

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 388, November 2025

Vom Start-up zum „Unternehmen im Unternehmen“

Die Transformation eines Geschäftsmodells bei enercity in Hannover

Julia Massolle und Claudia Niewerth

Auf einen Blick

enercity steht als kommunales Energieunternehmen vor großen transformatorischen Herausforderungen. Wurden in der Vergangenheit neue Geschäftsfelder ausgründet, sind die betrieblichen Sozialpartner*innen bei der Elektromobilität bewusst einen anderen Weg eingegangen: Um eine Zersplitterung der Organisation und die negativen Folgen für Beschäftigung und Mitbestimmung zu vermeiden, wurde im Frühjahr 2023 die Skalierung des Geschäftsfeldes Elektromobilität („E-Mob“) innerhalb der eigenen Organisation als „Unternehmen im Unternehmen“ ermöglicht. Ziel ist es, ausgewählte in E-Mob entwickelte Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen auf enercity zu übertragen, um positive Veränderungen in der gesamten Aktiengesellschaft zu erreichen.

Julia Massolle ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut in Bochum. Sie studierte Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland.

julia.massolle@helex-institut

<https://orcid.org/0009-0005-4888-6925>

Dr. Claudia Niewerth ist Geschäftsführerin und wissenschaftliche Leiterin am Helex Institut in Bochum. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Betriebliche Mitbestimmung und Wandel der Erwerbsarbeit.

claudia.niewerth@helex-institut.de

<https://orcid.org/0009-0004-7041-0360>

© 2025 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Vom Start-up zum ‚Unternehmen im Unternehmen‘“ von Julia Massolle und Claudia Niewerth 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 (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Das „Unternehmen im Unternehmen“: Einzeltauglichkeit durch zwei Transformationsstränge	7
1.1 enercity im Zeichen der Transformation	8
1.2 Elektromobilität als Transformationsprojekt: Idee und Umsetzung innerhalb von enercity	10
1.3 Der Grundgedanke des Forschungsprojektes: Zielsetzung und Methodik.....	12
2. Erkenntnisse und Stolpersteine: Ergebnisse des aktuellen Umsetzungsstandes.....	14
2.1 Faktoren der Nichtausgründung.....	14
2.1.1 Transformationsfähigkeit herstellen	14
2.1.2 Vorerfahrung mit Ausgründung.....	15
2.1.3 Vor- und Nachteile der Nichtausgründung aus verschiedenen Perspektiven	17
2.1.4 Die Entscheidung: Nicht ausgründen.....	18
2.2 Kulturwandel und Führung	19
2.3 Schwierigkeiten und Probleme: Das Wachstum nachhaltig begleiten	23
2.4 Das Schnittstellen-Phänomen bei „E-Mob“	25
3. Copy and paste: „E-Mob“ als Blaupause?	29
3.1 Gelingensfaktoren für das „Unternehmen im Unternehmen“	29
3.2 Der Betriebsrat als Ideengeber und Visionär.....	32
3.3 Voraussetzungsvolle Mitbestimmungskultur	33
4. Zusammenfassung und Ausblick.....	35
Literatur.....	38

Zusammenfassung

Unbestritten steht die Gesellschaft und damit die Wirtschaft vor großen transformatorischen Herausforderungen. Zu nennen sind gleich mehrfache Transformationsarten: die ökologische, digitale und soziale Transformation. Verbunden werden diese Transformationsbewegungen mit sozialen Aspekten. Maßgabe ist es, die Transformation sozialverträglich zu gestalten, um nachteiligen gesellschaftlichen Effekten frühzeitig gegenzusteuern, wenn nicht erst aufkommen zu lassen.

Für die Mitbestimmung bedeuten die Umbrüche und Veränderungen dieser Transformationsprozesse ebenso gewaltige Herausforderungen. Als gesetzlich manifestierte Beschäftigtenvertretung gilt es die Arbeitsplätze und ihre Tätigkeiten im Sinne der Beschäftigten zu schützen und umzugestalten. Das schließt die Förderung neuer Geschäftsideen ein, um perspektivische und zukunftssteife Arbeitsplätze zu schaffen.

Zu den Transformationsherausforderungen von Unternehmen gehören die Entwicklung und Erprobung neuer Geschäftsmodelle. Diese Erprobung erfolgt in der Regel durch ein extern angelegtes Start-up, in dem die neuartige Geschäftsidee ausgestaltet wird. Verspricht die Geschäftsidee erfolgreich zu sein, reagieren Unternehmen zur Skalierung des Geschäftsmodells in der Regel mit einer Ausgründung in eine Tochtergesellschaft – jenseits der eigenen Organisationsstrukturen.

Um diese zunehmende Zersplitterung der Organisation und die damit einhergehenden negativen Folgen für Beschäftigung und Mitbestimmung zu vermeiden, hat sich der Betriebsrat und die Geschäftsführung von enercity mit dem Projekt „E-Mob“ der Herausforderung gestellt: Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt E-Mob hatte zum Ziel, statt einer Ausgründung die Skalierung des Geschäftsmodells Elektromobilität innerhalb der eigenen Organisation von enercity als „Unternehmen im Unternehmen“ zu ermöglichen.

Aus Sicht der Mitbestimmung ist das Konzept des „Unternehmens im Unternehmen“ vor dem Hintergrund umfassender gesellschaftlicher Transformationsprozesse besonders relevant. Der Ansatz von enercity verdient hierbei besondere Beachtung, da er die Wahrung von Mitbestimmungsrechten auch in neuen unternehmerischen Strukturen sicherstellt. Das Forschungsprojekt analysiert ein Unternehmensmodell, das im Kontext fortschreitender und notwendiger Transformationen einen Paradigmenwechsel in der strategischen Entwicklung und Verfolgung neuer Geschäftsideen markiert.

Werden zur Entwicklung und Nachverfolgung von neuartigen Geschäftsideen oft neue Unternehmensgesellschaften ausgegründet, wird bei enercity bewusst ein anderer Weg gewählt: Das „Unternehmen im Un-

ternehmen“ stellt den Versuch dar, auch innerhalb gefestigter Konzernstrukturen, Raum für die Entwicklung von innovativen Geschäftsideen zu geben.

Ein solches Vorgehen birgt den Vorteil, dass keine separaten Strukturen jenseits des Mutterunternehmens aufgebaut werden müssen. Für die Mitbestimmung bedeutet dies, dass die Mitbestimmungsrechte weiterhin fortbestehen und die organisatorische Reichweite der Mitbestimmung nicht nur erhalten, sondern auch ausgebaut wird. Gegenüber Ausgründungen ist dies ein entschiedener Vorteil, denn hier müssen oft Zuständigkeiten erstritten werden, wenn nicht sogar Mitbestimmung gänzlich umgangen wird.

Ein naheliegender Nachteil des „Unternehmens im Unternehmen“ besteht hinsichtlich des zugestandenen Freiraums. Eben weil das Unternehmen sich innerhalb einer Konzernstruktur befindet, sprich es viele vorgefertigte Strukturen und Prozesse gibt, besteht die Gefahr, dass es keine freie Entfaltung der Geschäftsidee gibt und der buchstäbliche „Erfindergeist“ sich nicht entwickeln kann.

Das Projekt setzte bei der skizzierten Problemlage an: In dem Vorhaben wurden der Betriebsrat und die Beschäftigten bei der Transformation eines Start-ups hin zum „Unternehmen im Unternehmen“ begleitet. In diesem Transformationsprozess stoßen Dimensionen von Management, Leadership, Kultur und Zusammenarbeit eines Start-ups auf die der Herkunftsorganisation.

Dieser Grenzkonflikt ist Gegenstand des Begleitprojektes: Als Stakeholder treten zum einen die Beschäftigten in Erscheinung, die innerhalb des „Unternehmens im Unternehmen“ agieren, zum anderen nimmt die Managementseite durch Rahmen- und Struktursetzungen Einfluss auf die Ausgestaltung. Eine besondere Rolle nimmt in diesem Prozess der Betriebsrat ein, der durch die Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte Einfluss auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hat.

Das Forschungsprojekt „Vom Start-up zum ‚Unternehmen im Unternehmen‘“ begleitete das gleichnamige Transformationsprojekt von enercity. Die Ermittlung von Prinzipien unterstützte die Projektbeteiligten dabei, das Projekt E-Mob als „Unternehmen im Unternehmen“ zu etablieren und analysierte die Grundlage für eine Blaupause zur Ausgestaltung von Arbeit und Beschäftigung des „Unternehmens im Unternehmen“.

Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt E-Mob (Elektromobilität) verfolgt bis heute das Ziel, die Skalierung des Elektromobilitätsgeschäfts innerhalb der Organisation als „Unternehmen im Unternehmen“ zu ermöglichen. Ziel ist es, die in E-Mob entwickelten Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen auf enercity zu übertragen, um von den Erfahrungen zu lernen und die AG zu verbessern.

Neben einer Vielzahl von Gelingensfaktoren, die im Laufe der Begleitforschung identifiziert werden konnten, haben sich auch zentrale Voraussetzungen für diesen besonderen Weg der Transformation herausgestellt. So führte eine vertrauensvolle und betrieblich manifeste Mitbestimmungspraxis, neben günstigen Rahmenbedingungen und einer Vielzahl von weiteren internen Faktoren, zu einer betrieblichen Transformationspartnerschaft, die das Transformationsvorhaben – trotz diverser Stolpersteine und Hemmnisse – bis heute erfolgreich macht.

1. Das „Unternehmen im Unternehmen“: Enkeltauglichkeit durch zwei Transformationsstränge

Unbestritten steht die Gesellschaft und damit die Wirtschaft vor großen transformatorischen Herausforderungen. Zu nennen sind gleich mehrfache Transformationsarten: die ökologische, die digitale und die soziale Transformation. Ist mit der ökologischen Transformation der Umbau hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft gemeint, zielt die digitale Transformation auf eine Ausweitung digitaler und automatisierter Wertschöpfungsketten ab.

Verbunden werden diese Transformationsbewegungen mit sozialen Aspekten. Maßgabe ist es, die Transformation sozialverträglich zu gestalten, um nachteiligen gesellschaftlichen Effekten frühzeitig gegenzusteuern, wenn nicht erst aufkommen zu lassen. Für die Mitbestimmung bedeuten die Umbrüche und Veränderungen dieser Transformationsprozesse ebenso gewaltige Herausforderungen. Als gesetzlich manifestierte Beschäftigtenvertretung gilt es die Arbeitsplätze und ihre Tätigkeiten im Sinne der Beschäftigten zu schützen und umzugestalten. Das schließt die Förderung neuer Geschäftsideen ein, um perspektivische und zukunfts-feste Arbeitsplätze zu schaffen.

Zu den Transformationsherausforderungen von Unternehmen gehören die Entwicklung und Erprobung neuer Geschäftsmodelle. Diese Erprobung erfolgt in der Regel durch ein extern angelegtes Start-up, in dem die neuartige Geschäftsidee ausgestaltet wird. Verspricht die Geschäftsidee erfolgreich zu sein, reagieren Unternehmen zur Skalierung des Geschäftsmodells in der Regel mit einer Ausgründung in eine Tochtergesellschaft – jenseits der eigenen Organisationsstrukturen.

Um diese zunehmende Zersplitterung der Organisation und die damit einhergehenden negativen Folgen für Beschäftigung und Mitbestimmung zu vermeiden, hat sich der Betriebsrat und die Geschäftsführung von enercity mit dem Projekt „E-Mob“ der Herausforderung gestellt. Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt E-Mob hat zum Ziel, statt einer Ausgründung die Skalierung des Geschäftsmodells Elektromobilität innerhalb der eigenen Organisation von enercity als „Unternehmen im Unternehmen“ zu ermöglichen.

In diesem Working Paper werden Einblicke in die Umsetzung des Projektes gegeben und zugleich die Ergebnisse des Forschungsprojektes vorgestellt. Die vorliegende Publikation baut sich wie folgt auf: in den nachfolgenden Teilkapiteln werden die Transformationsbewegung von enercity (1.1), das Transformationsprojekt „Unternehmen als Unterneh-

men“ (1.2) und die Zielstellung und Methodik des Forschungsprojektes (1.3) vorgestellt.

Im zweiten Kapitel stehen die Ergebnisse des aktuellen Umsetzungsstandes im Vordergrund. Dabei werden die Faktoren der Nichtausgründung (2.1), Kulturwandel und Führung (2.2), Schwierigkeiten und Probleme (2.3), sowie das Schnittstellen-Phänomen (2.4) erläutert.

Ob und unter welchen Voraussetzungen sich E-Mob als Blaupause eignet, ist Gegenstand des dritten Kapitels. Hierbei werden Gelingensfaktoren (3.1) diskutiert, der Betriebsrat als Ideengeber und Visionär (3.2) vorgestellt und ein Blick in die Mitbestimmungskultur (3.3) geworfen.

Das Working Paper endet mit dem vierten Kapitel, wo eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben werden.

1.1 enercity im Zeichen der Transformation

enercity schaut auf eine 200-jährige Geschichte zurück. 1825 wurde enercity als Stadtwerke Hannover gegründet. Seitdem durchläuft das Unternehmen ständige Veränderungen, geprägt durch die zeitgemäßen Energieversorgungstechnologien. 2018 wurden die Stadtwerke Hannover in enercity unbenannt. Die Umbenennung zeigt vor allem, dass die Produkte von enercity weit über die Stadtgrenzen Hannovers vertrieben werden.

Mit einem Jahresumsatz von mehr als 9 Milliarden Euro und rund 3.400 Mitarbeiter*innen im Jahr 2023 zählt enercity zu den größten kommunalen Energieunternehmen in Deutschland. enercity bietet Produkte und Services rund um Strom, Wärme und Trinkwasser an und versorgt rund eine Millionen Menschen.

Kaum eine Branche steht unter einem größeren Transformationsdruck als die der Energieerzeugung. Egal ob Strom oder Wärme – die Branche erneuert sich von Grund auf und steht vollkommen im Zeichen der Energiewende. Mit dem Anspruch, Technologien, die über Jahrzehnte gewinnträchtig und etabliert waren, durch klimaneutrale Lösungen zu ersetzen, transformiert sich diese Branche mit hohem zeitlichem Druck. Die Herausforderungen sind gewaltig.

enercity spielt als kommunales Energieunternehmen eine zentrale Rolle in der Transformation des Energiesystems und treibt die Energiewende aktiv voran. Alte Geschäftsfelder im Bereich der fossilen Energiegewinnung werden abgewickelt und verlassen, zugleich müssen neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Die Gestaltung dieser Transformation ist entscheidend für die Zukunft von enercity.

Bis 2040 möchte enercity klimaneutral sein; Produkte und Services werden entsprechend transformiert (enercity 2024, S. 15). Sinnbild dieses

gewaltigen Umstellungsprozesses ist das Abschalten des Kohlekraftwerks „Hannover-Stöcken“ im Jahr 2027. Zur Kompensation wird derzeit ein Set an erneuerbaren Kraftwerken und Anlagen errichtet, darunter befinden sich zwei Biomethan-Blockheizkraftwerke (enercity 2024, S. 10f.).

Zudem hat enercity ein Konzept für eine kommunale Wärmeplanung entwickelt. Für das Stadtgebiet Hannover wurde erarbeitet, welche nachhaltigen Wärmeversorgungen (Fern-, Nahwärme oder dezentrale Wärmelösungen) sich für einzelne Quartiere eignen. Perspektivisch soll der Fernwärme aus erneuerbaren Energien eine große Bedeutung zukommen (enercity 2024, S. 9). Aber auch der Ausbau energienaher Services und klimaneutralen Produkte spielen in der Transformationsbewegung eine zentrale Rolle. Zu diesen zählen u. a. der Vertrieb von Ökostrom, Solaranlagen, Wärmepumpen, smarter Infrastruktur und Wallboxes (enercity 2024, S. 6).

Das zuletzt genannte Produkt ist Mittelpunkt unseres Forschungsprojektes, nämlich der Ausbau der Elektromobilität für zu Hause und im öffentlichen Raum. Als Teil des Deutschlandnetzes für Schnellladestationen wird enercity u. a. bis 2026 mehr als 450 Schnellladepunkte errichten und betreiben (enercity 2025, S. 1).

Mit dem Anspruch das Unternehmen „enkeltauglich“ umzubauen, arbeiten die betrieblichen Sozialpartner mit Nachdruck an der Zukunftsfähigkeit von enercity. Das Ziel ist es, dynamikrobuste Strukturen aufzubauen, mit denen schnell und effizient auf Marktveränderungen reagiert werden kann.

Das besondere hierbei: Neben der großen Transformation aufgrund der Energiewende, wird ebenso die Transformation der Arbeitswelt verfolgt. Denn – so die Überzeugung – eine Transformation des Produktportfolios kann nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn man es schafft eine dynamische und zeitgemäße Unternehmenskultur zu etablieren, in der flexibel und schnell Lösungen im Einklang mit den Marktveränderungen geschaffen werden.

Dahinter steckt das grundsätzliche Verständnis, dass enercity sich fortwährend erneuern muss und Lösungen für morgen unbekannt sind. Es braucht neue Strategien und als Voraussetzung dafür, ein Umdenken beim arbeitsweltlichen Miteinander. enercity ist sich bewusst, dass es sich dafür von alten Strukturen, Prozessen und Denkweisen lösen muss. Für eine moderne Gestaltung von Arbeit braucht es freie Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung mit einer Vertrauenskultur als Grundlage. Ein neues Führungsverständnis, welches Mitarbeitende befähigt Verantwortung zu übernehmen, wird als Voraussetzung verstanden.

1.2 Elektromobilität als Transformationsprojekt: Idee und Umsetzung innerhalb von enercity

Das Geschäftsfeld „Elektromobilität“ (E-Mob) von enercity vertreibt Ladelösungen für zu Hause und den öffentlichen Raum. Abgedeckt werden dabei die Beratung (auch über Fördermöglichkeiten), die Installation und letztendlich die Inbetriebnahme von Wallboxes. Dabei fügt sich die E-Mobilität als Produkt in das Nachhaltigkeitsportfolio von enercity ein.

Das Geschäftsfeld „Elektromobilität“ lebte 2017 bei enercity auf. Bereits zuvor gab es erste Erfahrungen mit Ladestationen. Damals in Form einer ausgegründeten Contractinggesellschaft. In dem Bewusstsein, dass die Elektromobilität bald an Bedeutung zunehmen werde, wurde der Zweig zunächst als Strategieprojekt in die AG zurückgeholt. Dies war zu der Zeit, als Elektroautos immer mehr als Teil der Mobilitätswende diskutiert wurden. Es war absehbar, dass Elektroautos einen wichtigen Platz bei der Mobilitätswende einnehmen und dementsprechend zunehmen werden. Das Potenzial von E-Mob wurde erkannt.

E-Mob hatte innerhalb von enercity zuerst einen Projektcharakter mit einer starken Start-up-Mentalität. Ca. 10 Mitarbeitende arbeiteten an dem Projekt. Start-up-Mentalität heißt in diesem Fall, dass eine dynamische Unternehmenskultur bestand, in der die Aufgabe und das Ziel im Vordergrund standen, weniger strikte Aufgabenzuteilung und strenge Strukturen. Die Mitarbeitenden hatten kein zugewiesenes Aufgabenfeld, sondern die Bewältigung der aktuellen Aufgaben standen im Vordergrund. Innerhalb von enercity verkörperte E-Mob eine Sonderrolle – von außen wurde E-Mob „als eine kleine eingeschworene Gemeinde“ (Betriebsratsmitglied 1) wahrgenommen.

„Und da hat jeder, jeder, jeder alles gemacht, wenn man so will. Jeder Mitarbeiter hat irgendwo mit angepackt, damit wir überhaupt was hinkriegen.“
(Führungskraft 1)

Von Beginn an hatte E-Mob wirtschaftlich einen guten Start. Zum einen konnten schnell große Kund*innen gewonnen werden. So wurde E-Mob bereits zu Anfang mit dem Aufbau von über 100 Ladepunkten beauftragt. Zum anderen wurde sich früh an drei anderen Start-ups beteiligt, die ebenfalls im Bereich der Mobilität aktiv sind. Eines dieser Start-ups entwickelte sich zum absoluten Glücksfall, denn es wurde schnell erfolgreich, wodurch E-Mob von Beginn an wirtschaftlich gut dastand.

Das finanzielle Polster vermittelte viel Sicherheit und beflügelte regelrecht das Team in den kommenden Jahren, was für den weiteren Aufbau des operativen Geschäfts hilfreich und wichtig war. Zu diesem Zeitpunkt

war E-Mob dem Strategieprojekt bereits entwachsen und zu einer eigenen Abteilung innerhalb der AG geworden.

Bis 2023 vergrößerte sich E-Mob stetig; rund 70 Mitarbeitende arbeiteten bereits zu diesem Zeitpunkt bei E-Mob. E-Mob war aus der Start-up-Phase herausgewachsen und hatte eine Reife erreicht, in der das Produkt Elektromobilität von seinen Strukturen her aufgebaut und hinreichend Erfahrungen im Vertrieb und in der Technik gesammelt worden waren.

Auch verfügten die Mitarbeitenden über ausreichend Wissen und Erfahrungen – man wusste, wie das Geschäft gewinnbringend betrieben und weiterentwickelt werden konnte. E-Mob hatte das Potenzial zu skalieren, sprich so zu wachsen, dass durch Standardisierung von Prozessen der Vertrieb und damit der Gewinn gesteigert werden können.

„Jetzt müssen wir skalierfähig sein, jetzt müssen wir effizienter werden. Jetzt muss ein richtiges Management aufgesetzt werden.“ (Führungskraft 1)

Zu diesem Zeitpunkt stellten sich die betrieblichen Sozialpartner*innen die entscheidende Frage, die zum Kern dieses Forschungsprojektes wurde: „Wollen wir zur Skalierung von ‚E-Mob‘, ‚E-Mob‘ ausgründen oder innerhalb der AG ein „Unternehmen im Unternehmen“ ermöglichen?“ Statt wie bisher neue Geschäftsmodelle in Tochtergesellschaften auszugründen, haben Betriebsrat und Geschäftsführung einen anderen Weg eingeschlagen: Die Skalierung des Elektromobilitätsgeschäfts sollte innerhalb der Organisation als „Unternehmen im Unternehmen“ ermöglicht werden.

Hinter dieser Überlegung verbirgt sich der Anspruch, das Unternehmen „enkeltauglich“ umzubauen. Das Ziel ist es, dynamikrobuste Strukturen aufzubauen, mit denen schnell und effizient auf Marktveränderungen reagiert werden kann. Eine Transformation des Produktportfolios kann nur nachhaltig erfolgreich sein – so die Überzeugung –, wenn man es schafft eine dynamische und zeitgemäße Unternehmenskultur zu etablieren, in der flexibel und schnell Lösungen im Einklang mit den Marktveränderungen geschaffen werden.

Dahinter steckt das grundsätzliche Verständnis, dass sich enercity fortwährend erneuern muss und Lösungen für morgen unbekannt sind. Es braucht neue Strategien und als Voraussetzung dafür, ein Umdenken beim arbeitsweltlichen Miteinander. enercity ist sich bewusst, dass es sich dafür von alten Strukturen, Prozessen und Denkweisen lösen muss. Für eine moderne Gestaltung von Arbeit braucht es freie Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung mit einer Vertrauenskultur als Grundlage. Ein neues Führungsverständnis, welches Mitarbeitende befähigt Verantwortung zu übernehmen, wird als Voraussetzung verstanden.

Dem Geschäftszweig E-Mob wurde demnach eine *doppelte Zielsetzung* zugewiesen: zum einen soll E-Mob skaliert und als zukunftsweisendes Geschäftsfeld etabliert werden, zum anderen soll die innovative und agile Unternehmenskultur eines Start-ups gelebt und in enercity hineingetragen werden. Ziel war und ist es, die in E-Mob entwickelten Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen auf enercity zu übertragen, um von den Erfahrungen zu lernen und die AG zu verbessern. Der Versuch, eine Geschäftsmodellentwicklung innerhalb der Konzernstrukturen zu etablieren, war eine gemeinsame Entscheidung von Arbeitgeber und Betriebsrat.

Organisatorisch wird E-Mob als Abteilung bei enercity geführt. E-Mob verfügt jedoch über gewisse Besonderheiten: Zum einen gibt es drei Geschäftsführer bei E-Mob. Zum anderen agiert E-Mob frei in seinen Entscheidungen und soll sich gewissermaßen als „eigenes Unternehmen“ entwickeln, E-Mob darf aber gleichzeitig interne Dienstleistungen (wie z. B. IT, Personalabteilung, Marketing) von enercity durch Schnittstellen nutzen.

1.3 Der Grundgedanke des Forschungsprojektes: Zielsetzung und Methodik

Die soeben erläuterte doppelte Zielsetzung ist Mittelpunkt des Forschungsprojekts und vereinen sich im „Unternehmen im Unternehmen“. Das Projektziel bestand in einer wissenschaftlichen Begleitung des Transformationsprojektes „Vom Start-up zum ‚Unternehmen im Unternehmen‘“ von enercity.

Die gemeinsame Zieldefinition von enercity lautete: Die Entwicklung von dynamikrobusten Strukturen unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für Transformation im Unternehmen und als Gegenmodell zur klassischen Ausgründung von Gesellschaften für neue Geschäftsmodelle. Das Forschungsprojekt begleitete die Betriebsparteien, evaluierte die Machbarkeit und entwickelte Prinzipien, die das Gelingen wahrscheinlicher machen. Es förderte ein neues Rollen- und Zusammenarbeitsverständnis aller Stakeholder und schuf Experimentierräume, in denen Regulierung und Gestaltungsoffenheit reflektiert wurden.

Durch eine Förderung im Rahmen der „Förderlinie Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung wurde das Transformationsprojekt „Vom Start-up zum Unternehmen im Unternehmen“ von enercity wissenschaftlich begleitet. Das Projekt ging von Januar 2024 bis zum Juni 2025 (inklusive einer fünfmonatigen Pause) und bestand aus drei Projektphasen, bzw. Arbeitspaketen.

Im *ersten Arbeitspaket* stand die Befragung der beteiligten Akteure im Vordergrund. Es wurden Interviews mit Akteursgruppen geführt, die an der Umsetzung von E-Mob momentan oder in der Vergangenheit beteiligt waren. Dazu zählen Beschäftigte und Geschäftsführer von E-Mob, Vertreter*innen des Betriebsrats und der Aktiengesellschaft, sowie Gewerkschaftsvertreter*innen.

Es wurden insgesamt acht Interviews geführt, davon ein Gruppeninterview mit den Entscheidungsträger*innen. Weiterhin fanden weitere sieben Einzelinterviews statt: drei mit Beschäftigten aus E-Mob, dem Betriebsratsvorsitzendem, dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzendem, dem Geschäftsführer von E-Mob und dem Arbeitsdirektor von enercity. Zudem wurde ein Gruppeninterview mit zwei Vertreter*innen von ver.di geführt.

Das *zweite Arbeitspaket* bestand aus der Durchführung von drei Reflexionsworkshops, welche im Juli, September und Oktober 2024 durchgeführt wurden. Wurde der erste Reflexionsworkshop nur mit den Organisatoren und Ideengeber*innen von E-Mob durchgeführt, wurde der Teilnehmer*innenkreis in den zwei folgenden Reflexionsworkshops um Beschäftigte aus E-Mob und den drei neuen Geschäftsführer*innen von E-Mob erweitert. In den drei thematischen Reflexionsworkshops wurden die Ergebnisse aus den Interviews reflektiert und diskutiert.

Im *dritten Arbeitspaket* wurden beide Erhebungsphasen (die Transkripte der Interviews und der Reflexionsworkshops) ausgewertet. Die Auswertung erfolgte nach der Grounded Theory Methodology. Dies beinhaltet eine sehr offene Herangehensweise und bedeutet eine Codiertechnik nah an den vorhandenen und getätigten (Text-)Aussagen.

Anschließend folgte die Bildung von Subkategorien und die Einordnung der gefundenen Codes in diese. Dieser Prozess kann auch als selektives Codieren verstanden werden (Glaser 1978, o. S., zitiert aus Mey/ Mruck 2010, S. 620). Abschließend wurde theoretisch codiert, in dem im Sinne der Forschungsfragen die Codes nach theoretischen Konstrukten analysiert wurde. Die so erstellten Oberkategorien stellen die zentralen Erkenntnisse dar, welche in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden.

2. Erkenntnisse und Stolpersteine: Ergebnisse des aktuellen Umsetzungsstandes

Die Umsetzung von E-Mob ist noch nicht abgeschlossen. Durch das Begleitforschungsprojekt konnten Einblicke in den Umsetzungsstand von Juni bis September 2024 gewonnen werden.

Die zentralen Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt und nehmen vier Ergebnisfelder in den Fokus: erstens die Faktoren, die bei enercity zu einer Nicht-Ausgründung von E-Mob geführt haben, zweitens die Bedeutung von Kultur und Führung beim Vorhaben des „Unternehmens im Unternehmen“, drittens die Herausforderungen, die sich insbesondere beim Wachstum des „Unternehmens im Unternehmen“ und der Skalierung von Prozessen ergeben und viertens die Besonderheiten der Grenzsituation an den Schnittstellen zwischen E-Mob und enercity.

2.1 Faktoren der Nichtausgründung

Um den Gründungshintergrund von E-Mob zu verstehen, ist es hilfreich die Diskussion um die Nichtausgründung (E-Mob bleibt als „Unternehmen im Unternehmen“) aufzuschlüsseln, in dem die wichtigsten Einflussfaktoren erläutert werden. Sie führten in ihrer Gesamtheit zu dieser Entscheidung. Hierbei fällt auf, dass die Ursprünge hinter dem Entscheidungsprozess eine Komposition aus vielfältigen Einflussfaktoren darstellen.

2.1.1 Transformationsfähigkeit herstellen

Eine der Hauptüberlegungen hinter der Nichtausgründung ist in den *perspektivischen Zielen* von enercity zu finden. Wie zu Anfang dieses Working Papers geschildert, steht enercity vor der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle zu transformieren. Diese wirtschaftliche Neuorientierung treibt die betrieblichen Sozialpartner an, enercity zukunftsfähig aufzustellen, was für die Energiebranche eine umfassende Neuaufstellung bedeutet.

Die Transformation erfordert die Entwicklung von spezifischen, innovativen Lösungen, sogleich sind Strukturen erforderlich, die dynamische Veränderungen zulassen. Damit ist auch die Anforderung verbunden, sich unabhängig von politischen Entscheidungen aufzustellen. In den Interviews wurde in diesem Zusammenhang geschildert, dass frühere „One-size-fits-all“-Strategien hierfür schlicht ungenügend seien. Um marktspe-

zifisch reagieren zu können, brauche es spezifische Lösungen, die kurzfristiger zu entwickeln seien. Mit E-Mob werde der Versuch unternommen, solch neue Ansätze zu fördern.

„Wie sehen wir den Markt? Wir sehen die Dynamik. Sich von der Politik unabhängig machen? Das ist so entstanden in der Zeit. Also okay, auf was setzen wir? Dann haben wir ja Wetten gemacht.“ (Betriebsratsmitglied 2)

Hier spielt mit rein, dass neue Lösungen neue Denkweisen erforderlich machen. Es brauche eine Unternehmenskultur, in der ein neuer Zeitgeist und ein neues Selbstverständnis gelebt werden können. Diese „Arbeit der Zukunft“ zeichne sich dadurch aus, dass Mitarbeitende befähigt werden, ihre Arbeit selbst zu gestalten. Bei den betrieblichen Sozialpartner*innen besteht der Wunsch und Gestaltungswille, ein neues Selbstverständnis in der Unternehmenskultur zu fördern und zu etablieren. Hierfür sei es notwendig, eine andere Kultur, Mentalität und Art des Wissenstransfer zu etablieren. Mit E-Mob soll erstmalig bewusst diese neue Unternehmenskultur innerhalb von enercity gefördert werden.

Zu den perspektivischen Zielen zählt auch, dass enercity nachhaltig als Marke gestärkt werden soll. Würden neue Geschäftsfelder konsequent ausgegründet werden, würde sich die AG zu einer „leeren Hülle“ entwickeln. Zum einen dadurch bedingt, dass der Bezug zur AG verloren gehen würde. Zum anderen bestünde die Gefahr, dass enercity als Kernmarke mehr und mehr geschwächt werden würde. Bei einer weiteren Zersplitterung bestünde die Gefahr eines Identitätsverlustes. Deshalb sei es wichtig, dass neue Geschäftsmodelle ebenso mit enercity verbunden werden und die enercity AG sich nicht zur reinen Kapitalholding entwickle.

In der Zusammenfassung der perspektivischen Ziele bleiben zwei Erkenntnisse: Zum einen macht die Transformation schnelle Anpassungen erforderlich, weswegen eine neue Arbeitskultur notwendig wird. Zum anderen soll die E-Mobilität als neues Geschäftsmodell innerhalb der AG bleiben, um perspektivisch die Innovationsfähigkeit der gesamten AG zu verbessern.

2.1.2 Vorerfahrung mit Ausgründung

Bei der Entscheidung, E-Mob als Unternehmen im Unternehmen zu führen, spielen auch *vorausgegangene Erfahrungen* mit Ausgründungen eine Rolle. Sie haben die Entscheidung mitbeeinflusst und letztendlich eine erneute Ausgründung nicht nahegelegt. In den Interviews wurden im Wesentlichen von zwei Ausgründungserfahrungen gesprochen. In beiden Fällen ist ein neues Geschäftsfeld in einer Ausgründung gemündet.

Im ersten Fall blieb das Geschäftsfeld wirtschaftlich unrentabel. Mit der Ausgründung sollten mehr Flexibilität, Schnelligkeit und Freiheiten in der Ausübung der Geschäftsprozessentwicklung entstehen. Die gewünschten Effekte sind letztendlich ausgeblieben. Rückblickend wurde die Komplexität der Ausgründung und der dazugehörige Aufwand für den Aufbau von internen Dienstleistungsabteilungen unterschätzt.

„Und was wir dort als Lernkurve gesehen haben, ist, dass wir da relativ, aus meiner Perspektive heute, sehr naiv in diesen Prozess gegangen sind, weil dieses, ein Unternehmen zu gründen und hochzufahren, das hat alle Beteiligten etwas überrascht, was da für eine Komplexität auch damit drinsteckt.“ (Führungskraft 2)

Als ein weiterer Grund wurde angegeben, dass man sich gedanklich nie frei von den Strukturen von enercity machen konnte. Probleme wurden demnach nicht frei angesprochen. Aus Mitbestimmungssicht ist zudem anzumerken, dass mit dem Übergang in das ausgegründete Unternehmen der Betriebsrat sein Mandat für die Beschäftigten verlor.

Beim zweiten Fall war der Gründungshintergrund ein anderer. Hier war eine Ausgründung aus vertriebstaktischen Gründen unumgänglich. Gleichzeitig bestand die Schwierigkeit ausreichend und qualifizierte Beschäftigte für das neue Unternehmen zu akquirieren. Um hier ein verlockendes Angebot zu verschaffen, verband man zwei attraktive Arbeitsbedingungen: zum einen bekamen die Beschäftigte des ausgegründeten Unternehmens die gleichen tariflichen Gehaltskonditionen wie die der AG, zum anderen wurde gleichzeitig mehr Autokratie und Selbstverantwortung für die Arbeitsgestaltung gegeben. Dies betraf z. B. die Arbeitszeit, in der kein fester Rahmen vereinbart wurde.

„Arbeitet weiter wie in einem Start-up, aber holt euch die Rahmenbedingungen und die Sicherheit eines Konzerns.“ (Betriebsratsmitglied 2)

Um dies zu ermöglichen wurde ein eigener Tarifvertrag ausgehandelt. Dass ähnliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weiterhin existierten, ist aus Mitbestimmungssicht herauszuheben. Leider hatte dieses besondere Merkmal keinen langen Effekt, denn das ausgegründete Unternehmen wurden mittlerweile verkauft und der Tarifvertrag nicht weitergeführt.

Mit den zwei skizzierten Ausgründungen wurde zusammenfassend die Erfahrung gemacht, dass Ausgründungen nicht automatisch erfolgreich sind. In beiden Fällen ist mit dem Betriebsübergang die Zuständigkeit des Betriebsrats für die Beschäftigten geendet. Im letzten Fall hatte zudem der Tarifvertrag keinen nachhaltigen Effekt. Darauf aufbauend wurde die Erfahrung gewonnen, dass Ausgründen ein komplexer Prozess ist, bei

dem nicht zuletzt viele rechtliche Hürden zu nehmen sind, wie z. B. die Frage nach der Arbeitnehmer*innen-Überlassung. Die Erfahrungen mit Ausgründungen hatten gezeigt, dass dies per se kein guter Weg ist und mit Bedacht eine Ausgründung entschieden werden sollte.

Neben diesen Hauptfaktoren, die bei enercity zu einer Nichtausgründung von E-Mob geführt haben, lassen sich noch weitere Gründe finden, die aus Sicht der verschiedenen Stakeholder einen Vorteil in der Nichtausgründung gesehen haben.

2.1.3 Vor- und Nachteile der Nichtausgründung aus verschiedenen Perspektiven

Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist auf Seiten der *betrieblichen Mitbestimmung* zu finden, denn mit der Nichtausgründung behält der Betriebsrat sein Mandat für die Beschäftigten uneingeschränkt bei – ein überaus wichtiger Grund.

Ein weiterer Grund, der bei der Entscheidung mit einspielte, ob ausgründet werden sollte oder nicht, ist der finanzielle Aspekt. So wurde geschildert, dass bei einer Nichtausgründung der *Liquiditätsdruck* weniger hoch sei. Ausgegründete Unternehmen seien viel mehr gefordert, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. So gesehen verschafft man dem Start-up ein finanzielles und deswegen auch zeitliches Polster.

Vorteilhaft war zudem, dass E-Mob weiterhin die *internen Dienstleistungsabteilungen* (z. B. IT) Fachwissen und Dienstleistungen von enercity nutzen kann. E-Mob greift auf Services wie z. B. der Personal- und Rechtsabteilung und der Buchhaltung zu. So läuft z. B. der Einstellungsprozess von neuen Mitarbeitenden und die komplette Rechnungslegung weiterhin über enercity.

Durch diese Schnittstellennutzung musste E-Mob keine eigenen Abteilungen aufbauen, die nicht mit dem Kerngeschäft verbunden sind. Dadurch wurden viele Ressourcen gespart. Zu dieser Lösung hat sicherlich die Erfahrung einer früheren Ausgründung geführt – hier stellte sich heraus, dass der Aufbau aller Abteilungen sehr viele Ressourcen verbraucht.

Gleich mehrere Vorteile ergeben sich für die Beschäftigten. Für sie bleiben die gleichen tarifvertraglichen Konditionen erhalten. Ein Wechsel zu E-Mob stellt die Beschäftigten nicht schlechter. Auch ein Wechsel zurück zu enercity ist problemlos möglich. Hierdurch war es von Anfang an einfach, Beschäftigte nach E-Mob „mitzunehmen“ – für die Beschäftigten entsteht kein Risiko.

Auch ergeben sich Vorteile bei der *Akquise* von externen Beschäftigten. Neben den guten tarifvertraglichen Konditionen sei die Marke der *energcity AG* auf dem Markt attraktiv. Weiterhin wurde in den Interviews geschildert, dass der Neubau, in der sich die Hauptverwaltung befindet, ebenfalls attraktiv ist, nicht zuletzt, weil er durch seine energetische Bauweise die Transformation verkörpert, in der sich *energcity* befindet.

Als ein weiterer vorteilhafter Parameter wurde genannt, dass der *Kontakt* zu *energcity* ohne große Hürden vorhanden ist – letztendlich, weil man die gleiche Infrastruktur nutzt und etwa im selben Gebäude angesiedelt ist.

Die *Nachteile* der Entscheidung, E-Mob als „Unternehmen im Unternehmen“ zu belassen, können teilweise aus den soeben erläuterten Vorteilen abgeleitet werden. So wurde von den interviewten Akteur*innen nachteilig empfunden, dass man in gewisser Weise doch wieder von den *Strukturen* von *energcity* abhängig ist und letztendlich die dortigen Prozesse durchlaufen werden müssen.

Als Beispiel wurde der IT-Bereich genannt, wo die Einführung einer Software nach den dortigen Standards geprüft werde. Als eigenständiges Unternehmen könne E-Mob schneller agieren. Gleiches gelte für den Akquisevorgang für Beschäftigte. Entscheidungen, die letztendlich von den Prozessen der AG abhängig sind, würden sich dadurch verlangsamen, denn E-Mob ist in der Entscheidungsfindung im Durchschnitt deutlich schneller.

E-Mob soll als Ziele eine neue Haltung im arbeitsweltlichen Miteinander fördern. Hier könnte es nachteilig sein, dass die Akquise über die große Marke der *energcity AG* läuft, denn potenzielle Mitarbeitende, die eben freiere Strukturen suchen, könnten durch den Markennamen und den dahinterliegenden Strukturen abgeschreckt werden. Gleiches gilt für potenzielle Beschäftigte, die freiere Strukturen in der Gehaltsfindung und keinen Tarifvertrag bevorzugen.

2.1.4 Die Entscheidung: Nicht ausgründen

In der Diskussion über die Entscheidung gegen eine Ausgründung von E-Mob lassen sich drei zentrale Aspekte identifizieren:

- E-Mob wird von den betrieblichen Sozialpartner*innen als ein bedeutender Bestandteil des Transformationsprozesses innerhalb von *energcity* verstanden. Sie erkennen in dem Vorhaben eine Chance, den notwendigen Wandel im Unternehmen mitzugestalten, und unterstützen diesen, indem sie zeitliche und strukturelle Freiräume gewähren.

- Die Überlegungen basieren auf früheren Erfahrungen, die gezeigt haben, dass Ausgründungen mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden sind. Insbesondere die Notwendigkeit, sämtliche Geschäftsprozesse sowie interne Dienstleistungs- und Unterstützungsstrukturen neu aufzubauen, stellt eine erhebliche Herausforderung dar.
- Der Verzicht einer Ausgründung eröffnet die Möglichkeit, enercity weiterhin als etablierte Marke in vielfältiger Weise zu nutzen – etwa im Hinblick auf Marktpräsenz, Kund*innen-Vertrauen und Synergien innerhalb der Unternehmensstruktur.

2.2 Kulturwandel und Führung

In einer zunehmend dynamischen und wettbewerbsorientierten Arbeitswelt gewinnt die Unternehmenskultur immer mehr an Bedeutung. Sie bildet den Rahmen, in dem Mitarbeiter*innen täglich zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen. Eine positive Unternehmenskultur wirkt sich dabei nicht nur auf das Wohlbefinden und die Motivation der Belegschaft aus, sondern trägt maßgeblich zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bei.

Unter Unternehmenskultur werden gemeinhin die gemeinsamen Werte, Verhaltensweisen und Überzeugungen verstanden, die das tägliche Miteinander prägen. Sie spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie im Unternehmen kommuniziert, gearbeitet und Herausforderungen begegnet werden. Für enercity ist klar: gerade in Zeiten in Zeiten ausgeprägter Veränderungsprozesse ist eine starke und positive Kultur ein entscheidender Erfolgsfaktor.

„Immer mitbedenken, weil Kultur [...] schiebt sich nicht auf, das macht jeden Tag was mit den Leuten.“ (Betriebsratsmitglied 2)

Wie bereits im ersten Kapitel beschrieben, wird die Unternehmenskultur als ein zentraler Bestandteil der Transformationsbewegung verstanden. Nur wenn es gelinge, eine dynamische und zeitgemäße Kultur zu etablieren, in der flexibel und schnell Lösungen im Einklang mit den Marktveränderungen geschaffen werden, könne die Transformation des Produktportfolios nachhaltig umgesetzt werden. Das Ziel sei es, dynamikrobuste Strukturen aufzubauen, mit denen schnell und effizient auf Marktveränderungen reagiert werden kann.

Dahinter steckt das grundsätzliche Verständnis, dass enercity sich fortwährend erneuern muss und Lösungen für morgen unbekannt sind. Es brauche neue Strategien und als Voraussetzung dafür, ein Umdenken

beim arbeitsweltlichen Miteinander. enercity ist sich bewusst, dass es sich dafür von alten Strukturen, Prozessen und Denkweisen lösen muss.

Für eine moderne Gestaltung von Arbeit braucht es freie Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung mit einer Vertrauenskultur als Grundlage. Ein neues Führungsverständnis, welches Mitarbeitende befähigt, Verantwortung zu übernehmen, wird als Voraussetzung verstanden. Gleichzeitig stelle eine solche Denk- und Arbeitsweise einen attraktiven Raum für Mitarbeitende dar.

„Wir schaffen schnelle Lösungen [...] und dieses One-fits-all oder wir haben das immer so gemacht oder so regelungsaffin, wir haben es einmal so aufgeschrieben, wir stellen gar nicht in Frage, dass es woanders anders laufen könnte, sondern das ist unsere Regelung, und die kriegt jeder übergestülpt. Dass das nicht die Lösung nach vorne ist [...].“ (Führungskraft 2)

In der Rückschau räumen die betrieblichen Sozialpartner*innen ein, dass das Thema Kultur in der Vergangenheit zwar immer wieder angegangen, aber gesamt gesehen nicht entschieden genug bearbeitet wurde. Stattdessen lag der Fokus auf Strategien und Prozessen. In dem Bewusstsein, dass Ganzheitlichkeit erforderlich ist, hat das Thema mit den Transformationsbewegungen von enercity eine neue Wichtigkeit und Stellenwert erhalten.

„Aber damit befähigst du die Mannschaft und gibst Verantwortung auch weiter und das ist etwas, was auch ein zusätzlicher Mehrwert ist, dass das ganze erlebbarer wird und bis heute ist es ja immer so, dass es vielleicht nicht ganz erlebbar ist, wenn wir davon sprechen, dass wir Verantwortung auch gerne runtergeben wollen, weil wir dann darüber ja 'ne höhere Geschwindigkeit wieder bekommen, um flexibel auf diese Marktgegebenheiten reagieren zu können. Was wir uns daraus versprechen, ist, dass einfach viel, viel mehr neue Ideen entstehen, die wir brauchen.“ (Führungskraft 2)

Mit der Entscheidung E-Mob als „Unternehmen im Unternehmen“ zu belassen, wurde gleichzeitig entschieden, dass E-Mob eine eigene Kultur, losgelöst von enercity, beibehalten, bzw. entwickeln soll. Die in der anfänglichen Start-up-Phase gelebte Unternehmenskultur soll gefördert und verstetigt werden. Jene Kultur war davon geprägt, dass die Lösung von Problemen im Vordergrund stand, Beschäftigte über einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügten und keine starre Aufgabenzuteilung vorlag.

Die betrieblichen Sozialpartner*innen waren sich einig, dass es in E-Mob Raum für Experimente und die Entwicklung von Ideen geben soll. Der Fokus soll weniger auf Positionen, sondern vielmehr auf Kompetenzen und Fähigkeiten liegen. Mitarbeitende sollen befähigt werden Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen, umso schneller

Lösungen für veränderte Marktgegebenheiten entwickeln zu können. Hierhinter steht ein neues, modernes Führungsverständnis, in dem Beschäftigte moderiert werden und es Raum gibt, Probleme anzusprechen. Dieser Zusammenhang macht deutlich, dass eine Unternehmenskultur entscheidend durch den Führungsstil geprägt wird.

„Ja, es ist eine. [...] Wir haben aus diesen Gründungstagen oder Jahren vielleicht auch mit heraus schon noch so diese Identifikation und diesen Start-up-Spirit mit einer hohen Verantwortungsübernahme für das, was wir tun, ist vielleicht etwas ausgeprägter.“ (Mitarbeitende*r 1)

Das Ziel ist es, dass die Unternehmenskultur sich innerhalb von E-Mob verstättigt. Durch die vorhandenen Schnittstellen mit enercity sollen so auch die Strukturen und Prozesse dort beeinflusst und perspektivisch die Unternehmenskultur dort verändern. E-Mob hat zur Aufgabe auf z. B. zu komplizierte und aufwendige Prozesse hinzuweisen.

„So zu heute, dass eine Führungskraft mehr moderieren muss, mehr begeistern muss, um Ergebnisse in diversen Teams zu generieren, um Kreativität und Innovation zu fördern. Dafür braucht es halt eine andere Führungskultur und ein anderes Mindset.“ (Führungskraft 3)

„Wir nutzen jetzt auch diesen geschützten Raum und dann muss jeder auch mal sagen, das haben wir ja gewollt, lass uns das mal beobachten, können wir daraus etwas nehmen?“ (Betriebsratsmitglied 2)

Diese gewollte Kulturveränderung braucht einen strukturierten Rahmen. Deswegen wurden verschiedene Programme ins Leben gerufen, die Raum für Kulturentwicklung geben sollen. Als Auftakt hiervon gab es einen großen Kulturworkshop in E-Mob, bei dem eine Kulturlandkarte entwickelt wurde.

Als Ergebnis dieser Kulturlandkarte wurden fünf Kulturanker als Leitplanken herausgearbeitet. Diese sind: Kommunikation und Transparenz, Prozesse leben, Lernkultur und Retrospektive, Führung und Selbstführung und unternehmerisches Handeln. Jeder Kulturanker wird in Kulturarbeitsgruppen bearbeitet, die sich je aus Beschäftigten verschiedener Bereiche und Hierarchieebenen zusammensetzt. In regelmäßigen Abständen stellen sich die Kulturarbeitsgruppen ihre Ergebnisse gegenseitig vor. Damit Kultur nicht im Arbeitsalltag verloren geht, stehen allen Beschäftigten zwei Stunden Kulturarbeitszeit pro Woche zur Verfügung, in der sich z. B. im Rahmen der Kulturarbeitsgruppe getroffen wird.

Bis hierhin wurden die theoretischen Überlegungen hinter dem Kulturwandel und der Umsetzungsrahmen, in dem sich mit Kultur auseinandergesetzt wird, beschrieben. In den Interviews mit den Beschäftigten waren die Themen Kultur und Führung ebenso von Bedeutung und nahmen viel

Raum ein. Nachfolgend wird dargestellt, wie die gelebte Kultur und Führung von den E-Mob-Beschäftigten wahrgenommen werden.

Tatsächlich wird von den Beschäftigten ein Unterschied bei der Unternehmenskultur zwischen E-Mob und der restlichen enercity AG wahrgenommen. Im direkten Vergleich mit enercity werden von den Beschäftigten von E-Mob beispielsweise offenere Strukturen beschrieben, die es ermöglichen, Einfluss zu nehmen.

Es bestünde die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit sich einzubringen und Entscheidungen selbst zu treffen. Diese Art und Weise zu arbeiten, ziehe eine bestimmte Art von Mitarbeitenden an, nämlich solche, die über eine hohe Veränderungs- und Verantwortungsbereitschaft verfügen. Bei enercity würde es hingegen je nach Abteilung teilweise starre Strukturen und Prozesse geben.

„Das auf jeden Fall, dass man wirklich Dinge benennen kann, umsetzen kann und es dann auch angenommen wird und man auch schnelle, leichte Wege Richtung Bereichsleitung hat.“ (Mitarbeitende*r 2)

Daran anschließend wird von den E-Mob Beschäftigten ein starker Teamsprit beschrieben. Es gäbe ein junges, dynamisches Team mit hohem Zusammenhalt und flachen Hierarchien, welche gut zum kulturellen Gedanken passen.

„Ich finde schon, dass das Team schon was Besonderes hat, viel mehr Zusammenhalt, sich unterstützt. Also man weiß immer, man kriegt Hilfe, auch wenn der andere auch nicht weiß, was man tut. Man unterstützt sich, man hilft sich, man hat immer ein offenes Ohr.“ (Mitarbeitende*r 2)

In diesem Zusammenhang wird von mehreren Beschäftigten die Nahbarkeit der höheren Führungsebene beschrieben, wodurch ebenso Probleme direkter kommuniziert werden, und mehr Einflussmöglichkeiten bestünden.

„Auch schon vor dem ganzen Führungs-drama im Prinzip und das habe ich schon als Besonderheit im Elektromobilitätsbereich auch wahrgenommen, auch so diese Nahbarkeit zur höheren Ebene und auch, dass da, das Du okay war von Anfang an, jetzt kommt es immer mehr, auch in anderen Bereichen. Aber das war tatsächlich, wo ich angefangen habe bei enercity noch nicht so selbstverständlich.“ (Mitarbeitende*r 2)

Ein nicht zu vernachlässigender Punkt hinsichtlich der Unternehmenskultur sei, dass eine höhere Identifikation mit E-Mob aufgrund seines Produktportfolios bestünde. E-Mob stelle demnach interessante, zukunftsweisende Produkte her, mit dem man sich gut identifizieren kann. Das Themenfeld sei vor allem bei der jungen Generation attraktiv, was zusätzlich einen hohen Gestaltungswunsch aufkommen lasse.

Schaut man zusammenfassend auf Kulturwandel und Führung wird der Arbeitskultur ein hoher Stellenwert eingeräumt und ein Rahmen geschaffen, der die Umsetzung fördern soll. Auf der praktischen Ebene sind Kulturunterschiede zwischen *energcity* und *E-Mob* feststellbar. Ob das perspektivische Ziel, die Übertragung der Kultur auf die AG gelingt, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt ungewiss.

2.3 Schwierigkeiten und Probleme: Das Wachstum nachhaltig begleiten

In den Interviews und den Reflexionsworkshops wurden verschiedene Schwierigkeiten und Probleme genannt, die sich bis zum Zeitpunkt der Datenaufnahme bei der Umsetzung von *E-Mob* ergeben haben. Nachfolgend werden diese vorgestellt. Sie geben Einblick in konkrete Umsetzungsschwierigkeiten und stellen gleichzeitig Lernmomente dar.

Ein zentrales Problem, das unmittelbar von allen Akteur*innen genannt wurde, betraf die *Stellenbeschreibungen* und die dazugehörigen Entgeltgruppen. Innerhalb der Start-up-Phase war *E-Mob* schnell gewachsen. In dieser Zeit lag der Fokus bei der Ausführung, was bedeutete, dass es keine feste Aufgabenzuteilung gab. Die Beschäftigten haben dort geholfen, wo es gerade am notwendigsten war. In diesem Sinne haben alle Alles gemacht. Die Anpassung von Strukturen und Prozessen wurden vernachlässigt.

Bei den Stellenbeschreibungen ergab sich dadurch mit der Zeit eine deutliche Schieflage, da diese nicht der tatsächlichen Tätigkeiten der Beschäftigten entsprachen. Als die Stellenbeschreibungen nachträglich überarbeitet wurden, ergaben sich viel Ärger und Frust bei den Beschäftigten, denn nicht selten waren die neuen Stellenbeschreibungen in ihrer Wertigkeit niedriger. Die vorherigen Stellenbeschreibungen umfassten oftmals nicht die Tätigkeiten, die die Beschäftigten tatsächlich ausführten. Vielfach waren Beschäftigte höher eingruppiert, als es ihre Tätigkeiten rechtfertigte.

Erschwerend kam hinzu, dass es keine richtigen und systematischen Einarbeitungspläne für Beschäftigte gab, die sich noch in der Entwicklung und tariflichen Heranführung befinden. Viele Mitarbeitende erlebten die Korrektur der Stellenbeschreibungen als tiefen Vertrauensverlust. Nicht wenige verließen *E-Mob* daraufhin. Der Betriebsrat war bei der Überarbeitung der Stellenbeschreibungen eng involviert und sachlich, moderativ und vermittelnd tätig.

„Jetzt bei dem Geradeziehen sozusagen, kam dann eben raus, dass viele Mitarbeiter auch nicht auf der richtigen Stelle sitzen, keine richtige Stellen-

beschreibung haben, keine richtigen Einarbeitungspläne haben.“ (Führungskraft 1)

Alle beteiligten Akteur*innen schildern, dass mit dem Problem offen umgegangen wurde. Der damalige Geschäftsführer von E-Mob hat diese Fehler offen eingeräumt, dennoch konnten die Vertrauensverluste nicht behoben werden.

An dieser Stelle wird ein interessantes Lernmoment gewonnen. War es die Stärke von E-Mob, dass gerade in der Start-up-Phase das Doing im Vordergrund stand und es keine strikten Aufgabenzuteilungen gab, oder entwickelte sich daraus eine deutliche Schwierigkeit und ein großes Problem. Gerade weil keine Klarheit zwischen der ausführenden Tätigkeit, der Stellenbeschreibungen und der entsprechenden Entgeltgruppe bestand, entwickelte sich die soeben geschilderte Problemlage.

Als Lernmoment schildern die Akteur*innen, dass trotz aller Freiheit dennoch im angemessenen Maße Strukturen und Prozesse mitwachsen mussten. Die soeben geschilderte Problemlage zeigte aber auch den Zeitpunkt an, wann E-Mob aus der Start-up-Phase herausgewachsen war und es deutlich mehr Strukturen brauchte.

Zeitgleich mit der Entscheidung, E-Mob als „Unternehmen im Unternehmen“ zu belassen, stellte sich jedoch eine weitere Schwierigkeit ein, die die Umsetzung des Vorhabens erschwerte: die *Unterbesetzung von zentralen Führungspositionen*. Dies betraf zwei der drei Geschäftsführer*innen-Positionen bei E-Mob. In einem Fall wurde sich bewusst von einer Person getrennt, da diese nicht den Ansprüchen des vorgestellten Führungsstils entsprach. Der Bereichsleiter übernahm beide Funktionen vertretungsweise.

Die Unterbesetzung hatte zur Folge, dass gerade in der Phase, wo E-Mob innerhalb von enercity neu gedacht und aufgestellt wurde, viele Prozesse zum Erliegen gekommen oder nur mit deutlicher Verzögerung bearbeitet wurden. Zum Zeitpunkt der Interviews war absehbar, dass bald alle Führungspositionen besetzt sein würden. Mit Vorfreude sahen die Beschäftigten von E-Mob dem entgegen, denn das bedeutete, dass bald viele Prozesse und Ideen umgesetzt werden könnten.

„Und als dann diese Eingruppierungs-, Einarbeitungspläne-, Führungsthematik erledigt war, dann kehrte Ruhe ein. Also dann hat man gemerkt, die Stimmung geht wieder nach oben.“ (Betriebsratsmitglied 1)

In den Interviews wurden weitere Problemlagen geschildert, die es erschwerten E-Mob zu entwickeln. So erschwerten der *Fachkräftemangel* und eine gleichzeitige *Fluktuation* den Aufbau und die Entwicklung von Prozessen bei E-Mob. Daran anschließend mussten sich interne Prozesse noch einspielen, um etwa Standards für E-Mob herauszuarbeiten.

Hierbei merke man den Übergang von einem Start-up hin zu einem größeren Unternehmen.

„Aber am allermeisten unsere Prozesse intern. Also weil das einfach Sachen sind, die entstanden sind, weil die ersten Leute irgendwas versucht haben. Die ersten Leute haben Ladestationen verkauft und dann haben die ersten das mal aufgebaut und so ein bisschen trial and error geguckt, was passiert. Und daraus hat sich natürlich so ein Best Practice dann ergeben. Oder es gab viele Sachen, die irgendwie jeder so für sich geguckt hat, um da irgendwie so ein Standard zu finden.“ (Mitarbeitende*r 3)

Dies ist auch für einen besonderen Baustein von E-Mob wichtig, nämlich die Schnittstellennutzung innerhalb von enercity. Hierdrauf wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

„Transformation braucht Kommunikation, Transparenz und Führung. Also das sind definitiv so die Kernpunkte und ich glaube, in allen drei Punkten können wir deutlich besser werden.“ (Mitarbeitende*r 2)

Als Zusammenfassung des Teilkapitels „Schwierigkeiten und Probleme“ stehen zwei Erkenntnisse:

- Das große Problem der Stellenbeschreibungen resultierte daraus, dass in der schnellen Wachstumsphase von E-Mob die Strukturen nicht schnell genug mitgewachsen sind.
- Die Prozesse konnten wegen des Personalmangels (auch bei Führungspositionen) und der Fluktuation nicht wie erforderlich in der angemessenen Zeit aufgebaut werden.

2.4 Das Schnittstellen-Phänomen bei „E-Mob“

Die Schnittstellen zwischen E-Mob und enercity nehmen in dem Konstrukt von E-Mob eine besondere Funktion ein. Sie sind von extremer Wichtigkeit für das gesamte Vorhaben und unterstreichen gleichzeitig die Besonderheit des Projekts. Zwischen E-Mob und enercity findet an diversen Schnittstellen ein zweifacher Mehrwertaustausch statt.

Dieser bezieht sich auf die Kompetenzen und das Fachwissen innerhalb von enercity. Als „Unternehmen im Unternehmen“ darf E-Mob zentrale Funktionen und Dienstleistungsabteilungen innerhalb von enercity über die Schnittstellen nutzen. Dies betrifft u. a. die IT, die Rechts- und Personalabteilung, den Einkauf und das Marketing. Vorteilhaft ist an diesem Vorgehen, dass E-Mob diese Dienstleistungsabteilungen nicht selbst aufbauen, entsprechend keine Ressourcen aufbringen muss und das vor-

handene Fachwissen nutzen kann. E-Mob kann sich auf den Aufbau des Geschäftskerns konzentrieren.

„Ich muss sagen, ich habe den Rest des Unternehmens schon sehr unterstützend wahrgenommen, also viele mit dem Dienstleistungsgedanken auch uns gegenüber, dass sie sich wirklich als Dienstleister auch verstehen und das auch klar definiert haben.“ (Mitarbeitende*r 2)

Ein weiterer Mehrwertaustausch geschieht – so gesehen – in die andere Richtung: Durch die Schnittstellen soll ein Lerntransfer zwischen E-Mob und enercity stattfinden. E-Mob kommt dabei die Aufgabe zu, die gelebte Arbeitskultur auf enercity zu übertragen.

In den Interviews wurde bewusst von einer Lernkultur gesprochen und der Absicht, sich als AG durch E-Mob verbessern zu wollen und dies perspektivisch auch zu müssen, um eine erfolgreiche Transformation umsetzen zu können. Konkret kann das dadurch gelingen, dass E-Mob beispielsweise auf komplizierte oder alt eingeschliffene Prozesse hinweist. Die Arbeitskultur von E-Mob soll sich durch Austausch bei enercity verfestigen. Die Vorstellung besteht, dass – nach und nach – das Mindset des innovativen und agilen Start-ups in die AG durchsickert.

Trotz dieses gegenseitigen Mehrwertaustausches können die Schnittstellen auch als die Achillessehnen des Vorhabens gesehen werden. Nur wenn der Mehrwertaustausch wie angedacht gelingt, geht die Idee, die hinter E-Mob steckt, tatsächlich auf.

Zum Zeitpunkt der Projektbegleitung bestanden bereits die verschiedenen Schnittstellen. Damit der Austausch zwischen E-Mob und den Schnittstellen in den Konzern hinein besser gelingt, wurde gerade eine erweiterte Geschäftsführung aufgebaut. Darin befinden sich, neben der regulären Geschäftsführung von E-Mob, weitere Personen aus den verschiedenen Schnittstelleneinheiten. Durch das Organ der erweiterten Geschäftsführung soll der Austausch koordiniert und der Bedarf von E-Mob gegenüber den Schnittstellen abgestimmt werden. Auch sollen Verbesserungsimpulse von E-Mob besser aufgenommen und umgesetzt werden.

In den verschiedenen Interviews wurde der Austausch innerhalb der Schnittstellen immer wieder thematisiert. Allgemeiner Tenor war, dass die Schnittstellen nützlich seien und die Idee grundsätzlich funktioniere, jedoch auch Hemmnisse bestünden.

Auf der Nutzenseite steht ganz oben, dass kein eigenes Expertenwissen in den verschiedenen Fachabteilungen aufgebaut werden muss. Weiterhin wurde genannt, dass viele bei enercity bereits vorhandene Sach- und Nutzungsgegenstände genutzt werden dürfen. Das sind neben großen, wie der IT-Infrastruktur, vielfach auch nützliche und praktische Sa-

chen, u. a. Schüttgut, Lagerflächen und Kleinteile für die Installierung der Ladesäulen.

Weiterhin ist von Nutzen, dass durch die Schnittstellen ein „kurzer Draht“ zu den Kolleg*innen von enercity besteht. In dem Zusammenhang wurde mit einem ehemaligen Unternehmensteil verglichen, was mittlerweile ausgegründet ist. Hier ist es bis heute schwierig, Kontakt zu den richtigen Ansprechpartner*innen aufzunehmen. Diese sind oftmals nicht bekannt und müssen über den zentralen Telefonservice erfragt werden. Zudem sind die IT-Infrastrukturen nicht miteinander verbunden, wodurch keine E-Mail-Adressen oder Telefonnummern nachgesehen werden können.

Des Weiteren wird ein großer Nutzen beim Marketing genannt, denn hier wird zwar eine eigene, auf E-Mob abgestimmte, Kampagne durchgeführt, aber auch eine Kombination von Produkten ist problemlos möglich. So könne beispielsweise eine Kampagne gefahren werden, bei denen alle nachhaltigen Produkte beworben und in Kombination miteinander angeboten werden.

Nachteilig wird hier gesehen, dass man nach wie vor mit den großen, konventionellen Produkten, wie Strom und Gas, konkurriere. Bei der Werbung würden diese mehr Gewicht finden als die nachhaltigen Produkte.

In den Interviews wurden weitere Hemmnisse und Nachteile benannt: Es wurde deutlich, dass die Aktiengesellschaft mit Prozessen und Strukturen überladen sei, weswegen sich manche Prozesse und Entscheidungen verlangsamen. In einem Beispiel wollte E-Mob eine bestimmte Software einführen, die zunächst die üblichen Prüf- und Freigabeverfahren der AG durchlaufen musste und daher erst mit erheblicher Verzögerung eingeführt werden konnte.

Bezogen auf den angestrebten Austausch der Arbeitskulturen wurden in den Interviews zwei Punkte genannt, die Aufschluss hierüber geben:

In einem Fall hat E-Mob auf ein sehr teures internes Lagersystem aufmerksam gemacht. Bei Prüfung stellte sich heraus, dass die Verträge hierum veraltet und überholt waren. Daraufhin wurden diese aufgelöst und eine neue Systematik verabschiedet.

Beim zweiten Fall wurde allgemein geschildert, dass unterschiedliche Mentalitäten zwischen E-Mob und enercity zu spüren seien, man gleichzeitig jedoch auf viel Neugier und Verständnis stoße. Dies werde als Indiz gesehen, dass auf diesem Wege ein Kulturaustausch gelingen könnte.

Es wurde jedoch auch angemerkt, dass viele Beschäftigte von enercity die Idee hinter der Nichtausgründung nicht richtig verstanden haben und nicht wissen, was sich genau dahinter verbirgt. Die Strukturen von E-Mob, als auch dessen Funktion seien unbekannt. Ein konkreter Verbesserungsvorschlag wäre daher, innerhalb von enercity mehr über E-Mob zu infor-

mieren. Mehr Marketing und Aufklärung über E-Mob sei wünschenswert, auch um präventiv zu vermeiden, dass E-Mob aufgrund seiner Sonderrolle kritisch gesehen wird.

„Also ich sehe da jetzt gar kein Problem mit, muss ich ehrlich sagen. Ganz im Gegenteil. Ich habe den Eindruck, es gibt eine große Aufmerksamkeit.“
(Führungskraft 1)

„Ja, ich glaube schon, dass andere Bereiche neugierig sind.“ (Betriebsratsmitglied 1)

In den Interviews wurden weitere Verbesserungsideen genannt. So könne in der Zusammenarbeit mit den Schnittstellen die Fachkompetenzen und das Expertenwissen besser genutzt werden.

„Und dass wir da einfach die Kompetenzen nutzen und die Leute heranziehen, auch bei Projekten. Dass wir nicht sagen, wir können alles selber, was ja im Start-up auch so das Mindset ist, sondern wirklich sagen, okay, wir sind jetzt ein Unternehmen und wir ziehen uns die Leute ran, die die Experten sind und profitieren auch von Wissen und schaffen Synergien.“
(Mitarbeitende*r 2)

Auch beim Recruiting gäbe es noch Ausbaupotenzial. So könnte das Konzept von E-Mob stärker herausgestellt werden. Anzunehmen ist, dass die Arbeitsweise von E-Mob und das Produkt als solches, attraktiv sind und Beschäftigte mit einem bestimmten Mindset anziehe.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Schnittstellen wurde angeregt, dass durch Workshops ein gemeinschaftliches Mindset geschaffen werden könne. Die Kommunikation zwischen E-Mob und enercity müsse weiterhin aktiv gefördert werden, um Verständnis für beide Seite zu erzeugen. Hierdurch könne vermieden werden, dass die verschiedenen gelebten Arbeitskulturen die Arbeit innerhalb der Schnittstellen verkomplizieren. Dieser Punkt gelte auch für die Führung innerhalb der Schnittstellen. Diese würde entscheidend beeinflussen, wie die Ideen von E-Mob aufgenommen, umgesetzt und letztendlich auf die Arbeitskultur Einfluss nehmen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die Schnittstellen derzeit noch im Aufbau befinden. Indizien deuten darauf hin, dass die Idee des zweifachen Mehrwertaustausches gelingt. Für einen abschließenden Befund ist es jedoch zu früh.

3. Copy and paste: „E-Mob“ als Blaupause?

In den vorherigen Kapiteln wurden sowohl die Ausgangslage, die Idee und das Konstrukt von E-Mob, als auch der Ist-Stand bei der Umsetzung beschrieben. Wie deutlich wurde, war man zu diesem Zeitpunkt des Forschungsprozesses noch in der Anfangsphase, E-Mob befand sich so gesehen in den Kinderschuhen.

Dennoch lohnt sich eine Diskussion, um Faktoren, die vorhanden sein müssen, um ein Projekt wie E-Mob kopieren zu können und überhaupt aufleben zu lassen. In diesem Kapitel werden Gelingensfaktoren dafür erläutert. Dabei nehmen die Mitbestimmungskultur und der Betriebsrat als Ideengeber und Visionär eine besondere Rolle ein. Die Gelingensfaktoren wurden im dritten Reflexionsworkshop mit den betrieblichen Sozialpartner*innen diskutiert.

3.1 Gelingensfaktoren für das „Unternehmen im Unternehmen“

Schaut man zusammenfassend auf wesentliche Gelingensfaktoren wird deutlich, dass es zum damaligen Zeitpunkt einen Rahmen gab, der dieses Experiment erlaubte und bis heute möglich macht. Dieser Rahmen setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, die in ihrer Zusammensetzung die Voraussetzungen schafften und auch weiterhin zum Gelingen beitragen.

„A, einen guten Rahmen zu haben. B, gute Leute, C, gute Stimmung und D, Augenhöhe. Das ist, glaube ich, das A und O. Man kann heutzutage nicht mehr von oben durchstechen, sondern man muss hier gemeinschaftlich Lösungen finden. Das wird, glaube ich, das wird das Entscheidende sein. Und sie brauchen halt irgendwie marktfähige Prozesse und so, das ist ja klar. Aber oberste ist, glaube ich, Augenhöhe, würde ich sagen.“ (Betriebsratsmitglied 1)

Ein wesentlicher Gelingensfaktor ist in der damaligen *Marktsituation* zu finden. Die Elektromobilität hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt – ein Fortschritt, der maßgeblich durch günstige marktliche Rahmenbedingungen begünstigt wurde. Der Ausstieg vom Verbrennungsmotor, Förderprogramme, regulatorische Vorgaben und ein wachsendes Umweltbewusstsein in der Gesellschaft haben die Grundlagen für ein dynamisches Wachstum geschaffen und die Elektromobilität zu einem Zukunftsthema bei der Transformation von *enercity* werden lassen.

Die E-Mobilität hat sich zu einer attraktiven, zukunftsversprechenden Branche entwickelt. Der Markt verspricht ein hohes Wachstumspotenzial, was förderlich war und ist, um ein Experiment wie E-Mob zu realisieren. Dadurch wurde eine zweifache Transformation umgesetzt: die der Unternehmenskultur und die der Produkte.

„Und die äußeren Rahmenbedingungen sind ja nun mal auch nicht schlecht. Elektromobilität soll und muss man machen, weil die Reise einfach dahingeht. Also irgendwann wird der letzte Verbrenner gebaut, also soll man sich seine Scheibe vom Kuchen doch versuchen abzuschneiden?“ (Betriebsratsmitglied 1)

Neben der bestehenden Marktsituation und dem attraktiven Produkt waren ein wesentlicher Gelingensfaktor bei E-Mob die *glücklichen finanziellen Beteiligungen* bei anderen Start-ups. Hierdurch stand E-Mob von Beginn an gut finanziell da. Das und ein lineares, stabiles Wachstum von E-Mob sorgte für Stabilität, minderte den finanziellen Druck und die Abhängigkeit von enercity.

„Und der Haupterfolgssfaktor bei uns, warum die Organisation eigentlich auch so ganz gut geklappt hat, war aber der Faktor, auf den wir [...] mit am wenigsten Einfluss hatten oder der einfach ein Glücksfaktor war. Und das waren halt diese guten Deals am Anfang, dass wir sofort erfolgreich waren. Also wenn man das jetzt die Kultur und wie dynamisch die Mitarbeiter da mitgemacht haben, da ist, glaube ich, diese Einflussgröße, dass wir am Anfang gute Erfolge hatten. Das ist unser Glück gewesen im Vergleich zu den anderen Dienstleistungsabteilungen. Wenn die jetzt den gleichen Pfad gegangen wären, auch wir machen mal das Unternehmen im Unternehmen, da fehlt aber am Anfang dieser Erfolgsfaktor, dann ist das, glaube ich [...] einfach schwieriger. Wir haben einfach Glück gehabt. Muss man auch sagen.“ (Mitarbeitende*r 1)

Ein ebenso bedeutsamer Gelingensfaktor betraf die *Absicherung von Beschäftigten*. Die Beschäftigung bei E-Mob, ging und geht mit keinerlei Nachteilen einher. Es gelten weiterhin alle Arbeitsbedingungen von enercity. Zusätzlich wird eine Incentives-Vergütung gezahlt; abhängig von dem wirtschaftlichen Abschluss von E-Mob. Die Beschäftigten konnten und können sich daher ohne Risiko auf E-Mob einlassen.

In diesem Zusammenhang wurde von den betrieblichen Sozialpartner*innen eine *frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten* betont. Dies sei ebenso ein Gelingensfaktor und sollte während des gesamten Prozesses immer mitbedacht werden. Bei E-Mob wird der Versuch unternommen, die Beschäftigten fortwährend in den Veränderungsprozess zu involvieren. Ob dies gelingt, kann jedoch zum Abschluss des Forschungsprojektes nicht abschließend beurteilt werden.

Letztendlich bleibt die Erkenntnis, dass ein entscheidender Vorteil in den *betrieblichen Sozialpartner*innen* zu finden ist. Die Chance und das

Potenzial hinter E-Mob wurde zum richtigen Zeitpunkt von den richtigen *Personen*, sowohl auf Betriebsrats- als auch auf Arbeitgeberseite, erkannt. Dieser Aspekt wird in den nachfolgenden Teilkapiteln nochmal gesondert erläutert. An dieser Stelle sei vorausgesagt, dass die betrieblichen Sozialpartner*innen E-Mob ausdrücklich gewollt und in ihren jeweiligen Reihen Überzeugungsarbeit geleistet haben. Es bestand beidseitig ein hohes Interesse daran, E-Mob mit dem Zukunftsanspruch zu realisieren.

Hinzu kam der glückliche Umstand, dass die Personen, die sich E-Mob annahmen, über ähnliche *Visionen* verfügten. Im dritten Reflexionsworkshop wurde u. a. dieser Aspekt diskutiert. Denn Visionen allein sind nicht ausreichend, sondern man bräuchte ebenso den Mut zum Andersdenken und letztendlich bei der Umsetzung zukünftiger Geschäftsmodelle (dritter Reflektionsworkshop, Betriebsratsmitglied 2).

Man müsse sich damit auseinandersetzen, wie die Zukunft und die zukünftigen Geschäftsmodelle außerhalb des eigenen Umfelds funktionierten. Dies wird als sehr voraussetzungsfull verstanden und ist deswegen sehr subjektiv. Als Glücksfall wird daher gesehen, dass die betrieblichen Sozialpartner*innen sehr ähnliche Visionen entwickelten.

Im dritten Reflexionsworkshop wurden auch Einflussfaktoren diskutiert, die für das künftige Gelingen des Vorhabens relevant sein könnten. Ein Aspekt betraf die *interne Kommunikation*: Es wurde angeregt, innerhalb von enercity umfassender über E-Mob zu informieren. Eine verbesserte Informationsweitergabe könnte dazu beitragen, potenzielle Spannungen vorzubeugen und ein konstruktives Miteinander zwischen E-Mob und enercity zu fördern.

Die Visionen betrafen vor allem die *Unternehmenskultur*. Sie fungiert als unsichtbare Rahmengerberin für Wandel und Innovation. Ein Gelingensfaktor ist dabei, dass Strukturen und Prozesse bewusst hinterfragt werden und Offenheit für Kritik besteht. Eine gelebte Lernkultur – eine, die nicht nur akzeptiert, sondern aktiv gewollt ist – ist unerlässlich, um neue Technologien und Denkweisen erfolgreich zu integrieren. Für eine moderne Gestaltung von Arbeit braucht es freie Gestaltungsmöglichkeiten und Selbstbestimmung mit einer Vertrauenskultur als Grundlage.

Als wesentliches Element und Gelingensfaktor dieser Unternehmenskultur wird das *Führungsverständnis* gesehen. Führung soll als Teamarbeit gelebt werden und mit einer neuen Haltung. Im Wesentlichen ist diese geprägt dadurch, dass die Innovationskraft von Beschäftigten im beruflichen Alltag aktiviert und gefördert werden soll. Mitarbeitende sollen befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen. Dies wird als Transformationsbasis begriffen und soll durch und mit E-Mob immer mitgedacht und mitberücksichtigt werden.

„Einen situativen, kooperativen Führungsstil, wo man die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eher unterstützt, ihren Job zu machen. Und sie sollen die Entscheidungen auch am besten treffen und gemeinsam schauen, wie sie erfolgreich sein können. Und da müssen wir sie natürlich zu befähigen und zu bringen und das müssen sie auch erst mal lernen.“ (Führungskraft 1)

Schaut man zusammenfassend auf die Gelingensfaktoren und -bedingungen so wird deutlich, dass die Konstellation der betrieblichen Sozialpartner*innen untereinander und die persönliche Einstellung der Entscheidungsträger*innen entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung von E-Mob waren. Hierauf wird nachfolgend nochmal ein Blick geworfen.

3.2 Der Betriebsrat als Ideengeber und Visionär

Der Betriebsrat von enercity spielt eine bedeutende Rolle in der Unternehmensentwicklung des Konzerns und der betrieblichen Ausgestaltung des Unternehmens. Sie geht zum Teil weit über den gesetzlichen Anspruch des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus und fußt auf einer gewachsenen sowie vertrauensvollen Zusammenarbeit der Betriebsparteien. Von verschiedenen Akteur*innen wurde das positive Image des Betriebsrates im Unternehmen bekräftigt, was sich auch am hohen Vertrauen der Belegschaft zeigt.

Der Betriebsrat setzt sich nicht nur für die Rechte der Arbeitnehmer*innen und gute Arbeitsbedingungen ein, sondern er begreift sich auch in einer Rolle, die sich einen visionären Blick in die Zukunft erlaubt. Um Arbeitsplätze zu erhalten und gleichzeitig Arbeit attraktiv und einem modernen Zeitgeist entsprechend zu gestalten, setzt sich der Betriebsrat mit modernen Arbeitsformen auseinander. Er entwickelt zukunftsorientierte Konzepte und fördert neue Arbeits- und Gestaltungsweisen. Er versteht sich als Zukunftsgestalter und Innovationstreiber und nimmt damit eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung der Transformation ein, die sich beispielhaft an dem Projekt E-Mob zeigt.

Im Vorstand der Aktiengesellschaft trifft der Betriebsrat auf eine offene Haltung. Die betriebliche Mitbestimmung wird als Schlüsselement der Transformation gesehen. Dahinter steckt die Überzeugung, dass Veränderungen nur dann erfolgreich sein können, wenn sie gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.

Die Besonderheit von E-Mob ist letztendlich im gemeinsamen Gestaltungswillen beider Betriebsparteien zu finden. Dies zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl Unternehmen wie Betriebsrat von Beginn an mit einer gemeinsamen Vision die Geschäftsmodellentwicklung begleitet haben.

3.3 Voraussetzungsvolle Mitbestimmungskultur

Ein weiterer Faktor, der bei der Entscheidung der Nichtausgründung von Bedeutung ist, ist in der Mitbestimmung und weiter in der betrieblichen Sozialpartnerschaft zu finden. Es existieren auf beiden Seiten ähnliche Visionen einer zukünftigen Arbeitswelt und mit E-Mob wurde beidseitig Raum gegeben, dies einmal auszuprobieren.

Bereits im Vorfeld wurden wesentliche Merkmale der zukünftigen Zusammenarbeit benannt und auf diese haben sich die Akteur*innen in den Projektphasen immer wieder berufen. Dazu gehört zum einen die Haltung der Sozialpartner*innen, dass Probleme erst dann besprochen werden, wenn sie entstanden sind – und dass potenziell auftretende Probleme bei der Entwicklung des „Unternehmens im Unternehmen“ nicht bereits im Vorfeld die eigentliche Idee torpedieren.

Zum anderen sicherte die Vermeidung von sogenannten „Wenn-Dann-Regeln“ die Entwicklung des „Unternehmens im Unternehmen“. Beide Betriebsparteien konnten der gemeinsamen Idee des „Unternehmens im Unternehmen“ folgen, ohne den nicht voraussehbaren Verlauf des Geschäftsmodells durch Regularien konkretisieren zu müssen.

Der Betriebsrat zeigte sich offen für Vorgehensweisen, Konzepte und Strukturen, die in der Projektentwicklung ausprobiert wurden und ließ hier gewisse Felder bewusst unreguliert. Das Vertrauen darauf, bei Bedarf jederzeit eine sichernde Regelung einführen zu können, gestattete die Duldung einzelner Verfahren und Prozesse.

„Wie gehe ich jetzt damit um, wenn da Ansinnen an mich herangetragen werden, wo ich vielleicht [...] als Betriebsrat nicht gleich aufspringen möchte, aber es eben auch im Sinne dieses, ja, dieses neuen Unternehmens im Unternehmen ist, es einfach mal zulassen möchte und einfach mal probieren möchte und gucken muss.“ (Gewerkschaftsvertreter*in 1)

Mitbestimmung wird als tragende Säule für die Transformationsbewegungen bei enercity begriffen, in der der Betriebsrat als gleichwertiger Partner mitgedacht und einbezogen wird. Explizit wurde in den Interviews von Führungskräften genannt, dass Mitbestimmung nicht zur Entschleunigung führt. Im Gegenteil: Veränderungen können so erfolgreicher umgesetzt werden. Diese Haltung führt zu einer Sozialpartnerschaft, die von gemeinsamem Gestaltungswillen geprägt und auf einer vertrauensvollen Basis fußt. Beide Seiten der betrieblichen Sozialpartner*innen sind sich einig darin, dass Streit und der Austausch von Standpunkten wichtig für das Erreichen von guten Ergebnissen seien.

„Das ist nämlich der Kulturwandel. Nicht ich mache mir im stillen Kämmerlein Gedanken und dann komme ich mit einer Masterfolie und sage so, das ist es. Sondern, dass ich den Input von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit abhole und einsammle, um zu guten Lösungen zu kommen. Und dass ich da schon den Betriebsrat mit einbinde.“ (Führungskraft 3)

Im dritten Reflexionsworkshop wurde die Bereitschaft zur offenen Kommunikation und Transparenz als Voraussetzung für ein solches Miteinander genannt. Ebenso ist ein Faktor hiervon, dass der Betriebsrat eng bei Problemen und Entwicklungen beteiligt wird. Es darf nichts schöngeredet werden, auch in schwierigen Situationen. Dies ist die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander, um Zukunft zu gestalten.

Die Gründung des „Unternehmens im Unternehmen“ bei enercity ist als Beispiel für eine gelungene *„betriebliche Transformationspartnerschaft“* (Niewerth 2025, S. 124f.) zu sehen: Das Projekt ist von einem gemeinsamen Gestaltungswillen der Betriebsparteien geprägt, der sich dadurch auszeichnet, dass sowohl Unternehmen wie Betriebsrat mit einer gemeinsamen Vision die Geschäftsmodellentwicklung im Sinne der Transformation von enercity begleitet haben.

Genauso gehört zur erfolgreichen betrieblichen Transformationspartnerschaften die Erkenntnis, dass Streit wichtig ist, um gute Ergebnisse hervorzubringen.

„Man streitet sich schon, das muss man sagen. Aber wir finden in der Regel gute Regelungen.“ (Betriebsratsmitglied 1)

Hier wird deutlich, dass die Konfliktpartnerschaft¹ im Müller-Jentsch'sen Sinne (Müller-Jentsch 1999) immer noch existiert und sich sogar noch in Qualität und Güte weiterentwickeln kann. Die betriebliche Transformationspartnerschaft zeigt sich innerhalb dieses Forschungsprojektes.

Die Entwicklung von dynamikrobusten Strukturen unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für Transformation im Unternehmen standen dabei im Vordergrund.

Die bei enercity und E-Mob zu beobachtende Besonderheit in der Beziehung und Zusammenarbeit der Betriebsparteien bezeichnen wir als *„betriebliche Transformationspartnerschaft“* (Niewerth 2025, S. 133).

1 Der Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ wurde 1991 von Walther Müller-Jentsch entwickelt. In einer betrieblichen Konfliktpartnerschaft wird davon ausgegangen, dass Interessenkonflikte zwischen den Parteien – Arbeitgebern und Arbeitnehmenden bzw. deren Vertretungen – strukturell gegeben sind, aber nicht zwangsläufig zu destruktiven Auseinandersetzungen führen müssen. Vielmehr werden der Konflikt und seine Lösung als eine Möglichkeit zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen und des Unternehmens verstanden. (Müller-Jentsch 1999)

4. Zusammenfassung und Ausblick

Aus vielfältiger Perspektive ist das „Unternehmen im Unternehmen“ bei enercity ein bemerkenswertes Beispiel für betriebliche Mitbestimmung. Das Ziel der Begleitforschung bestand darin, Erkenntnisse über die Implementierung des „Unternehmens im Unternehmen“ unter Begleitung der Mitbestimmungsakteur*innen zu generieren. Für sie stand dabei die Entwicklung von dynamikrobusten Strukturen unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für Transformation im Vordergrund.

Die betrieblichen Sozialpartner*innen streben danach, enercity zukunftsfähig aufzustellen, was für die Energiebranche eine umfassende Neuaufstellung bedeutet. Die Transformation erfordert die Entwicklung von spezifischen und innovativen Lösungen. Dabei soll die Marke von enercity nachhaltig gestärkt und nicht etwa durch Ausgründungen und eines einhergehenden Identitätsverlusts geschwächt werden. Diese perspektivische Neuaufstellung beinhaltet die Etablierung eines neuen Zeitgeists und einer neuen Kultur, welche in E-Mob erprobt und in der Aktiengesellschaft verbreitet werden soll.

Viele Prozesse befanden (und befinden) sich zum Zeitpunkt der Begleitforschung noch in der Umsetzung oder sollen erst in naher Zukunft umgesetzt werden. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Anwendung des unternehmensabhängigen Vergütungsmodells, welches speziell für den Bereich der E-Mobilität eingeführt wurde. Die Einführung fand erst im Herbst 2024 nach der Datenaufnahme statt.

Ein weiteres Beispiel ist in der Auslebung der erweiterten Geschäftsführung in den Supportbereichen zu finden, da diese sich noch im Aufbau befinden.

Handelt es sich bei den vorliegenden Befunden zunächst nur um eine Momentaufnahme, so lassen sich doch wesentliche Erkenntnisse aus diesem Projekt ableiten:

Aus der Perspektive der Mitbestimmung zeigt sich am Projekt „Unternehmen im Unternehmen“ und vor dem Hintergrund umfassender gesellschaftlicher Transformationsherausforderungen der erfolgreiche Versuch Mitbestimmungsrechte nachhaltig zu sichern. Durch das Konstrukt des „Unternehmens im Unternehmen“ ist es gelungen, dass die Mitbestimmungsrechte weiterhin fortbestehen und die organisatorische Reichweite der Mitbestimmung nicht nur erhalten, sondern auch ausgebaut werden.

Gegenüber Ausgründungen ist dies ein entschiedener Vorteil, denn hier müssen oft Zuständigkeiten erstritten werden, teilweise wird Mitbestimmung sogar gänzlich umgangen. Das Transformationsprojekt fällt durch die gelebte Praxis der betrieblichen Sozialpartnerschaft auf: Diese

charakterisiert sich durch eine überaus vertrauensvolle Beziehung, in der Raum für Experimente gegeben wird, immer mit dem Streben und der Überzeugung, dass nur gemeinsam die Transformation des Unternehmens gelingen kann. Dieses Miteinander wird als eine „betriebliche Transformationspartnerschaft“ (Niewerth 2025, S. 124 f.) verstanden.

Aus Organisationsperspektive stellt sich die Nähe zur Konzernmutter gleichermaßen als Vorteil, wie auch als Nachteil des „Unternehmens im Unternehmen“ dar. Dies zeigt sich insbesondere in der Schnittstellenproblematik, die verdeutlicht, mit welchen Herausforderungen das „Unternehmen im Unternehmen“ verbunden ist.

Abseits betriebswirtschaftlicher Faktoren stehen Start-ups für ein bestimmtes disruptives Selbstverständnis: Sie stellen gewohnte Abläufe in Frage und probieren Neues aus. Das „Unternehmen im Unternehmen“ ist vergleichbar mit der Denkfigur des Unternehmens-Fraktals. Fraktale – im Kontext der Unternehmensorganisation – sind nach Warnecke selbständig agierende Unternehmenseinheiten, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind. Die Nähe zu Linienorganisationen machen fraktale Organisationen allerdings anfällig dafür, „rückfällig“ zu werden und Strukturen sowie Prozesse der Herkunftsorganisation unhinterfragt zu übernehmen (Warnecke 1992, S.142 f.).

Gleichermaßen läuft die Herkunftsorganisation Gefahr, das Fraktal zu stark zu beeinflussen und damit das disruptive und innovative Potenzial einzuschränken. Genau an diesen Schnittstellen von Fraktal zur Konzernmutter zeigen sich erhebliche Vor- wie Nachteile der E-Mob-Entwicklung innerhalb der Konzernstruktur. In dem Betriebsprojekt stoßen Dimensionen von Management, Leadership, Kultur und Zusammenarbeit eines Start-ups auf die der Herkunftsorganisation.

Dieser Grenzkonflikt begleitet die Unternehmensgenese dauerhaft: Als Stakeholder treten zum einen die Beschäftigten in Erscheinung, die innerhalb des „Unternehmens im Unternehmen“ agieren. Demgegenüber nimmt die Managementseite durch Rahmen- und Struktursetzungen Einfluss auf die Ausgestaltung des Fraktals. Eine besondere Rolle nimmt in diesem Prozess der Betriebsrat ein, der durch die Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte und der Duldung von regulierungsfreien Entwicklungen Einfluss auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen innerhalb des Fraktals und in der Konzernmutter hat.

Die Herangehensweise und Umsetzung verweisen auf einen gänzlich neuen Weg bei der Bewältigung der allgegenwärtigen Transformation. Statt wie bislang neue Geschäftsfelder auszugründen, wird das Geschäftsfeld der *Elektromobilität* als „Unternehmen im Unternehmen“ geführt. Hinter diesem Vorgehen stecken zwei Transformationsstränge: einerseits die Förderung eines zukunftsweisenden Geschäftsfelds, der

Elektromobilität, und andererseits die Integration einer modernen und bewusst andersartigen Unternehmenskultur. Das Ziel ist es, den dort gelebten Transformationsspirit in der gesamten enercity AG zu verbreiten.

Unklar ist, ob E-Mob tatsächlich die erhoffte Innovationskraft nicht nur wecken, sondern auch nachhaltig umsetzen kann. Wie erfolgreich E-Mob bei der Entwicklung und Etablierung marktfähiger Prozesse im Sinne einer Skalierung sein wird, die den Anforderungen von morgen gerecht werden, ist zum heutigen Tage unklar. Bei der Umsetzung der angestrebten Unternehmenskultur befindet sich E-Mob noch am Anfang.

Eine erneute Untersuchung wäre dann sinnvoll, wenn sich die bestehenden Strukturen weiterentwickelt oder – im Gegenteil – nicht ausreichend etabliert haben. Besonders im Hinblick auf personelle Veränderungen, etwa durch den Wechsel des Arbeitsdirektors, ist es wichtig, dass das Vertrauen in den begonnenen Prozess auch auf die neue Führungsperson übergeht und das Vorgehen konsequent weitergeführt wird.

Es wäre eine weitere wichtige Erkenntnis, die Grenzsituation von E-Mob innerhalb von enercity weiterhin in den Blick zu nehmen und zu prüfen, wie die Beschäftigten in der fortschreitenden Entwicklung den zweifachen Mehrwertaustausch bewältigen. Insgesamt zeigt sich, dass der Erfolg solcher Entwicklungen stark von den handelnden Persönlichkeiten abhängen – insbesondere von deren Vorstellungen einer zukunftsfähigen und modernen Arbeitswelt. Die individuelle Vision und das Engagement der Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie maßgeblich Einfluss auf die Umsetzung und Akzeptanz neuer Strukturen und Prozesse haben.

Die Überzeugung bleibt jedoch bestehen, dass die betriebliche Transformationspartnerschaft bei der Geschäftsmodellentwicklung E-Mob das Potenzial besitzt, entscheidende Entwicklungen bei der Bewältigung der Transformation innerhalb von enercity anzustoßen.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 30.9.2025 abgerufen.

enercity (2024): Nachhaltigkeitserklärung für den enercity-Konzern 2024, Hannover.

<https://www.enercity.com/downloads/enercity-nachhaltigkeitserklaerung-2024.pdf>

enercity (2025): Ein flächendeckendes Schnellladenetz für Deutschland.

<https://www.enercity.de/magazin/unsere-welt/deutschlandnetz-ladeinfrastruktur>

Glaser, Barney G. (1978): Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory, Mill Valley: Sociology Press.
Zitiert aus: Heidrun Schulze, Biografische Fallrekonstruktion. In: Mey, Günter / Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 603–627.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>

Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.) (1999): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 3. Auflage, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen 1, München: Rainer Hampp.

Niewerth, Claudia (2025): Experimentierräume der Mitbestimmung: betriebliche Transformationspartnerschaften. In: Wannöfel, Manfred / Hoose, Fabian / Niewerth, Claudia / Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2025): Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 123–145.

<https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783748953081.pdf>

Warnecke, Hans-Jürgen (1992): Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur. 1. Auflage, Berlin: Springer.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-06647-8>

