 2012), technologischen Entwicklungen und dadurch erzwungenen Konsolidierungsprozessen innerhalb der Branche.

Die größeren Unternehmen der Branche mit mehr als 250 Beschäftigten waren bzw. sind folgende:

- *SolarWorld AG* agierte in acht Ländern und war in den USA der größte Anbieter von kristalliner Solarstromtechnologie. Zu den Geschäftsfel-

dern gehörten Solarwafer, Speicherung von Solarstrom (Lithium) und E-Mobilität. Nach einer Konsolidierungsphase 2014 wurden 29 Prozent der Aktien von Qatar Solar Technologies gehalten und eine Kooperation mit Bosch eingegangen (Beschäftigte 2014: 2.730 in Deutschland, weltweit 3.900; Umsatz 2014: 573 Millionen Euro – seit 2010 halbiert, aber 2015 wieder 743 Millionen Euro). 2018 ging die SolarWorld AG in Insolvenz und der Geschäftsbetrieb wurde auf Beschluss der Gläubigerversammlung eingestellt.

- *Hanwha Q-Cells* entstand 2015 aus der Fusion von Hanwha Q-Cells (ehemals Q-Cells SE) mit Hanwha SolarOne mit Sitz in Südkorea und Deutschland und ist an der New Yorker Börse (NASDAQ) gelistet. Im Zuge eines Insolvenzverfahrens 2015 wurde die Tochtergesellschaft Solibro (s. u.) an das chinesische Unternehmen Hanergy verkauft. Die Hauptgeschäftsfelder in Deutschland sind Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement, Marketing und Vertrieb. Die Massenfertigung von Solarzellen wurde 2015 in Deutschland eingestellt und geht seither in Malaysia, China und Südkorea weiter (Beschäftigte 2017: insgesamt 7.510, davon in Deutschland noch ca. 400).
- *Wacker Chemie AG* ist ein traditionelles Familienunternehmen, das mit 25 Produktionsstätten in Europa, Amerika und Asien vertreten ist und seine Produkte in 100 Ländern vertreibt. Dies sind z.B. Wafer für den Halbleitermarkt, Polysilikon für den Solarmarkt, aber auch Silikon für den Bau- und Textilmarkt und biotechnologisch hergestellte Produkten (Beschäftigte 2018: ca. 14.500; Umsatz des gesamten Unternehmens 2018: ca. 5 Milliarden Euro).
- *Aleo Solar GmbH*: bis 2014 Aleo Solar AG mit 90 Prozent Beteiligung von Bosch und 1.600 Kleinaktionären, seither GmbH im Besitz von SCP Solar, einem Konsortium asiatischer Investoren (Beschäftigte 2014: 330 Beschäftigte – nach 878 Beschäftigten in 2010; Umsatz 2013: 125 Millionen Euro = ein Fünftel des Umsatzes von 2010).
- *Solibro GmbH* (Mutterkonzern ist die chinesische Hanergy Group), Hersteller von solaren Dünnschichtmodulen, meldete im Oktober 2015 in Deutschland Kurzarbeit an. 2019 wurde ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung eingeleitet; 219 Beschäftigte sind betroffen (2015 noch ca. 1.000 Beschäftigte).
- *Solarwatt GmbH* (vormals AG) ging als Solarmodulhersteller 2012 in ein Insolvenzverfahren, das nach der Vorlage eines Restrukturierungsplans aufgehoben wurde. Seither ist das Unternehmen Anbieter von Komplettlösungen im energetischen Bereich und produziert Batteriespeicher,

Steuerungssoftware und Schaltungshardware für Solarstrom in Privathaushalten. Nach der Restrukturierung hält der BMW-Großaktionär Quandt einen Anteil von 90 Prozent an der GmbH (Beschäftigte: zwischen 50 und 200; Umsatz 2014: 60 Millionen Euro – nach 325 Millionen in 2010).

Diese Darstellung zeigt eindrücklich, in welchem rasantem Tempo sich die unternehmerischen Akteure mit ihren jeweiligen unternehmerischen Strukturen an Veränderungen anpassen mussten und müssen (z.B. betriebliche Reorganisation, neue Geschäftsfelder, Internationalisierung der Rechtsformen und Beteiligungen). Es ist also keineswegs nur die konventionelle Energiewirtschaft, die Umstrukturierungen ausgesetzt ist; was Intensität und zeitliche Dimensionen angeht, ist dies in der Solarwirtschaft sogar in verstärktem Maße der Fall.

Die unternehmerischen Akteure der Solarbranche werden vom *Bundesverband Solarwirtschaft e. V.* (BSW-Solar) vertreten. Dieser umfasst nach eigenen Angaben 1.000 Unternehmen und „agiert als Informant, Berater und Vermittler im Aktionsfeld zwischen Wirtschaft, Politik und Verbrauchern“. In dieser Funktion spricht er sich gegen eine umfassende Subventionierung der Kraft-Wärme-Kopplung aus fossiler Energie aus. Diese fossile Basis solle nur in der Heizperiode eingesetzt werden, während im Sommer Solarthermie-Anlagen genutzt werden können, die Wärme für 3–5 Cent je KWh erzeugen könnten. Daher steht der Verband der vom Bundeskabinett beschlossenen Einführung von Steuervergünstigungen für Maßnahmen zum Einsatz erneuerbarer Wärme in Wohngebäuden und zur Steigerung der Energieeffizienz positiv gegenüber.

Kritik übte der Verband an der Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) 2014: Sie werde den Ausbau der Solarenergie im Stromsektor weiter drosseln, ohne die Kosten der Energiewende spürbar zu senken. Viele Photovoltaik-Investitionen fänden aufgrund dieser Reform nicht statt. In diesem Zusammenhang wird auch die Verpflichtung zur Zahlung von 40 Prozent der Ökostrom-Umlage für selbsterzeugten Strom aus Photovoltaik-Anlagen und die Befreiung industrieller Großverbraucher und des Kohlebergbaus von den Kosten der Energiewende kritisiert. Für die negative Entwicklung der Branche in Deutschland wird die Einführung zunehmend schwieriger Bedingungen durch die Politik verantwortlich gemacht.

Der Verlust von ca. 80.000 Arbeitsplätzen innerhalb von nur vier Jahren (2010–2014) ist verglichen mit dem Stellenabbau in der konventionellen Energiewirtschaft ein noch massiverer Einschnitt. Arbeitnehmervertretun-

gen sind aber auch in dieser Branche kein weißer Fleck auf der Landkarte. Bei der SolarWorld AG waren 98 Prozent der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert; es bestand ein Haustarifvertrag mit der IG Metall. Der konzernweite Betriebsrat gründete sich auf der Basis der Standortbetriebsräte allerdings erst im Dezember 2014.

Betriebsräte existieren auch bei der *Aleo Solar GmbH*, der *Solarwatt GmbH*, der *Solibro GmbH* und der *Conergy Global Solutions GmbH*. Bei der *KACO New Energy GmbH* wurde Anfang 2015 ein Betriebsrat gewählt. Vertreter/innen der IG Metall erhielten dabei Hausverbot, dennoch wurde ein Mitglied der IG Metall gewählt. Bei der *SMA Solar Technology AG* gibt es sowohl einen Betriebsrat als auch sechs Arbeitnehmervertreter/innen im Aufsichtsrat. In der *Solar-Fabrik AG* vereinbarte der Betriebsrat mit der Unternehmensleitung eine Transfergesellschaft, die die Mitarbeiter/innen des Unternehmens nach der Schließung Ende 2015 aufnehmen sollte.

Als Gewerkschaften sind in der Branche die IG Metall, die IG BCE und ver.di präsent, wobei die IG Metall die stärkste Position einnimmt. 2012 veröffentlichte sie ein Positionspapier zur Photovoltaik, in dem sie sich für die „massenhafte Produktion“ von Anlagen und eine weitere Förderung der erneuerbaren Energien bei gleichzeitiger Reduzierung der Stromproduktion aus fossilen Quellen aussprach.

Die von der Branche dringend benötigte Stabilität der Märkte werde von der Bundesregierung politischer Symbolik geopfert: Der reale Preiseffekt für die stromverbrauchenden Haushalte durch die zusätzliche Vergütungsabsenkung (EEG-Reform 2012) falle nur marginal aus und rechtfertige die Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes nicht. Dagegen solle die kontinuierliche Regression in kleinen Schritten (Erhöhung der Marktstabilität) anstelle zyklischer Schlussverkäufe erfolgen. Der Eigenverbrauch z. B. im Mietwohnungsbau und intelligente Verbundsysteme verschiedener Erzeugungsarten von erneuerbaren Energien gehörten gefördert; Systemintegration und Netzentlastung durch Speicherung und intelligente Nutzung müsse ermöglicht werden.

Den bevorstehenden Verlust von Arbeitsplätzen hatte die IG Metall bereits 2012 deutlich erkannt und forderte, die Finanzierungsbedingungen für mittelständische Unternehmen durch entsprechende KfW-Kreditprogramme zu verbessern (IG Metall 2012).

Auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in der Solarbranche sieht die IG Metall erhebliches Verbesserungspotenzial. Eine Umfrage unter den Beschäftigten förderte zutage, dass die Befristung von Arbeitsverträgen und Leiharbeit das Bild beherrschen; allerdings identifizierte sich die Mehrheit



der Beschäftigten damit, ihren speziellen Beitrag zur Energiewende zu leisten. Dieses Potenzial könne durch schlechte Arbeitsbedingungen, geringere Bezahlung und prekäre Beschäftigung verspielt werden. Dagegen setzte die IG Metall tarifliche Vereinbarungen, Betriebsräte, Eingrenzung der Leiharbeit und Abbau befristeter Beschäftigung zugunsten langfristiger Verträge – diese Forderungen treffen allerdings in eine zum Teil höchst prekäre Situation der Unternehmen selbst (IG Metall 2014).

Die IG BCE, die 2015 einen neuen Tarifvertrag mit SolarWorld abschloss, sieht die Situation ähnlich. Sie verlangte Finanzierungs- und Kredithilfen und Bürgschaften für die Unternehmen auf der Basis eines „zukunftsfähigen Businessplans“, die Erhöhung der „Förderinitiative Innovationsallianz Photovoltaik“ von 100 auf 500 Millionen Euro und verstärkte Anreize im Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) für innovative Anwendungen. Sie möchte zudem eine Initiative zu Antidumping-Maßnahmen bei der EU-Kommission anstoßen und setzte sich für einen Branchendialog „Deutsche PV-Industrie“ bei der Bundesregierung ein.

Ver.di forderte 2011 vom Branchenverband BSW-Solar die Einführung eines Haustarifvertrags, ist jedoch im Vergleich mit der IG Metall und der IG BCE in der Branche weniger präsent.

#### **4.2.2 Neue Unternehmen und Beschäftigtenvertretung im Bereich Windenergie**

Bei der Windenergie sieht das Bild ganz anders aus als bei der Photovoltaik: Die Beschäftigtenzahlen stiegen von 2000 bis 2013 von 25.000 auf 138.000 (119.000 Onshore, 19.000 Offshore) mit einer kleinen Delle in den Jahren 2010/2011. Seit 2010 wird in jedem Jahr mehr neue Leistung installiert. Der Anteil an der Gesamtstromerzeugung wuchs von 0,8 Prozent (1998) auf ca. 8,6 Prozent (2014). Unter den Herstellern mit dem höchsten Anteil an der weltweit neu installierten Leistung finden sich 2014 mit Siemens Windpower und Enercon auch zwei deutsche Unternehmen. Neben den Anlageproduzenten spielen Unternehmen wie die wpd AG oder die WKN AG eine bedeutende Rolle, die Windparks von der Entwicklung bis zum Betrieb planen und betreuen. Die größeren neuen Unternehmen der Branche sind:

- *Enercon GmbH* mit einem Anteil von 33 Prozent an der Gesamtleistung der Windenergie in Deutschland 2014 (Beschäftigte: 1.641 in Deutschland 2013, 14.000 weltweit mit Tochtergesellschaften 2014; Umsatz 2017: 5,6 Milliarden Euro).

- *Senvion GmbH* (bis 2014 REpower Systems) ist international im On- und Offshore-Bereich tätig. Nach einer Übernahmeschlacht zwischen dem französischen Atomkonzern Avena und der indischen Suzlon Energy hielt Suzlon 2014 einen Anteil von 95 Prozent der Aktien, den sie im Januar 2015 an den US-Fonds Centerbridge veräußerte. Im Juni 2015 verkaufte dieser einen Anteil an die indische Apwood Capital weiter; im März 2016 ging Senvion an die Börse (Beschäftigte 2017: weltweit ca. 4.000 nach 2.456 in 2010; Umsatz 2017: 1,9 Milliarden Euro).
- *Nordex SE* ist ein börsennotiertes Unternehmen mit Tochtergesellschaften in 19 Staaten, das Onshore-Windanlagen herstellt und Windparks plant, errichtet und wartet. Die Exportquote beträgt 70 Prozent. Im April 2016 übernahm Nordex die Windenergiesparte des spanischen Konzerns Acciona (Beschäftigte 2018: 5.676 nach 4.800 in 2016 und 2.800 in 2014; Umsatz 2018: ca. 2,5 Milliarden Euro nach 2,4 Milliarden Euro in 2015).
- Die *Prokon Regenerative Energien eG* ist seit 2015 und der Umwandlung von einer GmbH zur Genossenschaft im Rahmen eines Insolvenzverfahrens eine der größten Energiegenossenschaften Deutschlands mit 39.000 Mitgliedern. Sie entwickelt und betreibt Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien, davon 54 Windparks mit 318 Windrädern, und vertreibt Strom an 40.000 Kund/innen (Beschäftigte 2018: 261; Umsatz 2018: 110 Millionen Euro).

Wenngleich die neuen Unternehmen in der Windenergiebranche im Unterschied zur Solarbranche eine relativ kontinuierliche Aufwärtsentwicklung zu verzeichnen hatten, wird zum einen deutlich, dass die Akteure – obwohl sie zum Teil aus kleinen Gründungskontexten und Zusammenschlüssen von Kleinunternehmen kamen – etwa seit 2010 eine Internationalisierung der Branche mitvollzogen haben, die sich auch hier auf die Rechtsformen und Eigentumsverhältnisse auswirkt. Dies hat zum anderen dazu beigetragen, dass sich nationale Einschnitte wie die EEG-Reformen in der Branche insgesamt weniger massiv ausgewirkt haben als im Solarbereich, mit Ausnahme der Prokon Regenerative Energien eG, die vornehmlich auf den nationalen Kontext konzentriert ist.

Vertreten wird die Windenergiebranche in Deutschland durch den *Bundesverband WindEnergie e. V.* (BWE), der durch einen Zusammenschluss des Interessenverbandes Windkraft Binnenland und der Deutschen Gesellschaft für Windenergie entstand. Der Verband hat 20.000 Mitglieder und ist in entsprechenden europäischen und internationalen Verbänden vertreten. Das Ausschreibungsmodell für erneuerbare Energien, das ab 2017 in Kraft trat,

lehnt er vehement ab, da es der Vielfalt der Akteure inklusive kleiner und mittelständischer Projektierer entgegenstehen und zu einer Dominanz von Großprojekten führen werde (Bundesverband WindEnergie 2015). Zudem fordert der Verband eine Klimaabgabe zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes durch Kohlekraftwerke und setzt sich mit anderen Verbänden für einen Grünstrommarkt ein, da Grünstrom durch die EEG-Novelle ohne Herkunftsnachweis an der Börse verkauft werden müsse und dies keine Transparenz für die Kund/innen schaffe.

Vonseiten der *Gewerkschaften* hat die IG Metall auch zur Windbranche und ihren neuen Unternehmen den direktesten Zugang. Eine Studie, die den Solar- und Windbereich umfasst (IG Metall 2014), stellt fest, dass das Lohnniveau in beiden Bereichen weit unter den übrigen Metall- und Elektrotarifverträgen liegt, die die IG Metall abschließt. Die Arbeitszufriedenheit sei bei den Monteur/innen eher hoch, bei den Angestellten, Forscher/innen und Projektentwickler/innen eher niedrig. Regelmäßige Mehrarbeit sei die Regel und werde größtenteils durch Freizeit abgegolten. Zuschläge gebe es für Schicht- und Wochenendarbeit; Urlaubs- und Weihnachtsgeld erhalten die Hälfte der Beschäftigten. Im Bereich Arbeitssicherheit gebe es positive Umfrageergebnisse.

Es ist offensichtlich, dass die neuen unternehmerischen Akteure im Bereich der Solar- wie der Windenergie zwar noch immer von dem Pioniergeist und den Erfolgsstrategien der Anfänge zehren, allerdings insbesondere bei der Solarenergie stark gebremst durch die Entwicklungen der Jahre ab 2012. Auch die Akteure im Bereich der Windenergie sind immer wieder mit Konsolidierungsstrategien für die Existenz der Unternehmen durch stabilisierende Umstrukturierungen beschäftigt. Dies resultiert allerdings weniger aus der technologischen Basis ihrer bisherigen Geschäftsmodelle als vielmehr aus den marktgetriebenen und den regulierenden staatlichen Entwicklungen, die auf sie einwirken und von denen die Akteure im Bereich erneuerbarer Energien ebenso abhängig sind wie die unternehmerischen Akteure in der konventionellen Energiewirtschaft.

Trotz der Existenz von Betriebsräten und der Präsenz vornehmlich der IG Metall in den größeren Unternehmen beschränkt sich der mitgestaltende Einfluss hier und im breiteren Feld der neuen mittelständischen und kleineren unternehmerischen Akteure eher auf die Öffnung von Zugängen und auf unmittelbare Einwirkung bei kritischen Situationen für betroffene Arbeitnehmer/innen. Eine öffentlich wirksame gewerkschaftspolitische Strategie im Bereich dieser neuen Akteure in der Energiewirtschaft ist erst in Ansätzen erkennbar und weder innerhalb noch zwischen den Gewerkschaften abgestimmt.

### 4.2.3 Energiegenossenschaften und kleinere bis mittelgroße Stadtwerke

In welchem Ausmaß und mit welcher strukturierenden Gestaltungskraft Energiegenossenschaften dauerhaft eine Rolle in der neuen Energiewirtschaft spielen können, lässt sich noch kaum vorhersagen. Gerade in diesem Bereich gab es schon vor und besonders nach der politischen Entscheidung für die Energiewende zunächst einen enormen Aufschwung, der maßgeblich zur Akzeptanz der Energiewende beitrug. Nach einer repräsentativen Umfrage (VKU 2016) haben drei Viertel der Befragten großes Vertrauen in den Ausbau der „Bürgerenergie“ und in Unternehmen vor Ort (Stadtwerke und regionale Versorger und Entsorger). 81 Prozent finden, dass die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser in öffentlicher Hand liegen sollte.

Bürger/innen vor Ort und in Energiegenossenschaften wurden die größte Eigentümergruppe an der installierten Leistung in fast allen Sparten der erneuerbaren Energien (Wind 51 Prozent, Photovoltaik 48 Prozent, Bioenergie 42 Prozent; trend:research/Leuphana Universität Lüneburg 2013). Waren es Ende 2011 noch 586 Energiegenossenschaften, so engagierten sich 2015 130.000 Mitglieder, davon 120.000 Privatpersonen in ca. 800 Energiegenossenschaften. Sie haben 1,7 Milliarden Euro in Kraftwerke für erneuerbare Energie investiert (DGRV 2015).

Besonders die EEG-Reformen 2012 und 2014 haben allerdings dazu geführt, dass auch hier der Gründungsboom massiv einbrach (nach 195 Neugründungen in 2011 noch 172 in 2013, 2014 ein Rückgang auf 65 und 2015 auf 49). Hieran zeigt sich unmittelbar, wie und in welchem Ausmaß eine politische Veränderung der „strukturierten Strukturen“ auf die Strategien einer bestimmten Akteursgruppe wirkt.

Energiegenossenschaften, deren Tätigkeitsschwerpunkt zumeist im Bereich der Photovoltaik liegt, sind vor allem im ländlichen Raum entstanden. Es handelt sich in erster Linie um Energieerzeugergenossenschaften, mit Abstand gefolgt von Energieverbraucher-genossenschaften, die zum Teil auch regionale Netze betreiben. Mittlerweile gibt es zunehmend Arrangements zwischen diesen Genossenschaften, Kommunen und Stadtwerken. Die Tätigkeitsfelder liegen weit überwiegend im Bereich der Stromerzeugung (Photovoltaik), aber auch in der Wärmeerzeugung (20 Prozent), jedoch nur marginal im Betrieb von Stromnetzen (1 Prozent).

Verbraucher/innen, Kommunen, Handwerksbetriebe und andere klein- und mittelständische Unternehmen können sich in der Rechtsform der Genossenschaft nicht nur Kapital beschaffen. Sie mobilisieren auch Initiativen,

Wissen und Kapital vor Ort und damit Kapazitäten für lokale Wertschöpfungskonzepte. Gerade im ländlichen Raum trägt dies zur Entwicklung bei, da man sich Einwirkungen übergreifender Marktmechanismen – wenn auch nur teilweise – entziehen kann.

Nach der Reduzierung der Vergütungen für das Einspeisen orientierten sich die Strategien von Genossenschaften neu, oft in Richtung einer Kombination von Eigennutzung mit Batterieunterstützung in kleineren Verbänden plus Netzeinspeisung. Auch die Kombination von Solar, Wind und Bioenergie erhielt stärkere Bedeutung für Perspektiven in der Nahwärmeversorgung. Kooperationsmodelle mit Stadtwerken und Wohnungsgenossenschaften wie auch zwischen Prosumern (Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften) rückten als Geschäftsmodelle in den Vordergrund. Bei größeren Projekten in den Bereichen Wind, Nahwärmeversorgung oder bei Netzübernahmen musste anstelle der bisherigen Ehrenamtlichkeit eine stärkere Professionalisierung mit Beschäftigungseffekten erfolgen; bei der Kooperation mit Stadtwerken und Kommunen waren häufig Konkurrenzen zu überwinden.

Zu den praktischen Beispielen gehören die Städte Steinfurt, Wolfhagen und Solingen sowie Kooperationen der Bürgerenergiegenossenschaft Rheinhessen und der Trierer Energiegenossenschaft (Energieagentur Rheinland-Pfalz 2016). Nordrhein-Westfalen hat eine „Plattform Bürgerenergie und Energiegenossenschaften“ eingerichtet, die von der Energieagentur NRW betreut wird. Außerdem hat sich ein „Forschungsnetzwerk Energiegenossenschaften“ gegründet. Das „Netzwerk Energiewende jetzt“ verwaltet eine Datenbank mit einem Beratungsnetzwerk für Professionalisierung und Vernetzung.

Nach der Privatisierungswelle erlebten die Stadtwerke als kommunale Versorger einen Prozess der Rekommunalisierung. Seit 2005 gründeten sich 72 neue Stadtwerke und fanden ca. 190 kommunale Netzübernahmen im Rahmen neuer Konzessionsverträge statt. In den meisten Fällen zielte die Ausrichtung der neuen Stadtwerke auf den Ausbau der dezentralen Kraft-Wärme-Kopplung und die Unterstützung des Ausbaus dezentraler Stromspeisung. Stadtwerke insgesamt haben einen Marktanteil von ca. 13 Prozent in der deutschen Energiewirtschaft und spielen eine wichtige Rolle in der Umsetzung der Energiewende vor Ort. Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) als Dachverband mit den Sparten Energie, Wasser, Abfall und Verkehr vereinigt 1.422 kommunale Unternehmen mit ca. 250.000 Beschäftigten (Stand 2011).

Besonders in den Bereichen Strom, Gas und Wärme ist ein Beschäftigungswachstum zu verzeichnen. Ob die Rekommunalisierung gesamtwirt-

schaftlich zu einem Beschäftigungswachstum beiträgt, lässt sich noch nicht zweifelsfrei ermitteln. Wenn es stattfindet, dann geschieht dies zumeist bei neuen Dienstleistungen im Zuge des Ausbaus der erneuerbaren Energien, verbunden mit digitalisierten Geschäftsmodellen und in Kooperation mit der öffentlichen und privaten Wohnungswirtschaft.

Nicht wenige Stadtwerke sind der konventionellen Energiewirtschaft durch Kooperationsverträge oder Eigentumsverhältnisse verbunden und haben Probleme mit traditionellen Kraftwerksparks. Für Ruhrgebietskommunen ist die Abhängigkeit von RWE bedeutsam, die sich in gesenkten Dividenden für die kommunalen Haushalte spiegelt. Stadtwerke haben zudem einen zum Teil hohen Altersdurchschnitt in ihren Belegschaften (z. B. Heidelberg mit 196 Beschäftigten im Alter zwischen 20 und 40 Jahren und 914 zwischen 41 und 65 Jahren); daher liegen Altersteilzeit- und Verrentungsprogramme bei Kraftwerkschließungen nahe.

Nach einer VKU-Befragung (2013) geben 43 Prozent der Unternehmen einen Mangel an Fachkräften an, 23 Prozent an Führungskräften und 20 Prozent an Auszubildenden, 11 Prozent hatten unbesetzte Stellen. Der Bedarf an Mitarbeiter/innen ist im Vergleich zu Wasser (17 Prozent) und Abfall (10 Prozent) bei Strom, Gas und Wärme am höchsten (26 Prozent). Besonders hoch ist der Fachkräftemangel im Bereich der Neuaufstellung bei kundennahen Energiedienstleistungen. Stadtwerke beteiligen sich daher häufig an dualen Studiengängen (z. B. Elektronik und Mechatronik), um sich auf diesem Wege qualifiziertes Personal zu sichern (IZES/BIBB 2015).

Die Arbeitsbedingungen und arbeitsvertraglichen Regelungen, Sozialleistungen, Altersversorgung und sonstigen betrieblichen Leistungen sind strukturell denen in den Energieversorgungsunternehmen vergleichbar. Die Mehrheit der Stadtwerke ist tarifgebunden. Betriebsräte und Kooperation mit Gewerkschaften (ver.di und IG BCE) sind besonders bei den traditionellen Stadtwerken selbstverständlich.

## 5 EINSCHÄTZUNG DER ENERGIEWENDE UND IHRER AUSWIRKUNGEN DURCH DIE BESCHÄFTIGTEN

---

Im Beteiligungsprozess des Projektes wurden 25 Einzelinterviews mit ausgewählten Vertreter/innen von Akteuren durchgeführt. Die Identifizierung der Partner/innen (Scouting), die organisatorische Vorbereitung, Besuche der Interviewten vor Ort, Transkription und Auswertung nahmen großen Raum in der Projektentwicklung ein. Oft musste Überzeugungsarbeit in persönlichen Begegnungen und Telefonaten oder eine Vorstellung des Projektes vor Gremien (Betriebsräte, Gewerkschaften) geleistet werden.

Innerhalb des Projektes markieren diese Interviews nach der Analyse der Szenarien und der Akteure den Schritt, der sich mit Wahrnehmungen, Erfahrungen, Mentalitäten, Bewertungen und Strategien beschäftigt, mit denen die Akteure auf dem Feld der Energiewende unterwegs sind. Es handelt sich zwar um persönliche Aussagen, aber die Akteur/innen sind keine isoliert handelnden Einzelpersonen. Sie bewegen sich in Kontexten, Funktionen und Interessen und berufen sich in den Interviews und Gesprächen oft gerade darauf. Sie verarbeiten die Auswirkungen der sich durch die Energiewende neu strukturierenden Strukturen für ihr persönliches, zugleich aber auch für ihr kollektives Verhalten. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen diesen individuellen Sichtweisen und den Kontexteinflüssen entwickelt sich eine „Objektivität des Subjektiven“ (Bourdieu 1993, S.246–258).

Das Sample der Interviewten umfasst Betriebsratsmitglieder (neun Personen) sowie Arbeitsdirektoren und Personalvorstände (fünf Personen) aus den großen konventionellen Unternehmen, Gewerkschaftsvertreter/innen von DGB, ver.di, IG BCE und IG Metall (fünf Personen), Betriebsratsmitglieder, Arbeitsdirektoren und Personalmanager aus Stadtwerken (vier Personen), den Verbandsbereich der Energiegenossenschaften (eine Person) und die Umweltschaffende der Kirche (eine Person). Die Interviews und Gespräche standen wie die Workshops unter der Maßgabe der Chatham-House-Regel; Zitate wurden daher nicht mit Namen versehen, sondern Akteursgruppen zugeordnet. Die Interviews im vollen Wortlaut sind beim INEP-Institut archiviert.

Alle 25 Interviews folgten dem gleichen Leitfaden, dessen vier Themenblöcke sich mit den Forschungsmodulen des Projektes decken:

- Einschätzung der Veränderungen der Strukturen des Energiesystems und der Energiewirtschaft durch die Energiewende (Forschungsmodul 1; vgl. [Kapitel 5.1](#)): Treiber und Bremsen, Charakter der Veränderungen (Kon-

- version vs. Transformation, Zentralität vs. Dezentralität), Entwicklungsperspektiven der Zieltrias von Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit und politische Rahmenbedingungen
- Bedeutung der Energiewende für die Arbeitnehmer/innen in der Energiewirtschaft (Forschungsmodul 2; vgl. Kapitel 5.2): Arbeitsplätze, Wandel der Arbeit, Qualifikationen und Integration der Arbeitnehmerinteressen in den Prozess der Umwandlung, Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften
  - Beitrag der Zivilgesellschaft, ein neuer Gesellschaftsvertrag und die Notwendigkeit und Formen eines gesamtgesellschaftlichen Dialogs (Forschungsmodul 3; vgl. Kapitel 5.3)
  - Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft (Forschungsmodul 4; vgl. Kapitel 5.4)

Betrachtet man nur die generelle Richtung, in die die Definitionen des Begriffs „Energiewende“ weisen, könnte man versucht sein, von einer großen Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Akteur/innen auszugehen. Nimmt man jedoch die Feinheiten in den Zusätzen und Akzentuierungen der Aussagen wahr, spannt sich ein breites Feld höchst differenzierter, kontroverser und zum Teil unvereinbarer Verhaltensdispositionen auf. Sie positionieren sich in unterschiedlichen bis hin zu grundsätzlich konträren Strategien.

## 5.1 Strukturveränderungen des Energiesystems und der Energiewirtschaft

Die Frage nach *Treibern und Bremsern* in der Energiewende zielte darauf, die Dynamik zwischen den Akteuren auf dem Handlungsfeld der Energiewende sichtbar zu machen. Dabei kam es darauf an, auch Einschätzungen der je eigenen Rolle zu thematisieren. Die Reflexion dieser Einschätzungen vor dem Hintergrund der Sachanalyse sollte Aussagen zur Selbstwahrnehmung und zur Distinktion gegenüber anderen Akteuren im Feld der Energiewende ermöglichen.

Auf die Frage, ob sich die Energieversorgungsunternehmen (EVUs) nicht längst mit der Energiewende abgefunden hätten, wurde skeptisch geantwortet:

„Nein, das kann man noch nicht sagen. [...] Viele Interessenvertreter versuchen die Entwicklung so zu lenken, dass es ihnen guttut. Sie haben die Hoffnung, dass sie in den nächsten fünf Jahren wieder die Oberhand bekommen.“  
(Betriebsratsmitglied EVU)



Demgegenüber wurde jedoch auch eine innere Dynamik gesehen, die die Veränderungen begünstigt und die Grenzen zwischen Treibern und Bremsern verwischt:

„Anfangs gab es von den Großen eher ein Festhalten an den alten Strukturen. Heute hat sich das gedreht. Das ganze Thema hat einen Automatismus bekommen. Man braucht nicht mehr zu treiben.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Fast alles ist interessengeleitet, Akteur/innen sehen sich als Bremser und Treiber zugleich. So sind auch die Erneuerbaren

„einerseits Treiber, andererseits bei Netzausbau und Rahmenbedingungen Bremser.“ (Unternehmenskommunikation Umwelt EVU).

„Die Energiewende ist sehr, sehr breit getragen. Was mich wundert, ist, dass die, die das bezahlen müssen, nicht aufmucken.“ (Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied EVU)

Diese Aussagen haben einen Untertext: Unter „Treiben“ wird das Erhalten eigener Spielräume verstanden; dabei fühlt man sich immer auch als „getriebener Treiber“. Treiber sind also nicht unbedingt durch den Fortschritt der Energiewende bestimmt, sondern ebenso und oft sogar überwiegend durch Erfolge der je eigenen interessengebundenen Strategie.

Das gilt auch für Aussagen aus dem Gewerkschaftsbereich, die die Gewerkschaften sowohl in der Position von Treibern als auch von Bremsern sehen. Die Frage, ob sich die großen EVUs mit der Energiewende abgefunden hätten, wird hier mit einem eindeutigen Ja beantwortet. In der Auseinandersetzung gehe es um den überhasteten Ausstieg:

„Der hat uns vor eigentlich nicht zu bewältigende Probleme gestellt.“ (ver.di)

„Bremsen sind diejenigen, die Ziele für sich vereinnahmen, die nicht Ziele der Energiewende waren, zum Beispiel die Dezentralisierung der Energiewirtschaft oder ihre Regionalisierung.“ (IG BCE)

Bei den gewerkschaftlichen Akteur/innen finden sich zur Erklärung der Dynamik darüber hinaus auch interessenübergreifende Ansätze. Danach sind die

„Treiber die Hersteller erneuerbarer Energien, die Anforderungen an Klima- und Umweltpolitik, mittlerweile auch Kommunen, die ihre Klimapläne gemacht haben, mit ihren Stadtwerken und die Industrieakteure, die in das Geschäft eingestiegen sind – Beispiel Siemens als Zulieferer für die Windenergie. Bremsen sind diejenigen, die ihr Investitionskapital in den konventionellen Energieträgern gebunden haben. Kommunen und Stadtwerke, die im Nah-

wärmebereich Kraft-Wärme-Koppelungsanlagen betreiben, sind dagegen Teil einer Brücke, die das konventionelle System mit erneuerbaren Energien verbindet.“ (IG Metall)

Mit „Brücke“ ist die Notwendigkeit von konventionellen Kapazitätsmechanismen gemeint:

„Wenn eine politische Entscheidung Richtung Kapazitätsmechanismus uns vor die Füße fällt, bin ich egoistisch und würde sagen: Das sind Treiber und sie machen es richtig.“ (Betriebs- und Aufsichtsratsmitglied Stadtwerke)

In der längerfristigen Perspektive hat die „Brücke“ jedoch ausgedient:

„Wir müssen uns nichts vormachen. Ursprünglich waren die Bremser die EVU. Mittlerweile sind sie es nicht mehr, wie sich an den Umstrukturierungen und Abspaltungen zeigt. Die Zukunft wird in den neuen Strukturen gesucht. Das Alte ist eher Ballast, den man abwerfen muss.“ (Vertreter<sup>2</sup> Stadtwerke/ver.di)

Genossenschaftliche und zivilgesellschaftliche Argumentationsmuster starten am anderen Ende der „Brücke“: Hier sind Treiber

„aktive Bürger, die dabei erst mal nicht auf Rendite gucken. Bei den Speichern kann man das gut sehen. Objektiv sind sie noch nicht wirklich wichtig. Aber die Leute möchten gern autark sein, möglichst viel vom selbst produzierten Strom nutzen. Dann werden solche Technologien auch eingesetzt, bevor sie rentabel sind.“ (Vertreter Energiegenossenschaft)

In den Beiträgen ist der Begriff „Treiber“ grundsätzlich positiv belegt, der Begriff „Bremser“ dagegen ist eher negativ besetzt. Dies verweist darauf, dass die Energiewende als faktisch gegebene Entwicklung gesehen wird. Dass ihre Ausgestaltung in der praktischen Logik der Akteure stark an die unmittelbaren Interessenlagen gebunden ist, sollte nicht verwundern, ist jedoch für die Interpretation des benutzten Begriffsapparates immer mitzudenken. Denn der Kontext der Interpretation ist nicht nur eine übergeordnete Sachebene (z. B. Technologien, politische Rahmenbedingungen und ihre Folgen), sondern auch die unmittelbare Erfahrung mit den praktischen Auswirkungen in der spezifischen Situation der Betroffenen vor Ort.

Dies wird in den Aussagen zum Charakter der Veränderungen besonders deutlich. So rief der Begriff *Konversion* bei vielen Beteiligten Reserviertheit hervor. Offensichtlich signalisierte er im konventionellen Bereich die Ent-

---

2 Die Bezeichnungen der Zitatgeber sind zwecks Anonymisierung nicht gegendert.

wertung des bisher Bewährten, das nun komplett ersetzt werden soll. Die Vertreter/innen der erneuerbaren Energien dagegen vermuteten hinter „Konversion“ gerade nicht die Absicht des kompletten Ersatzes, sondern eher eine Hintertür für das teilweise Fortbestehen der alten Strukturen. „Konversion“ wird auf Erfahrungen mit der Werftenkrise und Umwandlung militärisch genutzter Flächen für zivile Zwecke bezogen („Schwerter zu Pflugscharen“), dann aber doch auch auf die Schließung und den Rückbau durch die „Fehlentwicklung bei Kernkraftwerken“ (Vertreter aus dem kirchlichen Umweltbereich). Aus dem Bereich der erneuerbaren Energien wird zudem auf den Ausstieg aus der Kohle verwiesen.

Bevorzugt werden jedoch Begriffe wie „Transformation“ und „Neuausrichtung“, die auf der alten Ausrichtung aufbaut (EVU), Umbau des Geschäftsmodells (Stadtwerke), Strukturwandel „in gesamtgesellschaftlicher Dimension“ (IG Metall), Strukturwandel plus Transformation oder Modernisierung und ökologische Neuorientierung (Stadtwerke). Die Aussage, dass es sich um den „Umstieg von einer alten auf eine neue Technologie“ handele, kam aus dem kirchlichen Umweltbereich. Bei den EVUs heißt es dagegen: „Wir bauen ein Geschäftsmodell um und verändern nicht völlig die Paradigmen.“

Man könnte diese Aussagen als Begriffspräferenzen ansehen und es dabei belassen, doch das würde ihnen nicht gerecht. Sie enthalten – ausgesprochen und unausgesprochen – auch mitgedachte Verhaltensdispositionen, die in Handlungsstrategien einfließen und sich gegen andere Dispositionen positionieren, auch wenn diese sich gleicher oder ähnlicher Begrifflichkeit bedienen. Erst in ihrem Kontext erhalten die Begriffe ihre Bedeutung; den „eindeutigen Begriff“ gibt es daher nicht. Auch wenn die jeweilige Positionierung nicht immer explizit zu erkennen ist, ist ein Begriff in einem bestimmten Umfeld mit spezifischer Bedeutung gefüllt.

Unterscheidungen zwischen alten und neuen Strukturen werden besonders im Verhältnis von *Zentralität und Dezentralität* zum Thema. Dabei macht sich die Einschätzung der Veränderungen in den Unternehmensstrukturen an zwei Problembereichen fest: der Herausnahme großer Kraftwerkskapazitäten und an der künftigen Steuerung der Netze.

„Wir haben uns in Deutschland zugunsten der Dezentralität entschieden. Der Druck geht dahin, das Speicherproblem zu lösen und nicht eine neue Kraftwerksgeneration zu planen. Das ist die Logik in allen Unternehmensführungen.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Zentralität und Dezentralität sind das durchgängige Thema in allen neuen Strukturentwürfen. Der Trend zur Dezentralität erscheint als unausweich-

lich. Umso mehr taucht die Frage auf, in welchen Konstellationen zentralisierte Koordination künftig noch eine Rolle spielt:

„Dezentralität ist ein großes Schlagwort. Bisher sind wir sehr zentralistisch aufgestellt. So wird ein Austausch zwischen den Systemen nötig. Künftig werden wir Player haben, die wir jetzt noch nicht sehen, Stichwort Big Data, Telekom, Google.“ (Unternehmenskommunikation EVU)

Was da als unausweichlich erscheint und akzeptiert werden muss, verbindet sich allerdings mit der Rückversicherung für mindestens einen großen Teil möglicher zentraler Systembestandteile:

„Das Zentrale wird ein Backup-System sein. Für die Versorgungssicherheit muss es ein Nebeneinander von dezentral und zentral geben.“ (Unternehmenskommunikation EVU)

„Wenn wir aus der Kernenergie aussteigen, muss weiterhin eine massive und breite fossile Erzeugungssform zur Verfügung stehen.“ (Arbeitsdirektor EVU)

„Die Kunst am Ende ist vielleicht, über die Netze aus vielen dezentralen Strukturen doch wieder eine große Steuerungseinheit zu machen.“ (Vorstandsmitglied EVU)

Im Gewerkschaftsbereich ist der Trend zu dezentraleren Strukturen zwar ebenso unbestritten, doch auch hier stellt sich die Frage: Was wird mit den überkommenen zentralen Einheiten?

„Wir werden eine neue Marktdurchmischung bekommen. Die Big Four werden reduziert sein. Auch bei den Stadtwerken wird es Veränderungen geben. Zwanzig Jahre sind eine Generation. Dafür wird eine aber nicht ausreichen, eher drei bis vier.“ (IG BCE)

Es ist diese Zeitdimension, in die die Strategie der Rückversicherung eingebettet ist. So wird „die Sorge“ geäußert,

„dass wir viel zu schnell auf 40 Prozent erneuerbare Energien kommen. Das ist neu auszutarieren mit einer Größenordnung von 35 Prozent für die nächsten zehn Jahre.“ (IG BCE)

Die hier zitierten Aussagen aus dem Gewerkschaftsbereich und den Energieversorgungsunternehmen zeigen, dass auch die Erwartung einer Veränderung der Grundstimmung in der Bevölkerung eine Rolle spielt. Auf diese kann man sich jedoch kaum verlassen. Strategisch wichtiger sind deshalb der künftige strukturelle Ort für die konventionelle Erzeugung und die Verteilungshöhe im Energiemix.

„Wir sind mit einer der Treiber in der Debatte, dass wir Standby-Anlagen für sinnvoll halten. Das muss in irgendeiner Form finanziert werden. Standby bedeutet ja, dass eine Anlage kontinuierlich betrieben wird, auch wenn sie nicht immer ans Netz geht.“ (ver.di)

Mit der Annahme des fortschreitenden Trends zur Dezentralisierung verbinden sich also Konzepte, die mittel- und sogar langfristig eine Garantie für die Fortexistenz konventioneller Energieerzeugung und zentraler Verteilungsstrukturen einfordern. Im Zentrum steht immer die Erhaltung von „Kapazitätsmechanismen“, die unterschiedlich gestaltet werden können, aber stets auf Subventionierung angewiesen sind.

Zwar wird die *Parallelität von zwei Systemen* volkswirtschaftlich als Problem angesehen und zum Teil massiv kritisiert; wenn es aber auf der betrieblichen Ebene zu Entscheidungen kommen muss oder um mittelfristige politische Rahmenbedingungen geht, wird gerade die Notwendigkeit dieser Parallelität betont:

„Wir bekommen zwei Kraftwerkparcs nebeneinander, den regenerativen und den konventionellen Park. Die konventionellen Kraftwerke sind unterbeschäftigt bis zur Stilllegung, zum größten Teil überaltert und in den nächsten Jahren und Jahrzehnten am Ende ihrer Lebensdauer. Überkapazitäten werden also nicht bleiben. Daher ist es nötig, Versorgungssicherheit aufrechtzuerhalten.“ (ver.di)

Das Miteinander von Zentralität und Dezentralität ist auch im Bereich der erneuerbaren Energien und der dort vertretenen Gewerkschaften ein wichtiges Thema:

„Wir haben Onshore-Windanlagen, dezentrale Photovoltaik und Biomasse, ganz kleinteilige Dachvoltaik und relativ großteilige Offshore-Windenergie. Erneuerbare sind nicht per se zentral oder dezentral zuzuordnen, zumal die Zukunft zeigen wird, dass es eine digitale Vernetzung auch für kleinteilige Anlagen gibt. Es wird dezentral produziert und zentral gesteuert, auch über große Kraftwerke.“ (IG Metall)

Das strategisch wichtige Thema der *Kapazitätsmechanismen* bezieht sich zwar durchweg auf die Rückversicherung für konventionelle Kraftwerke, steht aber ebenso im Zusammenhang mit den Möglichkeiten der Speicherung. Hier liegt die Alternativstrategie zum weiterexistierenden konventionellen Kraftwerkpark. So kommt es nicht von ungefähr, dass dieses Thema von großen EVUs, die noch an ihren Kraftwerken festhalten, und im Bereich der Stadtwerke unterschiedlich angesprochen wird je nachdem, wie sie noch über fossil betriebene Kraftwerke verfügen:

„Die zentrale Frage ist die Speicherung. Heute speichern sie nicht, weil die Kraftwerke auch angefahren werden können. Aber die Frage ist eben, wie wir sie betreiben können. Bekommen wir dafür nicht genug, dann werden wir sie dichtmachen. Dann ist das System gefährdet, weil wir ein Zweiersystem haben und die eine Seite meldet sich ab. Da hängen auch 40 bis 45 Prozent des Stroms für die Industrie dran.“ (Vertreter EVU)

„[Nach einer] Phase der Umstrukturierung werden wir in zwanzig Jahren schwierige politische Klärungsprozesse hinter uns haben, auch weil wir über Speichertechnologien verfügen und die E-Mobilität angewachsen sein wird. Das System, das in vierzig Jahren ausgeprägt sein soll, hat sich dann schon deutlich abgezeichnet. Große Kraftwerkseinheiten, auch Braunkohle und Steinkohle, treten über die Zeitachse innerhalb der nächsten vierzig Jahre aus dem Markt aus. Offshore entstehen aber auch neue zentrale Einheiten.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

Die Lösung für das Nebeneinander der zwei Systeme schiebt sich so auf die Zeitachse und wird mit dem Zeitpunkt der Verfügbarkeit ausreichender Speicherkapazitäten verknüpft.

Neben Kapazitätsmechanismen und Speichertechnologien tauchen schließlich als dritter Aspekt die *Übertragungs- und Verteilernetze* im Verhältnis von Zentralität und Dezentralität auf:

„Wegen der räumlichen Verteilung der Erneuerbaren werden wir um die Leitungsdiskussion nicht herumkommen. Möglichst viel muss dezentral in Verteilernetzen aberegelt werden, damit es gar nicht erst auf die Übertragungsebene kommt. Mit einem intelligenten Netz, das Wind und Photovoltaik regelt und mit Blockheizkraftwerken, dezentralen Backup-Strukturen und Speicherstrukturen kombiniert ist, kann ein Großteil der Probleme geglättet werden.“ (Vertreter Stadtwerke)

Aus genossenschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sicht wäre zu erwarten, dass sich dort alle Handlungsoptionen auf ein dezentralisiertes Energiesystem richten. Dies geschieht auch, doch werden die Zeit des Übergangs und damit die Brückenfunktion des konventionellen Systems keineswegs ausgeblendet.

„Der dezentrale Pfad ist nicht mehr aufzuhalten. Da sind viele kleine Stadtwerke oder Kommunen, also neben den Bürgern viele Akteure unterwegs. Ein Nebeneinander von zentral und dezentral ist schwierig. Das Zentralste, was ich mir gegebenenfalls vorstellen könnte, wären Gaskraftwerke, die dann langfristig mit Wind betrieben werden.“ (Verband Energiegenossenschaften)

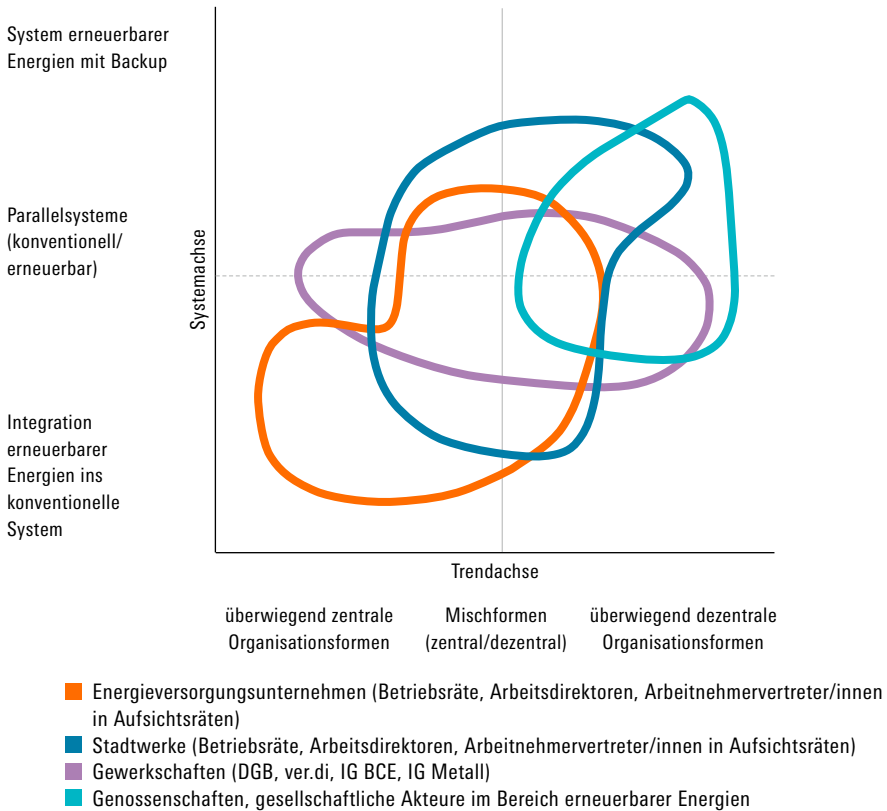
„Eine gewisse Übergangszeit muss es vielleicht noch geben. Was fehlt, und das ist politisch das große Dilemma, ist ein Plan über die Zielerreichung mit integriertem Controlling.“ (Vertreter aus dem kirchlichen Umweltbereich)

Über die Notwendigkeit und zugleich Unwahrscheinlichkeit eines (Master- und Zeit-)Plans sind sich Vertreter/innen von EVUs und Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien durchaus einig. Die Unwahrscheinlichkeit, dass dieser Plan kommt, hängt aber nicht nur mit politischen Entscheidungen, sondern ebenso mit den an unterschiedlichen Interessen ausgerichteten Präferenzen zusammen.

Auf der Basis dieses Spektrums von Positionen wurde eine Matrix entwickelt, um die Aussagen zwischen den Polen der Präferenzen für den

Abbildung 2

### Verortung der Akteure



Quelle: eigene Darstellung

Charakter des künftigen Energiesystems (Systemachse der „strukturierten Strukturen“) und den Aussagen zu seiner dezentralen bzw. zentralen Organisationsform (Trendachse der „strukturierenden Strukturen) einzuordnen zu können (Abbildung 2). Die Systemachse zieht sich von der Annahme einer anhaltenden Dominanz des konventionellen Systems bis zur Annahme einer künftigen Dominanz des Systems erneuerbarer Energien. Die Trendachse zieht sich von der Annahme der Dominanz zentraler Organisationsformen bis zur Annahme der Dominanz dezentraler Organisationsformen.

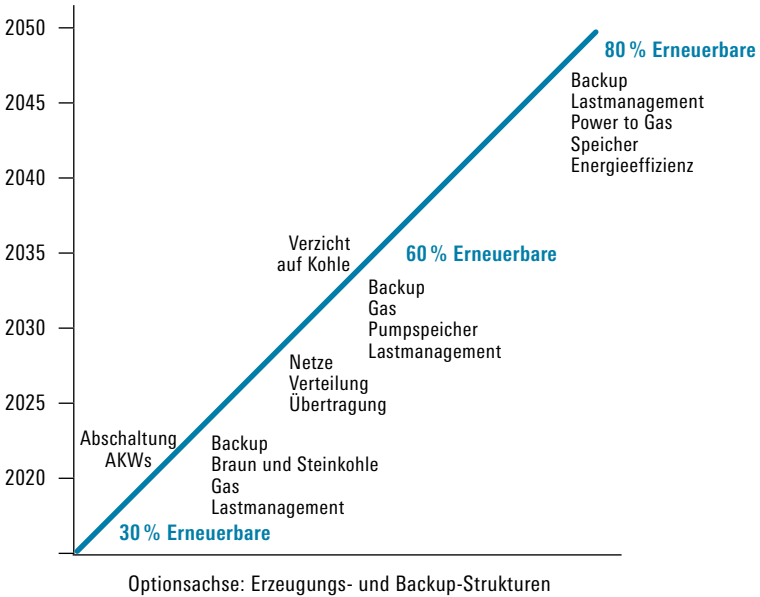
Überschneidungen zwischen den Akteuren signalisieren die Berührungsflächen von inhaltlichen Aussagen und strategischen Ansätzen. Signifikant ist, dass diese Berührungsflächen zwischen den verschiedenen Akteursgruppen in der Mitte eine erstaunliche Dichte aufweisen. Dies könnte als Indiz für die Möglichkeit eines produktiven Diskurses in der Sache zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen interpretiert werden. Dagegen steht allerdings die Beobachtung, dass sich dieser Diskurs strukturell zuallererst auf die Ränder, d. h. auf die kontroversen bis unvereinbaren Positionen bezieht. Die Schnittflächen in der Mitte werden dagegen kaum auf Konsensfähigkeit hin ausgelotet. Inwieweit diese Beobachtung stimmt und was die Gründe für die Zurückhaltung gegenüber einem solchen konsensorientierten Diskurs und einer Einigung auf Kompromisslinien sind, wurde in den Workshops weiterverfolgt.

Auch die zentrale Rolle der Zeitachse in der Auseinandersetzung kann auf der Basis der Aussagen verdeutlicht werden. Dabei werden die Abschaltung und der Rückbau der Kernkraftwerke vorausgesetzt. Der Zeitraum für den Verzicht auf Kohle ist am Mittel der noch gegebenen Laufzeiten der Kraftwerke ausgerichtet. Der geplante Zuwachs der Erneuerbaren wird ins Verhältnis mit Entwicklungen im Bereich von Backup-Kapazitäten, Speichertechnologien, Netzausbau und Lastmanagement gesetzt. Die Äußerungen zu den zeitlichen Dimensionen der technischen und wirtschaftlichen Reife dieser Optionen wurden in ihrem Mittel berücksichtigt. **Abbildung 3** löste nur in einem Punkt kontroverse Reaktionen aus, nämlich beim Zeitkorridor für den Einsatz von Kohle, insbesondere für den Abbau von Braunkohle und ihrer Verstromung.

Die Einschätzung der *Zieletrias* „Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit“ zwischen politischen Rahmenbedingungen und Energiemarkt zeigte, dass dieses Dreieck vor allem als Anforderungsprofil von außen (Politik und Gesellschaft) wahrgenommen wird. Was davon in welcher Gewichtung die praktische Logik des Verhaltens in den Betrieben bestimmen soll, ist strittig. Als entscheidender Akteur wird „die Politik“ gese-



**Ausbau erneuerbare Energien**



Quelle: eigene Darstellung

hen. Zwar werden auch eigene Fehlentscheidungen betrieblichen Managements benannt, die Ursachen der Probleme sind jedoch im sich verändernden politischen Kontext verortet:

„Wir leben mit ca. 80 Prozent Abhängigkeit von politischen Vorgaben. Beim alten Modell haben wir auf vierzig Jahre Laufzeit gerechnet, nach zwanzig Jahren abgeschrieben. Diese Sicherheit haben wir nicht mehr aufgrund fehlender politischer Zuverlässigkeit.“ (Vertreter EVU)

Die Argumentation ist durchgängig vom Verlust der alten Sicherheit für das eigene Geschäftsmodell geleitet. Daran misst sich auch „Wirtschaftlichkeit“, die nicht gesamt- oder energiewirtschaftlich gemeint ist, sondern auf das eigene Unternehmen bezogen – und auch aus dieser Perspektive soll sie unmittelbar über die politischen Rahmenbedingungen garantiert werden. „Umweltverträglichkeit“ werde durch eine verfehlte Politik behindert:

„Verschiedene Klimaschutzinstrumente blockieren sich. Die Verwerfungen sind so komplex, dass Politiker das inzwischen auch nicht mehr verstehen. Wer an einer Stelle dreht, verdreht eine andere.“ (Vertreter EVU)

Klimaschutz ist demnach eine staatliche Angelegenheit. Der Staat wird aber auch für die „Wirtschaftlichkeit“ der Unternehmen in Anspruch genommen; hier gilt das Motto „Kapazitäten gegen Vergüten“ (Vertreter EVU). Aller Kritik an unzuverlässigen politischen Rahmenbedingungen zum Trotz heißt das Fazit schließlich doch:

„Ohne Einschränkungen und bei liberalisiertem Markt würde der Starke den Schwachen fressen. Wir brauchen gute, stabile politische Vorgaben.“ (Arbeitsdirektor/Vorstand EVU)

Dem widerspricht folgende Feststellung hinsichtlich der eigenen strategischen Aufstellung keineswegs:

„Wir müssen uns strukturell und personell so aufstellen, dass wir jeden Schwenk des Marktes oder jede Regulierungsstufe mitmachen können.“ (Umweltmanagement EVU)

Bürstet man diese Äußerungen gegen den Strich, lässt sich ein durchlaufendes Muster erkennen: Man wendet sich nicht prinzipiell gegen politische Regulierung, setzt aber darauf, dass die bestehenden konventionellen Kraftwerkskapazitäten (mit Ausnahme der Kernkraftwerke) noch über einen längeren Zeitraum hinweg politisch abgesichert werden müssen. Das Abbremsen der Erneuerbaren und die Einführung einer Kapazitätsreserve sind Teil dieses Musters. Speicher sind noch kein Thema, wichtiger ist die Verfügung über die Netze.

Auch für die Gewerkschaften gibt es an der Notwendigkeit politischer Steuerung keinen Zweifel. Die Frage ist, welche Mechanismen damit zur Geltung gebracht werden und welche Ziele damit erreicht werden sollen.

„Wir brauchen so etwas wie einen Transformationspfad, stabile Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich Unternehmen bewegen können. [...] [Sonst] gibt es Verwerfungen und Widerstände, die aus Bestandserhalt resultieren.“ (IG Metall)

Das schließt die erneuerbaren Energien ein:

„Wir brauchen eine verlässliche Festlegung von Ausbaukorridoren und Vergütungsleistungen für die jeweiligen Energieträger.“ (IG Metall)

Diese Argumentation setzt Verlässlichkeit (Planungssicherheit durch politische Rahmenbedingungen) und Wirtschaftlichkeit (Wertschöpfung) in ein geradezu unauflösliches Verhältnis und macht sie zu Konstanten. Die anderen beiden Eckpunkte der Zieletrias, Umweltverträglichkeit und Versorgungssicherheit, werden zu abhängigen Variablen:

„In der Marktwirtschaft ist das oberste Gebot Wirtschaftlichkeit. Auf Umweltverträglichkeit muss man differenziert schauen. Das könnte mit Unternehmen und Stadtwerken diskutiert werden, aber es ist klar, dass Wirtschaftlichkeit der Maßstab ist.“ (ver.di)

Insgesamt macht es danach

„wenig Sinn, sich ein Szenario auszudenken, wenn die Pflöcke nicht eingeschlagen sind, zum Beispiel Braunkohle. Wir brauchen auch ein EEG, auf das man sich verlassen kann, einen Mechanismus, der es ermöglicht, Versorgungssicherheit zu haben, sowie kulturellen Wandel und regionale Strukturpolitik.“ (DGB)

Für die CO<sub>2</sub>-Minderung fehle die Ziel- und Instrumentenpriorität und Klarheit darüber, welche europäischen Ziele für die Energie- und Klimapolitik gelten sollen. Von Gewerkschaftsseite wird der Zieletrias schließlich ein viertes Ziel hinzugefügt, das die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen mit dem Erhalt von Arbeitsplätzen verbindet: „Wettbewerbs- und Beschäftigungssicherheit“ (IG BCE).

Insgesamt verschieben die Aussagen die Zieletrias in Richtung des Verhältnisses von politischer Regulierung und Markt. „Markt“ steht dabei für jene Mechanismen, die durch Regulierungshandeln nicht erfasst werden sollen; praktisch greifen Marktorientierung und politische Regulierung jedoch so ineinander, dass sie zugunsten der Wirtschaftlichkeit getrennt von Umweltverträglichkeit verhandelbar sein sollen. Das Ineinanderfließen von Politik und Markt wird von Vertreter/innen der Stadtwerke und kommunalen Verbände differenzierter akzentuiert:

„Politik ist Monitoring und gegebenenfalls Nachsteuerung bei neuen Entwicklungen oder Fehlentwicklungen.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

Diese Position verbindet sich mit einer kritischen Haltung gegenüber allzu großen Verbundsystemen: Der Versuch einer „konsistenteren Politik der Weiterentwicklung des europäischen Energiebinnenmarktes“ berücksichtigt nicht „die regionalen Besonderheiten der ständigen Veränderungen im ordnungspolitischen Raum“ (Verband kommunaler Unternehmen). Auch dass

der Markt eine dominante strukturierende Rolle spielen könne, wird aus der Perspektive der Stadtwerke skeptisch beurteilt:

„Ohne Vorgaben wird es gar nicht gehen.“ (Vertreter Stadtwerke)

In den Forderungen an die politischen Rahmenbedingungen treten die spezifischen Strategien der verschiedenen Akteure am eindrucklichsten hervor. Diese Strategien werden in ihren negativen und positiven Auswirkungen aber nicht primär auf die Zieltrias der Energiewende bezogen, sondern bewegen sich in dem Rahmen, den die je eigene praktische Logik der Akteure zulässt. Dies verweist auf ein unbearbeitetes Kommunikationsdefizit zwischen den Akteuren im Feld der Energiewende.

Die Aussagen zur Zieltrias der Energiewende zeigen, dass der Kern der strategischen Ausrichtung zuallererst durch die (subventionsgestützte) Wirtschaftlichkeit, damit verbunden dann durch die Versorgungssicherheit, aber am allerwenigsten durch die Umweltverträglichkeit bestimmt wird. Wirtschaftlichkeit pendelt dabei zwischen Markt und Regulierung; Versorgungssicherheit wird neu mit einem staatlich finanzierten Backup-System verknüpft (Kapazitätsmechanismus/Kapazitätsmarkt), einerseits im Interesse des konventionellen Systems, andererseits unter einer dezentralen Perspektive bei den Erneuerbaren.

Der Stand der politischen Rahmenbedingungen wird von allen Akteuren als unbefriedigend wahrgenommen. Wo man im Kontext der traditionellen Energiewirtschaft Schritte in die richtige Richtung sieht (Zurückfahren des EEG, Kraft-Wärme-Kopplung bei EVUs und Stadtwerken), werden diese Schritte im Kontext der Akteure aus dem Bereich der Erneuerbaren als die falschen Signale für die Setzung der Rahmenbedingungen gedeutet. Die eigenen Optionen schließen zwar die gegenläufig anderen prinzipiell nicht aus (Parallelsysteme und Übergangszeit), ordnen sie jedoch mittel- und langfristige der Perspektive des eigenen Vorteils unter.

## **5.2 Auswirkungen auf Beschäftigte und Arbeitnehmerinteressen**

Die Aussagen zu diesem Forschungsmodul werden in drei Themenbereichen dargestellt:

- Abbau, Zuwachs und Verlagerung von Arbeitsplätzen und das Problem der Sicherung von Arbeitsplätzen ([Kapitel 5.2.1](#))

- neue Qualifizierungsanforderungen im Prozess der Energiewende ([Kapitel 5.2.2](#))
- die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften bei der Sicherung und Transformation von Arbeitsplätzen ([Kapitel 5.2.3](#))

Die meisten Aussagen reflektieren unmittelbar den jeweils eigenen betrieblichen Bereich und sein Umfeld; dementsprechend wurden viele Einzelbeobachtungen und -erfahrungen zusammengetragen. Wo diese sich gegenseitig bestätigen oder wiederholen, können sie nicht vollständig in die Darstellung einbezogen werden, finden jedoch besondere Berücksichtigung, wenn sie sich konträr zueinander verhalten.

### **5.2.1 Abbau, Zuwachs und Verlagerung von Arbeitsplätzen und das Problem der Arbeitsplatzsicherung**

Im EVU-Bereich dominiert von Betriebsräten bis hin zu Arbeitsdirektoren generell eine negative Einschätzung, die sich auf die Zurückhaltung bei Investitionen besonders in den klassischen Bereichen der Energieerzeugung bezieht. Beschäftigung spiele dabei „eine zu geringe Rolle“. Dies lasse sich nur durch die „prominente Platzierung“ des Themas seitens der Gewerkschaften „in der öffentlichen Diskussion“ ändern (Betriebsratsmitglied EVU).

Ist von Arbeitsplatzabbau die Rede, wird auf die „relativ wertige Beschäftigung“ (Tarifarbeitsplätze in der konventionellen Erzeugung) verwiesen. Stromerzeugung aus Kohle sei „viel arbeitsintensiver, hochwertiger, geschützt und besser bezahlt als bei Sonne und Wind“. Da müsse man nun „mit Margen auskommen, für die wir früher gar nicht gearbeitet hätten“. Im Vertrieb dagegen sei „nicht wirklich viel passiert“ (Betriebsratsmitglied EVU).

Besonders die Betriebsräte in den von Abbau bereits betroffenen Unternehmensbereichen oder denen, in denen ein Abbau vermutet wird, befördern die negative Einschätzung. Umstellungen in Einzelbetrieben werden dabei auf die gesamte Energielandschaft hin generalisiert. Dem scheint die folgende Aussage auf den ersten Blick zu widersprechen, bestätigt aber nur die Tendenz, von der in diesem Fall günstigeren eigenen Situation auf das Gesamte zu schließen: „Unter dem Strich“ gebe es keinen Grund, davon auszugehen, dass „Arbeitsplätze in großem Umfang vernichtet werden“ (IG Metall).

Als „Beschäftigungsmotoren“ werden Energieeffizienz vom Maschinen- und Anlagenbau bis hin zur Gebäudetechnik mit Effekten für die Industrie

genannt. Beim Anlagenbau gehe es auch nicht nur um die „Finalproduzenten“, Zuwächse gebe es auch bei den Zulieferern, besonders für Windenergieanlagen (Turbinen, Offshore-Wellen, Wälzlager, Getriebe). Gerade hier komme es allerdings auf eine neue Verlässlichkeit an, um konjunkturelle Entlassungen oder Kurzarbeit auszuschließen bzw. gering zu halten. Dieser positive Blick erklärt sich aus der Präsenz der IG Metall im Bereich der Windenergie.

Insgesamt ist die Blickrichtung bei den Gewerkschaften jedoch stark an den Veränderungen im Bereich der EVUs orientiert. In der Regel wird dem konventionellen Bereich der Energieerzeugung gegenüber dem erneuerbaren auch ein höheres Qualifikationsniveau zugeschrieben, das sich jedoch, wie sich noch zeigen wird, eher am Tarifniveau als an den Qualifikationsmerkmalen der Arbeitsplätze orientiert.

Einer der Befragten aus dem Bereich Stadtwerke versuchte einen Überblick zur Gesamtsituation, der den konventionellen wie den erneuerbaren Bereich umfasst. Die dabei genannten Größenordnungen und Verschiebungen bei Arbeitsplätzen relativieren die befürchtete Dramatik der Umstellungen. Dieses Szenario gibt besonders auch im Hinblick auf die zeitliche Dimension Einblick in die jeweiligen arbeitsplatzorientierten Handlungsstrategien:

„Wir haben bei den EVU etwa 200.000 Menschen im verwaltungsgebundenen Bereich, also Strom und Wärme leitungsgebunden. Davon sind mehr als die Hälfte in den Netzen. Da gibt es gute Chancen, Netzausbau, Modernisierung der Netze mit zusätzlicher Qualifikationsanforderung und natürlich auch IT. Im zweitgrößten Bereich Vertrieb und Backup wird die Beschäftigung ebenso zunehmen, wenn wir die Energiedienstleistungen berücksichtigen. Es ist das Herangehen an die Kunden, um maßgeschneiderte Angebote zu machen. Das ist in der Industrie mit Contracting schon gang und gäbe. Da sind im Augenblick circa 50.000 Leute. Sie dürfen nicht abnehmen, wenn die Unternehmen sich richtig für die Zukunft aufstellen wollen.“

Und dann haben wir den Bereich Erzeugung. Da wird es sicherlich bei den Großkraftwerken einen Verlust geben. Wenn ich mir die Zahlen anschau, dann sind das inklusive Bergbau in der Braunkohle noch 20.000 und in der Steinkohlewirtschaft noch 15.000 Leute. Für die meisten gibt es Chancen, wenn sie sich um- und weiterqualifizieren.“

Vielleicht werden auch neue Leute mit höheren Qualifikationen eingestellt, Stichwort Netzvertrieb. Da werde ich dann mit Lohneinbußen und verschlechterten Arbeitsbedingungen rechnen müssen. Das ist das eigentliche Problem für die Kollegen, wenn wir sie absichern wollen. Sie wollen bei ihrem Arbeitgeber bleiben und hoffen, dass er noch die Kurve kriegt.“

Der große Boom im Hinblick auf die Arbeitsplätze bei den Erneuerbaren ist in der Herstellung von Anlagen passiert. Bei Windanlagen ist das in der Größenordnung von rund 100.000 auch relativ konstant. Bei Photovoltaik gab es auch viele Arbeitsplätze, aber die sind fast alle wieder weg. Doch es scheint sich im Moment zu stabilisieren. Die IG-Metall-Leute dürfen schon Tarifverträge machen. Es wird entscheidend darauf ankommen, dass nicht nur Stadtwerke, sondern auch die EVU ihren Erzeugungspart so gestalten, dass sie am Ende nur noch Erneuerbare plus Backups auf Gasbasis und mit KWK haben. Dann können die 15.000 Arbeitsplätze, die konkret in der Steinkohle gefährdet sind, bis zum Jahre [20]20, [20]40, [20]50 verlagert werden. Wenn der Ausstieg aus der Kohle bis 2040 dauert, sind die meisten der Leute, die da arbeiten, in Rente.“ (Betriebsratsmitglied Stadtwerke/ver.di)

### 5.2.2 Neue Qualifikationsanforderungen

Die Sicherheit der Arbeitsplätze wird in der Regel mit Qualifizierung zusammengedacht, aber es geht auch immer um Flexibilität und die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzustellen. Eine Reihe von Aussagen hebt die Besonderheiten in der Qualifikationsentwicklung durch die Energiewende hervor. Dies ermöglicht einen Einblick in die spezifischen Problemlagen der Betriebe und die zugrunde liegenden Bewertungskriterien, die auch die neuen Technologien in ihren unmittelbaren Auswirkungen auf die Arbeitsplätze widerspiegeln.

Das Interesse von Arbeitnehmer/innen an der Mitgestaltung von Produktionsabläufen und bei der Einführung neuer Technologien wird im EVU-Bereich als gering eingeschätzt; zugleich wird jedoch genau diese Bereitschaft zur Mitgestaltung als das künftige Anforderungsprofil eingefordert:

„Die Arbeitnehmer müssen sich über die Produktionsabläufe mehr Gedanken machen. Sie müssen sich darin selber weiterschulen und den Mut haben, Verantwortung für ihren Arbeitsplatz zu übernehmen, Vorgehensweisen vorzuschlagen und dies etwa nicht nur den Ingenieuren überlassen.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Dies ist im Hinblick auf Arbeitnehmer/innen gemeint, die unmittelbar vom Aufbrechen und Neuausrichten bisher gewohnter Produktionsprozesse z.B. durch Digitalisierung betroffen sind. An die Stelle der bisher dominierenden Orientierung an der Produktion tritt allerdings die Orientierung an der Dienstleistung:

„Was wir noch nicht wirklich erschlossen haben, ist die passgenaue Dienstleistung für den Kunden im Großen, zum Beispiel bei Flughäfen. Im Kleinen

kann man sich das für jeden Wohnblock, sogar für jedes Einfamilienhaus denken. Also qualifizierte Energieberatung und dazu das Komponieren von Technik.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Diese Einschätzung wird zwar im gesamten EVU-Bereich geteilt, aber perspektivisch durchaus mit Vorbehalt gesehen:

„Ich kann nicht aus jedem Tagebauer einen Vertriebler machen, aber der Ingenieur, der zentrale Anlagen gebaut hat, wird auch dezentrale bauen können. Die jungen Leute haben damit gar kein Problem, sowohl die Ingenieure als auch die Techniker. Mit dezentralen Anlagen Geld zu verdienen ist jedoch deutlich schwieriger.“ (Vorstand EVU)

„Alt und Neu“ bezieht sich in vielen Äußerungen immer wieder auf die Generationenfrage. Das betrifft nicht nur außerbetriebliche Start-ups, die mit der jüngeren Generation in Verbindung gebracht werden, sondern ebenso das Generationenverhältnis innerhalb der Betriebe: Die „jungen Leute“ gingen mit den Umstellungen flexibler um, selbst wenn damit eine geringere Entlohnung einhergehe.

Was sich in den Äußerungen zum neuen Qualifikationsprofil als mehrdimensionale Problemlage ausdifferenziert (Demografie, Flexibilität, Wegfall von und Neuorientierung an Spezialkompetenzen, niedrigere Gewinnmargen), zeigt zum einen die Unausweichlichkeit, sich auf den neuen Trend einlassen zu müssen, zum anderen bleiben Zweifel, ob dies zu positiven Entwicklungen für das Unternehmen führen kann. Zum Dritten begründen neue Anforderungen an Qualifikationen oft noch keine Neuausrichtung in der Unternehmenspolitik, dieses künftige Qualifikationsniveau auch durch Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen.

Daher ist die Unsicherheit nachvollziehbar, mit der auf Umstellungen reagiert wird. Diese Unsicherheit wirkt unmittelbar auf die Belegschaft, gerade wenn die Entscheidungen des Managements keine eindeutige Prioritätensetzung erkennen lassen. Umgekehrt kommt die Haltung in der Belegschaft auch der Verzögerung von Entscheidungen durch das Management entgegen. In diesen Zirkel der Unsicherheit sind auch die Gewerkschaften eingebunden.

„Natürlich gibt es neue Qualifikationen, aber es ist nicht so, dass da plötzlich völlig neue Berufsbilder entstanden sind. Es ist vieles dazugekommen, zum Beispiel im Bereich Engineering. Da geht es dann um die spezifischen Bedingungen der Strömungstechnik für Windanlagen. So ähnlich könnte man es auch für die Photovoltaik sagen. In den Betrieben hast Du weiterhin auch klassische Berufsbilder vom Mechatroniker bis zu kaufmännischen Vertriebsberu-



fen. Was dazugekommen ist, ist der Bereich der Servicetechnik. Da gibt es hohe Qualifikationen im Verbund von Elektrotechnik und Maschinentechnik, um die Anlagen vor Ort reparieren zu können.“ (IG Metall)

Allerdings wird aus gewerkschaftlicher Sicht insbesondere die Austauschbarkeit von Qualifikationen aus dem konventionellen und dem erneuerbaren Bereich grundsätzlich in Zweifel gezogen:

„Was auffällt, ist, dass die Beschäftigungskörper nicht miteinander vergleichbar sind. Es würde mich wirklich interessieren, wie viele Beschäftigte aus konventioneller Erzeugung und Vertrieb im Rahmen der Energiewende bei den Erneuerbaren angelangt sind.“ (ver.di)

Folgt die Argumentation dann noch dem klassisch generationenübergreifenden Muster der Berufsorientierung, was besonders im Kohlebereich stark ausgeprägt ist, kommen Zeitdimensionen in den Blick, die von den gängigen Szenarien kaum mehr gedeckt sind:

„Die Jahrzehnte, in denen wir den fossilen Kraftwerkspark noch brauchen, sind lang genug für die Menschen, die da heute beschäftigt sind, das Renteneintrittsalter zu erleben. Wie aber motiviere ich Nachwuchs für die Jahrzehnte, in denen die Kraftwerke immer noch laufen, aber kaum jemand Interesse hat, einen Beruf ohne Perspektive zu erlernen?“ (IG BCE)

Insgesamt erscheint der Trend bei der Einschätzung neuer Qualifizierungen in einem Punkt eindeutig:

„Ich brauche Qualifizierungen, die elektrotechnische Berufe mit IT-Berufen verzahnen, so wie vor dreißig Jahren Mechaniker und Elektriker zu Mechatronikern verzahnt wurden.“ (ver.di)

Im Bereich der Stadtwerke werden ähnliche Qualifizierungsanforderungen genannt, hier aber noch stärker auf Kundenbindung hin orientiert:

„Es wird Bereiche geben, die ihre bisherigen Tätigkeiten fortsetzen, zum Beispiel in der Erzeugung in einer KWK-Anlage oder im Bereich von erneuerbaren Energien. Im Bereich der Netze gibt es Veränderungen hin zur intelligenten Steuerung. Das wird über Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgen. Wir haben im IT-Bereich also Bedarf an mehr Personal, das in der Lage ist, gemeinsam mit Kunden Lösungen zu finden. Und wir müssen auch lebensältere Mitarbeiter weiterqualifizieren, selbst wenn sie in wenigen Jahren in den Vorruhestand gehen.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

Demnach gibt es zwischen alten und neuen Technologien bzw. Tätigkeitsfeldern trotz anderslautender Einzelaussagen mehr Überschneidungen und

Übergänge als Brüche. Nicht alles Neue mündet in neuartige Berufsfelder, es geht um Verschiebungen. Die genannten Anforderungsprofile richten sich zuallererst auf Zusatzqualifikationen.

### 5.2.3 Die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften bei der Sicherung und Transformation von Arbeitsplätzen

Wichtig ist der Hinweis, dass die große Mehrheit der Befragten Funktionen als Betriebsratsmitglieder, Arbeitsdirektoren, Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten und Gewerkschaftsmitglieder und -beauftragte wahrnimmt. So schwingen in den Aussagen Rollenidentitäten und -loyalitäten mit, die auf das jeweilige Selbstverständnis in diesen Funktionen zurückgehen. Das schließt kritische Einschätzungen der eigenen Rolle aber keineswegs aus, im Gegenteil. In den Aussagen findet sich vieles, das das bisher eher traditionelle Rollenverständnis infrage stellt, z.B.:

- Mit Betriebsräten wurde die Regelung getroffen, dass neue Unternehmen zwei Jahre lang ohne Mitbestimmung laufen dürfen, um Innovationen zu entwickeln. So fördern auch traditionelle Energieunternehmen Start-ups, geben Darlehen und Unterstützung. Wenn es gut läuft, werden sie in den Konzern eingegliedert.
- Das Ideenmanagement hat sich weiterentwickelt. Gebraucht werden junge Leute, die mit den Techniken versiert sind, und Betriebsräte, die das frühzeitig erkennen und nicht einfach in der alten Struktur weiterarbeiten.

Auch die Rolle der Mitbestimmung müsse sich verändern. Jüngere Betriebsräte könnten eher akzeptieren, sich als Co-Manager in Projekte einzubringen, und daraus Mitbestimmung neu entwickeln. Auch Vertrauensleute sollten in Projekte eingebunden werden und dafür Freistellungen bekommen. Dazu brauche es Öffnungsklauseln. Außerdem sollten Betriebsräte Instrumente schaffen, durch die Arbeitnehmer/innen vom Mehrwert aus Effektivität profitieren können, z.B. um die Demografiebrücke zwischen Alt und Jung zu schließen. Solche Instrumente müssten auch nicht auf Lohnzuwächse aufgebaut sein (Arbeitsdirektor EVU).

Ein großer Teil der Aussagen hat die *Wirkmächtigkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften* im Blick, besonders gegenüber den steigenden Zahlen von Freelancern. Diese seien technisch oft versierter und ihre Innovationen gefragt (Betriebsratsmitglied EVU). Die Öffnung von Mitbestimmungsregelun-

gen und Tarifverträgen einerseits und das Festhalten an einer prinzipiellen Gleichbehandlung für die Beschäftigten des Gesamtkonzerns andererseits „tragen eine innere Spannung in sich“, die auch für neue Gestaltungsspielräume genutzt werden und neue Dynamik im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis entfalten könne (Arbeitsdirektor EVU). Was solch praktische Logik, die unmittelbar auf Veränderungen zugeht, einer künftigen gewerkschaftlichen Strategie zumutet, ist durchaus bewusst:

„Die Rolle der Gewerkschaft ist, für Arbeit zu kämpfen. Ich sage nicht: für vorhandene Arbeitsplätze. Da zeigt sich, welcher notwendige Paradigmenwechsel für Gewerkschaften ansteht. Der Kampf gilt weniger der Verteidigung jedes vorhandenen Arbeitsplatzes, sondern mehr der Beschäftigungsbilanz.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Die Tarifhoheit der Tarifparteien wird in keiner der Aussagen infrage gestellt. Immer geht es um flexiblere Möglichkeiten, sie auch angesichts neuer Rahmenbedingungen gestalterisch zu nutzen:

„Das normale Arbeitsmodell von 18 bis 65, wo nur Qualifikation und Einsatzstufe unterscheidet, was jemand an Vergütung bekommt, ist antiquiert. Das Problem ist, dass die zum Teil nicht vorhandene Flexibilität an tariflichen Vorgaben hängt. Das wäre etwas, das die Tarifpartner regeln könnten.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Auf Unterschiede zwischen den Einzelgewerkschaften in ihrer Haltung zu flexibleren Vereinbarungs- und Verhandlungsformen angesprochen, werden die Unterschiede zuallererst auf spezifische „Traditionen“ zurückgeführt: Die IG BCE wird eher auf den EVU-Bereich und hier insbesondere Kohle, ver.di auf den Bereich der Stadtwerke und deren kommunale KWK-Aktivitäten bezogen. Die IG Metall spielt durch ihre Affinität zu den Erneuerbaren eine Sonderrolle, insbesondere bei Windenergie. So gehört auch die Einschätzung zur Mitgliederbindung in eine lange Geschichte innergewerkschaftlicher Entwicklungen, in der die Energiewende allenfalls eine konkurrenzverstärkende Rolle zwischen den Einzelgewerkschaften spielt. Hier liegt einer der Gründe für unterschiedliche Strategien:

„Es ist immer die Frage: Wo sind Sie zu Hause? Was will ich retten? Um was geht es mir wirklich? Durch ver.di sind zum Beispiel die Kraft-Wärme-Kopplung und die modernen Gaskraftwerke ebenso wie durch den kommunalen Verbund gut geschützt. Und deshalb bezieht die IG BCE Position für ihre Kumpel. Ohne die IG BCE hätte die Braunkohle so gut wie gar keine Lobby.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Auch in den größeren Stadtwerken ist das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis wie bei den EVUs traditionell durch Sozialpartnerschaft geprägt. Doch die Rolle des Betriebsrats wird hier ebenso auf ihre künftige Wirksamkeit hin hinterfragt, besonders im Verhältnis zwischen alter und neuer Energiewelt:

„Wir wollen herausfinden, welche Freiheitsräume es gibt oder welche geschaffen werden können für eine Mitgestaltung. Der Betriebsrat bewegt sich noch in der alten klassischen Rolle. Es kommt darauf an, die Belegschaft mitzubeteiligen. Sowohl die jungen wie auch die alten Mitarbeiter dürfen sich nicht abgehängt fühlen.“ (Arbeitsdirektor Stadtwerke)

Bei größeren Stadtwerken ist zu berücksichtigen, dass der Energiesektor zwar zumeist der größte, aber nicht der einzige ist (Wasser, Abfall, öffentlicher Nahverkehr). Die gewerkschaftliche Organisation und der Betriebsrat müssen auf all diese Bereiche Rücksicht nehmen:

„So wird nicht allein die Zusammenarbeit mit den Betriebsvertretungen gesucht, sondern auch mit den gewerkschaftlichen Lokal- und Regionalorganisationen. Die üblichen Diskussionen und Auseinandersetzungen gäbe es auch, wenn es keinen Transformationsprozess im Energiesystem gäbe.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

Energiegenossenschaften begegnen den Gewerkschaften mit höflicher Distanz. Dies gilt auch für Teile der Zivilgesellschaft, die weniger korporativ verfasst sind, etwa beim Naturschutz und im kirchlichen Umweltbereich.

„Die Gewerkschaften sind mit großen Strukturen assoziiert. So haben es manche, die in der erneuerbaren Branche unterwegs sind, auch schwer mit den gewerkschaftlichen Positionen.“ (Vertreter einer Energiegenossenschaft)

Die Frage nach der Wirkmächtigkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften wird einerseits mit dem Ruf nach Geschlossenheit bei Entwicklungen, die den bisherigen Status (Mitbestimmung, Tarifpartnerschaft) infrage stellen könnten, andererseits mit der Forderung nach größerer Flexibilität angesichts dieser neuen Entwicklungen (Öffnungsklauseln, Freiheitsräume) beantwortet. Diese Antwort schließt Spielräume mit ein, beharrt jedoch im Prinzip auf den verlässlichen Einflussmöglichkeiten. Das Problem ist allerdings, dass es inzwischen Arbeitnehmergruppen in der Energiewirtschaft gibt, die den kollektiv-korporativen Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften weniger zutrauen als ihrem individuellen Einfluss auf das Management.

### 5.3 Der Beitrag der Zivilgesellschaft, Gesellschaftsvertrag und gesamtgesellschaftlicher Dialog

Richtet man den Blick von den unmittelbaren betrieblichen und gewerkschaftlichen Instrumenten und Interessen auf die gesellschaftliche und politische Breite der öffentlichen Diskussion zum Fortgang der Energiewende (Zivilgesellschaft) und auf Formen der Verbindlichkeit für einen anzustrebenden Konsens (Gesellschaftsvertrag), reichen die Haltungen von grundsätzlicher Skepsis bis zu unbedingter Einforderung. Außerdem artikulieren betriebliche und gewerkschaftliche Akteure sehr unterschiedliche Vorstellungen von der Art solcher Dialoge, sofern sie überhaupt für sinnvoll gehalten werden“

„Ich kann nirgendwo irgendwelche Gesellschaftsverträge erkennen. Es gab Druck aus der Gesellschaft, aber es geht nicht um einen Gesellschaftsvertrag zwischen Gewerkschaften, Politik, Arbeitgebern, Kirchen und so weiter. Der Dialog müsste in den Gewerkschaften angestoßen werden. Sie sollten also Gesprächs- und Arbeitskreise bilden und die Interessen festlegen, dann kann man an die Öffentlichkeit gehen.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

„Energiepolitik war vor zwanzig Jahren Geheimdiplomatie. Jetzt haben wir einen spürbaren Einfluss von Umweltverbänden auf die Politik. Heute haben wir nicht mehr die Situation, dass einzelne Lobbyisten aus Industrie oder Umweltverbänden die Energiepolitik bestimmen, sondern eine öffentliche Diskussion. Maßstab sollte das Zieldreieck sein, dass die Energiepolitik sicher, umweltfreundlich und preiswert ist. Das gesamte Tableau muss auf die Agenda.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Diese beiden Äußerungen lassen zwei verschiedene Grundmuster im Verhältnis zum gesellschaftlichen Dialog erkennen, die uns weiter begleiten werden. Das eine will die Interessen zuerst im eigenen Bereich geklärt sehen, bevor eine öffentliche Diskussion von dieser klaren Position aus geführt werden kann. In diesem Muster wird von der eigenen Situation ausgehend in Richtung gesamtgesellschaftliche Situation gedacht. Das andere Muster geht davon aus, dass die öffentliche Diskussion ohnehin schon läuft: Alle sind beteiligt; wer sich nicht beteiligt, hat schlechte Karten; alle Positionen müssen auf den Tisch. Die eigene Interessenpolitik ist Basis für den Grundkonsens. Die eigenen Interessen kommen dann in diesem größeren Zusammenhang zur Geltung. Beide Herangehensweisen werden jedoch im Hinblick auf ihre Erfolgchancen skeptisch beurteilt:

„Es existiert beispielsweise kein Grundkonsens über den Wert von gesicherten Arbeitsplätzen. Momentan sieht man eher Interessenpolitik.“ (Umweltmanagement EVU)

„Man hat keine Chance, rational gegen Ideologien anzukommen. Da alle Themen suggestiv positioniert werden können, weil niemand gegen die Energiewende oder gegen CO<sub>2</sub>-Einsparungen ist, befindet man sich schnell auf einem verlorenen Posten.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Das Interesse am Gesellschaftsvertrag steht unter dem Vorbehalt der Akzeptanz der eigenen Position. Daran hängt auch die Sinnhaftigkeit des Dialogs, aber:

„Wir haben als Energiewirtschaft ein extremes Image- und Glaubwürdigkeitsproblem. Das Vertrauen in die Energiewirtschaft ist relativ weit unten. Der Dialog muss geführt werden, die Abschottungspolitik bringt nichts.“ (Umweltmanagement EVU)

Der Dialog ist hier eine Art Aushandlungsprozess, bei dem jeder Akteur möglichst viel Unterstützung auf seine Seite zieht. Dabei gibt es Grenzen:

„Versuchen Sie mal, der evangelischen Kirche zu erklären, dass Braunkohle auch was Gutes tun kann für die Welt. Sie kriegen es nicht rüber, [...] vergebliche Liebesmühe. Es ist nun nicht so, dass die Umweltzukunft oder die Nachhaltigkeit uns völlig egal wäre, wir arbeiten dran.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Die prioritären Bezüge für den Dialog seien jedoch anders gepolt, nämlich „mit dem Versuch, Arbeitsplätze zu retten und auch Geld zu verdienen“ (Betriebsratsmitglied EVU). Für unmöglich gehalten wird eine Verständigung aber keineswegs:

„Ich glaube schon, dass es so etwas wie einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Bürgern geben kann. Es wird aber immer auch einen Widerspruch zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit geben. Da muss man ein Geben und Nehmen haben. Man muss probieren, diesen Korridor zu finden.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Dieses „Geben und Nehmen“ betrifft auch das Verhältnis der Akteure in der Energiewirtschaft untereinander:

„Der gesellschaftspolitische Konsens muss gewollt sein und am Ende zum Ausgleich führen. Wenn die Stadtwerke sagen würden: ‚Wir können das auch ohne die vier Großen‘, will ich das nicht bestreiten. So wie wir vor zehn Jahren gesagt haben: ‚Wir können uns auch eine Welt ohne Stadtwerke vorstellen.‘ Wenn es da einen neuen Konsens gibt, lasst uns daran arbeiten.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Hier wird ein gesamtgesellschaftlicher Dialog zugleich für notwendig erklärt und als fast aussichtslos hingestellt. Die Art dieses Dialogs deutet auf eine

Neuverhandlung zur künftigen „Verteilung des Kuchens“ hin und weniger auf einen Konsensfindungsprozess über das Erreichen der Ziele der Energiewende. Auch wenn Aussagen defensiv klingen und neue Bescheidenheit signalisieren, gehen sie von einer Position der Stärke aus, die früher als selbstverständlich gelten konnte, gegenwärtig verloren scheint und erst wieder auf eine neue gesellschaftliche Basis gestellt werden müsste.

Im Unterschied zu den EVUs artikuliert sich im Bereich der Stadtwerke eine offenere Haltung für den gesamtgesellschaftlichen Dialog, der sich jedoch zuallererst auf konkrete, praktisch noch ungelöste Probleme vor Ort richten sollte:

„Man muss den Leuten vermitteln, wohin man will und was das kostet. Dann muss man die Schritte festlegen. Wir bemühen uns um Windparks in der Region. Da stehen wir dann verzweifelt davor, weil die Leute sagen: ‚Natürlich ist das richtig, aber nicht hier.‘ So auch bei den Trassen und anderem. Aber ich glaube noch nicht, dass es zu spät ist.“ (Arbeitsdirektor Stadtwerke)

„Es gibt eine hohe Identifikation mit uns als Energieversorger, auch mit dem Kraftwerk mitten in der Stadt. Wir wollen Dienstleistungen bereitstellen, vor Ort ansprechbar sein. Aber wir müssen auch wirtschaftlich sein.“ (Betriebsratsmitglied Stadtwerke)

Neben der Anbindung des Dialogs an örtliche Problemlagen kommt auch die globale Diskussion in den Blick:

„Was da noch an Aufgaben auf uns zukommt, global in Sachen Klimaschutz, ist lange nicht gelöst. Wir haben kein nationales Problem mehr, umweltmäßig, wir haben ein globales Problem.“ (Vertreter Stadtwerke/ver.di)

„Unser Problem ist das Mehrebenenprojekt, die Energiewende auf der einen Ebene. Beim Weltklimarat brauchen wir ein anderes Regime: Global Governance. Wenn sich global nichts ändert, ist verschenkt, was wir hier machen.“ (DGB)

Auch hier geht es im Kern um Aushandlungsprozesse. Im gewerkschaftlichen Bereich geraten dabei die anderen Akteure im Sinne einer Art Arbeitsteilung in den Blick. Kirchen und Umweltverbänden fällt die Rolle zu,

„die gesellschaftliche Debatte über Klimapolitik voranzutreiben, nicht aber technologische Innovation zustande zu bringen. Das muss die Industrie liefern. Kirche und Umweltverbände sollen den gesellschaftlichen Konsens für den Strukturwandel und den Konsens für Veränderung in der Gesellschaft organisieren. Wer am Ende wie viel Gehör findet, muss sich in einzelnen Aushandlungsprozessen zeigen. Was wir als Gewerkschaften machen müssen, betrifft die Verteilungskonflikte. Da muss man ganz praktische Strategien bear-

beiten, nicht große Konsensstrategien, sondern eher das Kleinteilige und oft Mühsame: Was passiert mit den Braunkohleabbauregionen? Wie schnell muss der Strukturwandel passieren? Den großen Konsens, dass wir aus der CO<sub>2</sub>-intensiven Stromerzeugung rausgehen, den haben wir.“ (IG Metall)

Diese Rollenverteilung zwischen großen Linien und Zuständigkeiten für Entscheidungen im Einzelnen definiert die Spielräume dafür, wo und wie weit man sich beteiligen will und kann:

„Welche Organisationen und Verbände beteiligt werden, muss die Politik festlegen. Wird es akzeptiert, dass bei einer Energiewende Unternehmen auf dem Markt sind, die ein wirtschaftliches Interesse haben? Das ist eine Kernfrage. Da ist die Politik gefordert, nicht bei der Frage der Wirtschaftlichkeit. Da haben die Unternehmen ihre Interessenslage.“ (ver.di)

Dem auf die jeweiligen Interessen und vorherbestimmten Rollen bezogenen Dialog steht vereinzelt eine Art basisdemokratische Orientierung entgegen:

„Man kann das ganze Projekt nicht als Eliteprojekt definieren. Also nur Manager in den Unternehmen und ein paar Funktionäre bei den Gewerkschaften und vielleicht noch ein paar führende Kräfte von BUND und NABU. So wird das nicht funktionieren. Die Leute müssen mitziehen. Ob das zu einem Gesellschaftsvertrag wird, weiß ich nicht.“ (DGB)

Bei aller Betonung der Notwendigkeit des gesamtgesellschaftlichen Dialogs wird deutlich, wie sehr dessen mögliche Ausrichtung nicht nur mit der Sachebene, sondern auch mit den jeweiligen Selbstverständnissen, Mentalitäten, Rollen und Interessen der Akteure verbunden ist und wie dies Verhaltensdispositionen und Strategien beeinflusst. Diesen Aspekt weiter herauszuarbeiten ist für die Frage nach den Chancen eines solchen Dialogs entscheidend.

#### **5.4 Die Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft aus Sicht der Beschäftigten**

Setzt man die Aussagen der Betroffenen auf der betrieblichen Ebene (Betriebsräte und Arbeitsdirektoren) und der gewerkschaftlichen Vertretungen mit der Analyse der Akteure ins Verhältnis – insbesondere mit den schon erfolgten und geplanten Umstellungen in den Betrieben und mit der Situation der neuen Akteure (vgl. Kapitel 4) –, zeigt sich eine markante Differenz: Gehen die Umstellungen den einen (traditioneller Bereich) zu schnell und zu weit, so werden sie von den anderen (erneuerbarer Bereich) als zu zögerlich



und zu wenig nachhaltig im Sinne der angezielten Transformation angesehen. Zusätzlich gibt es Zwischenpositionen, etwa bei den Stadtwerken.

Auf den Zeitfaktor als wesentliches strategisches Vehikel für die Umgestaltung wurde bereits in [Kapitel 5.1](#) hingewiesen. Je nach Positionierung auf der Zeitachse können die unterschiedlichen Akteure in ihrer Haltung auch zur Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft eingeordnet werden. Dabei werden drei Gruppen sichtbar:

- EVUs und große Stadtwerke
- Gewerkschaften
- kleinere Stadtwerke, Energiegenossenschaften und zivilgesellschaftliche Initiativen

Betriebsräte und Arbeitsdirektoren der *EVUs und größeren Stadtwerke* sehen in der Energiewende den Übergang zu mehr ökologischer Energieerzeugung und Zurückdrängen von Öl und Gas. Dies beschreibt den grundsätzlichen Trend; im Begriff des „Übergangs“ und seiner Zeitdimension zeigt sich jedoch die spezifische Positionierung:

„Kohle dürfen wir nicht einfach verplempern. Wir brauchen noch über hundert Jahre Rückgriff darauf.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

In dieser Aussage schwingt eine gesellschaftspolitische Botschaft mit:

„Die Gesellschaft will die Energiewende. Damit haben weder Politik noch Konzerne gerechnet. Überall Energiegenossenschaften.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Dem sei durch die Änderung der Förderungsbestimmungen (EEG ab 2014) „ein Riegel vorgeschoben“ worden:

„Jetzt können die Konzerne Luft holen und sich überlegen, wie man damit überhaupt klarkommt.“ (Betriebsratsmitglied EVU).

Die Energiewende wird wesentlich durch Konfliktlinien zwischen allgemeinen gesellschaftlichen und spezifischen betrieblichen Interessen definiert. Dabei geht die Beurteilung der Energiewende und der Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft von der Problemsituation im eigenen Unternehmen aus: Die Energiewende sei mittlerweile ein Problem und habe schon die gesamte Konzernstruktur verändert. Rückgang der konventionellen Erzeugung und Ersatz durch regenerative Energie bedeute die Zerstörung des Geschäfts, nämlich der zentralen Energieversorgung durch Großkraftwerke. Das Geschäftsmodell des Konzerns, seine Haupteinnahmequelle, sei infrage gestellt.

Dabei sei der Ausstieg aus der Kernenergie „beileibe“ nicht das größte Problem:

„Bei der Umstellung auf Digitalisierung und Ausbau des Transportnetzes sind wir noch weit weg von dem, was wir tun könnten. Die Riesendynamik des Prozesses überrascht uns. Was besonders überrascht hat, ist, dass es funktioniert und so gut funktioniert, dass es die Hälfte unserer konventionellen Aktivitäten verdrängt.“ (Personalvorstand EVU)

Den Beteiligten ist klar, dass die Energiewende wesentlich weiter reicht, als dies vom politischen Sprachgebrauch her (Kernenergieausstieg und Ausbau der erneuerbaren Energien) deutlich wird. Es gehe vielmehr

„um einen tiefgreifenden Umbau der Energieerzeugung und Verteilung und eine Verlagerung auf Dezentralität.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Diese Aussagen verknüpfen sich mit zwei zusammenhängenden Problemanzeigen, die im EVU-Bereich immer wieder auftauchen, nämlich die Volatilität bei den erneuerbaren Energien und deren intelligente Integration in den Markt. „Aufgabe“ sei es,

„weg vom reinen Ausbau der erneuerbaren Energien und hin zu einer intelligenten und effizienten Integration zu kommen.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Im EVU-Bereich sei der Ausstieg aus der Kernenergie dabei durchgehend unstrittig und ebenso, „das CO<sub>2</sub>-Regime in den Griff zu bekommen und auf CO<sub>2</sub>-arme Modelle zu gehen“. Jetzt sei

„das Netzsicherheitsmanagement dran. Die neue RWE-Welt heißt Innogy. Die alte RWE-Welt steht jedoch noch obendrüber. Wenn es bei ihr nicht klappt, kann man sie kaputtgehen lassen. Die Zukunft liegt im Umbau der Systeme. Die Implementierung der erneuerbaren Energien muss aber im marktwirtschaftlichen System erfolgen. Erneuerbare tun immer noch so, als bräuchten sie Welpenschutz, haben aber schon 40 Prozent der Energie.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Die Spannweite der Orientierungen reicht von der Integration erneuerbarer Energien in die Strukturen der alten Energiewelt über Strukturen, die über längere Zeit ein Nebeneinander von Alt und Neu zulassen, bis hin zum langfristigen Verzicht auf die konventionellen Energien, sobald die erneuerbaren so weit sind, deren Stelle einzunehmen. Alle drei Optionen werden unterschiedlich akzentuiert für möglich gehalten. Insofern kann man davon ausgehen, dass die richtungsentscheidende Auseinandersetzung, die hier auf eine längere Zeitschiene verlagert wird, noch längst nicht geführt ist.

Betriebsräte und Arbeitsdirektoren in Stadtwerken sehen sich, je mehr Anteil sie an konventionellen Erzeugerkapazitäten haben, eher als EVUs, je mehr sie schon auf erneuerbare Energien gesetzt haben, eher als dem Sektor der „neuen Energiewirtschaft“ zugehörig. Was das für die praktische Logik ihres Verhaltens und ihr Selbstverständnis bedeutet, zeigen die folgenden Aussagen:

„Die Energiewende bedeutet die Einführung von zwei Systemen nebeneinander für dreißig bis vierzig Jahre. Daraus resultiert eine Menge von Problemen, die Politik und Gesellschaft so noch nicht wahrgenommen haben. Wir sind erst am Anfang, bei 10 Prozent des Ziels von 2050.“ (Arbeitsdirektor/Personalvorstand Stadtwerke)

„Die Anteilseigner brauchen Geld.“ Die drängende Frage sei: „Was macht die Kompensation annähernd möglich? Regulierung und Eingriff in Erneuerbare und Börsen“ sei „im Augenblick der Tod von allem“. Das solle man „dem Markt überlassen“ (Betriebs- und Aufsichtsratsmitglied Stadtwerke).

„Die Energiewende ist an einem kritischen Punkt. Milliarden sind in die Subventionierung der Erneuerbaren geflossen und zugleich so viel CO<sub>2</sub> produziert worden wie noch nie.“ (Betriebs- und Aufsichtsratsmitglied Stadtwerke)

Wie der weiter wachsende CO<sub>2</sub>-Ausstoß mit der Subventionierung der Erneuerbaren zusammenhängt, bleibt offen. Beides jedoch, die Integration der Erneuerbaren in den Markt und die Absicherung der Konventionellen für eine Übergangszeit, zeigt die Strategie, die die EVUs und größeren Stadtwerke mit konventionellen Erzeugungskapazitäten verfolgen. Das Problem der Umsteuerung ist die Integration der Erneuerbaren ins konventionelle System:

„Wie sie marktgängig machen? Da ist man nach wie vor in der Anfangsphase.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

Dass die befragten *Gewerkschaftsvertreter/innen* die Energiewende erst am Anfang sehen und den Entwicklungsprozess kaum in seiner finalen Orientierung wahrnehmen, steht im Einklang mit den Aussagen auf der betrieblichen EVU-Ebene. Die Aussagen im Gewerkschaftsbereich sind allerdings immer wieder auf die Rolle hin akzentuiert, die es unbedingt auszufüllen gilt, nämlich die Wahrnehmung der Schutzfunktion für Arbeitnehmer/innen. Hierin liegt die Verteidigung der Spielräume für Gaskraftwerke, Kohle und Braunkohle und die Stützung energieintensiver Industriebetriebe begründet. Auch hier ist die Zeitschiene das A und O des strategischen Ansatzes:

„Die Energiewende hin zu erneuerbaren Energien ist mit einer langen Brücke aus Kohle und Gas und Effizienzsteigerungen abzusichern. Wir sind im Jahr zwei, also am Anfang.“ (IG BCE)

„Die Energiewende ist immer noch am Anfang, da sie nur durch Steuermittel getragen wird. Sie muss irgendwann im Wettbewerb selbsttragend sein.“ (ver.di)

Es gebe „kein fundiertes Rezept, wie man in der Marktwirtschaft so einen Transformationsprozess“ hinbekomme (ver.di).

*Kleinere Stadtwerke, Energiegenossenschaften und zivilgesellschaftliche Initiativen* drehen das Argumentationsmuster um. Für sie sind der Erfolg der Energiewende und die Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft an eine möglichst schnelle Umstellung auf erneuerbare Energien gebunden, und zwar dezentral mit möglichst breiter gesellschaftlicher Beteiligung. Es sei schon einiges geschafft, die Rahmenbedingungen für das Voranbringen seien jedoch nicht optimal oder sogar kontraproduktiv (Verband Energiegenossenschaften). „Nicht optimal“ und „sogar kontraproduktiv“ meint im Genossenschaftskontext zuallererst das Zurückschrauben der Förderung für erneuerbare Energien, das im Bereich der konventionellen EVUs genau umgekehrt als „Atempause“ gewertet wird.

Die durchgängige Kritik an den politischen Rahmenbedingungen ist strukturell nicht nur unterschiedlich pointiert, sondern auch kontrovers gefüllt und hoch interessenbesetzt. Jedoch ist die Frage, worum es eigentlich geht, nicht Gegenstand der Kommunikation der verschiedenen Akteure der Energiewirtschaft untereinander, sondern nur der Kommunikation im eigenen unmittelbaren Interessenbereich. Dies verdeckt auch ein Kommunikationsdefizit im Verhältnis zur Politik. Die Gründe für dieses Defizit sind nicht nur in der Komplexität der sachlichen Problemlagen zu suchen, sondern auch in den Mustern von Mentalitäten, Verhaltensdispositionen, Interessen und Strategien, mit denen die Akteure gegen- und miteinander auf dem Feld der Energiewende agieren.

## 6 HABITUS, MILIEUS UND SPIELRÄUME DES HANDELNS - EIN SOZIOLOGISCHER ERKLÄRUNGSANSATZ FÜR DAS VERHALTEN DER AKTEURE DER ENERGIEWENDE

---

Die Motive und Erfahrungen, die die Positionierungen zur Energiewende anleiten, sind wie mitlaufender Text zwischen den Zeilen und beeinflussen das Gesagte, ohne dass dies ausdrücklich zutage treten muss. Sachaussagen müssen auch der Logik in der Sache nicht unbedingt standhalten und werden im Kontext der praktischen Logik der Akteure stimmig. Hier verbinden sich die Sachaussagen mit spezifischen Interessen und dem je eigenen Selbstverständnis, sind also nicht nur Ergebnis der Beurteilung der akuten Problemlage.

Praktische Logik bildet sich entlang der Geschichte der Lebenslagen aus dem Arsenal von individuellen und kollektiven mentalen und lange praktisch erprobten und bewährten Verhaltensweisen. Sie greift auf ein breites Arsenal solcher Verhaltensweisen zurück und verdichtet es in der Reaktion auf die akuten Herausforderungen. Daraus entsteht das auf die spezifische Situation zugeschnittene strategische Verhalten.

Diesem Zusammenhang geht die Habitus- und Milieuforschung von Pierre Bourdieu nach. Ihre Weiterentwicklung durch Michael Vester zu einer Landkarte der gesellschaftlichen Milieus kann als heuristischer Hintergrund für eine soziologische Einordnung auch der verschiedenen Verhaltensdispositionen der Akteure in der Energiewende genutzt werden.

Mit „Verhaltensdispositionen“ ist kein hermetisch abgeschlossener Korridor von Verhaltensweisen gemeint, in dem sich bestimmte Akteure fraglos verorten lassen, sondern Spielräume, wie sie schon anhand der System- und Trendachse zu Zentralität und Dezentralität dargestellt wurden (vgl. [Abbildung 2](#)). Hier fragen wir weiter: Was macht Abgrenzungen (Distanzierungen) im Verhältnis von Akteuren zueinander aus? Wie und warum begegnen sie sich in „Wahlverwandtschaften“ zur gemeinsamen Durchsetzung ihrer jeweiligen Strategien? Woran lässt sich dies erkennen und warum kommen welche Verhaltensdispositionen und Handlungsstrategien bei bestimmten Akteursgruppen bevorzugt zur Geltung?

Verteidigung erreichter Standards etwa bei Lohnkürzungen und Arbeitsplatzverlust und Abmilderung von Konflikten durch Subventionierung sozialverträglicher Lösungen wie Vorruhestand sind in wirtschaftlichen und ge-

sellschaftlichen Transformationsprozessen ja nicht neu. Gerade in der traditionellen Energiewirtschaft sind sogar generationenübergreifende und stark betriebsbezogene Arbeitnehmeridentitäten besonders prägend. Was aber geschieht mit diesen, wenn die Transformation als Entwertung des selbstverständlich gewohnten sozialen Selbstverständnisses wahrgenommen wird und das eigentlich für unmöglich Gehaltene zu unausweichlicher Wirklichkeit mutiert?

Bourdieu spricht in solchen Zusammenhängen von einem „Hysteresis-Effekt des Habitus“. Gemeint ist, dass in einer schon veränderten Situation noch „Wahrnehmungs- und Bewertungskategorien“ wirksam werden, die „einem früheren Stand der objektiven Chancen der Einschätzung entsprechen“. Immer geht es dabei um „die Rettung des Selbstwertgefühls“ der Akteursgruppen, die die Veränderungen als Entwertung ihrer sozialen und ökonomischen Position erfahren (Bourdieu 1987, S.238 ff.).

Dabei sind Individuen und Gruppen nicht nur durch ihr objektives Sein (Physis, materielle Güter und alles, was sich messen lässt) beeinflusst. Auch das „wahrgenommene Sein“ (symbolische Eigenschaften, die sich in ihrem Verhältnis zu anderen ausdrücken) wirkt auf Denken und Verhalten und kann die praktische Logik ihres Verhaltens massiv beeinflussen (Bourdieu 1993, S.246–258). So unterscheidet Bourdieu „Verschiebungen zwischen Gelegenheiten“ (objektive Gegebenheiten) und die auf ihr „Ergreifen“ zugeschnittenen Verhaltensdispositionen. Er beobachtet dabei eine partielle Unfähigkeit, historische Krisen nach anderen Wahrnehmungs- und Denkkategorien als solchen der Vergangenheit wahrzunehmen (Bourdieu 2009, S.183).

Auf die Energiewende und Energiewirtschaft bezogen könnte man sagen: Durch Festhalten sowohl aufseiten von Arbeitnehmer/innen als auch des Managements an Verhaltensmustern, die sich im „Alten“ bewährt haben, können Potenziale des „Neuen“ nur partiell oder gar nicht wahrgenommen und nicht ausgeschöpft werden. Stattdessen wird das eben noch als undenkbar Erscheinende entweder ohne Prüfung ausgeschlossen oder aus der Not eine Tugend gemacht, um das durch die neue Situation Verworfenen dann auch wirklich verwerfen zu können und so „dem Unausweichlichen den Segen zu erteilen“ (Bourdieu 2009, S.167 f.). Diese beiden Varianten des Hysteresis-Effektes ziehen sich durch viele der Aussagen in den Interviews.

## 6.1 Verhaltensdispositionen in den Beschäftigtenmilieus der Energiewirtschaft

Um einen systematisch begründeten Zugang zu finden und Reaktionen betroffener Gruppen von Arbeitnehmer/innen darin einordnen zu können, wurde die Landkarte der sozialen Milieus in Deutschland und besonders der Arbeitnehmermilieus von Michael Vester herangezogen (Vester et al. 2001, S. 40 f.). Sie entstand auf der Datenbasis repräsentativer Befragungen durch das Sinus-Institut.

Vor diesem Hintergrund kann die große Mehrheit der im Bereich der EVUs und größeren Stadtwerke Beschäftigten der „Traditionslinie der Facharbeiter und praktischen Intelligenz“ (etwa 30 Prozent der Bevölkerung) zugeordnet werden. Diese größte gesellschaftliche Traditionslinie hat sich im Unterschied zu den Traditionslinien kleinbürgerlicher Milieus „am entschiedensten modernisiert“. Das Milieu der Facharbeit „war schon immer wenig hierarchiegläubig“ und setzte auf „Eigenverantwortung, gegründet auf gute Ausbildung, Leistung und gegenseitige Hilfe.“ Je nach Modernisierungsgrad und Ausprägung des Habitus in diesem Milieu unterscheidet Vester drei Hauptgruppen:

- Das bescheidene und disziplinierte „*traditionelle Arbeitermilieu*“, das unter Bedingungen der körperlichen Arbeit und des Mangels, aber auch eines engen und solidarischen Zusammenhalts aufwuchs, ist überaltert und inzwischen auf 5 Prozent geschrumpft.
- Die mittlere Generation, das „*leistungsorientierte Arbeitnehmermilieu*“, ist mit gleichbleibend 18 Prozent derzeit noch das größte Einzelmilieu. Es ist in den Wachstumsjahren der Bundesrepublik entstanden und besteht hauptsächlich aus gut ausgebildeten modernen Arbeitnehmer/innen, insbesondere (vorwiegend männlichen) Facharbeitern und (vorwiegend weiblichen) Angestellten. Die asketische Arbeitsmoral der Elterngeneration gilt zwar weiterhin, aber nicht deren Bescheidenheit. Für Leistung und Verantwortung erwarten die leistungsorientierten Arbeitnehmer/innen eine stärkere Teilhabe am Wohlstand.

Aufgrund neuerer Erfahrungen beruflicher Unsicherheit (Transformationsprozesse in verschiedenen Branchen) hat sich dieses Milieu zu Beginn der 1990er Jahre in zwei Untergruppen von jeweils etwa 8 Prozent geteilt. Die eine Untergruppe, die der „*ungebrochen Asketischen*“, vertraut trotz allem darauf, dass Leistung zu innerer Arbeitszufriedenheit und einem gerechten sozialen Aufstieg führt. Die Gruppe der „*Geprellten*“ sieht dagegen den Ertrag ihrer Leistung durch die Erfahrung wirtschaftlicher Krisen

- bedroht und beklagt verbittert, dass das Vertrauen in Leistungsgerechtigkeit nicht mehr gedeckt ist.
- In der jüngeren Generation, dem „*modernen Arbeitnehmersmilieu*“, haben die Werte der Selbstbestimmung, der guten Fachqualifikation und der Chancengleichheit eine neue Stufe erreicht. Dieses Milieu, das sehr schnell auf 7 Prozent gewachsen ist und immer noch wächst, repräsentiert eine hochqualifizierte Arbeitnehmerintelligenz, die in modernen technischen, sozialen und administrativen Berufen und auch in Schrittmacherbranchen arbeitet, sich vor Ort solidarisch engagiert und den höheren Ebenen von Wirtschaft und Politik kritisch gegenübersteht. Im Beruf werden Kreativität, lebenslanges Lernen und Mitgestalten verlangt, in der Lebenswelt Offenheit für unkonventionelle Formen. Gleichwohl bleibt der Realismus der älteren Milieugeneration gewahrt; Hedonismus und Selbstverwirklichung werden flexibel am Rahmen des Möglichen orientiert.

In den EVUs und größeren Stadtwerken sind am deutlichsten Mischungen aus dem noch dominierenden „leistungsorientierten Arbeitnehmersmilieu“ und dem wachsenden „modernen Arbeitnehmersmilieu“ vertreten. Bis zu den 1990er Jahren hat das leistungsorientierte Arbeitnehmersmilieu besonders durch die Instrumente der Mitbestimmung, Tarifbindung und Betriebsvereinbarungen den Höhepunkt seiner Ausprägung erreicht (Teilhabe am Wohlstand gegen Leistung und Verantwortung). In vielen Aussagen wird dies mit dem Begriff „Komfortzone“ beschrieben.

Der sich danach abzeichnende Verlust der Komfortzone (Liberalisierung des Strommarktes, Energiewende, Umstrukturierung in den Betrieben, Frühverrentung, drohende Lohnkürzung und neue tarifliche Einstufung) weckte Verhaltensdispositionen zur Verteidigung des Erreichten auch unter veränderten Bedingungen. Die Anpassung an die neuen Bedingungen soll substanziell möglichst viel des Erreichten bewahren und damit auch den sozialen Status und die gesellschaftliche und politische Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer/innen und ihrer Vertretungen. Dies prägt die Einschätzung der Energiewende bei Betriebsräten und wird auch gewerkschaftlich gestützt.

Bei den von der Transformation Betroffenen und dadurch Verunsicherten bildet sich zugleich die Gruppe der „Geprellten“ heraus, die angesichts eigener Erfahrung und möglicher Bedrohung durch Rationalisierungsprozesse nicht mehr an eine Bestandsgarantie für Leistungsgerechtigkeit glaubt und darin auch einen Verlust von Einflussnahme bei Betriebsräten und Gewerkschaften sieht. Damit verbindet sich der Zweifel an einer zukunftsfähigen Ge-



staltung der Energiewende überhaupt. Hier setzt die Kritik an der Betriebsratsarbeit, der Wirkungsmacht von Gewerkschaften und den politischen Rahmenbedingungen an, wie sie in den Aussagen deutlich wird. Die Gruppe der Geprellten empfindet sich als eigentlichen Verlierer in der Energiewende. Sie ist allerdings schwierig abzugrenzen, weil der Grundtenor entsprechender Äußerungen sich bis weit in das gesamte leistungsorientierte Milieu hineinzieht.

Die Verhaltensdispositionen im anwachsenden „modernen Arbeitnehmersmilieu“ entwickeln sich dagegen in Richtung proaktiver Mitgestaltungs-bemühungen (Co-Management), Beteiligung an Veränderungsprozessen in „Schrittmacherbranchen“, die auf das Potenzial neuer Technologien und individueller Einflussmöglichkeiten sowie auf neue Geschäftsmodelle setzen, auch wenn deren Tragfähigkeit sich erst noch erweisen muss. Auch diese Gruppe ist im EVU-Bereich und bei großen Stadtwerken vertreten, macht hier aber noch den eher experimentellen Teil aus (Start-ups, die später integriert werden sollen, Forschung und Kooperation mit Hochschulen, Projektentwicklung). Hier findet sich auch eine grundsätzlich positive Haltung zu Vernetzungs- und Digitalisierungsprojekten.

Das Wachstum der dritten Milieugruppe beruht wesentlich auf der Entwicklung im Bereich erneuerbarer Energien (Wind, Sonne, Power to Gas, Bioenergie, Speichertechnologien) und den damit verbundenen Notwendigkeiten zur Vernetzung und Kreation neuer, auch virtueller Geschäftsmodelle. Hier geht es nicht nur um Beschäftigte bei größeren Energiegenossenschaften sowie mittleren und kleineren Stadtwerken neuen Typs. Die gesamte Landschaft der Zulieferindustrie für neue Technologien – einschließlich deren digitaler Basis, Gründerzentren, Start-ups und nicht zuletzt Hochschulen für angewandte Forschung – ist hier mit eingeschlossen. Kreativität und Mitgestalten gerade auch bei betrieblichen Neuorientierungen und ein ausdrückliches Gründungsethos gehören bei dieser Gruppe zum Selbstverständnis. Dafür wird geringere Entlohnung in Kauf genommen, individuell vereinbarte Arbeitsverhältnisse und -bedingungen werden angestrebt.

Oft artikuliert sich in den Interviews das Verhältnis zwischen diesen Milieugruppen in der Unterscheidung zwischen Alt und Jung. „Alt“ wird dabei eher den unflexibleren und „Jung“ den flexibleren Verhaltensweisen zugeschrieben. Vor dem Hintergrund der Milieuforschung zeigen sich zwischen beiden Gruppierungen jedoch sehr viel differenziertere Haltungen, die sich besonders in den Aussagen der Befragten zu den künftigen Qualifikationsanforderungen, den neuen Technologien und den kollektiven oder individuellen Regelungen der Arbeitsverhältnisse spiegeln.

## 6.2 Die jüngere Generation und ihr Verhältnis zu Transformation und Arbeitnehmervertretung

Der Generationenwechsel im Prozess der Energiewende wird zwar immer wieder angesprochen, aber eben auch nur festgestellt. Viele der in diesem Projekt Befragten werden an der mittel- und längerfristigen Entwicklung der Energiewende nicht mehr in ihren beruflichen Funktionen beteiligt sein. Ihre Erfahrungsmuster fließen jedoch noch in gegenwärtige Entscheidungen und damit auch in künftige Strukturen ein. Die Auswirkungen werden an die neue Generation weitergegeben, die sukzessive an die Stelle der noch dominierenden Akteur/innen tritt. Antworten auf die Frage, wie diese jüngere Generation mit dem Vorgegebenen umgeht, sind nicht nur spekulativ. Es gibt Indikatoren für ein sich veränderndes strategisches Verhalten im Hinblick auf das Berufsethos, die gesellschaftspolitische Orientierung, die Spielräume für praktische Entscheidungen und schließlich die Haltung zu interessenpolitischer Vertretung.

Die Generationenfrage wird in den Analysen von Unternehmensberatungsinstituten für Planungsprozesse in Betrieben zumeist statistisch aufbereitet. Eine Auseinandersetzung mit Mentalitätsverschiebungen bei jüngeren Arbeitnehmer/innen steht dabei nicht im Fokus, ist jedoch von der Anlage dieses Untersuchungsprojektes her besonders bedeutsam für das künftige Verhalten der Arbeitnehmer/innen gerade in den betrieblichen Umstellungsprozessen. Das Folgende bezieht sich auf eine Vorstudie, die sich auf vier Berufsgruppen im Alter bis 35 Jahre richtet (Vester/Teiwes-Kügler/Lange-Vester 2010). Diese Berufsgruppen werden branchenübergreifend untersucht.

In der Studie wird festgestellt, dass die Differenzierung der Arbeitnehmermilieus nach Berufsgruppen stark fortschreite und „sich die untersuchten jungen Arbeitnehmergruppen auf die veränderten Unternehmensstrategien und auf die unsicherer gewordenen Arbeitsverhältnisse dadurch einstellen, dass sie in höhere Bildungsabschlüsse und bessere Qualifikationen investieren. Entsprechend sind die Potentiale der Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung bei der jungen Arbeitnehmergeneration deutlich angewachsen und stellen die jungen Arbeitnehmer höhere Ansprüche an die berufliche und betriebliche Mitsprache“ (Vester/Teiwes-Kügler/Lange-Vester 2010, S. 72 f.). Diese Ansprüche verbinden sich aber nur bedingt mit den repräsentativ-kollektiven Formen der Arbeitnehmervertretung (Betriebsräte und Gewerkschaften).

Bei den *technischen Expert/innen* wird zwischen „an Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung Orientierten“, „am Aufstieg Orientierten“, „Ma-

nagementorientierten“ und „an Teilhabe, Absicherung und begrenztem Aufstieg Orientierten“ unterschieden:

- Der ersten Gruppe sind „sinnstiftende Arbeit an technischen Visionen“ und „persönliche Autonomie“ wichtiger als „Einkommen und Karriere“. Hier wird unternehmerisch gedacht und zugleich eine „wohlwollende Distanz“ zu Gewerkschaft und Betriebsrat gepflegt.
- Die zweite Gruppe verbindet technisches Interesse mit beruflichem, an Einkommen und Status gemessenem Erfolg. Dieser bestimmt sich bei individueller Konkurrenz an der Durchsetzung nach dem Leistungsprinzip. Dabei existiert durchaus noch ein ständisches Berufsbewusstsein, das aber zuallererst auf rationales Nutzenkalkül vertraut, sich zumeist in Distanz zur Gewerkschaft organisiert und Anpassungsstrategien an das Management folgt.
- Der dritten Gruppe kommt es weniger auf technische Kompetenz, sondern mehr auf betriebswirtschaftliches Management und Führungspositionen an. Sie findet sich oft an der Seite der Unternehmensführung und vertritt offen eine ablehnende Haltung gegenüber organisierter Arbeitnehmervertretung.
- Die vierte Gruppe besteht aus „technikinteressierten Tüftlern“ mit einem Ethos der „Bescheidenheit und Redlichkeit“. Sie ist gewerkschaftsnah, tritt dort aber selten hervor.

Bei den *IT-Berufen* werden drei Varianten unterschieden:

- Zur ersten gehören jüngere Arbeitnehmer/innen, die an Selbstverwirklichung orientiert und oft Autodidakten sind. Sie empfinden sich als virtuose Pioniere der Branche. Praktisches Erfahrungswissen, berufliche Selbstbestimmung, Mitgestaltung und Eigenverantwortlichkeit sind wichtig, aber auch Sicherheit im Beruf und planbare Existenz. Es wird unternehmerisch gedacht und kollegial-solidarisch gehandelt, wenn es einen pragmatischen Interessenausgleich gibt. Dennoch überwiegen individuelle Selbstvertretungsansprüche. Zu Gewerkschaften hält man sich in skeptischer, aber gesprächsbereiter Distanz.
- Die zweite „Fraktion“ verbindet das technische Interesse mit beruflichem Aufstieg und setzt dabei auf individuelle Selbstvertretung über eigene soziale Beziehungen zu Führungspersonen.
- Die dritte Gruppe, orientiert an Teilhabe, Absicherung und begrenztem Aufstieg, bedient sich der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien, verfügt über ein hohes, eigenverantwortliches Leistungsethos, strebt durch bescheidenen Aufstieg mehr berufliche Ent-

scheidungsspielräume und materielle Absicherung an, pflegt einen ausgeprägten Gemeinschaftssinn innerhalb der Berufsgruppe und ist zumeist gewerkschaftlich organisiert.

In dieser Beschreibung der Mentalitätsmerkmale finden sich viele Aussagen zur Flexibilität von Start-ups und Gründerzentren wieder, aber ebenso zu einer „solidarischen“ Absicherung im Zusammenwirken mit oder in wohlwollender Distanz zu Gewerkschaften.

Die Berufsgruppe der jüngeren *Facharbeiter/innen* wird in eine traditionelle Fraktion und eine der „modernen Facharbeit“ unterschieden:

- In den traditionellen Facharbeiterberufen findet sich das an Teilhabe, Absicherung und begrenztem Aufstieg orientierte Berufsethos. Es verbindet sich mit dem Stolz auf handwerklich-fachliches Können und verlangt dafür Respekt, allerdings im Bewusstsein, dass dieser Typ der Facharbeit zu einem „Auslaufmodell“ werde. Hier ist der Interessengegensatz von Arbeit und Kapital noch lebendig wie auch die Notwendigkeit einer kollektiven und kämpferischen Interessenvertretung durch das Delegationsprinzip (Betriebsräte und Gewerkschaften). Umso deutlicher ist diese Haltung von der Enttäuschung über mangelnden Einfluss getrübt. Die erste Gruppe hält an Teilhabe, Absicherung und begrenztem Aufstieg fest, verbindet dies jedoch stärker mit beruflicher Selbstbestimmung und -verwirklichung sowie einer „modernisierten Lebensweise“. Die Teilhabe an Leistungsgerechtigkeit bleibt ebenso wichtig wie Mitsprache und Mitgestaltung in den praktischen Arbeitsprozessen (Autonomiegewinn). Wo dies verweigert wird, wird es als Blockierung und Ausbremsen empfunden. Die Anerkennung kollektiver Interessenvertretung erweitert sich jedoch um individuelle Selbstvertretungsansprüche. Das erklärt die nur teilweise gewerkschaftliche Organisation und auch die kritische Distanz. Hier lässt sich deutlich eine Fortsetzung der Traditionslinie des leistungsorientierten Arbeitnehmersmilieus erkennen, die der Modernisierung gegenüber aufgeschlossen ist.
- Bei der zweiten Gruppe der „Modernen“ dient der Status der Facharbeit als „Zwischenstation“ für einen Wechsel in den Angestelltenbereich. Kollektive Orientierung wird durch individuelle Konkurrenz und Durchsetzung ersetzt. Oft schlägt sich dies in entsprechenden beruflichen Weiterbildungsstrategien nieder. Es regiert rationale Nutzenorientierung. Die gilt auch für die Haltung gegenüber gewerkschaftlicher Organisation und Betriebsrat, die umso positiver ist, je mehr darüber der individuelle Aufstieg gefördert wird.

Am heterogensten ist die besonders stark wachsende jüngere Berufsgruppe der *kaufmännischen Angestellten*. Das gemeinsame Merkmal ist ihre ausgesprochen betriebswirtschaftlich-organisatorische Orientierung. Daraus ist jedoch kein einheitliches Berufsethos zu erkennen. Die Milieuzugehörigkeit zeigt Schwerpunkte im mittleren leistungsorientierten Arbeitnehmersmilieu wie auch im kleinbürgerlichen Arbeitnehmersmilieu bis hin zum modernen bürgerlichen Milieu, in Grenzbereichen ebenso im hedonistischen und post-modernen wie liberal-intellektuellen und modernen Arbeitnehmersmilieu.

Dieses Berufsfeld ist am stärksten vom Wandel erfasst. Es hat von allen untersuchten Gruppen den höchsten Frauenanteil. Vor dem Hintergrund des Trends zur Flexibilisierung und Individualisierung durch die Energiewende und des Wechsels von Produktion (Erzeugung) zu Dienstleistung (Kundenorientierung) müsste ihm in Zukunft mehr Aufmerksamkeit zukommen.

Die Milieugruppe insgesamt versteht sich nicht mehr als „kaufmännische Angestellte“, sondern als „Manager ihres Aufgabenbereichs“. Durchgängig existiert eine „Beitragsorientierung“ in dem Sinne, dass durch die eigene Arbeit ein Beitrag zum Erfolg des Unternehmens geleistet werde. Dabei spielen allerdings berufliche Selbstverwirklichung und Flexibilität durch Ungebundenheit (d. h. keine Fixierung auf ein spezielles Unternehmen) eine wichtige Rolle. Mehr und mehr werden Kombinationen zwischen Produktion und Dienstleistung angestrebt (technische Orientierung plus betriebswirtschaftliche Kompetenz, z. B. als Wirtschaftsingenieur). Hier entstehen die meisten „neuen Geschäftsmodelle“.

Insgesamt hat diese Gruppe eine starke Affinität und affirmative Haltung zur jeweiligen Unternehmenspolitik und ein ausgeprägtes Loyalitätsverhalten als „Mittel zum Zweck der Beförderung der eigenen Karriere“. Das Konkurrenzprinzip bleibt dabei jedoch im Hintergrund. Durch gemeinschaftsorientierte und integrative Strategien sollen alle Rädchen „ineinandergreifen“ und alle „mit ins Boot geholt“ werden, so dass der Betrieb „störungsfrei“ läuft.

Was sich bei der Berufsgruppe der kaufmännischen Angestellten, aber auch bei den anderen Berufsgruppen zeigt, ist der Spannungsbogen zwischen eher kollektiv orientierten Absicherungsmustern und eher individuell orientierten Selbstverwirklichungsmustern. Beides schließt einander nicht aus, sondern „spielt“ mit dem Raum dazwischen. Der Trend geht allerdings in die eher selbstbestimmte Richtung. Die herkömmlichen Orientierungen werden dadurch nicht abgelöst, sondern durch die praktische Logik der Akteure in die jeweiligen sich verändernden Situationen funktional eingebaut.

Wir haben es also nicht mit einem grundlegenden Wechsel oder gar Bruch von Mentalitäten zu tun, sondern mit graduellen Verschiebungen zwischen distinktivem Verhalten einerseits und Anpassungsleistungen und Neuorientierung andererseits. Dazwischen bewegt sich auch das Verhältnis zur älteren Generation, je nach Einschätzung der Nutzbarkeit für den eigenen sozialen Status. Eine scharf abgrenzende Unterscheidung zwischen „Alt“ und „Jung“ reicht daher zur Charakterisierung der Verschiebungen nicht aus. Wie man mit den Veränderungen zum Zweck der Verbesserung des eigenen sozialen Status umgeht, ist das Leitmotiv für die praktische Logik des Verhaltens bei den jüngeren Arbeitnehmer/innen. Diese Verbesserung wird nicht mehr allein durch die Einordnung in Gehaltsgruppen markiert, sondern orientiert sich deutlicher an den individuellen Gestaltungsspielräumen.

## 7 DIE DISKURSFÄHIGKEIT DER AKTEURE IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

---

Zwischen der Analyse in der Sache und den jeweiligen Verhaltensmustern der Akteure spannt sich ein milieuspezifischer Interpretationsspielraum bei der Einschätzung der objektiven Entwicklung und ihrer strategischen Verarbeitung für die eigene Positionierung. Darin werden Verhaltensdispositionen aufgerufen, die sowohl auf den Erhalt des bisherigen sozialen Status als auch auf dessen Neujustierung zielen.

Nach der Analyse der Einschätzungen von Akteuren zur Energiewende (Kapitel 5) und dem Versuch, diese in der Habitus- und Milieuforschung zu verorten, um Verhaltensdispositionen in eine objektivierende, empirisch basierte soziologische Theoriebildung einzubetten (Kapitel 6), wurden in einem nächsten Schritt Voraussetzungen und Chancen diskursorientierter Kommunikationsansätze zur Klärung von Konflikten und Wegen zu akzeptanzfähiger Verständigung untersucht. Ziel ist es, Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Handlungsspielräumen der Akteursgruppen genauer beschreiben zu können und in Verbindung mit Themenbereichen der Auseinandersetzung Felder für mögliche Diskurse zu identifizieren.

Das dabei zugrunde gelegte Diskursverständnis folgt nicht dem Ansatz, unabhängig von den Akteuren ideale Sprechsituationen zu konstruieren und unter Beachtung von Verfahrensregeln Geltungsansprüche zu bewerten. Stattdessen geht es von dem Ansatz Bourdieus aus, der sich direkt auf die praktische Logik der Akteure oder Akteursgruppen bezieht. Diskurs ist hier kommunikatives Mittel und interaktives Instrument, das die Akteure zusammenbringt, um herauszufinden, welche Vorstellungen, Mentalitäten und Strategien auf dem Feld der Auseinandersetzung Chancen haben, anerkannt und damit als legitim bis konsensfähig angesehen zu werden (Bourdieu 2005, S. 141 ff.; Bourdieu 1990, S. 104 ff.). Dazu wurden Gruppendiskussionen und -werkstätten genutzt, wie sie für die Typenbildung in der Habitus- und Milieuforschung üblich sind (Bremer 2004).

Schon bei der Analyse der Szenarien und der Akteure bot sich die Unterscheidung zwischen den großen traditionellen Energieversorgungsunternehmen (EVUs) und großen Stadtwerken einerseits und mittleren Stadtwerken und Unternehmen aus dem Bereich der erneuerbaren Energie andererseits an. Durch die Interviews verfestigte sich diese Unterscheidung, differenzierte sich jedoch für den Bereich der EVUs und der größeren Stadtwerke.

So wurden für den ersten Workshop speziell Betriebsratsmitglieder und Gewerkschaftsvertreter/innen, für den zweiten Arbeitsdirektoren und Managementvertreter (Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder) aus dem EVU-Bereich und großen Stadtwerken eingeladen (vgl. Tabelle 3). Im dritten Workshop waren dann Betriebsratsmitglieder und Vertreter/innen von mittleren und kleineren Stadtwerken sowie von Unternehmen für erneuerbare Energien vertreten, außerdem Vertreter/innen von Gewerkschaften aus diesen Bereichen und von Energiegenossenschaften. Damit folgten die drei ersten Workshops den habitus- und milieuspezifischen Merkmalen, die diese Gruppen als unterscheidbar ausweisen. Die Trennung der Gruppen in den ersten drei Workshops sollte der weiteren Präzisierung der jeweiligen Positionierung als Ausdruck des gruppenspezifischen Habitus dienen.

Tabelle 3

### Abfolge der Workshops und Gespräche

	Akteur/innen	Unternehmenstyp
Workshop 1	Betriebsratsmitglieder, Betriebsratsvorsitzende, Gewerkschaftsvertreter/innen (IG BCE, ver.di)	traditionelle EVUs, große Stadtwerke
Workshop 2	Aufsichtsratsmitglieder, Vorstandsmitglieder, mittleres Management, Arbeitsdirektoren	traditionelle EVUs, große Stadtwerke
Workshop 3	Betriebsratsmitglieder, Arbeitsdirektoren, Vertreter/innen von Energiegenossenschaften, Verbandsvertreter/innen kommunaler Zusammenschlüsse, Gewerkschaftsvertreter/innen regional	mittlere und kleinere Stadtwerke, Energiegenossenschaften, Unternehmen für erneuerbare Energien, kommunale Verbände, Gewerkschaften
zwei Gruppen-gespräche	Betriebsratsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traditionelle EVUs</li> <li>• Unternehmen erneuerbare Energien</li> </ul>
Workshop 4	Akteur/innen aus den drei ersten Workshops gemeinsam	traditionelle EVUs, große Stadtwerke, mittlere und kleinere Stadtwerke, Energiegenossenschaften, Unternehmen für erneuerbare Energien, Gewerkschaften
Abschlussveranstaltung	alle Akteur/innen gemeinsam	wie Workshop 4 plus Expert/innen: neue Wertschöpfungsketten, Digitalisierung, Mentalitätsverschiebungen



Die starke Betonung von Alt und Jung in den Interviews, die in den Milieuntersuchungen ihre Entsprechung findet, veranlasste uns dazu, zusätzlich zwei Gruppengespräche zu führen, einerseits mit Betriebsräten aus traditionellen EVUs, andererseits mit Betriebsräte aus dem Bereich erneuerbare Energien. Dadurch sollte deren Verortung beim „leistungsorientierten Arbeitnehmermilieu“ und beim „modernen Arbeitnehmermilieu“ (vgl. Kapitel 6.1) noch einmal auf ihre Signifikanz geprüft werden.

Im nächsten Schritt kamen die bisherigen Akteursgruppen zu einem gemeinsamen Workshop als einer Art Praxislabor zusammen, in dem die Tragfähigkeit identifizierter gemeinsamer Themenfelder für Diskurse getestet werden sollte. Die Abschlussveranstaltung, ebenfalls die verschiedenen Akteursgruppen übergreifend, war auf die Reflexion der Ergebnisse des Projektes hin angelegt, erwies sich dann jedoch als weiterer Einstieg in die wesentlichen Diskursfelder.

Workshops, Gruppengespräche und Abschlussveranstaltung wurden vom INEP-Institut ausführlich protokolliert. Die Zitate in den folgenden Unterkapiteln sind diesen Protokollen entnommen.

## 7.1 Themenfelder für mögliche Diskurse

In den gruppenbezogenen Workshops 1–3 fanden sich die wesentlichen Erklärungsmuster, Positionierungen und Verhaltensstrategien zur Energiewende, wie sie sich in den Interviews gezeigt hatten, bestätigt. Dies betrifft besonders den Themenkomplex Zentralität und Dezentralität, die Parallelität der Erzeugungssysteme, die Haltungen zur Zeitachse und zu den Kapazitätsmechanismen, die Qualität und Entwertung von Arbeit, die neuen Qualifikationsprofile, den Wandel von Mitbestimmung und Mitwirkung und die Rolle der Arbeitnehmervertretungen.

Die Bereitschaft, darüber mit den Beschäftigten in den Betrieben in einen breiteren Diskurs einzutreten, war in den drei Workshops eher verhalten, stattdessen wurden die Positionierungen noch einmal erklärt und an Beispielen erläutert. Hier deuteten sich dann doch mögliche Themenfelder für eine diskursive Bearbeitung an. Daher wurden die Teilnehmer/innen am Ende jedes Workshops nach ihrer Prioritätensetzung für akut handlungsrelevante Entscheidungsfelder und Problembereiche gefragt. Diese wurde in Stichworten auf Karten geschrieben und anschließend begründet. Aus der Gegenüberstellung dieser Stichworte in Tabelle 4 ist eine thematische Prioritätenliste in den drei Gruppen erkennbar.

**Prioritätensetzung der verschiedenen Akteursgruppen**

<p><b>Betriebsräte von EVUs und größeren Stadtwerken</b></p>	<p><b>Arbeitsdirektoren und Management von EVUs und größeren Stadtwerken</b></p>	<p><b>Unternehmen für erneuerbare Energien, mittlere und kleinere Stadtwerke, Energiegenossenschaften</b></p>
<p>Weiterentwicklung der Energieende politische Rahmenbedingungen und</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeinflussbarkeit politischer Rahmenbedingungen herstellen</li> <li>• Erhaltung industrieller Wertschöpfungsketten mit Kompetenzen verbinden, die Chancen für „gute Arbeit“ begünstigen</li> <li>• Entscheidungsoptionen für die nächste Generation auf der Zeitachse offenhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlässlichkeit politischer Rahmenbedingungen garantieren</li> <li>• dialogisches Handeln, nicht Handeln nach Ideologie befördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturwandel politisch erklären und flankieren (besonders bei Kohleausstieg)</li> <li>• Auswirkung von Gesetzen auf Vielfalt der Akteure hin prüfen</li> <li>• klares und verlässliches Markt- und Fördersystem vorgeben</li> <li>• Marktfähigkeit der Erneuerbaren steigern</li> <li>• Umbau des Energiesystems in Richtung Dezentralität und erneuerbarer Energien und Ausstieg aus Kohle beschleunigen</li> <li>• Ausbau erneuerbarer Energien auf Wind/onshore fokussieren</li> <li>• Netzausbaupläne überprüfen</li> <li>• E-Mobilität als möglichen Renditetreiber und Geothermie mit Grundlastfähigkeit strategisch einbeziehen</li> <li>• Sektorkoppelung und Prosumer fördern</li> <li>• Digitalisierung in ihren Auswirkungen auf Verbraucher und Unternehmen untersuchen</li> <li>• Eigenversorgung und Direktversorgung freigeben</li> </ul>
<p>Auswirkungen für Arbeitnehmer/innen und Beschäftigtenvertretung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Arbeitsplätze im Bereich der Energiewirtschaft sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitplanken für Orientierung der Sozialpartner und tarifpolitische Neuausrichtung vorantreiben</li> <li>• Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten neu definieren</li> <li>• Flexibilität und Mobilität erhöhen und Denken in Besitzständen reduzieren</li> <li>• mehr Verantwortung für Betriebsräte und direkte Verhandlungen mit ArbeitgeberInnen zulassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeitsplätze klären</li> </ul>

Was bei dieser Gegenüberstellung ins Auge sticht, sind die weißen Flecken zwischen den jeweiligen Prioritätenlisten. Diese scheinen darauf hinzuweisen, dass die Handlungspräferenzen wenig Überschneidungsflächen aufweisen. In der Tat gewinnt die Rede von der „Parallelität der Systeme“ angesichts dieser Gegenüberstellung deutlich an Kontur. Bisher wurde diese Parallelität nur von den Kosten für Betriebe und Verbraucher/innen her diskutiert, nun drückt sie sich auch in einer Wahrnehmungsbegrenzung auf den je eigenen Handlungsbereich aus und beurteilt von daher die Auswirkungen der Energiewende insgesamt. Dieser jeweils spezifische Blickwinkel prägt die Handlungspräferenzen:

- Bei den *Betriebsräten von EVUs und größeren Stadtwerken* konzentriert sich der Blick auf die „Beeinflussbarkeit politischer Rahmenbedingungen“ (Transparenz) und die „Erhaltung industrieller Wertschöpfung“, die „gute Arbeit“ begünstigt (Qualität der Arbeitsplätze). Das daraus resultierende Selbstverständnis will Schlimmeres verhindern und mündet in eine reaktive Haltung gegenüber den Veränderungen.
- Dies zeigt sich eindrucksvoll, wenn man die Präferenzen der Betriebsratsseite denen des *Managements und der Arbeitsdirektoren* gegenüberstellt. Aus Managementsicht wird auf mehr „Flexibilität und Mobilität“ und eine Reduzierung des „Denkens in Besitzständen“ gesetzt und verlangt, die Rolle der Gewerkschaften und Betriebsräte entsprechend neu zu definieren.
- Bei der Gruppe, die aus dem *Bereich der Erneuerbaren* kommt, taucht der Bezug zu den Interessen der Arbeitnehmer/innen nur im Zusammenhang mit den „Auswirkungen der Digitalisierung“ auf. In diesem Bereich überwiegt denn auch die Betonung der Systemelemente, die die Umstellung auf Dezentralität und den Einsatz erneuerbarer Energien bis hin zu entsprechenden Verbundsystemen (Sektorkoppelung) schon über entsprechende Technologien vorantreiben könnten.

Insgesamt schälen sich zwei prioritäre Handlungsstränge heraus: Der erste macht sich an den politischen Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung der Energiewende zwischen Bewahren des Erreichten (Betriebsräte EVU) und Beschleunigen des Neuen (Bereich Erneuerbare) als grundsätzlichem Dissens fest. Der zweite Strang legt den Fokus auf die Bearbeitung der unmittelbaren Auswirkungen der Energiewende für Arbeitnehmer/innen und ihre Vertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften. Die Spannweite reicht von deren Rolle bei der „Rettung“ qualifizierter, d. h. auch gut bezahlter Arbeitsplätze (Betriebsräte EVU) bis zur Anpassung an die Verände-

rungen durch Flexibilität, Mobilität und Reduzieren von Besitzständen (Management und Arbeitsdirektoren).

Der erste Strang zieht sich durch alle drei Gruppen; der zweite ist bei den Gruppen der traditionellen Energiewirtschaft bestimmend. Was das für die diskursive Kommunikationsbeziehungen zwischen den Gruppen bedeutet, soll auf der Basis der Workshop-Protokolle näher betrachtet werden. Dabei wird besonders beachtet, wo und wie sich diese Stränge begegnen und welche Wechselwirkungen dabei auftreten oder aber durch Fixierung auf das je Eigene blockiert werden.

## **7.2 Politische Rahmenbedingungen, Unternehmenspolitik, Arbeitsbeziehungen und Digitalisierung als Bezugsrahmen**

Es sind die politischen Vorgaben, die Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen zu Anpassungsleistungen zwingen. Diese Aussage wird grundsätzlich von allen drei Akteursgruppen geteilt, doch schon an der Frage der konkreten Ausrichtung, die die Politik verlangt, scheiden sich die Geister.

### **7.2.1 Betriebsräte aus EVUs und größeren Stadtwerken**

Die Gruppe der Betriebsräte aus EVUs und größeren Stadtwerken macht ihre Beurteilung an den sie betreffenden negativen Grundtendenzen fest, die durch politische Interventionen ausgelöst wurden. Dies beginnt mit der Liberalisierung des Strommarktes und setzt sich über Betriebsschließungen im Zuge der Wiedervereinigung und die Bevorzugung neuer Technologien durch Vorrang bei der Einspeisung und Subvention fort. Diese Beeinträchtigung wird als längerfristiger, schon über 20 Jahre anhaltender Trend gesehen, der mit der Energiewende zusätzliche Dynamik erfahren habe.

Hier reihen sich die Aussagen zum Braunkohletagebau besonders im Osten Deutschlands ein, wo die Beschäftigtenzahlen von „ehemals 60.000“ jetzt circa 3.000“ gesunken seien. Der weitaus größte Teil dieses Arbeitsplatzverlustes wird dem Prozess der Wiedervereinigung zugeschrieben. Der Strukturwandel habe so schnell stattgefunden, dass keine Zeit zum Nachdenken geblieben sei. Durch die damals gewählte Auffanglösung habe es Frühverrentungen auf hohem Niveau gegeben. Ziel der Unternehmen sei nun, „den Tagebau möglichst lange aufrechtzuerhalten, um Sicherungsmaßnahmen über den laufenden Betrieb zu finanzieren“ (Betriebsratsmitglied EVU).

Auch die Verknüpfung von EVUs und Kommunen (Stichwort: regionalpolitische Relevanz der Unternehmen) wird für die Zukunft insgesamt kritisch beurteilt. Mit dem Wegfall der Ausschüttung einer Dividende an die Kommunen verbinden sich weitreichende Folgewirkungen für einzelne Regionen wie Verluste bei regionaler Wertschöpfung und Steuereinnahmen sowie Rückwirkungen auf kommunale Strukturen (ÖPNV, Kultur- und Sportförderung). Inzwischen müssten ganze Regionen wie etwa die Lausitz als substanziell gefährdet eingestuft werden (Betriebsratsmitglied EVU).

Angesichts der Auswirkungen der regulatorischen Eingriffe sehe sich die Energiewirtschaft vor dem Problem, „warum und in welchem Maße sie überhaupt noch Arbeitskräfte einstellen und das Beschäftigungsniveau aufrechterhalten“ solle. Die Politik gebe den Rahmen vor, lasse die Unternehmen aber mit der Umsetzung allein. Längst gehe es nicht mehr nur um den Abbau von Arbeitsplätzen, vielmehr seien Unternehmen in ihrem Bestand gefährdet. Die gegenwärtig problematischste Wertschöpfungsstufe sei dabei die der konventionellen Stromerzeugung (Arbeitsdirektor EVU).

Hier taucht die „Parallelität der Systeme“, nämlich ein marktwirtschaftlich orientierter (traditionelle Energiewirtschaft) und ein staatlich durch Regulierung geschützter Raum (erneuerbare Energien) als eigentlicher Grundkonflikt auf. Diese beiden Systeme würden „aufeinandercrashen“. Der Schutzraum des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) beiße sich mit dem liberalisierten Markt und dieser Konflikt verstärke sich mit der Zunahme der erneuerbaren Energien (Betriebsratsmitglied EVU). Ob die Zuordnung der Traditionellen zum liberalen Markt und der Erneuerbaren zum geschützten regulativen Raum diese Argumentation trägt, wurde im späteren Diskurs zwischen den Gruppen immer wieder zum Thema.

Aber in welche Richtung kann politische Beeinflussung gehen, wenn der Stand der Entwicklung als nicht mehr reversibel angesehen wird? Die Lösung wird über den Strombereich hinaus im Bereich der Primärenergie gesehen: Die Energiewende dürfe nicht allein auf den Bereich der Elektrizität beschränkt werden. Das Ziel der Dekarbonisierung sei nicht nur durch das EEG und Änderungen in der Elektrizitätswirtschaft umsetzbar; der Bereich der Primärenergie müsse verstärkt mit einbezogen und vor allem Wärme und Verkehr berücksichtigt werden. Dort entstünden die neuen Beschäftigungspotenziale und dort sei der Einsatz von Speichertechnologien (etwa auf Wasserstoffbasis) realistisch. Hier könne sich eine Überlappung von Energie- und Chemiebranche entwickeln, die es mindestens in Teilen möglich mache, Beschäftigte aus dem Energiebereich in der Chemiebranche einzusetzen (IG BCE).

Dies ist ein Angebot zum Diskurs. Es hat seine Grenze allerdings da, wo dezentrale Effekte wie z.B. bei der Kraft-Wärme-Kopplung zunehmen. So wurde bezweifelt, dass mit der Entwicklung eines neuen unternehmerischen „Mittelstands“ durch Stadtwerke oder Genossenschaften zu rechnen sei. Gerade bei der Kraft-Wärme-Kopplung könne man die zurzeit fehlende Wirtschaftlichkeit von Investitionen beobachten. Auf der Linie dieser Argumentation wird als wichtigste Komponente die Sicherung von Arbeitsplätzen durch die Einrichtung eines Kapazitätsmarktes „als erster Schritt“ angeführt (IG BCE).

Die Kombination aus Regulierung und Markt ist durchgehender Topos in diesem Argumentationsmuster. Sie ist dann positiv besetzt, wenn sie Geschäftsmodellen der EVUs und großen Stadtwerke entgegenkommt. Dabei werden auch ungleichzeitige Entwicklungen in Kauf genommen, sofern sie positive Effekte für konventionelle Erzeugung freisetzen. So hätten sich im Zuge der Marktliberalisierung große Überkapazitäten entwickelt, die jedoch nicht nur negative, sondern auch positive Folgewirkungen entfaltet hätten. Wegen der Überkapazitäten sei es beispielsweise möglich geworden, Kohlestrom ins Ausland zu exportieren. Konsequenz daraus sei, einen gesamteuropäischen Konsens über den künftig gewünschten Erzeugungsmix einzuführen. Markt und Regulierung seien einander bedingende Variablen und müssten über Beeinflussung der politischen Rahmenbedingungen im jeweiligen Interesse der Unternehmen und auch der Arbeitnehmer/innen ausbalanciert werden (Betriebsratsmitglied EVU).

Dennoch werden Grad und Ausmaß dieser Veränderbarkeit aufgrund der Energiewende von den Arbeitnehmervertreter/innen der großen EVUs und der Gewerkschaften als deutlich eingeschränkt beurteilt. Als entscheidende Faktoren für die konkrete Ausgestaltung werden politische Konstellationen angesehen – dies ist Bestandteil des gesamten argumentativen Kalküls.

In der noch engeren, ganz auf den eigenen Betrieb bezogenen Variante der Argumentation werden auch branchenübergreifende Entwicklungen (Kohle/Chemie) verhalten beurteilt. Zur Liberalisierung des Marktes „tragen industrielle Kunden der Energiewirtschaft wie die Stahl- und Chemieindustrie vor allem bei“ (Betriebsratsmitglied EVU). Hier wird auch die eher als selbstverständlich angesehen „wahlverwandtschaftliche“ Verbindung im Bereich groß-industrieller Interessen infrage gestellt.

Dass die EVUs ausreichende Neuinvestitionen in konventionelle Kapazitäten vornehmen, halten die Betriebsräte für unwahrscheinlich. Stattdessen gehe es um „Investitionen in bereits bestehende Kapazitäten, um diese zu optimieren und zu flexibilisieren“. Dies vermeide in den Unternehmen nicht

die Probleme der Um- und Neuqualifizierung für die Beschäftigten. Zudem werde das Thema Digitalisierung auf dem Energiemarkt bezüglich der Chancen für die Arbeitnehmer/innen überschätzt. Globale Unternehmen der Datenverarbeitung wie Google seien auf diesem Feld wesentlich flexibler als traditionelle EVUs (Betriebsratsmitglied EVU).

Abspaltungen, Ausgründungen und Verselbstständigung von Unternehmensteilen treffen auf grundsätzlich kritische Bewertungen. Dies alles sei Folge von Einsparungsprogrammen; der Wechsel von Mitarbeiter/innen in andere Unternehmens- und Dienstleistungsbereiche sei schwierig, da diese Geschäftsmodelle „ihre Bewährungsprobe“ erst noch vor sich hätten (Betriebsratsmitglied EVU).

Hier herrscht also insgesamt eine betont pessimistische Einschätzung vor, die sowohl die Möglichkeiten der politischen Einflussnahme als auch die Unternehmenspolitik in den Betrieben selbst betrifft. Aus dieser Mentalität heraus erscheinen Diskursinitiativen über den unmittelbaren betrieblichen Bereich hinaus nur schwer vorstellbar.

### **7.2.2 Management und Arbeitsdirektoren von EVUs und größeren Stadtwerken**

Bei Management und Arbeitsdirektoren von EVUs und größere Stadtwerken (darunter auch aus den Bereichen Kernenergie und Braunkohletagebau) konzentrierte sich die Diskussion ebenfalls auf die Wechselwirkungen innerhalb des Dreiecks „politische Rahmenbedingungen – Unternehmenspolitik – Arbeitsplätze“, jedoch im Hinblick auf die Arbeitnehmerseite mit deutlich anderen Akzenten.

Hier wird Fukushima als der wesentliche Faktor für die gegenwärtige Entwicklung identifiziert. Kernenergie sei der politischen Entwicklung zum Trotz eine wirtschaftliche und in Bezug auf CO<sub>2</sub>-Emissionen auch ökologisch vertretbare Technologie der Stromerzeugung (Arbeitsdirektor EVU). Trotz dieser Aussage wird die politische Entscheidung zum Ausstieg aus der Kernenergie nicht infrage gestellt.

Die Politik wird auch hier für die Situation im Braunkohletagebau besonders im Osten Deutschlands in Haftung genommen. Unmittelbar nach der Wiedervereinigung habe es im noch eine Aufbruchsstimmung gegeben.

„Inzwischen sind die Mitarbeiter/innen jedoch von der Politik enttäuscht und wählen nun rechts, besonders in den Gebieten, in denen die Grundstimmung der Perspektivlosigkeit herrscht.“ (Manager EVU)

Dies beziehe sich auch auf den Bruch mit Branchentraditionen und auf den Mangel an Wertschätzung der Arbeit (Manager EVU).

Die energiepolitischen Beschlüsse im Prozess der Energiewende werden mit dem „Verdacht politischer Willkür“ belegt. Beim energiewirtschaftlichen Zieldreieck stehe Ökologie deutlich im Vordergrund; die Bevorzugung der erneuerbaren Energien habe zu einem Ungleichgewicht im Zieldreieck geführt. Die neue Merit-Order (Einsatzreihenfolge der Kraftwerke nach den Grenzkosten der Stromerzeugung) habe zudem den Verfall der Großhandelspreise bewirkt und damit negative Folgewirkungen für die Unternehmen und Arbeitsplätze. Politische Unzuverlässigkeit kennzeichne die Situation insgesamt, dennoch werde die Energiewende insgesamt ausdrücklich nicht infrage gestellt. Nun gehe es aktuell um „das Glattziehen alter Baustellen“ (Arbeitsdirektor EVU).

Aus der Sicht eines größeren Stadtwerks wurde diese Aussage jedoch modifiziert: Trotz Beteiligung an einem Kernkraftwerk und der Planung von Beteiligungen an Kohlekraftwerken, deren Umsetzung scheiterte, habe man den strategischen Schwerpunkt schon zu Zeiten der rot-grünen Bundesregierung auf erneuerbare Energien gelegt. Diese frühzeitige Entscheidung habe sich als „goldrichtig“ erwiesen. Durch das Segment der Erneuerbaren ließen sich durchaus gute Ergebnisbeiträge erzielen, wenngleich man viel Lehrgeld gezahlt habe. Stadtwerke seien auch „Profiteur von Verschiebungen in der Merit-Order, obwohl die Gaskapazitäten rausfallen“ (Arbeitsdirektor Stadtwerke).

Die Entwicklung der künftigen Tariflandschaft wird wie bei den Betriebsräten fast durchgehend als Verzichtmodell beschrieben:

„Wir müssen diese Dinge machen, auch wenn wir uns damit selber kannibalisieren.“ (Manager EVU)

Mit traditionellen Geschäftsfeldern sei kein Geld mehr zu verdienen. Ziel sei es, Gehälter von ca. 95.000 Euro pro Jahr durch Ausgliedern verschiedener Leistungen in nicht tarifgebundene Unternehmensteile auf durchschnittlich 70.000 Euro zu senken; dies werde die Tarifverhandlungen bestimmen. Möglicherweise könne man Regelungen finden, durch die Arbeitnehmer/innen ihr Entgelt ab 60.000 Euro durch Sonderleistungen erhöhen, etwa im Bereich der Kundenbindung. Auch dies weist in Richtung von Entlohnungsmodellen (Provisionen) außerhalb von Tarifverträgen. Mittelfristig bedeute das die komplette Umstellung der Tariflandschaft (Manager EVU).

An genau dieser Stelle trennen sich die Wege trotz der zwischen Betriebsräten und Management weitgehend gemeinsamen Einschätzung der Auswir-



kungen der Energiewende auf die Unternehmen. Arbeitnehmer/innen und ihre Vertretungen werden durch die Manager und Arbeitsdirektoren in einer reaktiven Position gesehen. Sie könnten bei grundlegenden Entscheidungen nicht mehr mitwirken; über die die Umstellungen werde im Vorstand entschieden.

„Entwertung“ ist als Stichwort für Verlustererfahrungen bei Arbeitnehmer/innen sehr bewusst. 25 Prozent Gehaltseinbuße in konventionellen Kraftwerken habe viele psychische Erkrankungen bei den Verlierern zur Folge. Das Fazit jedoch heiße: Es ist vorbei. Und das sei „angekommen und akzeptiert“. Dass „ein Drittel in den nächsten zehn Jahren aus Altersgründen“ aus dem Beruf ausscheide, erleichtere die Umstellungen (Manager EVU).

Der Digitalisierungsprozess verstärkt aus Managementsicht die Abwertung bisheriger Qualifikationen. Dies wird besonders auf die angestrebte Kundenbindung bezogen; Kontaktintervalle zu den Kund/innen müssten sich verdichten. Früher seien Kund/innen nur Abnehmer gewesen, heute müsse man sich kümmern. Dies verlange Qualifikationen im Betrieb, die weitgehend fehlten. Wenn Algorithmen künftig alle Berechnungen erledigten, brauche das ebenso „Qualifikationen, die den breiten Blick beherrschten und ihren Blick mit den Nerds innerhalb oder außerhalb des Betriebs“ vereinten. Noch liege IT nicht wirklich im Fokus, doch der Prozess sei schon im Gang – aber den Belegschaften schwer zu vermitteln (Manager EVU). Gestützt wird diese Aussage durch eine Untersuchung, nach der 51 Prozent der Entscheidungsträger der Energiewirtschaft den Digitalisierungsgrad als mittelmäßig und 32 Prozent als gering einschätzen (Euroforum Deutschland/Handelblatt 2017).

„Jüngere Leute bringen eine andere Haltung mit.“ (Arbeitsdirektor EVU)

Ein reaktives Muster, das durch die politischen Rahmenbedingungen gefördert werde und eine Entsprechung in den Mentalitäten der Belegschaft und ihrer Vertretung finde, wird als nicht mehr adäquat beurteilt. Es kehre sich um in ein neues Anforderungsprofil an Arbeitnehmer/innen und ihre Vertretungen und fordere von ihnen eine stärkere „Innovations- statt einer Absicherungskultur“ (Arbeitsdirektor EVU). So sollten Betriebsräte mehr auf die Bedürfnisse der modernen Arbeitswelt eingehen, was auch bedeute, Qualifizierungen, die im Betrieb nicht vorhanden seien, „mal kurzzeitig von außen hereinzuholen“.

Dies verändere auch die Mitbestimmung. Demokratisierungsprozesse würden unter Umgehung des Betriebsrats direkt von den Arbeitnehmer/innen in den Betrieb hineingetragen. Erste Ansätze dieses Trends fänden sich

schon bei Neuregelungen im Überbau von Tarifverträgen, die unterschiedliche Vereinbarungsformen auf betrieblicher Basis zuließen. In dieser Hinsicht müsse auch das Betriebsverfassungsgesetz entsprechend überarbeitet werden. Die Bereitschaft, sich als Betriebsratskandidat/in aufstellen zu lassen, steige erst wieder durch neue „echte Beteiligungsmöglichkeiten“. Auch politisch sollten sich Betriebsräte stärker qualifizieren, um gemeinsam mit den Gewerkschaften und Unternehmen das öffentliche und politische Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen wachzuhalten (Arbeitsdirektor EVU).

Diese Anpassungsbewegung vor allem im Bereich der Tarifpolitik und bei den Arbeitsbeziehungen ist bei den Aussagen der Betriebsräte deutlich weniger akzentuiert, dort zählt eher Bewahren und Erhalten. Dieser Mentalitätsunterschied weist darauf hin, dass in den Betrieben Auseinandersetzungen zwischen diesen beiden Mustern stattfinden werden. Sie sind aber nicht in ausreichendem Maße Gegenstand diskursiver Prozesse, in deren Rahmen sich Annäherungen produktiv herausbilden könnten. Allerdings sind die Felder für diese innerbetrieblichen Diskurse klar benannt: Tarifpolitik und Betriebsverfassungsgesetz.

### **7.2.3 Mittlere Stadtwerke, Energiegenossenschaften und Unternehmen für erneuerbare Energien**

Die dritte Gruppe, mittlere Stadtwerke, Energiegenossenschaften und Unternehmen für erneuerbare Energien, geht von der bereits erfolgten massiven qualitativen Veränderung der Akteurslandschaft durch die Energiewende aus. Inzwischen gebe es viele neue kleine Kraftwerke und die Erzeugung habe sich individualisiert. Dies wirke auf die Wertschöpfungsketten, führe allerdings auch zu einer Verkomplizierung der Beziehungen in der Landschaft der Akteure. Immer mehr Bürger/innen würden selbst zu Akteuren und Prosumern (Manager Erneuerbare).

Daher richtet sich die Kritik an den politischen Rahmenbedingungen hier zuallererst auf die Behinderung dieses Prozesses. Für den Rückgang bei der Gründung von Energiegenossenschaften wird die EEG-Veränderung ab 2014 verantwortlich gemacht. Unbeantwortet bleibe dadurch die Frage, wie der Prozess der weiteren Dezentralisierung überhaupt zu organisieren sei. „Unnötige volkswirtschaftliche Kosten durch Verzögerungen“ müssten schließlich vermieden werden (Verband Energiegenossenschaften).

Bei einer Diskussion über Subventionen zeigte sich, wie sich die Argumentationslinie umkehrt. So wurde gegenüber dem Vorwurf einer Bevorzu-

gung der Erneuerbaren genau die entgegengesetzte Position formuliert: Die konventionelle Energieerzeugung sei schon immer massiv subventioniert worden, indem externe Kosten wie Umweltschäden und gesundheitliche Folgen nicht internalisiert würden. Wenn diese Kosten bei den konventionellen Energien eingerechnet würden, seien die erneuerbaren Energien von sich aus marktfähig. Dies sei aber politisch nicht gewollt, „weil daran Arbeitsplätze und Strukturen hängen“. Hierdurch werde der Prozess des Strukturwandels systematisch abgebremst (Manager Erneuerbare).

Statt von Subvention zu reden, solle man eher zwischen regulierten und nicht regulierten Energieträgern unterscheiden. Dann erst werde die eigentliche Frage sichtbar, ob der Veränderungsprozess durch Regulierung gut oder problematisch beeinflusst werde (Vertreter Energiegenossenschaft).

In dieser Sprachregelung spiegelt sich genau die Wechselbeziehung zwischen Markt und politischen Rahmenbedingungen, wie sie unter anderen Vorzeichen auch im Fokus der Argumentation der beiden anderen Gruppen stand. Unter diskursiven Gesichtspunkten wäre allerdings aufzuarbeiten, was bei Management und Arbeitsdirektoren von EVUs als „dialogisch statt ideologisch“ (Arbeitsdirektor EVU) firmiert. Gerade die Forschungen zum Habitus weisen darauf hin, dass sich in solcher Begrifflichkeit Muster von Selbstverständnissen komprimieren. Als Voraussetzung für einen offenen Diskurs müssten daher unterschwellig mitlaufende Bedeutungen bei Begriffen wie „dialogisch“ oder „ideologisch“ geklärt werden, die gegensätzliche Positionierungen durch solche Zuweisungen noch zusätzlich verhärten.

Auch aus der Sicht der Gruppe der Erneuerbaren wird das künftige System durch einen intelligenten Mix aus großen und kleinen Erzeugern und zentralen und dezentralen Elementen beschrieben. Offshore-Erzeugung und kleine dezentrale Photovoltaik-Anlagen sollten sich in einem – allerdings durch erneuerbare Energie dominierten – System ergänzen. Die Bürgerenergiekunde und eine neue Rolle der Großen müssten dabei zusammengebracht werden. Dies ist das Muster des Angebots zum Diskurs von dieser Akteursgruppe.

Mit der Dominanz von Dezentralität und der Inanspruchnahme der Politik in der Begleitung und Flankierung des Umbauprozesses unter der Voraussetzung, dass „ein künftiges Marktdesign Flexibilität und geringe Erzeugungskosten belohnt“ (Manager Erneuerbare), wird die Hürde für den Eintritt der traditionellen Energiewirtschaft in diesen Diskursprozess allerdings hoch gelegt. Dies gilt aber auch umgekehrt durch die Forderung nach subventionierten Kapazitätsmechanismen auf konventioneller Basis.

Auch in der Akteursgruppe aus dem Bereich der Erneuerbaren gibt es eine Fülle von Differenzen und innere Widersprüche. Sie kamen im Zusam-

menhang mit Zuständigkeiten und der Art von Dienstleistungen, die in den neuen Geschäftsmodellen angeboten werden, zum Vorschein, besonders im Hinblick auf die sich daraus neu entwickelnden Konkurrenzen. So wurde etwa die Auslagerung von Abrechnungssystemen an Wohnungsverwaltungsgesellschaften, Genossenschaften oder auch in zentralisierte Organisationsformen (digitale Plattformen) seitens der Stadtwerke aus Gründen der Kundenbindung kritisiert. Insgesamt werden Kooperationen von Genossenschaften mit Stadtwerken dennoch als sehr zukunftssträftig eingeschätzt:

„Dadurch können beide Profiteure der Entwicklung werden.“ (Manager eines mittleren Stadtwerks)

Auch hier führte das Stichwort „Digitalisierung“ zu einer Diskussion über Wechselwirkungen zwischen politischen Rahmenbedingungen, Wirtschaftlichkeit und Arbeitsplatzeffekten. Je nach Gestaltung der Komponenten werfe Digitalisierung nicht nur für große, sondern auch für kleinere Unternehmenseinheiten Anpassungsprobleme auf. Die Prozessbeschleunigung enthalte einerseits zwar „neue Möglichkeiten der Flexibilisierung bei Erzeugung und Vertrieb“. Andererseits werde dadurch jedoch „die Legitimation für das Konstrukt der Grundlast“ grundsätzlich infrage gestellt.

Dies wirke sich etwa beim Börsenhandel und beim Kraftwerkseinsatz aus und verlange nach Investitionen, die nicht jeder Anbieter tragen könne. Kleinere Anbieter müssten vom Markt verschwinden oder mit anderen fusionieren; große Unternehmen hätten dagegen durch ihre geringere Flexibilität Schwierigkeiten, sich anzupassen. Es entstünden neue Möglichkeiten der Wertschöpfung, die aber häufig unter bisherigen Renditemargen lägen. Die Tendenz gehe in Richtung renditeschwächerer Geschäftsmodelle, sowohl für die Großen wie für die Kleinen (Manager Erneuerbare).

Ebenso wurde die Einschätzung, der zufolge sich Energiewende und Digitalisierung beim Abbau von Beschäftigung gegenseitig verstärken und diesen Prozess beschleunigen, von den Akteuren im Bereich der erneuerbaren Energien unterstrichen. Hier eröffnet sich ein Diskursfeld zwischen traditionellen und neuen Akteuren von nicht zu unterschätzender Tragweite. Beide sind weder in der Sache noch von der Bereitschaft her, sich einem gemeinsamen Diskurs zu stellen, ausreichend darauf vorbereitet.

Dies wird umso mehr akut, wenn es zu einer Gewichtsverlagerung weg vom Ausbau der Übertragungsnetze und hin zu einem digitalisierten Ausbau der Verteilnetze kommt. In diesem Zusammenhang wird von den Akteuren im Bereich der erneuerbaren Energien angemahnt, dass die Belegschaften der Unternehmen nicht versuchen sollten, diese Entwicklung aufzuhalten, son-

dern ihre Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen müssten, um Arbeitsplätze durch Umschulungsmaßnahmen in die neue dezentrale und digitalisierte Welt zu überführen. Die Transformation hin zur Digitalisierung geschehe in einem Zeitraum von zehn bis dreißig Jahren, der den Ausbau und die Herstellung der Wirtschaftlichkeit für Speichertechnologien mit einschließt (Manager Erneuerbare).

Gerade für diesen Zeitraum aber setzt die traditionelle Energiewirtschaft gemeinsam mit Betriebsräten und Teilen der Gewerkschaften auf den gegensätzlichen strategischen Schwerpunkt der Einführung, Erhaltung und Förderung von Kapazitätsmechanismen durch bestehende zentrale konventionelle Kraftwerke.

Die Aussagen zu künftig renditeschwächeren Geschäftsmodellen und den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsplätze verbinden sich mit der Unsicherheit der EVU-Betriebsräte im Hinblick auf die Tragfähigkeit der Umorientierungen, die seitens der Erneuerbaren gefordert werden. Auch dies könnte ein wichtiger Anknüpfungspunkt für einen Diskurs über die Wechselwirkungen zwischen politischen Rahmenbedingungen, Unternehmenspolitik und Arbeitsplatzperspektiven sein. Allerdings kommen die verschiedenen Akteure in diesem Punkt aus unterschiedlichen Richtungen und haben aufgrund konträrer Handlungspräferenzen und Strategien zur Zeitdimension unterschiedliche Mentalitäten. Daher sind sie so lange nicht diskursfähig, wie die Auseinandersetzung in der Sache selbst (zentrale versus dezentrale Optionen, Charakter digitalisierter Strukturen) in der Energiewirtschaft nicht stattfindet.

Auch die sozialen Folgen einer Beschleunigung des Transformationsprozesses werden aufseiten der Akteure bei den erneuerbaren Energien durchaus gesehen:

„Schnelle Wandlungsprozesse bringen aufgrund der sich ständig ändernden Situation hohe Anforderungen an die Belegschaften mit sich.“ (Manager Erneuerbare)

Der laufende Strukturwandel konfrontiert die Arbeitnehmer/innen schon jetzt mit hochkomplexen Entwicklungen; dezentrale Lösungen seien „definitiv sinnvoll“. Aus der Logik der Erneuerbaren und der Veränderung der Akteure hin zu kleineren Erzeugern ergebe sich so „zwangsläufig ein dezentrales System“, aber dieses sei auch „ein wichtiges Element der Solidarität“ (Manager Erneuerbare). Dies wäre mindestens ein struktureller Anknüpfungspunkt für einen Einstieg in den Diskurs zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen von Akteuren.

### 7.3 Verhaltensdispositionen und Mentalitäten als Hemmschwellen für den Diskurs

Die immer wiederkehrenden Unterscheidungen zwischen „Alt“ und „Neu“ veranlassten uns dazu, zusätzliche Gruppengespräche mit Betriebsratsmitgliedern aus dem Bereich der traditionellen und einem Unternehmen für erneuerbare Energie zu führen. Wir wollten herausfinden, mit welcher Spannweite und welchen Spielräumen der Akteure in einem Diskurs über den Fortgang der Energiewende zu rechnen ist.

Im Gespräch mit der Gruppe älterer Betriebsratsmitglieder aus dem EVU-Bereich (ohne Arbeitsdirektoren) herrschte einhellig die Auffassung, dass es eine Katastrophe sei, wie zurzeit mit der betrieblichen Mitbestimmung umgegangen werde. Die Gründe hierfür wurden nicht allein dem Management zugeschrieben; auch die Betriebsräte hätten versäumt, die Veränderungen aufzunehmen. Bis zur Energiewende und solange Erfolge im Sinne von Lohnzuwächsen möglich gewesen seien, hätten sie keinen Anlass gesehen, sich um die Zukunft des Unternehmens Sorgen zu machen. Fragen nach den künftigen Gestaltungsspielräumen seien zwar hin und wieder auf die Agenda gesetzt, aber nicht ernsthaft weiterentwickelt worden:

„Was ist notwendig, um mitzureden? Was ist notwendig, um in einem Transformationsprozess Verantwortung übernehmen zu können?“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Derartige Fragen seien in der Vergangenheit nicht wichtig gewesen. Für die „neuen“ Betriebsräte, die nicht mehr aus einer Verteilungsmentalität heraus agieren könnten, sei es schwer, sich zu positionieren. Sie wüssten, dass das jetzige Sozial- und Lohnniveau nicht zu halten sei. Aufgrund der Komplexität zukünftiger Fragestellungen sei es aber nicht möglich, die zu erwartende Entwicklung in die Betriebsratsarbeit einzubeziehen. Man müsse so der Absenkung der Lohnniveaus zustimmen, um die Lohnkosten neu zu justieren (Betriebsratsmitglied EVU).

Über die Frage, ob die Arbeitnehmervertretungen über Instrumente und Strategien zur Gestaltung der neuen Situation verfügen, waren die Gesprächsteilnehmer/innen unterschiedlicher Ansicht. Denkbar sei ein besseres Austarieren der vorhandenen Mitbestimmungsmöglichkeiten und ein betriebsübergreifender Austausch. In jedem Fall müssten Rahmenbedingungen für mehr politische Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden, um „begrenzt Verantwortung übernehmen zu können“. Eine Hinwendung zu den regenerativen Energien sei unumkehrbar. Ob Abspaltungen von Betriebsteilen der

richtige Weg seien, den neuen Herausforderungen zu begegnen, wurde nicht eindeutig beantwortet; in jedem Fall schwäche dies die Mitbestimmung durch die Betriebsräte (Betriebsratsmitglied EVU).

Im Gespräch mit den Betriebsratsmitgliedern aus dem Unternehmen für erneuerbare Energien (Genossenschaft) wurde begrüßt, dass früher vorgenommene Auslagerungen zurzeit wieder zurückgenommen würden. Dabei stehe jedoch nicht Mitbestimmung im Vordergrund, sondern die unmittelbare Verfügung über das Abrechnungswesen und den Kundenservice. Dafür werde nun eigenes Know-how im Betrieb entwickelt und mit Personalentwicklung und Berufsfindung verbunden (Betriebsratsvorsitzender Erneuerbare/Genossenschaft)

Zugleich werde über ein neues Gehaltsmodell verhandelt. Die höchste Stufe liege etwa im Mittelfeld vergleichbarer Energieversorgungsunternehmen. Je qualifizierter die Arbeitsplätze würden (z.B. kombiniert mit Datenmanagement und -entwicklung), desto mehr würden die Beschäftigten Sinnfragen an die Arbeit stellen. Möglichkeiten, sich individuell „einbringen zu können“, seien dabei eher ausschlaggebend als die Höhe des Gehalts. Die Akzeptanz geltender Regeln werde aus der individuellen Wertorientierung begründet. Die Arbeitsbedingungen seien gut und die Mitarbeiter/innen verfügten über große Gestaltungsfreiheiten, zu denen auch Telearbeit gehöre (Betriebsratsmitglied Erneuerbare/Genossenschaft).

In politische Fragen allerdings bringe sich der Betriebsrat nicht ein, hier gebe es ein grundsätzliches Vertrauen in das Management. Auch an Initiativen, die Arbeitszeit zu verkürzen, habe sich der Betriebsrat nicht beteiligt; er setze auf individuelle Regelungen. Was für das Unternehmen relevant sei, sei es auch für den Betriebsrat. Die Kultur der Vertreterversammlungen einer Genossenschaft begünstige dabei einvernehmliche Lösungen (Betriebsratsmitglied Erneuerbare/Genossenschaft).

Bei möglichen Kooperationen spielten Stadtwerke und Gaswerke die wichtigste Rolle. Deren Zielausrichtung habe bisher auch bei konventioneller Stromproduktion und Gasversorgung gelegen, wechsele aber zurzeit zu neuen Produkten wie Solarstrom. Bei Investitionen seien An- und Aufkäufe oder Verbünde im EVU-Bereich nur schwer denkbar. Auch Kooperationen mit Betriebsräten im konventionellen Bereich seien kaum sinnvoll, weil sich keine gemeinsamen Ziele finden ließen. So sei bei der Rekultivierung in der Lausitz Unterstützung beim Aufbau eines Solarbereichs denkbar, aber nicht bei der Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Braunkohle. Gemeinsame Fortbildungsmaßnahmen mit Betriebsräten im konventionellen Bereich könnten „nur als ungleiches Paar Schuhe angesehen werden“ und seien „wegen der

unterschiedlichen Interessen nicht gewinnbringend“. Wenn es eine gemeinsame Fortbildung für gleiche Branchen im Bereich der Erneuerbaren gebe, sei dies anders (Betriebsratsmitglied Erneuerbare/Genossenschaft).

Ins Verhältnis gesetzt sind die unterschiedlichen Herangehensweisen beider Gruppen an die Strukturveränderungen offenkundig. Hier bestätigen sich die Mentalitätsverschiebungen, wie sie in den milieuspezifischen Untersuchungen zutage treten: Auf der einen Seite drängt ein eher individualisierter Habitus auf Selbstverwirklichung, auf der anderen verteidigt ein eher kollektiver Habitus die repräsentative Vertretung der Belegschaft. Beide nehmen die Abkehr von fossiler Erzeugung in der Energiewirtschaft unumkehrbar wahr. Während die damit einhergehenden Unsicherheiten bei den Erneuerbaren als Chance zur Neu- und Selbstprofilierung interpretiert werden, sorgen sie bei den Traditionellen für eine Grundstimmung der Entwertung, Zurücksetzung und notgedrungenen Anpassung.

Dennoch deuten sich sozusagen unter der Hand Berührungspunkte an, zu denen die Skepsis gegenüber Ausgründungen einerseits und die Rücknahme solcher Ausgründungen andererseits gehört. Auch wenn die Skepsis bei EVU-Betriebsräten eher in Verlusterfahrungen und die Rücknahme bei den Betriebsräten der Genossenschaft (wie bei Stadtwerken) eher in Konkurrenz Gesichtspunkten begründet sein mag, so äußert sich hier doch eine gemeinsame Einschätzung von Ausgründungsstrategien, zu der sich bei Management und Arbeitsdirektoren von großen EVUs keine Entsprechung findet.

In der Frage des künftigen Gehaltsniveaus ist dagegen eine Entsprechung zwischen Management und Arbeitsdirektoren im EVU-Bereich und den Betriebsräten im Bereich der Erneuerbaren zu erkennen. Während Erstere sich dem von oben annähern („Notwendigkeit zum Verlassen der Komfortzone“; Arbeitsdirektor EVU), geschieht dies bei der zweiten Milieugruppe von unten. Auch hier sind die Motive unterschiedlich: Im einen Fall stehen die abnehmenden Renditen der Geschäftsmodelle im Vordergrund, im anderen die steigende Qualifikation der Beschäftigten. Im einen Fall resultiert daraus die Entwertung der bisherigen Arbeit, im anderen Anerkennung und Aufwertung der Leistung der Beschäftigten für das Unternehmen. Beides führt in der Konsequenz zu einer Annäherung der Lohnniveaus, hinterlässt jedoch komplett gegensätzliche Befindlichkeiten. Ob sich daraus ein Ansatz zum Diskurs entwickeln kann, erscheint eher fraglich, auch wenn die Betriebsräte aus dem EVU-Bereich die allerdings notgedrungene Zustimmung zur unausweichlichen Neujustierung des Tarifniveaus nicht ausschließen.

Die Hemmschwellen, in einen bewusst gewollten Diskurs über die Entwicklungstrends einzutreten, sind aufgrund der unterschiedlichen Verhal-



tensdispositionen zwischen den Betriebsräten im konventionellen und denen im Bereich der Erneuerbaren hoch. Dabei ist jedoch der Trend hin zur jüngeren Fraktion der Akteur/innen nicht nur bei den Erneuerbaren, sondern auch in Stadtwerken und EVUs unübersehbar. Berührungspunkte oder gar Schnittmengen zwischen den beiden jüngeren Fraktionen legen sich durchaus nahe, lassen sich aber im praktischen Verhalten der Akteur/innen miteinander noch kaum erkennen.

Zu einem solchen Befund bemerkt Bourdieu, dass „jede soziale Lage“ gleichermaßen durch die objektiven Veränderungen definiert sei wie durch die relationalen, die sich aus der spezifischen Stellung der Akteure im System der Existenzbedingungen herleiten. Der Unterschied zwischen den objektiven Bedingungen und den Existenzbedingungen schlage sich in der Erfahrung einer besonderen Lage durch eine bestimmte Position innerhalb dieser Struktur nieder (Bourdieu 1987, S. 279). Ob dieser Unterschied zwischen den verschiedenen Akteursgruppen kommunikativ bearbeitbar ist, muss als zentrale Frage für das Gelingen der Energiewende angesehen werden.

#### **7.4 Praxistest: Diskursfelder zwischen den Akteursgruppen**

Am akteursübergreifenden Workshop und der Abschlussveranstaltung beteiligten sich Betriebsratsmitglieder und -vorsitzende aus den Bereichen Braunkohletagebau, -kraftwerke und -vertrieb sowie aus großen und mittleren EVUs, Netzgesellschaften und mittleren Stadtwerken, Arbeitsdirektoren und Management von EVUs sowie Vertreter/innen von kommunalen Unternehmen (samt Management) im Bereich der erneuerbaren Energien (Wind und Photovoltaik), von Energiegenossenschaften und von Gewerkschaften. Daher musste damit gerechnet werden, dass die unterschiedlichen Positionierungen nun zum Gegenstand der Auseinandersetzung würden, was auch geschah. Dennoch war es erstaunlich, wie gelassen man aufeinander reagierte und in welchem hohen Maße man sich sogar im grundsätzlichen Dissens aufeinander bezog.

##### **7.4.1 Zur Zieletrias der Energiewende – Diskursräume und ihre Grenzen am Beispiel des Kohleausstiegs**

Die Diskussion über die Möglichkeiten von Diskursen im Gesamtbereich der Energiewirtschaft machte sich zunächst an der Zieletrias „Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit“ fest. Den ersten Akzent

setzte eine Einschätzung aus dem Bereich der erneuerbaren Energien: Es sei richtig, dass die Unterschiede in den Anschauungen zur Energiewende immer mehr abnehmen würden. 70 bis 80 Prozent der Bevölkerung seien dafür, dass erneuerbare Energien künftig 80 bis 100 Prozent der Stromerzeugung stellen. Kohlestrom werde es vermutlich ab 2030 nicht mehr geben. Doch stelle sich auch in diesem Szenario die Frage, „wie wir künftig Versorgungssicherheit schaffen, über Importe oder über Speicher“ (Manager Erneuerbare). Diese Frage verband sich mit dem Angebot an die Gewerkschaften zur Zusammenarbeit in der Vermeidung von Importen:

„Warum machen wir in Deutschland den Strukturwandel, wenn wir dann Kohlestrom aus Polen importieren?“ (Manager Erneuerbare)

Die Reaktion auf dieses Statement drehte den Blickwinkel sofort komplett um. Es war eine Einladung, die die Diskussion auf den Braunkohleausstieg konzentrierte.

Die kommenden Bundestagswahlen 2017 würden sicher Einfluss auf den Energiewendeprozess haben, denn es bestehe politischer Handlungsbedarf bis zum Ende des Jahrzehnts. Bis dahin müsse klar sein, was „die Ohnehin-Aufgaben des Staates für die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre“ seien. Ein Import von Strom werde bis dahin nicht nötig, ein Schulterschluss von Gewerkschaften und Erneuerbaren sei also nicht erforderlich. Politischer Handlungsbedarf zur Versorgungssicherheit bestehe „akut im Erhalten der Braunkohle“. Dies aber schließe jeden Schulterschluss mit den Erneuerbaren aus (IG BCE).

Diese beiden Positionierungen geben den bekannten Stand der öffentlichen Diskussion wieder. Würden sie ein Diskursfeld umreißen, wäre dessen innere Grenzziehung ziemlich kategorisch abgesteckt. Wo die Grenzen bei näherem Hinsehen aber wirklich verlaufen, ist damit noch nicht geklärt. Die Kombination von Versorgungssicherheit und Rettung der Braunkohle ist keineswegs ein unauflöslicher Zusammenhang.

Man solle bei einem „Auslaufen der Braunkohleverstromung Perspektiven im Bereich der stofflichen chemischen Verwertung offenhalten“. Der Bedarf an Prozesswärme in der chemischen Industrie biete sich hierfür an. Es gebe bereits ein Energieparkprojekt auf alten Tagebauflächen (Wind und Solar in Kombination mit Speichern); das Problem sei, dass es den Strukturwandel „nicht annähernd“ auffange. Eine weitere mögliche Perspektive könnten Pumpspeicher in Tagebauseen sein (Arbeitsdirektor Braunkohle).

Hier wird nun das Diskursfeld eröffnet, das einen partiellen Ausstieg aus der Kohleverstromung anvisiert; im Spektrum des Dissenses wird das Auslau-

fen der Braunkohleverstromung also nicht prinzipiell ausgeschlossen. Doch die Seite der Erneuerbaren dringt auf schnellere Entscheidungen. Für die Vertreter/innen konventioneller Erzeuger ist das verfrüht; der Ausweg wird auf europäischer Ebene gesucht. Die Bundesregierung solle „nicht auf energiepolitische Autarkie setzen, sondern auf den europäischen Energiebinnenmarkt und seine Weiterentwicklung“ (Vertreter eines kommunalen Unternehmens). Dies verlagert die Entscheidung erneut in den politisch-europäischen Raum.

Im Gegenargument vonseiten der Erneuerbaren wird Versorgungssicherheit mit Wirtschaftlichkeitsaspekten und Arbeitsplatzeffekten verknüpft. Dies nimmt zentrale Stichworte aus dem konventionellen Raum auf, allerdings nicht, ohne auf künftig bedrohliche Folgen für die traditionellen EVUs zu verweisen, wenn sie die Zeichen der Zeit nicht erkennen:

„Versorgungssicherheit muss sein. Auch besteht zweifelsohne eine Herausforderung durch die Volatilität der erneuerbaren Energien. Geld wird zukünftig in der Sicherstellung der Versorgungssicherheit verdient und hier kommt es zu neuen Geschäftsmodellen.“ (Manager Erneuerbare)

Die entscheidende Frage werde jedoch sein, wie die zukünftige Verteilung zwischen den Einspeisern aussehe. Die Blockchain-Technologie mache den direkten Energiekauf ohne EVUs künftig durch technische Innovationen möglich, was zu weiterem Arbeitsplatzabbau führen werde (Manager Erneuerbare). Die darauf folgende Replik nimmt allein das Argument zwischen Einspeisern und Volatilität auf und wendet es unmittelbar zum Thema der Kapazitätsreserve und deren Finanzierung und damit in ein entgegengesetztes Bedrohungsszenario:

„Das Thema Versorgungssicherheit interessiert die Versorger nicht mehr. Gab es früher eine risikobasierte Instandhaltung bei den konventionellen Kraftwerken, so gibt es jetzt nur noch eine störungsbasierte Instandhaltung.“ (Betriebsratsmitglied eines mittleren EVU)

Versorgungssicherheit sei nur so lange interessant, wie damit Geld verdient werden könne. Für die Unternehmen stelle sich die Frage, ob sie ihre Anlagen stilllegen oder in die Reserve überführen. Diese Entscheidung falle schwer, „solange unklar ist, wie hoch der Profit im Falle der Überführung in die Reserve sein kann“ (Betriebsratsmitglied mittleres EVU).

Auch wenn alle Beteiligten überzeugt sein mögen, dass sie streng in der Sache argumentieren, so zählen in dieser Diskussion doch nicht allein Sachargumente. Sachargumente sind komponiert, um die je eigene Position zu

stützen, und reflektieren in dieser Komposition Verhaltensstrategien, die fördernd oder hemmend auf den Entwicklungstrend einwirken sollen. In der Offenheit oder Geschlossenheit dieser Komposition von Verhaltensdispositionen entwickelt sich eine höhere oder geringere Bereitschaft zum Diskurs mit der kontrastierenden Position, die über die Chance entscheidet, nicht aneinander vorbei, sondern miteinander zu kommunizieren.

Ein Betriebsratsvorsitzender (mittleres EVU/Stadtwerke) platziert seinen Vorschlag in genau diesen Spielraum: Für eine Übergangszeit solle „die konventionelle Stromerzeugung aufrechterhalten werden, da Speichermöglichkeiten bisher nicht ausreichen“. Für dieses Backup sollten „die modernen und hocheffizienten konventionellen Kraftwerke“ eingesetzt werden. Die die Umwelt am meisten belastenden konventionellen Kraftwerke sollten „zuerst vom Netz gehen“; für die davon betroffenen Unternehmen müsse eine entsprechende Kompensation bereitgestellt werden, „der Kohlepennig neuer Art“. So könne „Versorgungssicherheit gewährleistet und der bereits zur Regel gewordene Arbeitsplatzabbau und das Lohndumping in der Energiewirtschaft gemildert oder abgewendet werden“.

Derselbe Vorschlag hat auch Eingang in den Bundestag, das EU-Parlament und das Wirtschaftsministerium gefunden. Er beeinflusste auch den von *Agora Energiewende* vorgeschlagenen Kohlekonsens und die von ver.di veranlasste Studie zur Sozialverträglichkeit des Ausstiegs aus der Kohle (enervis 2016). Zum sozialverträglichen Ausstieg kann ebenso auf Studien verwiesen werden, die seitens der Erneuerbaren in Auftrag gegeben wurden (IÖW 2017; oekom e. V./European Climate Forum 2017). So verwundert es nicht, dass der Vorschlag auf Zustimmung der Akteure im Bereich der erneuerbaren Energien stößt:

„Der Energie-Cent ist ein guter Ansatz, um den Strukturwandel zu finanzieren.“ (Manager Erneuerbare)

Rückbau und Herausnahme der Braunkohle aus der Stromerzeugung werden an die regional-soziale und wirtschaftliche Kompensation für die Unternehmen gekoppelt. Wäre dieses Ausstiegsszenario zwischen den Akteuren belastbar, müsste sich von hier aus eine diskursfähige politische Perspektive entwickeln lassen. Dass dies so ist, hat das Ergebnis der von der Bundesregierung 2018 eingesetzten „Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ (BMWi 2019) durchaus gezeigt, auch wenn die Gesetzgebung dazu noch auf dem Weg ist und der öffentliche Diskurs im Einzelnen auch im Hinblick auf die zeitliche Dimension noch kontrovers verläuft.

Um diesen möglichen Kompromiss herum wird allerdings eine Aura von ausweichenden Argumentationsmustern aufrechterhalten, was am ehesten aus Rücksichtnahme gegenüber dem je eigenen unmittelbaren Kontext zu erklären ist. Hier wird die diesem Projekt zugrunde liegende Annahme bestärkt, dass die Energiewende auf einen breiteren gesellschaftlichen Diskurs zu ihrer Akzeptanz angewiesen bleibt. Damit ist die Frage nach der Zieltrias jedoch noch keineswegs bearbeitet, denn dass die Antwort über den Staat gefunden werden müsse, ist bei den Akteuren unstrittig. Ihre Akzeptanz entscheidet sich in jedem Fall daran, wie weit die staatliche Antwort den jeweiligen Interessen entgegenkommt. Dieses Muster scheint geradezu unüberwindbar:

„Die drei Ziele sind keine unternehmerischen Ziele, sondern politisch-staatliche. Die Unternehmen sind dafür da, Geld zu verdienen. Es ist nicht ihre Aufgabe, Versorgungssicherheit herzustellen.“ (Manager Erneuerbare)

„Die Gewichtung der drei Ziele hat sich zur Umweltverträglichkeit verschoben. Eigentlich ist das Zieldreieck längst zusammengebrochen. Versorgungssicherheit hat immer funktioniert. Im Bereich der Umweltverträglichkeit wird nur die Stromversorgung zum Thema, Wärme und Verkehr sind aber genauso zu berücksichtigen. Der Staat investiert Steuergelder in den Wandel der Energieversorgung. Eigentlich müsste er dafür etwas zurückbekommen.“ (Betriebsratsmitglied eines großen EVU)

Hier werden einerseits im Bereich der Erneuerbaren Unterscheidungen aufgenommen, die sonst eher aus dem Management im konventionellen Bereich vertraut sind (Staat/Unternehmen). Andererseits wird von konventioneller Seite eine Art Bringschuld der Erneuerbaren ins Spiel gebracht: Das „Zurückbekommen“ ist allein auf den Beitrag vonseiten der Unternehmen im Bereich der Erneuerbaren zur Kompensation erhaltener Subventionen bezogen. Die Replik seitens der Erneuerbaren setzt ihr Alternativszenario dagegen:

„Der Staat bekommt eine günstigere Energieversorgung und spart die Belastung durch nicht internalisierte Kosten für die Beseitigung von Umweltschäden. Durch den Ausbau der Erneuerbaren verringern sich also Kosten. Die Versorgungssicherheit erhöht sich durch kleinteilige, weniger störanfallige Erzeugungsanlagen, und der Zustand der Umwelt verbessert sich.“ (Manager Erneuerbare)

Es gibt zwar kein Zurück hinter die Entwicklung mehr, wohl aber das Festhalten und Ausspielen der unterschiedlichen Präferenzen zur künftigen Gestalt des Energiesystems. Immer wieder kommt dabei die Subventionierungsdiskussion auf den Tisch. Darin steckt der Konkurrenzkampf um die

„Gunst“ der Politik, der den Prozess der Energiewende begleitet. Die allgemeine Aussage, dass die Grundtendenz der Energiewende für unumkehrbar gehalten wird, trägt daher einen Subtext in sich: Da wir die Ausformungen des neuen Systems noch nicht wirklich kennen, müssen wir jeweils für uns dafür sorgen, dass der eigene Handlungsspielraum darin abgesichert wird und wir ihn wo immer möglich ausbauen können. Die Wirkmächtigkeit dieser Argumentation ist allerdings auf das Spiel mit der zeitlichen Dimension angewiesen.

### **7.4.2 Die Sozialverträglichkeit der Energiewende – das vergessene Ziel**

Wer den Auswirkungen von gewachsenen und sich verändernden Mentalitäten bei der Herausbildung des Verhaltens der Akteure und bei möglichen Diskursen auf die Spur kommen will, wird sich mit dem Themenbereich beschäftigen müssen, der in der Zieletrias für die Energiewende – aus welchen Gründen auch immer – unterschlagen wurde. Umso mehr rückt er bei den untersuchten drei Akteursgruppen in den Vordergrund der Auseinandersetzung: die Sozialverträglichkeit der Energiewende.

Schauen Betriebsräte, Management und Gewerkschaften im traditionellen Bereich eher auf die Folgekosten des Abbaus oder auf die Zukunftsperspektiven der neuen Geschäftsmodelle, um sich strategisch aufzustellen? Im Bereich der Unternehmen für erneuerbare Energien scheint wirtschaftliche Konsolidierung Voraussetzung für die Bereitschaft zu sein, sich überhaupt auf Instrumente der Mitbestimmung einzulassen. Wie kann sich die künftige Vertretung der Arbeitnehmer/innen bei länger anhaltenden Unsicherheiten da gestalten? Die alte und die neue Welt der Energiewirtschaft stehen einander mit unterschiedlichen bis konträren Verhaltensdispositionen und Mentalitäten gegenüber. Annäherungen bei Übergängen in zeitlicher Dimension erscheinen noch kaum als verhandelbar und diskursfähig.

Der „Diskurs“ über die Sozialverträglichkeit besteht bisher aus einer langen Aufreihung von Problemanzeigen und ist zudem stark in der alten Energiewelt gefangen. Auch wo er die neue berührt, bleibt er im Modus der Unsicherheit. Sozialverträglichkeit wird mit bereits erfolgten negativen Erfahrungen verbunden – interessanterweise auch in der Gruppe der Erneuerbaren, etwa in der Solarindustrie. Diese Beobachtung soll mit einer Reihe von Aussagen aus den drei Gruppen belegt werden, denn diese zeigen durchaus einen tragfähigen Diskursansatz:

„Die auf Erzeugung bezogenen Gewerkschaften gehen ganz pragmatisch mit den Entwicklungen um. Start-ups sind nicht ihre klassische Klientel. Die sind eher im Dienstleistungsbereich als in der Produktion verortet und stehen somit nicht im Fokus.“ (IG BCE)

„Ist das ein zielführender Ansatz? Sollten Gewerkschaften nicht auch versuchen, die neuen Unternehmen zu gewinnen und in ihre Arbeit zu integrieren?“ (Vertreter eines kommunalen Unternehmens)

„Betriebsräte befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Besitzstandwahrung und Zukunftsgestaltung. Da sie wiedergewählt werden wollen, konzentrieren sie sich eher auf die Situation vor Ort und haben weniger das große Ganze im Blick.“ (Arbeitsdirektor EVU)

„Wir können nur auf Sicht fahren. Es bestehen ständig neue Herausforderungen. Es gibt bereits Betriebsräte, die ihren Job aufgrund der starken Herausforderungen nicht mehr machen wollen.“ (Arbeitsdirektor EVU)

„Die Erneuerbaren haben ein Problem bezüglich der Arbeitnehmerrechte, da sie dezentral und in kleinen Einheiten organisiert sind. Auch sie müssen Arbeitnehmer/innen freisetzen. In der Branche der Erneuerbaren besteht ein sozialpolitischer Rückschritt gegenüber den Verhältnissen in der konventionellen Energiewirtschaft. Die Arbeitnehmer befinden sich hier nicht auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern.“ (Manager Erneuerbare)

„Mitbestimmung ist nicht vom Himmel gefallen, sondern wurde hart erarbeitet. Sie muss auch auf die neuen Branchen übertragen werden.“ (Arbeitsdirektor EVU)

„Es ist eine neue Bewusstseinsbildung notwendig. Neben Strukturwandel und Outsourcing werden progressive Mitarbeiter aus den Betrieben herausgezogen und entwickeln in Start-ups Unternehmenskonzepte. Dieser Prozess findet ohne Betriebsräte statt.“ (Vertreter eines kommunalen Unternehmens)

„Die Gewerkschaften sind zu groß, zu breit aufgestellt und vereinen zu viele unterschiedliche Berufsgruppen.“ (Arbeitsdirektor EVU)

„Früher wurde über Tariferhöhung, Altersteilzeit und unbefristete Übernahme neuer Mitarbeiter gleichzeitig verhandelt. Heute gibt es nur noch Entweder-oder. Die Instrumente sind erprobt, aber es stellt sich zunehmend die Frage, wer sie noch finanzieren kann. Die Gewerkschaften sind da noch stark, wo es zentrale Einheiten gibt.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

„Auch im Bereich erneuerbare Energien werden Bereiche ausgegliedert, wenn sie extern billiger zu betreiben sind. Auch hier sind die Arbeitsplätze nicht dauerhaft gesichert. Die Windbranche zum Beispiel ist komplett ferngesteuert, und die eigenen Mitarbeiter sind leicht durch Externe zu ersetzen.“ (Manager Erneuerbare)

Diese Ausschnitte aus der Problemanhäufung weisen wie die gesamten Diskussion um die Sicherung von Arbeitsplätzen, angemessene Entlohnung, soziale Absicherung und Mitbestimmung viele Berührungspunkte und Überschneidungen zwischen den Akteursgruppen auf, aber diese sind nicht – abgesehen von den eher allgemeinen Forderungen nach Flexibilisierung – auf künftige Handlungsmodelle in der Energiewirtschaft insgesamt orientiert.

„Junge Mitarbeiter wollen autonomer arbeiten. Führungskräfte agieren oft planlos.“ (Betriebsratsvorsitzender eines mittleren Stadtwerks)

Es müsse eine Professionalisierung des Betriebsrats über Bildung und Netzwerke stattfinden. „Dazu ist es notwendig, auf Augenhöhe mit dem Management zu sein, oder vielleicht sogar darüber.“ Motto: „Wir treiben den Vorstand vor uns her.“ Es sei ein Umdenken „weg von Angst und Betrachtung des Mangels hin zu Vertrauen und Erkennen der Chancen“ notwendig (Betriebsratsvorsitzender eines mittleren Stadtwerks). Für die Durchsetzung der Mitbestimmung gebe es

„Expertise aus mitbestimmungsfeindlichen Branchen wie dem Einzelhandel, die in den Bereich der Energiewirtschaft einfließen könne. Die Gewerkschaften müssen die Beschäftigten mitnehmen und sollten sich nicht gegenseitig ausspielen.“ (ver.di)

„Es stellt sich die Frage, was wie beim Mitarbeiter ankommt. Die Mitarbeiter haben das größte Interesse, das Unternehmen voranzubringen. Das Management will den Betriebsrat oft nur als Übermittler schlechter Nachrichten nutzen.“ (Betriebsratsmitglied eines mittleren EVUs)

„Wie sollen die Beschäftigten mitgenommen werden? Auch die Gewerkschaften müssen sich vor dem Hintergrund der Herausforderungen den neuen Gegebenheiten anpassen und alte Zöpfe zum Beispiel im Bereich der Tarifgestaltung abschneiden.“ (Manager eines mittleren EVUs)

„Erneuerbare sind Trittbrettfahrer bei den Großen. Qualifiziertes Personal ist nur bei konkurrenzfähigen Löhnen zu bekommen. Dieses Referenzniveau fällt weg, wenn die Großen wegfallen.“ (Manager Erneuerbare)

„Es geht den Betriebsräten zusammen mit den Unternehmensführungen darum, das größte Übel abzuwenden. Die Kassen sind leer, daher gibt es keinen Verteilungsspielraum. Auf die Schnelligkeit der Entwicklungen reagieren die Betriebsräte oftmals panisch.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

Diese auf die Erfahrungen in den jeweiligen Betrieben gerichteten Einschätzungen sind durchaus selbstkritisch und drängen auf eine Veränderung der Mentalitäten. Im Hinblick auf Überlegungen und Ansätze zur Stärkung des



politischen Einflusses von Betriebsräten und Gewerkschaften wirkt diese Selbsteinschätzung jedoch eher als hilfloses Lamento, und die Versuche, die Wirkungsmacht zu erhöhen, erscheinen einerseits abgehoben und andererseits in der Wirkung begrenzt:

„Die Konzernbetriebsräte telefonieren untereinander. Minister laden die Konzernbetriebsräte der DAX-30-Unternehmen einmal jährlich ein. Die Gewerkschaften haben großen politischen Einfluss, vieles wäre ohne die Arbeit der Gewerkschaften anders gekommen.“ (DGB)

„Politische Arbeit und Demonstrationen sind wichtig. Man muss das bedienen. Sie bringen aber faktisch wenig. Die Betriebsräte müssen argumentativ besser sein als das Management und die Arbeitgeber dazu bringen, konstruktiv zusammenzuarbeiten.“ (Betriebsratsmitglied eines mittleren Stadtwerks)

„Umso wichtiger erscheint es daher, die Rolle der Gewerkschaften auf die politische Mitgestaltung der sozialen und regionalwirtschaftlichen Flankierung des Transformationsprozesses sowie die Unterstützung durch die Bundesregierung für die innerbetrieblichen Prozesse neu zu durchdenken und stärker zu berücksichtigen.“ (Verband kommunaler Unternehmen)

„Wir brauchen eine gesamtgesellschaftlich getragene Lösung. Ich teile die Sorge, dass durch den Umstieg auf die EE und die Digitalisierung in der Energiewirtschaft soziale Errungenschaften verloren gehen. Ich sehe die Umsetzung der Energiewende und die soziale Abfederung des Strukturwandels daher als gesamtgesellschaftliche Aufgaben. Die Abfederung sollte aus Steuermitteln erfolgen. Die Macht der Gewerkschaften nimmt durch den Strukturwandel weiter ab.“ (Manager Erneuerbare)

Die Sorge um das Absinken des künftigen Tarifniveaus in der Energiewirtschaft durchzieht fast alle Beiträge; es beschäftigt die großen EVUs ebenso wie die Erneuerbaren. Auf dieser Ebene entscheidet sich für sie, wer zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehört. Zwischen alter und neuer Welt ist das keineswegs ausgemacht. Über die Größenordnung von Lohnverlusten und -gewinnen wird jedoch nicht gesamtgesellschaftlich und auch nur mittelbar politisch entschieden; dies ist Angelegenheit der Tarifpartner.

Sollte die Sozialverträglichkeit der Energiewende als gesamtgesellschaftliche Frage aber Gegenstand eines öffentlichen Diskurses werden, auch wenn sie sich konkret auf wenige Regionen richtet, müsste dieser die betrieblich eingeschränkten Blickfelder und die Beziehungen der Tarifparteien untereinander weit überschreiten. Die für einen Diskurs zwischen den Akteuren relevante Frage hieße: Wer gehört in den gesamtgesellschaftlich ausgelegten Verhandlungsraum? Die Bereitschaft, in einen solchen breiteren Diskurs einzutreten, ist bei den drei betriebsbezogenen Akteursgruppen nicht son-

derlich ausgeprägt. Das mag auch an der inzwischen gewachsenen Unsicherheit darüber liegen, ob die je eigene Positionierung in der gesamtgesellschaftlichen Perspektive des Diskurses Bestand hat:

„Arbeitsmarktpolitisch wie volkswirtschaftlich sind die Energieunternehmen kein herausragender Faktor mehr. Es ist folglich keine politische Unterstützung zu erwarten und Arbeitsmarktpolitik bietet keinen Ausweg. Aufgabe der Betriebsräte ist es daher, individuelle Lösungen für den eigenen Betrieb zu finden.“ (Betriebsratsmitglied EVU)

### **7.4.3 Digitalisierung und Veränderung in den Wertschöpfungsketten als gesamtgesellschaftliche Herausforderung**

Vom methodisch-qualitativen Ansatz des Projektes her scheint es auf den ersten Blick ein weiter Schritt, die betriebsbezogenen Diskursfelder auf die Ebene und in den Kontext gesamtgesellschaftlicher Trends und Herausforderungsprofile zu stellen. Dies verlangt nach Abstraktion, die aus den Aussagen der Akteursgruppen nicht durchgängig systematisiert darstellbar ist. Gerade wegen der Hemmschwelle, sich auf einen gesamtgesellschaftlichen Diskurs einzulassen, bleibt die Wahrnehmung von Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Positionen beschränkt und sind Aussagen über die gesamtgesellschaftliche Konsensbildung in ihrer jeweiligen Relevanz oft wenig belastbar.

Mindestens zwei große Trends mit gesamtgesellschaftlicher Dimension, die Digitalisierung und die Veränderung der Wertschöpfungsketten angesichts globalisierter Wirtschaft, wirken jedoch massiv auf die Energiewende und die Akteure in der Energiewirtschaft ein. In Interviews und Workshops zu den Auswirkungen auf Arbeitsplätze und betriebliche Umorganisation tauchen diese Trends thematisch immer wieder auf, müssten jedoch bezüglich ihrer Wechselwirkungen untereinander und auf die Energiewende insgesamt systematisch und vertieft weiterbearbeitet werden.

Im Abschlussworkshop wurden beide Trends als durchgehend mitlaufende Faktoren im gesamten Prozess der Energiewende identifiziert und in Expertengesprächen aufgegriffen. In der praktischen Umsetzung weisen diese Trends nicht weniger Unsicherheiten auf als die unmittelbaren energiewirtschaftlichen Dynamiken selbst. Bei genauerer Betrachtung sind sie ursächlich für manche dieser Dynamiken, obwohl sie weit darüber hinausreichen. Daher ist es schwierig, das Energiespezifische und das Gesamtgesellschaftliche voneinander zu trennen. Im Folgenden werden die Expertenaussagen auf der Basis des Protokolls des Abschlussworkshops in Kurzform referiert.

Die gegenwärtige Einschätzung des Digitalisierungsprozesses geht laut Welf Schröter (DGB Baden-Württemberg) von drei Phasen aus: Die erste bezieht sich auf das „Internet der Menschen“, ihre Informations- und Kommunikationsbedürfnisse (Digitalisierung 2.0). Die zweite ist das „Internet der Dinge“ – hier wird das Internet als Instrument für Produktions- und Dienstleistungsprozesse genutzt (Digitalisierung 3.0). In der dritten Phase dient das Internet als Plattform für die automatisierte Bearbeitung und Kontrolle globaler Prozesse in Echtzeit (Digitalisierung 4.0).

Die ersten beiden Phasen bedeuten eine Digitalisierung im Arbeitsvollzug und eine Virtualisierung der einzelnen Arbeitsplätze, der Organisation Betrieb und schließlich auch der betriebsübergreifenden Wertschöpfungsketten. In diesem Feld befinden sich Produktion, Dienstleistung und Verwaltung in der Situation einer nachholenden Entwicklung; diese lenkt den Blick „von innen nach innen“ auf die betriebliche Organisation (vertikale Wertschöpfungskette) und betriebsübergreifend auch von „außen nach innen“ (horizontale Wertschöpfungskette).

Die vertikale Dimension, die die innere Organisation und die Arbeitsplätze transformiert, bewirkt eine Verunsicherung der Betriebsräte und auch der Gewerkschaften. Die horizontale Dimension, die die Konkurrenzsituation neu ausdifferenziert, beschäftigt und verunsichert besonders das Management. Beide Entwicklungen wirken aber auch aufeinander, z. B. bei Veränderungen in den Qualifikationsprofilen und beim Tarifniveau, etwa beim Wechsel von Produktion zu Dienstleistungen mit geringeren Renditemargen. Diese noch wenig durchschauten Wechselwirkungen verstärken die allgemeine Unsicherheit.

Die dritte Phase bedeutet einen Qualitätssprung durch den Einstieg in die Nutzung autonomer Software-Systeme (ASS). Die Automatisierung physischer Maschinen mit Hilfe modernster Steuerungs-Software verbindet sich mit der Automatisierung des virtuellen Arbeits- und Geschäftsraums und delegiert Vollmachten an autonome Software-Systeme. Ist diese Situation einmal eingetreten, handeln die Systeme autonom und ohne Eingriffsmöglichkeit der eingebundenen Akteure. Autonome Systeme entscheiden und lenken anstelle des Menschen und auch hinter seinem Rücken. Im Hinblick auf Entlastung von Arbeit und Wertschöpfung hat dieser Qualitätssprung große Potenziale und birgt zugleich ebenso große Risiken. Diese sind aber bisher nicht Gegenstand eines breiteren systematischen Diskurses, weder in ihren Auswirkungen auf die Kultur der Arbeit in den Betrieben und die sich damit verknüpfenden Mentalitäten noch im Hinblick auf Mitbestimmungsspielräume.

Bezüglich der praktischen Umsetzung der technologisch möglichen Entwicklung wird ein Zeitfenster von fünf bis zehn Jahren angenommen – eine kurze Zeitspanne, um diese Entwicklung zu durchdenken und die Auswirkungen abschätzen zu können (Technologiefolgeabschätzung). Dabei rücken die Grundfragen der Anwendung von ASS und Big Data und deren Zusammenwachsen in den Mittelpunkt der Diskussion. Angewendet auf ein Zukunftsszenario für die Energiewirtschaft geht es vor allem um die Steigerung der Energieeffizienz und der Materialeffizienz, um klimaneutrale Unternehmen und Ultraeffizienzfabriken.

Daher muss sich die Rolle von Betriebsräten um Kompetenzen erweitern, die in vertikalen wie horizontalen Wertschöpfungsketten, also auch betriebsübergreifend denken. Dazu bedarf es einer neuen partizipatorischen Strategie der vorausschauenden Technik- und Arbeitsgestaltung (Mitbestimmung), die das prospektive Formulieren der eigenen Interessen, das Übertragen dieser Interessen in technische Spezifikationen und ihre Verankerung in den neuen Systemen vor deren Anwendung umfasst.

Unter der Maßgabe der Mitbestimmung sollten autonome Systeme, die arbeitnehmerspezifisch ausgewiesene Qualitätsmerkmale nicht enthalten, in den Unternehmen nicht zugelassen werden, so der Grundtenor auf dem Abschlussworkshop. Im Falle von Amazon und Google, den zentralen Playern im Zusammenhang mit Big Data, seien es allerdings keine deutschen Unternehmen mehr, bei denen die Entscheidung liege. Es gehe um globale Verteilungskämpfe und ökonomische Interessen. Das gegenwärtige Zögern von Unternehmensleitungen bei der Einführung der neuen Technologien hänge daher auch mit „Eigeninteressen der Manager“ zusammen, die eine Verengung des eigenen Handlungsspielraums befürchteten. Hier könnten sich die Entwertungsprozesse der Arbeit auf der Managementebene fortsetzen.

Denkt man dieses Szenario der Digitalisierung mit der Veränderung der Wertschöpfungsketten im globalen Maßstab zusammen und nimmt man das Spiel mit der Zeitdimension in der Diskussion der Akteure rund um die Energiewende hinzu, werden laut Joachim H. Spangenberg (Sustainable European Research Institute) die Friktionen sichtbar, die in Wechselwirkung mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen eintreten können.

Auf der Basis der Klimaschutzziele ist bis 2040 eine vollständige Dekarbonisierung notwendig. Die volkswirtschaftlichen Auswirkungen sind immens. Wenn BMW, VW, BASF und Bayer dann auch vom Strukturwandel betroffen sind, interessiert sich niemand mehr für E.ON und RWE. Im Zuge der Einführung der Elektromobilität fällt auch der „Standortvorteil des Know-hows in den Bereichen Motoren, Getriebe und Antrieb“ weg. Die Mobilitäts-

industrie insbesondere asiatischer Länder zieht an Deutschland vorbei; die deutsche Automobilindustrie verliert schon jetzt „wertvolle Zeit“.

Der Braunkohleabbau muss mit einem Zeithorizont von circa zwanzig Jahren auslaufen. Der Strukturwandel kann nur durch staatliche Hilfen wie beim Abbau des Steinkohlebergbaus sozial abgefedert werden. Wegfallende Kapazitäten werden künftig durch erneuerbare Energien dezentral bereitgestellt. So kommt es zu einer Synchronisation von Angebot und Nachfrage, entstehen neue Arbeitsplätze besonders im Handel und IT-Bereich.

Die Netze wandeln sich von Versorgungsnetzen zu Sammel- und Verteilnetzen. Der Primärenergiebedarf soll bis Mitte des Jahrhunderts um 30 Prozent sinken. Die Energieeffizienz ist bereits gestiegen, weitere technische Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung sind gegeben. Der Fokus der Energiepolitik liegt bisher auf erneuerbaren Energien und Fernwärme; ebenso werden aber auch ein neues Mobilitätsmodell und neue Verkehrskonzepte gebraucht. Auch der Wohnraum wird stärker in den Blick rücken.

Die konventionellen Großkraftwerke fallen weg. Eventuell kann es eine Substitution durch Blockheizkraftwerke geben, in denen aber andere Prozesse ablaufen, so dass Weiterbildungsbedarf für die Arbeitnehmer/innen besteht. Neue Arbeitsplätze entstehen im Bereich der Netze und in der Speicherwirtschaft durch Entwicklung, Produktion und Service. Auch dafür sind neue Qualifikationen erforderlich, es gibt noch keine Konzepte für zukünftige Arbeit.

Umschulung, Qualifikation und Zukunftsberufe werden enorm wichtig. Neben dem politisch induzierten Strukturwandel wird es zu einem durch Naturgewalten induzierten Strukturwandel kommen, der neue Arbeitsplätze erforderlich macht. So ist etwa durch den Anstieg des Meeresspiegels die Verlegung von Deichen und neue Infrastruktur erforderlich. Wir brauchen eine Bedarfsanalyse, welche Probleme auf uns zukommen und welche Qualifikationen dafür benötigt werden. Das wäre ein erfolgsversprechenderer Ansatz als der der Umschulung auf Basis der Herkunftsberufe.

Diese Aussagen aus Expertensicht treffen sich in vielem mit den verschiedenen Szenarien, die der Sachanalyse im Rahmen des Projektes ([Kapitel 3](#)) zugrunde lagen. Die Analyse der Akteure ([Kapitel 4](#)) und die Einschätzungen der Beschäftigten in der Energiewirtschaft ([Kapitel 5](#)) sowie die Diskursfähigkeit der unterschiedlichen Akteursgruppen ([Kapitel 7](#)) sind mit den Prognosen besonders in zeitlicher Hinsicht kaum kongruent, geschweige denn akzeptanzfähig oder gar auf einen Konsens hin orientiert. Das macht Annahmen zu realen Entwicklungen eher spekulativ.

Digitalisierung und künftige Wertschöpfungsketten sowie der gesamte weitere Prozess der Entwicklung stehen längst in einem breiteren Transformationszusammenhang als dem der Energiewirtschaft. Dies schließt spezifisch energiewirtschaftliche Entwicklungen nicht aus, aber es verweist darauf, dass der Fortgang der Energiewende von der gesamtgesellschaftlichen Situation abhängig ist und bleibt. Der daraus resultierende gesamtgesellschaftliche Diskursprozess dürfte aufseiten der energiewirtschaftlichen Akteure nicht zugunsten unmittelbar auf den eigenen Bereich begrenzter Interessen eingeschränkt oder gar ausgeblendet werden. Was offenbar fehlt, ist eine Praxis, in der dieser Diskurs auch für den eigenen Interessenbereich als sinnstiftend erlebt werden kann.

## 8 GESELLSCHAFTLICHE VERSCHIEBUNGEN IN HABITUS UND MILIEU UND DIE VERHALTENS- DISPOSITIONEN DER AKTEURE IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

---

In Interviews und Workshops spannte sich der Handlungsspielraum der Akteure zwischen einerseits traditioneller Orientierung und andererseits flexiblerer Orientierung auf (Alt/Jung). Die zu Mustern verdichteten Merkmale des jeweiligen Verhaltens wurden in [Kapitel 6](#) („leistungsorientiertes“ und „modernes Arbeitsmilieu“) und [Kapitel 7.3](#) (Hemmschwellen für den Diskurs) auf empirische Befunde der Habitus- und Milieuforschung bezogen. Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung der Milieus bzw. nach Bourdieu der „soziale Raum“ insgesamt blieb dabei noch ausgespart. Besonders in der Abschlussveranstaltung wurde jedoch ausdrücklich darauf Bezug genommen. Anlass waren Untersuchungen zu den „ideologischen“ Lagern und deren prozentualen Anteil an der Gesamtgesellschaft (Vester 2017; Vester et al. 2016). Vester unterscheidet sechs Haupttypen dieser gesellschaftlichen Lager:

- *Radikaldemokraten* (ca. 11 Prozent) mit einer neueren postmateriell-elitären Grundhaltung der Gleichstellung aller Gruppen, angesiedelt besonders bei den Milieus der Avantgarde und akademischen Intelligenz (bildungsbürgerliches Milieu);
- *Sozialintegrative* (ca. 13 Prozent) mit einer egalitären Grundhaltung für die politische und soziale Gleichstellung aller Gruppen, zu finden in Teilen des hedonistischen, leistungsorientierten und modernen Arbeitsmilieus wie auch im gehobenen Dienstleistungs- und im modernen kleinbürgerlichen Arbeitsmilieu;
- *Skeptisch-Distanzierte* (ca. 18 Prozent) mit einer nachbarschaftlichen Grundhaltung der Solidarität auf Gegenseitigkeit und Hilfe im Notfall, schwerpunktmäßig im leistungsorientierten Arbeitsmilieu und in Teilen des modernen Arbeitnehmer- und des modernen kleinbürgerlichen Arbeitsmilieus;
- *Traditionell-Konservative* (ca. 14 Prozent) mit einer konservativ-elitären Grundhaltung, orientiert an hierarchischer Führung und Fürsorge für Bedürftige, ziehen sich mit dem Schwerpunkt im gehobenen bürgerlichen Milieu durch traditionell hierarchisch orientierte Teile der Arbeitnehmer- und Kleinbürgermilieus;

- *Gemäßigt-Konservative* (ca. 17 Prozent) mit einer konservativ-solidarischen Grundhaltung, ebenfalls an Hierarchie, aber auch an sozialem Ausgleich orientiert, mit Schwerpunkt im traditionellen kleinbürgerlichen Milieu und schwachen Ausläufern im traditionellen und leistungsorientierten Arbeitnehmermilieu;
- *Resigniert-Autoritätsgebundene* (ca. 13 Prozent) mit einer Grundhaltung für sozialstaatlichen Schutz vor Unsicherheit und (ausländischer) Konkurrenz;
- *Rebellisch-Autoritäre* (ca. 14 Prozent) mit rechtsextremer Grundhaltung, für das Recht des Stärkeren und den autoritären Nationalstaat, mit Schwerpunkt in den kleinbürgerlichen Milieus, bei den statusorientierten Unterprivilegierten, im traditionellen Arbeitermilieu und mit kleinen Ausläufern auch im leistungsorientierten und gehobenen bürgerlichen Milieu.

Vor diesem orientierenden Hintergrund lassen sich die in der Energiewirtschaft schwerpunktmäßig vertretenen Milieus (traditionelles, leistungsorientiertes und modernes Arbeitnehmermilieu und in geringeren Teilen modernes kleinbürgerliches Milieu) weit überwiegend sozialintegrativen und skeptisch-distanzierten Grundhaltungen zuordnen. Nur schwache Anteile stehen gemäßigt-konservativen sowie resigniert-autoritätsgebundenen und rebellisch-autoritären Orientierungen nahe. Allerdings gibt es hierzu keine repräsentativen Untersuchungen, so dass wir uns auf die qualitativen Aussagen in Interviews und Workshops beziehen. Sie bestätigen im Wesentlichen das Schwanken der Grundhaltungen zwischen sozialintegrativ und skeptisch-distanziert – innerhalb dieser und zwischen diesen Grundhaltungen finden sich jedoch signifikante Differenzen.

### 8.1 Mentalitätsmuster im energiewirtschaftlichen Bereich

Die erste Linie der Differenzierung lässt sich im leistungsorientierten Arbeitnehmermilieu zwischen den „Geprellten“ einerseits, die eine ihrer Leistung entsprechende Honorierung aufgegeben haben (vgl. Kapitel 6.1), und den an Leistungsorientierung Festhaltenden und zugleich Verunsicherten andererseits feststellen. Die Geprellten wie auch das abnehmende traditionelle Arbeitermilieu artikulieren eine distanzierte Haltung zum Transformationsprozess, dem die Energiewirtschaft unterworfen ist; sie können kaum dafür gewonnen werden, eine proaktive Haltung zu den damit verbundenen neuen



Trends einzunehmen. Zugleich aber sind sie aufgrund der Traditionslinien ihrer Milieus – abgesehen von schwachen Berührungen – weitgehend immun gegenüber traditionell-konservativen sowie autoritäts- und hierarchiegebundenen Verhaltensmustern.

Dies gilt auch für die an Leistungsorientierung festhaltende Fraktion der Traditionslinie des leistungsorientierten Arbeitnehmermilieus, der dem Habitus nach die große Mehrheit der Betriebsratsmitglieder angehört. Hier verlässt man sich auf die erreichten Formen der Mitbestimmung, sieht jedoch mit Sorge, dass diese durch die weitere Entwicklung erodieren könnten. Sicherheitsgarantien seitens des Managements und des Staates sind das Hauptziel des Engagements, das sich daher auch an alte Strukturen und konventionelle Geschäftsmodelle bindet, ohne von deren weiterer Tragfähigkeit überzeugt zu sein. Das Neue steht unter dem Vorbehalt der Bewährung. So überwiegt eine grundsätzlich eher kritische Haltung gegenüber den Entwicklungstrends und eine vorsichtige Haltung gegenüber diskursiven Problemlösungsstrategien. Diese Milieufraktion ist trotz aller Kritik der Entwicklung und Selbstkritik an der eigenen Rolle fest den in ihrem Milieu entstandenen spezifischen Arbeitnehmeridentitäten verbunden.

Die zweite Linie der Differenzierung verläuft innerhalb der traditionellen Energiewirtschaft zwischen der an Leistungsorientierung festhaltenden Fraktion und dem modernen Arbeitnehmermilieu – hier hat die Unterscheidung zwischen Alt und Jung, nicht flexibel und flexibel ihren Ort. Hier wird auch die generationenübergreifende Aushandlung zwischen eher kollektiv orientierten oder aber stärker individuell orientierten Mentalitätsmustern stattfinden, die sich in der Arbeitsgestaltung, dem Lohnniveau, dem Hang zum Co-Management, aber auch gegenüber neuen Technologien und Geschäftsmodellen niederschlagen. Diese Aushandlung verlangt eigentlich nach intensiven innerbetrieblichen Diskursen, die aber keine gesamtgesellschaftlich intendierte Diskursintensität zur Folge haben müssen.

Durch diese Verschiebung in den Akzentuierungen der Mentalitätsmuster ist das moderne Arbeitnehmermilieu aus dem leistungsorientierten hervorgegangen. Anders stellt sich dies bei den von außen in die Betriebe hineinwachsenden Start-up-Mentalitäten dar. Sie bringen postmateriell-elitäre Mentalitätszüge mit, die nicht unbedingt mit den noch dominierenden sozialintegrativen sympathisieren und deutliche Auswirkungen auf die Veränderung der innerbetrieblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und die Arbeitsplatzgestaltung haben.

Die dritte Linie der Differenzierung verläuft zwischen dem leistungsorientierten Milieu in der traditionellen Energiewirtschaft einerseits und den

modernen, zum Teil auch postmateriell ausgerichteten Milieus der auf erneuerbare Energien setzenden Energiewirtschaft andererseits, die inzwischen etabliert sind und auf Augenhöhe agieren. Hier spannt sich der Bogen zwischen der „Rettung“ des Erreichten und der „Durchsetzung“ des Neuen am stärksten, der nicht zuletzt aufgrund des Generationswechsels bis etwa 2035 die Auseinandersetzung über den Fortgang der Energiewende bestimmen wird.

Das sozialintegrative Grundmuster bildet den einen Pol, die Mischung aus eher individuell agierenden modernen Arbeitnehmer/innen und postmateriellen Orientierungen den anderen. Was innerhalb der traditionellen Energiewirtschaft den „Jüngeren“ zugeschrieben wird, verstärkt sich durch die Mentalitäten der Beschäftigten im Bereich erneuerbarer Energien, und zwar die Akzentuierung eher individueller Selbstverwirklichung und weniger die Orientierung an der kollektiv gegründeten Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen.

So kam es nicht von ungefähr, dass sich die Diskussion zu den Mentalitätsverschiebungen auf die Frage konzentrierte, wie denn überhaupt Betriebsratsmitglieder gewonnen werden könnten, wenn die jüngeren Kolleg/innen Vorbehalte gegen korporativ-kollektive Interessenvertretung haben. Dass Jüngere gegenüber den Gewerkschaften eher skeptisch eingestellt sind, ist anscheinend eine verbreitete Erfahrung gerade auch in der traditionellen Energiewirtschaft.

Habitus- und Milieuanalysen aber zeigen, dass skeptische Haltungen gegenüber Betriebsrat und Gewerkschaft weniger prinzipiell begründet sind, sondern sich an der Art und Weise festmachen, wie Betriebsräte und Gewerkschaften als kollektive Vertretung funktionieren und agieren. Die jüngere Generation sei durchaus auf solidarische Grundhaltungen ansprechbar, wie die Studien zeigen, aber ein Top-down-Stil gefalle potenziellen Kandidat/innen für die Betriebsratsarbeit nicht, so Michael Vester im Abschlussworkshop.

Daher sollte näher untersucht werden, wo Betriebsräte und Gewerkschaften anders als üblich, also flexibler im Hinblick auf die eigenen Regeln und Repräsentationsformate gehandelt haben und damit erfolgreich waren. Die Gewerkschaften sind durch ihre an den Mitgliedern orientierte Interessenbindung im Wesentlichen dem traditionellen leistungsorientierten Milieu und damit sozialintegrativen Grundmuster zuzuordnen. Dies schafft Zugangsprobleme für das moderne bis postmaterielle Arbeitnehmermilieu im konventionellen Bereich und in noch stärkerem Maße für postmaterielle Orientierungen bei den Beschäftigten in der neuen Energiewirtschaft. Aufgrund des Generationenwechsels könnten diese Probleme noch zunehmen, wenn das Verhältnis zwischen Alt und Jung nicht offen bearbeitet wird.

Wenn es sich aber so verhält, dass Habitus und Milieu trotz dieser Verschiebungen in Grundmuster und Verhaltensdispositionen relativ beständig bleiben und sich dies in der solidarischen Orientierung am deutlichsten zeigt, sind Berührungspunkte innerhalb der Milieus und auch über Milieugrenzen hinweg vorhanden. Dies bedeutet nicht, dass interaktive Kommunikation und der Diskurs als solcher schon als sinnvoll angesehen werden; die Solidaritätsorientierung zielt hier vielmehr auf konkrete Krisensituationen. Daran knüpft die Forderung nach Sozialverträglichkeit der Energiewende an, allerdings wird Solidarität je nach Gruppe unterschiedlich akzentuiert – als Folge kollektiver Repräsentativität auf der einen, als notwendige individuell-direkte Einflussnahme auf der anderen Seite.

Die künftige Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen kollektiv-sozialintegrativen und individuell-postmaterialistischen Mentalitätsausprägungen scheint über die Bereitschaft zu entscheiden, sich auch auf den breiteren gesellschaftlichen Diskurs einzulassen. Als neues Feld hierfür deutet sich die Auseinandersetzung über die Art der Digitalisierung im Zusammenhang mit eher zentral oder stärker dezentral ausgerichteten Systemvarianten an. Ob die Auseinandersetzung über diese technologische Entwicklung in ihren Auswirkungen auf Arbeitsbeziehungen, Arbeitsplatzgestaltung und Formen der Mitbestimmung eine diskursive Brücke zwischen den unterschiedlichen Mentalitäten bilden kann oder ein konfliktträchtiges Feld für neue Distinktionen eröffnet, ist noch nicht ausgemacht.

## **8.2 Das Spektrum gesamtgesellschaftlicher Mentalitätsmuster und die Energiewende**

Bei der repräsentativen Akzeptanzumfrage zur Energiewende, die im Auftrag der Agentur für Erneuerbare Energien im Oktober 2018 durchgeführt wurde (AEE 2018), sprachen sich 93 Prozent der Befragten für den stärkeren und schnelleren Ausbau der regenerativen Energien aus. 81 Prozent führen als Grund den Klimaschutz und 79 Prozent die Generationengerechtigkeit an. Den Ausbau der Photovoltaik unterstützen 83 Prozent, den der Windenergie 69 Prozent und den von Überlandleitungen 78 Prozent.

Dies unterstreicht die Stetigkeit hoher Zustimmungswerte in der Gesamtgesellschaft. Da solche Umfragen jedoch nicht nach Habitus und Milieu differenzieren, lassen sie keine Aussagen hinsichtlich der politischen Lager – nicht zu verwechseln mit Parteienpräferenzen – und deren Affinität zum gegenwärtigen Diskurs zu. Auf Habitus und Milieu basierte quantitative reprä-

sentative Befragungen, die mit Hilfe von Faktor- und Clusteranalysen (Vester et al. 2016, S. 429 ff.) Auskunft über politische Haltungen geben, liegen speziell für die Energiewende bisher nicht vor. Aufgrund des qualitativen Ansatzes dieses Projektes ist es jedoch möglich, Affinitäten zwischen politischen Grundhaltungen und Energiewende heuristisch zu erschließen, wenn man die von Vester identifizierten Haupttypen der „ideologischen Lager“ als Grundlage nimmt und dabei nach ihrer grundsätzlichen Bereitschaft zum Diskurs fragt.

Die mentalen Grundmuster und die sich daraus entwickelnden Handlungsstrategien der Akteure in der Energiewirtschaft stehen in Teilen durchaus im Einklang, aber auch in Konkurrenz zur gesamten Breite dieser Haupttypen. Diskursive Kommunikationsformen zur Klärung der strittigen Entwicklungspfade und der zeitlichen Dimension für eine insgesamt akzeptanzfähige und sozialverträgliche Energiewende gehören nicht bei allen zum selbstverständlichen Arsenal der Verhaltensdispositionen.

Prinzipielle Offenheit für diskursive Kommunikationsformen und argumentative Auseinandersetzung ist im liberal-intellektuellen, im postmodernen und im modernen Arbeitnehmersmilieu, aber auch im modernen bürgerlichen und modernen kleinbürgerlichen Milieu am deutlichsten positiv besetzt. Hier begegnen sich postmateriell-individuelle, sozialintegrativ-solidarische und abgemildert hierarchische Orientierungsmuster. Diese sind neuen gesellschaftlichen Entwicklungen gegenüber, die sie für zukunftsträchtig und ihrem Lebensstil angemessener halten, proaktiv aufgeschlossen und am ehesten auch in politischem Engagement verbunden.

Dies schließt nach dem Diskursverständnis Bourdieus neben der argumentativen Auseinandersetzung auch die öffentliche Kundgebung und Demonstration bis hin zu zivilem Ungehorsam gegenüber einem als dominant empfundenen Politikstil ein. Hier haben spontane Formen selbstorganisierten zivilgesellschaftlichen Engagements bis hin zu ihrer verbindlicher Institutionalisierung entlang priorisierter Themenfelder ihren habitus- und milieu-bezogenen Ausgangspunkt.

Auf die Energiewende bezogen stehen „Wahlverwandtschaften“ zwischen diesen Milieutypen am Beginn der zunächst symbolpolitisch geforderten, dann technologisch gestützten und schließlich politisch gewollten Transformation hin zu erneuerbaren Energien. Inzwischen hat sich diese Haltung auch unternehmerisch in neuen Geschäftsmodellen etabliert und auf Augenhöhe mit der traditionellen Energiewirtschaft positioniert. Die prinzipielle diskursive Offenheit findet ihre Grenze allerdings dort, wo die gewollte Entwicklung in ihrer Dynamik behindert oder gar gebrochen zu werden droht.

Hier wendet sich das Engagement gegen diejenigen Grundmuster, die rückläufige Entwicklungen durch politische Einflussnahme befördern wollen.

In dieser Untersuchung wurde ein Berührungsfeld der Milieugruppe der Erneuerbaren mit dem leistungsorientierten sozialintegrativen Arbeitnehmermilieu sichtbar, das sich offenbar bei dem – in der Zieletrias zur Energiewende „vergessenen“ – Ziel der sozialverträglichen praktischen Umsetzung herausbildet. Diese neue Affinität weist jedoch einen inneren Bruch auf: Einerseits wird die Sozialverträglichkeit in den Kontext der beständigen Weiterentwicklung hin zu erneuerbaren Energien gestellt; andererseits setzt man auf Auffanglösungen für eine zeitlich noch auszuhandelnde Fortexistenz von Teilen des konventionellen Systems (besonders Stromerzeugung aus Kohle).

Was dies im gesamtgesellschaftlichen Diskurs bedeutet, zeigen die aktuellen Demonstrationen für die eine wie für die andere Position. Darin zeichnet sich zwar eine weit überwiegende Tendenz in Richtung erneuerbarer Energien ab (*Fridays for Future* und zivilgesellschaftliche Partner einerseits und Demonstrationen gegen den Kohleausstieg andererseits), eine diskursive Bearbeitung des Problems zwischen den beiden „Lagern“ findet bisher jedoch kaum statt; stattdessen wird die Klärung eher nach außen in die politischen Rahmenbedingungen verlagert.

Innerhalb des leistungsorientierten Arbeitermilieus, das die traditionelle Energiewirtschaft weitgehend bestimmt und den sozialintegrativen Habitus am deutlichsten repräsentiert, hat sich eine Mentalität „verunsicherter Sicherheit“ ausgeprägt. Dies zeigt sich vor allem an der Verarbeitung der Entwertung von Arbeit und damit verbundener Lebensleistung. Die zwei Wege, auf denen sich diese Verarbeitung bewegt, sind einerseits die aktive Behauptung infrage gestellter Sicherheiten und deren Anpassung an die neue Situation und andererseits der eher resignative Rückzug der „Geprellten“ gegenüber der Entwicklung.

Der erste Weg sieht in der diskursiven gesamtgesellschaftlichen und politischen Auseinandersetzung zur Energiewende die akute Herausforderung zur kollektiven Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und zur Bewahrung der erreichten Formen und Verfahren der Mitbestimmung zwischen den Tarifpartnern (Schutzfunktion) und setzt hier Fokus. Dies liegt in der traditionell sozialintegrativen Mentalität dieser Gruppe begründet. Betriebsräte und trotz mancher Branchendifferenzen auch die Gewerkschaften sind diesem Weg weiter verpflichtet, müssen ihn aber unter den neuen objektiven Bedingungen neu ausbuchstabieren.

Hier wird der Diskurs in gesamtgesellschaftlicher Dimension zweigleisig: Einerseits bezieht er sich auf das künftigen Design der Energiewirtschaft (Un-

ternehmensorganisation, politische Rahmenbedingungen für unterschiedliche Bereiche der technologischen Entwicklung, Marktregulierung), andererseits auf das künftige Design der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und die Sozialverträglichkeit der Veränderungen bei unabwiesbaren Anpassungsvorgängen. Beide „Gleise“ haben ihre je eigene Richtung und verlaufen keineswegs immer parallel zueinander.

Das bisher in der Regel bewährte Instrument für Konfliktlösungen ist das der Aushandlung; Erfolg wird dabei politisch und sozial an der eigenen korporativen Durchsetzungsfähigkeit gemessen. Das bedeutet, dass dieser Diskurs in Form und Verfahren an definierte und institutionalisierte Gegenüber gebunden ist. Dies ist beim allgemeingesellschaftlichen Diskurs zur Energiewende anders, der Beziehungen auch zu Akteuren mit einschließt, die nicht an den eingeübten Verfahren beteiligt sind. In akuten Entscheidungssituationen geht man Wahlverwandtschaften mit anderen „Lagern“ ein, soweit sich eigene Positionen dadurch stärken lassen. Gerade bei der Energiewende aber zeigt sich, dass die unmittelbar betroffenen Akteure zunehmend unter sich bleiben.

Auch wenn sich große Teile des leistungsorientierten Milieus „geprellt“ fühlen, sind die sozialintegrativen Mentalitätsmuster, durch die es geprägt wurde, nicht verschwunden, aber je nach Grad der Enttäuschung stehen die Geprellten der Energiewende und damit auch dem entsprechenden Diskurs distanziert gegenüber. Dies kann zu unterschiedlichen Wahlverwandtschaften auch mit Gruppierungen führen, deren mentale Orientierungen – wie beim kleinbürgerlichen resigniert-autoritätsgebundenen Milieu – keine argumentativ-diskursiven Kommunikationsformen bevorzugen, sondern eher zu Protestverhalten gegen die Transformation neigen.

Bei Wahlen und besonders in akuten Krisensituationen bewegen sich solche Wahlverwandtschaften zwischen grundsätzlicher politischer Abstinenz und demonstrativem bis militantem Aufbegehren gegenüber Autoritäten, für die man früher politisch votiert hat, von denen man sich nun aber nicht mehr verstanden, akzeptiert oder wahrgenommen fühlt. Hier geraten auch Angebote eines sozialverträglichen Arrangements unabhängig von den realen Lebens- und Arbeitssituationen an die Grenzen der Diskurs- und Akzeptanzfähigkeit.

Die Affinitäten für mögliche politische Wahlverwandtschaften reichen über die Milieus hinaus; Milieuorientierungen sind dennoch dauerhafter als situativ zustande kommende politische Affinitäten. Im gesamtgesellschaftlichen Diskurs und der damit verbundenen Aufmerksamkeitsökonomie steht die Energiewende gerade im Kontext des Klimaschutzes weit oben auf der

Agenda. Wie sich in vielen Aussagen auch zur Zieltrias der Energiewende zeigte, geraten sozialintegrative Grundhaltungen in deutliche Konkurrenz zu umweltpolitischen Orientierungen. Angesichts der in diesem Prozess anstehenden verbindlichen Richtungsentscheidungen und der zeitlichen Dimension für ihre Umsetzung muss damit gerechnet werden, dass Konfliktsituationen eintreten, in denen der milieubestimmende Habitus nicht unbedingt auch die politischen Orientierungen bestimmt.

Um dies im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Energiewende zu verdeutlichen, wurden vier Energiewendeszenarien bis 2035 mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen als Orientierungsrahmen (Roadmap) für Betriebsräte entwickelt (INEP-Institut Oldenburg 2018)<sup>3</sup>. Diesen liegt von der methodischen Anlage her die Mitbestimmungsstudie der Hans-Böckler-Stiftung (2015) zugrunde, die sich in der Einschätzung der gesamtgesellschaftlichen Trends mit den Ergebnissen aus der Milieuforschung trifft. Die Szenarien zur Energiewende bis 2035 zeigen auf, in welchem Spektrum sich Verhaltensdispositionen der verschiedenen Akteure verändern könnten, wenn die gesellschaftliche und politische Entwicklung dies erfordert.

---

3 Online abrufbar unter [www.inep-international.de/Konversion.html](http://www.inep-international.de/Konversion.html)

## 9 ZUSAMMENFASSUNG DER PROJEKTERGEBNISSE

---

Die zusammenfassende Darstellung der Projektergebnisse folgt der im Projektantrag aufgefächerten zentralen Forschungsfrage (vgl. Kapitel 2). Diese richtet sich auf die Konversionsstrategien in den Unternehmen der Energiewirtschaft, die Gestaltung attraktiver und sozial akzeptabler Entwicklungen für Arbeitnehmer/innen und die spezifischen Rollen, die die einschlägigen Akteure dabei spielen. Die Auffächerung ging von vier Hypothesen aus:

- Arbeitnehmer/innen verfolgen ihre Interessen bei Innovations- und Modernisierungsprozessen aktiv.
- Unternehmen müssen Interesse daran haben, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Arbeitnehmer/innen mitbestimmend beteiligen.
- Gewerkschaften und Betriebsräte bewähren sich als Mittler zwischen „Verlierern“ und „Gewinnern“ im Prozess der Energiewende.
- Es gibt ein gesamtgesellschaftlich begründetes Interesse an einer Konvergenz zwischen Staat, Energiewirtschaft und Zivilgesellschaft für das Gelingen der Energiewende.

Aus diesen Hypothesen wurden sechs Forschungsmodule abgeleitet. Die Darstellung der Projektergebnisse folgt diesen Modulen.

### 9.1 Strukturwandel und Transformation – Probleme und Lösungsansätze der Akteure (Forschungsmodul 1)

Die Gruppe der *Betriebsräte in großen EVUs und Stadtwerken* ist durch eine doppelte Orientierung gekennzeichnet: Auf der einen Seite wird die Situation in den Betrieben durch Geringschätzung und Entwertung der eigenen Arbeit, der Lebensgeschichte und der Verdienste als akute Krise bis hin zur Bedrohung der Existenz empfunden; auf der anderen Seite herrscht die Überzeugung, die Entscheidungen seien „gelaufen“ und unumkehrbar.

Veränderungen in den Betrieben (Umorganisation, Arbeitsplatzabbau und -verlagerungen) werden mit den bewährten Instrumenten der Mitbestimmung (Tarifhoheit, Betriebsvereinbarungen) bearbeitet. Dazu gehören auch Frühverrentungen – zumeist noch auf hohem Niveau –, das Aushandeln zeitlich begrenzter Arbeitsplatzgarantien und Umschulungen bzw. Arbeitsplatzverlagerungen in andere Betriebsbereiche (von Erzeugung zu Netz



und Vertrieb), die Existenzgarantien versprechen, aber mit hohen Unsicherheitsfaktoren belegt sind. Bei Tarifentwicklungen geht man daher eher keine Experimente ein, um Ausgründungen und neuen, auch branchenübergreifenden Zuordnungen in der Tariflandschaft in Richtung Personalkostenreduzierung entgegenzuwirken.

Das Vertrauen in neue Geschäftsmodelle ist gering. Es wird versucht, Spielräume für die Nutzung konventioneller Energie so lange wie möglich offenzuhalten (subventionierte Backup-Kapazitäten). Dass sich dabei mittelfristig eine Schere zwischen zwei „Parallelsystemen“ öffnet, ist durchaus bewusst.

Die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften werden als notwendiges Bündnis mit der „eigenen“ Branchengewerkschaft (Schutzfunktion) und zur Durchsetzung tariflicher und politischer Interessen gepflegt und aktiv gestaltet. Es gibt auch noch einen Korpsgeist in den Betriebsräten, der die eigene Bedeutung für das Erreichte (Stolz) und auch für die künftige Entwicklung unterstreicht.

Zwischen traditioneller Betriebsratsarbeit und dem Verhalten jüngerer Arbeitnehmer/innen zeigt sich eine Mentalitätsverschiebung. Die Jüngeren setzen weniger auf kollektive, sondern eher auf individuelle Lösungen durch „Selbstverwirklichung“. Sie verstehen sich als Co-Management und stehen den neuen Geschäftsmodellen näher (auch unter Start-up-Bedingungen). Damit entsprechen sie unternehmerischen Forderungen nach mehr „Flexibilität“, auch im Hinblick auf Tarife, Arbeitsbedingungen und individuelle Arbeitsverträge. Dies wird sich im mittleren Zeithorizont der Energiewende, wenn die ältere Generation aus dem Arbeitsleben ausgeschieden ist, je nach politischen Rahmenbedingungen (vgl. die vier Szenarien bis 2035; INEP-Institut Oldenburg 2018) auch auf die Praxis der Mitbestimmung auswirken.

Die *Gruppe der Arbeitsdirektoren, Aufsichtsräte und des Management in großen EVUs und Stadtwerken* ist von einer pragmatischen Grundhaltung bestimmt. Sie schreibt Betriebsräten und Gewerkschaften einen noch nicht überwundenen Hang zur Besitzstandswahrung zu, stellt Mitbestimmung in den Betrieben jedoch prinzipiell nicht infrage. Organisatorische Umstellungen werden samt ihren Folgen wie neuen Tarifeinstufungen, Nichtanwendung bisheriger Betriebsvereinbarungen und Rationalisierungsprogrammen mit der Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeit (Überleben des Unternehmens) begründet und für „alternativlos“ gehalten. Zwar kommen noch Reminiszenzen an die „goldenen Zeiten“ zur Sprache, aber das ist Vergangenheit, die nur noch als „Glattziehen alter Baustellen“ in die Gegenwart hineinreicht.

Diese Gegenwart wird entlang kalkulierbarer Rendite- und Verlusterwartungen gestaltet. Umstellungen sind weniger von Klimaschutzzielen getrieben, sondern werden als Reaktion auf energiepolitische Rahmenbedingungen verstanden. Mit einbezogen sind die noch für die mittelfristige Zukunft nutzbaren konventionellen Erzeugungskapazitäten, die als subventionierte Einsatzreserve vorgehalten und gewartet, aber nicht mehr ausgebaut werden. Umstellungen erfolgen zugunsten der ausbaufähigen Betriebsbereiche (Verteilnetze, Kundenorientierung, Kraft-Wärme-Kopplung). Das investive Engagement richtet sich, wenn auch verhalten wegen der noch fehlenden Infrastruktur (Übertragungsnetze), auf Offshore-Windenergie, da hier die Kraftwerksgröße am ehesten den traditionell zentralisierten Versorgungseinheiten entspricht. Künftige Speicheroptionen wie reversibel einsetzbare Power-to-Gas-Technologien spielen wegen noch nicht garantierter Wirtschaftlichkeit bisher kaum eine Rolle für das Investitionsverhalten.

Die Digitalisierung der Energiewirtschaft ist unter Steuerungs- und Lenkungsaspekten positiv besetzt. Für die neuen Geschäftsmodelle wird sie als unausweichlich und unabdingbar gesehen, aber auch als Begrenzung der einzelbetrieblichen Handlungsspielräume. Vor dem Hintergrund des erkannten eigenen Nachholbedürfnisses werden Kooperationen mit Start-ups und Gründerzentren zur Entwicklung neuer tragfähiger Geschäftsmodelle für digitale Dienstleistungen, auch im IT- und Telekommunikationsbereich, gesucht und gefördert.

Die etablierten Akteure im Bereich *erneuerbare Energien, Genossenschaften und kleine bis mittlere Stadtwerke* verfolgen eine Unternehmenspolitik der Durchsetzung von Photovoltaik, Wind und Biomasse und der überwiegend dezentralen Organisation des künftigen Energiesystems bei möglichst viel Eigenbeteiligung von Bürger/innen (Prosumern). Sie drängen auf die möglichst schnelle Umsetzung des technisch Möglichen.

Es handelt sich jedoch keineswegs um eine homogene Gruppe von Akteuren, sondern um eine höchst heterogene Konstellation, die sich entweder an bestimmten Technologien oder an spezifischen unternehmerischen Organisationsformen zwischen lokal und international ausrichtet. Auch diese Gruppe folgt ökonomischen Vorteilen, was sich nicht nur an der globalen Konkurrenz der Produktion von Solarzellen zeigt, sondern auch beim Auf und Nieder des privaten Investitionsvolumens (Genossenschaften und Privathaushalte) und bei Ausweitungen oder Restriktionen in den Fördersystemen (EEG). Zusammengehalten wird diese Akteurslandschaft von dem übergeordneten Ziel, die Energiewende als praktische Voraussetzung für das Erreichen der Klimaschutzziele unumkehrbar zu machen.

Die Professionalisierung in diesem Bereich hat bisher nicht zu einer eigenen kollektiven Kultur der Arbeitsbeziehungen in den Betrieben geführt. Aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen sind Betriebsräte zwar weitgehend vorhanden, haben aber in der Regel eher wenig gewerkschaftliche Anbindung. Dennoch existieren informelle Orientierungen an tariflichen Vorgaben aus der „alten“ Energiewirtschaft auf niedrigerem Niveau. Flächen- oder Branchentarifverträge werden jedoch abgelehnt; hier haben sich die stärker individuell geprägten Arbeitsbeziehungen durchgesetzt. Flexibilität in den Arbeitsbeziehungen ist kein Ob, sondern allenfalls ein Thema des Wie. Dennoch ist das Bedürfnis nach Solidarität keineswegs verschwunden, wird aber eher individuell im Direktverhältnis zwischen Management und Arbeitnehmer/innen verstanden. Die Alterspyramide in den Betrieben tendiert deutlich hin zur jüngeren Generation.

Digitalisierung in der Energiewirtschaft ist in dieser Akteursgruppe ein selbstverständliches Muss, auch und gerade für die künftige Arbeitsplatzgestaltung. Sie wird jedoch nicht nur als Managementinstrument zur zentralen Steuerung und Lenkung gesehen, sondern auch als technologisch notwendiges Verbindungsglied zur Vernetzung von dezentralen Energieproduzenten und -nutzern. Gegenüber Big Data überwiegen die Vorbehalte.

Die drei genannten Gruppen von Akteuren wirken mit ihren unterschiedlichen Positionierungen auf den Prozess der Energiewende ein. Von Betriebsräten in großen EVUs und Stadtwerken geht dabei ein Verzögerungseffekt aus, der aus der nicht aufgelösten Spannung zwischen der Bewahrung des erreichten Status quo (Mitbestimmung und Betriebsvereinbarungen) und der Anpassung an das als bedrohlich erscheinende neue Anforderungsprofil resultiert. Bei der Gruppe der Arbeitsdirektoren und des Managements erscheint die Abwicklung der „goldenen Zeiten“ beschlossene Sache, dabei wird jedoch auch auf das funktionierende Bewährte (Netze, Vertrieb, Dienstleistung) und dessen Anpassung gesetzt.

Mit Betriebsräten und auch Teilen der Gewerkschaften ist das Management durch das möglichst lange Offenhalten des Einsatzes fossiler Energien (Kohle, Erdgas) verbunden. Die heterogene Gruppe der Akteure bei den Erneuerbaren setzt auf die dezentrale Eigendynamik der neuen Technologien und den Rückhalt in der Zivilgesellschaft. Auch aus diesem Grund sperrt sie sich weitgehend gegen korporative Elemente aus der traditionellen Energiewirtschaft und setzt die Stichworte „Bürgerenergie“ und „Dezentralisierung“ dagegen.

Ein kommunikativer Reflexions- und Diskursraum, der diese unterschiedlichen Selbstverständnis- und Mentalitätsmuster zusammenführen würde,

existiert bisher nicht, wäre jedoch Voraussetzung dafür, dass der tiefgreifende Transformationsprozess in der Energiewirtschaft konsensorientiert und allgemein akzeptanzfähig gestaltet werden könnte – und zwar

- auf technologischer Ebene (erneuerbare Energien, Speicherung und Digitalisierung),
- auf politischer Ebene (Klarheit über die Rahmenbedingungen) und
- auf der betrieblichen Ebene (Mitbestimmung und „gute Arbeit“).

Besonders die mentalen Verschiebungen geben diesem Prozess sein gesellschaftlich-soziales Gesicht. Im Workshop, der die unterschiedlichen Akteur/innen zusammenführte, und auch beim Abschlussworkshop zeichnete sich als Anknüpfungspunkt für den Einstieg in einen solchen gemeinsamen diskursiven Reflexionsraum das Thema der sozialen Verträglichkeit der Energiewende und ihre entsprechende politische Gestaltung ab. Es macht sich zwar vor allem an regionalen Krisenszenarien fest, unterstreicht aber die große gesellschaftspolitische Bedeutung einer kohärenteren Regionalentwicklung.

## **9.2 Beteiligungsmöglichkeiten im Transformationsprozess und Umgang mit betriebsbedingten Kündigungen (Forschungsmodule 2 und 4)**

Aus Interviews und Workshops wird deutlich, dass Beteiligungsmöglichkeiten von Arbeitnehmer/innen sich im Dreieck zwischen politischen Rahmenbedingungen (gesetzliche Vorgaben und Richtlinien), Unternehmenskultur (Mitbestimmung und Betriebsvereinbarungen) und Mentalitätsverschiebungen im Generationenverhältnis bewegen.

### **9.2.1 Kernkraft, Braun- und Steinkohle**

Bei Kernkraftwerken gibt es Zeitvorgaben für die Stilllegung; in welchen Zeiträumen der Rückbau erfolgt, ist im Einzelnen nicht festgelegt. Bei Braunkohle geht es zum einen um den Tagebau, zum anderen um die Kraftwerke. Klare Vorgaben gibt es für beides nicht, die Auslaufzeiten für die Kraftwerke reichen bis in die 2030er Jahre, Neuinvestitionen finden nicht statt. Ähnliches gilt für Steinkohlekraftwerke. Dass auch hier Stilllegung und Rückbau erfolgen, ist nur im Hinblick auf die Zeiträume strittig.

Arbeitsplatzabbau und Transfer von Arbeitsplätzen in andere Bereiche sind vor diesem Hintergrund das zentrale Problem für die Arbeitnehmervertretungen. Bisher wurde es über Frühverrentungen zu lösen versucht (Alterspyramide). Hier kann man allenfalls bezüglich des Rentenniveaus und seiner Garantie (Betriebsrenten) von Beteiligungsmöglichkeiten sprechen. Betriebsbedingte Kündigungen sind bisher durch Betriebsvereinbarungen ausgeschlossen, die allerdings zeitlich befristet und damit der Unsicherheit des „Danach“ ausgesetzt sind. Besonders in der nächsten Dekade, in der die Produktionsbereiche ihre Wirtschaftlichkeit verlieren könnten, wenn sie nicht als subventioniertes Backup „überleben“ (etwa Kohlekraftwerke mit KWK-Anbindung), werden die Spielräume für Mitgestaltung noch enger. Dies war allen Beteiligten in Interviews und Workshops sehr bewusst und ist die Erklärung für die Verzögerungseffekte, die die Strategien über die Zeitschiene bestimmen.

Sowohl bei Kernenergie wie bei Braunkohle werden auch unter Beteiligung von Betriebsräten und Gewerkschaften Geschäftsmodelle für den mittelfristigen Übergang entwickelt: bei der Kernenergie die Aufrechterhaltung des Know-hows (Stammebelegschaften und internationales Engagement) und die Kooperation mit dem Bausektor (Recycling nicht kontaminierter Gebäudesubstanz), bei der Braunkohle die Verbindung mit der chemischen Industrie. Diese Geschäftsmodelle können zur Abschwächung des Arbeitsplatzabbaus beitragen, ihn aber auf Dauer nicht entscheidend beeinflussen.

Beteiligungsmöglichkeiten für Betriebsräte eröffnen sich auch in über- und außerbetrieblichen neuen Kooperationsformen mit kommunalen, unternehmerischen und zivilgesellschaftlichen Partnern in Regionen, die von Betriebsschließungen betroffen sind. Dazu sind politische Anreize nötig. Von außen initiierte „Lösungen“ werden aber nur einen begrenzten Beitrag leisten, wenn sie die Akteure nicht in nachhaltige Vernetzungsprozesse mit einbeziehen und neue Investitionen dadurch tragfähig machen. Der sozialverträgliche Wechsel von traditionell gewohnten zu neuen Technologien ist, wie diese Untersuchung zeigt, immer auch mit der Akzeptanz neuer Verhaltensdispositionen und Wertorientierungen verbunden.

Insgesamt gesehen ist dies ein noch unerschlossenes Feld, das erhöhter Aufmerksamkeit und politischer Beachtung bedürfte, die es bisher noch nicht bekommt. Anknüpfungen dafür gibt es bei der jüngeren „Fraktion“ der Arbeitnehmer/innen und in den neuen Dienstleistungsbereichen der Unternehmen. Das aber setzt eine Akzeptanz durch die Betriebsräte (Betriebsvereinbarungen) und Gewerkschaften (Tarifverträge) und der Politik (Anreizsysteme) voraus.

## 9.2.2 Rationalisierung, Umstellung und Neuausrichtung der großen Unternehmen

Die größten Auswirkungen auf Mitbestimmung und Beteiligung sowie auf die Zahl und Qualität der Arbeitsplätze werden in den Interviews und Workshops der Umorganisation bei den großen EVUs zugeschrieben. Die Grundhaltung zu diesen Umstellungen ist ambivalent zwischen Hoffnungen und Befürchtungen eingebunden. Insbesondere der Trend weg von Großkraftwerken zu dezentralen Produktionsformen (mit Ausnahme der Offshore-Windenergie) und zur Konzentration auf Verteilnetze und Dienstleistungen (Kundenorientierung) werden als unausweichlich gesehen.

Dies ist immer mit niedrigeren Tarifeinstufungen (Branchenwechsel) oder Verzicht auf Betriebsvereinbarungen verbunden. Bisherige Spielräume, die den Erwartungen der Stammebelegschaft entsprechen, werden als unrealistisch eingestuft. Aushandlungsinstrumente zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat geraten unter Druck und büßen an gewohnter Verlässlichkeit ein. Betriebsräte, die sich auf die Alternativlosigkeit einlassen, erscheinen als Erfüllungsgehilfen des Managements; Betriebsräte, die sich Rationalisierungsprogrammen widersetzen, werden als starr und als Verweigerer der geforderten Flexibilität angesehen.

Neue Spielräume eröffnen sich am ehesten in der Vorwegnahme der zu erwartenden Entwicklungen durch proaktive Betriebsratsarbeit. Sie äußert sich in Forderungen nach Beteiligung an der Projektentwicklung, -durchführung und -auswertung und verlangt eine Öffnung der Betriebsratsarbeit für Co- oder Change-Management. Dies gilt ebenso für ausgegründete Start-ups wie für die Kooperation mit Gründerzentren und universitären Einrichtungen.

Neue Formen von Betriebsvereinbarungen richten sich auf stärker individualisierte Arbeitszeitregelungen, Arbeitsbedingungen, Weiterbildung, Familie und Beruf sowie individuelle Arbeitsverträge. Diese Öffnungen erweitern die betriebliche Mitbestimmung; der Anspruch proaktiven mitbestimmten Handelns wird dadurch unterstrichen. Gerade dieser Anspruch wurde auch in den Interviews und Workshops hervorgehoben, zielte allerdings darauf, die Forderung nach Flexibilität nicht nur an den vom Management initiierten Projekten auszurichten, sondern die Mitwirkungsinteressen von Arbeitnehmer/innen bereits bei der Planung von Projekten strategisch gezielt einzubringen und solche Prozesse auch selbst zu initiieren.

Spielräume zur Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen an den mit der Digitalisierung einhergehenden Umstellungen sind bisher kaum Gegen-

stand proaktiven Handelns auf Betriebsratsebene. Hier werden jedoch im Zeitfenster der nächsten zehn Jahre entscheidende Grundlagen nicht nur für die Ausgestaltung der Technik, sondern auch für die Zugriffsmöglichkeiten auf die erhobenen Daten von Arbeitnehmer/innen gelegt. Oft ist Digitalisierung Bestandteil betrieblicher Rationalisierungsprogramme und bewegt sich zwischen technologischen Effizienzversprechen und direkt auf Arbeitsplätze zugreifender Kontrolle. Das Spektrum von zentralisierten und dezentralen bis hin zu autonomen Steuerungskapazitäten bedarf der Untersuchung der praktischen Auswirkungen vor Ort.

Beteiligung und Mitwirkung erfordern nicht nur eindeutige politische Rahmenbedingungen (Datenschutz, Transparenz von Algorithmen), sondern auch innerbetriebliche Regulierungen. In welcher Weise dabei Betriebsvereinbarungen greifen können, ist eine noch unbeantwortete Frage. In den Interviews und Workshops spiegelt sich dies als Ambivalenz zwischen Unvermeidlichkeit und Ungewissheit: Chancen sollen nicht vergeben werden, selbstbestimmte und „gute Arbeit“ muss allerdings erhalten bleiben.

In nahezu allen Antworten auf die Frage nach neuen Qualifikationen wird auf die Verbindung zwischen ingenieurorientiert-digitalen und kaufmännischen Kompetenzen bei den neuen dienstleistungsbezogenen Geschäftsmodellen verwiesen. Hierzu gehört auch die Verknüpfung von elektrotechnischen mit IT-Berufen. Kundenorientierter Vertrieb und auf den Einzelfall (Industrie, Wohnungsgesellschaften, Private) zugeschnittene Beratung, Planung, Installierung, Betreiben und Wartung von Anlagen und Verbundsystemen verlangen neben der speziellen Qualifikation auch die von kompetenten „Generalisten“.

Gerade bei Um- und Zusatzqualifizierungen eröffnen sich neue Beteiligungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die weniger in der Durchführung solcher Maßnahmen liegen als vielmehr im Initiieren und beim Einfluss auf die Curricula. Wichtig erscheinen hier der Zugang für die Beschäftigten und Anreize, die Angebote trotz der Befürchtung niedrigerer Tarifeinstufungen auch wahrzunehmen. Wo Betriebsräte in Verbindung mit Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften tätig werden können, sind die in den Interviews geforderten Soft Skills von kommunikativen und diskursiven Kompetenzen angesichts der diversifizierten Betriebsorganisation zunehmend von Bedeutung.

Unstrittig ist, dass sich die Arbeitswelt in der neuen Energiewirtschaft weitaus diversifizierter ausgestalten wird als in der traditionellen. Dafür sorgen Dezentralisierung und Vervielfältigung künftiger Betriebsstandorte bis hin zu lokalen und regionalen Subunternehmen, die bei Wartung und Kundenwerbung, Betreiben von Plattformen und anderen ausgegliederten Ar-

beitsbereichen ins Spiel kommen. Neue Konkurrenzen können sich unter Mitwirkung von Betriebsräten auch zu neuen Kooperationsformaten entwickeln.

### 9.3 Neue gewerkschaftliche Aufgaben (Forschungsmodul 3)

Aktivitäten und Strategien der Gewerkschaften im Transformationsprozess der Energiewende sind von traditionellen Zuordnungen zu Wirtschaftszweigen und Branchen geprägt (konventionelle EVUs, Großkraftwerke, Produktion und Dienstleistung, Netze, Stadtwerke und Maschinenbau, Industrie, Zulieferer). Dies deckt sich nicht mehr mit den branchenübergreifenden Umstellungsprozessen auf Unternehmensebene. So spannt sich die innere Organisation der Einzelgewerkschaften zunehmend zwischen Branchenorientierung (Mitgliederzusammensetzung) einerseits und Sach- und Problemorientierung (Arbeitsgruppenstrukturen) andererseits auf.

Über einzelgewerkschaftstypische Schwerpunkte hinaus setzten die Interviewten und Mitwirkenden an den Workshops den Fokus auf drei als prioritär anzusehende Handlungsfelder: Tarifpolitik, Digitalisierung und die Mentalitätsverschiebungen bei den Belegschaften in den Betrieben.

#### 9.3.1 Tarifpolitik und Diversifizierung der Unternehmen

Tarifhoheit und Tarifverträge auf Verbands- oder Firmenebene haben Schutzfunktion für die abhängig Beschäftigten, ihre Teilhabe an der wirtschaftlichen Entwicklung und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Dies wird nie infrage gestellt, was sich mit der sozialintegrativen Orientierung deckt. Allerdings stellt sich die Frage, in welchem Maße (Breite und Tiefe) und mit welcher Verlässlichkeit (bei einem Rückgang der Tarifbindungen) die erprobten Instrumentarien den betrieblichen Transformationsprozessen wie Rationalisierungsprogrammen, Umorganisation und Ausgründungen noch gerecht zu werden vermögen. Dies zielt nicht allein auf den noch nahezu tariffreien Raum bei Unternehmen der erneuerbaren Energien und auf die Geschäftsmodelle von Plattformen, sondern besonders auch auf die sich auseinanderentwickelnden Entlohnungssysteme in EVUs und Stadtwerken.

Patentrezepte für eine Weiterentwicklung der Tarifpolitik in Richtung branchenübergreifender Strategien werden nicht angeboten. Einzelne Projekte in diese Richtung verdanken sich situationsbedingten Zwängen und darauf



reagierenden Öffnungsklauseln. Rahmen- und Manteltarifverträge zur Regelung der allgemeinen Arbeitsbedingungen eröffnen neue Gestaltungsspielräume für Betriebe, sind jedoch selten auf akute Situationen zugeschnitten.

Gerade in solchen Situationen ist das Anforderungsprofil an Betriebsräte und Arbeitsdirektoren jedoch seitens der Belegschaften hoch. Die Spannung zwischen der betrieblichen und der allgemeinen tarifpolitischen Situation nimmt nach Aussage der betrieblichen Akteur/innen zu. Dies ist auch der Hintergrund von Forderungen nach größerer gewerkschaftlicher Flexibilität, Eingehen auf Einzellösungen und Öffnungsklauseln. Proaktives Handeln von Gewerkschaften beginnt vor der Anpassung an Managementstrategien zur Absenkung von Standards und verlangt die strategische Einbindung von Einzelfallregelungen in ein – auch zwischen Branchen – abgewogenes tarifliches Gesamtkonzept für das mittelfristig angestrebte Tarifniveau.

### **9.3.2 Digitalisierung – politische Gestaltungsaufgabe für Gewerkschaften**

Dem hohen Problembewusstsein gegenüber Digitalisierung in den Unternehmen entspricht bisher keine ausgearbeitete praxisorientierte Strategie auf der betrieblichen Ebene. Wenn dies die Gesamtsituation in der Energiewirtschaft repräsentiert, sind situativ-reaktive Verhaltensweisen die Folge. Proaktive Mitgestaltungsansprüche werden kaum initiiert, sind aber gerade hier besonders nötig. Entscheidungen des Managements sind im Nachhinein aufgrund der technologischen Vorgaben nur noch sehr bedingt veränderbar oder gar revidierbar. Solche Entscheidungen reichen weit in die praktische Gestaltung der Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen hinein, ohne dass die Folgewirkungen sofort erkennbar sind, wenn sie nicht frühzeitig zum Gegenstand innerbetrieblicher Mitgestaltung durch die Arbeitnehmer/innen werden.

Eine gewerkschaftliche Strategie zum Digitalisierungsprozess kann zwar nicht auf die Situation in jedem Betrieb eingehen, wohl aber Eckpunkte für praktische Orientierung und Gestaltung bereitstellen. Hier eröffnet sich ein neues und dringliches Handlungsfeld für Rahmen- und Manteltarifverträge, die allgemeine Arbeitsbedingungen regeln. Angesichts der allgemeinpolitischen Diskussion, die einerseits unkritisch ökonomische Vorteile der Digitalisierung betont und andererseits überkritisch Gefahren beschwört, könnte eine ausgearbeitete gewerkschaftliche Strategie proaktive Auswirkungen auch auf politische Grundentscheidungen haben.

Wenn Gewerkschaften im neuen Verteilungskonflikt zwischen EVUs, Stadtwerken, grünen Industrien und Handwerk eine Mittlerrolle spielen wollen, wird sich der Zugang am ehesten auf dem Feld der Digitalisierung eröffnen. All diese Akteure sind angesichts der Notwendigkeit von Verbundsystemen zwischen Strom, Wärme und Mobilität und bei künftigen Speichertechnologien auf digitale Formen von Steuerung, Verteilung, Vertrieb, Nutzung und Wartung angewiesen, und zwar unabhängig davon, ob technologische Systeme dezentral, zentral oder in Mischkonstellationen ausgelegt sind.

Der Interessenausgleich zwischen den Beschäftigten in diesen verschiedenen Sektoren geht zwar über den Digitalisierungsprozess hinaus, kann aber die Kooperationsformen nutzen, die sich hier zu entwickeln scheinen. Erste Anzeichen für solche kooperativen Annäherungen wurden bereits in den Workshops zwischen EVUs und Stadtwerken und auch zwischen mittleren Stadtwerken und Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien sichtbar gemacht.

### **9.3.3 Mentalitätsverschiebungen zwischen kollektiv-repräsentativen und individuell-partizipatorischen Beteiligungsmodellen**

Die Mentalitätsverschiebungen zwischen der älteren und jüngeren Generation von Arbeitnehmer/innen machten sich z. B. an der Haltung zu Start-ups und der Zunahme unkonventioneller Arbeitsverhältnisse fest. Im Bereich der neuen Unternehmen zeigten sich auf Betriebsratsebene deutliche Abgrenzungen zu traditionellen kollektiv-repräsentativen Formen der Arbeitnehmerbeteiligung. Auch Beiträge aus Betriebsratsperspektive von EVUs sind in ihrer Aussagerichtung (mangelnde Flexibilität, Festhalten an überkommenen Mustern, organisatorisches Eigeninteresse im einzelgewerkschaftlichen Handeln, Intransparenz des politischen Lobbyings) vor dem Hintergrund dieses Mentalitätswechsels zu verstehen.

Dabei handelt es sich nicht nur um energiewendespezifische, vereinzelte oder gar vorübergehende Phänomene und spontane Verhaltensweisen. Die Verschiebungen sind vielmehr durch gesellschaftliche Entwicklungen geprägt und insofern auch trendsetzend für andere Wirtschaftsbereiche. Wie sich das auf das praktische Verhalten und die Strategiebildung bei Arbeitnehmer/innen auswirken kann, wurde in [Kapitel 8](#) erörtert. Hier soll darauf hingewiesen werden, dass in der jüngeren Generation der Zugang zur Digitalisierung geradezu selbstverständlich ist.

## 9.4 Neue gesellschaftliche Verabredungen (Forschungsmodul 5)

In der Zieltrias der Energiewende (Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit) wurde der Wirtschaftlichkeit die entscheidende Rolle für den Erfolg der Energiewende zugesprochen; sie bestimmt die Sichtweise auf den Markt und auf staatliche Förderungs- und Regulierungsinstrumente. In dieser Perspektive verschiebt sich die Verantwortung für Versorgungssicherheit von den Großunternehmen auf den Staat. Versorgungssicherheit wird besonders dann zum Thema, wenn sie zur Begründung staatlicher Subventionen dienen kann, sowohl bei den traditionellen als auch bei den neuen Energieunternehmen (Vorhalten von Backup-Kapazitäten bei den Konventionellen, Vorrang und Vergütung der Einspeisung bei den Erneuerbaren).

Umweltverträglichkeit wird allein im Hinblick auf CO<sub>2</sub>-Reduktion thematisiert. Hier gibt es einen verbalen Konsens, der allerdings praktisch immer dort konterkariert wird, wo er droht, kurzfristige Stilllegungen zu befördern oder Backup-Kapazitäten und ihre Förderung zu beschneiden (Braunkohle).

Aus Interviews und Workshops sind zwei Linien zu erkennen, die neuer gesellschaftlicher Verabredungen für die kommende Dekade bedürften. Sie betreffen die Verständigung

- über politische Maßnahmen zur Sozialverträglichkeit der Energiewende und
- über eine verlässliche politische Zeitplanung für den Kohleausstieg.

Diese beiden Linien sind Anknüpfungspunkte aus der vorliegenden Untersuchung, die das Bemühen um einen entscheidungsrelevanten gesellschaftlichen und politischen Diskurs lohnen, denn sie sind durch starke unterschiedliche Gewichtungen gekennzeichnet. Zugleich ist aber offensichtlich, dass sie in den Strategiebildungen als unauf löslich miteinander verbunden gesehen werden. Genau das weist darauf hin, dass von den beteiligten Akteuren auch weiterhin mit kritischen Bruchstellen des Energiewendeprozesses gespielt wird.

### 9.4.1 Sozialverträglichkeit der Energiewende

Neben Mentalitätsverschiebungen in Richtung stärker individualisierter Beteiligungsmodelle, die eher der jüngeren Generation zugeordnet werden, gibt es Verschiebungen in den Mentalitäten der älteren Generation, die auf

Verlusterfahrungen zurückgehen. Der Entzug gesellschaftlicher Anerkennung verbindet sich mit Erfahrungen, die weit hinter die Energiewende zurückgehen, durch diese aber verstärkt wurden – Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen im Braunkohlebereich in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung und mit der Liberalisierung der Energiewirtschaft in den 1990er Jahren.

Weil diese Entwicklungen nicht nur einzelne Betriebe, sondern ganze Regionen in ihrer wirtschaftlichen Existenz treffen, stellt sich die Frage nach der gesamtgesellschaftlichen und damit auch politischen Verantwortung. Sie bezieht sich auf die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse (Grundgesetz) im Sinne einer ausgeglichenen sozialen, infrastrukturellen, wirtschaftlichen, ökologischen und kulturellen Regionalentwicklung (Raumordnungsgesetz). Da diese Diskussion in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren an Brisanz gewinnen wird und das Ziel der Sozialverträglichkeit in der Zieltrias zur Energiewende nicht ausdrücklich berücksichtigt ist, bedarf es gerade hier des Diskurses für neue gesellschaftliche Verabredungen.

#### **9.4.2 Verlässliche politische Zeitplanung für den Kohleausstieg**

Die Forderung nach einem politisch verlässlichen Zeitplan wurde oft artikuliert und bezog sich auf Sicherheit für Investitionen und die Förderung bestimmter Wirtschaftsbereiche (erneuerbare Energien, Backup-Kapazitäten, Kraft-Wärme-Kopplung, Übertragungs- und Verteilnetze, Eigennutzung bei Photovoltaik, Genossenschaftsrecht). Die existierenden Regelungen wurden je nach spezifischem Interesse als willkürlich und als zu starr eingestuft.

Zugleich wurde ein Masterplan zum Fortgang der Energiewende weder für möglich noch für wünschenswert gehalten. Dies verweist auf die Tendenz, bestimmte Optionen weiterhin offen und verhandelbar zu halten, wobei die Nutzung von Braunkohlekapazitäten im Zentrum steht. Verzögerungseffekte bleiben so lange wirksam, wie noch keine politische Vorgabe erfolgt ist.

### **9.5 Zukunftsfähigkeit der Energiewirtschaft (Forschungsmodul 6)**

Dass die Energiewirtschaft durch die Energiewende in ihrer Funktionsfähigkeit oder gar Existenz grundlegend bedroht sei, wurde ernsthaft in keinem der Beiträge zu dieser Untersuchung behauptet. Bedenkt man die unter-

schiedlichen Interessenlagen und Mentalitäten der Akteur/innen, ist dies angesichts der Tiefe des strukturellen Wandels eine bemerkenswerte Feststellung, die allerdings nicht für einzelne Unternehmen und Betriebe gilt.

Im Bereich konventioneller Großkraftwerke markieren Stilllegung, Schließung, Umstellung, Reorganisation, Ausgründungen und Rationalisierung die gesamte Unternehmenslandschaft. Im Bereich der Verteilnetze und des Vertriebs ist die Entwicklung durch Rekommunalisierung, Prosumer-Konzepte und anstehenden Ausbau noch wenig überschaubar. Bei Unternehmen für erneuerbare Energien wechseln Eigner und Investoren und bilden sich aufgrund von Ausschreibungen neue Konsortien. Im Genossenschaftsbereich gibt es nach anfänglichem Boom eine stagnierende Situation.

Die vorliegende Untersuchung zeigt auch, dass den sich entwickelnden neuen Geschäftsmodellen eher geringere Renditemargen zugetraut werden. Diese Gesamteinschätzung teilten alle Interviewten und Teilnehmer/innen an den Workshops.

Die Konkurrenzsituation zwischen großen EVUs, mittleren Stadtwerken und dem Sektor für erneuerbare Energien ist Folge der Mischung von Marktmechanismen und politischen Rahmenbedingungen. Mittelfristig besteht allerdings weniger Konkurrenz zwischen konventioneller und erneuerbarer Energieproduktion; hier gilt die Tendenz in der Wahrnehmung der Akteure trotz politischer Abbremsung zugunsten der Erneuerbaren als „ausgemacht“.

Die Konkurrenz betrifft vielmehr das Ausmaß der Verfügung über die Infrastruktur (Netze, Digitalisierung und Kund/innen). Bei Netzen und Kundenorientierung scheint den Stadtwerken größere Bedeutung zuzufallen, als sie bisher hatten. Im Bereich digitalisierter Systeme haben die neuen Akteure (Einsammelnetze, Blockchain u. a.) einen gewissen Vorsprung. Die großen EVUs verteidigen ihren Einfluss bei den Verteilnetzen, der Fernwärme, der Kraft-Wärme-Kopplung und im industriellen Bereich. Bei Offshore-Windenergie und Digitalisierung müssen sie ihn noch finden und geraten auch in Konkurrenz (oder in Kooperationen) mit Anbietern im Bereich von Big Data und autonomen Software-Systemen.

Die offenste Situation liegt bei den Speichertechnologien und ihren Kapazitäten vor. Die bisher diskutierte und technisch machbaren Systeme werden entweder als kapazitätsmäßig nicht ausreichend angesehen (Pumpspeicherkraftwerke) oder als (noch) nicht wirtschaftlich eingestuft (Power to Gas, Batterien). Hier existieren bisher allenfalls einzelne geförderte Forschungsprojekte; es gibt noch keine größeren Investitionen von Unternehmen. In Interviews und Workshops wurde aufseiten der Erneuerbaren genau dieser Bereich als besonders wichtig für den Erfolg der Energiewende herausgestellt

und beklagt, dass entsprechende politische Initiativen nicht in ausreichendem Maße erkennbar seien.

Die Entwicklung für wertschöpfende neue Geschäftsmodelle konzentriert sich hier stattdessen z. B. auf digitale Blockchain-Technologien, die den Stromaustausch ohne Zwischenschalten von Energieunternehmen ermöglichen, und auf Systeme der Sektorkoppelung, die Strom, Wärme und Verkehr verbinden und durch digitales Lastmanagement mittels intelligenter Stromnetze Schwankungen bei Wind- und Sonnenenergie verringern sollen.

Insgesamt wendet sich keines der strategischen Argumentationsmuster gegen politische Regulierungen, im Gegenteil. Die Sinnhaftigkeit dieser Regulierungen wird jedoch unmittelbar auf den eigenen wirtschaftlichen Vorteil bezogen. So wird einerseits darauf gesetzt, dass bestehende konventionelle Kapazitäten (außer Kernenergie) noch über einen größeren Zeitraum wirtschaftlich abgesichert werden können (Kapazitätsreserve). Das Abbremsen der Erneuerbaren (EEG) wird aus dieser Perspektive als hilfreich wahrgenommen. Andererseits setzt man darauf, dass sich die erneuerbaren Energien gerade aufgrund ihrer Wirtschaftlichkeit durchsetzen werden, und zwar in großem Maße über dezentralisierte Systeme.

Als gegenwärtig wichtigstes Thema der Unternehmenspolitik erscheint die Verfügung über die Verteilnetze, aber gerade in diesem Bereich hängen Veränderungen von den politischen Rahmenbedingungen ab. Diese sind nicht Gegenstand der Diskussion, die sich damit auf den Zeitplan für die nächsten Jahre konzentriert und hier fast ausschließlich auf die zeitliche Befristung des Einsatzes von Braunkohle.

Speicherkapazitäten und die Verfügung über diese werden jedoch zentrales Thema, sobald die gegenwärtig noch existierenden Überkapazitäten (Kernenergie, Kohle, Gas) nach 2020 in größerem Ausmaß zurückgehen und der Bereich der Erneuerbaren weniger expandiert als erwartet. Die dann anstehende Neuaufteilung von Märkten und entsprechende politische Regulierungen werden voraussichtlich die zweite Phase der Energiewende bestimmen, die zu weiteren Umstrukturierungen und Neuorientierungen bei den Geschäftsmodellen führen wird. Damit wird sie auch entsprechende Auswirkungen auf die bereits veränderte Arbeitsplatzsituation, die Arbeitsbedingungen und die Beteiligungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer/innen und ihre Vertretungen haben.

Die Bearbeitung dieses Prozesses durch die Akteure wird sich durch die jeweilige Komposition der Verhaltensdispositionen vornehmlich im Spektrum der hier beschriebenen Muster bewegen, aber durch Anpassungen an die weitere Entwicklung der Transformation auch graduell variieren.

## ABSCHLUSSBEMERKUNG UND DANK

---

Am Beispiel der Energiewende konnte deutlich gemacht werden, dass durch politische Entscheidungen und gesellschaftliche Mentalitätsverschiebungen Dynamiken in Gang kommen, die ihre spezifische „Eigenlogik“ entfalten. Auch durch Verzögerungseffekte hindurch setzt die Energiewende „nicht mehr hintergehbare“ Grundtrends, an deren praktischer Ausgestaltung auch Akteure mitwirken, die nicht zu den Initiatoren dieser Trends gehören und von ihrer Wirkung „überrascht“ wurden.

So hat die ursprünglich formulierte Zieletrias für die Energiewende von Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit variantenreiche interessenspezifische Ausprägungen und Interpretationen erfahren. Wichtiges Ergebnis der vorliegenden Untersuchung ist, dass besonders das „vergessene“ Ziel der sozialen Verträglichkeit des Transformationsprozesses nicht ausgeklammert oder unterbewertet werden darf, sondern erhöhter Aufmerksamkeit und gesellschaftlich-politischer Sensibilität und Solidarität bedarf. Nur so können Verlusterfahrungen und Entwertungsprozesse des „Alten“ gerade auch für Arbeitnehmer/innen in positive Praxiserfahrungen mit dem „Neuen“ gewendet werden.

Der politische Wille zugunsten der Energiewende steht in Wechselwirkung mit den verschiedenen Verhaltensmustern und Strategien der Akteure in der Energiewirtschaft. Aus der Art der Gestaltung dieser Wechselwirkungen entwickelt sich Akzeptanzfähigkeit oder Ablehnung gegenüber den noch ausstehenden politischen Richtungsentscheidungen.

Das INEP-Institut Oldenburg dankt der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung und fachliche Beratung, die sie diesem Projekt hat zuteilwerden lassen. Es bedankt sich bei den Gesprächspartner/innen aus dem Bereich der Betriebsräte, der Arbeitsdirektoren und des Managements, der Gewerkschaften und Verbände sowie der Wissenschaft und besonders bei allen, die sich für Interviews und Workshops, für den Beirat zum Projekt und für Hinweise sowie Mithilfe bei der Durchführung zur Verfügung gestellt haben. Die Chatham-House-Regel verbietet wie für den gesamten Bericht auch an dieser Stelle Namensnennungen. Wir wissen jedoch sehr gut, dass das Projekt ohne den Vertrauensvorschuss, der uns entgegengebracht wurde, und ohne den persönlichen Einsatz von Einzelnen in Wort und Kooperation nicht hätte durchgeführt werden können.

*INEP-Institut Oldenburg*

*Projektleitung: Prof. Dr. Bernd Heins*

*Projektbearbeitung: Dr. Fritz Erich Anbelm, Iris Tuttlies, Carsten Klöpffer*

*Mitarbeit: Dr. Reinier de Man, Eike Oliczewski*

*Bericht: Dr. Fritz Erich Anbelm, Iris Tuttlies*



# LITERATURVERZEICHNIS

## L1 Literatur

**AEE** *siehe* **Agentur für Erneuerbare Energien e. V.**

**Agentur für Erneuerbare Energien e. V. (AEE) (2017):** Energiewendeatlas Deutschland 2030. [www.unendlich-viel-energie.de/mediathek/broschueren/energiewendeatlas-deutschland-2030](http://www.unendlich-viel-energie.de/mediathek/broschueren/energiewendeatlas-deutschland-2030) (Abruf am 18.10.2019).

**Agentur für Erneuerbare Energien e. V. (AEE) (2018):** Grafik-Dossier: Akzeptanzumfrage 2018. [www.unendlich-viel-energie.de/mediathek/grafiken/grafik-dossier-zur-jaehrlichen-akzeptanzumfrage-der-agentur-fuer-erneuerbare-energien](http://www.unendlich-viel-energie.de/mediathek/grafiken/grafik-dossier-zur-jaehrlichen-akzeptanzumfrage-der-agentur-fuer-erneuerbare-energien) (Abruf am 18.10.2019).

**Agora Energiewende (2014):** Stromspeicher in der Energiewende. Untersuchung zum Bedarf an neuen Stromspeichern in Deutschland für den Erzeugungsausgleich, Systemdienstleistungen und im Verteilnetz. [www.agora-energiewende.de/veroeffentlichungen/stromspeicher-in-der-energiewende](http://www.agora-energiewende.de/veroeffentlichungen/stromspeicher-in-der-energiewende) (Abruf am 18.10.2019).

**Agora Energiewende (2016):** Die Energiewende im Stromsektor: Stand der Dinge 2015. Rückblick auf die wesentlichen Entwicklungen sowie Ausblick auf 2016. [www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3\\_Publikationen/Agora\\_Jahresauswertung\\_2015\\_web.pdf](http://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/Agora_Jahresauswertung_2015_web.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Ausschuss für Wirtschaft und Energie (2015):** Reform der KWK-Förderung beschlossen. Pressemeldung vom 3.12.2015. [www.bundestag.de/presse/hib/2015-12/398202-398202](http://www.bundestag.de/presse/hib/2015-12/398202-398202) (Abruf am 18.10.2019).

**BHKW-Infozentrum GbR (2016):** KWKG 2016 – das neue Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG-Gesetz). [www.kwkg2016.de](http://www.kwkg2016.de) (Abruf am 18.10.2019).

**BMWi** *siehe* **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie**

**Bontrup, Heinz-J./Marquardt, Ralf-M. (2011):** Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Branchenentwicklung, Unternehmensstrategien, Arbeitsbeziehungen. 2. Auflage. Berlin: Edition Sigma.

**Bontrup, Heinz-J./Marquardt, Ralf-M. (2015):** Die Zukunft der großen Energieversorger. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

**Bourdieu, Pierre (1987):** Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bourdieu, Pierre (1990):** Sprache und symbolische Macht. Wien: Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung (darin besonders Kapitel 2: Was heißt Sprechen?).

**Bourdieu, Pierre (1993):** Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bourdieu, Pierre (2001):** Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bourdieu, Pierre (2005):** Was heißt Sprechen? Zur Ökonomie des sprachlichen Tausches. Wien: Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung.

**Bourdieu, Pierre (2009):** Entwurf einer Theorie der Praxis. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bremer, Helmut (2004):** Von der Gruppendiskussion zur Gruppenwerkstatt. Ein Beitrag zur Methodenentwicklung in der typenbildenden Mentalitäts-, Habitus- und Milieuforschung. Münster/Hamburg/London: LIT Verlag.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (o. J.):** Häufig gestellte Fragen rund um intelligente Messsysteme. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/FAQ/Intelligente-Messsysteme-Zaehler/faq-intelligente-netze-intelligente-zaehler.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/FAQ/Intelligente-Messsysteme-Zaehler/faq-intelligente-netze-intelligente-zaehler.html) (Abruf am 4.12.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014):** Ein Strommarkt für die Energiewende. Diskussionspapier des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (Grünbuch). [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gruenbuch-gesamt.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gruenbuch-gesamt.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015a):** Ein Strommarkt für die Energiewende. Ergebnispapier des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (Weißbuch). [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/weissbuch.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Energie/weissbuch.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015b):** Erdgas. Heizen, speichern, Strom erzeugen: Eine vielseitige Energiequelle. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/konventionelle-energetraeger.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/konventionelle-energetraeger.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015c):** Informationen zum Energiekabinett am 4. November 2015. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/F/fact-sheet-zum-energiekabinett.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/F/fact-sheet-zum-energiekabinett.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015e):** Maßnahmen zur weiteren Steigerung der Erdgasversorgungssicherheit. Eckpunktepapier. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-gasversorgungssicherheit.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-gasversorgungssicherheit.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2019):** Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“. Abschlussbericht. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/A/abschlussbericht-kommission-wachstum-strukturwandel-und-beschaeftigung.pdf) (Abruf am 4.12.2019).

**Bundesnetzagentur (2015):** Beirat. [www.bundesnetzagentur.de/clin\\_1412/DE/Allgemeines/DieBundesnetzagentur/BeiraeteAusschuesse/Beirat/beirat-node.html](http://www.bundesnetzagentur.de/clin_1412/DE/Allgemeines/DieBundesnetzagentur/BeiraeteAusschuesse/Beirat/beirat-node.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesregierung (2014):** Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Oliver Krischer, Dr. Julia Verlinden, Annalena Baerbock, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Drucksache 18/1299, 2.5.2014. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/012/1801299.pdf> (Abruf am 18.10.2019).

**Bundesverband WindEnergie e. V. (2015):** Stellungnahme des Bundesverbandes WindEnergie e. V. zum Eckpunktepapier des BMWi zu Ausschreibungen für die Förderung von Erneuerbare-Energien-Anlagen. [www.wind-energie.de/fileadmin/redaktion/dokumente/publikationen-oeffentlich/themen/04-politische-arbeit/01-eeg/20151016\\_bwe\\_stellungnahme\\_ausschreibungen\\_eckpunkte\\_final.pdf](http://www.wind-energie.de/fileadmin/redaktion/dokumente/publikationen-oeffentlich/themen/04-politische-arbeit/01-eeg/20151016_bwe_stellungnahme_ausschreibungen_eckpunkte_final.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Csaba, Judith/Nikolic, Jelena (2010):** Konkurrenz um die Smart Grids (9.9.2010). Unveröffentlicht.

**dena siehe Deutsche Energie-Agentur GmbH**

**Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (2012):** dena-Verteilnetzstudie. Ausbau und Innovationsbedarf der Stromverteilnetze in Deutschland bis 2030. [www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9100\\_dena-Verteilnetzstudie\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9100_dena-Verteilnetzstudie_Abschlussbericht.pdf) (Abruf am 11.12.2019).

**Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (2014a):** dena-Studie Systemdienstleistungen 2030. Sicherheit und Zuverlässigkeit einer Stromversorgung mit hohem Anteil erneuerbarer Energien. [www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9094\\_dena-Studie\\_Systemdienstleistungen\\_2030.pdf](http://www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Pdf/9094_dena-Studie_Systemdienstleistungen_2030.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena) (2014b):** Roadmap dena-Studie Systemdienstleistungen 2030. Sicherheit und Zuverlässigkeit einer Stromversorgung mit hohem Anteil erneuerbarer Energien. [www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Themen\\_und\\_Projekte/Energiesysteme/dena-Studie\\_Systemdienstleistungen\\_2030/140728\\_Roadmap\\_SDL2030.pdf](http://www.dena.de/fileadmin/dena/Dokumente/Themen_und_Projekte/Energiesysteme/dena-Studie_Systemdienstleistungen_2030/140728_Roadmap_SDL2030.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2015):** DGRV-Jahresumfrage unter Energiegenossenschaften zeigt: Einbruch bei Gründungszahlen. [www.genossenschaften.de/dgrv-jahresumfrage-unter-energiegenossenschaften-zeigt-einbruch-bei-grundungszahlen](http://www.genossenschaften.de/dgrv-jahresumfrage-unter-energiegenossenschaften-zeigt-einbruch-bei-grundungszahlen) (Abruf am 11.12.2019).

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)/Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES)/Ingenieurbüro für neue Energien (IFNE) (2012):** Langfristszenarien und Strategien für den Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland bei Berücksichtigung der Entwicklung in Europa und global. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. [www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resourcen/bilder/portal/portal\\_2012\\_1/leitstudie2011\\_bf.pdf](http://www.dlr.de/dlr/Portaldata/1/Resourcen/bilder/portal/portal_2012_1/leitstudie2011_bf.pdf) (Abruf am 11.12.2019).

**DGRV** *siehe* **Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.**

**DLR/IWES/IFNE** *siehe* **Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt et al.**

**Dölling, Irene (2011):** Pierre Bourdieu's Praxeologie – Anregungen für eine kritische Gesellschaftsanalyse. Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät der Wissenschaften zu Berlin, 1 10, S. 163–176.

**Energieagentur Rheinland-Pfalz GmbH (Hrsg.) (2016):** Geschäftsmodelle für Bürgerenergiegenossenschaften – Markterfassung und Zukunftsperspektiven. [www.energieagentur.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/Buengerenergiegenossenschaften\\_Broschuere\\_160210\\_Small.pdf](http://www.energieagentur.rlp.de/fileadmin/user_upload/Buengerenergiegenossenschaften_Broschuere_160210_Small.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**enervis** *siehe* **enervis energy advisers GmbH**

**enervis energy advisers GmbH (2014):** Der „ideale Kraftwerkspark“ der Zukunft. Flexibel, klimafreundlich, kosteneffizient. Energiewirtschaftliche Untersuchung. Berlin.

**enervis energy advisers GmbH (2016):** Gutachten: Sozialverträgliche Ausgestaltung eines Kohlekonsens. Hrsg. von ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. [www.verdi.de/++file++57d9601bf1b4cd11fdbef928/download/Verdi\\_Gutachten%20Sozialvertr%C3%A4glicher%20Kohlekonsens\\_Dokumentation.pdf](http://www.verdi.de/++file++57d9601bf1b4cd11fdbef928/download/Verdi_Gutachten%20Sozialvertr%C3%A4glicher%20Kohlekonsens_Dokumentation.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Euroforum Deutschland/Handelsblatt (2017):** Steht die Branche unter Zugzwang? Meinungsbildung zum Digitalisierungsgrad der deutschen Energiebranche und Bewertung aktueller Perspektiven für die Branche. 3. Handelsblatt-Jahrestagung, 9./10.5.2017. <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/digitalisierung-energie/die-branche-unter-zugzwang-ergebnisse-der-umfrage-zum-digitalisierungsgrad-der-branche> (Abruf am 18.10.2019).

**Europäische Kommission (2011):** Energie 2020. Eine Strategie für wettbewerbsfähige, nachhaltige und sichere Energie. <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/2020-energy-strategy> (Abruf am 11.12.2019).

**Europäische Kommission (2014):** Saubere Kraftstoffe im Verkehr: Mitgliedstaaten müssen mit alternativen Tankstellen für EU-weite Mobilität sorgen. Pressemitteilung vom 29.9.2014. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-1053\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1053_de.htm) (Abruf am 18.10.2019).

**European Climate Foundation (ECF) (2010):** Roadmap 2050. A practical guide to a prosperous, low-carbon Europe. [www.roadmap2050.eu/reports](http://www.roadmap2050.eu/reports) (Abruf am 11.12.2019).

**Fricke, Werner (2010):** Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog. In: IG Metall (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung, S. 107–118. [www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/101005\\_ig\\_metall\\_arbeitspolitik\\_und\\_arbeitsforschung.pdf](http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/101005_ig_metall_arbeitspolitik_und_arbeitsforschung.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Frontier Economics Ltd. (2014):** Strommarkt in Deutschland – Gewährleistet das derzeitige Marktdesign Versorgungssicherheit? Bericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/strommarkt-in-deutschland-gewaehrleistung-das-derzeitige-marktdesign-versorgungssicherheit.pdf](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/strommarkt-in-deutschland-gewaehrleistung-das-derzeitige-marktdesign-versorgungssicherheit.pdf) (Abruf am 29.11.2019)

**Greenpeace e. V. (2015):** Klimaschutz: Der Plan. Energiekonzept für Deutschland. [www.greenpeace.de/2050-derplan](http://www.greenpeace.de/2050-derplan) (Abruf am 11.12.2019).

**Hans-Böckler-Stiftung (2015):** Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien. Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung. [www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204\\_HBS\\_Mitbestimmung\\_2035\\_Druckversion.pdf](http://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/151204_HBS_Mitbestimmung_2035_Druckversion.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Heins, Bernd (1997):** Die Rolle des Staates für eine nachhaltige Entwicklung der Industriegesellschaft. Berlin: Analytica.

**Heins, Bernd/Behrens, Christian (2016):** Handbuch Energiepolitik. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 316. [www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006297&chunk=4&jahr=](http://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006297&chunk=4&jahr=) (Abruf am 18.10.2019).

**IG Metall (Hrsg.) (2012):** Weißbuch Photovoltaik. Die Zukunft einer jungen Industrie gestalten. Download-Link unter: [www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/umwelt-und-energie/der-krise-nicht-tatenlos-zusehen](http://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/umwelt-und-energie/der-krise-nicht-tatenlos-zusehen) (Abruf am 4.12.2019)

**IG Metall (Hrsg.) (2014):** Nachhaltig – aber auch sozial? Arbeitsbedingungen und Einkommen in den Erneuerbaren Energien. [www.igmetall.de/download/docs\\_WInd\\_EE\\_Broschuere\\_web\\_11-14\\_5bf2cc3d451f87712201c9ef685691af3dfe4356.pdf](http://www.igmetall.de/download/docs_WInd_EE_Broschuere_web_11-14_5bf2cc3d451f87712201c9ef685691af3dfe4356.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**INEP-Institut Oldenburg (2018):** Von Re-Aktiv zu Pro-Aktiv. Eine Roadmap für Betriebsräte in der Energiewende. Vier Szenarien bis 2035. [www.inep-international.de/Konversion.html](http://www.inep-international.de/Konversion.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH (IÖW) (2017):** Solarenergie statt Braunkohle: Studie zeigt, wie und wo Arbeitsplätze ersetzt werden können. [www.ioew.de/news/solarenergie-statt-braunkohle-studie-zeigt-wie-und-wo-arbeitsplaetze-ersetzt-werden-koennen](http://www.ioew.de/news/solarenergie-statt-braunkohle-studie-zeigt-wie-und-wo-arbeitsplaetze-ersetzt-werden-koennen) (Abruf am 18.10.2019).

**Institut für ZukunftsEnergieSysteme (IZES)/ Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2015):** Weiterentwicklung des Energiesystems im Rahmen der Energiewende. Künftige Betätigungsfelder von und Qualifikationsanforderungen an Energieunternehmen. [https://ver-und-entsorgung.verdi.de/++file++556c3fb5ba949b58e30000bd/download/Weiterentwicklung%20Energiesystem\\_IZES\\_BiBB\\_oP.pdf](https://ver-und-entsorgung.verdi.de/++file++556c3fb5ba949b58e30000bd/download/Weiterentwicklung%20Energiesystem_IZES_BiBB_oP.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**IÖW siehe Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH**

**IZES/BIBB siehe Institut für ZukunftsEnergieSysteme et al.**

**Koch, Matthias/Bauknecht, Dierk/Heinemann, Christoph/Ritter, David/Vogel, Moritz/Tröster, Eckehard (2015):** Modellgestützte Bewertung von Netzausbau im europäischen Netzverbund und Flexibilitätsoptionen im deutschen Stromsystem im Zeitraum 2020–2050. <http://link.springer.com.proxy01.bis.uni-oldenburg.de/content/pdf/10.1007%2Fs12398-015-0147-2.pdf> (Abruf am 23.8.2019).

**Lehr, Ulrike/Lutz, Christian/Edler, Dietmar/O'Sullivan, Marlene/Nienhaus, Kristina/Nitsch, Joachim/Breitschopf, Barbara/Bickel, Peter/Ottmüller, Ma-rion (2011):** Kurz- und langfristige Auswirkungen des Ausbaus der erneuerbaren Energien auf den deutschen Arbeitsmarkt. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. [www.solarify.eu/wp-content/uploads/2012/03/201102\\_studie\\_BMU\\_EE\\_arbeitsmarkt\\_bf.pdf](http://www.solarify.eu/wp-content/uploads/2012/03/201102_studie_BMU_EE_arbeitsmarkt_bf.pdf) (Abruf am 11.12.2019).

**Mautz, Rüdiger (2012a):** Atomausstieg und was dann? Probleme staatlicher Steuerung der Energiewende. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 5. Jg., S. 149–168.

**Mautz, Rüdiger (2012b):** Sozioökonomische Dynamik der Energiewende, in: Forschungsverbund Sozio-ökonomische Berichterstattung (Hrsg.): Bericht-erstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Teilhabe im Umbruch. Zweiter Bericht. Wiesbaden: VS Verlag, S. 223–241.

**Next Kraftwerke GmbH (2015):** Was ist Regelenergie? [www.next-kraftwerke.de/wissen/regelenergie](http://www.next-kraftwerke.de/wissen/regelenergie) (Abruf am 18.10.2019).

**oekom e. V./European Climate Forum (Hrsg.) (2017):** Kursbuch Kohleausstieg. Szenarien für Strukturwandel. politische ökologie, Nr. 149. München: oekom verlag.

**Oroschakoff, Kalina (2015):** Nachbarländer wollen deutschen Strom blockieren. In: Die Welt vom 3.8.2015. [www.welt.de/wirtschaft/energie/article144757879/Nachbarlaender-wollen-deutschen-Strom-blockieren.html](http://www.welt.de/wirtschaft/energie/article144757879/Nachbarlaender-wollen-deutschen-Strom-blockieren.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Polanyi, Karl (1977):** The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Wien: Europaverlag (englische Originalausgabe 1957).

**Prognos AG/Energiewirtschaftliches Institut an der Universität zu Köln (EWI)/Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforchung (GWS) (2010):** Energieszenarien für ein Energiekonzept der Bundesregierung. Projekt Nr. 12/10 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. [www.ewi.uni-koeln.de/cms/wp-content/uploads/2015/12/EWI\\_2010-08-30\\_Energieszenarien-Studie.pdf](http://www.ewi.uni-koeln.de/cms/wp-content/uploads/2015/12/EWI_2010-08-30_Energieszenarien-Studie.pdf) (Abruf am 11.12.2019).

**RWE AG (2015):** Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Kapazitätsreserveverordnung, 19.10.2015.

**Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) (2011):** Wege zur 100 % erneuerbaren Stromversorgung. Sondergutachten. Berlin: Erich Schmidt Verlag. [www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/02\\_Sondergutachten/2008\\_2012/2011\\_07\\_SG\\_Wege\\_zur\\_100\\_Prozent\\_erneuerbaren\\_Stromversorgung.html](http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/02_Sondergutachten/2008_2012/2011_07_SG_Wege_zur_100_Prozent_erneuerbaren_Stromversorgung.html) (Abruf am 11.12.2019).

**Schmidt, Ingo (2005):** Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. 8. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

**Sorge, Nils-Viktor (2014):** Flüssiggas-Terminal gegen Putin? Die blinde Liebe für Wilhelmshaven. In: manager magazin vom 27.3.2014. [www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/ing-terminal-wilhelmshaven-als-waffe-gegen-russland-und-putin-a-960658.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/ing-terminal-wilhelmshaven-als-waffe-gegen-russland-und-putin-a-960658.html) (Abruf am 18.10.2019).

**SRU siehe Sachverständigenrat für Umweltfragen**

**Statista (2019a):** Nettostromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2018 (in Terawattstunden) <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307080/umfrage/kwk-stromerzeugung-in-deutschland> (Abruf am 18.10.2019).

**Statista (2019b):** Nettostromerzeugung in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2018 (in Terawattstunden). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307090/umfrage/nettostromerzeugung-in-deutschland> (Abruf am 18.10.2019).

**trend:research GmbH/Leuphana Universität Lüneburg (2013):** Definition und Marktanalyse von Bürgerenergie in Deutschland. [www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Studien/Studie\\_Definition\\_und\\_Marktanalyse\\_von\\_Buergerenergie\\_in\\_Deutschland\\_BBEn.pdf](http://www.buendnis-buergerenergie.de/fileadmin/user_upload/downloads/Studien/Studie_Definition_und_Marktanalyse_von_Buergerenergie_in_Deutschland_BBEn.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Ueberhorst, Reinhard/de Man, Reinier (1990):** Erste Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse: Planungsstudie und diskursanalytische Vorstudien. Hrsg. vom Umwelt Forum Frankfurt. Frankfurt am Main/Elmshorn: Stadt Frankfurt am Main, Umweltdezernat.

**Umweltbundesamt (Hrsg.) (2010):** Energieziel 2050: 100 % Strom aus erneuerbaren Quellen. [www.umweltbundesamt.de/publikationen/energieziel-2050](http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/energieziel-2050) (Abruf am 11.12.2019).

**Vattenfall AB (2012):** Annual Report 2011. [https://group.vattenfall.com/contentassets/da563d31cf814e8a901c3e6dd66c88b3/corporate/investors/annual\\_reports/2011/annual\\_report\\_2011.pdf](https://group.vattenfall.com/contentassets/da563d31cf814e8a901c3e6dd66c88b3/corporate/investors/annual_reports/2011/annual_report_2011.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Vattenfall AB (2015):** Toward a more sustainable energy portfolio. Annual and sustainability report 2014. [https://group.vattenfall.com/contentassets/da563d31cf814e8a901c3e6dd66c88b3/corporate-investors/annual\\_reports/2014/annual-and-sustainability-report-2014.pdf](https://group.vattenfall.com/contentassets/da563d31cf814e8a901c3e6dd66c88b3/corporate-investors/annual_reports/2014/annual-and-sustainability-report-2014.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) (2013):** Umfragen zur Kommunalwirtschaft. Kommunale Unternehmen als moderne Arbeitgeber. [www.zfk.de/fileadmin/Redaktion/Bilddatenbank/2013/05\\_2013/VKU-Spotlight-Moderne\\_Arbeitgeber-Web.pdf](http://www.zfk.de/fileadmin/Redaktion/Bilddatenbank/2013/05_2013/VKU-Spotlight-Moderne_Arbeitgeber-Web.pdf) (Abruf am 11.12.2019).

**Verband kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) (2016):** Aktuelle Forsa-Umfrage: 91 Prozent der Deutschen sind zufrieden mit kommunalen Unternehmen. Pressemitteilung vom 17.2.2016. [www.vku.de/presse/pressemitteilungen/archiv-2016-pressemitteilungen/vertrauen](http://www.vku.de/presse/pressemitteilungen/archiv-2016-pressemitteilungen/vertrauen) (Abruf am 18.10.2019).

**Vester, Michael (2017):** Der Rechtspopulismus und die Potentiale politischer Mobilisierung. Zweiter Teil des Essays „Der gesellschaftliche Strukturwandel und der Kampf um soziale Gerechtigkeit“. [www.spw.de/data/michael\\_vester.pdf](http://www.spw.de/data/michael_vester.pdf) (Abruf am 18.10.2019; Veröffentlichung des Essays in Buchform in Vorbereitung).

**Vester, Michael/Oertzen, Peter von/Geiling, Heiko/Hermann, Thomas/Müller Dagmar (2001):** Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Vester, Michael/Oertzen, Peter von/Geiling, Heiko/Hermann, Thomas/Müller Dagmar (2016):** Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Vester, Michael/Teiwes-Kügler, Christel/Lange-Vester, Andrea (2010):** „Und diese Mitbestimmung fehlt mir total ...“. Mentalitäten und interessepolitische Haltungen junger Arbeitnehmermilieus im Wandel. Ergebnisse einer empirischen Exploration. In: Huber, Bertold/

Wetzel, Detlef (Hrsg.): Junge Generation. Studien und Befunde zur Lebenslage und den Perspektiven der bis 35-Jährigen. Marburg: Schöner Verlag, S. 45–125.

**Vilsmeier, Dirk (2015):** Zehn Jahre Erlaubnis, die Umwelt zu verschmutzen. 9.3.2015. München: Bayerischer Rundfunk.

**VKU siehe Verband kommunaler Unternehmen e. V.**

**Weber, Max (1922/2005):** Wirtschaft und Gesellschaft. Neu-Ilsenburg: Melzer Verlag/Frankfurt am Main: zweitausendseins (darin besonders Kapitel 1: Soziologische Grundbegriffe).

**Weimer-Jehle, Wolfgang/Prehofer, Sigrid/Hauser, Wolfgang (2015):** Kontextszenarien der deutschen Energiewende. Eine Datenerhebung zur Analyse gesellschaftlich-politischer Rahmenbedingungen einer sozio-technischen Transformation. [https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5710/1/Weimer\\_Jehle\\_Prehofer\\_Hauser\\_Kontextszenarien\\_2015.pdf](https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5710/1/Weimer_Jehle_Prehofer_Hauser_Kontextszenarien_2015.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**WWF International (2011):** The Energy Report. 100 % renewable energy by 2050. [www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/energiepolitik/energie-der-zukunft](http://www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/energiepolitik/energie-der-zukunft) (Abruf am 11.12.2019).

## L2 Gesetze, Verträge und Verordnungen

**Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) vom 7.7.2005:** [www.gesetze-im-internet.de/enwg\\_2005/](http://www.gesetze-im-internet.de/enwg_2005/) BJNR197010005.html (Abruf am 18.10.2019).

**Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes vom 23.9.2015:** [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/entwurf-eines-gesetzes-zur-neuregelung-des-kraft-waerme-kopplungsgesetzes,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/entwurf-eines-gesetzes-zur-neuregelung-des-kraft-waerme-kopplungsgesetzes,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Entwurf eines Gesetzes zur Weiterentwicklung des Strommarktes vom 14.9.2015:** [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/entwurf-eines-gesetzes-zur-weiterentwicklung-des-strommarktes,,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/entwurf-eines-gesetzes-zur-weiterentwicklung-des-strommarktes,,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf) (Abruf am 18.10.2019).

**Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung (Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz – KWKG) vom 21.12.2015:** [www.gesetze-im-internet.de/kwkg\\_2016/BJNR249810015.html](http://www.gesetze-im-internet.de/kwkg_2016/BJNR249810015.html) (Abruf am 23.8.2019).

**Joint Declaration for Regional Cooperation on Security of Electricity Supply in the Framework of the Internal Energy Market vom 8.6.2015:** [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/J-L/joint-declaration-for-regional-cooperation-on-security-of-electricity-supply-in-the-framework-of-the-internal-energy-market.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/J-L/joint-declaration-for-regional-cooperation-on-security-of-electricity-supply-in-the-framework-of-the-internal-energy-market.html) (Abruf am 18.10.2019).

**Kapazitätsreserveverordnung (KapResV) vom 4.11.2015:** [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/V/verordnung-kapazitaetsreserveverordnung-kapresv.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/V/verordnung-kapazitaetsreserveverordnung-kapresv.html) (Abruf am 18.10.2019).

## AUTOR UND AUTORIN

---

**Dr. Fritz Erich Anhelm**, geb. 1944, Studium der Germanistik, Soziologie, Politischen Wissenschaften und Pädagogik, Promotion: „Die Deutschlandpolitik der USA und UdSSR von 1945 bis 1948“. Bundestutor der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung. Generalsekretär der Evangelischen Akademien in Deutschland und der Ökumenischen Vereinigung der Akademien und Laienzentren in Europa. Direktor der Evangelischen Akademie Loccum. Lehraufträge in Religionssoziologie. Freier Mitarbeiter des INEP-Instituts Oldenburg.

**Iris Tuttlies** wurde 1961 geboren. Sie absolvierte eine kaufmännische Berufsausbildung und war in diesem Beruf mehrere Jahre tätig. Mehr als zehn Jahre war sie als Betriebsrätin in der Energiebranche aktiv. Während dieser Zeit war sie in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit als Referentin tätig, was Ausschlag gab für diverse Qualifikationen im Bereich der Kommunikation. Durch verschiedene ehrenamtliche Funktionen konnte sie ein politisches Grundverständnis hinsichtlich der Kommunikation und der Interdependenzen von Politik und Netzwerkarbeit entwickeln, was sie befähigte, als politische Interessenvertreterin im Management in der Energiebranche über mehr als fünf Jahre tätig zu sein, bevor sie 2012 als Geschäftsführerin in das INEP Institut Oldenburg gGmbH eintrat. Ihr besonderer Arbeitsschwerpunkt liegt in der Führung von transdisziplinären Dialogen.



---

Diese Studie untersucht die Auswirkungen der Energiewende auf die Arbeitswelt. Dabei hebt sie die Bedeutung der betriebsbezogenen Akteure und der Sozialverträglichkeit für das Gelingen der Energiewende hervor. In den Strategien des Umgangs mit der Energiewende kommen Verhaltensmuster zur Geltung, die durch Milieu und Habitus geprägt sind. Sie reichen von der reaktiven Verteidigung des bisherigen Status quo über Versuche des Arrangements mit den neuen betrieblichen und politischen Rahmenbedingungen bis hin zu proaktiven Formen der Mitgestaltung von neuen Geschäftsmodellen.

---

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

ISBN 978-3-86593-349-2