



^ Die Energiewende stellt traditionelle Unternehmen zur Energieerzeugung vor neue Herausforderungen

DIE VERDECKTE SEITE DES TRANSFORMATIONSPROZESSES DER ENERGIEWIRTSCHAFT

Der Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie untersucht die organisations- und arbeitssoziologischen Aspekte der Energiewende

Der Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie von Prof. Dr. Heike Jacobsen untersucht, was die Herausforderungen der Energiewende für die Arbeitsprozesse und die Beschäftigungsbedingungen in den traditionellen Energieversorgungsunternehmen bedeuten. Mehrere Stadtwerke und zwei der vier großen, international agierenden Energieerzeuger gaben bisher Einblicke in die Praxis ihrer Reorganisationsmaßnahmen und deren Folgen für Arbeit und Beschäftigung. Drei zentrale Aspekte sind hervorzuheben:

Sich dem Änderungsbedarf stellen

Energieversorger und Stadtwerke werden häufig in der Öffentlichkeit, aber auch von Expertinnen und Experten aus der Energieforschung und der Energiepolitik als wenig flexibel und wenig veränderungswillig wahrgenommen. Wenn daher ein Mitglied des Managements eines der Großunternehmen feststellt: »Das Fundament unseres Hauses wird uns unter den Füßen weggezogen«, so wird der Veränderungsdruck durch weniger langfristige Planbarkeit, mehr Wettbewerb und schrumpfende Renditen deutlich. Gleichmaßen sind starke Beharrungstendenzen erkennbar, die mit der traditionellen Rolle der Grundlastbereitsteller im Dienste der Versorgungssicherheit verbunden sind. Unter diesen Bedingungen dennoch aktiv zu werden und konkrete strategische und operative Änderungen herbeizuführen, ist eine Aufgabe, der sich die Unternehmen auf unterschiedliche Weise stellen.

Von Quantität auf Qualität umsteuern

Unter den geänderten Wettbewerbsbedingungen ist ein fundamentaler Wandel vom Versorger zum Dienstleister zu beobachten: Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse müssen am Nutzen der gewerblichen und privaten Verbraucher ausgerichtet werden. Im Unterschied zu den meisten Innovationsprozessen ist in diesem Fall ein sofortiges radikales Umsteuern nötig – von möglichst kostengünstiger auf möglichst nachhaltige Erzeugung von Energie, von möglichst hohem Absatz auf möglichst effizienten Einsatz der Energie beim Nutzer, wobei auch die Rendite stimmen muss. Konsequenter Dienstleistungsorientierung, das heißt von Energieeinsparungspotenzialen beim Nutzer her zu denken, wird zum Beispiel deutlich beim Ausbau von Contracting-, Leasing- und Energiemanagementleistungen; hochspezialisierte technische Fachleute sind gefordert, ihre Qualifikationsprofile um verkäuferisches Geschick und soziale Kompetenzen zu erweitern. Dieser Umsteuerungsprozess verlangt neue Organisationsstrukturen, neue Arbeitsprozesse und neue Qualifikationen, die erst in konfliktbehafteten Prozessen im Unternehmen entwickelt werden müssen.

Stabilitätsbedürfnisse und Flexibilitätsanforderungen

Erwartungen, sich bisher fachfremde und überfachliche Kompetenzen anzueignen, sich an renditegesteuerten Kennzahlen zu orientieren und flexibel, projektorientiert zu arbeiten, sind relatives Neuland für die an Stabilität und Sicherheit gewöhnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser traditionell von guten wirtschaftlichen Bedingungen und langfristig orientierten Strategien gekennzeichneten Branche. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist mit fast 50 Jahren besonders hoch und ein Drittel der Beschäftigten wird in den kommenden zwölf Jahren in die Rente ausscheiden. Die Stabilitätsbedürfnisse der Belegschaft mit den notwendig gewordenen Flexibilitätsanforderungen in Übereinstimmung zu bringen, ist eine der großen Herausforderungen, vor die die Energiewende die Energieversorger stellt.

Der Erfolg der Energiewende hängt also nicht allein von technologischen und finanziellen Grundlagen ab. Er fußt insbesondere auch auf einem Wandel der Arbeitsorganisation, der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen in den Versorgungsunternehmen. In die Forschung zu dieser verdeckten Seite des gegenwärtigen Transformationsprozesses der Energiewirtschaft werden auch vergleichbare Erfahrungen aus anderen Ländern einbezogen. Erste Ergebnisse werden im Juli 2014 beim Weltkongress der International Sociological Association in Yokohama/Japan und im Oktober 2014 beim Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Trier vorgestellt.

Professur Wirtschafts- und Industriesoziologie
PROF. DR. HEIKE JACOBSEN
