

»Das Fundament unseres Hauses wird uns unter den Füßen weggezogen«

Energieversorger im Reorganisationsprozess

Heike Jacobsen, Franziska Blazejewski und Patricia Graf

Beitrag zur Veranstaltung »Neue Technologien, soziale Praktiken und gesellschaftliche Auseinandersetzungen – Die Energiewende als Konfliktfeld« der Sektion Wissenschafts- und Technikforschung – organisiert von Gerhard Fuchs

Die Energieversorger sehen sich durch die Politik zur Energiewende vor Anforderungen gestellt, sich möglichst rasch an neuen Zielen auszurichten – aber welche sind das? Zunächst scheint es um *technologisch* basierte Ziele zu gehen: Abkehr von der Atomenergie, Hinwendung zu erneuerbaren Energien, eher Gas- als Kohlestromerzeugung. Daneben geht es um auf den ersten Blick *organisatorische* Ziele, die jedoch weitreichende Veränderungen des gesamten Sektors zur Folge haben, nämlich um die Integration auch dezentral erzeugter Energie in die bisher zentralistisch ausgelegten Netze. Hier wird schon deutlich: Mit simpler Anpassung ist das nicht zu bewältigen, grundlegende Umsteuerungen sind gefragt, neue »Geschäftsmodelle« in der Sprache der Betriebswirtschaftslehre oder Managementlehre. Denn eigentlich, so könnte man sagen, geht es in Zukunft darum, möglichst wenig Energie zu verbrauchen. Es ist nicht überraschend, dass die Energieversorger sich nicht schon seit langem größere Energieeffizienz, also den sparsameren Umgang mit erzeugter Energie, auf die Fahnen geschrieben haben, denn dies scheint zumindest zunächst ihrem vordergründigen Interesse an maximalem Energieabsatz zu widersprechen. Dieser Grundkonflikt der Umsetzung der Energiewende durch die Energieversorger wird selten explizit angesprochen. Wie sollen sie profitabel arbeiten, wenn von ihrem Produkt – Energie in Form von Strom, Wärme, Gas – künftig weniger als bisher verbraucht werden soll? Welches *wirtschaftliche* Ziel sollen und können sie anstreben? Unversehens wird diese Branche zum unfreiwilligen Protagonisten der Postwachstumsgesellschaft. Weniger statt mehr Energieverbrauch – was gesellschaftlich ein hoch anerkanntes Ziel ist, zwingt Energieriesen scheinbar in die Knie. Woraus sollen sie Gewinne erwirtschaften, wenn nicht aus Steigerungen des Absatzes von Energie?

In Öffentlichkeit und Politik scheint Common Sense zu sein, dass die in Deutschland ansässigen Energieversorger eher schwerfällig auf diese Änderung ihrer Rahmenbedingungen reagieren und dass sie zurückhaltend sind mit radikalen Innovationen. Was also tun Energieversorger

heute, um sich mit veränderten Bedingungen auseinanderzusetzen? Je nach Perspektive rücken unterschiedliche Handlungsfelder und Dimensionen der Veränderung ins Blickfeld. Unsere Perspektive stellt die Energieversorgungsunternehmen als Organisationen in den Mittelpunkt, und zwar als Organisationen, die zum einen ihre internen Strukturen und Prozesse verändern müssen, um neuen Anforderungen gerecht zu werden und die zum anderen ihre bisherigen Traditionen, Erwerbsarbeit zu organisieren in Frage stellen bzw. in Frage gestellt sehen. Bei näherem Hinsehen erweist sich das als Überschrift für diesen Beitrag verwendete Zitat als zweideutig – Fundamente des Hauses der Energieversorger sind einerseits die bisherigen technischen und ökonomischen Strukturen der Energieversorgung in Deutschland. Es sind aber andererseits auch die bisherigen personellen und personalpolitischen Strukturen einer Branche des primären und sekundären Sektors, deren Identität durch besondere Stabilität und Zuverlässigkeit bis in die Formulierung von Arbeitsverträgen und die beruflichen Erwartungen der Beschäftigten hinein geprägt wurde. Konflikte sind in diesem Umbruchprozess unvermeidlich.

Wir haben explorative Interviews in verschiedenen Zweigen der Energiewirtschaft geführt und stellen auf dieser Basis im Folgenden einige Thesen zur personellen und arbeitsorganisatorischen Umsetzung der Energiewende bei den Energieversorgern zur Diskussion. Wir interpretieren unsere Befunde mit Bezug auf die Soziologie der Konventionen.

Zur Ausgangssituation

Zuverlässige Energieversorgung ist eine grundlegende Voraussetzung für das Funktionieren hochtechnisierter Produktionsprozesse; Produzent/-innen und Konsument/-innen müssen stabil mit Strom, Gas und Kraftstoffen versorgt werden können. Der relative Rückgang der industriellen Produktion hat an dieser Notwendigkeit nichts verändert, denn auch für die Erzeugung von Dienstleistungen wird Energie gebraucht. In den letzten beiden Jahrzehnten wurden die Rahmenbedingungen für Energieerzeugung, -verteilung und -versorgung vor allem im Zuge einer Öffnung durch Wettbewerbselemente politisch re-reguliert. Energieversorger, die vorher regionale Monopolisten waren, sollten und sollen nun gegeneinander konkurrieren.

Im Zuge der Umsetzung der Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) 1998 wurde die Struktur der Anbieter bereits erheblich verändert. Die ehemals neun regionalen Monopolisten fusionierten zu den sogenannten »Big Four« (Vattenfall, EnBW, Eon, RWE), die heute vertikal hochintegriert 80 Prozent der Energie erzeugen und vertreiben. Daneben agieren circa 725 Stadtwerke vor allem am Ende der Wertschöpfungskette, »auf der letzten Meile zum Kunden« (Jansen et al. 2007: 1). Im Zuge der Liberalisierung ging die Anzahl öffentlich rechtlicher Unternehmen zurück, und private Rechtsformen nahmen zu. »Trotz der erfolgten Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen und des Rechtsformwechsels sind die kommunalen Energieversorger vielfach zumindest mehrheitlich in öffentlichem Besitz geblieben« (Bontrup, Marquardt 2010: 67). Wie Heinz-Josef Bontrup und Ralf-Michael Marquardt (2010) ermittelten, wurde zwischen 1992 und 2006 etwa ein Drittel der Arbeitsplätze in der Elektrizitätswirtschaft abgebaut von ehemals circa 300.000 auf nur mehr gut 200.000 (vergleiche BMWi, BMU 2012). Dies geschah in überwiegendem Maße nicht mit betriebsbedingten Kündigungen, sondern mit tarifver-

traglich oder betrieblich vereinbarten Instrumenten, wie Vorruhestandsregelungen, Aufhebungsverträgen und Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bei Outsourcing-Maßnahmen. Die Autoren halten weiter fest: Die beobachtete Transformation der Unternehmenskulturen von Versorgungssicherheit zu primär marktorientierten Zielen (Kunden- und Wettbewerbsorientierung, Effizienz) »war insbesondere von den Arbeitnehmern zu bewerkstelligen; diese hatten die neuen Herausforderungen anzunehmen und sich den veränderten Arbeitsanforderungen und -bedingungen anzupassen« (Bontrup, Marquardt 2010: 96). Durch die Entstehung neuer Bereiche und Abteilungen im Zuge der Marktöffnung (Marketing, Risikomanagement, Asset Management, Handel, Außendienst, Vertrieb), Outsourcing (erst Einfach Tätigkeiten, dann hochspezialisierte und zuletzt kerngeschäftsnaher Dienstleistungen) und Restrukturierungen durch Fusionen führten mehr als die Hälfte der Mitarbeiter andere Tätigkeiten aus als vor der Liberalisierung (Bontrup, Marquardt 2010).

Diese Befunde legen den Gedanken nahe, dass die Branche schon lange vor Verkündung der »Energiewende«, deren Beginn die Nuklearkatastrophe in Fukushima 2011 markiert, auf dem heute noch zu beobachtenden Weg war. Und tatsächlich stützen auch unsere Daten diese Einschätzung – die explizite Politik der Energiewende hat natürlich im Hinblick auf die Atomenergie noch mal neue Voraussetzungen geschaffen. In anderen relevanten Handlungsfeldern hingegen – Integration erneuerbarer Energien, Energieeffizienzsteigerung aus Klimaschutzgründen – liegen die Weichenstellungen bereits sehr viel länger zurück und hätten eben auch schon früher offensiver umgesetzt werden können. Während die Marktöffnung auf die (Selbst-) Regulierung über Marktpreise fokussierte, wurde für die Realisierung einer nachhaltigen Energieversorgung das Energiewende-Projekt mit dem Ausstieg aus Atomenergie und der Ausweitung erneuerbarer Energien in Angriff genommen. Dadurch verschärften sich die Herausforderungen für die etablierten Energieversorgungsunternehmen.

Zu den Ausgangsbedingungen gehört auch, dass die Branche in besonders hohem Maße von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen ist, denn die Beschäftigung in dieser über lange Zeit sehr stabilen Branche ist gekennzeichnet durch außergewöhnlich lange Betriebszugehörigkeitsdauern von durchschnittlich 18 Jahren und ein hohes Durchschnittsalter (goetzpartners 2012). Mehr als ein Drittel der Belegschaft wird bis 2025 verrentet sein, doch so lange können die Energieversorger nicht warten, um die aktuellen Umbrüche sozusagen mit dem vorhandenen Personal auszusitzen, bis die »nächste Generation« Einzug in die Betriebe hält (goetzpartners 2012). Im Gegenteil: Es gehört zu den Ausgangsbedingungen, dass durch die langen Betriebszugehörigkeiten implizites und personengebundenes Wissen besonders bedeutsam ist. Dennoch spielen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer, zur Nachwuchsförderung und für offensiveren Wissenstransfer in den meisten Unternehmen keine zentrale Rolle, so dass viele personalpolitische und arbeitsorganisatorische Fragen offen bleiben (vergleiche Barzyk 2012).

Es stellt sich die Frage, wie die Energieversorger auf dieser Basis die Anforderungen der Energiewende bewältigen. Aus arbeits- und wirtschaftssoziologischer Perspektive geht es dabei um Veränderungen der Arbeitsorganisation und Geschäftsstrategien sowie dem darin liegenden Konfliktpotenzial.

Empirische Befunde

Dieser Beitrag stellt erste Ergebnisse einer explorativen Studie vor, die auf den innerorganisatorischen Wandel bei den Energieversorgern fokussiert. Im Folgenden beziehen wir uns auf Einblicke in zwei Stadtwerke, die wir durch Leitfadenterviews mit den dortigen Personalverantwortlichen gewonnen haben.

Wir diskutieren die Befunde auf Basis der Soziologie der Konventionen (Rechtfertigungsordnungen). Konventionen bilden den (potenziell widersprüchlichen) Rahmen für Interpretationen und Evaluationen von (wirtschaftlichen) Situationen und der darin notwendigen Koordination. Im aktuellen Forschungsstand werden acht Konventionen unterschieden (vergleiche Diaz-Bone 2015; Boltanski, Thévenot 2014; Knoll 2012), die füreinander potenzielle Kritik sein können: die Marktkonvention, die industrielle Konvention, die staatsbürgerliche Konvention, die Konvention der Inspiration, die Konvention der Bekanntheit, die Konvention der Ökologie, die handwerkliche Konvention und die Netzwerkkonvention. Die Interpretation der empirischen Befunde erfolgt anhand der Frage, auf welche dieser Konventionen sich die Begründungen für strategische Entscheidungen in den beiden Stadtwerken beziehen, um wirtschaftliche Koordination innerbetrieblich sicherzustellen.

Stadtwerk A: Proaktiv die Energiewende gestalten

Stadtwerk A ist ein westdeutsches Stadtwerk mit rund 350 Mitarbeitern. Das Unternehmen bemüht sich, die Energiewende für sich zu nutzen, indem es zwar nicht selbst in die Produktion erneuerbarer Energien einsteigt, sich aber an »Projektgesellschaften« beteiligt, die Windkraftanlagen finanzieren. Solche Zukäufe verändern bereits intern die Schwerpunktsetzungen der Geschäftspolitik – nicht mehr nur die Infrastrukturdienstleistungen Strom-, Wärme-, Wasserlieferung an regionale private und gewerbliche Kunden bestimmen den Unternehmensalltag, sondern wirtschaftlich bedeutsam werden nun auch die beim Handel mit Energie erzielbaren Margen (vergleiche auch Knoll 2012). Darüber hinaus erfordert die Beteiligung an den genannten Projektgesellschaften, dass Gewinne aus den traditionellen Geschäftsfeldern erwirtschaftet werden, die dann entsprechend investiv genutzt werden können. Mit dem Energiehandel und der Investition in Erneuerbare-Energien-Projekte hält die Marktkonvention verstärkt Einzug in das bisher von der staatsbürgerlichen (Versorgung mit Energie) und der industriellen Konvention (langfristige Produktionsplanung und Stabilität des Kerngeschäfts) dominierte Unternehmen.

Ein wichtiges Vehikel, über das die Marktkonvention innerbetrieblich Einfluss dazugewinnt, ist die Durchsetzung einer sogenannten Dienstleistungskultur – die früheren »Abnehmer« (industrielle Logik) werden zu »Kunden« transformiert:

»Und ähm es ging einfach drum, ja wir müssen zukunftsfähiger werden. Das heißt eben weg von dieser alten Kultur. [...] Ähm ja, wenn der Kunde äh quasi nicht so will wie ich, wie ich das will (hmhm), dann hat er das Problem und nicht ich. Und diese Kultur wollte man ja aufbrechen hin zu einer, ja, kompletten Dienstleistungskultur. Zu sagen also wir haben – Kunde ist König und alle unsere Prozesse, unsere Abläufe, unser Verhalten richten wir danach aus. [...] Das war der theoretische Blick darauf.« (SW_A)

Dass dies nicht bloße Fassade ist, sondern sich tief in die Arbeitsrealität der Beschäftigten eingräbt, zeigen unsere Befunde zu Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen. Bereits bei der Neuausrichtung des Unternehmens im Zuge des Liberalisierungsprozesses wurden zum einen Vertriebsaktivitäten im Wettbewerb mit anderen Anbietern sowie der Handel mit zugekauften Energiemengen erweitert und dadurch Beschäftigung aufgebaut und wirtschaftliche Erfolge erzielt. Zum anderen wurde der technische Bereich grundlegend umorganisiert, nachdem er in der bisherigen Form zunehmend unrentabel geworden war und schon daran gedacht wurde, den Bereich zu schließen und die Dienste extern einzukaufen. Letztendlich wurde von der Geschäftsführung beschlossen, den technischen Bereich zu restrukturieren, was zu tiefgreifenden und lang andauernden Konflikten führte, die sich als Aushandlungsprozesse über die Geltung von Konventionen rekonstruieren lassen.

Zur Reorganisation des Vertriebs: Ausweitung der »Marktkommunikation« und des Back Office

Mit dem Aufbau eines Vertriebs und des Bereichs der Marktkommunikation wollte Stadtwerk A den neuen Möglichkeiten der Liberalisierung des Energiemarktes offensiv begegnen. Zudem vergrößerte die Erweiterung des Kundenstamms den Personalbedarf in der Bearbeitung der Verträge im Hintergrund. Dazu wurden kaufmännisch ausgebildete, vor allem junge Beschäftigte rekrutiert, unter denen auch erstmals in größerer Anzahl Frauen waren.

Die Trennung von Netz und Vertrieb gestaltete sich zu einer großen Herausforderung für das Unternehmen, da der Gesetzgeber die umfangreichen Vorgaben und Richtlinien zur Trennung von Netz und Vertrieb sowie deren Abrechnung häufiger änderte. Das Unternehmen sah sich dadurch immer wieder gezwungen, funktionierende Abläufe und Prozesse zu erneuern. Die Veränderung der Beschäftigtenstruktur ging damit von der gewachsenen Vertriebsabteilung aus. Mit den jungen kaufmännischen Angestellten gelang es dem Unternehmen die Konvention der Inspiration – gekennzeichnet durch Innovationsbereitschaft, Kreativität und dem Ausbrechen aus Gewohnheiten und Routinen – und die Netzwerkkonvention – also projektförmiges Arbeiten, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Eigenverantwortung – in der Arbeitsorganisation zu verankern. Diese Konventionen erfüllen die mit der Marktkonvention einhergehenden Anforderungen an permanente Verbesserung und Neuorganisation, so dass die dortige Reorganisation im Vergleich zur Reorganisation des technischen Bereichs relativ konfliktfrei vonstatten ging.

Integration des technischen Bereichs zu einem spartenübergreifenden »Technischen Service«

Größere Konflikte entstanden vor allem bei der Zusammenfassung des bisher nach Sparten (Strom, Wasser, Gas) organisierten technischen Personals zu einem gemeinsamen »Technischen Service« für alle Sparten (»jeder macht alles«). Erklärtes Ziel hierbei war zunächst die Einsparung von Kosten:

»Wir können uns das nicht mehr leisten, zu sagen, wir haben hier Monteure sitzen, die haben jetzt grad nichts zu tun und dann sitzen sie da halt, weil sie grad im Wasser nichts zu tun haben. Sondern die müssen irgend-, in irgendeiner Form eben auch für die anderen Bereiche mit dabei sein. Also diese Überlegung hin zu Flexibilisierung.« (SW_A)

Die Argumentation war also zumindest zum Teil ökonomisch ausgerichtet, so dass Arbeitsverdichtung angestrebt wurde mit entsprechenden Widerständen auf Seiten der Betroffenen. Bei näherer Betrachtung erweist sich dies jedoch als zu oberflächliche Interpretation. Vielmehr wurden folgende Konfliktfelder virulent:

Das traditionelle Leitbild der kommunalen Energieversorger orientierte sich am Prinzip der Versorgungssicherheit – einer Allianz aus industrieller und staatsbürgerlicher Konvention (vergleiche Knoll 2012) – die auch die Arbeit der Techniker prägt. Dies schien durch die Ausbreitung der Marktconvention in Frage gestellt. Der gleichzeitig stattfindende massive Ausbau der Bereiche Vertrieb und Marktkommunikation wurde als Abwertung des technischen Bereichs im Unternehmen wahrgenommen.

»Viele Mitarbeiter im technischen Bereich sind hier so eingestiegen. Herz der Stadtwerke, der technische Bereich. Plötzlich entsteht hier die [Gesellschaft x], ja? Ein Stromeinkaufskonzern. Plötzlich gibt's hier Abteilungen, wie Vertrieb und andere, wo es dann plötzlich im Geschäftsbericht heißt, das sind die Gewinnbringer. Weil der sein Gas gut einkauft an der Börse ähm machen wir jetzt Gewinn. (*) Und die die technischen Rahmenbedingungen oder die Infrastruktur äh werden dann nur noch als Verlustbringer wahrgenommen. Ja? Also das ist ja auch ne Veränderung grundsätzlich ja auch kulturell, so dieser Verschiebung so zwischen, welche Arbeit hat eigentlich welchen Wert, ja? Und äh wie kann es sein, dass jemand, der quasi an der Börse spekuliert und eigentlich n Glücksspiel betreibt, mehr oder weniger, äh mehr Wertschätzung äh-Schöpfung erfährt oder erwirtschaftet als jemand der zwanzig Jahre lang quasi wirklich was baut, was verändert und was macht« (SW_A)

Die Zusammenlegung der Sparten wurde als Entwertung des jeweiligen Fachgebiets und des im internen Arbeitsmarkt bisher eine wertvolle Machtressource beinhaltenden betriebspezifischen Wissens bewertet, wodurch erhebliche Widerstände ausgelöst wurden. Die Widerstände wurden noch dadurch verstärkt, dass das Vorgehen der mit der Umsetzung der Zusammenlegung beauftragten Führungskraft als basierend auf einer von außen eindringenden fachfremden Managementmethode empfunden wurde. Beides weist auf die weiterhin hohe Dominanz der industriellen Konvention beim technischen Personal hin: Die Versorgungsnetze stellen die Grundlage der Geschäftstätigkeit dar, und die Expertise der spezialisierten Mitarbeiter/-innen und ihre Erfahrungen mit den notwendigen Arbeitsprozessen sind die Grundlage für die Pflege dieser Netze.

Bei der Konfliktbearbeitung, in deren Prozess auch eine Personalentwicklungsabteilung im Unternehmen aufgebaut wurde, musste ein Kompromiss aus den Konventionen des technischen Bereiches und denen der Geschäftsführung ausgehandelt werden, denn die ursprüngliche Top-Down-Herangehensweise konnte nicht durchgesetzt werden. So wurde zweimal der Abteilungsleiter des technischen Bereichs ausgetauscht, weil die Mitarbeiter/-innen ihre Zusammenarbeit verweigerten. Beide Führungskräfte hatten denselben Fehler gemacht: Anstatt die Expertise der Meister/-innen als Grundlage von Effizienzsteigerungen (ganz im Sinne der industriellen Konvention) anzuerkennen, wurden marktconventionelle Optimierungsmaßnahmen ohne deren Beteiligung entwickelt und durchzusetzen versucht: »Es war sozusagen einfach in den Raum gestellt« (SW_A). Erst der dritte Abteilungsleiter und die Personalentwicklungsabteilung haben es geschafft, im Konflikt zwischen industrieller und marktlicher Logik zu vermitteln: In Personalentwicklungsplänen wurde schriftlich festgehalten und damit anerkannt, dass ein Mitarbeiter seinen technischen Schwerpunkt hat. Gleichzeitig erklärte dieser sich bereit, auch außerhalb seines Fachgebietes zu assistieren. Der Abteilungsleiter mit sowohl technischer als

auch kaufmännischer Qualifikation schützt den Bereich vor aus Sicht der Industriekonvention unangemessenem Eindringen von Marktlogik, erwartet aber auf der anderen Seite von seinen Beschäftigten auch mehr ökonomisches Denken und Verantwortungsübernahme (vergleiche Jacobsen et al. 2016).

Stadtwerk B: Enger zusammenrücken für das Kerngeschäft

Stadtwerk B ist ein ostdeutsches Stadtwerk mit heute gut 200 Beschäftigten und einer wechselvollen Transformationsgeschichte. Dem Unternehmen drohte vor gut zehn Jahren die Insolvenz, welche durch Privatisierung und den Verkauf von Geschäftsfeldern abgewendet werden konnte. Dies ging für die Beschäftigten mit Personalabbau und Arbeitsverdichtung sowie Konzessionen bei Lohn und Arbeitszeit einher. Diese Krisenerfahrungen haben offenbar zu größerer Kompromissbereitschaft der Beschäftigten geführt:

»[...] natürlich unter dem Druck der ganzen Ereignisse vor zehn Jahren noch ein Stück weiter zusammen gerückt. Das heißt also die Leute, die haben schon mal gesehen, was tatsächlich passieren kann, wenn man seine Kosten nicht in Griff kriegt, na? Und ähm sind da tatsächlich auch bereit, soweit das mit normalen Mitteln machbar ist, mitzuziehen.« (SW_B)

Die durchlebte Unternehmenskrise scheint zudem auch die Experimentierfreudigkeit in strategischer Hinsicht zu beschränken. Weder die vielfach in anderen Unternehmen bemühte Entwicklung einer stärkeren Dienstleistungsorientierung noch eventuell unentdeckte Chancen durch die Energiewende beflügeln die unternehmensstrategische Phantasie.

Zwar verwendet auch dieses Stadtwerk in der Selbstdarstellung den Begriff des Dienstleisters, dieser wird aber hinterfragt:

»[...] also ich sehe momentan kein echtes Feld wo womit dem was ich unter Dienstleistungen verstehe, wirklich äh Geld verdient äh werden wird im Energiebereich, na? Dienstleistungen ist aus meiner Sicht tatsächlich nur so nen Add On als Verkaufsargument.« (für Strom, Gas, Fernwärme) (SW_B)

»Also das mit dem Dienstleister ist aus meiner Sicht n moderner Marketingbegriff mit wenig Hintergrund, letzten Endes. Ahm ne Dienstleistung ist für das Unternehmen äh immer dann interessant, wenn sich mit der Dienstleistung letzten Endes auch Geld verdienen lässt, entweder durch die Dienstleistung selbst, na, oder dadurch, dass die Dienstleistung zum Kundenmehrwert führt, der den Kunden dann dazu bringt, die eigentliche Leistung, nämlich den Strom oder die Fernwärme oder das Gas zu kaufen, ne?« (SW_B)

Die Argumentation geht hier noch weiter – es werden die Energieeffizienzziele der deutschen und europäischen Politik hinterfragt: Die dort in den Vordergrund gerückten Energieeffizienzdienstleistungen verkürzt der Befragte auf Stromsparberatung und zieht sie ins Lächerliche: *»Ich sag mal provokativ, ob der Kunde mir Geld dafür bezahlt, dass ich ihm erkläre dass sein Videorecorder nachts nicht auf Standby betreibt, sondern ganz ausschaltet, ja? Nein glaube ich nicht.«* (SW_B)

Die neuen Möglichkeiten, durch Geschäfte an der Strombörse Gewinne zu machen, werden zwar als interessant, aber – mit einem gewissen Bedauern – als für das Unternehmen durch seine Satzung als kommunaler Versorger nicht realisierbar eingeschätzt:

»das geht ja dann in die ganz, ganz interessanten äh Geschichten, äh teuer verkaufen und dann billig wieder zurück kaufen und so also das äh spekulativen Handel dürfen wir auch gar nicht machen also in Blick

auf unsere Satzung. Ja? Also wir – Das was wir an Handelsgeschäften machen ist tatsächlich Ware gegen Geld, also wir machen keine Leerverkäufe.« (SW_B)

Es überrascht kaum noch, dass die Energiewende hier eher als Zumutung denn als Chance wahrgenommen wird: »als Energieversorgungsunternehmen äh finde ich es nicht in Ordnung, dass ich im Prinzip derjenige bin, der es bezahlen muss.« (SW_B)

Der Ausbau der erneuerbaren Energien wird als umweltpolitisch fragwürdige Wettbewerbsverzerrung dargestellt, die zu Lasten des Personals und der Beschäftigung geht. Sich eröffnende Geschäftsfelder könne das Unternehmen kaum ausschöpfen: »*die Chancen die es vielleicht auch an ner bestimmten Ecke gibt, sein Geschäftsfeld einfach auf die neuen Modalitäten einzustellen, ja? Die sind bei mir als Stadtwerk überschaubar.*« (SW_B)

Im Ergebnis zeigt sich dieses Stadtwerk als Bollwerk gegen die Anforderungen aus der Organisationsumwelt mit einer insgesamt auf Restriktion und Konzentration auf das Kerngeschäft eines traditionellen Stadtwerks orientierten Strategie – ganz im Sinne des alten Typus des kommunalen Energieversorgungsbetriebs mit seinem historischen Kernkompromiss aus staatsbürgerlicher und industrieller Konvention. Zwar zeigt sich bei dem Interviewpartner sehr wohl marktkonventionelles Denken, wenn er über den Stromhandel und sein Potenzial spricht, er schätzt dies aber als nicht ausschöpfbare Option ein und verweist auf institutionelle Restriktionen. Auch bei der Reorganisation des technischen Bereiches zeigt sich dieses Vermeiden von tiefgreifenden Umbrüchen.

Konflikte im technischen Bereich vermeiden

Ähnlich wie bei Stadtwerk A sollen auch die technischen Mitarbeiter/-innen im Stadtwerk B zukünftig funktional flexibler einsetzbar sein. Jedoch wird dies nicht durch eine strukturelle Reorganisation realisiert, sondern sukzessive durch Zusatzqualifizierungen des Personals, »*Ja also, wir, äh primitiv gesprochen dem der bislang nur für Rohrleitungen zuständig war, der kriegt jetzt entsprechende Lehrgänge damit er auch Schaltberechtigungen kriegt für Stromanlagen, ne?*« (SW_B) sowie im Rahmen von Nachbesetzungen durch Jüngere. Damit werden Konflikte vermieden. Die jüngeren Beschäftigten seien zu größerer Flexibilität im Sinne der Netzwerkkonvention von sich aus bereit. Zusätzlich werden positive Anreize durch außertarifliche Entgeltvereinbarungen eingesetzt – eine Forminvestition aus der Marktkonvention. Auf diese Weise scheint es auch in diesem Fall geboten, die traditionelle organisatorische Logik eines öffentlich-rechtlich organisierten Stadtwerks zu durchbrechen – allerdings nicht, um sich mit »neuen Geschäftsideen« im Markt gut aufzustellen, sondern um die Arbeitskosten zu senken.

Diskussion

Die empirischen Befunde und ihre konventionensoziologische Einbettung lassen drei typische, widersprüchliche Anforderungen erkennen, denen sich Energieversorger stellen müssen:

- *Wettbewerbsorientierung versus Versorgungsorientierung*: Wenn nicht mehr auf dem Infrastrukturauftrag basierende Versorgungssicherheit im Vordergrund steht, sondern gleichwertig oder sogar überwiegend Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen, gewinnt Marktsteue-

- rung auch intern an Gewicht. Gleichzeitig sollen Effizienzvorteile durch Kooperation mit Konkurrenten, etwa durch Nutzung gemeinsamer externer Dienstleister für Verwaltungs- und Energiemanagementaufgaben, realisiert werden. Der Versorgungsauftrag impliziert Handlungslogiken der Gemeinwohlorientierung, die auf der *staatsbürgerlichen Konvention* basieren, sowie der technischen Effizienz und Stabilität der *industriellen Konvention*. Im Gegensatz dazu verlangt Wettbewerbsorientierung, also Gewinnerzielung in transaktionalen Beziehungen, Handeln gemäß den *Konventionen des Marktes, des Netzwerkes und der Inspiration*.
- *Dienstleistungsorientierung versus Produktionsorientierung*: Effizienzziele können nur erreicht werden, wenn die Nutzer/-innen Energie einsparen. Dies widerspricht der Orientierung der Erzeuger ein Maximum an Energie zu verkaufen. Die »Tonnen«- oder besser »Giga«-Watt-Ideologie des primären und sekundären Sektors soll also einer explizit tertiären Orientierung weichen, die die Anwendung von Wissen zu Gunsten Dritter (Vargo, Lusch 2008) zum Ziel hat. Das Problem für die Energieversorger ist, wie sie mit Energieeffizienzdienstleistungen Gewinn machen können. Hier liegt eine der größten Herausforderungen der vieldiskutierten Suche nach »neuen Geschäftsfeldern« in der Energiewende. Die Handlungslogik müsste bei dieser Umorientierung vom machtvollen, weil eine zentrale Ressource monopolisierenden »Anbieter« oder »Versorger«, zum im Wettbewerb mit anderen stehenden »Dienstleister« und Helfer beim Energiesparen wechseln. Interessant ist, dass die dominante Legitimationsressource eigentlich konstant bleiben könnte – sowohl der traditionelle Infrastrukturauftrag als auch die neue Dienstleistungsorientierung können mit Bezug auf die *staatsbürgerliche Konvention* begründet werden. Dass jedoch beides unter das Primat der Wettbewerbsorientierung gestellt wird, zwingt zu widersprüchlichen Anpassungsleistungen, die insbesondere den Erfolg der neuen Dienstleistungsorientierung prekär erscheinen lassen. Dies gilt auch für das sich entwickelnde Geschäftsfeld, betriebsinternes Knowhow aus der Technik und der IT nach außen als Service anzubieten.
 - *Flexibilitätsanforderungen versus Erwartungen an Stabilität*: Beschäftigungsverhältnisse bei Energieversorgern standen bisher einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst im Hinblick auf Stabilität und Relevanz interner Arbeitsmärkte in nichts nach. Die Möglichkeiten, durch Weiterbildung und interne funktionale Flexibilität neu benötigte Qualifikationen, zum Beispiel im Vertrieb oder als sogenannter Kombimonteur, zu gewinnen, stoßen jedoch an Grenzen. Es wird deshalb auch extern rekrutiert, während gleichzeitig Arbeitsplätze abgebaut werden. Dadurch werden eingespielte arbeitspolitische Kompromisslinien aus der *industriellen Konvention* in Frage gestellt. Auf Kollektivität und Gemeinschaftlichkeit orientierte Logiken und Problemlösungsstrategien geraten unter Druck zu Gunsten von auf individuelles Fortkommen zielende Maßnahmen. Selbstständiges Arbeiten und kreatives Einbringen in Projekte, das Anstoßen von Innovationen sowie permanente Veränderungsbereitschaft sind Anforderungen, die aus der Welt des *Netzwerkes und der Inspiration* stammen. Das Beharrungsvermögen der eng mit der industriellen, technischen Basis des Geschäfts assoziierten Beschäftigtengruppen ist tendenziell höher als das der schon bisher in marktlich orientierten Bereichen Tätigen.

Fazit

Wir haben untersucht, welche Wege kommunale Stadtwerke gehen, um unter den sich ändernden Wirtschaftsbedingungen handlungsfähig zu bleiben, und mit welchen Veränderungen der Arbeitsorganisation die Anpassungsleistungen einhergehen.

Dabei zeigt sich, dass die klassischen Energieversorger nicht »automatisch« als Vollzieher der Energiewende auftreten, sondern ganz unterschiedlich mit den Herausforderungen durch die Energiewende umgehen können: Wir beobachten zum einen sich inkrementell verändernde Versorger, die mit Arbeitsverdichtung und Rationalisierungsmaßnahmen dem gestiegenen Wettbewerb begegnen, um weiterhin als Energielieferanten im traditionellen Sinne erfolgreich zu sein. Zum anderen sehen wir Unternehmen, die ihre Geschäftsstrategie radikal umbauen. Passive und proaktive Haltung sind damit als Pole aufgespannt.

Während inkrementeller Wandel von den Beschäftigten in ihrer Arbeit bewältigt wird, birgt der Umbau der Geschäftsstrategie weit größeres kollektives Konfliktpotenzial, das wir mit Bezug auf die Konventionensoziologie theoretisch eingebettet haben.

Was für Schlüsse lassen sich aus diesen ersten Befunden für die Energiewende aus wirtschaftssoziologischer Sicht ziehen? Unseres Erachtens kann die Energiewende nur gelingen, wenn die in den Energieversorgungsunternehmen gewachsenen Kulturen und das daraus resultierende Konfliktpotenzial anerkannt und mit bedacht wird – sowohl auf Ebene der strategischen Geschäftsführung als auch der Arbeitsorganisation.

Literatur

- Barzyk, V. 2012: Fachkräftemangel und demografische Entwicklung: Herausforderung für Jahrzehnte. In *Energiewirtschaftliche Tagesfragen – Zeitschrift für Energiewirtschaft, Recht, Technik und Umwelt*. 62. Jg., Heft 6, 86–89.
- BMWi, BMU (Hg.) 2012: Erster Monitoring-Bericht »Energie der Zukunft«, [www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/ Publikationen/erster-monitoring-bericht-energie-der-zukunft,property=pdf,bereich=bmwi2012, sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/erster-monitoring-bericht-energie-der-zukunft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf) (letzter Abruf 8. Juli 2015).
- Boltanski, L., Thévenot, L. 2014: *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bontrup, H.-J., Marquardt, R.-M. 2010: *Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Branchenentwicklung, Unternehmensstrategien, Arbeitsbeziehungen*. Berlin: edition sigma.
- Diaz-Bone, R. 2015: *Die »Economie des conventions«*. Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: Springer.
- goetzpartners 2012: goetzpartners Analyse: »Rentenwelle« bei Energieversorgern – was kommt danach? Pressemitteilung. München, [http://cdn.pressebox.de/a/11b14dc212f64df6/attachments/0508135. attachment/filename/20120831_gp_Rentenwelle+EVU+vFINAL.pdf](http://cdn.pressebox.de/a/11b14dc212f64df6/attachments/0508135_attachment/filename/20120831_gp_Rentenwelle+EVU+vFINAL.pdf) (letzter Abruf 8. Juli 2015).
- Jacobsen, H., Blazejewski, F., Graf, P. 2016: Der verdeckte Transformationsprozess der Energieversorger – Kollisionen von Rechtfertigungsordnungen im Reorganisationsprozess. In S. Giacobelli (Hg.): *Die Energiewende aus wirtschaftssoziologischer Sicht – Theoretische Konzepte und empirische Zugänge*. Wiesbaden: Springer: VS
- Jansen, D., Barnekow, S., Stoll, U. 2007: *Innovationsstrategien von Stadtwerken – lokale Stromversorger zwischen Liberalisierungsdruck und Nachhaltigkeitszielen*. Discussion Paper 41 des Deutschen For-

-
- schungsinstituts für öffentliche Verwaltung Speyer, www.foev-speyer.de/files/de/fbpdf/DP-041.pdf (letzter Abruf 8. Juli 2015).
- Knoll, L. 2012: Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns – CO₂-Handel in der kommunalen Energiewirtschaft. Wiesbaden: Springer.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution. In *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36. Jg., Heft 1, 1–10, http://www.sdlogic.net/Vargo_and_Lusch_2008_JAMS_Continuing.pdf (letzter Abruf 8. Juli 2015).