

Kielmann, Harald; Tuttlies, Iris

**Working Paper**

## Handlungsleitfaden für Betriebsräte in der Energiewende

Working Paper Forschungsförderung, No. 163

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kielmann, Harald; Tuttlies, Iris (2019) : Handlungsleitfaden für Betriebsräte in der Energiewende, Working Paper Forschungsförderung, No. 163, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020011411535152908608>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216083>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



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

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 163, November 2019

## Handlungsleitfaden für Betriebsräte in der Energiewende

Harald Kielmann und Iris Tuttlies

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Handlungsleitfaden für Betriebsräte in der Energiewende“ von Harald Kielmann 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.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1. Einleitung: Darstellung des Projektes und damit des Entstehungszusammenhangs des Leitfadens .....	4
2. Vorgehen im Projekt: Beschreibung des methodischen Ansatzes.....	6
3. Handlungsfelder für Betriebsräte in der Energiewirtschaft .....	12
3.1 Agiles Unternehmen.....	12
3.2 Digitalisierung.....	16
3.3 Netze und Netzentwicklung .....	20
3.4 Der Kohlekompromiss.....	24
3.5 Neue Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft .....	29
3.6 Neue Unternehmenskultur .....	31
3.7 New Work.....	34
4. Arbeitsorganisation, Kommunikation und strategische Planung des Betriebsrats .....	37
5. Betriebsrat und Gewerkschaften .....	41
6. Zusammenfassung .....	42
7. Dank an die Projektbeteiligten .....	46
Autorin und Autor .....	47

# 1. Einleitung: Darstellung des Projektes und damit des Entstehungszusammenhangs des Leitfadens

Im Zuge des laufenden Transformationsprozesses in der Energiewirtschaft hat sich die Situation in den Betrieben völlig verändert. Alte Geschäftsmodelle brechen weg, neue Geschäftsmodelle haben im Hinblick auf Profit und Arbeitsplätze oft deutlich geringere Potentiale. Vor diesem Hintergrund sollten die Kompetenzen von Betriebsräten dahin gehend erweitert werden, dass sie betriebsübergreifend in den neuen horizontalen Wertschöpfungsketten agieren können. Ziel ist es, die Transformation gemeinsam mit dem Management zu gestalten.

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung 2018/19 geförderten Projektes „Zusammenarbeit von Betriebsräten in der Energiewende“ haben Betriebsräte der klassischen Energieversorgungsunternehmen ebenso wie Betriebsräte aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien auf Grundlage der ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie „Konversion in der Energiewirtschaft“ Ideen und Aktivitäten zur Unterstützung der BR-Arbeit entwickelt; dabei ging es auch um das Verstehen und die Bewertung von historischen und aktuellen Transformationsprozessen. Die auf dieser Grundlage entwickelten Handlungsoptionen sind Kern des vorliegenden Handlungsleitfadens. Dieser soll Betriebsräte in ihrer alltäglichen Arbeit als Ideengeber unterstützen. Er sollte aber nicht als Rezeptbuch für 1:1 umzusetzende Schritte missverstanden werden. Die Energiewende ist ein hochkomplexer, dynamischer und auch widersprüchlicher Prozess, der von vielen Akteuren und Entwicklungen bestimmt wird und dessen Zukunft kaum präzise voraussehbar ist. Die strategischen Orientierungen, die Marktchancen und die wirtschaftliche Situation der Energiewirtschafts-Unternehmen unterscheiden sich vielfach. Und auf der anderen Seite sind ebenso Strukturen, Interessen, Erfahrungen und Qualifikationen sowie Ziel- und Wertvorstellungen der Betriebsräte sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Vor diesem Hintergrund stellt der Leitfaden ausgewählte durch die Energiewende bedingte mögliche Entwicklungen in der Energiewirtschaft vor, beschreibt die darin für die Interessenvertretung von Arbeitnehmer\*innen liegenden Herausforderungen und weist auf mögliche Optionen und Instrumente hin, die Betriebsräten zur Verfügung stehen. Zahlreiche Aussagen im Leitfaden beruhen auf Diskussionen mit den im Projekt beteiligten Betriebsräten. Angeregt wurden die Diskussionen durch den Input zahlreicher Expert\*innen, die bisherige Erfahrungen von

Betriebsräten mit der Energiewende und ihren Folgen bereits verarbeitet hatten.

## **2. Vorgehen im Projekt: Beschreibung des methodischen Ansatzes**

Ausgehend vom Projektziel der strikten Anwendungsorientierung wurde zunächst eine Plattform geschaffen, auf der Betriebsräte Erfahrungen austauschen und gemeinsam herausfinden konnten, welche Themen der Energiewende zentral sind und welche Unterstützung die Interessenvertretungen in diesen Feldern benötigen. Da sowohl die Zeit als auch der Finanzrahmen des Projektes begrenzt waren, ergab sich die zusätzliche Anforderung, das mögliche Themenspektrum so weit einzugrenzen, dass aus Sicht der Betriebsräte praxisrelevante Ergebnisse produziert und gleichzeitig diejenigen Themen gefunden werden sollten, die für möglichst viele der unterschiedlichen Betriebe, die von der Energiewende betroffen sind, hohe Bedeutung haben.

Das methodische Vorgehen im Projekt war als „Reallabor“ angelegt. Das heißt, dass die Wirkungen und der Erfolg bestimmter Vorgehensweisen in der Praxis bewertet werden sollten. Aufgrund der begrenzten Zeit- und Finanzressourcen und der Vielfalt der Betriebe war es jedoch nicht möglich, „Realexperimente“ zu initiieren und kontrolliert durchzuführen. Stattdessen wurden bereits erfolgte reale Entwicklungen in den Unternehmen untersucht und die aus der Betriebsrats-Perspektive gegebenen Chancen und Risiken analysiert. Auf Grundlage dieses Ansatzes wurden erstens Betriebsräte miteinander vernetzt und Lern- und Experimentierprozesse angestoßen. Zweitens wurde mit dieser Anlage des Projektes gemeinsam mit den Beteiligten festgelegt, zu welchen Themenschwerpunkten exemplarisch gearbeitet werden sollte. Mit den Betriebsräten aus den beteiligten Unternehmen wurden reale Entwicklungen und zukunftsweisende Projekte aufgearbeitet, präsentiert, diskutiert, mit ihren Chancen und Risiken bewertet, in Bezug auf neue betriebsrätliche Anforderungen und strategische Optionen untersucht und schließlich auf ihre Übertragbarkeit in andere Kontexte geprüft. Damit wurden mögliche Entwicklungspfade einer zukünftigen Energieversorgung mit den jeweiligen Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräumen für Betriebsräte aufgezeigt, und es konnte Wissen über Lösungen von Nachhaltigkeitsherausforderungen produziert werden, das als Handlungswissen an andere Akteure in anderen Unternehmen weitergegeben werden kann.

Am Projekt waren neun Betriebsratsgremien mit zehn Betriebsratsmitgliedern (überwiegend BR-Vorsitzende) beteiligt:

Mit den Betrieben *energcity AG Hannover* (früher Stadtwerke Hannover), *BS/Netz GmbH* (früher Stadtwerke Braunschweig), *swb Versorgung* (früher Stadtwerke Bremen) und den *Wuppertaler Stadtwerken* sind vier Betriebe aus dem „Stadtwerke-Bereich“ vertreten, die in diesem Sektor als mittelgroß bis groß zu bezeichnen sind.

Betriebsräte aus den Unternehmen *Vattenfall Wärme Hamburg, mitnetz GmbH* (mehrheitlich zu innogy, einer Tochter der RWE, gehörig) und *safetec Strahlenschutz GmbH* (einer Tochter aus dem E.ON-Konzern) repräsentieren den Sektor der „Großen Vier“ der EVUs. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Betriebe relativ spezialisiert sind, so dass deren unmittelbarer betriebsrätlicher Handlungsrahmen eher von sektoralen und regionalen Bedingungen geprägt ist als von Konzerninteressen und -belangen. Dennoch wirken sich Konzernentscheidungen auch auf der unteren Ebene aus.

Mit der *MIBRAG* (Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH) ist ein Unternehmen im Projektverbund, das sich mit der Förderung und anteiligen Verarbeitung von Braunkohle befasst und somit den Energieerzeugern zuzurechnen ist. Die energiepolitische Festlegung Deutschlands zum Ausbau der erneuerbaren Energien und zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes hat einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäftsmodell der MIBRAG. Von zentraler Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens sind die Beschlüsse und Empfehlungen der Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung („Kohle-Kommission“).

Die *SenerTec Kraft-Wärme-Energiesysteme GmbH* ist ein fränkisches Maschinenbauunternehmen mit Sitz in Schweinfurt. Es wurde im März 1996 gegründet, um das „Dachs-Mini-Blockheizkraftwerk“ zu produzieren und zu vermarkten. Der Betrieb ist dem Sektor der „Erneuerbaren“ zuzurechnen.

In allen vertretenen Betrieben sind DGB-Gewerkschaften über bedeutende gewerkschaftliche Organisationsquoten und über die Anbindung der dortigen Betriebsräte präsent. Bei den vier Betrieben aus dem Stadtwerke-Umfeld ist die Gewerkschaft ver.di zuständig, die für diese Unternehmen auch Tarifverträge abschließt. Bei der mitnetz und der safetec (über PreussenElektra bzw. E.ON) handelt es sich gemeinsam um die Gewerkschaften ver.di und IG BCE, sowie (direkt bei safetec) um die IG Metall. Beschäftigte und Betriebsräte der MIBRAG sind eng mit der IG BCE verbunden, während bei SenerTec und Vattenfall Wärme Hamburg tarifvertraglich und in der praktischen Zusammenarbeit die IG Metall tätig ist.



Wichtiger Austauschort im Rahmen des Projektes waren zweitägige Präsenzveranstaltungen. Im Zeitraum zwischen Oktober 2018 und Mai 2019 fanden vier derartige Tagungen in Kassel, Hannover, Wuppertal und Halle/Saale statt.

Auf der ersten Präsenzveranstaltung in Kassel wurden drei Themenblöcke zur weiteren Bearbeitung im Rahmen des Reallabors ausgewählt. Für den weiteren Projektverlauf wurde festgelegt, dass diese Themen sowohl für die praktische Arbeit im Reallabor als auch für den Input in Form von externer Expertise die Grundlage bieten sollen, da es im Rahmen der zeitlichen Dimension des Projekts eine Fokussierung auf zentrale Punkte geben musste, die von den teilnehmenden Betriebsräten als solche identifiziert wurden. In der zweiten Sitzung wurden mit allen Teilnehmern die für ihre BR-Arbeit zukunftsrelevanten Fragestellungen endgültig abgestimmt und vereinbart.

Die präferierten drei Schwerpunktthemen waren:

#### **Digitalisierung/Neue Unternehmenskultur/Führung**

- Rolle des Betriebsrats
- Qualifizierung/Weiterbildung
- Arbeitsgestaltung

Wichtige genannte Problemfelder in diesem Kontext waren: Entgrenzung der Arbeitszeit, Organisation von Dialogveranstaltungen, Qualifikationsentwicklung und -erfordernisse und Change-Management als Betriebsratsanforderung.

#### **Netze/Netz-Gesellschaften**

- Crowdsourcing
- Technische Innovationen/Effizienzsteigerungen
- Zukünftige Qualifikationsanforderungen
- Bedingungen/Auswirkungen Bundesnetzagentur

In diesem Kontext genannte Problemfelder waren: geringere Erlöse, technische Innovationen und Effizienzsteigerung, Outsourcing bzw. punktuelle Zuarbeit durch Externe, Netzausbau in Bezug auf E-Mobilität, zukünftig benötigte Qualifikationen, Fachkräftemangel (z. B. im IT-Bereich und im Tiefbau), Smart-Meter-Ausbau und Schnittstellenproblematik, Entscheidungen der Bundesnetzagentur als Rahmenbedingung für den weiteren Netzausbau, Kostentragung für den erforderlichen Netzausbau und Sinnhaftigkeit der Elektromobilität (z. B. im Vergleich zu Wasserstoff).

### Strukturwandel Kohle

- Möglichkeiten der Mitwirkung bei der Regionalentwicklung zur Förderung von Arbeit, z. B. Aufzeigen von Berufsprofilen, welche neue Möglichkeiten auf Beschäftigung in der Region ermöglichen könnten.
- Kooperationen mit den einbezogenen regionalen arbeitsmarkt-, wirtschafts-, und strukturpolitischen Organisationen.

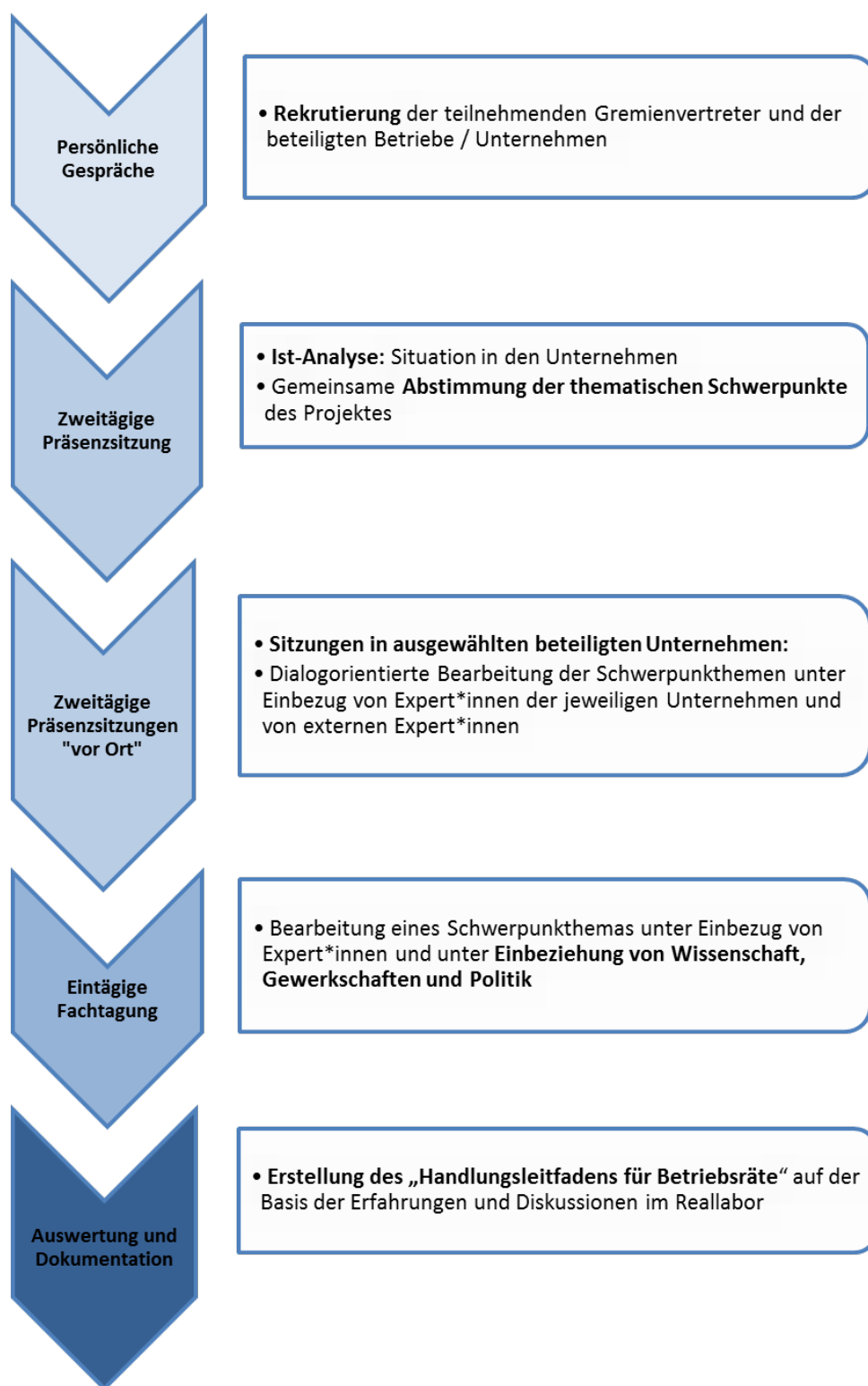
In diesem Kontext genannte Problemfelder waren: Festlegung einer Zeitschiene für den Ausstieg durch die Kohle-Kommission, die Möglichkeiten des Umstiegs in andere Industrien oder Sektoren und Rekrutierung von Fachkräften für den Rückbau im Bereich der Kernkraft.

Generell bestand bei den beteiligten Betriebsräten die Erwartung, erfolgreiche Methoden und Vorgehensweisen im Sinne eines Best-Practice-Austausches zu erfahren, aber auch aus Fehlern zu lernen. Als Schwierigkeit wurde gesehen, dass die beteiligten Betriebe sich zumindest z. T. in einer sehr unterschiedlichen Ausgangslage befinden. Dies bezieht sich auch auf die sehr unterschiedlichen und breit gestreuten Geschäftsfelder.

In Bezug auf die Fragen „Was erwarte ich von einer Vernetzung der teilnehmenden Betriebsräte? Wie kann die Vernetzung jenseits der im Projekt geplanten Präsenzveranstaltungen konkret organisiert werden?“ wurden Tipp- und Ratgeber und der Austausch über ein Netzwerk zur Verteilung von Wissen als Anliegen der Beteiligten formuliert. In diesem Zusammenhang sollte auch die Errichtung einer technischen Plattform zum Austausch von Informationen geprüft werden.

Mit dem Einbezug der INEP-Tagung „Ökologisch zielführend, sozial gerecht und regionalpolitisch tragfähig? – Der Kohle-Kompromiss aus Arbeitnehmer\*innenperspektive“ am 08.04.2019 wurde eine Plattform zu Verfügung gestellt, welche die Kräfte und unterschiedlichen Initiativen in dem ausgewählten Themenfeld von überbetrieblicher und überörtlicher Bedeutung bündelte und ihre Zusammenarbeit koordinierte. Damit konnten die Betriebsräte Kontakte zur Politik nutzen und ihre Vorstellungen an diese herantragen. Gleichzeitig wurde mit der Tagung ein weiteres Element zur Bearbeitung des Themenschwerpunkts 3 angeboten.

Abbildung 1: Ablaufschema



Quelle: Eigene Darstellung

Dieser Ablauf und diese Struktur haben sich aus Sicht der Projektleitung bewährt und können als Schema bei ähnlich gelagerten Projekten empfohlen werden.

## 3. Handlungsfelder für Betriebsräte in der Energiewirtschaft

### 3.1 Agiles Unternehmen

Ein „Agiles Unternehmen“ zeigt sich im Wesentlichen in sechs Dimensionen:

1. Agiles Zielbild (Vision, Mission und strategischen Unternehmensziele)
2. Kundenorientierte Organisationsstruktur (Netzwerkstrukturen statt Hierarchien, teambasierte Ablauforganisation)
3. Iterative Prozesslandschaften (Fokus auf kurzfristige Ergebnisse und schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen)
4. Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis (statt Kontrolle und Druck Übertragung von Verantwortung auf Teams)
5. Agile Personal- und Führungsinstrumente (Einbezug der Mitarbeiter in die Personalplanung)
6. Agile Organisationskultur (Transparenz, Dialog, Vertrauen, kurzfristige Feedbackmechanismen, offene konstruktive Fehlerkultur)

Im Projekt wurden die Fragen, die sich für Betriebsräte aus dem Komplex „Agiles Unternehmen“ ergeben, am Beispiel eines Energieversorgungsunternehmens herausgearbeitet.

Märkte, Wettbewerb, Technologien oder weitere Faktoren verändern sich in rasantem Tempo. Dieser Prozess wird sich in Zukunft womöglich noch weiter beschleunigen. Ein wesentlicher „Treiber“ für die Dynamik der Entwicklungen im Bereich der Energieunternehmen ist die Energiewende. Eine maßgebliche Reaktionsweise des Unternehmens in diesem Prozess ist der Versuch, sich zu einem „agilen Unternehmen“ weiterzuentwickeln. Es möchte dabei künftig disruptive Innovationen und neue Geschäftsmodelle in seinen Organisationen vorantreiben und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen und beteiligen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Ausbalancieren der alten und der neuen Geschäftsmodelle im Unternehmen. Das Unternehmen sucht aktuell nach einem Bauplan für die Arbeitswelt der Zukunft. In diesem Prozess wird Wissen aus Zukunftsunternehmen hinzugezogen. Das Unternehmen stellt sich die Frage, wie es angesichts der raschen Veränderungen gelingen kann, sich in Richtung eines „agilen Unternehmens“ zu bewegen. Es werden dazu agile Arbeitsformen und neue Anforderungen an Führung bis hin zum Wandel der Unternehmenskultur entwickelt. Als Experimentierraum gibt es ein „LAB“. Im Fokus steht nicht die Abarbeitung eines vorab definierten Projektplans; vielmehr

werden Aufgaben und Ziele kurzzyklisch bestimmt. Es werden von den Beschäftigten und Führungskräften selbst konkrete Ergebnisse erarbeitet. Die Mitarbeitenden stehen im Zentrum und sind von Anfang an beteiligt; die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist sozialpartnerschaftlich strukturiert. Der Betriebsrat selbst erprobt ebenfalls agile Strukturen für die eigene Arbeit. Es geht dem Betriebsrat um eine neue Interpretation der Mitbestimmung und um gelebte Sozialpartnerschaft. Der Betriebsrat will mit dem Vorstand gemeinsam die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens mit den Beschäftigten erreichen.

### **Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?**

Auf dem Weg zu mehr Agilität im Unternehmen sind Betriebsräte mit vielen neuen Herausforderungen konfrontiert:

#### **a) Hierarchien werden flacher, es gibt weniger Top-down-Entscheidungen**

Beschäftigte erhalten mehr Befugnisse, können selbständiger handeln, können mehr Entscheidungen treffen und ihre Eigenverantwortlichkeit steigt. Dieser Strukturwandel verändert Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer\*innen gravierend. Für diese ergeben sich Chancen im Hinblick auf mehr Autonomie und Bestätigung, andererseits aber auch Risiken in Form von Überforderung, Stress und fehlender Klarheit und Orientierung. Für den Betriebsrat kommt es darauf an, diesen Prozess frühzeitig mitzugestalten, um im Sinne der Beschäftigten Chancen zu erweitern und Risiken zu minimieren. Dazu ist ein intensiver Austausch mit den Betroffenen erforderlich.

Typische Fragestellungen können sein: Wie verändert sich die Arbeit des/r Einzelnen? Welchen Einfluss hat das auf Arbeitszeiten und -orte? Werden Tarifierungsmerkmale in Bezug auf Bewertung der Arbeit und seine Eingruppierung berührt? Welche Auswirkungen hat der Prozess auf die Entwicklung der Personalkosten und wie sind die Arbeitnehmer\*innen angemessen an möglichen „Gewinnzuwachsen“ zu beteiligen? Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig? Wer wird entlastet, wer wird belastet, wie kann eine gleichmäßige Belastung ermöglicht werden? Es gibt Beschäftigte, die sich bei klarer Führung wohlfühlen und andere, die mit neuen Kompetenzen und Freiheiten gut leben können. Wie stellt man sicher, dass für beide Mentalitäten vernünftige Übergangsprozesse gewährleistet sind? Wie kann intrinsische Motivation gefördert werden? Verändern sich die „Aufstiegschancen“ im Unternehmen und welche Regelungen sind in diesem Zusammenhang denkbar?

Wie wirkt sich die kürzere Reaktionsgeschwindigkeit auf das Arbeitstempo aus? Welche Auswirkungen hat der Prozess auf das Verhältnis zwischen möglicherweise selbstbewussteren, entscheidungsfähigeren Beschäftigten und „ihrem“ Betriebsrat? Tritt an die Stelle von Delegation der Probleme die Erarbeitung gemeinsamer Lösungen?

### **b) Agile Unternehmensstrukturen**

Es gibt schlankere und projektorientiertere Arbeitsformen. Teams haben mehr Autonomie, sind aber in einer netzwerkartigen Form miteinander verbunden.

Bei der Ausgestaltung dieser neuen Arbeitsformen muss der Betriebsrat frühzeitig mitwirken. Welche Anforderungen an befriedigende Kommunikation zwischen den Beteiligten im Team und zwischen den Teams müssen erfüllt werden? Wie kann unproduktive Konkurrenz zwischen Teams verhindert werden? Wie wird die Zuordnung der einzelnen Beschäftigten zu Teams organisiert? Welche „Sicherheiten“ brauchen die Beschäftigten?

### **c) Neues Führungsverständnis**

Es findet eine Entwicklung von Kontrolle zu Ermutigung, Motivation und Offenheit statt. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiter darin, selbstständig im Sinne des Kunden zu handeln.

Wie verändert sich die Arbeit der bisherigen und der neuen Führungskräfte (insbesondere auch in Bezug auf das bisherige „mittlere Management“)? Welche Führungsstile passen zu den neuen Verhältnissen und wie können sie befördert werden? Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind notwendig?

### **d) Fehlerkultur**

Je höher der Anteil neuer, noch nicht bewährter Aktionen ist, desto eher sind Fehler zu erwarten. Sie sind Teil des Lern- und Entwicklungsprozesses; Fehler werden als Gelegenheit zum Lernen akzeptiert.

Was bedeutet das konkret für den Umgang mit Fehlern im Unternehmen? Wie kann ein neuer, anderer, toleranterer Umgang mit Fehlern gelernt werden? Wie können Mitarbeitende vor Sanktionen bis hin zu Haftungsansprüchen wirkungsvoll geschützt werden?

### **e) Feedback und Dialog**

In einem agilen (lernenden) Unternehmen sind Dialog und Feedback essentiell.

Wie können Dialog und Feedback nachhaltig organisiert werden? Welche Regeln gelten, wie stellt man sicher, dass Kritik konstruktiv ist und wertschätzend geäußert wird? Wie kann eine Unternehmenskultur

entwickelt werden, die Vertrauen zueinander und Innovationsfreude miteinander vereinbart?

#### **f) Zunehmende Diversität**

Die heterogene Zusammensetzung einer Belegschaft wird im agilen Unternehmen gefördert, um sie produktiv zu nutzen, indem unterschiedliche Lebenswelten, Erfahrungen und Hintergründe in alle Entscheidungen einfließen können.

Was bedeutet das für die Personalgewinnung des Unternehmens? Welche Einstellungsrichtlinien sind in diesem Prozess fair und genügen dem Gleichbehandlungsgesetz? Was bedeutet eine sich zunehmend diversifizierende Belegschaft für deren Interessenvertretung durch den Betriebsrat? Sollte sich der Betriebsrat in diesem Zusammenhang selbst bewusst und zielgerichtet intern für größere Diversität öffnen, und welche Brüche mit traditionellen Vertretungsstrukturen und -formen könnte das bedeuten?

#### **g) Rahmenbedingungen**

Es müssen die Rahmenbedingungen gegeben sein, um vertrauensvoll miteinander (ver)handeln zu können. Elementar ist die Entwicklung der Unternehmenskultur. Die Bereitschaft zur Veränderung ist auch eine Frage der Mentalität: Junge vs. Alte, Bildungsstand, Ausdrucksfähigkeit, etc. Es gibt unterschiedliche Grundhaltungen im Spannungsbogen zwischen stärker repräsentativ-kollektiven einerseits und stärker individuell-selbstbestimmten Verhaltensmustern andererseits.

Veränderungsfähigkeit ist auch eine Frage der Unternehmensstruktur: in einem Unternehmen mit einem Konzernbetriebsrat und vielen Tochterunternehmen ist Veränderung viel komplizierter durchzuführen.

Vor dem Hintergrund der Flexibilisierung ist schnelles Handeln auch der Arbeitnehmervertreter erforderlich (New Work/Agiles Unternehmen). Wie wird sich das Verhältnis von kollektiver vs. individueller Mitbestimmung entwickeln? Sind kollektive Risiken nur kollektiv lösbar? Individuelle oder an speziellen Gruppierungen (flexibel) ausgerichtete „Lösungen“ stehen oft im Vordergrund und werden mit akuten Wirtschaftlichkeits- und Überlebenskrisen begründet und damit für die Belegschaften „nachvollziehbar“ gemacht.

Risiken müssen den Beschäftigten frühzeitig kommuniziert werden. Um diese ebenso wichtige wie komplexe Aufgabe erfüllen zu können, sind nicht nur die entsprechenden Schutzrechte der Gremien auszubauen, sondern auch die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten selbst. Jedoch haben sich Teile der Belegschaften auf die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse und die unterschiedlichen Formen von Arbeitsverträgen eingestellt und entziehen sich der kollektiven Vertretung.



Wo sich Betriebsräte öffnen, wird dies von den kollektiv orientierten Teilen der Belegschaften als „Einknicken“ vor Konkurrenz- und Flexibilisierungsstrategien angesehen. Die zentrale Rolle spielt dabei gegenseitiges Vertrauen. Ein weiterentwickeltes Zusammenspiel von individueller und kollektiver Gestaltung eröffnet Chancen für neue Beteiligungsformen als Verstärkung der betrieblichen Mitbestimmung und stärkt die Demokratie im Betrieb.

#### **h) Gefährdungsanalyse**

Unter Gefährdungsbeurteilung versteht man den Prozess der systematischen Ermittlung und Bewertung aller relevanten Gefährdungen, denen die Beschäftigten im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind. Daraus werden alle zum Schutz der Sicherheit und der Gesundheit erforderlichen Maßnahmen abgeleitet, die anschließend hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden müssen. Das Ziel besteht darin, Gefährdungen bei der Arbeit frühzeitig zu erkennen und ihnen präventiv zu begegnen. Da ein volles Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte beim Erarbeiten von Gefährdungsbeurteilungen sowie den daraus abzuleitenden Maßnahmen und Wirksamkeitskontrollen besteht, ist damit ein praktikables und erprobtes Instrument der Mitbestimmung vorhanden – welches auch, ohne dass es wiederholt genannt wird, bei den im Folgenden genannten Themen genutzt werden kann.

## **3.2 Digitalisierung**

Die „Digitalisierung“ (digitale Transformation) „bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der [...] die gesamte Gesellschaft und in wirtschaftlicher Hinsicht speziell Unternehmen betrifft. Basis der digitalen Transformation sind digitale Technologien, die in einer immer schneller werdenden Folge entwickelt werden und somit den Weg für wieder neue digitale Technologien ebnen. Zu den wesentlichen Treibern der digitalen Transformation gehören die – traditionell als Informationstechnik bezeichneten – digitalen Technologien, dazu gehören die digitalen Infrastrukturen (Netze, Computer-Hardware) und Anwendungen (z. B. Apps auf Smartphones, Webanwendung) sowie die auf den digitalen Technologien basierenden Verwertungspotentiale, z. B. mögliche digitale Geschäftsmodelle und digitale Wertschöpfungsnetzwerke.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe [https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale\\_Transformation](https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Transformation) (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

Tempo, Dimension und Dramatik der technologischen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung werden unterschätzt. Die Vorstellungen bei vielen Betriebsräten und innerhalb der Gewerkschaften in Bezug auf Digitalisierung hinken den tatsächlichen Entwicklungen hinterher.

Oft haben wir es bei der nachholenden Digitalisierung mit „dummen“ Techniken zu tun, die sich nicht aus sich selbst heraus verändern. Nun kommt aber etwas völlig Neues: Werkzeuge, die sich durch Anwendung selbst wandeln können. Zentral ist hier der Softwarebereich selbstlernende Software/Autonome Softwaresysteme (ASS)/bewertende Software. Hier sind dringend neue kollektive Regelungen erforderlich.

Betriebsräte müssen sich auf die neuen Systeme vorbereiten. Sie verlangen eine andere Art von Gestaltung. Eine (Mit-)Gestaltung erst nach ihrer Einführung durchführen zu wollen, dürfte kaum noch gelingen; es gilt, sich frühzeitig mit diesen Technologien zu befassen.

Technikgestaltung lief bisher nach dem Erfahrungsansatz, war ein anlassbezogener Vorgang. Jetzt aber muss die Gestaltung vor die Einführung der neuen Systeme gesetzt werden. Es ist eine vorausschauende Technik- und Arbeitsgestaltung erforderlich. Dazu ist entsprechende Qualifikation vor dem Start der Systeme notwendig. Eine spätere Rückholbarkeit kann kaum noch erfolgreich sein. Antizipation und vorausschauendes Denken sind erforderlich. Darauf sind Betriebsräte bisher in der Regel wenig vorbereitet.

Die neuen Prozesse sind betriebsübergreifende Prozesse entlang horizontaler Wertschöpfungsketten. Dort gibt es bisher keine Mitbestimmung. Es wird eine Steuerung in Bereichen erforderlich, in denen Mitbestimmung bisher nicht greift.

Die Zukunft wird durch zwei Kernelemente geprägt: (1) selbstlernende Systeme und (2) Arbeitsprozesse, die zukünftig über Plattformen zwischen Mensch und Arbeitsgang laufen.

Es wird Smart Cities/Smart Regions mit völlig neuen Technologien geben: virtuelle Räume für Shopping, Arbeit, Freizeit, etc. Diese bieten ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Die Wertschöpfungsketten laufen dann ausschließlich über Plattformen. Hier bieten sich beispielsweise Möglichkeiten für den Ausbau von Stadtwerken.

In großen Konzernen wird die „Blockchain“ als techniksichere Organisation des Wareneinkaufs und der Beschaffung genutzt. Dezentrale Einkaufs- und Verkaufsbeziehungen werden durch DLT (Distributed Ledger Technologie) aufgewertet. Negativ kann dies bedeuten, dass nicht kompatible Lieferanten herausfallen. In positiver Hinsicht könnte die Regionalisierung des Ein- und Verkaufs erleichtert werden. Betrachtet man diese Entwicklung auf Basis lokaler Energiemärkte unter dem Dach der „Smart City“ als Vision, so kann dieses Beispiel bedeuten, dass private

Energieerzeuger (Photovoltaik auf dem Hausdach) ermächtigt sind, den eigenen Strom dem Nachbar auf der anderen Straßenseite zu verkaufen. Die „Blockchain“ soll diesen Geschäftsvorgang voranbringen bzw. „absichern“. Der Traum der Energieautarkie könnte zur Stärkung der Entscheidungsmacht von Kunden führen und die Beziehungen zu traditionellen Stromlieferanten drastisch flexibilisieren. Erste Pilotierungen auf kommunaler Gemarkung haben begonnen.

## **Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?**

### **a) Tempo, Dimension und Dramatik der technologischen Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung**

Während es in der Vergangenheit oft ausreichend war, Fragen der Technikgestaltung im Laufe des Einführungsprozesses zu bearbeiten und verändernd einzugreifen, muss die Gestaltung selbstlernender Systeme im Rahmen der Mitbestimmung in viel stärkerem Maße bereits vor der Einführung erfolgen, da eine spätere Rückholbarkeit oft nicht möglich ist. Eine gründliche antizipative Beschäftigung mit den möglichen Auswirkungen der Technikeinführung ist daher zwingend geboten. Ein richtungweisendes Beispiel für einen Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung stellt die Konzern-Betriebsvereinbarung bei der GASAG Berlin zu plattformbasiertem internen Crowdsourcing dar. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie fachlich und methodisch agil organisiert wird.<sup>2</sup>

### **b) Neue Gestaltungsfelder der Technikentwicklung**

Künstliche Intelligenz wird bereits heute in den Unternehmen eingesetzt und dürfte Produktion und Dienstleistung in der Zukunft nachhaltig verändern. Kooperative Roboter, fahrerlose Transportsysteme und Warenlager, die algorithmisch optimiert werden, die elektronische Übersetzung von Texten, Chat-Bots, die Sprache verstehen und antworten und die automatische Kategorisierung und Beantwortung von E-Mails sind bereits gegenwärtig. Bei der Personalauswahl übernehmen Algorithmen die Vorauswahl von Bewerbern. Die Mitbestimmung und -gestaltung der den Systemen zugrundeliegenden Algorithmen auf der Basis präzise formulierter Anforderungen aus Beschäftigtensicht, die die Auswirkun-

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch: [http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2018/07/Lebende\\_KBV\\_Otte\\_Schroeter.pdf](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2018/07/Lebende_KBV_Otte_Schroeter.pdf) (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

gen auf die Arbeitsplätze ebenso wie Arbeits- und Gesundheitsschutz im Blick haben, ist dabei für Betriebsräte essenziell. Die Dialogbereitschaft und -fähigkeit zwischen IT-Abteilungen und Betriebsratsgremien muss gefördert werden. Auch muss geprüft werden, ob in diesem Zusammenhang betriebsverfassungsrechtliche Bestimmungen erweitert und neu gefasst werden müssen, um einen passenden Rechtsrahmen zu haben.

### **c) De-Materialisierung der Arbeit**

Seit den 1980er Jahren ist die virtuelle Arbeit deutlich angewachsen. Jetzt kommt es außerdem zu einer Verlagerung der Entscheidungen in den virtuellen Raum. Die Verknüpfung Arbeit-Produkt löst sich immer weiter auf. Der Mitarbeitende wird vom Arbeiter zum User.

Mit der Virtualisierung geht der tendenzielle Verlust gemeinsamer physischer Arbeitsplätze verloren. Bei der Zunahme z. B. von Home Offices geht die Zusammenarbeit in Gruppen zwar nicht verloren, aber sie verschiebt sich von der körperlichen Anwesenheit und der Face-to-Face-Kommunikation in den virtuellen Raum. Die Folgen für die kollektive Formulierung von Interessen und deren gemeinsamer Vertretung liegen auf der Hand. Für Betriebsräte stellt sich die Aufgabe, den für die Diskussion der Interessen und ihrer Definition notwendigen neuen Raum zu schaffen.

Das Internet der Dinge und die Verbreitung von Sensoren, selbstfahrende Autos, die sog. Sharing Economy und vieles mehr können in diesem Zusammenhang zu einer Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse führen. Die Zunahme von Crowd-Working stellt Betriebsräte vor ganz neue Fragen der Regulierung und des Arbeitsschutzes.

### **d) Datenschutz**

Die Debatte um Datenschutz und Datensicherheit in der Energiewirtschaft gewinnt mit zunehmender Digitalisierung an Fahrt. Bei der Anwendung innovativer, digitaler Technologien wie der Blockchain in der Energiewirtschaft wird die Datenschutzgrundverordnung der EU eine bedeutsame Rolle spielen. Sie stellt Anbieter von Blockchain-Services vor neue Herausforderungen.

Smart Metering wirft Fragen zur Datenhoheit auf. Durch die digitale Erhebung und den Austausch von Daten zum Nutzerverhalten wird Transparenz gegenüber den Verbrauchern eine immer wichtigere Aufgabe.

Smart-Home-Konzepte gründen auf Technologien, bei denen Haushalts- und Multimedia-Geräte digital interagieren und ferngesteuert werden.

Grundsätzlich müssen Versorgungsunternehmen an den Schutz personenbezogener Daten ihrer Beschäftigten (darunter auch Bewerber),

Kunden und Partner denken, ebenso an die verschärften Betroffenenrechte wie das Recht auf Vergessenwerden und die Meldepflichten bei Datenschutzverletzung sowie an die Dokumentations- und Rechenschaftspflichten nach DSGVO. Der Einsatz von Dienstleistern und die damit verbundene Auftragsverarbeitung (Artikel 28 DSGVO) spielt bei Versorgern ebenso eine große Rolle.

#### **e) Blockchain**

In der Bewertung des Themas „Blockchain“ ist sich die Gruppe nicht einig. Einerseits werden massive Auswirkungen auf das bisherige Netzgeschäft gesehen (Unabhängigkeit von den Netzbetreibern durch eigene, kleine Inselnetze), andererseits werde es immer eine physische Notwendigkeit von Netzen geben. Wichtig ist jedoch, dass Arbeitnehmer ihre Kraft nicht dafür verwenden, Unvermeidbares zu verhindern, sondern vielmehr zu beobachten, zu verstehen, Folgen abzuschätzen, zu bewerten und dementsprechend zu handeln. Entscheidend sei, dass man als Betriebsrat im besten Sinne des Wortes „am Ball bleibt“, um zu verstehen, was möglich ist und so gestalterisch handeln zu können.

#### **f) Weitere Themen**

Weitere Themen zur Digitalisierung, die sich aus den Diskussionen ergeben haben:

- Fernsteuerung (Sensoren, Kameras, Drohnen)
- Dokumentation, digitale Anlagenpläne (Datenbrillen?)
- Disposition, Tourenplanung, Bestellwesen, Smart Meter (der digitale Monteur?)
- Vollautomatisierung aller Personalverwaltungsprozesse (AU-Meldung, Gehalts-Abrechnung, Reiseportal, ...)
- „Smart Grid“ (kommunikative Vernetzung und Steuerung von Stromerzeugern, Speichern, elektrischen Verbrauchern und Netzbetriebsmitteln in Energieübertragungs- und -verteilungsnetzen der Elektrizitätsversorgung)
- Virtuelle Kraftwerke und Stromhandel
- Smart Home, eMobilität, BIG DATA Analyse

### **3.3 Netze und Netzentwicklung**

Stromnetze als Technologien zur Übertragung und Verteilung elektrischer Energie zeichnen sich durch hohe Investitionskosten und lange Amortisationszeiten aus. In den nächsten Jahrzehnten wird sich die Struktur der elektrischen Energieversorgung stark verändern. Der konti-

nuierliche Ausbau der erneuerbaren Energien, insbesondere im Bereich Offshore-Wind, führt zu einer weitgehenden geographischen Entkopplung der Stromerzeugung von den Stromverbrauchern.

Gleichzeitig setzt sich durch den zunehmenden Einsatz z. B. von Photovoltaik- und Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen die Tendenz zur Dezentralisierung der Stromerzeugung fort. Darüber hinaus wird sich durch die geografische Lage in Europa der Transit von elektrischer Energie durch Deutschland in den nächsten Jahren signifikant erhöhen. Für eine sichere, verlässliche und bezahlbare Übertragung und Verteilung von elektrischer Energie sind daher neue Technologien und Lösungen notwendig, die zügig entwickelt und in die Anwendung überführt werden müssen.

Um die gewohnte Versorgungssicherheit in der Energieversorgung auch zukünftig zuverlässig zu gewährleisten, muss das Energieversorgungssystem an einen steigenden Anteil fluktuierender erneuerbarer Energien angepasst werden. Die Bandbreite der erforderlichen technologischen Entwicklungen im Bereich der Stromnetze wird damit zusätzlich erweitert. Ein intelligentes Lastmanagement ist ein wichtiger Lösungsbestandteil bei der Integration fluktuierender Energiequellen. Hierbei wird Strom gezielt dann verbraucht, wenn gerade viel elektrische Leistung zur Verfügung steht, beispielsweise in Starkwindzeiten.

Die bisher passiv gestalteten Verteilnetze müssen entsprechend zu flexiblen und aktiven Netzen weiterentwickelt werden, die für hohe Anteile erneuerbarer Energien ausgelegt sind. Unklar ist bisher jedoch, wie weit bei gleichzeitiger zunehmender Dezentralisierung der Energieproduktion und -versorgung tatsächlich neue, große Stromtrassen benötigt werden. Auch Systemdienstleistungen zur Sicherstellung der Netzqualität müssen zukünftig dezentral durch erneuerbare Energien erbracht werden. Hierfür muss von Grund auf umgedacht werden. Neben der Weiterentwicklung und der Umgestaltung der Energienetze spielen Speicher perspektivisch eine wichtige Rolle zum Ausgleich kurz- und langfristiger Schwankungen in Energiebereitstellung und -bedarf (zitiert nach: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie). Aber: Je dezentraler Energieproduktion und -verteilung ausgestaltet sind, umso weniger benötigt man „zentrale“ Speicher.

Neben den Stromnetzen gibt es Gas- und Wärmenetze, die in den Diskussionen des Projektes allerdings nur von untergeordneter Bedeutung waren.

Ein netzdienlicher Einsatz von Flexibilitäten kann einen Beitrag zum techno-ökonomisch optimierten Verteilnetzausbau leisten. Es ist davon auszugehen, dass die Durchdringung von volatiler Erzeugung und neuen flexiblen Lasten in den nächsten Jahren deutlich wachsen wird. Ent-

sprechend muss der Ordnungsrahmen für Verteilnetzbetreiber zur Berücksichtigung solcher Flexibilitäten angepasst werden.

Die Neuordnung des Redispatches (die Anpassung der Leistungseinspeisung von Kraftwerken auf Anforderung des Übertragungsnetzbetreibers mit dem Ziel, auftretende regionale Überlastungen einzelner Betriebsmittel im Übertragungsnetz zu vermeiden oder zu beseitigen) und lokale Flexibilitätsmärkte werden den Verteilnetzbetreibern eine aktive Rolle im Engpassmanagement ermöglichen. Netzengpässe werden zu einem üblichen Phänomen auf allen Netzebenen und standardisierte Plattformen zum automatisierten Flexibilitätsabruf müssen geschaffen werden. Gleichzeitig müssen Koordinierungsmechanismen unter VNB und mit dem ÜNB etabliert werden.

Die Notwendigkeit von Speicherung spielt vor dem Hintergrund der Schwankungen im Bereich der Erzeugung erneuerbarer Energie eine herausragende Rolle. Ein Lösungsansatz könnte „Power-to-Gas“ (als energiewirtschaftliches Konzept, nach dem mittels Wasserelektrolyse und Methanisierung unter Einsatz elektrischen Stroms ein Brenngas hergestellt wird) sein.

Eine weitere wichtige Frage ist, wie der zu erwartende Boom bei der Elektromobilität zu bewältigen ist. Unabdingbar ist die Gewährleistung von Netzstabilität. Erforderlich ist die überregionale Zusammenarbeit beim Netzausbau.

## **Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?**

### **a) Redispatch Stromnetze**

Redispatch ist im Bereich des Stromhandels ein Eingriff zur Anpassung der Leistungseinspeisung von Kraftwerken auf Anforderung des Übertragungsnetzbetreibers mit dem Ziel, auftretende regionale Überlastungen einzelner Betriebsmittel im Übertragungsnetz zu vermeiden oder zu beseitigen. Die notwendige Neuordnung des Redispatches und lokale Flexibilitätsmärkte werden den Verteilnetzbetreibern eine aktive Rolle im Engpassmanagement ermöglichen. Netzengpässe werden zu einem üblichen Phänomen auf allen Netzebenen, und standardisierte Plattformen zum automatisierten Flexibilitätsabruf müssen geschaffen werden. Daraus ergibt sich, dass neue Arbeits- und damit auch Beschäftigungsfelder entstehen werden, bisherige allerdings auch wegfallen können und sich der Druck auf Arbeitsplätze, Arbeitsverhältnisse und Arbeitnehmer\*innen erhöhen kann. Aufgrund der damit einhergehenden Auswirkungen auf die Beschäftigten sind die Betriebsräte in der Verantwortung, die Ent-

wicklung frühzeitig und antizipativ zu beobachten und ggfs. Regelungen zu treffen.

### **b) Gasverteilnetze**

Die Perspektiven für Gasverteilnetze verändern sich im Zuge der Dekarbonisierung der Wärmeversorgung. Es gibt einen deutlichen Bedeutungszuwachs der Stromnetze, unabhängig davon, ob und wie schnell die Entwicklung auf „all-electric“ zuläuft.

### **c) Power-to-Gas**

Power to Gas beschreibt das Verfahren, bei welchem Wasser ( $H_2O$ ) mithilfe von Strom per Elektrolyse in Wasserstoff ( $H_2$ ) und Sauerstoff ( $O_2$ ) aufgespalten wird. Der durch Elektrolyse gewonnene Wasserstoff kann entweder direkt genutzt oder zu anderen gasförmigen oder flüssigen Energieträgern (auch als „Power Fuels“ bezeichnet) weiterverarbeitet werden.

Gegenwärtig geht es darum, Industrialisierung und Marktentwicklung von Power to Gas voranzutreiben, um Erfolg versprechende Geschäftsmodelle in Deutschland zu etablieren und weitere Kostendegressionen durch den Markthochlauf zu erreichen.

### **d) Elektromobilität**

Der zu erwartende Boom bei der Elektromobilität ermöglicht den Energieversorgern eine Vielzahl denkbarer neuer Geschäftsfelder. Da Elektromobilität (ungeachtet ihrer großen Bedeutung für die Energiewende) kein Schwerpunkt unseres Projekts war und an verschiedenen Stellen nur angerissen wurde, können die damit einhergehenden Herausforderungen an Betriebsräte nicht ausgeführt werden. Elektromobilität wäre ein wichtiges Thema für ein Anschlussprojekt.

### **e) Netzentgelte**

Im Rahmen der Anreizregulierung werden Netzbetreibern seit dem Jahr 2009 individuelle, effizienzbasierte Erlösobergrenzen vorgegeben. Netzbetreiber, die die Effizienzvorgaben übererfüllen, erwirtschaften höhere Renditen als Netzbetreiber, die dies nicht schaffen. Im Fall der Übererfüllung entsteht ein Delta, das der Netzbetreiber als zusätzlichen Gewinn für sich verbuchen kann. Hierin liegt der Anreiz für Netzbetreiber, eigene Anstrengungen zu unternehmen, um ihre Effizienz zu steigern.

Während vordem die Möglichkeit zur Umlegung von Kosten auf die Stromabnehmer eine recht komfortable Situation für die Versorger bedeutete, ist mit der Anreizregulierung der ökonomische Druck auf die Unternehmen gestiegen. Für die Betriebsräte sorgt die Regulation für eine ständige Drucksituation auf die Arbeitsbedingungen. Mit den ge-



genüber den ursprünglichen Schätzungen höheren Kosten für den Netzausbau wird der Druck über die Regulierung der Netzentgelte eher noch zunehmen.

Weitere regulatorische Fragen, die für die Unternehmen nicht beeinflussbare Kosten bedeuten würden, sind noch offen, z. B. hat die Bundesnetzagentur den Wert des Xgen Strom (eine allgemeine Kostensenkungsvorgabe für alle Netzbetreiber) für die dritte Regulierungsperiode mit 0,9 Prozent festgelegt. Auch mit dem nachträglich eingebauten Sicherheitsabschlag setzt die Bundesnetzagentur die Verteilnetzbetreiber damit unter hohem Druck und trifft sie und deren kommunale Eigentümer wirtschaftlich hart. Die Frage der Teilung der Redispatchkosten zwischen benachbarten Netzbetreibern beinhaltet ebenfalls nicht beeinflussbare Kosten.

### 3.4 Der Kohlekompromiss

Das Ende der Kohleverstromung in Deutschland findet seinen Ausgangspunkt in der Klimaschutzkonferenz von Paris im Jahr 2015, bei der die Begrenzung der durchschnittlichen Erderwärmung auf unter zwei Grad Celsius und die entsprechende Reduzierung von Emissionen vereinbart wird. Der Umsetzung dient der Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung, der die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Vergleich zu 1990 um 55 Prozent vorsieht. Dabei wird insbesondere der Umbau der Energiewirtschaft mit einer Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes gegenüber dem Basisjahr 1990 um 61–62 Prozent für erforderlich angesehen.

Die Bundesregierung hat eine „Kommission Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ eingesetzt, deren Auftrag die Erarbeitung eines Aktionsprogrammes war:

1. Entwicklung eines Instrumentenmix (wirtschaftliche Entwicklung, Strukturwandel, Sozialverträglichkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und Klimaschutz) und Perspektiven für zukunftsfähige Energieregionen im Rahmen der Energiewende
2. Notwendige Investitionen in den vom Strukturwandel betroffenen Regionen und Wirtschaftsbereichen (Förderinstrumente von Bund und EU effektiv, zielgerichtet und prioritär in betroffenen Regionen nutzen, ergänzt um Fonds für Strukturwandel mit Mitteln des Bundes)
3. Maßnahmen, die das 2030er Klimaziel für den Energiesektor zuverlässig erreichen, einschließlich einer umfassenden Folgenabschätzung
4. Plan zur schrittweisen Reduzierung und Beendigung der Kohleverstromung, einschließlich eines Abschlussdatums und der notwendi-

gen rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen, renaturierungs- und strukturpolitischen Begleitmaßnahmen

5. Maßnahmen der Energiewirtschaft, um die Lücke zum nationalen 40-Prozent-Reduktionsziel für 2020 so weit wie möglich zu schließen

Die Kommission verabschiedete im Januar 2019 einen Kompromiss, der eine Empfehlung an die Politik darstellt. Zu den Erfolgen zählt aus gewerkschaftlicher Sicht, dass betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind (im Tagebau und in den Kraftwerken). Fällt ein Arbeitsplatz weg, werden die Betroffenen in neue gute Arbeit vermittelt – unter Vermeidung etwaiger Gehaltseinbußen. Ältere Beschäftigte können bei Stilllegungen in den vorzeitigen Ruhestand wechseln – unter Ausgleich von Rentenabschlägen. Der Bund schafft den gesetzlichen Anspruch auf ein staatliches Anpassungsgeld (APG), mit dem die Jahre bis zum vorzeitigen Renteneintritt überbrückt werden können. Gewerkschaften und Unternehmen (bzw. Arbeitgeberverbände) regeln in Tarifverträgen ergänzende Ausgleichszahlungen. Der Staat sichert die sozialen Verpflichtungen der Unternehmen ab. Das Gesamtpaket gilt für die gesamte Auslaufphase der Kohle.

Die Stilllegung von Kraftwerken und Tagebauen ist an eine Vielzahl Voraussetzungen geknüpft, die zwischen 2023 und 2032 alle drei Jahre durch ein unabhängiges Expertengremium überprüft werden. Werden die Ausbauziele bei Erneuerbaren, Netzen, KWK und Speichern nicht erfüllt, können und werden konventionelle Energien nicht wie geplant vom Netz gehen können, weil dann die Versorgungssicherheit gefährdet wäre.

Für die Umsetzung der Maßnahmen gelten die Prinzipien:

- Vereinbarung auf vertraglicher Grundlage mit den Betreibern
- Einigung über Entschädigungsleistungen
- Regelungen über die sozialverträgliche Gestaltung des Ausstiegs

Instrumente zur Ermittlung der Entschädigungshöhe im Steinkohlebereich können Ausschreibungen sein. Sofern die Ausschreibung gewählt wird, ist der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen sowie unbilliger sozialer und wirtschaftlicher Nachteile der betroffenen Beschäftigten eine notwendige Voraussetzung.

Verhandlungen mit Betreibern von Braunkohle-Kraftwerken sollen bis zum 30.06.2020 einvernehmlich geregelt werden. Bei nicht erfolgter Einigung soll ordnungsrechtlich eingegriffen werden. 2023, 2026 sowie 2029 erfolgt eine Bewertung der bis zu den jeweiligen Jahren umgesetzten Maßnahmen mit Bezug auf Versorgungssicherheit, Strompreisni-

veau, Klimaschutz, Weiterentwicklung des EU-Beihilferechts und Strukturentwicklung.

Ein Gesetzespaket zur „Stärkung von Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ in Braunkohlerevieren und an Steinkohlekraftwerksstandorten soll einen verbindlichen Rahmen liefern, etwa durch Staatsverträge, Begleitgesetze und weitere Instrumente, die die Maßnahmen zur Begleitung des Strukturwandels und deren finanzielle Unterlegung regelt. Eckpunkte sollen in Abstimmung mit den Bundesländern bis zum 30. April 2019 vorgelegt werden. Als Sofortprogramm werden die im Bundeshaushalt für die aktuelle Legislaturperiode eingeplanten 1,5 Mrd. Euro verwendet, für den Zeitraum 2019 bis 2021 werden erste Investitionsanreize für die Kohlereviere aufgelegt (Sofortprogramm für unternehmerische Investitionen). Es sollen weitere Maßnahmen des Bundes bzw. mit Bundesbeteiligung erfolgen, insbesondere im Bereich Infrastrukturausbau, Wirtschaftsförderung sowie Ansiedlung von Behörden und Forschungseinrichtungen. Zur kurz- und langfristigen finanziellen Absicherung soll eine Finanzierungsmöglichkeit eingerichtet werden (z. B. in Form eines Sondervermögens), die von der aktuellen Haushaltslage unabhängig ist. Zusätzlich soll zur Verbesserung der Verkehrsverbindungen ein Sonderfinanzierungsprogramm für Verkehrsinfrastrukturen eingerichtet werden.

Als Anforderungen aus Sicht der Betriebsräte wird benannt, dass die Politik Planungssicherheit für Unternehmen und Beschäftigte schaffen müsse. Zu beklagen ist die Unberechenbarkeit der Vorgaben aus Politik und Regulierungsbehörden. So ist beispielsweise nicht klar, welche Kraftwerke wann abgeschaltet werden sollen und welche, trotz Unwirtschaftlichkeit, für Notreserven in Betrieb gehalten werden müssen. Die Unternehmen üben daher Zurückhaltung bei Neu-, Ersatz- und Reparatur-Investitionen. Qualifizierte Arbeitnehmer verlassen das Unternehmen, und neue Fachkräfte zu rekrutieren ist praktisch unmöglich.

Der Ausstieg aus der Kohleverstromung stellt einen gewaltigen Umstellungsprozess dar. Dazu fehlt es derzeit noch an einem schlüssigen Gesamtkonzept und die wichtige Frage der Finanzierung der erforderlichen Maßnahmen bleibt in der Diskussion weitgehend unterbelichtet. Eine Entbürokratisierung und eine teilweise Finanzierung der Energiewende aus Steuermitteln könnten bei der Umsetzung der anspruchsvollen Klimaziele helfen. Auch eine staatliche Finanzierung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmer scheint notwendig, denn es fehlen ganz konkret Fachhandwerker in der Energiebranche, was die Energiewende gefährden kann.

## Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?

### a) Konsequenzen aus dem „Kohle-Kompromiss“

Es sind Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen weiterzuentwickeln oder zu schaffen, die den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen umsetzen, die die soziale Absicherung (APG, Ausgleich Rentenabschläge, Anpassungen bei Betriebsrente etc.) sicherstellen, die sich mit der Personalauswahl befassen („es können ja nicht 2022 schon alle gehen...“) und die die notwendige Weiterbildung und Qualifizierung regeln (Stichworte interner Stellenmarkt, Vermittlung und Mobilität (junger) Mitarbeiter\*innen etc.).

Eine zentrale Anforderung wird auch sein, zu gewährleisten, dass die Mittel, die die Unternehmen erhalten, auch tatsächlich den Beschäftigten zu Gute kommen. Eine Schwierigkeit in diesem Feld wird darin bestehen, dass der Begriff der „betroffenen Mitarbeitenden“ unterschiedlich gefasst werden kann: geht es nur um die „Stammbelegschaften“, d. h. um diejenigen, die ein direktes Beschäftigungsverhältnis mit den betroffenen Unternehmen haben, oder müssen nicht auch die „Randbelegschaften“ (Leih-Arbeitnehmer, Subunternehmen etc.), deren Größe immer weiter angestiegen ist, genauso berücksichtigt werden? Als Beispiel sei genannt: „Im Klartext heißt das für die Region“, so Jörg Schlüter, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Mülheim an der Ruhr – Essen – Oberhausen, „der Kraftwerksbetreiber ist dauerhaft abgesichert – der Kraftwerksbauer und der Kraftwerksservice geht vor die Hunde!“

Erst recht schwierig zu fassen ist der Kreis der Beschäftigten, die indirekt von den Strukturmaßnahmen betroffen sein werden, wenn Kaufkraft aus der Region abfließt (z. B. Einzelhandel, Dienstleistungen, Handwerk). Hierbei geht es wahrscheinlich um eine noch größere Zahl von abhängig Beschäftigten als die derjenigen, die unmittelbar in den Energieunternehmen arbeiten (es wird dabei oft vom Verhältnis 1:2 gesprochen). Die Berücksichtigung dieser Probleme erfordert von den Betriebsräten und Gewerkschaften eine Erweiterung des Blicks weit über die betriebliche Grenze hinaus, die bisher den quasi „natürlichen“ Horizont der Wahrnehmung gebildet hat. Dafür wird die enge Kooperation zwischen den Einzelgewerkschaften ebenso erforderlich sein wie die Mitarbeit in regionalpolitischen Arbeitsgruppen. Die Offenheit für neue politische Bündnisse und erweiterte Kommunikationsfähigkeiten müssen dafür vorhanden sein oder ggf. entwickelt werden.

Viele Betriebsräte sehen gerade in Bezug auf die Komplexität des Wandels im Prozess der Energiewende eine sich immer weiter verstärkende Notwendigkeit, über Branchen- und Gewerkschaftsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten, gemeinsame Konzepte zu entwickeln und

koordiniert an deren Umsetzung zu arbeiten. Als Beispiel werden die Branchentagungen „Energiewende“ der IG Metall genannt. Auch für den DGB werden in diesem Zusammenhang neue Aufgaben erwachsen.

Von allen gewerkschaftlichen und in der Mitbestimmung Aktiven wird die Erwartung betont, dass die erzielten Kompromisse der Kommission nun zeitnah und möglichst 1:1 von den politischen Entscheidungsträgern umgesetzt werden. Erst damit wird die Voraussetzung geschaffen, die vielfältigen konkreten Umsetzungserfordernisse auf der praktischen Ebene angehen zu können.

### **b) Betriebsräte und Regionalpolitik zu Beschäftigungssicherung und -entwicklung**

In den unmittelbar vom Kohleausstieg betroffenen Regionen gibt es nun bereits eine intensive Diskussion um die Zukunft der Regionen und Perspektiven, wie der unvermeidliche Strukturwandel gestaltet werden kann. Als Beispiel für entsprechende Initiativen können z. B. der Zukunftsdialog Lausitz 4.0<sup>3</sup> und die Strategiekonferenz „Perspektiven erkennen und gemeinsam gestalten“ zur Zukunft des Mitteldeutschen Braunkohlereviers<sup>4</sup> genannt werden. Die damit angestoßenen Initiativen und regionalpolitischen Diskussionen sollten Betriebsräte nicht nur beobachten, sondern sich aktiv daran beteiligen, um die Gesichtspunkte der Beschäftigten und Betriebsräte in allen Phasen der Debatte einbringen zu können. Dies gilt in gleicher Weise für lokale Bündnisse, die möglicherweise auch von den Betriebsräten initiiert werden müssen. Da es sich hierbei nicht um ein traditionelles Handlungsfeld von Betriebsräten handelt, müssen sich die Betriebsräte in Bezug auf die neuen Herausforderungen weiterbilden, und es müssen dazu passende Fortbildungsangebote entwickelt werden.

Zu prüfen sind die Möglichkeiten, bisher betriebliche Aktivitäten noch stärker in Richtung überbetriebliche Handlungsfelder zu erweitern. Als Beispiel können die Ausbildungswerkstätten der MIBRAG dienen, die ein hohes Niveau erreicht haben und die nun verstärkt auch Ausbildung für den allgemeinen Arbeitsmarkt in der Region anbieten könnten.

---

3 Siehe <https://suedbrandenburg-lausitz.dgb.de/themen/++co++dec6ae42-b26d-11e8-b9fe-52540088cada> (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

4 Siehe <https://www.sachsen-anhalt.de/lj/politik-und-verwaltung/ministerpraesident/strategiekonferenz-kohle/> (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

### 3.5 Neue Geschäftsmodelle in der Energiewirtschaft

In diesem Zusammenhang sei auch auf die ganz aktuelle „Stadtwerkestudie 2019“ verwiesen<sup>5</sup>, die von der Unternehmensberatung EY und dem Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft in Auftrag gegeben wurde. Für die Untersuchung aus Juni 2019 wurden Geschäftsführer und Vorstände von insgesamt 172 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu den Stichworten Sektorenkonvergenz und Digitalisierung befragt. Darin wird festgestellt, dass die Verschmelzung von Industriezweigen als Chance eingestuft werden muss. Die größten Synergiepotenziale liegen der Studie zufolge in der Annäherung von Wohnungswirtschaft, Technologie- und Telekommunikations-Sektor. Dadurch eröffnen sich Chancen, vor allem in der dezentralen Stromerzeugung, dem Smart Metering und der Elektromobilität. Stadtwerke und Energieversorger sehen sich zukünftig etwa als umfassende Plattformbetreiber im Betrieb von Smart-Meter-Gateways, der Ladeinfrastruktur oder im Gebäudemanagement. Entwicklungspotenziale sieht die Studie auch in Telekommunikations-Dienstleistungen, Quartierskonzepten sowie bei Smart-Home-Ansätzen. Allerdings stelle die Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten alle Beteiligten vor gewaltige Herausforderungen. Zudem seien zunehmend Marktakteure aus anderen Branchen in der Energiewirtschaft zu erwarten. Dem müsse mit agilen sowie innovationsfördernden Unternehmenskulturen begegnet werden.

Exemplarisch für die neuen Geschäftsmodelle wurde im Projekt die Einführung des Talmarkts 2.0, eines Stadtwerke-Projekts, betrachtet, das in der (Fach-)Presse<sup>6</sup> und der interessierten Öffentlichkeit ein großes Echo gefunden hat. Das Unternehmen versucht mit diesem neuen Geschäftsmodell an drei gesellschaftliche Megatrends anzuknüpfen:

1. Megatrend Neo-Ökologie (Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility)
2. Megatrend Globalisierung bei gleichzeitiger Tendenz zur Regionalisierung und verstärkter Konnektivität
3. Megatrend Individualisierung („Multigrafien“, Freiheitsgewinn, Entscheidungsdruk, Wertewandel)

5 Siehe [https://www.ey.com/Publication/wLUAssets/ey-stadtwerkstudie-2019/\\$FILE/ey-stadtwerkstudie-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/wLUAssets/ey-stadtwerkstudie-2019/$FILE/ey-stadtwerkstudie-2019.pdf) (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

6 Siehe <https://www.euwid-energie.de/regionalstrom-auf-blockchain-basis-wsw-rolle-tal-markt-bundesweit-aus/> (zuletzt abgerufen am 27.08.2019) und <https://www.wsw-online.de/unternehmen/artikel/detail/stadtwerke-award-fuer-den-talmarkt/> (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

Mit der Entwicklung des Tal.Markts soll stärker und intelligenter auf die Bedürfnisse der Teilnehmer im (Grün-)Strommarkt eingegangen werden. Auf Seiten der Verbraucher geht es um Selbstwirksamkeit, Kundenerfahrung, Mehrwert, Nachhaltigkeit, Regionalität und Individualität. Bei den Produzenten richtet sich der Blick auf die Entwicklung vom Verbraucher zum Prosumer. Die Fortentwicklung geschieht in Form von Direktvermarktungen und praktikabler Post-EEG-Lösungen. Auf Seiten des Energieversorgers geht es um sichere Belieferung (Residualstrom, Clearing), Übernahme von Vertragsdienstleistungen, Abrechnung und Bilanzkreismanagement sowie die Vermarktung eigener Anlagen. Damit entstehen auf allen drei Seiten neue (adäquate) Rollen: der Verbraucher wird zum aktiven Entscheider, die Produzenten verändern sich im Rahmen eines Cross-Selling-Ansatzes zu aktiven Vermarktern und der Energieversorger wandelt sich zum Enabler.

Der Tal.Markt als Blockchain-basierter Handelsplatz für Ökostrom funktioniert wie ein lokaler Wochenmarkt: Energieverbraucher können sich hier kostenlos und unverbindlich umschaun, regionale Stromproduzenten bieten 100 Prozent Ökostrom (Sonne, Wind, Wasserkraft und Biogas) zu individuellen Preisen an, und wie in einem Warenkorb lassen sich mehrere Produzenten gleichzeitig auswählen und mehrere regenerative Quellen individuell miteinander kombinieren. Lieferung und Verbrauch werden im 15-Minuten-Intervall „gematched“, das individuelle Stromkonto mit täglicher Verbrauchsübersicht sorgt für Transparenz und Kostenübersicht. Die Abrechnung des Stromverbrauchs erfolgt monatlich genau nach Verbrauch; Vertragspartner ist das Unternehmen.

Das Energieversorgungsunternehmen verfolgt damit Ziele wie Bindung von Kunden (Regionalität, Nachhaltigkeit, Autonomie), Rückgewinnung verlorener Kunden (Lichtblick, Greenpeace u. a.), Erschließung externer Märkte (NRW, bundesweit, A-CH), und zwar entweder direkt (wettbewerblich) oder indirekt (über Kooperationspartner).

## **Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?**

### **a) Veränderte Rollen/Prosumer**

Prosumer sind Menschen, die ein bestimmtes Gut sowohl produzieren als auch konsumieren können. Im Zuge der Energiewende entstehen immer mehr Prosumer im Segment des Ökostroms: Verbraucher können gleichzeitig Strom beziehen und diesen über die Solaranlage auf dem Dach auch produzieren und ins Netz einspeisen. Auch Wärme wird zunehmend durch Wärmepumpen und solarthermische Anlagen im eigenen Keller erzeugt. Je mehr Menschen erneuerbare Energie selbst pro-

duzieren, desto mehr verschwimmen die Grenzen zwischen Stromerzeugern und -verbrauchern. Für die Energiewende werden Prosumer immer wichtiger.

Vor diesem Hintergrund ändern und verschieben sich nicht nur die Rollen von Verbrauchern, Produzenten und Versorgern, sondern auch für Betriebsräte geht es darum, neue, zusätzliche Kompetenzen zu erwerben, sodass sich ihre Rolle in diesen Prozessen ebenfalls verändert. Sie müssen in der Lage sein, in den neuen horizontalen Wertschöpfungsketten (also auch betriebsübergreifend) zu denken und zu agieren. Mit einer neuen Rollenverteilung für das Versorgungsunternehmen verändern sich auch die Rollen und Aufgaben der Beschäftigten: Es stellen sich neue Qualifizierungsanforderungen; für die Arbeitssituation ergeben sich sowohl neue Spielräume zugunsten der Beschäftigten als auch bisher unbekannte Gefahren und Belastungen. Hier gilt es für die Betriebsräte, diese frühzeitig zu erkennen und innovative, kollektive Regelungen zu schaffen, die die Interessen der Beschäftigten aufgreifen und die unterschiedlichen Ansprüche einer sich gleichzeitig individualisierenden Arbeitnehmerschaft möglichst adäquat und differenziert zu regeln.

### 3.6 Neue Unternehmenskultur

Die Mitarbeiter\*innen der Energiewirtschaft müssen die Energiewende umsetzen. Sie müssen das Knowhow, die Innovationsfähigkeit und das Verständnis, sowie den Willen besitzen, die Energiewende in neue Geschäftsmodelle, effiziente Strukturen und marktfähige Konzepte umzusetzen. Die Unternehmenskultur ist die Basis für Wandelbereitschaft und -fähigkeit. Sie bildet die Grundlage für die Innovationsfähigkeit und die Marktorientierung sowie den Zusammenhalt und das Vertrauen innerhalb der Belegschaften. Aufbau und Erhalt einer individuellen und leistungsfähigen Unternehmenskultur werden von vielen Unternehmen und Führungskräften auf unterschiedlichen Wegen angegangen. Dabei wird eine akzeptierte und gelebte Unternehmenskultur als Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel angesehen.

Während unter Punkt 3.1: „Agiles Unternehmen“ bereits verschiedene Aspekte der Veränderung von Unternehmenskultur zur Sprache gekommen sind, wurde ein anderer Zugang mit dem Programm „ad.am – anders denken, anders machen“, das in einem Unternehmen der Energieversorgung umgesetzt wird, im Projekt vorgestellt. Mit *ad.am* werden zunächst die Führungskräfte, die beim Wandel die zentrale Rolle übernehmen müssen, auf die großen im Unternehmen anstehenden Veränderungen vorbereitet. Dazu gehören u. a. auch die lokale Erzeugung re-



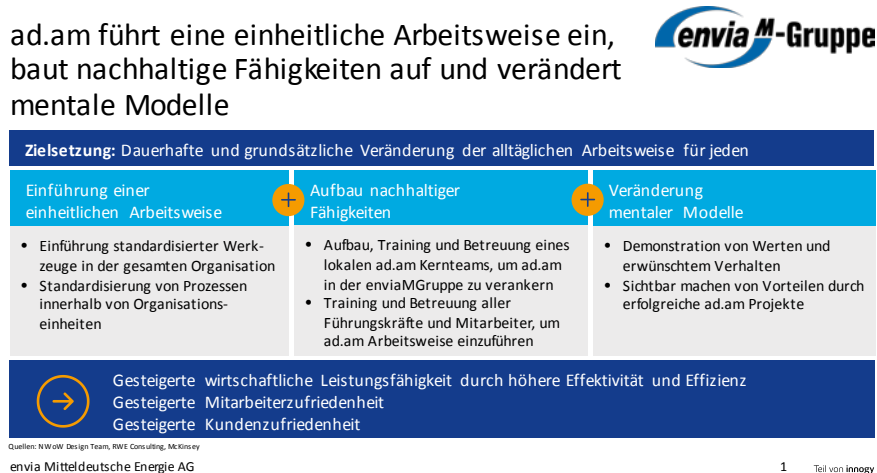
generativer Energie und die Etablierung effizienter Energiespeicher, sei es durch die Umwandlung von Strom in Wasserstoff oder durch die Nutzung der E-Auto-Speicherkapazitäten. Früher wirkten Innovationen über viele Jahre, bis sie schließlich veralteten. Heute sitzen für Plattformprojekte kleine Teams in sogenannten Speedboats zusammen und präsentieren nach sechs Wochen die erste „Solution“.

Über *ad.am* will das Unternehmen sich weiterentwickeln und neue Ideen und Geschäftsfelder in den Blick nehmen. Dazu werden Unternehmergeist, Neugier und Phantasie benötigt; mit Mut und Entschlossenheit sollen andere Arbeits- und Verhaltensweisen ins Leben gerufen werden. Die langjährigen kontinuierlichen Verbesserungsprozesse im Unternehmen sollen mit dem Projekt *ad.am* um zwei Themen erweitert werden, zum einen um das Element „Führungsfähigkeiten in Veränderung“, zum anderen um eine stärkere Außenorientierung in den Geschäftsprozessen, um flexibel auf immer neue Gegebenheiten reagieren zu können – seien es veränderte Kundenbedürfnisse, neu auftretende Marktkonkurrenten oder Technologiesprünge.

Da die politisch-regulatorische Großwetterlage in der Branche vermutlich wechselhaft bleiben wird, werden vor allem diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die es verstehen, wendig und einfallsreich durch unübersichtliches Terrain zu manövrieren.

*Ad.am* soll dazu anhalten, die Qualität bestehender Leistungen zur Debatte zu stellen und konsequent durch die Kundenbrille zu schauen sowie Scheuklappen abzulegen und Denkbarrieren hinter sich zu lassen. Auf diesem Nährboden können zukunftsweisende Ideen entstehen und wachsen, die das Unternehmen für Kunden attraktiv machen und auch künftig Wertschöpfung sichern, und zwar entlang der vier Dimensionen Führung, Mitarbeiter, Kunden und Finanzen.

Abbildung 2: Programm ad.am



Quelle: envia Mitteldeutsche Energie AG

## Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?

### a) Das Netz als Plattform für neue Anwendungen und Geschäftsmodelle für die Zukunft

Die wichtigste Ad.am-Säule in der Veränderung der Unternehmenskultur ist „Führung“. Es handelt sich bei der Organisationsentwicklung um einen Top-Down-Prozess, bei dem alle Schritte im Konsens mit dem Betriebsrat erfolgen sollen; Grundsätze und Werkzeuge werden gemeinsam abgestimmt. Dabei spielt auch die Entwicklung einer Fehlerkultur auf der Basis von Vertrauen eine große Rolle. Es besteht ein großer Qualifizierungsbedarf und entsprechend wird eine hohe Qualifizierungsbereitschaft erwartet.

Da nicht jede/r für eine Führungsaufgabe im Sinne der neuen Kultur geeignet ist, soll es in Zukunft zwei Spezialistenkarrieren geben: die „Führungs- und die Fachkarriere“. Potenziale der Mitarbeitenden sollen in einem umfangreichen Assessment festgestellt werden.

Es muss sich erst noch zeigen, wo die „Zukunft der Commodity“ liegen wird. Es ist allerdings davon auszugehen, dass am meisten mit der Dienstleistung verdient wird, die man komplett selbst anbietet. Die gesamte Wertschöpfungskette muss deshalb in den Blick genommen werden.

### **b) Entwicklung der Unternehmenskultur und divergierende Beschäftigtererwartungen**

Es ist eine extreme Herausforderung, zugleich die Köpfe und die Bäume zu erreichen. Die Offenheit für und die Bereitschaft zur Veränderung sind individuell verschieden ausgeprägt. Unterschiede im Lebensalter (und damit die noch vor den Einzelnen liegenden Berufsjahre bis zur Rente), in der Bildungsbiografie und in den Bildungserfahrungen, sowie in Ausdrucksfähigkeit und Persönlichkeitsstruktur können einen großen Einfluss auf die Bereitschaft zur Veränderung mit sich bringen und sich in ganz unterschiedlichen Erwartungshaltungen zeigen. Die Grundhaltungen bewegen sich dabei in einem Spannungsbogen zwischen einerseits repräsentativ-kollektiven und andererseits individuell-selbstbestimmten Verhaltensmustern. In einem Spannungsfeld von individuell-direktem Wettbewerb und teilhabehemmenden Konkurrenzsystemen kann Betriebsratsarbeit noch am ehesten auf Resonanz stoßen, wenn sie den Spagat zwischen der Bewahrung kollektiv erkämpfter „Errungenschaften“ und den auf individuellen „Wettbewerb“ gepolten Verhaltensmustern an praktischen Entscheidungssituationen offen zum Gegenstand der Diskussion in den Betrieben macht und dabei den Wert der Solidargemeinschaft neu adressiert. Die zentrale Rolle spielt dabei gegenseitiges Vertrauen.

## **3.7 New Work**

New Work ist ein Sammelbegriff für verschiedene neue, alternative Arbeitsmodelle und -formen. Dabei geht es nicht mehr nur um *Work-Life-Balance*, also das sinnvolle Abstimmen von Arbeits- und Privatleben, sondern um *Work-Life-Blending*, bei dem Arbeit und persönliche Interessen, Werte und Überzeugungen in Übereinstimmung gebracht werden und in dessen Folge die Trennung von Arbeit und Privatleben immer weiter verschwimmt. Zunehmend erwarten Mitarbeitende (insbesondere auch Spezialist\*innen im IT-Bereich) Freiräume, über Arbeitszeit und Arbeitsort selbstbestimmt zu entscheiden. Es gibt eine Entwicklung weg von starren Arbeitsmodellen hin zu flexiblen Wertschöpfungsprozessen.

### **Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?**

#### **a) Arbeitszeitgestaltung**

Im Rahmen der Mitbestimmung stellen sich dabei ganz neue Fragen der Arbeitszeitgestaltung, die im Rahmen der traditionellen Koordinaten von

der Interessenvertretung nicht mehr angemessen bearbeitet werden können. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wo die Risiken und Gefahren liegen, und, daraus folgend, mit welchen Regelungen sich Schäden für die Beschäftigten abwenden lassen.

Die sich aus dem Wertewandel ergebenden Erwartungen und Ansprüche von Beschäftigten an die Gestaltung ihrer Arbeit sind allerdings keineswegs eine lineare Entwicklung. Die Wünsche und Hoffnungen der Beschäftigten werden vielfältiger und divergierender, und zwar in Abhängigkeit von Lebensalter, familiärer Situation, Qualifikation und Arbeitsfeld. Dabei können Wertekonflikte entlang von Differenzierungsachsen zwischen privilegiert vs. unterprivilegiert und modern/partizipatorisch vs. konservativ/autoritär auftreten. Für die Betriebsräte wird es in dieser Entwicklung zunehmend darauf ankommen, differenzierte Regelungsmodelle zu schaffen, die eine große Bandbreite unterschiedlicher Erwartungen abzudecken in der Lage sind.

### **b) Strategische Personalpolitik**

Insbesondere bei der Rekrutierung von Digitalexpert\*innen sehen sich die Unternehmen gezwungen, neue Wege zu gehen, um ihren Personalbedarf zu decken. Dies ergibt für Betriebsräte neue Beteiligungsformen im klassischen Mitbestimmungsfeld Personalplanung und Personalbeschaffung (von der Stellenausschreibung über Förderung und Gestaltung der Berufsausbildung bis zu Auswahlrichtlinien).

Ein Rekrutierungsproblem anderer Art stellt sich in Tätigkeitsbereichen, die absehbar „auslaufen“ werden. Dies trifft beispielsweise auf Arbeitsfelder zu, die mit dem Rückbau von Kernkraftwerken zu tun haben. Zwar ist klar, dass für diese Arbeiten mittelfristig noch Spezialisten benötigt werden, aber langfristig werden sie wegfallen. Hier ausscheidendes Personal durch neu ausgebildetes ersetzen zu können, ist in Anbetracht der begrenzten Zukunftsaussichten schwierig.

Ähnliche Probleme können in Branchen auftreten, deren Ende im Szenario des Kohleausstiegs absehbar ist. Je kürzer die verbleibende „Restlaufzeit“ der Betriebe sein wird, desto weniger attraktiv wird ein Einstieg für neues Personal sein, das zum Ersatz freiwerdender Positionen zum reibungslosen Weiterbetrieb bis zum Ende auf jeden Fall benötigt werden wird.

### **c) Freelancer, Start-Ups und Crowd-Working**

Neben den traditionellen Arbeitsbeziehungen im Rahmen des „Normalarbeitsverhältnisses“ entstehen zunehmend Arbeitsverhältnisse, bei denen die Arbeit nicht mehr von „Arbeitnehmer\*innen“ erledigt wird. Diese Arbeitsverhältnisse sind in der Regel nicht mehr ohne weiteres vom Betriebsverfassungsgesetz erfasst, obwohl es sich in gewisser Weise und

in vielerlei Hinsicht um „abhängige Beschäftigung“ handeln kann. Aufträge und Projekte werden von „Freien Mitarbeitenden“ übernommen, die nicht in die Organisationsstruktur eingegliedert sind. Wie faire Arbeit in diesem Segment sichergestellt werden kann und wie die Auswirkungen auf die gesamte Beschäftigtenstruktur geregelt werden kann, ist für Betriebsräte eine komplexe Aufgabe, die nicht mehr allein mit den Mechanismen des Betriebsverfassungsgesetzes gelöst werden kann und die kreative Initiativen der Betriebsräte erfordert.

Die Diskussion um die Expansion neuer Beschäftigungsformen wird bereits seit längerer Zeit intensiv geführt. Beispielhaft sei auf den Band 189 der Reihe „Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung“ verwiesen, in dem Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann und Christina Schildmann unter dem Titel „Arbeit transformieren!“ nicht nur die Prozesse der Pluralisierung von Beschäftigungsformen beschreiben, sondern auf der Basis eines „neuen Arbeitnehmerbegriffs“ für ein vierstufiges Modell zum Schutz der Arbeit plädieren.<sup>7</sup>

---

7 Siehe [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf) (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

## **4. Arbeitsorganisation, Kommunikation und strategische Planung des Betriebsrats**

Während in den vorangegangenen Abschnitten die inhaltlich-thematischen Herausforderungen der Energiewende für die Betriebsräte der Energiewirtschaft im Vordergrund standen (Welche Entwicklungen gibt es? Welche Entwicklungen sind zu erwarten? Welche Chancen und Risiken für Arbeitnehmer\*innen ergeben sich daraus?), soll in diesem Abschnitt betrachtet werden, wie mit einer systematischen Vorgehensweise langfristig gute Ergebnisse erzielt werden können. Moderne Betriebsräte benötigen das richtige Handwerkszeug, um die vielfältigen Anforderungen methodisch bewältigen zu können.

Strukturiert werden soll dieser Abschnitt mithilfe einer Systematik, die Ralf Behrens, Christel Bässler, Klaus-Stephan Otto und Frederik Fleischmann 2010 im „Handbuch Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ entwickelt haben, das seinen Ursprung im HBS-Projekt „Mit System zum Erfolg“ des Betriebsrates von VW Emden hat.

Abbildung 3: Aufgabenfelder Betriebsrat

**Kurzbeschreibung/  
Anwendung:**

Die 4-Felder-Matrix zeigt auf einen Blick die vier Aufgabenfelder, in denen ein auf langfristige Ergebnisse ausgerichteter Betriebsrat tätig ist und begründet, warum sie wichtig sind.



Quelle: Ralf Behrens, Christel Bässler, Klaus-Stephan Otto und Frederik Fleischmann: „Handbuch Nachhaltige Betriebsratsarbeit“, 2010

## Welche Herausforderungen und Handlungsoptionen bestehen für Betriebsräte?

### a) Strategie

Die Energiewende bedeutet für die Strategieentwicklung der Betriebsräte in der Energiewirtschaft, zunächst die Branchenentwicklung möglichst genau zu erfassen, und darauf aufbauend dann kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu erarbeiten, beginnend bei der Unterstützung und Gestaltung neuer Geschäftsmodelle bis hin zur Absicherung von Beschäftigten

auf bedrohten Arbeitsplätzen. Dabei sind insbesondere die sich diversifizierenden Interessen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen adäquat zu erfassen und in flexiblen, offenen und pluralen Regulierungsmodellen in Ausgleich zu bringen. Zur Strategieentwicklung kann spezialisierte externe Beratung in Anspruch genommen werden.

### **b) Veränderung**

In Anbetracht der rapiden und umfassenden Veränderungsprozesse in der Energiewirtschaft ist eine erfolgreiche Interessenvertretung davon abhängig, wie veränderungsfähig die Betriebsräte selbst in ihrem Denken und Handeln sind. Nützlich wird es dazu sein, sich zum Komplex „Change Management“ intensiv fortzubilden. Das Betriebsverfassungsgesetz ist allein nicht mehr in der Lage, einen Handlungsrahmen bereitzustellen, der für die Gestaltung zukünftiger Arbeit ausreicht. Neben der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes sind kreative Formen der Interessenvertretung zu suchen, auszuprobieren und abzusichern. Dazu gehört insbesondere auch die punktuelle oder dauerhafte Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Akteuren, seien es Interessenvertretungen anderer Betriebe oder Unternehmen, diverse zivilgesellschaftliche Organisationen, wissenschaftliche Institutionen oder politische Parteien. Traditionelle Vorbehalte gegenüber einzelnen Gruppen müssen dabei auf ihre aktuelle Berechtigung überprüft werden.

Mit dem hier beschriebenen Projekt ist ein praktisches Beispiel für diese Zusammenarbeit gegeben.

### **c) Führung, Personalentwicklung, Qualifizierung**

Um im Rahmen schneller Veränderungen entscheidungsfähig zu sein, sind effektive interne Führungsstrukturen in den Betriebsräten erforderlich, die demokratische Legitimation und situativ-effiziente Entscheidung miteinander verbinden. Dafür ist ein grundlegendes Vertrauensverhältnis innerhalb des Gremiums zu schaffen, das z. B. mit produktiven Auseinandersetzungs- und Teamentwicklungsprozessen befördert werden kann. Besonderes Augenmerk ist auf die Suche und Förderung von „Betriebsrats-Nachwuchs“ zu legen, da auch in der Energiewirtschaft eine Tendenz zur Überalterung der Betriebsratsmitglieder gegeben ist.

### **d) Kommunikation**

Alle Beispiele im Projekt weisen auf die kaum zu überschätzende Bedeutung einer fundierten und nachhaltigen Kommunikationsstrategie des Betriebsrats hin. Je temporeicher und gravierender betriebliche Veränderungsprozesse sind, desto wichtiger ist der intensive Austausch mit allen Teilen der Belegschaft. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zentrum stehen und von Anfang an beteiligt sind. Die



Basis für den Erfolg bildet die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Diese schafft eine nachhaltige Orientierung und das notwendige Vertrauen in der Belegschaft, dass man sich auf Veränderungsprozesse einlassen kann.

## 5. Betriebsrat und Gewerkschaften

Oftmals treten im Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten Reibungen auf, wenn Betriebsräte stärker auf die situativen Anforderungen branchengemischter Belegschaften eingehen und dabei gewerkschaftlich gesetzte Regeln und Muster durch direkte betriebsspezifische Vereinbarungen unterlaufen. In einer „teilhabehemmenden, individualisiert-wettbewerbsbestimmten Situation“ werden die Grundpfeiler der kollektiven Mitbestimmung mit ihren verallgemeinerten Normen und ihren Akteuren (Betriebsräte, Arbeitsdirektoren und Gewerkschaften) strukturell zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt, aber hinsichtlich ihrer praktischen Wirksamkeit intensiven Proben unterzogen. In diesem Zusammenhang sei auf das HBS-Projekt „Mitbestimmung 2035“ verwiesen, das sich detailliert diesem Problemkomplex widmet.<sup>8</sup>

Ein modernes Spannungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer\*innen und Gewerkschaften erhält zunehmende Bedeutung: Die Mitarbeiter engagieren sich nicht in den Gewerkschaften und verfolgen andere Interessen (Selbstbezogenheit) – die Gewerkschaften gehen nach Meinung der Betriebsräte nicht ausreichend auf die Mitarbeiter zu. Daraus erwächst immer stärker an die Gewerkschaften die Anforderung, sich hin zu lebendigen gesellschaftlichen Plattformen weiterzuentwickeln, auf denen schwierige Projekte zur Gestaltung und Regelung der Arbeitswelt in der digitalisierten Wirtschaft mit allen Beteiligten konzipiert, diskutiert und schließlich auch politisch realisiert werden.

---

8 Siehe <https://www.mitbestimmung.de/html/mitbestimmung-2035-3397.html> (zuletzt abgerufen am 27.08.2019).

## 6. Zusammenfassung

Die im Projekt bearbeiteten Handlungsfelder, Herausforderungen und jeweiligen Handlungsoptionen werden in folgender Tabelle komprimiert zusammengefasst.

*Tabelle: Handlungsfelder, Herausforderungen und Handlungsoptionen für Betriebsräte in der Energiewende*

Handlungsfeld	Herausforderungen	Handlungsoptionen für Betriebsräte
<b>Themenschwerpunkt: Agiles Unternehmen</b>		
Abflachung der Hierarchien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehr Autonomie für einzelne Beschäftigte</li> <li>• Gefahr der Überforderung</li> <li>• fehlende Klarheit und Orientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BV (Betriebsvereinbarung) zu Rechten und Pflichten Betroffener</li> <li>• BV zu Arbeitszeit, -ort und -schutz</li> <li>• Mitgestaltung des Prozesses</li> </ul>
neue projektorientierte Arbeitsformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammensetzung von Teams und deren Zusammenarbeit</li> <li>• Perspektive nach Beendigung des Projekts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BV Mitarbeiter*innen-Auswahl</li> <li>• Regelungen zu Zeit, Vergütung, Rückkehr in bisheriges Arbeitsfeld</li> </ul>
neues Führungsverständnis Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen auf „alte“ und „neue“ Führungskräfte</li> <li>• neuer Führungsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adäquate Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>• Auswirkungen auf Gehaltssystematik</li> </ul>
Fehlerkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toleranterer Umgang mit „Fehlern“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelung von Sanktionen und Haftungsansprüchen</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
Feedback und Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offensive Förderung von Feedbackstrukturen und dialogische Arbeitsformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung von wertschätzendem und konstruktivem Umgang</li> </ul>
Diversität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zunehmend heterogene Zusammensetzung der Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalauswahl/ Gleichbehandlung</li> <li>• Kommunikation des BR mit der Belegschaft</li> </ul>

<b>Themenschwerpunkt: Digitalisierung</b>		
Tempo, Dimension und Dramatik der technologischen Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstlernende Systeme</li> <li>• neue Plattformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antizipative Technikgestaltung</li> <li>• offene prozesshafte Mitbestimmung</li> </ul>
neue Gestaltungsfelder der Technikentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• künstliche Intelligenz</li> <li>• Algorithmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BR-Qualifizierung in IT-Fragen</li> <li>• Expertise hinzuziehen</li> <li>• verstärkter Dialog IT – BR</li> </ul>
De-Materialisierung der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitender wird zum „User“</li> <li>• Virtualisierung der Arbeitswelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begegnung und Zusammenhalt schaffen</li> <li>• Regelung Crowd-Working</li> </ul>
Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Technologien (Blockchain, SmartMetering) erhöhen Transparenz, auch bei Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung Datenschutzgesetze</li> <li>• Persönlichkeitsschutz</li> </ul>
<b>Themenschwerpunkt: Netze</b>		
Plattform für neue Anwendungen und Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokale Erzeugung regenerativer Energie, Etablierung effizienter Energiespeicher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Arbeitsfelder mitgestalten</li> <li>• sozialverträgliche Gestaltung</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
Re-Dispatch Stromnetze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Beschäftigungsfelder entstehen, alte fallen weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Arbeitsfelder mitgestalten</li> <li>• sozialverträgliche Gestaltung</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
Gasverteilnetze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenz zu „all-electric“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Arbeitsfelder mitgestalten</li> <li>• sozialverträgliche Gestaltung</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
intelligente Messsysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollout durch andere Unternehmen</li> <li>• fehlende Rentabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung bei entsprechenden Unternehmensentscheidungen</li> <li>• Beteiligung Wirtschaftsausschuss</li> </ul>

Power-to-Gas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Geschäftsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige nachhaltige Mitgestaltung</li> <li>• Potenziale in der eigenen Belegschaft erschließen, z. B. „Workshops Zukunftswerkstatt“</li> </ul>
Elektromobilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Geschäftsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige nachhaltige Mitgestaltung</li> </ul>
Netzentgelte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienzvorgaben</li> <li>• neue Regulationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige nachhaltige Mitgestaltung</li> <li>• konzernweite Betrachtung (KBR)</li> <li>• überbetriebliche Kooperation mit BR anderer Unternehmen</li> <li>• politische Einflussnahme</li> </ul>
<b>Themenschwerpunkt: Kohlekompromiss</b>		
Standortschließungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunft der Beschäftigten</li> <li>• Berücksichtigung der „indirekt“ betroffenen Arbeitsverhältnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BV Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen</li> <li>• Weiterqualifizierung</li> <li>• soziale Absicherung</li> <li>• Einfluss auf Mittelverteilung</li> </ul>
Regionalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuansiedlung von Arbeitsplätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung an Plänen zur regionalen Entwicklung</li> <li>• z. B. regionale Zukunftswerkstätten, Zusammenarbeit Job-Center/Agentur für Arbeit, IHK und Handwerkskammern</li> </ul>
<b>Weitere Themenschwerpunkte</b>		
Neue Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung unterschiedlicher Erwartungen der Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration divergierender Vorstellungen in Bezug auf individuelle Konkurrenz und kollektiven Schutz</li> <li>• Leitbildentwicklung</li> </ul>
Neue Unternehmensstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufrechterhaltung bewährter Mitbestimmungsstrukturen</li> <li>• Etablierung neuer Vertretungsstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BV Mitbestimmung</li> </ul>

Neue Geschäftsmodelle: „Prosumer“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Wertschöpfungsketten</li> <li>• neues Verhältnis zwischen Produzent, Konsument und Versorger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Arbeitsfelder mitgestalten</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frühzeitige Identifikation und Bewertung von zukünftigen Veränderungen (Markt, Technologie, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensive eigene Weiterbildung unter Einbezug des vorhandenen Spezialwissens in Teilen der Belegschaft</li> <li>• vorausschauende Mitgestaltung</li> </ul>
New Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue alternative Arbeitsmodelle und -formen</li> <li>• Wertewandel in der Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible Regelungen zu Arbeitszeit und -ort unter Berücksichtigung unterschiedlicher Präferenzen des Beschäftigten</li> <li>• erweiterte Definition Rolle BR (offensive Mitbestimmungskultur mit mehr Partizipation von Beschäftigten, Konfliktmanagement, wirtschaftliches Krisenmanagement, aktive Gestaltung des Ungeregelten)</li> <li>• Nutzung von Team-Supervision im Prozess der Rollenfindung und bei der Überprüfung der eigenen Arbeitsformen</li> </ul>
Strategische Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierungsprobleme bei (Digital-) Spezialist*innen</li> <li>• Personalerhalt in absehbar auslaufenden Arbeitsbereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BV Personalauswahl</li> <li>• Interessensausgleich/Sozialpläne</li> </ul>
Kommunikation BR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungstempo stellt Vertrauen zu BR auf die Probe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivierung und Anpassung der Kommunikation BR-Belegschaft</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

## 7. Dank an die Projektbeteiligten

Wir möchten uns bei allen Betriebsratsmitgliedern und Führungskräften der beteiligten Unternehmen sowie den externen Referent\*innen bedanken, deren Engagement und Mitarbeit im Projekt von unverzichtbarem Wert waren.

Unser Dank geht insbesondere an:

*Abdulkadir Ayan* (Betriebsratsvorsitzender BS|Netz GmbH)

*Martin Bühre* (Betriebsratsvorsitzender energcity AG)

*Ercan Girgin* (Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH)

*Gunter Grosch* (Betriebsratsvorsitzender SenerTec GmbH)

*Bernd Hamm* (Betriebsratsvorsitzender Safetec GmbH)

*Bernd Heidenbluth* (Stellv. Betriebsratsvorsitzender BS|Netz GmbH)

*Volker Jahr* (Betriebsratsvorsitzender MIBRAG)

*Christian Wystub* (Betriebsratsvorsitzender Vattenfall Wärme Hamburg GmbH)

*Ingo Zenner* (Betriebsrat swb Erzeugung AG & Co. KG)

*Hanns-Christoph Zippel* (Betriebsratsvorsitzender MITNETZ-STROM mbH)

*Kai-Uwe Weitz* (Arbeitsdirektor energcity AG)

*Welf Schröter* (Forum Soziale Technikgestaltung beim DGB Baden-Württemberg))

*Dr. Fritz Erich Anhelm* (ehem. Direktor der Evangelischen Akademie Loccum)

*Sonja Detmer* (BR-Vorsitzende Wuppertaler Stadtwerke)

*Markus Schlomski* (Arbeitsdirektor Wuppertaler Stadtwerke)

*Andreas Brinkmann* (WSW – Abteilung Marketing und Vertrieb)

*René Pöhls* (GBR-Vorsitzender enviaM)

*Dr.-Ing. Jan von Appen* (Senior Consultant E-Bridge Consulting GmbH)

*Holger Stöckel* (Mitteldeutsche Netzgesellschaft Strom mbH)

*Dr. Adolf Schweer* (Technischer Geschäftsführer MITNETZ-Strom mbH)

*Ralf Hiltenkamp* (Arbeitsdirektor enviaM).

Ausdrücklich bedanken möchten wir uns auch bei der *energcity AG Hannover*, den *Wuppertaler Stadtwerken* und *enviaM Halle/Saale*, die uns großzügig ihre Räume und Infrastruktur für unsere Präsenzveranstaltungen zur Verfügung gestellt haben.

## Autorin und Autor

**Harald Kielmann** wurde 1955 geboren. Er studierte Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund und Bochum und schloss sein Studium als Diplom-Sozialwissenschaftler ab. Er war fünf Jahre freigestellter BR-Vorsitzender in einem Wohlfahrtsverband. Von 1986 bis 2018 war er Gewerkschaftssekretär bei der ÖTV/später ver.di, u. a. als Leiter des Bereichs Aufbau gewerkschaftlicher Bildungsarbeit in den Neuen Bundesländern im ÖTV-Hauptvorstandsbüro Berlin und Leiter der ÖTV-/Verdi-Bildungszentren Kochelsee und Mosbach tätig. Seit dem arbeitet er als freier Projektmitarbeiter am INEP-Institut Oldenburg. Gleichzeitig ist er noch Vorsitzender des Kunstvereins Neckar-Odenwald.

**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 dann 2012 in das INEP Institut Oldenburg gGmbH als Geschäftsführerin eintrat. Ihr besonderer Arbeitsschwerpunkt liegt hier in der Führung von transdisziplinären Dialogen.



---

Dieser Leitfaden stellt aktuelle Entwicklungen in der Energiewirtschaft vor und beschreibt die für die Interessenvertretung von Arbeitnehmern entstehenden Herausforderungen. Der Handlungsleitfaden weist auf mögliche Optionen und Instrumente hin, wie Betriebsräte diese bewältigen können. Schwerpunktthemen sind Digitalisierung, Neue Führungsmodelle, Agilität im Unternehmen, Netzentwicklung und der sogenannte „Kohlekompromiss“. Der Handlungsleitfaden soll einen Beitrag zur erweiterten Handlungssouveränität von Betriebsräten in der Energiewende leisten.

---