

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 176, Februar 2020

## Roadmap Energiewende für Betriebsräte

Von re-aktiv zu pro-aktiv – vier Szenarien

Fritz Erich Anhelm und Iris Tuttlies

---

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Roadmap Energiewende für Betriebsräte“ von Fritz Erich Anhelm und Iris Tuttlies ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

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

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Vorschlag zur Herangehensweise an die Bearbeitung von Transformationsprozessen .....	7
2. Einleitung .....	11
3. Szenario I: Wettbewerb .....	15
3.1 Unternehmensstrategien.....	16
3.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten .....	17
3.3 Rolle der Gewerkschaften.....	18
3.4 Rolle der Zivilgesellschaft .....	19
3.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario I: Wettbewerb .....	20
4. Szenario II: Verantwortung .....	21
4.1 Unternehmensstrategien.....	22
4.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten .....	23
4.3 Rolle der Gewerkschaften.....	24
4.4 Rolle der Zivilgesellschaft .....	25
4.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario II: Verantwortung .....	26
5. Szenario III: Fairness .....	27
5.1 Unternehmensstrategien.....	28
5.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten .....	29
5.3 Rolle der Gewerkschaften.....	31
5.4 Rolle der Zivilgesellschaft .....	32
5.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario III: Fairness.....	32
6. Szenario IV: Kampf .....	34
6.1 Unternehmensstrategien.....	35
6.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten .....	37
6.3 Rolle der Gewerkschaften.....	38
6.4 Rolle der Zivilgesellschaft .....	39
6.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario IV: Kampf.....	40

7. Die vier Szenarien im Vergleich.....	41
Literatur.....	48
Autorin und Autor .....	49

## **Abbildungs- und Tabellen- verzeichnis**

Abbildung 1: Vier Szenarien Mitbestimmung 2035 .....	12
Tabelle 1: Die Vier Szenarien und ihre Spannungsbereiche.....	13
Tabelle 2: Szenario I „Wettbewerb“ .....	41
Tabelle 3: Szenario II „Verantwortung“ .....	43
Tabelle 4: Szenario III „Fairness“ .....	44
Tabelle 5: Szenario IV „Kampf“.....	46

## Zusammenfassung

Die Ausarbeitung von vier Energiewende-Szenarien bis 2035 geht auf das Projekt „Strukturwandel der Energiewende – Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft“ zurück. Es wurde vom INEP-Institut Oldenburg durchgeführt und durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

Die in der Untersuchung aufgezeigten gegenwärtigen Trends werden im Fortgang der Energiewende von gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen stark beeinflusst. Dies konnte besonders anhand von Aussagen verschiedener Gruppen von Akteuren (Betriebsräte, Management, Gewerkschaften) aufgezeigt werden. Welche Auswirkungen solche Entwicklungen auf die Arbeitswelt haben können, untersuchte die Studie „Mitbestimmung 2035 – Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung“ (Hans-Böckler-Stiftung 2015). Die in dieser Studie herausgearbeiteten gesamtgesellschaftlichen Grundtrends wurden in die Energiewende-Szenarien übernommen und mit den Ergebnissen des INEP-Projektes speziell auf den Bereich der Energiewirtschaft bezogen.

Die leitenden Fragestellungen sind angesichts sich verändernder gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen

- die zu erwartenden Umorganisationen in Unternehmen,
- die Optionen und Strategien von Betriebsräten,
- die Rolle der Gewerkschaften und
- die Rolle von zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Das Szenario „*Wettbewerb*“ setzt eine verschärfte Konkurrenz zwischen den Unternehmen in der Energiewirtschaft voraus, die zugleich mit wenig verlässlichen politischen Regulierungen (z. B. nicht eindeutige und wechselnde Subventionierungsprogramme) konfrontiert ist. Dadurch steigt die Unsicherheit in den Betrieben, Effizienz- und Rationalisierungsprogramme nehmen weiter zu. Das Lohnniveau wird gedrückt und Betriebsvereinbarungen werden von Fall zu Fall neu bewertet oder ausgesetzt. Arbeitsverhältnisse individualisieren sich und die kollektiven Vertretungen erleiden einen Bedeutungsverlust. Auch zwischen Einzelgewerkschaften verstärken sich Konkurrenzen um Mitglieder.

Das Szenario „*Verantwortung*“ dagegen setzt auf eine lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaftsvertretung, die von der gesellschaftlichen Grundstimmung bestärkt wird. Leiharbeit und Werkverträge werden zurückgedrängt. Stabilität und wirtschaftlicher Ausgleich wird staatlicherseits gefördert (Mindestlohn, Grundeinkommen). Kooperation wird großgeschrieben, auch in der Unternehmenskultur der Energiewirtschaft. Dadurch steigen auch die An-

forderungen an Betriebsräte zu pro-aktiver Mitwirkung. Change-Management und betriebsübergreifende Kooperation wird geschätzt. Die Qualifizierung von Belegschaften und der Betriebsratsarbeit wird aktiv betrieben. Gewerkschaften verstehen sich als Mediatoren gerade bei betriebsübergreifenden Konflikten.

Das Szenario „*Fairness*“ ist eine Antwort auf die Bedrohung durch Stagnation aufgrund wachsender sozialer Spannungen, Nachlassen des wirtschaftlichen Wachstums und ökologischer Problemzunahme. Eine Besinnung auf verschüttetes solidarisches Potenzial durch kollektive Traditionen wird ausgelöst. Das betrifft sowohl die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben als auch die Einlösung von Klimazielen. Betriebsräte und Gewerkschaften befreien sich aus defensiven Strategien und engagieren sich gesellschaftlich für einen verträglichen Fortschritt. Selbstverwirklichung gilt nicht mehr als anti-kollektives Verhaltensmerkmal, sondern wird auch für die Betriebsratsarbeit entdeckt.

Das Szenario „*Kampf*“ ist dagegen Ausdruck einer Situation, in der die Maxime herrscht: Rette sich, wer kann. Internationale ruinöse Konkurrenz unterhöhlt die gewohnten Regelungen auch in den Arbeitsbeziehungen. Es gibt hohe Inflation bei sinkenden Löhnen und Tarifsysteme werden durcheinandergeschüttelt. Sozialleistungen werden stark zurückgefahren. Mitbestimmung ist ausgehöhlt und wird als Kostenfaktor gesehen. Betriebsräte und Gewerkschaften entwickeln offensiv-konfrontative Strategien, bei hoher Streikbereitschaft. Die Zustände werden allgemein als äußerst ungerecht angesehen und konfliktorientierte Vorgehensweisen als einzige Möglichkeit gesehen, sich überhaupt Gehör zu verschaffen.

Diese Szenarien zeigen eine große Bandbreite von re-aktiven und pro-aktiven Handlungsmöglichkeiten. Darin die der jeweiligen Situation angemessenen Möglichkeiten zu entdecken und sie zu Strategien zu entwickeln und anzuwenden, ist das Angebot dieser Szenarien für die Betriebsratsarbeit selbst und die von ihnen und den Gewerkschaften organisierte Bildungsarbeit.

# 1. Vorschlag zur Herangehensweise an die Bearbeitung von Transformationsprozessen

Die folgenden vier Szenarien geben Anhaltspunkte für mögliche gesellschaftlich-politische Entwicklungen, die aufgrund des Voranschreitens der Energiewende eintreten und unterschiedliche Verhaltensmuster seitens der Akteure (Politik, Energiewirtschaftliche Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte und zivilgesellschaftliche Gruppen) auf den Plan rufen können. Das Spektrum dieser Verhaltensmuster ist -wie es Habitus- und Milieuuntersuchungen zeigen- immer vorhanden, auch wenn Milieuverschiebungen und (politische) Grundeinstellungen bei den unterschiedlichen Gruppen von Akteuren sich graduell verschieben. Es werden immer die Anteile aktiviert, die in einer gewordenen Situation von den Handelnden als adäquat zu ihren jeweiligen Interessen beurteilt werden.

Die Beurteilung dieser Verschiebungen verlangt nach ständiger Überprüfung und Neujustierung. Das wird sich im Bereich der Vertretungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zuallererst an den anerkannten Grundsätzen von „Guter Arbeit“ ausrichten. Für die Bewahrung und Weiterentwicklung solcher Grundsätze gibt es gesellschaftlich-politische Regelungen, die z. T. auf Dauer institutionalisiert sind (Mitbestimmung/Betriebsverfassung/Arbeitsrecht/Tarifhoheit), zum anderen Teil zeitlich befristet in festgelegten Verfahren ausgehandelt werden (Tarifverträge/Betriebsvereinbarungen). Diese Instrumente haben sich bewährt.

In Situationen rasanter gesellschaftlicher Transformationen, wozu auch die Energiewende gehört, werden diese Instrumente allerdings immer wieder neu auf die Probe gestellt. Auch ihre Akzentsetzungen können sich verschieben. Dabei gibt es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept, um Geltungsansprüche im Sinne der Arbeitnehmerseite in allen gesellschaftlichen und politischen Konstellationen auch durchzusetzen. Umso wichtiger erscheint es für die Arbeit in den Betriebsräten, sich gegenüber Herausforderungen durch Transformationsprozesse, die massiv in arbeitsweltliche Belange eingreifen, nicht nur re-aktiv zu verhalten, sondern ihre Möglichkeiten zu nutzen, um sie pro-aktiv mit zu gestalten.

Der folgende prozessuale Vorschlag für die Organisation solcher Mitgestaltung mag dabei hilfreich sein. Er besteht aus fünf Handlungsschritten und geht von der konkreten Situation in den einzelnen Unternehmen aus:

### **Sachanalyse und Problemanzeigen:**

#### **Wo stehen wir mit unserem Unternehmen im Verlauf der Energiewende?**

Hier geht es um die Entwicklung in den verschiedenen Unternehmensbereichen wie z. B. Konventionelle Erzeugung, Ausbau Erneuerbarer Energien, Netze, Vertrieb, Dienstleistungen, Digitalisierung, Unternehmensorganisation. Dabei kommt es nicht auf eine umfassende „Unternehmensberatungsperspektive“ an, sondern zuallererst um die Identifizierung der Bereiche, in denen es nach Einschätzung des Betriebsrates „nicht rund läuft“ und für die er sich ein aktives Eingreifen von seiner Seite aus vorstellen kann.

### **Problembeschreibung und Zielorientierung:**

#### **Was sind die Anforderungen an den Betriebsrat? Worauf konzentrieren wir uns?**

Dies kann nach akut, mittel- und längerfristig aufgefächert werden. Wichtig wäre bereits hier, die Sicht der verschiedenen Akteure (Management, Gesamtbetriebsrat, Gewerkschaften, Öffentlichkeit) einzuschätzen oder informell zu erheben. Davor aber steht noch die Frage: Wie denken die Kolleginnen und Kollegen und die Belegschaft insgesamt?

Auf dieser Basis sollte die Beratung bei den wichtigsten Hauptthemen ankommen: Worauf konzentrieren wir uns? Nach dieser Entscheidung kann weiter gefragt werden: Welche Fragen müssen auf ein Ergebnis hin beantwortet werden?

### **Expertise, Zeit- und Prozessplanung:**

#### **Zu was und von wem brauchen wir Informationen und wie werden sie bearbeitet?**

Die Expertise kann fachlicher (z. B. bestimmte Technologien), betriebswirtschaftlicher, rechtlicher, verwaltungsbezogener oder auch prozessbegleitender (Moderation, Koordination) Art sein. Die Auswahl der Experten sollte sich nach der Zielorientierung des Projektes richten, aber auch darauf achten, dass nicht nur funktionale sondern auch kritische Aspekte präsent sind. Geeignete Bereiche der eigenen Betriebsorganisation sollten einbezogen werden, aber ebenso Expertise von außerhalb des Betriebes (einschlägige Startups, Forschungsinstitute, anwendungsorientierte Hoch- und Fachschulen, Gewerkschaften, zivilgesellschaftliche Organisationen).

Eine möglichst präzise Zeitplanung erleichtert das Abrufen von Ergebnissen und auch die Entscheidungen derer, die sich auf Anfrage des Betriebsrates aus dem Betrieb am Projekt beteiligen sollten, sowie das Zusammenstellen von Arbeitsgruppen, Werkstätten. Für ihre Arbeit ist



es von Vorteil, wenn sie mit einem inhaltlichen und zeitlichen Anforderungsprofil versehen wird.

**Optionen und Strategien für Problemlösungen:  
Wie gehen wir mit den Ergebnissen um?**

Am Ende des Prozesses können Vorschläge, Empfehlungen, Forderungen, Anträge, Entwürfe für Betriebsvereinbarungen oder auch Aktionen im Betrieb oder in der Öffentlichkeit stehen. Sie haben Adressaten, die jeweils in anderen Formen (etwa durch Versammlungen, Verhandlungen, Protest bis Streik und öffentliche Auseinandersetzung) und mit unterschiedlichen Intentionen angesprochen werden müssen. Dazu gehören Betriebsräte in anderen Unternehmen oder Betriebsteilen und Gewerkschaften (Abstimmung/Vernetzung), die Belegschaft im eigenen Betrieb (Information, Unterstützung, Zustimmung und Kritik), das Management (Durchsetzbarkeit/Realitätsprüfung), die Politik (Lobbyarbeit/Aufmerksamkeit wecken) und die Öffentlichkeit überhaupt (Unterstützung durch Zivilgesellschaftliche Organisationen, Medien). Bei all dem bleibt wichtig, dass der Betriebsrat sich damit identifizieren kann und auch die Entscheidungshoheit behält.

**Evaluation:**

**Was hat es gebracht? Was waren die Faktoren für Erfolg oder Misserfolg?**

Aktivitäten und Erfahrungen im Rahmen solcher Initiativprojekte sollten nicht irgendwann als Routine oder unreflektiert abgehakt werden. Bei Misserfolgen richtet sich Evaluation nicht auf die Frage: Wer hat Schuld? Gerade auch bei Erfolgen muss gefragt werden: Was können wir daraus lernen? Eine Prozessbeobachtung, die systematisch auf die Faktoren gerichtet ist, die die Umsetzung des Projektes förderten oder behinderten, kann dabei hilfreich sein. Dies kann durchaus auch an diejenigen weitergegeben werden, die unmittelbar oder mittelbar an dem Projekt beteiligt waren. Es trägt zur Transparenz des Prozesses und zur Glaubwürdigkeit derer bei, die ihn verantwortlich organisierten.

Beim Projekt des INEP-Instituts „Strukturwandel der Energiewende“ haben sich in den Gesprächen, Interviews und Workshops etwa 100 Personen (Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Management, Gewerkschaften) beteiligt. Zwei Grundlinien wurden dabei deutlich, die bisher nur unzureichend in ihren Wechselwirkungen aufeinander bezogen sind. Zum einen erfordert das Erreichen der Ziele der Energiewende (Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Umweltverträglichkeit) auf der Zeitachse in den nächsten zehn Jahren potenziell höchst konfliktträchtige politische Richtungsentscheidungen. Zum anderen ist das „vergessene“ Ziel der Sozialverträglichkeit für Arbeitnehmer und Arbeitnehme-

rinnen und ganze Regionen Ursache von Unsicherheiten, die durch die Umstellungen des Energiesystems mit Entwertungen bisheriger Arbeitsbereiche und Qualifikationen auf der einen Seite, und teilweise völlig neuartigen Anforderungsprofilen auf der anderen Seite verbunden sind. Betriebsräte stehen dadurch im Zentrum einer Gestaltungsaufgabe, die gesellschaftlich-politische und unternehmerische Interessen mit den Interessen der davon betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unmittelbar in den Betrieben selbst ausbalancieren muss. Um diese Rolle wahrnehmen zu können, werden sie neue Kommunikationsformen mit Belegschaften und den anderen Akteuren entwickeln und einüben müssen, wobei es dabei auch auf die Fähigkeit ankommt, in hohem Maße Expertenwissen für die einzelnen Problembereiche zu nutzen. Die drei Ziele der Energiewende um das vierte der Sozialverträglichkeit zu erweitern und diese Ziele im Transformationsprozess miteinander auszubalancieren benennt die zentrale Herausforderung. Dies gilt nicht nur für die Energiewende, sondern ebenso für die Zukunft der Mitbestimmung in der Energiewirtschaft. Und es gilt auch für die Wirtschaftsbereiche, die ähnliche Transformationen noch vor sich haben.

## 2. Einleitung

Die Ausarbeitung von vier Energiewende-Szenarien bis zum Jahr 2035 geht auf den Wunsch derer zurück, die sich an Gesprächen, Interviews und Workshops des Projekts „Strukturwandel der Energiewende – Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft“ beteiligten. Die in dem Projekt herausgearbeiteten Tendenzen weisen in Richtung einer Dezentralisierung der Energiewirtschaft auf allen Handlungsebenen, einer durchgehenden Digitalisierung und Vernetzung bisher unterscheidbarer Geschäfts- und Arbeitsbereiche, einer branchenübergreifenden Vervielfältigung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnissen und Veränderungen des bisher gewohnten Standards von Mitbestimmung.

Diese Trends unterstreichen die Notwendigkeit eines Mentalitätswandels von re-aktivem zu pro-aktivem Verhalten, um die Entwicklungen im Sinne „Guter Arbeit“ beeinflussen zu können. In ihren betriebspraktischen Ausprägungen und Wechselwirkungen aufeinander sind diese Trends jedoch noch keineswegs so eindeutig festgelegt, wie sie erscheinen. Sie enthalten eine Fülle von Entscheidungsanforderungen für die Akteure, die in den nächsten Jahren anstehen. Diese eröffnen für Betriebsräte auch Freiheits- und Gestaltungsspielräume. Das erkennbar zu machen und dadurch die Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen anzuregen sowie einen Orientierungsrahmen für zu treffende Entscheidungen anzubieten, sind die Intentionen dieser „Roadmap für Betriebsräte“.

Die akuten Trends werden von längerfristigen gesellschaftlichen und politischen Verhaltensänderungen beeinflusst. Dies konnte im Rahmen des Projektes besonders durch den Bezug der Aussagen verschiedener Gruppen von Akteuren (Betriebsräte, Management, Gewerkschaften) zu Erklärungsansätzen aus der Habitus- und Milieuforschung aufgezeigt werden. Dabei schälten sich unterschiedliche Grundhaltungen im Spannungsbogen zwischen stärker repräsentativ-kollektiven einerseits und stärker individuell-selbstbestimmten Verhaltensmustern andererseits heraus.

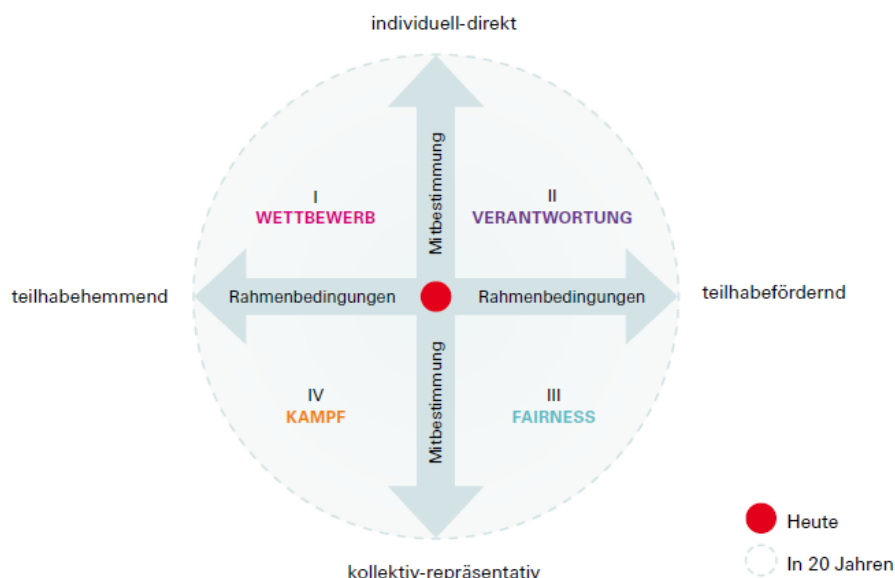
Das war der Grund, bei der Ausarbeitung der vier Energiewendeszenarien an die Studie „Mitbestimmung 2035 – Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung“ (Hans-Böckler-Stiftung 2015) anzuknüpfen.

In ebenfalls vier Szenarien geht die Studie „Mitbestimmung 2035“ von zwei Grundtendenzen aus. Sie streben in entgegengesetzte Richtungen und bedingen einander doch zugleich. Je nachdem, welche Akzentuierung dominiert, werden die anderen in ihrer Wirkung auf die Gesamt-

entwicklung relativiert und den sich durchsetzenden Trends untergeordnet.

Die erste (vertikale) Linie erstreckt sich zwischen kollektiv-repräsentativen und individuell-direkten Handlungsmustern. Das entspricht den im INEP-Projekt deutlich gewordenen Mentalitätsverschiebungen im Verhalten der Akteure zwischen der oft so genannten alten und neuen Energiewelt. Die zweite (horizontale) Linie zieht sich zwischen teilhabefördernden und teilhabebehemmenden Rahmenbedingungen bis 2035. Dies entspricht der in den Interviews und Workshops des Projekts zur Energiewende immer wieder hervorgehobenen Spannung zwischen dezentralen oder zentralen Entwicklungen und den mehr reaktiven oder mehr pro-aktiven Verhaltensweisen der Akteure.

Abbildung 1: Vier Szenarien Mitbestimmung 2035



Quelle: Mitbestimmung 2035, Hans-Böckler-Stiftung

Die sich kreuzenden Linien teilen das Feld in vier Sektoren, die jeweils einen eigenen Spannungsbereich bilden, aus dem heraus die Szenarien entwickelt wurden. In diese Spannungsbereiche wurden die im INEP-Projekt festgestellten Entwicklungen bei den Energiewendeszenarien und den Positionierungen der Akteure eingetragen.

Tabelle 1: Die Vier Szenarien und ihre Spannungsbereiche

	<b>Spannungsbereich</b>	<b>Grundtendenz</b>	<b>Erscheinungsformen</b>
<b>Szenario I</b>	Individuell-direkt/ teilhabebehemmend  „Wettbewerb“	Zwischen Marktorientierung und politischer Regulierung	Wettbewerb von alten und neuen Geschäftsmodellen um Marktanteile und politische Subventionierung
<b>Szenario II</b>	Individuell-direkt/ teilhabefördernd  „Verantwortung“	Ausgleich von Einzelinteressen und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung	Öffentlicher Konsens zu sozialverträglichem Rückbau konventioneller Energiewirtschaft Akzeptanzfähiger Ausbau Erneuerbare
<b>Szenario III</b>	Kollektiv-repräsentativ/ teilhabefördernd  „Fairness“	Verständigung zwischen den unterschiedlichen/konträren Interessen der kollektiven Akteure	Sozial verträgliche, ökologisch verantwortete und ökonomisch tragfähige Nachhaltigkeit bei kollektiven Entscheidungen
<b>Szenario IV</b>	Kollektiv-repräsentativ/ teilhabebehemmend  „Kampf“	Konfrontative Positionierungen entlang kollektiver Interessen	Ideologische Unvereinbarkeiten Demonstrativer Widerstand Verteidigungs- und Angriffsmentalität

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die vier Szenarien auf der Basis der Ergebnisse des INEP-Institut-Projektes wurden auf die Zeitperspektive bis 2035 bezogen. Die leitenden Fragestellungen folgen dabei den Forschungsmodulen des Projekts und berücksichtigen jeweils die Spannbreite der Aussagen in den Gesprächen, Interviews und Workshops:

- Umorganisation von Unternehmen und Unternehmensstrategien
- Strategien und Optionen von Betriebsräten
- Rolle der Gewerkschaften
- Rolle von zivilgesellschaftlichen Akteuren

Einige Fragen am Ende jedes Szenarios sollen dazu anregen, weitere Überlegungen anzustellen und eigene Antworten zu finden und so diese Szenarien fort zu schreiben. In der Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung ist ein Kapitel zur praktischen Arbeit mit solchen Szenarien enthalten (Hans-Böckler-Stiftung 2015, S. 82–86), auf das wir ausdrücklich verweisen möchten.

### 3. Szenario I: Wettbewerb

Zwischen den Mischformen von Marktorientierung und politischer Regulierung hat keine eindeutige Klärung stattgefunden. So werden Bereiche in der Erzeugung (Erneuerbare wie konventionelle Energie) auch weiterhin subventioniert. Nur die Gewichte zwischen den Sektoren haben sich verschoben. Die Subventionierung der Erneuerbaren (EEG) ist massiv zurückgegangen. Ausschreibungen bestimmen das Bild. Neue Konsortien haben sich gebildet, die z. T. aus branchenfremd eingestiegenen, z. T. aus konventionellen Unternehmen hervorgegangen sind. Konventionelle Energieunternehmen haben sich dadurch auch im Bereich der Erneuerbaren Energien etablieren können (besonders Offshore). Ihre Erzeugungskapazitäten im konventionellen Bereich sind durch den Ausstieg aus der Kernenergie und Stilllegung und Rückbau bei Kohlekraftwerken (besonders Braunkohle) stark verringert. Konventionelle Backup-Kapazitäten haben durch Subventionierung (Versorgungssicherheit) zu einem geringen Teil überlebt.

Der Run auf die Erneuerbaren hat die Konkurrenz stark angereizt. Die Power-to-Gas-Technologie ist aus dem Versuchsstadium herausgetreten. Dadurch hat sich das Speicherproblem entspannt. Neue Geschäftsmodelle sowohl dezentraler als auch zentraler Wärmeversorgung haben sich etabliert. Besonders Stadtwerke, aber auch neue privatwirtschaftliche Unternehmen sind in diese Geschäftsmodelle eingestiegen und können dafür auf staatliche Förderung rechnen. Der Sektor der „Bürgerenergie“ stagniert und konzentriert sich auf lokale Aktivitäten besonders durch Prosumer und Eigenstromversorgung mit Batterieunterstützung.

Die Übertragungsnetze sind erst z. T. funktionsfähig, haben jedoch einen sicheren Platz in der Stromversorgung. Die Energiewirtschaft insgesamt hat sich EU-weit und darüber hinaus internationalisiert, was die Konkurrenz der Marktteilnehmer (Europäischer Energiebinnenmarkt) erhöht. Im Bereich der Verteilnetze sind kaum Veränderungen eingetreten. Die größeren EVU verfügen aufgrund der Durchleitungsgebühren sowie neu aufgebauter Geschäftsfelder im Bereich von Vertrieb und Service noch immer über einen sicheren Platz, wenn auch die Segmente der Stadtwerke, neu auftretender kleiner Service-Anbieter und der Eigenversorgung insgesamt anwachsen.

Die Digitalisierung hat innerbetrieblich wie branchenübergreifend systemisch steuernde, regelnde und kundenorientierte Dienstleistungen übernommen, die z. T. aus den Betrieben ausgegliedert und über Plattformen organisiert sind. Daran sind auch branchenfremde, internetbasierte und internationale Großunternehmen beteiligt. Während sich die

Erzeugung stark dezentralisiert hat, weisen Netze und Vertrieb noch immer zentrale Organisationsformen auf, die sich regional allerdings ausdifferenzieren.

Gesamtgesellschaftlich ist der ökologische Aspekt der Energiewende in der öffentlichen Aufmerksamkeit zurückgetreten. Im Vordergrund steht die Konkurrenz angesichts gesunkener Renditemargen. Die Arbeitnehmer/innen in der Energiewirtschaft sehen die Entwicklung sehr unterschiedlich und sehr stark auf ihr Unternehmen oder ihren Arbeitsbereich bezogen. Die individuelle Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt hat zugenommen. Die ökonomische und arbeitsmarktpolitische Situation wird gesamtgesellschaftlich und politisch jedoch als zufriedenstellend eingeschätzt.

### 3.1 Unternehmensstrategien

Bei der Kernenergie sind die Kraftwerke stillgelegt und werden rückgebaut. Dafür gibt es kleine Kernbelegschaften. Viele Beschäftigte sind in andere Bereiche der Konzerne oder andere Branchen gewechselt oder frühverrentet worden. Bei der Kohle (insbesondere Braunkohle) sind die meisten der Kraftwerke aufgrund ihrer Laufzeiten stillgelegt und nur noch wenige als Backup zeitweise am Netz. Der Braunkohletagebau ist bis auf die spezielle Belieferung bestimmter Industriebetriebe weitgehend eingestellt. Die Auflösung der großen EVU durch Ausgliederung schreitet immer dann fort, wenn renditefeste neue Geschäftsmodelle erschlossen werden. Sie werden gezielt außerhalb der Unternehmen durch Startups entwickelt und bei Aussicht auf Wirtschaftlichkeit verselbständigt. Ausgründungen und Verlagerungen werden mit niedrigeren Branchentarifen (orientiert an Logistik, Handel, Abfallwirtschaft) und kostensparenden Betriebsvereinbarungen verbunden. Das Durchschnittslohniveau in der Energiewirtschaft hat sich dadurch durchschnittlich um bis zu 20 Prozent abgesenkt.

Viele Industrieunternehmen sind dazu übergegangen, ihre Energieversorgung kostengünstiger dezentral selber zu erzeugen und zu organisieren. Daran wirken auch unterschiedliche Plattformen für Energiedienstleistungen mit. Umso härter werden Verteilnetze verteidigt, wo Kommunen oder private Betreiber sie übernehmen wollen. Und umso mehr wird auch von traditionellen EVU und ebenso Unternehmen (Wind offshore) in internationale neue Konsortien der Energiewirtschaft investiert. In den traditionellen Unternehmen regieren immer noch Rationalisierungs- und Einsparungsprogramme. Entlassungen werden soweit möglich weiterhin vermieden, was durch die Alterspyramide auch er-



zwungen wird. In den neuen Unternehmen wird die kollektive Vertretung von Arbeitnehmer/innen nach wie vor abgewehrt bis abgelehnt. Stattdessen wird bei Spitzen- und mittleren Positionen eine Kultur der individuellen Verabredung und Gratifikation gepflegt. Leiharbeit fungiert weiter als Alternative zu Tarifverträgen. Ein großer Teil der Energie-Dienstleister hat sich aus der verbandlichen Organisation verabschiedet.

Die Digitalisierung der betrieblichen und überbetrieblichen Kommunikation, der Arbeitsplätze und der Steuerung von Prozessen nimmt auf Branchen oder Betriebseinheiten keine Rücksicht. Alles dominierendes Ziel ist es, möglichst rasch Konkurrenzvorteile zu erlangen. Arbeitsabläufe werden in einem hohen Maße planbar gemacht, zugleich jedoch für eine flexible Steuerung offen gehalten. Dies wird als Vorgabesteuerung und Individualisierung der Arbeitssituation zugleich wahrgenommen. Die Herausbildung einer kollektiven Arbeiterkultur im Sinne der repräsentativen Vertretung von Belegschaften ist damit erschwert. Das bisherige Gegenüber (Management) erscheint anonym. Große Teile der Belegschaft verstehen sich selbst als Manager/innen in ihrem Aufgabenbereich. Hierarchien werden zwar abgebaut; Algorithmen für prozessuale Abläufe sind aber (auch für das Management vor Ort) nicht mehr beeinflussbar.

### **3.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten**

Betriebsräte in den ehemals großen traditionellen EVU sind durch ständig neu aufgelegte Rationalisierungsprogramme erschöpft, die Verhandlungsspielräume verengt. Korridore für substantielle Veränderungen und Einflussnahme sind schmal. Auf der Basis des auch betriebsintern wirkenden Konkurrenzprinzips sind Einsparpotentiale bei den Personalkosten ein jederzeit beachtetes Effizienzsteigerungs-Kriterium. Dabei stehen nicht kollektive (den gesamten Konzern oder Betrieb umfassende), sondern individuell oder an speziellen Gruppierungen (flexibel) ausgerichtete „Lösungen“ im Vordergrund. Sie werden aus akuten Wirtschaftlichkeits- und aus Überlebenskrisen begründet, und damit für die Belegschaften „nachvollziehbar“ gemacht.

Dies wirkt in die Betriebsvereinbarungen hinein und wird als Prozess der Entwertung und Geringschätzung von Arbeit und Arbeitnehmern empfunden. Verstärkt wird es dadurch, dass Sinn und Verständnis für „gute Arbeit“ in den Verhandlungen keinen Raum mehr haben. So wird der Habitus der Verteidigung des Status quo bei gleichzeitigem Wissen um die Unwahrscheinlichkeit, ihn wirklich halten zu können, zu einer

Strategie mit unsicherem Ausgang. Betriebsratsarbeit wird zwar wichtiger denn je, ist aber durch geringere unmittelbare Verhandlungsmacht und dadurch auch weniger Rückhalt in den Belegschaften gekennzeichnet.

Teile der Belegschaften haben sich auf die Individualisierung der Arbeitsverhältnisse und die unterschiedlichen Formen von Arbeitsverträgen eingestellt und entziehen sich der kollektiven Vertretung, wenn sie sich diesem Trend verweigert. Es gibt einen karriereorientierten Hang zur individuellen „Selbstverwirklichung“ innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen. Er wird von außen bestärkt durch den zunehmenden Einfluss von wechselnden Startups und Beratungsinstitutionen, die Reorganisationsprozesse beschleunigen. Wo sich Betriebsräte diesem Trend öffnen, wird dies von den kollektiv orientierten Teilen der Belegschaften als „Einknicken“ vor Konkurrenz- und Flexibilisierungsstrategien angesehen. In diesem Spannungsfeld von Individuell-direktem Wettbewerb und einem teilhabehemmenden Konkurrenzsystem kann Betriebsratsarbeit am ehesten noch Gehör finden, 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.

### **3.3 Rolle der Gewerkschaften**

Im Spannungsfeld von „individuell-direkt und teilhabehemmend“ werden in diesem Szenario auch Gewerkschaften untereinander zu Wettbewerbern. Wo sie strikt an Flächentarifen und branchenspezifischen Tarifen festhalten, wird dies durch die branchenübergreifende Diversifikation der Unternehmen und Ausgründungen von Betriebsteilen unterlaufen. Das hat verstärkte Konkurrenzen zwischen Einzelgewerkschaften um Einfluss und Mitglieder zur Folge. Durch situative Ausnahmen von branchenspezifischen und Flächentarifverträgen wie etwa Haustarife wird versucht, das aufzufangen. So haben sich regionale Verbände zwischen den Einzelgewerkschaften entwickelt, um den Diversifikationen in den Unternehmen besser begegnen zu können. Auch eine Regionalisierung der Gewerkschaften hat sich dadurch organisatorisch verfestigt. Die Tarifhoheit in der Fläche wird zwar strukturell weiter betont. Aber es gibt Rahmentarifverträge, die vermehrt eine angepasste praktische Ausgestaltung in Einzelverträgen und vor Ort zulassen.

Entsprechend der zurückgehenden öffentlichen Aufmerksamkeit für die Energiewende hat in diesem Szenario auch bei den Gewerkschaften die Auseinandersetzung mit den spezifischen Zielen, besonders dem der Umweltverträglichkeit weiter nachgelassen. Stattdessen konzentriert sich ihr öffentliches und politisches Wirken auf die Auseinandersetzung um den Wert von Arbeit insgesamt. Arbeitsplatzverluste durch betriebliche Umstrukturierung und Digitalisierung verteilen sich nicht gleichmäßig auf die Branchen. Dies führt auch innerhalb der Beschäftigtengruppen und zwischen den Einzelgewerkschaften zu weiterer Konkurrenz. Die Mitgliederzahlen sind insgesamt zurückgegangen, obwohl in der öffentlichen Meinung die Überzeugung von der Notwendigkeit der Gewerkschaften noch immer hoch ist.

Im Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten tritt eine gewisse Distinktion auf, wenn Betriebsräte stärker auf die situativen Anforderungen branchengemischter Belegschaften eingehen und dabei gewerkschaftlich gesetzte Regeln und Muster durch direkt 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 angetastet, aber auf eine harte Probe ihrer praktischen Wirksamkeit gestellt.

### **3.4 Rolle der Zivilgesellschaft**

Durch die stärkere Fokussierung der Gesellschaft auf ein allgemein akzeptiertes ökonomisches Konkurrenzprinzip wird auch das zivilgesellschaftliche Engagement in diesem Teilszenario politisch weniger sichtbar. Das öffentliche Interesse richtet sich auf Erscheinungsformen im Bereich privaten Verhaltens und wird medial auch entsprechend bedient. Die Energiewende als ganze ist kein gesamtgesellschaftliches Thema mehr und wird als bereits „gelaufen“ angesehen. Es gibt Einzelbereiche, die temporär für Schlagzeilen sorgen, dies aber vor allem auf regionaler und lokaler Ebene. Das gilt für Teile des Rückbaus und die Endlagerung, die Art der Rekultivierung in bestimmten Regionen (Braunkohleabbau) und im Bereich des Naturschutzes (Windenergie/Stromtrassen). Hier sind Teile der Naturschutzverbände, der Anti-Atomkraftbewegung und lokale Bürgerinitiativen aktiv, ohne allerdings größere Breitenwirkung zu erreichen. Verbraucherschutzagenturen und Energieagenturen sind in lokalen und regionalen Zusammenhängen inzwischen in ihrer jeweiligen Professionalität gefragt, auch wegen ihrer Vergleichsportale

und Plattformpräsenz im Internet. Da spielt individuelle Information und Beratung die Hauptrolle, nicht zivilgesellschaftliche Organisation mit dem Ziel öffentlicher und politischer Einflussnahme.

### **3.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario I: Wettbewerb**

- Wie kann damit umgegangen werden, dass es unterschiedliche Interessenkulturen in den Belegschaften der Betriebe/Konzerne gibt: eine auf kollektiven Schutz ausgerichtete Unternehmenskultur einerseits und eine auf individuelle Karriere ausgerichtete Wettbewerbskultur andererseits? Gibt es dafür Diskussionsraum in den Betrieben?
- Wie spiegeln sich diese Kulturen im Verhältnis des Gesamtbetriebsrats zu den Betriebsräten in den zum Konzern gehörenden Einzelbetrieben? Wie wirken sich unterschiedliche Branchenzugehörigkeit und Tarifeinstufungen auf Betriebsvereinbarungen aus?
- Wie dicht ist der Betriebsrat an Vorbereitungen für Umstrukturierungen im Betrieb beteiligt und wie kann er frühzeitig Einfluss nehmen? Welche konzeptionellen, argumentativen und personellen Qualitäten hat er dazu aufzuweisen?
- Was sind „rote Linien“ in Verhandlungen mit den Unternehmensleitungen bei betrieblichen Umstellungen? Wie können sie mit den Belegschaften kommuniziert und abgestimmt werden?
- Welches Konzept hat der Betriebsrat für seine frühzeitige Mitwirkung in Digitalisierungsprozessen und zum Umgang mit Startups entwickelt? Wie ist das mit den Belegschaften abgestimmt?

## 4. Szenario II: Verantwortung

Dieses Szenario im Spannungsfeld zwischen „individuell-direkt und teilhabefördernd“ vertraut im Grundsatz darauf, dass zentrale, historisch mühsam entwickelte Grundwerte gesellschaftlichen Zusammenlebens in der Pluralität der unterschiedlichen Interessen und der vielfältigeren Ausprägung von Lebensstilen und Milieus vom Prinzip her nicht in Frage gestellt werden. Dazu gehört der verantwortliche Ausgleich von Einzelinteressen mit dem erkennbaren gesamtgesellschaftlichen Interesse. Beides ist Gegenstand der beständigen öffentlichen Diskussion und muss immer wieder neu austariert werden. Damit kommt dieses Szenario dem am nächsten, was im Projekt des INEP-Instituts mit „gesamtgesellschaftlichem Diskurs“ gemeint ist.

Bezogen auf die Energiewende und die Themen, die in Interviews und Workshops durchgehend angesprochen wurden, gehört zu diesem „verantwortlichen Ausgleich“ die Sozialverträglichkeit des Übergangs von dem auf der Basis von fossilen Brennstoffen betriebenen konventionellen Energiewirtschaftssystem zu einem, das auf erneuerbaren Energiequellen basiert. 2035 ist diese Umstellung nicht mehr hintergebar fortgeschritten. Die Erneuerbaren Energien (Wind, Solar, Biomasse, Erdwärme u. a.) machen 60 Prozent der Energieerzeugung aus. Einige wenige Kraftwerke im fossilen Bereich (Kohle/Erdgas) sind noch in Betrieb (Backup), werden jedoch in den nächsten Jahren stillgelegt. Das Speicherproblem hat sich durch regionale und digitale Steuerungsmöglichkeiten (Sektor-Koppelung), durch effiziente Batterien (einschließlich derjenigen in Elektro-Fahrzeugen) und die elektrolytische Umwandlung von überschüssiger erneuerbarer Energieproduktion in Gase (Wasserstoff, Methan usw.) entschärft.

Die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen wie z. B. die Zunahme von E-Mobilität und das Fortschreiten des Digitalisierungsprozesses mit Auswirkungen auf die Arbeitsplätze haben zwar zu neuen Unsicherheiten geführt. Ihnen wird jedoch nicht durch die Verschärfung von Konkurrenzmechanismen (Szenario Wettbewerb), sondern durch lösungsorientierte Zusammenarbeit begegnet. Es wurde zudem eine solide materielle Grundsicherung eingeführt. Leiharbeit und Werkverträge wurden durch Gleichbehandlung unrentabel gemacht. Standards und Normen für die Arbeitswelt (Mindestlohn) werden als Voraussetzung für Stabilität und wirtschaftlichen Ausgleich gesehen.

Der Staat hat mehr Gesamtverantwortung im Bereich der wirtschaftlichen wie der sozialen Entwicklung übernommen. Dies erstreckt sich in besonders konzentrierter und kontrollierter Weise auch auf solche Regionen, die durch ökonomische Transformationsprozesse scheinbar aller

Chancen beraubt wurden. Programme der Rekultivierung werden gezielt und arbeitsplatzfördernd unterstützt. Spezielle regionale Anreiz- und Strukturprogramme zur Ansiedlung von neuen Unternehmen und Gründerzentren sowie attraktive Angebote für jüngere Familien (Bauland, Eigenheimförderung, soziale Infrastruktur mit Kindertagesstätten, Daseinsvorsorge u. a.) werden aktivierend platziert.

Auch für die Digitalisierung wurden gesetzliche Standards für wirksamen Datenschutz und die Verfügbarkeit über die Daten eingeführt, international abgesichert und die private globale Big Data Szene darauf verpflichtet. Die Verbindung von Autonomen Software Systemen (ASS) und Big Data ist in den Betrieben der Mitbestimmung und Zustimmung der Belegschaften unterworfen.

Der Hang zur individuellen Selbstbestimmung hat bei den Jüngeren nach den Erfahrungen der Generationen „Praktikum“ wieder mehr kollektive Züge angenommen. Die Übernahme von Verantwortung wird durch staatliche und Angebote von Unternehmen (z. B. über Private-Public-Partnerschafts-Projekte) im Interesse des Gewinns motivierter Mitarbeiter/innen gefördert.

## 4.1 Unternehmensstrategien

Im Bereich der Energiewirtschaft haben sich die Mentalitätsmuster verschoben. Die Vielfalt der Organisationsformen in den Unternehmen und bei den Arbeitsverhältnissen ist wie im ersten Szenario zwar stark gewachsen. Aber die Konkurrenzorientierung hat einer Haltung Platz gemacht, die nach sinnvollen Kooperationen und Win-Win-Situationen zwischen unterschiedlichen Partnern sucht. Hier wirkt sich die Vernetzung auch über Digitalisierung zwischen Produktion, Verteilung, Vertrieb und Sektor-Koppelung positiv aus. Dadurch hat sich auch das Verhältnis zwischen dezentralen Produktionsformen (z. B. Einsammelnetze) und zentralen Anforderungen an Steuerung und Verteilung entspannt. Die Distinktion zwischen ehemals konventionellen und nun weitgehend auf erneuerbare Energien umgestellten Unternehmen und den neuen Akteuren in der Energiewirtschaft nimmt ab. Dieser Prozess hat mit der Mittlerrolle kundennaher Stadtwerke begonnen. Re-Kommunalisierungen im Bereich der Energieversorgung inklusive kommunaler Verteilnetze haben Kooperationen hervorgebracht, an denen auch Wohnungsgesellschaften und Energiegenossenschaften beteiligt sind. Smart Grid ist beherrschende Normalität. Mit der Energieversorgung verbinden sich nun breiter aufgestellte energetische Sanierungsprojekte (Quartierslösungen), die auch Privathaushalte vernetzen. Eine neue Arbeitsteilung zwi-

schen dezentralen (lokale Energiegenossenschaften, Prosumer) und zentralen Energieanbietern (EVU/Erneuerbare) hat an Gestalt gewonnen und bringt den Beteiligten Vorteile.

Energieunternehmen legen mehr Wert auf die Beständigkeit ihrer Geschäftsmodelle und weniger auf kurzfristig renditeträchtige Projekte. Dies liegt auch daran, dass sich die neue Energie-Infrastruktur verfestigt und verstetigt hat. Investitionen auch in Partnerschaft mit anderen Akteuren in Verteilnetze, digitale Innovation und Speichersysteme, aber auch in die Qualifikation der Mitarbeiter/innen in Kooperationen mit Fachhochschulen, Universitäten und Arbeitsagenturen wurden durch politische Rahmenbedingungen begünstigt. In den Betrieben wird auf die Förderung und Belohnung erfolgreicher Teamarbeit gesetzt. Co-Management mit Beteiligung der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter/innen und flache Hierarchien sind das bevorzugte Modell des Change-Managements.

## 4.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten

Betriebsräte stellen sich in diesem Szenario auf eine neue Unmittelbarkeit des Verhältnisses von Management und Belegschaften ein. Reagieren sie nur distanziert auf Neuerungen, die sich aus diesem unmittelbaren Verhältnis entwickeln, geraten sie in die Situation eines Akteurs, von dem „Verzögerungseffekte“ ausgehen und der das „Unvermeidbare“ letztlich dann doch zulassen muss. Soll dieser Eindruck vermieden werden, muss der Betriebsrat die gleiche Unmittelbarkeit zur Belegschaft insgesamt anstreben und selbst zum Initiator von Veränderungsprozessen werden. Eine Aussage in den Interviews fasste das in den Satz: „Wir treiben den Vorstand vor uns her“.

Ist dies auch nicht die Regel, so kommt es in diesem Szenario doch darauf an, dass Betriebsräte sich durch die Kreation neuer „verantwortlicher“ Rahmenbedingungen (z. B. durch entsprechende Betriebsvereinbarungen) als „Ermöglicher“ sinnvoller Veränderungen verstehen, also pro-aktiv verhalten. Der Rahmen dafür ist die Beachtung der gesetzlichen Standards für den Arbeitsalltag. Wie die Neuerungen in diesen Rahmen eingebettet werden können, ist Gegenstand des betriebsinternen Diskurses mit den Belegschaften.

Durch die wachsenden Kooperationsverhältnisse zwischen den Unternehmen sind auch betriebs- und branchenübergreifende Vernetzungen zwischen Betriebsräten wichtiger geworden. Es gilt, die Entwicklung im eigenen Betrieb in größeren Zusammenhängen zu beobachten und

sich gegenseitig in den laufenden Transformationsprozessen zu stärken. Betriebsübergreifendes Change-Management bezieht auch regionale und internationale Entwicklungsprozesse ein, die zu neuen Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmer/innen führen können und durch Politik und zivilgesellschaftliche Initiativen, aber auch von den neuen technologischen Möglichkeiten (Digitalisierung/Automatisierung von Produktion und Dienstleistung) vorangetrieben werden.

Ein bedeutendes Feld von Aktivitäten der Betriebsräte liegt im Bereich der Qualifizierung der Belegschaften und der Betriebsratsarbeit selbst. Dabei werden die Betriebsräte nicht unbedingt selbst zum Anbieter von Fort- und Weiterbildung. Sie können jedoch die Anforderungen identifizieren, die in zukunftsorientierte Angebote und Projekte einfließen und in ihnen berücksichtigt werden sollen. Dazu gehören neben den professionellen Fähigkeiten auch die Soft-Skills, in denen zwischen Selbstverwirklichung und Verantwortung die Kompetenz zu Teamarbeit und diskursiver Auseinandersetzung erworben wird.

Je mehr die IT-Verbreitung in der Energiewirtschaft zunimmt, umso bedeutsamer werden nicht nur die unmittelbar technisch funktionalen und kreativen Anwendungen, sondern auch die Reichweite, Kontrolle, Fehlerfreundlichkeit und Veränderbarkeit der Systeme, ihre Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit und der Datenschutz für Anwender und Nutzer.

Dieses Szenario weist den Betriebsräten im Verhältnis zu Belegschaft, Management, Betriebsumfeld und gesellschaftlichen Entwicklungen insgesamt anspruchsvolle neue Aufgaben im Rahmen der Mitbestimmung zu. Das kann die Tür für das Engagement derer öffnen, die dem Habitus der individuell-direkten „Selbstverwirklichung“ zuneigen und weniger dem der kollektiv-repräsentativen Interessenvertretung folgen.

### **4.3 Rolle der Gewerkschaften**

Mit der gesamtgesellschaftlich akzeptierten Verantwortung für eine sozialverträgliche Entwicklung in der Energiewirtschaft werden prekäre Arbeitsverhältnisse zurückgedrängt. Betriebsräte und Gewerkschaften können sich auf die staatlichen Standards verlassen. Diese wurden zwar weiter pluralisiert und diversifiziert (neben Flächentarifen und branchenspezifischen immer mehr auch branchenübergreifende Haustarifverträge). Das hatte zunächst eine gewisse Verunsicherung zwischen den Tarifparteien zur Folge. Kompensiert wurde sie jedoch durch die stärkere gewerkschaftliche Beteiligung an Gesetzgebungsverfahren und Politik-



beratung und die politische „Einhegung“ der „gute Arbeit“ beeinträchtigenden neuen Technologien, was auch beim Management auf Akzeptanz stieß.

Vertreter/innen von Gewerkschaften verstehen sich auch als „Mediatoren“ bei branchenübergreifenden Konflikten zwischen Betriebsratsgruppen oder Betriebsräten (z. B. bei Verlagerungen von Standorten). Fachberatung erhält einen hohen Stellenwert. Gewerkschaftliche Interessenpolitik für die eigenen Mitglieder bleibt ein wichtiger Bezugspunkt, wird nach außen hin aber weniger offensiv verfolgt. Bis hin auf die regionale Ebene beteiligen sich Gewerkschaften an zivilgesellschaftlichen Aktivitäten, ohne diese für sich vereinnahmen zu wollen. Insgesamt sind formelle Mitgliedschaften und Engagement bei der Übernahme von Ämtern und auch bei internen Wahlen zurückgegangen. Dies teilen die Gewerkschaften jedoch mit der Arbeitgeberseite. Im Hinblick auf „Selbstverwirklichung“ nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich haben die Gewerkschaften eine breite Diskussion über „Lebensstile“ und Verantwortungsbewusstsein für sozialverträgliche Konfliktlösungen initiiert.

## 4.4 Rolle der Zivilgesellschaft

Die zivilgesellschaftlichen Aktivitäten haben sich entlang spezieller Sparten professionalisiert und zugleich „individualisiert“. Bis auf die Klimapolitik, die sich noch immer größere Allianzen (Wahlverwandtschaften) bewegt, halten sich demonstrative Auftritte in Grenzen. Ein Teil der zivilgesellschaftlich klimapolitischen Aktivitäten hat sich in Kooperation mit entwicklungspolitischen Organisationen im Rahmen des noch immer virulenten Nord-Süd-Konfliktes internationalisiert und ist in vielerlei Projekte zur Energiewende besonders in afrikanischen und südostasiatischen, inzwischen aber auch arabischen Ländern eingebunden.

Aus den kooperativen Zusammenschlüssen mit Hochschulen und Forschungsinstituten ist höchste Fachkompetenz abrufbar. Sie beteiligt sich an Fachdiskursen über technologische Entwicklungen (z. B. Sektor-Koppelung/Speichertechnologien) und an politischen Planungsprozessen (z. B. Verhältnis von Übertragungs- zu Verteilnetzen) sowie an der sachgerechten Anpassung energiewirtschaftlicher Förderungsinstrumente durch staatliche Regulierung.

Da Lebensstildiskussionen (in ökologischer wie sozialer Hinsicht) auf eine breiter werdende Resonanz auch in der Mitte der Gesellschaft stoßen, treten Projekte für Wohnen, Nahrung und Gesundheit, Zusammenleben in Familie und Partnerschaft sowie Vereinbarkeit von Familie und

Beruf aus der Nischenexistenz heraus und rufen breitere Initiativen auf den Plan, die wiederum über Startups neue Geschäftsmodelle anregen.

## 4.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario II: Verantwortung

- Wie kann in den Betrieben durch Betriebsräte das Bilden von „Peer-Groups“ jüngerer Belegschaftsangehöriger gefördert werden, aus denen heraus sich Interesse an Betriebsratsarbeit und Beteiligung entwickelt?
- Wie stellen sich Betriebsräte auf die Mentalität der jüngeren Generation zu mehr „Selbstbestimmung“ ein?
- Wie kann sich der Betriebsrat frühzeitig an Planungen zur Weiterqualifikation (z. B. Curricula) der Mitarbeiter/innen beteiligen und sich dafür das nötige Knowhow sichern?
- Welche Schwerpunktsetzungen sollten die Weiterbildung des Betriebsrates selber bestimmen (z. B. im Zusammenhang mit Change-Management/Co-Management)?
- Welche Art von Kooperationen mit Betriebsräten anderer Unternehmensteile oder über das Unternehmen hinaus (regional) und welche Kooperation und Kontakte mit zivilgesellschaftlichen Aktivitäten sind der eigenen Arbeit in den Betrieben förderlich?
- Welche unabhängige Expertise/Beratung können und müssen Betriebsräte in Anspruch nehmen, um den Einsatz neuer digitaler Systeme, besonders: Autonomer Software Systeme, in ihren Auswirkungen auf Arbeitnehmer/innen und Arbeitsplätze beurteilen zu können?
- Wie können Kommunikationsformen gestärkt werden, in denen Betriebsräte, Management und Unternehmensleitungen über die bisherigen formalen Instrumentarien hinaus verantwortlich kritisch-konstruktiv zusammenarbeiten?

## 5. Szenario III: Fairness

Dieses dritte Szenario im Spannungsfeld „kollektiv-repräsentativ und teilhabefördernd“ reflektiert eine Situation, die vor dem Jahr 2035 durch wachsende Ungleichheit in der Bevölkerung und hohe Unsicherheit in der Wirtschaft gekennzeichnet ist. Dieses gilt auch für die Energiewirtschaft. Fehlende politische Eindeutigkeit, wechselnde Subventionspolitik auch zugunsten noch verbliebener konventioneller Erzeugung aus Furcht vor Versorgungsengpässen und zu Lasten des Ausbaus Erneuerbarer Energien wie auch nicht eingelöste Investitionsvorhaben aus den Ausschreibungsverfahren, haben ein Vakuum entstehen lassen, in dem die Energiewende nicht vorankommt. Versorgungssicherheit ist wieder zu einem öffentlich diskutierten Problem geworden. Die Klimaschutzziele zur Begrenzung der Erderwärmung wurden immer stärker weit verfehlt. Zwar wissen alle Beteiligten: Es gibt keinen Weg zurück. Nach vorne aber scheint der Weg durch gegenseitige Blockaden konträrer Interessen verstellt.

Stagnation hatte die Gesellschaft insgesamt erfasst und droht, ihre Entwicklung zu lähmen. Dies betrifft die wachsenden sozialen Ungleichheiten ebenso wie das wirtschaftliche Wachstum und die klimapolitischen und ökologischen Nachhaltigkeitsziele. Nach Jahren anhaltenden Abwartens setzte sich um 2030 herum mehr und mehr die Einsicht durch, dass es einer „kollektiven“ Anstrengung bedürfe, um diesen Zustand aufzulösen. Diese Einsicht wurde auch dadurch angestoßen, dass das Verhalten derer, die unter Niedriglöhnen, Unsicherheit, Ausgrenzung und Verringerung von Sozialleistungen litten und ihrer Chancenlosigkeit durch das Ignorieren offizieller Politik und gesellschaftlicher Institutionen wie auch durch „Wutdemonstrationen“ Ausdruck gaben, immer unkalkulierbarer erschien.

Das Stichwort „Fairness“ gewann an Attraktivität und löste eine Besinnung auf das verschüttete solidarische Potential kollektiver Traditionen aus. Fairness wird hier bezogen auf die Arbeitsverhältnisse in den Unternehmen und ebenso auf die Klärung der ökonomischen Rahmenbedingungen für einen Erfolg der Energiewende und die Einlösung der Klimaziele. In der Politik wie auch in der Verbandslandschaft einschließlich Gewerkschaften und Unternehmerverbände und ebenso bei zivilgesellschaftlichen Organisationen besonders im Umweltbereich findet eine Revitalisierung der ursprünglichen Zieltrias der Energiewende statt, das vergessene Ziel der Sozialverträglichkeit eingeschlossen. Wirtschaftlichkeit, Sozial- und Umweltverträglichkeit werden nun nicht mehr länger interessenpolitisch gegeneinander ausgespielt, sondern in einem gesellschaftspolitischen Abwägungszusammenhang gesehen, mit dem Ziel

fairen und gerechten Ausgleichs. Auch das inzwischen eingeführte Verbandsklagerecht stärkte die Position der kollektiven Akteure. Statt konfrontativer sind konsensorientierte Verhaltensmuster wieder akzeptanzfähig geworden.

## 5.1 Unternehmensstrategien

In Unternehmen und Arbeitgeberverbänden hat sich die Haltung durchgesetzt, dass es zielführender sei, den Weg nach vorn anzutreten und nicht durch Abwarten und Beharren auf dem Status quo auch noch die eigenen Perspektiven zu gefährden. Dies verbindet sich mit einem Zugehen auf Betriebsräte und Gewerkschaften, um Probleme zu identifizieren und gemeinsame Lösungen anzustreben. Der Kompromiss, der allen kollektiv organisierten Beteiligten mittelfristig zugutekommen könnte, und ihnen auch Spielräume für die Akzeptanz bei ihrer jeweiligen Klientel eröffnet, ist zum Modus des kollektiven Verhaltens geworden.

Für den Bereich der Energiewirtschaft bedeutet dies Unternehmensstrategien, die die Aufsplitterung von Unternehmen in variantenreiche Geschäftsmodelle zum größeren Teil wieder zurücknehmen. Auch die vorher gewollte Vielfalt von Arbeitsverträgen und Tarifeinstufungen wird zugunsten überschaubarer und damit mehr verlässlicher Regulierungen wieder eingefangen. Branchen werden nicht mehr gegeneinander ausgespielt, sondern gesamtbetrieblich in den Vergütungs- und Tarifsyste-men einander angeglichen. Corporate Identity zielt nicht nur auf Public Relation, sondern soll praktisch im Alltagsverhalten von Management und Belegschaft auch öffentlich wahrnehmbar und nachvollziehbar sein. Als Grundlage dafür wird der Abwägungszusammenhang zwischen den Zielen der Energiewende und sozialverträglichen Lösungen gesehen. Dies fließt auch in Konzepte der Kundenorientierung ein, die nicht mehr nur dem Ranking des billigsten Angebots folgen. Strom und Wärme werden bei Verzugszahlungen nicht mehr abgeschaltet, Schuldnerbera-tungsangebote sind Bestandteil von Problemlösungen.

Bei der Digitalisierung werden Modelle bevorzugt, die die Verfügbarkeit über Daten und Algorithmen im eigenen Entscheidungsbereich halten. Den Vertretungen der Arbeitnehmer/innen werden Zugang und Mitwirkung bei den Entscheidungen ermöglicht, besonders dort, wo Arbeitsplatzgestaltung und Kontrolle der Arbeitsleistung betroffen sind. Noch ausstehende Rückbaumaßnahmen bei auslaufenden Geschäftsmodellen werden im Einvernehmen mit den Betroffenen und ihren Ver-tretungen sozialverträglich auf den Weg gebracht. Dies betrifft vor allem konventionelle Kraftwerke, die über Subventionen noch in Betrieb sind,

aber für die Versorgungssicherheit keine Rolle mehr spielen. Wo die Sozialverträglichkeit aus Mitteln der Unternehmen nicht sichergestellt werden kann, können sich die Unternehmen auf staatliche Hilfen verlassen. Verdeckte Verzögerungsstrategien durch Investitionszurückhaltung werden aufgegeben.

Die Unternehmen der Energiewirtschaft teilen sich nicht mehr nach konventionell und erneuerbar auf, sondern nach solchen Formen, die sich der kollektiven Anstrengung oft zum eigenen Nachteil noch verweigern, und solchen, die für eine breit verstandene Solidarität und Nachhaltigkeit stehen.

## **5.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten**

Betriebsräte befreien sich aus defensiven Strategien. Dabei geben sie ihr kollektives Solidaritätsverständnis keineswegs auf, sondern erweitern es offensiv in Richtung einer breiteren gesamtgesellschaftlichen Perspektive. Die klare Positionierung für eine nachhaltige Energiewende verbindet sich mit einer verlässlichen und akzeptanzfähig mitbestimmten Entwicklungsperspektive auch in der Zeitdimension der Umstellungen. Das schließt das Zurückweisen von schlecht bezahlten Beschäftigungsverhältnissen und der Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten ein. Betriebsräte verstehen sich als Gestalter und Agenten kollektiver Interessen und der Solidarität in den Betrieben. Die reicht über die Stammbeslegschaften hinaus und bezieht auch die sozialen Belange von Benachteiligten in der Gesellschaft breiter ein.

In den Betrieben verstehen sich Betriebsräte zudem als Mittler zwischen den Generationen und ihren unterschiedlichen Mentalitäten, Verhaltensweisen und Arbeitsverständnissen. Dies trägt ihnen hohe Zustimmung ein. Die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Betriebsratsarbeit bei den Belegschaften wächst und damit auch der Anteil von Frauen in den Betriebsräten. Partnerschaftliche Modelle wie Elternzeit, Kinderbetreuung, flexible Regelungen bei Familie und Beruf sind keine Ausnahmen, sondern Normalfall. Weiterbildung, die auch über rein berufliche Qualifikation hinausgeht, wird gefördert. Tariflich abgesicherte Arbeitszeitverkürzung wird zum Trend und führt auch zu erhöhtem Engagement besonders im Wohnumfeld der Beschäftigten. Der Betriebsrat ist in diesen Entwicklungen durch Beratung, Unterstützung und eigene Initiativen präsent und fördert aktiv den Austausch zwischen den Mitarbeiter/innen. Sicherheit und Fairness charakterisieren diese Grundhaltung und schaffen dafür die Vertrauensbasis.

Bei der fortschreitenden Digitalisierung sind die Betriebsräte an der Konzipierung neuer Systeme und ihrer Weiterentwicklung aktiv beteiligt. Transparenz (Algorithmen) und Korrigierbarkeit (Abläufe und Ergebnisse) sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Gute Arbeit) sind die zentralen Orientierungslinien für diese Mitwirkung. Eine Art „Entzauberung“ der Digitalisierung hat stattgefunden. Nun zählen weniger technische Faszination und nicht nachvollziehbare Renditeversprechen, sondern der verlässlich zu erwartende Ertrag für das Unternehmen und die Arbeitnehmer/innen. Da Betriebsräte auch verbindliche und akzeptierte Regeln für Home-Arbeitsplätze und dezentralisierte Arbeitsorte ausgehandelt haben, hat sich die Anerkennung der kollektiven Vertretung und Mitwirkung bei denen, die ihr bisher distanziert-kritisch gegenüberstanden, deutlich erhöht.

Betriebsräte beteiligen sich konstruktiv an Formen des Co-Managements im Unternehmen ohne Erfüllungsgehilfen des Managements sein zu müssen. Die Position der Arbeitsdirektoren wurde gestärkt und ist als Vermittlungsagentur zum Management anerkannt. Bei grundlegenden Richtungsentscheidungen (Umorganisation im Unternehmen/Investitionspolitik) werden Belegschaften und Betriebsräte nicht nur informiert, sondern über Betriebsversammlungen und Arbeitsgruppen frühzeitig als sachkundige Akteure mit ihren Erfahrungen an ergebnisoffenen und zugleich ergebnisorientierten Prozessen aktiv beteiligt. Das betrifft die noch nötigen Rückbauprozesse ebenso wie das Engagement der Energieunternehmen für den Ausbau der Erneuerbaren Energien und der Speichertechnologien.

Mit besonderer Aufmerksamkeit bearbeiten Betriebsräte die Generationsverschiebungen in den Belegschaften. Die Ermöglichung von Weiterqualifikation für „Ältere“, die Berücksichtigung ihrer speziellen Bedürfnisse an das Arbeitsleben und ihr Einsatz auch in neueren Geschäftsmodellen rücken vor die Praxis der Frühverrentung. Die stärker individualisierten Bedürfnisse der „Jüngeren“ an flexiblen Arbeitsverhältnissen und Arbeitsplatzgestaltungen (z. B. Teamarbeit, Home-Office) werden nicht als „Unregelmäßigkeiten“ angesehen, sondern gezielt in Betriebsvereinbarungen umgesetzt. „Selbstverwirklichung und -bestimmung“ gelten nicht mehr als anti-kollektive Verhaltensmerkmale, sondern werden für die Betriebsratsarbeit entdeckt und über dafür Freiräume schaffende Betriebsvereinbarungen gefördert. Das Unternehmen profitiert von einer deutlich erhöhten Motivation und Loyalität der Beschäftigten. „Betriebsfremde“ Startups dürfen auf Aufmerksamkeit, Begleitung und Förderung durch Betriebsräte im Interesse an zukunftsfähigen Entwicklungen rechnen.

## 5.3 Rolle der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften werden in diesem Szenario von der Politik als kollektiver Stabilisierungsfaktor für einen neuen Anlauf zum Voranbringen der Energiewende entdeckt. Sie machen dies in den öffentlichen gesellschaftlichen Auseinandersetzungen auch wahrnehmbar. Dadurch gewinnt das Eintreten für kollektive Mitbestimmungsformen erneut an Reputation. Der politische Rückhalt für Mitbestimmung, Tarifhoheit und tarifliche Absicherung von Arbeitnehmer/innen nimmt zu. Flächentarifverträge sind wieder zu bevorzugten Instrumenten der Tarifparteien geworden. In bisher eher unsicheren Branchen und Wirtschaftsbereichen, wozu nach der Energiewende auch die Energiewirtschaft gehörte, steigen die Mitgliederzahlen.

Die „Arbeitsteilung“ zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten und Arbeitsdirektoren erfreut sich gegenseitiger Wertschätzung. Dazu trägt auch eine neue Verständigung über die jeweiligen Rollen („Rollenklarheit“) bei. In den Belegschaften der Unternehmen ist trotz der Vielfalt der Ansprüche und der Lebensstile (Milieus) ein Konsens gewachsen, dass trotz aller Unterschiedlichkeit bestimmte Grundbedürfnisse für alle vorausgesetzt werden müssen und dass dies die Basis für gegenseitiges Vertrauen stärkt. In weiterhin strittigen Fragen zur Energiewende (mehr Dezentralität oder mehr Zentralität/Erhaltung von Arbeitsplätzen um jeden Preis versus Klimaschutz/Große EVU oder Bürgerenergie) hat sich in den Gewerkschaften eine pragmatische Haltung durchgesetzt. Sie bevorzugt Problemlösungen zugunsten der erfolgreichen Fortsetzung der Energiewende. Nachhaltigkeit ist nicht allein auf die Sicherung von Arbeitsplätzen, sondern auf die Arbeitsplatzbilanz einschließlich der Qualität der Arbeit insgesamt und auch auf neue Wertschöpfung durch Unternehmen zur Bewahrung der Natur und der ökologischen Lebensgrundlagen bezogen.

Im internationalen und besonders europäischen Bereich setzen sich Gewerkschaften erfolgreich für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung ein. Dafür soll EU-weit ein verlässlicher Rechtsrahmen geschaffen werden. Tarifpolitik wird -so weit wie möglich- über Ländergrenzen hinaus koordiniert (z. B. durch zeitliche Synchronisation von Tarifverhandlungen). Europaweit und international abgestimmte Kampagnen zu zentralen Themenschwerpunkten werden öffentlich wahrgenommen und schließen die Betriebsratsebene, aber auch andere verbandlich organisierte Partner in der Zivilgesellschaft ein. Bündnisse, an denen auch Gewerkschaften maßgeblich beteiligt sind, werden zunehmend institutionalisiert.

## 5.4 Rolle der Zivilgesellschaft

Die Auswirkungen der kollektiv-repräsentativ geprägten Entwicklung in diesem Szenario auf die Zivilgesellschaft sind zwiespältig. Was ihr früher einmal als Alleinstellungsmerkmal im Umweltbereich und der Klimapolitik zugeschrieben wurde, ist nun zentraler Gegenstand auch wichtiger unterschiedlicher Transformationsprozesse geworden. Die korporative Verfasstheit gibt dabei als Main-Stream den Ton an. Das hat auch die professionelleren und verbandsmäßig organisierten Sektoren der Zivilgesellschaft gestärkt und Einflusschancen eröffnet. Diese reichen weit in den internationalen Bereich hinein. Zivilgesellschaftliche Organisationen sind geschätzte Partner internationaler Regierungsorganisationen.

Den mehr sporadisch agierenden, zumeist regional und lokal tätigen und weitgehend ehrenamtlichen Basisinitiativen kommt das nur da zugute, wo sie sich auf Dauer in Verbandsstrukturen einordnen und über diese Wirkung entfalten. Andernfalls bleiben sie Nischenphänomene. Die Buntheit der zivilgesellschaftlichen Landschaft findet sich zwar auch noch in den Großallianzen (z. B. für internationale Klimapolitik im Rahmen der Vereinten Nationen oder der Entwicklungsdienste). Diese Aktivitäten sind dort jedoch auf gemeinsame Kampagnen und auf Kompromisslinien angewiesen, wenn sie öffentlich überhaupt noch wahrgenommen werden wollen.

In der Energiewirtschaft spielen genossenschaftliche (also kollektiv organisierte) Unternehmensformen eine Rolle, vor allem in regionalen und lokalen/kommunalen Settings. Diese Form der Mitbestimmung, die vom individuell-direkten Engagement ausgeht, sieht sich jedoch nicht in Konkurrenz zur gewerkschaftlichen Mitbestimmungstradition. Mit den großen und mittleren Stadtwerken haben sich Genossenschaften in kooperativen Mischverhältnissen verbunden. Genossenschaften arbeiten in Projekten der Vernetzung und auch bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle mit Unternehmen und deren Betriebsräten zusammen.

## 5.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario III: Fairness

- Was heißt „Fairness“ bezogen auf das eigene Unternehmen, die Belegschaft und die Schwerpunktsetzung der Arbeit des Betriebsrats?
- Wie können Betriebsräte dafür sorgen, dass in Projekten des Co-Managements und pro-aktiven Gesprächsgruppen sowohl „Ältere“ als auch „Jüngere“ und höher als auch niedriger Qualifizierte gleichermaßen beteiligt sind und sich repräsentiert fühlen?



- Was meint „kollektive Solidarität“ nicht nur für das Selbstverständnis des Betriebsrats und der betrieblichen Belegschaft, sondern ebenso für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung? Wie kann der Betriebsrat die Interessen marginalisierter Gruppen aufnehmen und Aktivitäten zu ihrer Integration entfalten?
- Wie können die Ziele der Energiewende an praktische Entwicklungen im Unternehmen angelegt, beurteilt und abgewogen werden? Was bedeuten sie praktisch für die Corporate Identity des Unternehmens?
- Wie kann das Instrument der Betriebsvereinbarungen genutzt werden, um die Kommunikation in den Belegschaften zu fördern, Teamarbeit zu stärken, Startups zu integrieren und soziale Einrichtungen (z. B. Kinderbetreuung) zu ermöglichen?
- Was können Betriebsräte dazu beitragen, eine pragmatische Haltung zur Digitalisierung zu stützen und ihre Mitgestaltung in Einführungs- und Folgeabschätzungsprozessen zu sichern?

## 6. Szenario IV: Kampf

Das Szenario „Kampf“ bewegt sich im Spannungsfeld „kollektiv-repräsentativ/teilhabehemmend“. Es geht davon aus, dass die im Szenario Fairness für die 2020er Jahre beschriebenen Entwicklungen verschärft auftreten. Dies ruft jedoch keine kollektive „Fairness-Mentalität“ hervor, sondern löst eine „Rette-sich-wer-kann-Mentalität“ in der Gesellschaft insgesamt aus.

Internationaler Wettbewerbsdruck, schnell aufeinanderfolgende Krisensituationen, Überkapazitäten im industriellen Bereich (darunter auch in der Energiewirtschaft) und zunehmende Überlastungen der Sozialversicherungssysteme wie auch der öffentlichen, besonders der kommunalen Haushalte und ein an Rasanz nie gekannter und unüberschaubarer Strukturwandel (auch durch unkontrollierbare Digitalisierungsprozesse) begünstigen das Grundgefühl der Machtlosigkeit und Ohnmacht. Weder Politik noch kollektiver Interessenvertretung werden entscheidende Einflussmöglichkeiten zugetraut, und individueller Intervention (über Wahlen und Zivilgesellschaft) schon gar nicht.

Die Investitionspolitik internationaler Akteure aus der Finanzwelt und globaler Unternehmen trifft auf schwache, uneinheitliche politische (national und international) Rahmenbedingungen, die zum eigenen Vorteil von Nationalstaaten und Unternehmen ausgenutzt und gegeneinander ausgespielt werden können. Neben der Großindustrie werden auch Energieunternehmen zum Spielball von Übernahmeschlachten und Finanzmarktmanipulationen und sind abhängig von Big Data im Verein mit ASS.

Arbeitszeitregelungen geraten aufgrund des internationalen Wettbewerbs unter Druck. Energieimporte nehmen trotz eigener Überkapazitäten in Form ruinöser Konkurrenz zu und drücken zusätzlich auf die Arbeitsbedingungen. Europäische Konjunkturprogramme zur „Verbesserung“ des internationalen Wettbewerbs auch in der Energiewirtschaft erhöhen die Inflation bei sinkenden Löhnen und beschleunigen die digitale Wende zu Big Data und Autonomen Softwaresystemen.

Die kleinteiligen Ausgrenzungs- und Abkoppelungstendenzen von Unternehmensbereichen gerade im Bereich der konventionellen Energiewirtschaft, die ihre bisherige Stellung nur noch im Bereich des Vertriebs und der Netze, wenn auch in geringerem Umfang, zu behaupten versucht, haben nicht nur Unternehmensidentitäten erodiert, sondern auch das Tarifsysteem durcheinandergeschüttelt. Sogwirkungen aus anderen Transformationsbranchen (Mobilität/Wohnraum/Städtebau/Zurückfahren von Sozialleistungen) reichen bis in die Energiewirtschaft hinein

und verstärken die Unsicherheiten angesichts der politisch kaum noch kontrollierbaren Entwicklungen.

Die Energiewende ist kein Thema mehr. Sie ist den nationalen und internationalen Konkurrenzmechanismen ausgeliefert und damit auch den Finanzmärkten, die sie antreiben. Im Bereich Erneuerbarer Energien sind große Teile der Technologie- und Anlageproduktion (Solarmodule/Speichersysteme, Netzwerk- und digitale Steuerungstechniken) auf China, Indien und südostasiatische Länder übergegangen.

Mitbestimmung in den kleiner gewordenen EVU existiert der Form nach weiter, ist in der Sache jedoch ausgehöhlt und wird als Kostenfaktor ausgebremst. Kooperative Verhandlungslösungen scheitern an Eigeninteressen einer in ihrer Komplexität nicht mehr übersehbaren Landschaft von Akteuren. Nationalpolitische Politikverengung verliert sich in Krisenmanagement und einer von der jeweiligen Klientel abhängigen Symbolpolitik mit gesellschaftsspaltenden Auswirkungen. Nur noch offensiv-konfrontative Strategien scheinen die Erhaltung begrenzter Freiräume und die Verteidigung historisch erreichter Standards sowohl bei Menschen- und Bürgerrechten als auch bei der substantziellen Mitbestimmung in Unternehmen, Wirtschaft und Politik zu versprechen.

In einem solchen Szenario verschärft sich auch das Generationenproblem. Es äußert sich etwa in öffentlichen Debatten darüber, was wichtiger sei, das Anspruchsverhalten der älteren oder die Zukunftschancen für die jüngere Generation. Dies berührt die Frage, inwieweit der konfrontative Ansatz in diesem Szenario zur Verteidigung des materiellen Status quo über die Generationen hinweg durchgehalten werden kann.

## 6.1 Unternehmensstrategien

Die kollektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer/innen wird zwar nicht in Frage gestellt, in der Sache aber für verzichtbar gehalten, da sie Unternehmen und Management bei schnellen Entscheidungen eher „behindert“ und „vermeidbare Kosten“ nach sich zieht. Die internationalen Verflechtungen von Konzernen mit ihren vielfältigen „Töchtern“ bilden ein undurchdringliches Dickicht von Zuständigkeiten. Deren Steuerung obliegt anonymen „Eingeweihten“. Sie sind von außerbetrieblichen Softwareproduzenten sowie Organisations- und Rechtsberatungsinstituten abhängig. Dies hat in der Energiewirtschaft auch durch die Einführung eines nicht mehr überschaubaren europäischen Energiebinnenmarktes ohne eindeutige politische Begrenzung und Regulierung eine neue „Qualität“ erreicht.

Betriebsräte und Gewerkschaften sind nur noch dann willkommen, wenn sie „alternativlose“ und deshalb nicht erklärungsbedürftige Unternehmensziele stützen, ohne nach Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsverhältnisse zu fragen. Tarifpolitik wird einseitig von Arbeitgeberseite dominiert und fördert die Logik der Anpassung von Personalkosten an die Renditekalkulation der Unternehmen.

Digitalisierung dient als Herrschaftsinstrument, obwohl die Unternehmen und ihr Management selbst kaum noch Zugang zu der installierten Software in den Betrieben und ihren Algorithmen haben. Dieses Problem ist dem Management bewusst, wird unter den herrschenden funktionalen Prämissen jedoch hingenommen. Big Data im Verein mit Autonomen Softwaresystemen geben die Vorlagen für diese Funktionalität vor. Erscheinen die „Systeme“ den ökonomischen Unternehmenszielen förderlich, werden sie fast unbesehen adaptiert. Die Vertretung der Arbeitnehmer/innen ist bei Grundentscheidungen faktisch ausgeschlossen. Es liegt im Interesse der Unternehmen, dass sich auf dieser Basis der Trend zur Dezentralisierung, den die Energiewende im Erzeugungsbereich auslöste, im Bereich der Speicherung, der Verteilung, des Vertriebs und der Gesamtsteuerung zu einer neuen Zentralisierung umkehrt.

Leiharbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse sind für Unternehmenspolitik nun auch in der gesamten Energiewirtschaft ein unverzichtbares Instrument, um die kollektiv-repräsentative Organisation der Interessen von Arbeitnehmer/innen zu unterlaufen. Etwa ein Drittel der Beschäftigten ist wie in anderen Branchen solchen Arbeitsverhältnissen unterworfen. Wo sich Widerstand dagegen regt und Streiks drohen, werden Aussperrung, hartes juristisches Vorgehen gegen Betriebsräte und Sanktionieren bestimmter Belegschaftsteile nicht ausgeschlossen.

Energiepolitisch ist Versorgungssicherheit wie in der Politik zum öffentlichen Mantra auch der auf zentralisierte und zugleich undurchschaubare Organisationsformen setzenden Unternehmensleitungen geworden. Dabei stellt Versorgungssicherheit aufgrund der Überkapazitäten kein wirkliches Problem dar. Bei der erreichten Größenordnung von Erneuerbaren Energien im gesamten Energiesystem ist deren weiterer Ausbau keine Frage mehr. Die dominierenden strategischen Ziele beziehen sich auf die neue Infrastruktur des Gesamtsystems (Speicherung, Netze, Vertrieb, Digitale Systeme) und die Verteilung von Zugängen und Verfügbarkeit.

## 6.2 Strategien und Optionen von Betriebsräten

In Betriebsräten setzt sich die Überzeugung durch, dass dieser Entwicklung nur mit offensiv-konfrontativen Strategien begegnet werden kann. Die Streikbereitschaft ist hoch und das Verhältnis zu den Gewerkschaften festigt sich im Sinne eines gemeinsamen Schutz- und Trutz-Bündnisses. Der Druck wird als so stark empfunden, dass Gegenwehr und Widerstand die treibenden Faktoren der Strategiebildung sind. Unmittelbar geht es um die Sicherung von Besitzständen und die Rettung der Mitbestimmungsrechte für die Betriebsräte und die Stammbeschäftigten. Tarifverhandlungen und das Aufrechterhalten geltender Betriebsvereinbarungen sind die akuten Ansatzpunkte dieser Gegenwehr. Sie dehnt sich auch auf die unter prekären Arbeitsverhältnissen (Mindestlohn/Leiharbeit/befristete Arbeitsverträge) leidenden Beschäftigten aus. Auch ihre Situation wird als Ausdruck des Zurückdrängens von Mitbestimmung in den Betrieben gesehen.

Die Undurchsichtigkeit der Unternehmensorganisation und die nicht mehr greifbaren Zuständigkeiten im Management führen auf Betriebsratsebene zu politischen und juristischen Initiativen, um solche Verantwortlichkeiten zu klären. Das Spektrum der Aktivitäten umfasst länderübergreifende Betriebsratsarbeit (unterstützt von Gewerkschaften), öffentliche Mobilisierung und Auftritte vor Aktionärs- und Eigentümersammlungen, spontane Streiks und Solidaritätsbündnisse mit Unterstützerguppen außerhalb der Betriebe. Der Widerstand erstreckt sich auch auf die arbeitnehmerfeindlichen digitalen Steuerungs- und Kontrollprogramme in den Unternehmen. Er reicht von Nichtbeachtung bis zu offensivem Boykott.

Ein ständig virulentes Problem sind Standortschließungen und -verlagerungen. Sie richten sich am Gefälle von Entlohnungsstandards oder an Subventionen aus, setzen auf weniger Mitbestimmungsrechte und provozieren Konkurrenzen zwischen betroffenen Belegschaften und Betriebsräten. Gezielte Bündnisse von Betriebsräten über Ländergrenzen hinaus, trotz der verschiedenen Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten, werden zur Normalsituation, um dem entgegenzuwirken. Europäische Betriebsräte und Gewerkschaften vertreten die Forderung nach einem „Neuen Europäischen Sozialpakt“, der das Ausspielen dieser länderspezifischen Rahmenbedingungen gegeneinander verhindern soll.

Selbst auf die Gefahr hin, sich zum eigenen Schaden zu weit zu exponieren, wird der offensive Charakter dieser Betriebsratsarbeit für große Teile der Belegschaften attraktiv. Sie halten die Zustände für äußerst ungerecht und unfair und sehen keine andere Möglichkeit, ihre Interes-

sen mit Aussicht auf politisches und öffentliches Gehör überhaupt noch wahrnehmbar vertreten zu können. Hier werden auch bisher individuell direkt ausgerichtete und eher managerfreundlich eingestellte Mentalitäten für eine eher konfliktorientierte Vorgehensweise gewonnen, auch im Bereich der Erneuerbaren Energien, da ebenso in diesen Unternehmen das zu Beginn der Energiewende noch enge Verhältnis von Belegschaften und Management nun großen Belastungen ausgesetzt ist. Mentalitäten der „Selbstverwirklichung“ haben einen durchschlagenden Dämpfer erleiden müssen und werden nun in weiten Teilen durch kollektive Widerstandsformen ausgetauscht.

### 6.3 Rolle der Gewerkschaften

Öffentlich sichtbare Spannungen zwischen branchenorientierten Einzelgewerkschaften haben sich angesichts des Verlustes von „Verhandlungsmacht“ erledigt. Die Gewerkschaften setzen nun auf intensive Kooperation und Zusammenhalt untereinander im Hinblick auf einen „Kampf“ einer öffentlichen Gegenmacht gegen Arbeitsplatz- und Sozialabbau und die systematische Verletzung von Arbeitnehmerrechten. Die Situation ist durch große, heftige Demonstrationen auf nationaler und internationaler Ebene gekennzeichnet. Gewerkschaften verstehen sich als zentrale Akteure in Kampagnen und haben sich entsprechend professionalisiert. Auch ihr „Kerngeschäft“ nehmen sie in diesem Sinne wahr. Das betrifft besonders die Tarifverhandlungen, die einen branchenübergreifenden Charakter gesamtgesellschaftlich ausgerichteter Arbeitskämpfe aufweisen.

Die Mitgliederzahlen sind angewachsen, nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch im Milieu der kritisch-intellektuellen „Avantgarde“ bis hin zu den Globalisierungskritikern. Das Stellen der „Systemfrage“ gehört nun wieder zum Diskursalltag. Das Eingehen breiter Bündnisse mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (Klima, Entwicklung, Soziale Gerechtigkeit) auf nationaler wie internationaler Ebene wird offensiv vorangetrieben. Die Verschärfung politischer Spannungen wird als Druckmittel in der öffentlichen Auseinandersetzung genutzt.

Im Bereich der Energiewirtschaft hat der „Schulterschluss“ mit den Betriebsräten auch deren stärkere Politisierung zur Folge. Nicht mehr allein traditionelle politische „Lobbyarbeit“ im Sinne der Durchsetzung spezieller Brancheninteressen, sondern Mitwirkung bei der öffentlichen Kampagnenarbeit bestimmt die Tagesordnung.

## 6.4 Rolle der Zivilgesellschaft

Im Spannungsfeld dieses Szenarios haben individuell-direkt und teilhabefördernd geprägte zivilgesellschaftliche Initiativen wenig Raum. Es sei denn, sie entstehen aus der Not. In der Situation des allgemeinen sozialen Abbaus ist dies der Fall. Tafeln und Suppenküchen, Kleiderkammern, kostenlose Kinderbetreuung und Hilfe gegen Kinderarmut, Quartierstreiffpunkte, Mobilität durch Bürgerbusse im Nahverkehr erleben einen Aufschwung durch ehrenamtlichen Einsatz in lokalen prekären Situationen. Wohlfahrtseinrichtungen, Kirchen und auch Gruppen von Betriebsräten sind hier engagiert. Sie wissen allerdings sehr wohl um die begrenzte Reichweite dieses Engagements.

Genossenschaftliche Formen solidarischer Unterstützung etwa als regionaler Verbund von biologisch wirtschaftenden Höfen oder Eigenproduktion von Energie können auf Zustimmung und Zulauf rechnen. Das Internet macht über Netzwerke und Plattformen neue solidarische Formen alternativen „Wirtschaftens“ (z. B. Tausch-Börsen, regionale und lokale Währungssysteme) möglich, die größere Verbreitung finden. Hier spielt allerdings nicht „Selbstverwirklichung“ die Hauptrolle, sondern eine vergessene solidarische Grundhaltung, die wieder zu neuen, wenn auch sehr überschaubaren kollektiven Organisationsformen findet.

Die Verhaltensweisen in der Bevölkerung als Reaktion auf die Unsicherheit und Unübersichtlichkeit ihrer sozialen Situation sind bis hinein in die Betriebe keineswegs einheitlich. Sie weisen neben dem solidarischen Engagement (sozialintegratives Grundmuster) eben auch eine größer werdende Gruppe von „Geprellten“ auf, wie wir sie auch in Interviews und Workshops fanden, und wie die Milieuforschung sie ebenso ausweist. Hier bieten sich viele Fluchten in Resignation, auch in die Unterhaltungsindustrie, Konsumverführungen und virtuelle Scheinwelten zur Kompensation an. Wo dies nicht greift, wird „Nichtbeachtung und Entwertung“ zu enttäuschter oder auch systematisch angefachter Wut und gewaltbereiter Militanz. Populistische bis rechtskonservative und faschistoide „Bewegungen“ erhalten Zulauf. Das überlagert die Diskussion über soziale Standards durch oft diffuse, sich auf Aus- und Abgrenzung richtende und öffentlich artikulierende Sicherheitsbedürfnisse.

Auch zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse agieren nicht länger im Diskurs mit der offiziellen Politik, sondern in Konfrontation zu ihr. Da sind kirchliche Gruppierungen (Diakonie, Caritas, Entwicklungsdienste) und gewerkschaftsnahe Sozialverbände ebenso beteiligt wie Klimaallianzen und Umwelt- und Naturschutzverbände, Verbraucherorganisationen u.v.a. mehr. Ihre Kampagnen haben zumeist internationalen Zugschnitt und lösen sich teilweise von den drängenden Problemen vor Ort

ab. Bei den Akteuren, die gegen den Main-Stream aufbegehren, hat das „Kampfszenario“ so keinesfalls eine einheitliche Ausrichtung, sondern polarisiert sich in konkurrierenden „Bewegungen“. Diese Polarisierung in der Gesellschaft ist das Hauptmerkmal dieses Szenarios.

## 6.5 Leitfragen zur Arbeit mit Szenario IV: Kampf

- Welche Instrumente der Mitbestimmung können auf der Ebene von Betriebsräten bei zunehmendem Druck auf Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen auch bei konfrontativem Einsatz auf Zustimmung und Mitwirkung von Belegschaften rechnen?
- In welchen Versammlungsformen können Belegschaften und Betriebsräte sich in dieser Situation über einzuschlagende Strategien verständigen, und wie kann einer resignativen Grundhaltung begegnet werden?
- Wie können welche Bündnispartner vor Ort und darüber hinaus gewonnen werden und was sind ihre Rollen in den Konflikten?
- Wie können Konfliktsituationen durch Betriebsratsarbeit pro-aktiv erkundet, durchgespielt und die Aktivitäten des Betriebsrats auf Praxisrelevanz und Umsetzbarkeit hin abgewogen werden? Welche Widerstandsformen können bei der Einführung arbeitnehmerfeindlicher digitaler Steuerungs- und Kontrollprogramme angewendet werden?
- Wie reagiert der Betriebsrat auf zunehmende Angebote zur Mitwirkung aus den Belegschaften, und welche Formen bietet er für diese Mitwirkung an?
- Welche Kapazitäten kann der Betriebsrat für die Beteiligung an Kampagnen auf örtlicher und überregionaler Ebene entwickeln und wirksam einsetzen?
- Auf welche Weise kann der Betriebsrat sich an örtlichen, aus der Not geborenen Initiativen solidarischer Nachbarschaftshilfe beteiligen und dabei mit anderen Akteuren kooperieren?
- Wie kann der Betriebsrat aus den Belegschaften heraus kollektive Initiativen (z. B. genossenschaftlichen Zuschnitts) für soziale Absicherungssysteme von der Belegschaft für die Belegschaft initiieren?
- Welche strategischen Möglichkeiten haben Betriebsräte und Gewerkschaften, Unternehmensleitungen und Politik trotz der konfrontativen Rahmenbedingungen in Richtung kooperativerer Verhandlungsformen zu drängen?



## 7. Die vier Szenarien im Vergleich

In den Interviews und Workshops des INEP-Projektes „Strukturwandel der Energiewende“ haben sich Verhaltens- und Argumentationsmuster gezeigt, die bei den beteiligten Gruppen von Akteuren (Betriebsräte, Arbeitsdirektoren, Management, Stadtwerke, Genossenschaften) immer wieder auftauchen. Dieser Schritt führte von der vorausgehenden Sachanalyse der Problembereiche über die Analyse der Akteure zu den praktischen Strategien, mit denen sie die Herausforderungen durch die Energiewende und die strukturellen Veränderungen in der Energiewirtschaft in ihrem jeweiligen Handeln bearbeiten.

Diese Muster der praktischen Logik der Akteure sind in diese Beschreibung der Szenarien bis 2035 eingeflossen. Die Szenarien spiegeln so die Breite der Verhaltensdispositionen wider, die in wechselnden gesellschaftlichen Situationen „aufgerufen“ werden können.

Die folgende Übersicht fasst diese Muster anhand der Darstellung in den vier Szenarien in Kurzform zusammen:

*Tabelle 2: Szenario I „Wettbewerb“*

<b>Szenario I: „Wettbewerb“ Individuell-direkt/teilhabehemmend</b>	
<b>Politischer Rahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mischform Markt und politische Regulierung</li> <li>• Durch Ausschreibungen neue Konsortien</li> <li>• Konventionelle steigen in Offshore-Wind ein</li> <li>• Kernenergie stillgelegt</li> <li>• Backup durch Kohle</li> <li>• Power to Gas aus Versuchsstadium heraus</li> <li>• Neue Geschäftsmodelle bei Wärmeversorgung</li> <li>• Bürgerenergie stagniert, doch Eigenversorgung dennoch angewachsen</li> <li>• Übertragungsnetze z. T. funktionsfähig</li> <li>• Erzeugung dezentraler, Netze und Vertrieb zentraler auch durch Digitalisierung</li> <li>• Energiewende aus öffentlicher Diskussion fast verschwunden</li> </ul>

<p><b>Strategien von Unternehmen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifikation von EVU schreitet weiter fort</li> <li>• Ausgründungen, Startups kreieren neue Geschäftsmodelle mit niedrigeren Tarifen verbunden</li> <li>• Durchschnittslohniveau um bis zu 20 % abgesenkt</li> <li>• Industrieunternehmen erzeugen ihren Energiebedarf selbst</li> <li>• Neue Energiedienstleister durch Internet und für Eigenverbrauch</li> <li>• EVU investieren in internationale Perspektiven</li> <li>• Verteilnetze werden verteidigt und sind sicherste Einnahmequelle</li> <li>• Digitalisierung wird rigoros eingeführt</li> </ul>
<p><b>Strategien/ Optionen von Betriebsräten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückbauproesse sind hinsichtlich der Arbeitsplätze dank Frühverrentungen und Arbeitsplatzverlagerung weitgehend „bewältigt“</li> <li>• Verhandlungsspielräume bleiben wegen ständiger Rationalisierungen dennoch sehr eng</li> <li>• Dequalifizierung, Entwertung von Arbeit ist das Grundgefühl, „notwendige“ Verteidigung des Status quo bei wenig Rückhalt in den Belegschaften</li> <li>• Die „Jüngeren“ setzen für sich auf individuelle „Lösungen“. Der Einfluss von Startups und die Vielfalt von Arbeitsverhältnissen nimmt zu</li> <li>• Kollektiv erkämpfte Errungenschaften stehen gegen den Trend zur individuellen Selbstverwirklichung</li> <li>• Betriebsratsarbeit gegen die Mechanismen der Konkurrenz ist wichtiger Anker für das Bewahren kollektiver Solidarität</li> </ul>
<p><b>Rolle der Gewerkschaften</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaften Teil des Wettbewerbs zwischen branchen-bezogener und -übergreifender Tarifpolitik</li> <li>• Regionale Verbände unterschiedlicher Einzelgewerkschaften</li> <li>• Neben Flächen- und Branchentarifverträgen viele Abweichungen</li> <li>• Auseinandersetzung mit Energiewende stillgelegt, stattdessen Wert der Arbeit im Vordergrund</li> <li>• Mitgliederzahlen zurückgegangen trotz öffentlicher Akzeptanz</li> <li>• Grundpfeiler kollektiver Mitbestimmung auf harte Probe gestellt</li> <li>• Tarifpolitik versus Betriebsvereinbarungen</li> </ul>
<p><b>Rolle der Zivilgesellschaft</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Entpolitisierung zivilgesellschaftliche Flaute</li> <li>• Privates zählt mehr als Politik und spiegelt sich medial</li> <li>• Energiewende wird als „gelaufen“ angesehen</li> <li>• Noch Engagement für lokale und regionale Einzelprojekte auch bei Rekultivierung/Naturschutz/Anti-Windkraft</li> <li>• Verbraucherschutz und Energieagenturen wegen Professionalität bei privaten Investitionen gefragt</li> <li>• Vergleichsportale für Alles und Jedes im Internet. Information und Beratung sind Hauptinteresse, nicht öffentliche oder politische Einflussnahme</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 3: Szenario II „Verantwortung“

<b>Szenario II: „Verantwortung“ Individuell-direkt/teilhabefördernd</b>	
<b>Politischer Rahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgleich von Einzelinteressen mit gewerkschaftlichem Interesse</li> <li>• Diskursorientierung mit Akzent auf Sozialverträglichkeit bei Übergang von „Alt“ auf „Neu“, Umstellung nicht mehr hintergebar</li> <li>• Power to Gas und Nutzung Erneuerbarer für Wasserstoff</li> <li>• Erneuerbare bei 60 Prozent</li> <li>• Sektor-Koppelung durch Digitalisierung möglich</li> <li>• Zunahme von E-Mobilität</li> <li>• Grundsicherung und Mindestlohn Garanten für soziale Sicherheit</li> <li>• Entwicklungsprogramme für Problemregionen</li> <li>• Politischer Rahmen für Digitalisierung</li> <li>• Gesetzliche Standards</li> </ul>
<b>Strategien von Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVU suchen nach Kooperationspartnern und Win-Win-Situationen auch mit Erneuerbaren</li> <li>• Digitalisierung bei Vernetzung als Hilfe</li> <li>• Mittlerrolle von Stadtwerken</li> <li>• Re-Kommunalisierung</li> <li>• Smart Grid Normalfall</li> <li>• Wohnungsbau steigt ein</li> <li>• Quartierslösungen und Sanierung</li> <li>• Beständigkeit der Geschäftsmodelle wichtig</li> <li>• Neue Energieinfrastruktur verfestigt sich</li> <li>• Verstärkte Investition in Speichersysteme</li> <li>• Förderung und Belohnung von Teamarbeit</li> <li>• Co-Management mit Belegschaften</li> </ul>
<b>Strategien/Optionen von Betriebsräten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsräte streben Unmittelbarkeit zu Belegschaften und Management an</li> <li>• Pro-aktiv Verantwortung übernehmen ist Gebot der Stunde</li> <li>• Betriebsvereinbarungen als wichtiges Instrument zur „Ermöglichung“ sinnvoller Neuerungen</li> <li>• Branchenübergreifende kooperative Vernetzung zwischen Betriebsräten</li> <li>• Change-Management als Instrument auch von Betriebsräten</li> <li>• Rahmenbedingungen für technologische, digitale Programme</li> <li>• Zusammenschluss mit zivilgesellschaftlichen Initiativen</li> <li>• Einfluss auf Programme zur Qualifizierung der Belegschaften, auch für Soft-Skills in kooperativen Prozessen und diskursiven Auseinandersetzungen</li> <li>• Beteiligung der „Jüngeren“ an der Arbeit der Betriebsräte</li> </ul>

<b>Rolle der Gewerkschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtgesellschaftliche Verantwortung betont</li> <li>• Zurückdrängen prekärer Arbeitsverhältnisse</li> <li>• Verlassen auf höhere staatliche Standards trotz Pluralisierung und Diversifizierungstrends</li> <li>• Abgabe von Gestaltungskompetenz an den Staat</li> <li>• Beteiligung an Gesetzgebung und Politikberatung auch bei Digitalisierung</li> <li>• Gewerkschaften als Mediatoren zwischen Betriebsräten (Standortverlagerung)</li> <li>• Beteiligung an zivilgesellschaftlichen Aktivitäten</li> <li>• Fachberatung intensiver Diskussion über Lebensstile und Verantwortung</li> </ul>
<b>Rolle der Zivilgesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivitäten professional und institutionalisiert</li> <li>• Klimapolitik bewegt noch größere Allianzen</li> <li>• Demonstrative Auftritte halten sich in Grenzen</li> <li>• Zentral: Nord-Süd-Konflikt (Schadensausgleich)</li> <li>• Viele Projekte in Afrika, Süd-Ost-Asien, inzwischen auch in arabischen Ländern</li> <li>• Kooperation mit Hochschulen und Forschungsinstituten</li> <li>• Lebensstildiskussionen ökologisch-sozial</li> <li>• Familie ist wichtig und entsprechende Portale im Internet</li> <li>• Neue Geschäftsmodelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 4: Szenario III „Fairness“

<b>Szenario III: „Fairness“ Kollektiv-repräsentativ/teilhabefördernd</b>	
<b>Politischer Rahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsende Ungleichheit und mangelnde Nachhaltigkeit führen zu kollektiver Anstrengung, die allgemeine Stagnation zu überwinden</li> <li>• Gründe: Pol. Rahmen, Zunahme Niedriglöhne, Angst vor Versorgungsunsicherheit</li> <li>• Dadurch Backup Konventionelle/Kohle</li> <li>• Traditionelle kollektive Solidarität wächst</li> <li>• Rückbesinnung auf Ziele der Energiewende und Einlösung der Klimaziele</li> <li>• Konsensorientierte Verhaltensmuster auf kollektiver Basis dominieren wieder und verhindern Blockaden durch konträre Interessen</li> </ul>

<p><b>Strategien von Unternehmen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugehen auf Betriebsräte und Gewerkschaften</li> <li>• Bereitschaft zum Kompromiss</li> <li>• Aufsplitterung der Unternehmen wird wieder zurückgeholt, ebenso Vielfalt von Arbeitsverträgen und Tarifeinstufungen</li> <li>• Corporate Identity wird praktisch im Alltag des Betriebs unterfüttert durch Energiewendeziele</li> <li>• Belegschaften sind bei Digitalisierungsprojekten beteiligt</li> <li>• Verzögerungen bei Investitionen werden aufgegeben</li> <li>• Konsensorientierung ist vorherrschende Mentalität</li> </ul>
<p><b>Strategien/ Optionen von Betriebsräten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befreiung aus defensiven Strategien</li> <li>• Erweiterung der Solidarität über die Stammbesellschaften hinaus</li> <li>• Fairness für Abwägen zwischen den Zielen der Energiewende</li> <li>• Betriebsräte als Botschafter kollektiver Solidarität für Nachhaltigkeit und Moderatoren sozialer Belange Benachteiligter, Mittler zwischen Generationen</li> <li>• Erhöhung des Anteils von Frauen in Betriebsräten</li> <li>• „Entzauberung“ der Digitalisierung und pragmatische Anwaltschaft für verlässliche Regeln, Vereinbarungen</li> <li>• Sicherheit und Fairness als Vertrauensbasis</li> <li>• „Selbstverwirklichung“ bei Jüngeren nicht anti-kollektive Attitüde, sondern Potential für Initiativen solidarischer Projekte im und über den Betrieb hinaus</li> </ul>
<p><b>Rolle der Gewerkschaften</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaften als kollektiver Stabilitätsfaktor an Reputation gewonnen</li> <li>• Politischer Rückhalt für Mitbestimmung, Tarifhoheit und tarifliche Absicherungen</li> <li>• Flächentarife wieder bevorzugtes Instrument</li> <li>• Steigende Mitgliederzahlen</li> <li>• Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten und Arbeitsdirektoren (Rollenklarheit)</li> <li>• Bestimmte Grundbedürfnisse für alle gleich</li> <li>• Bei strittigen Fragen der Energiewende pragmatische Haltung</li> <li>• Ausgewogenheit der Zieltrias (Nachhaltigkeit betont)</li> <li>• Tarifpolitische Koordinierung über Ländergrenzen hinweg</li> </ul>

<b>Rolle der Zivilgesellschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korporative Bündnisse statt spontaner Initiativen</li> <li>• Main Streaming</li> <li>• Professionelle und verbandsmäßig organisierte Gruppen geben den Ton an</li> <li>• Zivilgesellschaft als geschätzter Partner in internationalen Regierungsorganisationen</li> <li>• Initiativen mehr situativ und sporadisch lokal und regional, auf Kompromisslinien angewiesen, wenn sie wahrgenommen werden wollen</li> <li>• Genossenschaftliche Unternehmensformen nehmen zu, verstehen sich als neue Form der Mitbestimmung, aber nicht in Konkurrenz zu Gewerkschaften</li> </ul>
------------------------------------	---

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 5: Szenario IV „Kampf“

<b>Szenario IV: „Kampf“</b>	
<b>Kollektiv-repräsentativ/teilhabehemmend</b>	
<b>Politischer Rahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krisenhafte Dauersituation durch verstärkten globalen Wettbewerb, Überkapazitäten ohne Absatzmärkte</li> <li>• Rasanter struktureller Wandel mit starkem Abbau von Arbeitsplätzen</li> <li>• Abhängigkeit von Big Data und ASS</li> <li>• Verlagerung der Anlagenproduktion bei Erneuerbaren nach Ostasien</li> <li>• Abbau von Mitbestimmungs- und Arbeitsrechten</li> <li>• Allgemeine Gefühle der Ohnmacht</li> <li>• Vertrauensschwund in Politik, Zunahme konfrontativer Verhaltensmuster</li> <li>• Gewaltbereitschaft wächst</li> </ul>
<b>Strategien von Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmung wird formal eingehalten aber substantiell als Kostenfaktor und überflüssig gesehen</li> <li>• Internationale Verflechtungen sind als undurchdringliches Dickicht organisiert</li> <li>• Tarifpolitik dient der Senkung der Personalkosten</li> <li>• Europäischer Energie-Binnenmarkt nicht mehr durchschaubar</li> <li>• Digitalisierung als Herrschaftsinstrument</li> <li>• Dezentralisierung wird im Bereich Verteilung und Vertrieb umgekehrt</li> <li>• Leiharbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse bevorzugt</li> </ul>

<p><b>Strategien/ Optionen von Betriebs- räten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offensiv-konfrontative Strategien gegen verdecktes Aushöhlen von Mitbestimmung der Betriebsräte und Belegschaften</li> <li>• Eintreten gegen prekäre Arbeitsverhältnisse</li> <li>• Eigene Initiativen, um anonyme Zuständigkeiten aufzuklären und zu beseitigen, öffentliche Initiativen und Proteste, wenn nötig</li> <li>• Widerstand gegen arbeitnehmerfeindlich angelegte Steuerungs- und Kontrollprogramme (z. B. ASS)</li> <li>• Gezielte Bündnisse von Betriebsräten und Aktionen über Betrieb und Ländergrenzen hinaus, neuer europäischer Sozialpakt zur Verhinderung des Auspielens bei Standortverlagerung</li> <li>• Kampf gegen Marginalisierung</li> </ul>
<p><b>Rolle der Gewerk- schaften</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gilt im Kampf zusammenzustehen</li> <li>• Öffentliche Gegenmacht gegen Arbeitsplatz- und Sozialabbau organisieren</li> <li>• Demonstrationen in rascher Folge national und international als „Kerngeschäft“</li> <li>• Tarifpolitik als Kampfinstrument</li> <li>• Mitgliederzahlen wachsen auch aus Avantgardemilieus</li> <li>• Systemfrage wird lauter gestellt</li> <li>• Breite Bündnisse mit Zivilgesellschaft</li> <li>• Schulterschluss mit Betriebsräten</li> <li>• Konfrontative Strategien gegen Big Data und ASS</li> <li>• Verteidigung des Jetzt und/oder Zukunft für jüngere Generation?</li> </ul>
<p><b>Rolle der Zivilge- sellschaft</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiativen entstehen aus der Not: Tafeln, Kleiderkammern, Tauschbörsen auch über Internet, kostenlose Bildungsangebote</li> <li>• E-Mobile ehrenamtliche Bürgerbusse, Quartiertreffs</li> <li>• Genossenschaftliche Formen der Lebensmittelversorgung und Eigenproduktion von Energie</li> <li>• Reaktionsformen von Engagement oder Resignation über Flucht in Unterhaltung bis zu Wut und Militanz (Populismus)</li> <li>• Kampagnen in Konfrontation zur offiziellen Politik (national und international)</li> </ul>

## Literatur

Hans-Böckler-Stiftung (2015): Mitbestimmung im Jahr 2035 - Vier Szenarien. Einladung zur Diskussion über die Zukunft der Mitbestimmung. 98 Seiten, Düsseldorf. <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-006156&chunk=2> (letzter Abruf am 31.10.2019).



## Autorin und Autor

**Dr. Fritz Erich Anhelm** wurde 1944 geboren. Er studierte Germanistik, Soziologie, Politischen Wissenschaften und Pädagogik und schloss sein Studium mit der Promotion: „Die Deutschlandpolitik der USA und UdSSR von 1945 bis 1948“ ab. Er war Bundestutor der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung und Generalsekretär der Evangelischen Akademien in Deutschland und der Ökumenischen Vereinigung der Akademien und Laienzentren in Europa. Ebenso Direktor der Evangelischen Akademie Loccum und hatte Lehraufträge in Religionssoziologie. Er arbeitet als Freier Mitarbeiter des INEP-Instituts Oldenburg.

**Iris Tuttlies** wurde 1961 geboren. Sie absolvierte eine kaufmännische Berufsausbildung und war in diesem Beruf mehrere Jahre tätig. Mehr als zehn Jahre war sie als Betriebsrätin in der Energiebranche aktiv. Während dieser Zeit war sie in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit als Referentin tätig, was Ausschlag gab für diverse Qualifikationen im Bereich der Kommunikation. Durch verschiedene ehrenamtliche Funktionen konnte sie ein politisches Grundverständnis hinsichtlich der Kommunikation und der Interdependenzen von Politik und Netzwerkarbeit entwickeln, was sie befähigte, als politische Interessenvertreterin im Management in der Energiebranche über mehr als fünf Jahre tätig zu sein, bevor sie dann 2012 in das INEP Institut Oldenburg gGmbH als Geschäftsführerin eintrat. Ihr besonderer Arbeitsschwerpunkt liegt hier in der Führung von transdisziplinären Dialogen.

---

Die Ausarbeitung von vier Szenarien für die Energiewende bis 2035 geht auf das Projekt „Strukturwandel der Energiewende – Konversionsstrategien in der deutschen Energiewirtschaft“ zurück. Die in der Untersuchung aufgezeigten gegenwärtigen Trends in der Energiewirtschaft werden mit den HBS-Mitbestimmungsszenarien 2035 abgeglichen. Die Szenarien zeigen eine große Bandbreite von re-aktiven und pro-aktiven Handlungsmöglichkeiten. Darin die der jeweiligen Situation angemessenen Möglichkeiten zu entdecken und sie zu Strategien zu entwickeln ist das Angebot dieser Szenarien für die Betriebsratsarbeit selbst und die von ihnen und den Gewerkschaften organisierte Bildungsarbeit.

---