

Nach der Kohle: Was bleibt von Guter Industriearbeit?

Die Zukunft der Mitbestimmung
in den deutschen Braunkohlerevieren



IMU-Institut
Betrieb. Branche. Region.

Think Tank

Netzwerk

Beratung

**ARBEIT UND
UMWELT**

STIFTUNG DER IGBCE

Impressum

Nach der Kohle: Was bleibt von guter Industriearbeit?
Die Zukunft der Mitbestimmung in den deutschen
Braunkohlerevieren

ERSTELLT IM AUFTRAG VON
Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE
Inselstraße 6, 10179 Berlin
Königsworther Platz 6, 30167 Hannover
Telefon: +49 30 2787 1325

PROJEKTLEITUNG
Dr. Regina Weber

AUTOR:INNEN
Dr. Franziska Scheier und Dr. Oliver Thünken, IMU-Institut
Berlin, unter Mitarbeit von Lena Kollmuß

REDAKTION
Max Leyendecker, Antja Karoli, Verena Frank

LEKTORAT
Gisela Lehmeier, FEINSCHLIFF

SATZ UND LAYOUT
Atelier Hauer + Dörfler GmbH

BILDNACHWEIS
Grafikelemente: shutterstock.com

REDAKTIONSSCHLUSS
September 2026

BITTE ZITIEREN ALS
Stiftung Arbeit und Umwelt (Hrsg.), 2026. Nach der Kohle:
Was bleibt von Guter Industriearbeit? Die Zukunft der Mitbe-
stimmung in den deutschen Braunkohlerevieren, Berlin.

Copyright Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE

Inhalt

Vorwort	5
Zusammenfassung	6
1 Einleitung	8
1.1 Über diese Studie	9
2 Wo steht die Mitbestimmung aktuell?	16
2.1 Die Braunkohlereviere im Porträt	17
2.2 Gegenwart und Zukunft sozialpartnerschaftlicher Strukturen	21
2.3 Betriebliche Mitbestimmung im Wandel	23
2.4 Unternehmensmitbestimmung	29
2.5 Strategien der Mitbestimmungsakteure zur Beschäftigungssicherung	38
3 Kritische Entwicklungspunkte	41
3.1 „Niemand fällt ins Bergfreie“?	41
3.2 Herausforderungen für Betriebsräte und Gewerkschaften	44
3.3 Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung	49
3.4 Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung	52
Einschub Vier Erfahrungen mit Strukturwandel	57
Steinkohleausstieg im Saarland	57
EKO – Stahlwerk Eisenhüttenstadt	58
Textilindustrie in Deutschland	58
MARK 51°7 – Bochum-Laer	59

4	Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Strukturwandel	60
4.1	Politische Entscheidungsträger:innen	60
4.2	Akteure der betrieblichen Mitbestimmung	62
4.3	Arbeitnehmendenvertreter:innen in Aufsichtsräten	63
4.4	Gewerkschaften, insbesondere auf regionaler Ebene	65
5	Fazit und Ausblick	68
5.1	Kritische Gesamtbewertung	68
5.2	Ausblick	69
6	Literaturverzeichnis	71
	Abkürzungsverzeichnis	73
	Abbildungsverzeichnis	74
	Tabellenverzeichnis	74

Vorwort

Der Ausstieg aus der Braunkohleverstromung ist eine der tiefgreifendsten industrie- und strukturpolitischen Entscheidungen der vergangenen Jahrzehnte. Aus gewerkschaftlicher Perspektive war dabei von Beginn an klar: Dieser Beitrag zu Klimaschutz und industrieller Erneuerung wird nur erfolgreich sein, wenn die Interessen der Beschäftigten von Anfang an berücksichtigt werden. Der gemeinsam ausgehandelte Kohlekompromiss war deshalb weit mehr als ein energiepolitischer Beschluss. Er war das Versprechen, den Wandel gemeinsam mit den Beschäftigten zu organisieren.

Ob dieses Versprechen eingelöst wird, entscheidet jedoch nicht allein die Zahl der neu entstehenden Arbeitsplätze. Mit dem Ende der Braunkohle gerät auch ein Modell der Arbeitsbeziehungen unter Druck, das die deutschen Industrieregionen über Jahrzehnte geprägt hat: Tarifbindung, betriebliche Mitbestimmung und die Montanmitbestimmung als besondere Form demokratischer Beteiligung der Beschäftigten an unternehmerischen Entscheidungen. Genau diesen bislang wenig beachteten Aspekt rückt die vorliegende Studie in den Mittelpunkt. Mit dem Ende der Braunkohle drohen bewährte Strukturen verloren zu gehen, die gute Arbeit ermöglichen und die Sozialpartnerschaft über Generationen getragen haben. Entscheidend ist deshalb nicht nur, welche Industrien nach der Kohle entstehen, sondern auch, unter welchen Bedingungen dort künftig gearbeitet wird.

Die Analysen machen deutlich: Mitbestimmung ist kein nachgelagerter Aspekt von erfolgreichem Wandel. Sie ist eine seiner wichtigsten Voraussetzungen. Wo Beschäftigte frühzeitig einbezogen werden, wo Betriebsräte und Gewerkschaften Gestaltungsspielräume besitzen und tarifliche Standards gelten, wachsen Vertrauen,

Planungssicherheit und die Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte bestätigen dies. Wirtschaftlicher Wandel verläuft da am erfolgreichsten, wo Beschäftigte ihn aktiv mitgestalten können. Die Zukunft des Industriestandorts entscheidet sich deshalb nicht allein an Investitionen in neue Technologien, sondern ebenso daran, ob seine demokratischen und sozialpartnerschaftlichen Grundlagen erhalten und weiterentwickelt werden.

Die vorliegende Studie verbindet wissenschaftliche Analyse mit den Erfahrungen aus den Braunkohlerevieren und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Politik, Unternehmen und Sozialpartner ab. Es wird deutlich, dass das Zeitfenster für Weichenstellungen begrenzt ist. Wer einen erfolgreichen Strukturwandel möchte, muss heute die richtigen politischen und betrieblichen Entscheidungen treffen. Die Entwicklung der Braunkohlereviere wird zum Gradmesser für die Frage, wie Deutschland seine industrielle Transformation insgesamt gestaltet.

Ich wünsche mir eine lebendige und auch kontroverse Diskussion zwischen Politik, Wissenschaft, Unternehmen, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft. Die Studie soll neue Perspektiven eröffnen, zum Widerspruch ebenso wie zum Weiterdenken anregen und dazu beitragen, tragfähige Antworten auf die Herausforderungen der kommenden Jahre zu entwickeln.

In diesem Sinne wünsche ich eine anregende Lektüre und freue mich auf die Diskussion!

Dr. Regina Weber

Bereichsleiterin Transformation der Industrie

Zusammenfassung

Der Ausstieg aus der Braunkohle zählt zu den tiefgreifenden Strukturwandelprozessen der deutschen Industriegeschichte seit 1945. Politisch wird er vor allem als energie- und klimapolitische Transformation verhandelt. Für die Beschäftigten und die betroffenen Regionen stellt sich jedoch eine weiterreichende Frage: Was bleibt vom Modell guter und mitbestimmter Industriearbeit, wenn die Braunkohle verschwindet?

Die Studie untersucht, wie die betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung den Kohleausstieg in den drei Braunkohlerevieren prägt und wie sie selbst durch den Strukturwandel herausgefordert wird. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie es gelingt, tarifgebundene und mitbestimmte Beschäftigung in neuen industriellen Strukturen zu verankern. Exemplarisch analysiert die Studie die Unternehmen RWE Power, MIBRAG und LEAG. Grundlage sind 24 Expert:inneninterviews sowie Workshops in allen drei Revieren.

Der Verlust guter Arbeit bleibt oft unsichtbar

Mit der Braunkohle verschwinden gewachsene Strukturen guter Arbeit: tarifgebundene Beschäftigung, vergleichsweise hohe Einkommen, stabile betriebliche Interessenvertretungen und eine langjährig entwickelte Sozialpartnerschaft. Dieser qualitative Verlust taucht in Beschäftigungsstatistiken kaum auf, prägt aber die Regionen bereits heute spürbar. Die institutionellen Grundlagen der Arbeitsbeziehungen stehen branchenübergreifend unter Druck: Gewerkschaftliche Organisationsgrade nehmen ab und in neu entstehenden Branchen ist Mitbestimmung keine Selbstverständlichkeit. Der Strukturwandel gefährdet damit nicht nur Arbeitsplätze, sondern zunehmend auch die Voraussetzungen für kollektive Sicherung und die Gestaltung von Arbeit.

Der sozialverträgliche Ausstieg bleibt unvollständig

Das politische Kernversprechen des Kohleausstiegs – „Niemand fällt ins Bergfreie“ – wird auf betrieblicher Ebene vielfach eingelöst: Wo tarifliche Schutzregelungen und das Anpassungsgeld greifen, wird etwa älteren Beschäftigten ein geregelter Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Auf strukturalphabetischer Ebene bleibt der Wandel bislang jedoch unvollständig. Neue Industriearbeitsplätze mit vergleichbaren Arbeitsbedingungen entstehen zu langsam. Zudem profitieren nicht alle Beschäftigten gleichermaßen von bestehenden Absicherungsinstrumenten. Zwischen Unternehmen, Revieren und Altersgruppen gibt es erhebliche Unterschiede bei Beschäftigungsperspektiven und sozialer Sicherheit. Revierübergreifend gilt: Je jünger die Beschäftigten und je kleiner die Betriebe, desto geringer ist die Absicherung.

Mitbestimmung selbst gerät im Strukturwandel unter Druck

Gerade weil der sozialverträgliche Kohleausstieg aktuell wesentlich über tarifliche und mitbestimmte Strukturen abgesichert wird, stellt sich die Frage, ob diese Grundlagen den Strukturwandel überdauern werden. Denn die traditionellen Kohlebereiche sind weiterhin stark mitbestimmt, neue Unternehmens- und Beschäftigungsstrukturen dagegen entstehen häufig mit geringerer oder sogar ohne tarifliche und mitbestimmungsrechtliche Absicherung. In allen Revieren müssen Betriebsräte und Gewerkschaften daher schrumpfende Stammebelegschaften absichern und zugleich Mitbestimmung in entstehenden Unternehmen neu verankern. Wie dies gelingt, hängt stark von den jeweiligen Eigentümerstrukturen, Unternehmensstrategien und gewerkschaftlichen Kräfteverhältnissen ab. Jedes Revier hat dabei eigene Ausgangsbedingungen und Konfliktlagen.

Goldstandard der Mitbestimmung derzeit ohne Nachfolge

Besondere Bedeutung kommt der Montanmitbestimmung zu. Alle drei untersuchten Unternehmen unterliegen derzeit noch diesem Modell. Die Voraussetzungen dafür, dass sie weiterhin gilt, entfallen jedoch mit dem Ende der Kohleförderung – bei RWE Power 2030, bei MIBRAG 2035 und bei LEAG 2038. Die gesetzliche Weitergeltungsklausel sichert die bestehende Regelung für maximal sechs weitere Geschäftsjahre und ist damit keine langfristige Lösung. Neu entstehende Unternehmenseinheiten und Ausgründungen außerhalb des Bergbaus fallen zudem grundsätzlich nicht unter die Montanmitbestimmung und erreichen die mitbestimmungsrelevanten Schwellenwerte häufig noch nicht. Bereits heute gibt es eine institutionelle Lücke zwischen dem schrumpfenden Kohlebereich und den wachsenden neuen Geschäftsstrukturen. Im Verlauf des Strukturwandels dürfte sie sich vergrößern.

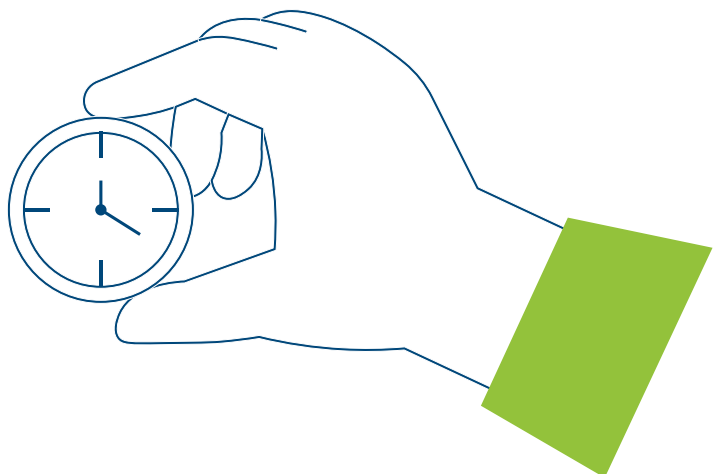
Drei Entwicklungspfade bis 2038

Die Studie unterscheidet drei Entwicklungsszenarien für die Mitbestimmung in den Revieren. Im *Erosionsszenario* setzen sich die gegenwärtigen Entwicklungen weitgehend ungebremst fort. Die Folge wäre eine zunehmende Spaltung zwischen starker Mitbestimmung in verbleibenden Kernbereichen und mitbestimmungsschwächeren Zonen in neuen Geschäftsfeldern. Im *Stabilisierungsszenario* gelingt es, bestehende rechtliche und tarifliche Instrumente zu nutzen und Mitbestimmung abzusichern. Gleichzeitig wäre dies aber mit einem schrittweisen Ausstieg aus dem bisherigen Montanmodell verbunden. Das *Transformationsszenario* setzt zusätzlichen politischen und tarifpolitischen Gestaltungswillen voraus. In diesem Fall würde Mitbestimmung nicht nur verteidigt, sondern gezielt weiterentwickelt und als Instrument zur Gestaltung des Strukturwandels genutzt. Die gegenwärtigen Entwicklungen sprechen eher für ein Fortschreiten des Erosionsszenarios, sofern keine politischen und tarifpolitischen Interventionen erfolgen.

Das Zeitfenster für die zukünftige Gestaltung der Mitbestimmung schließt sich

Die Studie richtet ihre Handlungsempfehlungen an vier Akteursgruppen. Die Politik setzt den Rahmen. Sie muss öffentliche Strukturförderung stärker an Mitbestimmung und Tarifbindung koppeln sowie bestehende gesetzliche Schutzlücken schließen. Dazu gehört, wie zentrale Elemente der Montanmitbestimmung über das Ende der Kohleverstromung hinaus gesichert werden können. Die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung – Betriebsräte und Arbeitgeber – sind gefordert, Mitbestimmungsrechte bei Umstrukturierungen aktiv einzusetzen und Mitbestimmung in neu entstehenden Betriebsstrukturen von Beginn an zu verankern. Arbeitnehmervertreter:innen in Aufsichtsräten spielen gerade bei Ausgründungen und Umstrukturierungen eine wichtige Rolle. Ihre zentrale Herausforderung ist es, institutionelle Gestaltungsmacht bereits während der Transformation abzusichern. Die Gewerkschaften stehen unter erheblichem Zeitdruck. Sie müssen Beschäftigte in neuen Unternehmensstrukturen und in entstehenden Branchen organisieren und Tarifbindung durchsetzen, bevor sich tarif- und mitbestimmungsfreie Zonen etablieren.

Mitbestimmung ist kein Hindernis für Strukturwandel, sondern eine zentrale Voraussetzung seiner sozialen Gestaltung. Ob das deutsche Modell der Sozialpartnerschaft unter den Bedingungen ökologischer Transformation tragfähig bleibt, wird sich gerade in den Braunkohlerevieren entscheiden.



1

Einleitung

Der Ausstieg aus der Braunkohle gehört zu den tiefgreifendsten Strukturwandelprozessen der deutschen Industriegeschichte seit 1945. Mit dem Kohleverstromungsbeendigungsgesetz (KVVG) und dem Strukturstärkungsgesetz (StStG) wurde 2020 der politische Rahmen für den schrittweisen Ausstieg aus der Kohleverstromung bis spätestens 2038 geschaffen. Seitdem stehen das Rheinische, Mitteldeutsche und Lausitzer Revier vor einem grundlegenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbau.

Im Zentrum der öffentlichen Debatte stehen bislang häufig energie- und klimapolitische Fragen sowie die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Der politische Anspruch des Kohleausstiegs war, dass „niemand ins Bergfreie fällt“. Das heißt, dass weder Beschäftigte noch Regionen ohne soziale und wirtschaftliche Perspektive zurückgelassen werden sollten. Tatsächlich wurden umfangreiche arbeitsmarkt- und strukturpolitische Instrumente geschaffen. In der Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung (KWSB) einigten sich die Sozialpartner mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren unter anderem auf das Anpassungsgeld (APG) für ältere Beschäftigte sowie strukturpolitische Förderprogramme für die Kohleregionen (Altmaier 2019). Zusätzlich sichern betriebliche und tarifliche Regelungen in den Unternehmen RWE Power (Rheinisches Revier), MIBRAG (Mitteldeutsches Revier) und LEAG (Lausitzer und Mitteldeutsches Revier) eine sozialverträgliche Gestaltung des Strukturwandels. Doch schon heute zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Revieren, Unternehmen und Beschäftigtengruppen hinsichtlich ihrer Absicherung und Zukunftsperspektiven.

Mit der Braunkohle verschwinden nicht nur Arbeitsplätze, sondern tarifgebundene und mitbestimmte Beschäftigungsverhältnisse mit vergleichsweise gutem Einkommen, geregelten Arbeitszeiten und handlungsfähigen Interessenvertretungen. Dieser qualitative Wandel bleibt

in öffentlichen Debatten und quantitativen Beschäftigungsbilanzen häufig unterbelichtet. Für die Beschäftigten und in den betroffenen Regionen ist er jedoch bereits deutlich spürbar.

Zusätzlich stehen die institutionellen Grundlagen der Sozialpartnerschaft selbst unter Druck: Tarifbindung und gewerkschaftliche Organisationsgrade nehmen seit Jahren ab. In neu entstehenden Branchen und Unternehmen sind betriebliche sowie Unternehmensmitbestimmung keine Selbstverständlichkeit. Der Strukturwandel in den Kohleregionen ist damit eine Bewährungsprobe für das deutsche Modell sozialpartnerschaftlicher Beziehungen insgesamt.

Die vorliegende Studie untersucht die betriebliche und die Unternehmensmitbestimmung im Kontext des Braunkohleausstiegs. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Handlungsfähigkeit Betriebsräte, Aufsichtsräte und Gewerkschaften im Strukturwandel entfalten können und welche Spielräume er ihnen dafür lässt, tarifgebundene und mitbestimmte Beschäftigung auch in neuen industriellen Strukturen zu etablieren.

1.1 Über diese Studie

Die Studie verfolgt drei Ziele. Erstens untersucht sie den aktuellen Entwicklungsstand von betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung in den drei Braunkohlerevieren und analysiert vor allem die Perspektive der Montanmitbestimmung. Zweitens identifiziert sie zentrale Herausforderungen für den Erhalt und Ausbau der Mitbestimmung über die drei Fokusunternehmen RWE Power, MIBRAG und LEAG hinaus. Drittens vergleicht sie die Lage in den drei Revieren systematisch, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede und übertragbare Erfahrungen sichtbar zu machen.

Analytisch orientiert sich die Studie am Machtressourcenansatz von Schmalz und Dörre (2014), der es ermöglicht, das Handlungsvermögen arbeitsorientierter Akteure systematisch einzuordnen. Er unterscheidet vier Machtressourcen: strukturelle Macht aus der Stellung der Beschäftigten im Produktions- und Wertschöpfungsprozess, institutionelle Macht aus gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen, Organisationsmacht aus Mitgliederstärke und organisatorischer Handlungsfähigkeit sowie gesellschaftliche Macht durch Bündnisse und öffentliche Diskursfähigkeit. Mit dem Ansatz können Handlungsspielräume und Grenzen von Betriebsräten und Gewerkschaften im Transformationsprozess vergleichend analysiert werden.

Die Studie kombiniert Literatur- und Sekundärdatenanalysen mit einer qualitativen empirischen Erhebung. Ausgewertet wurden gesetzliche Grundlagen, Studien und Berichte zum Kohleausstieg und zur Lage in den drei Revieren.

Das empirische Kernstück der Studie sind 24 problemzentrierte Expert:innengespräche mit Betriebsräten, Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretungen, Arbeitnehmendenvertretungen in Aufsichtsräten sowie Mitarbeitenden des DGB-Projekts Revierwende. Die in 2025 geführten Gespräche decken die drei Reviere ab. Die Interviews wurden transkribiert, anonymisiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Kuckartz und Rädiker 2022). KI-gestützte Verfahren unterstützten die Transkription und die erste Strukturierung des Materials, die inhaltliche Interpretation und Einordnung der Befunde erfolgte durch das Forschungsteam. Ergänzend wurden in allen Revieren Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse der Gespräche und Workshops wurden abschließend mit der Dokumentenanalyse abgeglichen und systematisch aufbereitet.



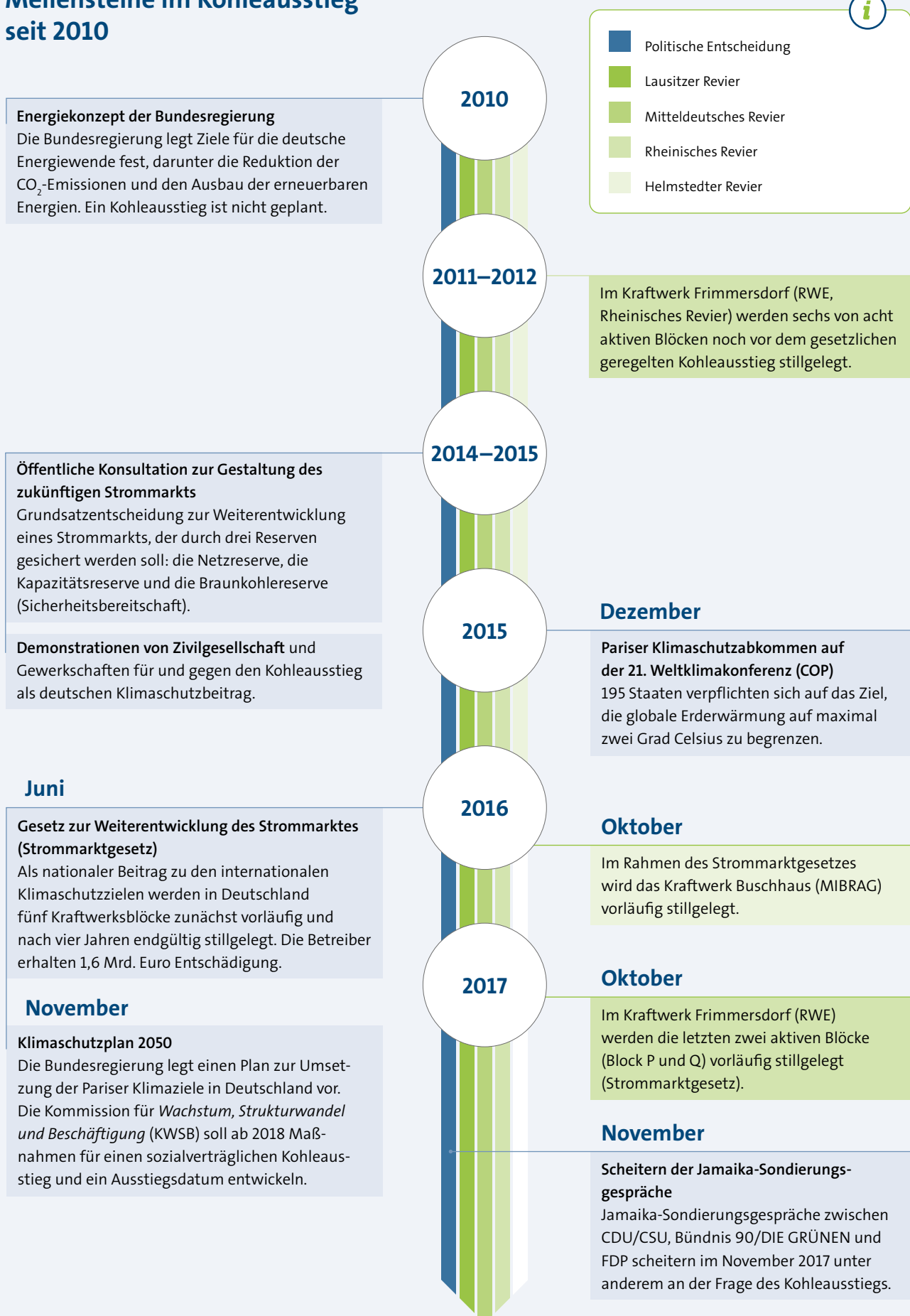


Gesetzlicher Rahmen zum Kohleausstieg

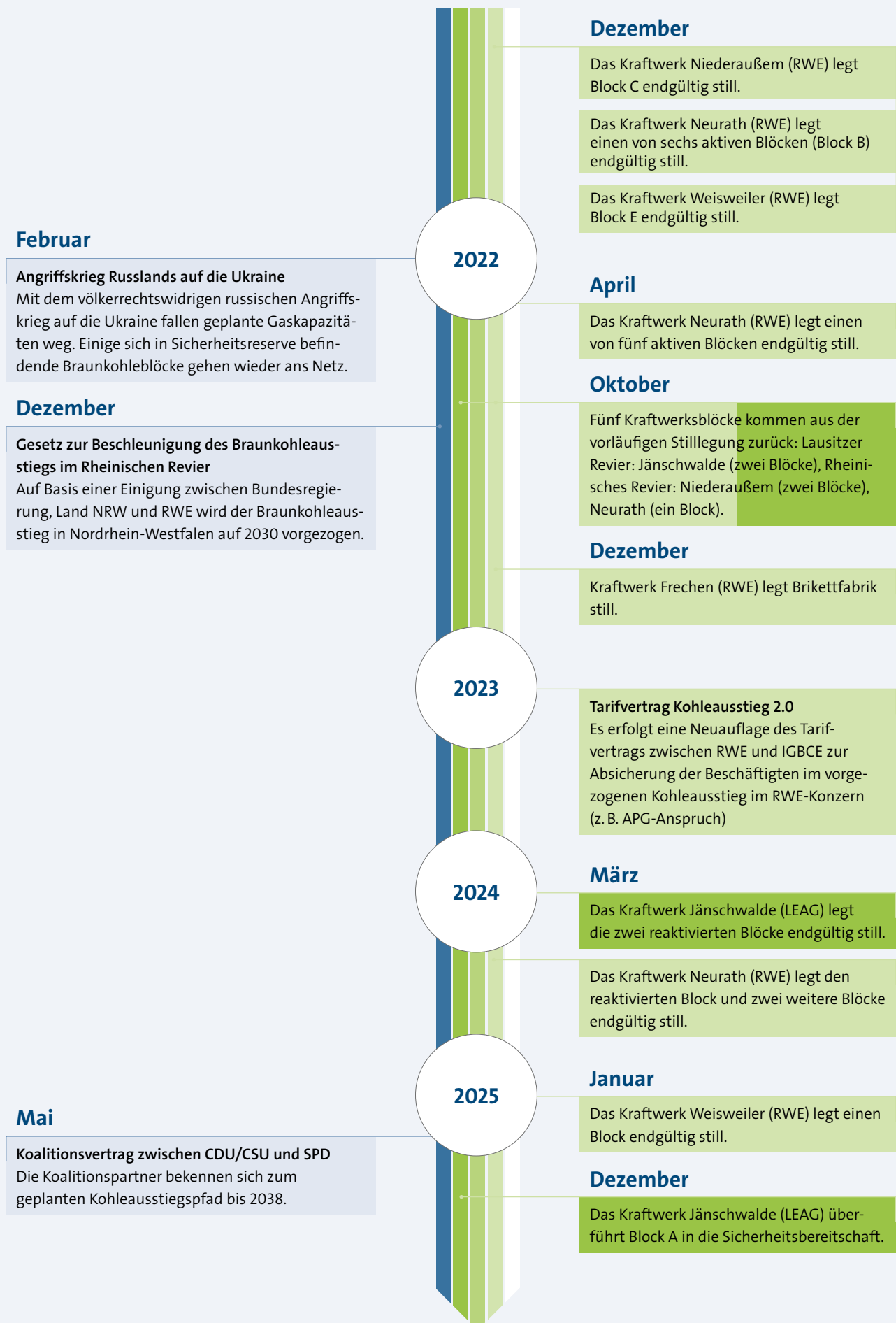
Das **Kohleverstromungsbeendigungsgesetz (KVBG)** ist das zentrale Gesetz für den deutschen Kohleausstieg. Es regelt, dass die Stromerzeugung aus Stein- und Braunkohle schrittweise reduziert und spätestens 2038 beendet wird. Für Braunkohlekraftwerke legt es verbindliche Stilllegungstermine fest. Das Gesetz betrifft auch Beschäftigte und Stromverbraucher. Ältere Arbeitnehmer:innen im Kohlesektor können nach Betriebsschließung ein Anpassungsgeld als Überbrückung bis zur Rente erhalten (§ 57 KVBG). Zudem enthält das Gesetz Regelungen zu Entschädigungen für Betreiber und zu flankierenden Maßnahmen im Emissionshandel und bei den Stromkosten. Die Bundesregierung muss die Auswirkungen des Kohleausstiegs regelmäßig überprüfen. Vorgesehen sind dafür die Jahre 2026, 2029 und 2032. Bereits 2022 hätte eine erste Überprüfung stattfinden sollen (§ 54 KVBG), diese Frist ist jedoch ohne Prüfbericht verstrichen. In der Prüfung geht es unter anderem um Versorgungssicherheit, Strompreise, Klimaziele und soziale Folgen; wenn nötig, soll der gesetzliche Rahmen angepasst werden.

Mit dem **Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen (StStG)** hat der Bund im gleichen Jahr (2020) den rechtlichen Rahmen geschaffen, um die Folgen des Kohleausstiegs in den betroffenen Regionen abzufedern und neue wirtschaftliche Perspektiven zu fördern. Insgesamt sind dafür 40 Milliarden Euro vorgesehen. 14 Milliarden Euro davon fließen als Finanzhilfen des Bundes an Länder und Gemeinden für Investitionen. Gefördert werden vor allem Projekte, die den Strukturwandel vor Ort unterstützen, etwa in Wirtschaft, Verkehr, digitaler Infrastruktur, öffentlicher Daseinsvorsorge sowie bei Forschung und Innovation. Die Mittel sind vor allem für das Rheinische Revier, das Lausitzer Revier und das Mitteldeutsche Revier bestimmt; einbezogen sind außerdem strukturschwache Standorte von Steinkohlekraftwerken. Die weiteren 26 Milliarden Euro nutzt der Bund für Bundesprogramme und Bundesinvestitionen, etwa in Verkehrsprojekte, Forschungseinrichtungen, Ansiedlungen von Bundesbehörden und weitere Vorhaben, die Beschäftigung und Wertschöpfung in den Regionen stärken sollen. Das Gesetz soll den Kohleausstieg finanziell abfedern und den wirtschaftlichen Umbau durch bessere Infrastruktur, neue Jobs und langfristige Entwicklungsperspektiven unterstützen.

Meilensteine im Kohleausstieg seit 2010







Juli

Gesetz zur Sicherung der Versorgungssicherheit Strom und zur Bereitstellung neuer Kapazitäten (StromVKG) tritt in Kraft.

Kernziel des Gesetzes ist der Aufbau eines Kapazitätsmarktes, um die Stromversorgung ab dem Jahr 2031 bei Dunkelflauten zu sichern und den Kohleausstieg bis spätestens 2038 abzufedern. Betreiber erhalten Geld dafür, dass sie verlässliche, steuerbare Erzeugungskapazitäten betriebsbereit halten.

August

Geplanter Prüfzeitpunkt zum Stilllegungspfad

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie verschiebt den vorgesehenen Evaluierungsbericht auf Anfang 2027. Auf seiner Grundlage wird entschieden, ob der vorgezogene Ausstieg im Rheinischen Revier 2030 realisiert wird.

2026

2027

2028

2029

2030

In Planung

Dezember

Geplante Überführung in die Sicherheitsbereitschaft von Block B des Kraftwerks Jänschwalde (LEAG).

April

Geplante Stilllegung von Block G des Kraftwerks Weisweiler (RWE).

Dezember

Geplante endgültige Stilllegung von drei Blöcken des Kraftwerks Jänschwalde (LEAG).

April

Geplante Stilllegung des letzten Blocks im Kraftwerk Weisweiler (RWE).

Dezember

Geplante Überführung von Block H des Kraftwerks Niederaußem (RWE) in die Sicherheitsbereitschaft.

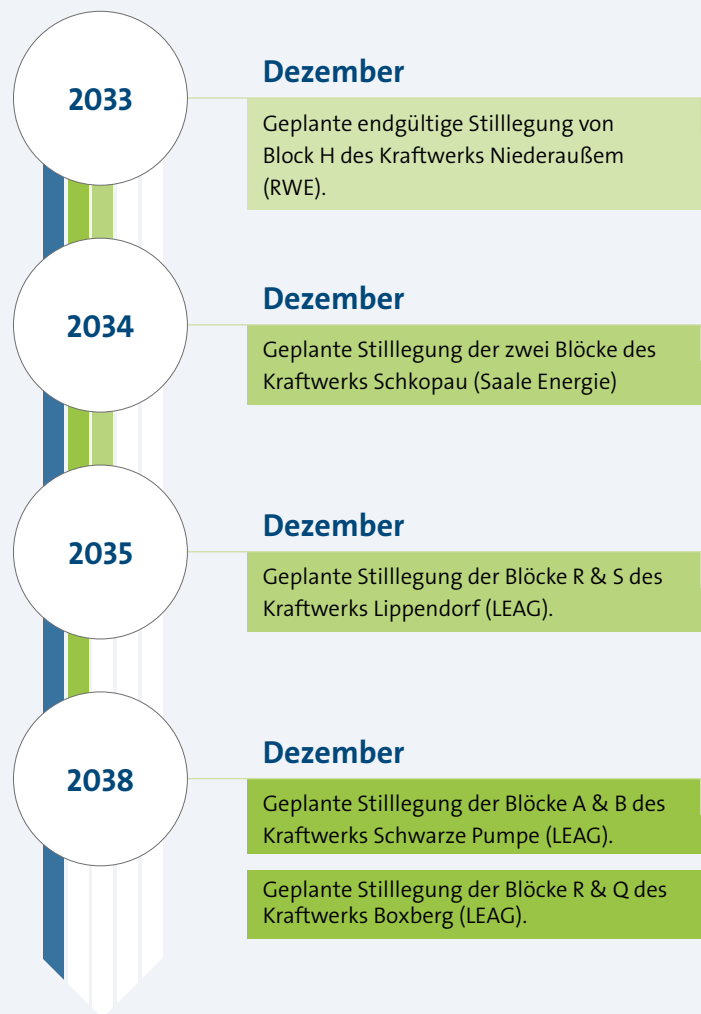
Geplante endgültige Stilllegung von Block G des Kraftwerks Niederaußem (RWE).

Geplante Stilllegung von zwei Blöcken des Kraftwerks Boxberg (LEAG).

März

Geplante Stilllegung der letzten zwei Blöcke des Kraftwerks Neurath (RWE).

Geplante Stilllegung von Block K des Kraftwerks Niederaußem (RWE).



2

Wo steht die Mitbestimmung aktuell?

Um zu verstehen, was der Kohleausstieg für die gewachsenen Arbeitsstrukturen in den Revieren bedeutet, lohnt ein Blick auf die institutionellen Grundlagen der Mitbestimmung in Deutschland, die es ermöglichen, Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden institutionell zu bearbeiten. Als Erstes ist die Betriebsverfassung als gesetzlicher Rahmen für die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber im Betrieb (betriebliche Mitbestimmung) zu nennen. Die zweite Grundlage ist die Tarifaufonomie: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verhandeln Tarifverträge auf überbetrieblicher Ebene. Die dritte institutionelle Säule ist die Unternehmensmitbestimmung: Vertretungen von Arbeitnehmer:innen und Anteilseigner:innen treffen grundlegende unternehmerische Entscheidungen im Aufsichtsrat gemeinsam. Gewählte Beschäftigte oder Gewerkschaftsvertreter:innen vertreten die Arbeitnehmer:innen. Formal sind diese drei Ebenen voneinander getrennt, in der Praxis gibt es jedoch oft personelle Verflechtungen: Betriebsräte sind vielfach zugleich Teil der Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat, auch Gewerkschaftsvertreter:innen sind häufig in mehreren Gremien aktiv. Durch diese Mehrfachfunktionen werden die Beteiligten zu wichtigen Gestalter:innen der Interessenvertretung.

In der deutschen Kohle- und Stahlindustrie hat die Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen eine lange Tradition. Das 1951 verabschiedete Montanmitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) ist ein wichtiger Meilenstein. Es veränderte das Verhältnis von Kapital und Arbeit, indem es Beschäftigten mehr Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen gab. Der Aufsichtsrat setzt sich je zur Hälfte aus Vertreter:innen der Kapital- und der Arbeitnehmerseite zusammen, ergänzt durch ein neutrales Mitglied. Anders als bei der Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976 gibt es kein Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Arbeitnehmerseite kann damit nicht überstimmt werden. Zudem kann der:die Arbeitsdirektor:in als Vorstandsmitglied für Personalangelegenheiten nicht gegen den Willen der Arbeitnehmer:innenvertretung berufen oder abberufen werden. Diese Konstruktion macht die Montanmitbestimmung bis heute zum Goldstandard der deutschen Mitbestimmung.

Die drei großen Braunkohleunternehmen RWE Power, MIBRAG und LEAG fallen unter dieses Gesetz. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich bei ihnen eine besondere Unternehmenskultur der Mitbestimmung etabliert, deren rechtliche Grundlagen mit dem Ausstieg aus der Kohleförderung wegbrechen.

2.1 Die Braunkohlereviere im Porträt

Die drei deutschen Braunkohlereviere unterscheiden sich hinsichtlich Wirtschaftsstruktur, industrieller Tradition, regionaler Identität und institutioneller Einbettung der Braunkohleindustrie. Entsprechend unterschiedlich müssen Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften den Kohleausstieg gestalten. Im Rheinischen Revier besteht eine diversifiziertere Wirtschaftsstruktur, Lausitz und Mitteldeutsches Revier dagegen sind stärker von industriepolitischen Unsicherheiten geprägt. Die folgenden Porträts skizzieren die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen des Strukturwandels.

Das Rheinische Revier

Das Rheinische Braunkohlerevier steht wegen des auf 2030 vorgezogenen Kohleausstiegs unter besonders hohem zeitlichen Transformationsdruck. Seine Wirtschaftsstruktur ist jedoch vergleichsweise diversifiziert.

Das Revier liegt in Nordrhein-Westfalen (NRW) im Städtedreieck Mönchengladbach, Köln und Aachen. Bis heute wird in den Kraftwerken Neurath, Niederaußem und Weisweiler die in den Tagebauen Garzweiler, Hambach und Inden gewonnene Braunkohle verstromt ([Abbildung 1](#)).

Im Oktober 2022 verständigten sich die NRW-Landesregierung, das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) sowie RWE als Betreiber der Tagebaue und Kraftwerke auf einen vorgezogenen Kohleausstieg: Die drei aktiven Kraftwerksblöcke sollen zum 31. März 2030 vom Netz gehen. Zu diesem Datum soll auch der Tagebau Garzweiler II stillgelegt werden – acht Jahre früher als ursprünglich geplant. Für die Tagebaue Inden und Hambach war ein Ende des Abbaus ohnehin für 2030 geplant.

Die Braunkohlewirtschaft wird vom Energiekonzern RWE betrieben. Dessen Tochtergesellschaft RWE Power AG ist für die Braunkohleförderung und den Kraftwerksbetrieb zuständig, derzeit mit rund 6.500 Mitarbeitenden. Seit 2015 ist die Beschäftigtenzahl bereits um rund ein Drittel gesunken. Auch im Fördervolumen spiegelt sich der Kohleausstieg bereits wider: Es ist von rund 95 Millionen Tonnen im Jahr 2015 auf rund 38 Millionen Tonnen im Jahr 2025 zurückgegangen (Statistik der Kohlenwirtschaft 2026).

Die Region ist wirtschaftlich breit aufgestellt: Bedeutende Arbeitgeber kommen aus der chemischen Industrie, aus Metallverarbeitung, Maschinenbau und Logistik. Hinzu kommt ein wachsender Dienstleistungssektor, vor allem in den Bereichen IT und Kommunikation, Handel und

Gesundheitswesen (ZRR 2021; MWIKE 2026). Die Region steht vor der Herausforderung, bestehende Industrien weiterzuentwickeln und neue Beschäftigung zu schaffen.

Die Interviews mit Betriebsräten aus den Braunkohlebetrieben zeigen, dass Braunkohle ein regionaler Identitätskern und industrieller Anker ist. Das Berufsethos der Beschäftigten wird vor allem mit Stolz auf den Beruf, Kollegialität, Leistungsbereitschaft und einer ausgeprägten betrieblichen Loyalität verbunden. Für das Rheinische Revier wird Braunkohle als Grundlage guter Industriearbeit, regionaler Infrastruktur und der Verflechtung mit anderen Industrien beschrieben. Die traditionell starke Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung prägten die Arbeitsbeziehungen über Jahrzehnte und beeinflussen bis heute die Erwartungen an einen sozial abgesicherten Strukturwandel.

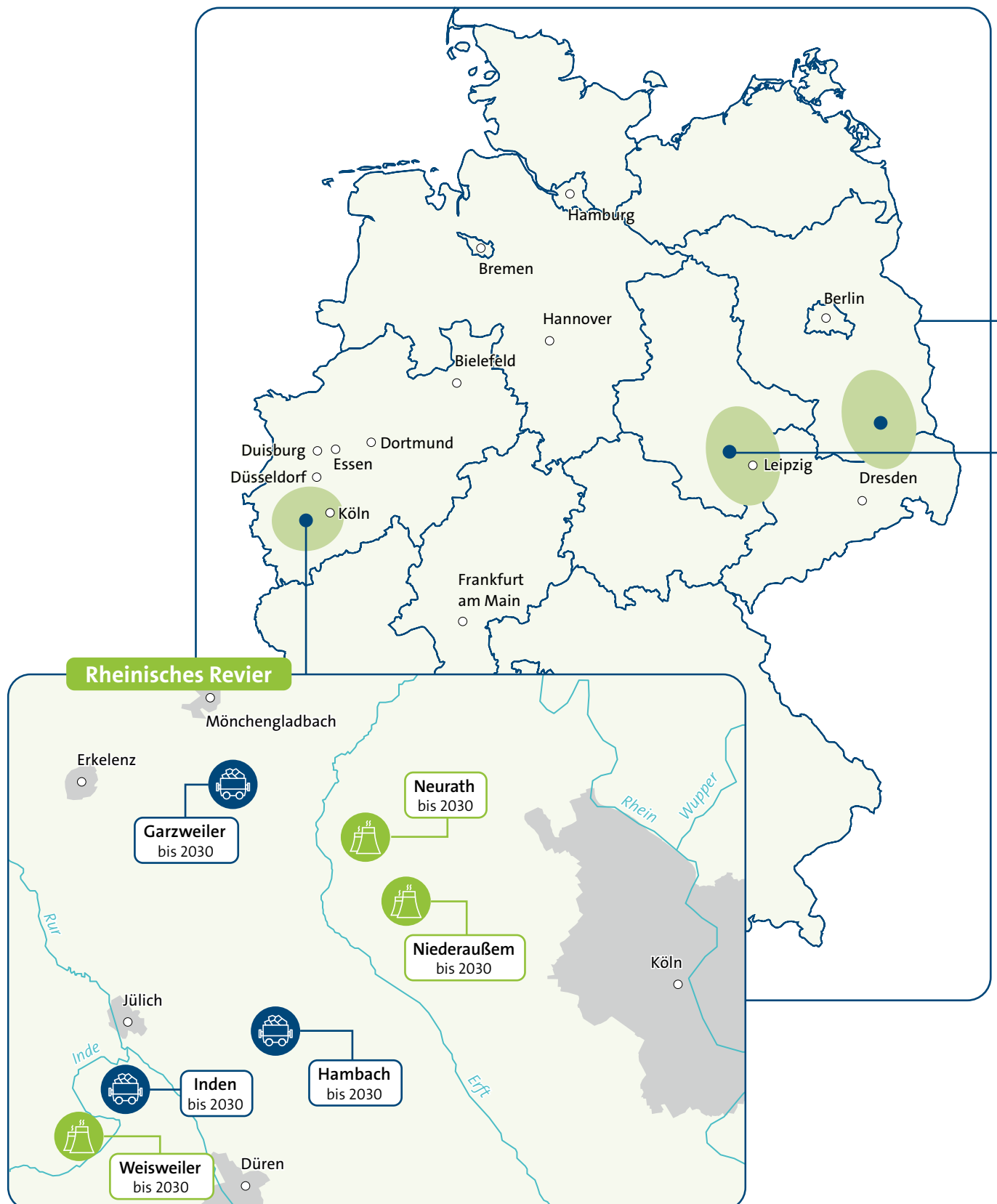
Das Mitteldeutsche Revier

Das Mitteldeutsche Revier ist von einer vergleichsweise fragmentierten Wirtschafts- und Akteurslandschaft geprägt, die die Entwicklung gemeinsamer Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels erschwert. Die Unsicherheiten werden zusätzlich verstärkt durch die aktuelle wirtschaftliche Schwäche anderer regional bedeutsamer Branchen.

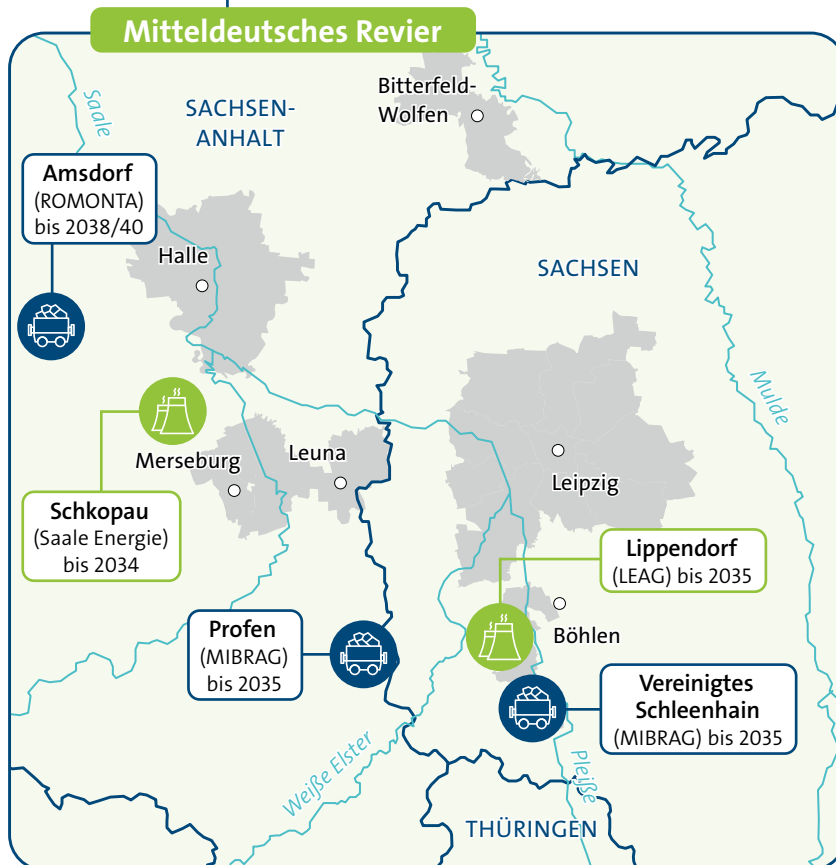
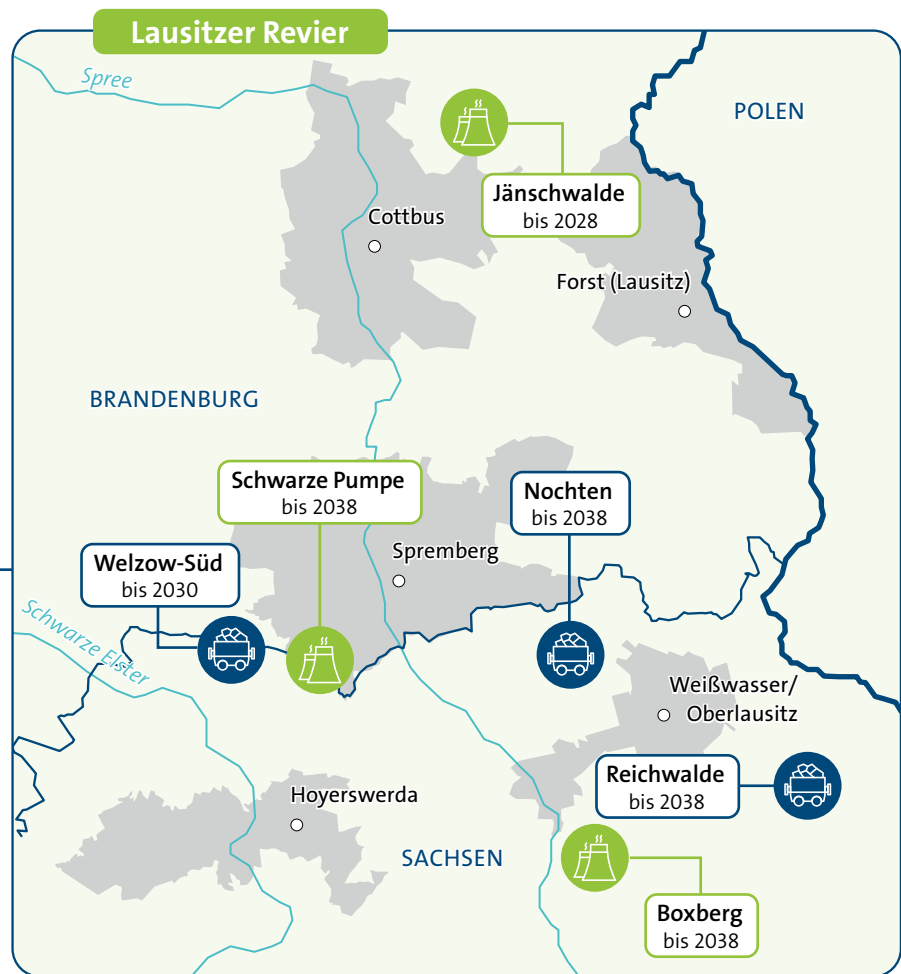
Das Revier erstreckt sich über drei Bundesländer. Auf sächsischer Seite umfasst es die Landkreise Nordsachsen, Leipzig (Land) sowie die Stadt Leipzig. In Sachsen-Anhalt gehören der Landkreis Anhalt-Bitterfeld, der Burgenlandkreis, Mansfeld-Südharz, der Saalekreis und die Stadt Halle (Saale) dazu. Hinzu kommt der Landkreis Altenburger Land in Thüringen. Die lange Industriegeschichte der Region prägt die Menschen und die Landschaft bis heute.

Das dominierende Bergbauunternehmen ist die Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH (MIBRAG) mit knapp 1.300 Beschäftigten. Sie betreibt die Tagebaue Profen sowie Vereinigtes Schleenhain. Die geförderte Kohle versorgt die Kraftwerke Lippendorf, betrieben von der LEAG, und Schkopau der Saale Energie GmbH. Beide Tagebaue sollen bis 2035 Kohle fördern, eine Förderung darüber hinaus gilt mangels erschlossener Reserven als nicht möglich. Im Tagebau Amsdorf gewinnt die ROMONTA aus der bitumenreichen Braunkohle Montanwachs für die Kunststoff- und Bauindustrie ([Abbildung 1](#)). Die dortige Braunkohleförderung soll im Jahr 2027 deutlich reduziert werden, wobei die Abbauzeit des Tagebaus Amsdorf zur stofflichen Verwertung der Kohle bis 2038 oder 2040 gestreckt werden soll (MZ 2026).

Abbildung 1 Aktive Tagebaue und Kraftwerke in den drei Braunkohlerevieren.



Quellen: KWSB, DEBRIV, Atlasmanufaktur/BUND Sachsen/Weiterdenken, LEAG.



Der Strukturwandel ist auch im Mitteldeutschen Revier bereits deutlich messbar (Statistik der Kohlenwirtschaft 2025a): Die jährliche Fördermenge ist von 2015 bis 2025 von rund 18,9 Millionen Tonnen Braunkohle auf 11,5 Millionen Tonnen gesunken. Der Rückgang spiegelt sich auch in den Beschäftigungszahlen. Arbeiteten 2015 noch 2.565 Menschen in der Braunkohleindustrie, waren es im September 2025 nur mehr 1.693 Beschäftigte (Statistik der Kohlenwirtschaft 2025a, 2025b).

Das Revier zeichnet sich durch eine breite Branchenstruktur aus. Neben der dominierenden Braunkohle- und Chemieindustrie wurden weitere Leitbranchen identifiziert (Bieler et al. 2022): Automobilindustrie, Energiewirtschaft, Ernährungswirtschaft und Landwirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Glasindustrie, IT-Wirtschaft, Kreislaufwirtschaft, Logistik und Tourismus. Gegenwärtig stehen vor allem die Industrie und energiebasierte Branchen unter erheblichem Druck. Noch bis zum Frühjahr 2025 überwog im Revier eine vergleichsweise optimistische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage. Das änderte sich mit der Ankündigung des Chemiekonzerns Dow Chemical im Mai 2025, sich teilweise aus der Region zurückzuziehen. Dieses Ereignis verdeutlicht die strukturelle Verwundbarkeit, die Verflechtung der Chemieindustrie im Revier und die Risiken für die langfristige Sicherung von Unternehmens- und Produktionsstandorten.

Eine strukturelle Besonderheit des Mitteldeutschen Reviers wurde in den Interviews oft benannt: Es gibt keine gemeinsame regionale Identität, wie sie die Lausitz oder das Rheinische Revier aufweisen. Die fragmentierte regionale Struktur erschwert die Herausbildung gemeinsamer gewerkschaftlicher und politischer Transformationsstrategien. Hinzu kommt Druck durch den demografischen Wandel: Vor allem junge Menschen verlassen die ländlichen Regionen. Urbane Zentren wie Leipzig und Halle dagegen stabilisieren sich oder wachsen moderat (BBSR 2025). Diese Faktoren erhöhen die Komplexität des Strukturwandels.

Das Lausitzer Revier

Die Lausitz ist wirtschaftlich besonders stark von der Braunkohle abhängig. Der Anteil braunkohleabhängiger Beschäftigung ist höher als in den anderen Revieren (Frondelet al. 2018). Die Erfahrungen des wirtschaftlichen Umbruchs nach 1990 wirken bis heute nach. Nun steht die Region mit dem Kohleausstieg erneut vor einem tiefgreifenden Strukturbruch.

Das Lausitzer Revier erstreckt sich über die Bundesländer Brandenburg und Sachsen. In Brandenburg umfasst es die Landkreise Spree-Neiße, Oberspreewald-Lausitz, Dahme-Spreewald und Elbe-Elster sowie die kreisfreie Stadt Cottbus, in Sachsen gehören die Landkreise Görlitz und Bautzen dazu. Die Braunkohle prägt die Lausitz seit über hundert Jahren und hat die Wirtschaft, Landschaft, Kultur und Identität der Region geformt. Das Selbstverständnis vieler Menschen ist bis heute vom Bergbau geformt. Der Leitspruch „Ich bin Bergmann, wer ist mehr?“ steht sinnbildlich für ein ausgeprägtes Berufsethos und ein hohes Industriebewusstsein.

Das Energieunternehmen LEAG betreibt derzeit noch die Tagebaue Welzow-Süd (Brandenburg, Betriebsende 2030), Nochten und Reichwalde (beide Sachsen, Kohleförderung bis 2038). Die geförderte Braunkohle speist die Kraftwerke Jänschwalde (Brandenburg, Kohleverstromung bis 2028), Schwarze Pumpe (Brandenburg, bis 2038) und Boxberg (Sachsen, bis 2038; Abbildung 1). 2025 wurden 34,6 Millionen Tonnen Braunkohle gefördert, ein deutlicher Rückgang gegenüber 62,5 Millionen Tonnen im Jahr 2015. Die Zahl der Beschäftigten in Tagebauen und Kraftwerken lag im September 2025 bei rund 6.970, gegenüber 8.316 im Jahr 2015 und 70.000 bis 80.000 zu DDR-Zeiten (BLDAM 2026; Statistik der Kohlenwirtschaft 2025, 2026). Neben der Energiewirtschaft zählen Chemie und Kunststofftechnik, Bahntechnik, Maschinenbau, Textilindustrie sowie Tourismus und Gesundheitswirtschaft zu den (zukünftigen) Leitbranchen. Mit der Medizinischen Universität Lausitz – Carl Thiem in Cottbus soll zudem ein neuer universitätsmedizinischer Ankerpunkt entstehen.

Der Kohleausstieg wird im Revier mehrheitlich als ein geregelter und politisch gesteuerter Prozess wahrgenommen. Damit unterscheidet er sich deutlich vom abrupten Strukturbruch der frühen 1990er-Jahre, als im Zuge der Wende rund drei Viertel aller Arbeitsplätze wegfielen. Aktuelle wirtschaftliche Belastungen, etwa Insolvenzen in der Glasindustrie und die anhaltende Krise in der Chemiebranche, erhöhen jedoch die Unsicherheit. Vor dem Hintergrund der historischen Erfahrungen hat die Frage sozialer Absicherung und politischer Beteiligung im Strukturwandel eine besondere Bedeutung.

2.2 Gegenwart und Zukunft sozialpartnerschaftlicher Strukturen

Die drei Braunkohlereviere weisen historisch gewachsene sozialpartnerschaftliche Strukturen auf. Tarifbindung, betriebliche Mitbestimmung und enge Beziehungen zwischen Gewerkschaften, Betriebsräten, Unternehmen und Politik prägten über Jahrzehnte die industrielle Entwicklung der Regionen. Mit dem Rückgang der Braunkohle-industrie verlieren die Reviere wirtschaftliche Kernbereiche, in denen diese Strukturen bislang stark institutionalisiert waren. Neue Unternehmen und Branchen entstehen häufig außerhalb traditioneller sozialpartnerschaftlicher Arrangements. Dadurch verändern sich Reichweite und Funktionsweise von Mitbestimmung.

Sozialpartnerschaft auf betrieblicher und tariflicher Ebene

In den untersuchten Unternehmen der drei Reviere gilt die betriebliche und tarifliche Sozialpartnerschaft als historisch gewachsene Konstante, wenngleich sich die Unternehmen in Ausprägung und Qualität der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen unterscheiden. Im Rheinischen Revier ist die Zusammenarbeit eng mit Unternehmensführung und regionaler Politik verflochten und damit besonders stabil. In der Lausitz ist sie innerhalb des LEAG-Konzerns stark ausgeprägt und kooperativ. Im Mitteldeutschen Revier zeigt sich ein heterogeneres Bild: MIBRAG und LEAG haben enge Kooperationsstrukturen, die umgebende Unternehmenslandschaft dagegen ist deutlich fragmentierter.

Im Rheinischen Revier trägt eine besondere Eigentümerstruktur zur Sozialpartnerschaft bei. Kommunen halten Anteile an RWE und sind in den Aufsichtsräten von RWE AG und RWE Power AG vertreten. Das schuf eine institutionelle Verbindung wirtschaftlicher und regionalpolitischer Verantwortung, die über Jahrzehnte gewachsen ist und das abgestimmte Vorgehen zwischen Betriebsräten und der RWE-Unternehmensleitung prägt.

Im Mitteldeutschen Revier bestehen in den Bergbauunternehmen MIBRAG und LEAG enge Verbindungen zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und Arbeitsdirektor:innen. Gleichzeitig ist die umgebende Unternehmenslandschaft heterogener als in den anderen Revieren. In Unternehmen ohne gesetzlich verankerte Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat ist die Zusammenarbeit konflikthafter. Das betrifft besonders neuere Gesellschaften wie die Tochterfirmen der ROMONTA. Auch bei der Saale Energie GmbH gilt das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber als deutlich angespannter. Dies strahlt auf

tarifliche Auseinandersetzungen ab. Sie werden von Interviewpartner:innen als konfliktreicher beschrieben als in der Vergangenheit.

Im Lausitzer Revier wird die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften als etabliert und kooperativ beschrieben. Vor allem innerhalb der LEAG-Unternehmen bestehen Tarifbindung und eine starke gewerkschaftliche Prägung fort. Der:die Arbeitsdirektor:in, zuständig für Personal- und Sozialangelegenheiten im Vorstand, gilt als wichtige Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, die kooperative Strukturen befördert. Bezogen auf die LEAG als Fokusunternehmen erscheint damit die Sozialpartnerschaft in der Lausitz ähnlich konsensorientiert wie bei der MIBRAG im Mitteldeutschen Revier. Die breitere Unternehmenslandschaft des Mitteldeutschen Reviers zeigt jedoch ein deutlich heterogeneres Bild.

Der Vergleich der Reviere legt nahe, dass der Kohleausstieg langfristig auch die Reichweite von Mitbestimmung verändert. Bundesweit ist ein stetiger Rückgang tariflicher Bindung und betrieblicher Mitbestimmung zu beobachten (Ellguth und Kohaut 2015; Hohendanner und Kohaut 2025). Mit dem Auslaufen der Braunkohleindustrie verlieren die Reviere wirtschaftliche Kernbereiche mit gewachsener Sozialpartnerschaft, die in neu entstehenden Branchen erst wieder aufgebaut werden müssen.

Institutionelle Strukturen in den Regionen

Eine gemeinsame Klammer der gewerkschaftlichen Revierarbeit ist seit 2021 in allen drei Regionen das DGB-Projekt Revierwende. Das Projekt hat das Ziel, den Kohleausstieg sozial gerecht mitzugestalten und den Austausch zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften und regionalen Akteuren zu stärken. Der Reviervergleich zeigt darüber hinaus erhebliche Unterschiede in der regionalen politischen Einbindung von Gewerkschaften und Betriebsräten.

Im Rheinischen Revier besteht mit der Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH (ZRR) eine institutionalisierte Struktur zur Gestaltung des Strukturwandels. Gewerkschaften sind in der Gesellschafterversammlung und im Aufsichtsrat vertreten (IGBCE und DGB). Diese Einbindung von Gewerkschaften in die Steuerungsarchitektur des Strukturwandels ist innerhalb der Braunkohlereviere ein Alleinstellungsmerkmal.

Das Lausitzer Revier verfügt über eine langjährig gewachsene Infrastruktur gewerkschaftlicher Regionalpolitik. Die Lausitzkonferenzen des DGB finden seit 1995 regelmäßig statt und schaffen einen kontinuierlichen Austausch zwischen Gewerkschaften, betrieblichen Arbeitnehmervertretungen und regionalen Akteuren. Mit der Lausitz Initiative schufen die Wirtschaftsminister Brandenburgs und Sachsens im Jahr 1999 zudem eine institutionelle Grundlage für die länderübergreifende Kooperation im Revier. Ihre Zielsetzungen wirken bis heute nach, etwa in bilateralen Austauschen der Landesregierungen und gemeinsamen länderübergreifenden Projekten.

Im Mitteldeutschen Revier erscheinen die institutionellen Strukturen weniger geschlossen. Zwar hat das DGB-Projekt Revierwende den revierinternen Austausch systematisch gestärkt und damit einen wichtigen strukturellen Impuls gesetzt, die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren wird jedoch als stärker projektbezogen und weniger dauerhaft institutionalisiert beschrieben. Gerade zwischen den Teilräumen Sachsen-Anhalt und Sachsen zeigen sich Unterschiede hinsichtlich Intensität und Verbindlichkeit tripartitischer Zusammenarbeit.

Qualität der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik

In den Revieren wird die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik unterschiedlich bewertet.

Im Rheinischen Revier herrscht eine enge institutionelle Verflechtung von Mitbestimmung, Unternehmen und Landespolitik. Die Betriebsräte aus der Braunkohlewirtschaft vertreten die Interessen der Beschäftigten auch in der Regionalpolitik. Die Interviewten betonen einen intensiven Austausch auf allen politischen Ebenen (Bund, Land, Kommune), etabliert über viele Legislaturperioden und wechselnde Regierungen. Vor allem Betriebsratsvorsitzende, die zugleich Mandate im RWE-Aufsichtsrat wahrnehmen, sind regelmäßig auf Landes- und Bundesebene in Aushandlungen eingebunden und nutzen Gesprächskanäle bis zur Ministerebene.

Im Lausitzer Revier wird die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik überwiegend positiv beschrieben. Interviewpartner:innen betonen ein vertrauensvolles Band zwischen den Akteuren, bis hin zu den jeweiligen Landesregierungen. Mitbestimmung im Bergbau hat eine starke kulturelle Verankerung, und gewerkschaftliche Positionen finden auf politischer Ebene hohe Akzeptanz. Die guten institutionellen Vernetzungen über die Lausitzkonferenzen tragen zur Stabilisierung dieser Beziehungen bei.

Im Mitteldeutschen Revier zeigt sich ein uneinheitlicheres Bild. Zwar bestehen hier funktionierende sozialpartnerschaftliche Beziehungen innerhalb der Bergbauunternehmen, die politischen Austauschprozesse von Regional- über Landes- bis Bundespolitik jedoch werden als weniger verbindlich beschrieben. Einzelne Interviewpartner:innen äußern deutliche Skepsis hinsichtlich des konkreten Einflusses auf Entscheidungen. Zudem wird im sächsischen Teil des Reviers die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik als schwächer ausgeprägt wahrgenommen als in Sachsen-Anhalt.



Entwicklungstrends und Veränderungen

Revierübergreifend lässt sich eine Ausweitung sozialpartnerschaftlicher Handlungsfelder beobachten. Während Mitbestimmung in der Vergangenheit auf betriebliche und tarifliche Themen fokussiert war, werden strukturpolitische und regionalwirtschaftliche Themen zunehmend wichtiger. Die gewerkschaftlichen Revierkonferenzen und die Einbindung in regionale Steuerungsgremien stehen exemplarisch für diesen Wandel. Gewerkschaften und Betriebsräte etablieren sich als regionalpolitische Akteure und beteiligen sich zunehmend an Aushandlungen über Beschäftigung, Infrastruktur und wirtschaftliche Entwicklung. Das deutet auf eine wachsende externe Anerkennung dieses Handlungsfeldes hin.

Dennoch erzeugt der Strukturwandel Druck auf sozialpartnerschaftliche Arrangements: Mit dem Tagebau geht auch die gewerkschaftliche Organisationsbasis zurück. Ausgründungen und Neuansiedlungen bringen Unternehmen ohne langjährige Mitbestimmungstradition in die Reviere. Besonders deutlich zeigt sich das im Mitteldeutschen Revier.

Hinzu kommen Erosionstendenzen, die weit über die Reviere hinausgehen: Arbeitgeber organisieren sich vermehrt ohne Tarifbindung in Verbänden und Gewerkschaften verzeichnen sinkende Mitgliederzahlen. Gerade in neu angesiedelten Unternehmen sind betriebliche und unternehmerische Mitbestimmungsstrukturen keine Selbstverständlichkeit mehr (Vassiliadis 2020).

Diese Entwicklung ist paradox: Die politische Bedeutung der Mitbestimmung wächst, während ihre traditionelle betriebliche und organisatorische Basis schrumpft. Das verstärkt ungleiche Entwicklungen der Sozialpartnerschaft und stellt etablierte Kooperationsformate vor neue Herausforderungen.

Ursachen regionaler Unterschiede

Die Unterschiede zwischen den Revieren beruhen auf den jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und institutionellen Ausgangsbedingungen.

Das Rheinische Revier profitiert von seiner Einbettung in das wirtschaftsstarke und industriell gut aufgestellte Nordrhein-Westfalen. Die dichte Akteurslandschaft und die historisch enge Verbindung zwischen Unternehmen, Kommunen, Mitbestimmung und Landespolitik begünstigen eine institutionalisierte gewerkschaftliche Mitsprache.

Im Mitteldeutschen Revier zeigt sich, wie sich unterschiedliche wirtschaftspolitische Traditionen der Bundesländer in der Zusammenarbeit der drei Akteure widerspiegeln. In Sachsen-Anhalt arbeiten Gewerkschaften, Arbeitgeber und Politik enger zusammen, in Sachsen erscheint dieser Austausch weniger institutionalisiert und die Bereitschaft zur strukturierten Kooperation geringer.

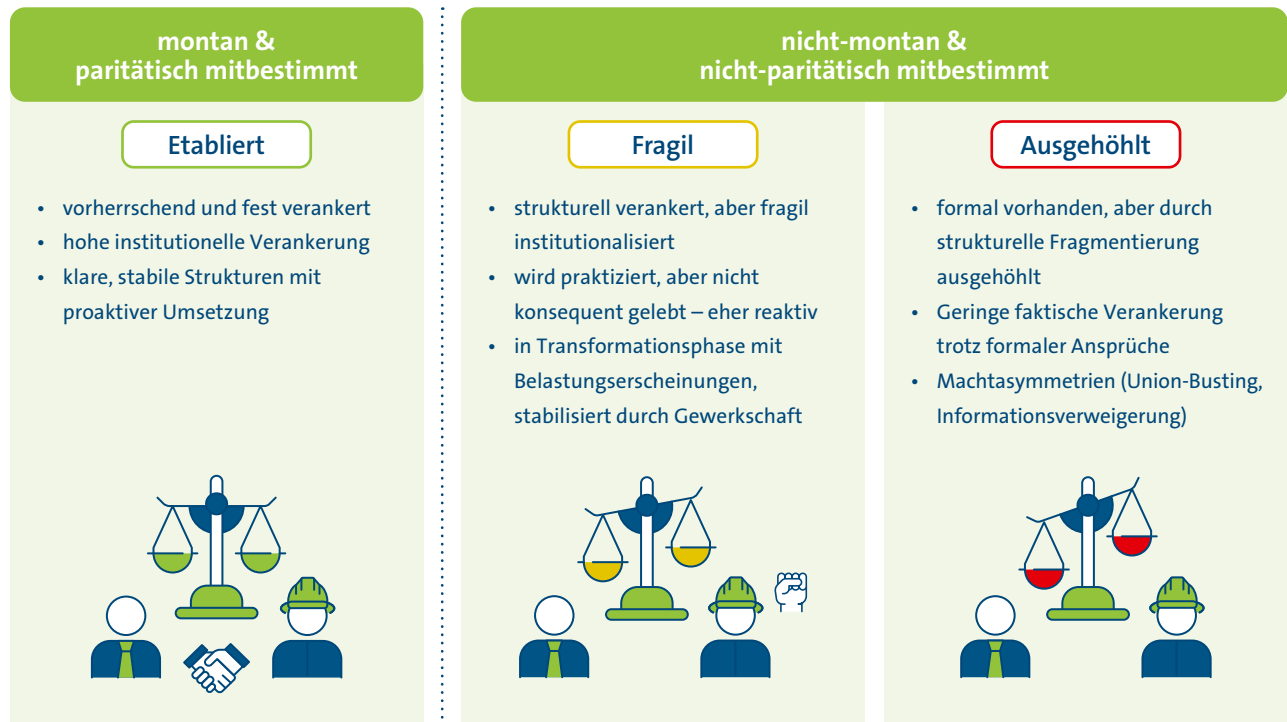
Das Lausitzer Revier verfügt über eine langjährig gewachsene Infrastruktur gewerkschaftlicher Revierpolitik. Die seit den 1990er-Jahren etablierten Konferenz- und Initiativformate haben dazu beigetragen, Kooperationen zwischen Gewerkschaften, Politik und weiteren Akteuren über die beiden Länder Brandenburg und Sachsen zu etablieren.

Gemeinsam ist allen drei Revieren, dass sozialpartnerschaftliche Strukturen mit dem Kohleausstieg zunehmend über die betriebliche Ebene hinausreichen. Mitbestimmung entwickelt sich zu einem wichtigen strukturpolitischen Gestaltungsraum, in dem die Bedingungen des Übergangs ausgehandelt werden. Die Qualität dieser Strukturen – ihre Institutionalisierung, die Tragfähigkeit der Akteursbeziehungen und ihre politische Einbindung – dürfte maßgeblich beeinflussen, wie sozial ausgewogen und politisch tragfähig der Strukturwandel gestaltet wird.

2.3 Betriebliche Mitbestimmung im Wandel

Die betriebliche Mitbestimmung ist über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) rechtlich verankert, in der Praxis differenziert sie sich jedoch entlang verschiedener betrieblicher Sozialordnungen aus (Kotthoff 1994). Im Kontext des Kohleausstiegs gibt es drei Typen betrieblicher Mitbestimmung, die sich in ihrer institutionellen Verankerung, praktischen Wirksamkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen erheblich unterscheiden (Abbildung 2). Der *etablierte* Typus hat eine hohe institutionelle Verankerung, klare und stabile Strukturen sowie eine proaktive Mitbestimmungspraxis, die über die bloße Reaktion auf Arbeitgeberinitiativen hinausgeht. Davon zu unterscheiden ist der *fragile* Typus: Mitbestimmung ist hier zwar strukturell verankert, wird aber nicht konsequent gelebt – die Praxis ist eher reaktiv, die institutionelle Absicherung anfällig und die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats hängt wesentlich von externen Unterstützern wie der Gewerkschaft ab. Der dritte Typus schließlich lässt sich als *ausgehöhlt* beschreiben: Obwohl hier formal Mitbestimmungsstrukturen bestehen, wird ihre Wirksamkeit durch strukturelle Fragmentierung, Machtasymmetrien und gezielte Gegenmaßnahmen des Managements systematisch untergraben. Diese Typen

Abbildung 2 Drei Typen von Mitbestimmungskultur.



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Interviewdatenanalyse.

sind nicht statisch, sondern können sich unter Transformationsdruck verschieben, wie die neuere Mitbestimmungsforschung wiederholt gezeigt hat (Bendel et al. 2023).

Der Vergleich der drei Reviere zeigt, dass die Mitbestimmung in den drei großen Bergbauunternehmen durch stabile organisatorische Strukturen gekennzeichnet ist: hohe Organisationsgrade, eine enge Anbindung an die Gewerkschaft IGBCE, Kontakte in die Politik und eine etablierte Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite. Institutionelle und kulturelle Unterschiede in den Unternehmen beeinflussen jedoch, wie sie jeweils umsetzbar wird.

Rheinisches Revier

Die betriebliche Mitbestimmung bei RWE Power ist geprägt von einer hohen institutionellen Verankerung, klaren und stabilen Strukturen sowie einer Mitbestimmungspraxis. Der Geschäftsbereich der Braunkohleförderung umfasst neben drei Tagebauen und drei Kraftwerken auch die für den Kohleabbau erforderliche Bohr- und Wasserwirtschaft sowie drei weitere Bereiche für Werkstatt, Material und Logistik.

Die Betriebsratspraxis in der RWE Power zeichnet sich aus durch eine große Nähe zur Belegschaft. Langjährige Betriebszugehörigkeiten, nicht selten über Familiengenerationen hinweg, haben in der Belegschaft eine starke Identifikation mit dem Betrieb hervorgebracht. Diese personelle Stabilität spiegelt sich in den Betriebsratsgremien wider: Betriebsratsvorsitzende üben ihr Amt in der Regel langjährig aus. Die befragten Betriebsräte verstehen sich als Interessenvertreter:innen, die ein umfassendes Sicherungspaket für ihre Belegschaften aushandeln – mit dem Anspruch, alle Belegschaftsgruppen gleichermaßen mitzunehmen. Dies sehen sie auf betrieblicher Ebene eingelöst: Weiterbildungsmaßnahmen für die Jüngeren und tariflich flankierte APG-Regelungen für einen sozialverträglichen Vorruhestand der Älteren werden als Erfolg bewertet. Skeptischer fällt hingegen die Einschätzung zur regionalen (Arbeitsmarkt-)Entwicklung aus (vgl. Kapitel 3.1).

Die betriebliche Mitbestimmung in den Betrieben der Kohleförderung basiert auf einer langjährigen Tradition und dem Zusammenspiel von institutioneller und organisationaler Macht. Die Montanmitbestimmung im Konzern ist bis in die einzelbetriebliche Ebene spürbar. Den Befragten zufolge habe der Dreiklang aus Gewerkschaft, Betriebsrat und Arbeitsdirektor ein institutionelles Machtgefüge

geschaffen, das auch auf betrieblicher Ebene dafür Sorge, dass Betriebsräte selbstverständlich als Verhandlungspartner des Managements einbezogen würden. Getragen wird dies von hohen gewerkschaftlichen Organisationsgraden der Belegschaften, personeller Kontinuität, gerade aufseiten der Betriebsratsvorsitzenden, und einer sozialpartner-schaftlichen Konfliktbearbeitung.

Vielfach betonen die Betriebsräte, dass die Zusammen-arbeit mit dem Arbeitgeber grundsätzlich von frühzeitiger Kommunikation und gemeinsamer Verantwortungsüber-nahme bestimmt sei. Konflikte würden in aller Regel nicht eskaliert, sondern oftmals im direkten Gespräch beigelegt. Charakteristisch sei dabei, dass die Betriebsratsvorsitzen-den bei Einhaltung formaler Distanz (Siez-Beziehungen) engen persönlichen Kontakt zum Management halten. In Vieraugengesprächen würden Probleme oftmals vor der Aufnahme von formalen Verhandlungen besprochen und Lösungswege ausgelotet. Diese als außerordentlich stabil beschriebenen Austauschbeziehungen hätten auch durch den Kohleausstieg keinen Bruch erfahren, im Gegenteil: Mehrere Betriebsräte betonen, dass sich die Zusammen-arbeit intensiviert habe.

Eine Besonderheit für die betriebliche Mitbestimmung im Rheinischen Revier ist die erwähnte Neuordnung der Betriebsratsstrukturen, die zum Erhebungszeitraum (August 2025 bis Januar 2026) noch nicht vollzogen war. Vor dem Hintergrund des stetigen Beschäftigungsrück-gangs infolge des Kohleausstiegs haben sich Unterneh-mensleitung, Betriebsräte und Gewerkschaften darauf verständigt, die bestehenden Betriebsratsstrukturen in Spartenbetriebsräte zu überführen. Seit den Betriebs-ratswahlen 2026 werden die drei Tagebaue durch einen gemeinsamen Spartenbetriebsrat Tagebaue vertreten. Die Einzelbetriebsräte der drei Kraftwerke werden in einen Spartenbetriebsrat Kraftwerke und die drei Betriebsrats-gremien aus den Bereichen Material, Logistik und Werk-statt in der Sparte Technik zusammengefasst (Abbildung 3). Insgesamt werden 13 einzelne Betriebsratsgremien zu 5 neuen Spartenbetriebsräten zusammengeführt (§ 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). Das geht mit einer massiven Reduzierung von Betriebsratsmandaten einher. Analog zum Rückgang der strukturellen Machtressourcen (Beschäftigtenzahlen) verringern sich damit auch die institutionellen Machtres-sourcen (Betriebsratsmandate).



Betriebliche Mitbestimmung

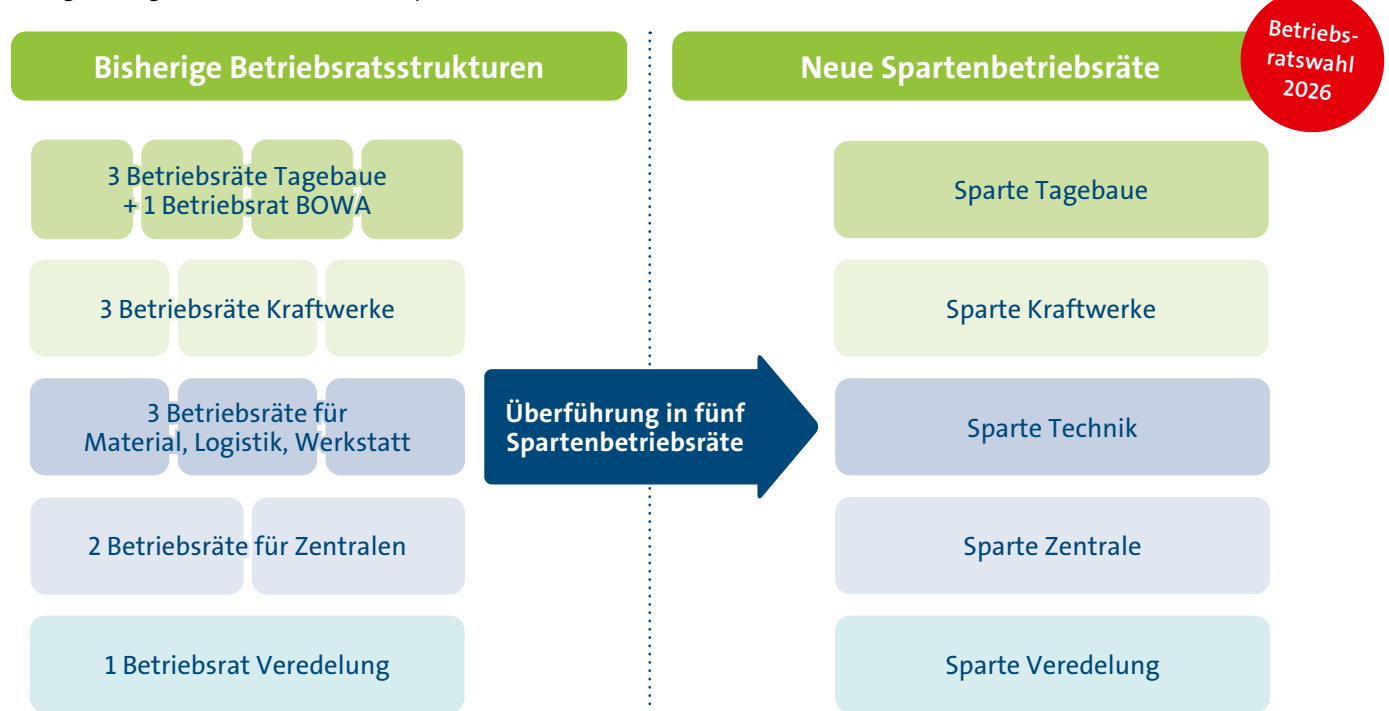
Wollen Beschäftigte in einem Betrieb mitreden und ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber vertre-ten, ist dafür in der Regel der Betriebsrat zuständig. Er ist die gewählte Vertretung der Belegschaft. Seine Aufgaben, Rechte und Pflichten regelt das Betriebs-verfassungsgesetz (BetrVG) – das zentrale Gesetz für die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland.

Der Betriebsrat wacht darüber, dass Regeln im Betrieb eingehalten werden und bringt Anliegen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber ein (§ 80 BetrVG). Je nach Thema hat er unterschiedliche

Beteiligungsrechte: Er muss informiert und ange-hört werden, in sozialen Fragen wie Arbeitszeit oder Pausen kann er mitbestimmen (§ 87 BetrVG). Auch bei Einstellungen und Versetzungen ist er zu be-teiligen (§ 99 BetrVG). Vor jeder Kündigung muss der Arbeitgeber den Betriebsrat anhören (§ 102 BetrVG). Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei vertrauens-voll zusammenarbeiten (§ 2 BetrVG).

Abbildung 3 Umstellung auf Spartenbetriebsräte bei RWE.

Gültig mit Beginn der Betriebsratswahlperiode 2026–2030.



Quelle: Eigene Darstellung, auf Basis der Interviewdaten

Mitteldeutsches Revier

Auch bei der MIBRAG ist die betriebliche Mitbestimmung von einer gefestigten institutionellen Machtbasis und einer proaktiven Mitbestimmungspraxis bestimmt. Der Betriebsrat umfasst in der Amtszeit 2022–2026 15 Mitglieder. Fragen der Freistellung sind im Unternehmen unstrittig, was auf eine gefestigte institutionelle Machtbasis hindeutet. Sie wird jedoch nicht als Selbstläufer eingeschätzt: Aus Sicht der befragten Betriebsräte muss sie immer wieder durch aktives Handeln ausgefüllt werden.

Die Betriebsratsarbeit konzentriert sich neben den alltäglichen Aufgaben auf die Herausforderungen des Strukturwandels: sozialverträglicher Personalabbau, der Übergang vom Grundlast- zum Mittellastbetrieb, die Regelung außertariflicher Beschäftigungsverhältnisse sowie Ausgründungsfragen. Indem der Betriebsrat diese Themen aktiv besetzt und eigene Perspektiven einbringt, verankert er seinen Gestaltungsanspruch im Transformationsdiskurs des Unternehmens.

Das Verhältnis zwischen den Betriebsparteien beschreiben beide Seiten als vertrauensvoll und konstruktiv. Konflikte werden durch frühzeitige Abstimmung im Vorfeld vermieden; die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ gemäß § 2 BetrVG gilt als gelebte Praxis. Nach Einschätzung des Betriebsrats ist das Management stark an den Interessen der Belegschaft orientiert. Es habe verinnerlicht, dass unternehmerischer Erfolg ohne funktionierende Mitbestimmung nicht erreichbar sei. Die Abhängigkeit des Unternehmens von qualifiziertem Personal stärke die Verhandlungsposition des Betriebsrats. Gewerkschaftsvertretende bestätigen, dass bei der MIBRAG eine Kultur der gemeinsamen Strategieentwicklung vorherrsche; das Unternehmen gelte als agiler als größere Akteure in der Braunkohlewirtschaft.

Die Einbindung des Betriebsrats in die Transformationsprozesse geht über reaktive Begleitung hinaus. Ein Beispiel hierfür ist der Ausbau des unternehmenseigenen Schienenfahrzeugservices, der Wartung und Instandhaltung von Schienenfahrzeugen umfasst und künftig verstärkt auch externen Kunden angeboten werden soll. Sein Ausbau sowie die kontinuierliche Qualifizierung der Belegschaft sind Ausdruck einer organisatorischen Machtressource, die Betriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam mobilisieren.

Auch bei Ausgründungen nutzt der Betriebsrat die Konzernstruktur aktiv, um Schutzstandards für die betroffenen Beschäftigten zu verankern. Die Ausgründung des Ausbildungszentrums gilt dabei als Blaupause: Betriebszugehörigkeiten werden anerkannt, eine fünfjährige Arbeitsplatzgarantie gesichert, finanzielle Nachteile ausgeglichen und MIBRAG-Tarifverträge übernommen. Dieser Standard soll für künftige Ausgründungen verbindlich sein.

Weitere Unternehmen

Neben der MIBRAG wurden drei weitere Unternehmen der Braunkohleindustrie im Mitteldeutschen Revier untersucht: die LEAG, die Saale Energie GmbH sowie die ROMONTA. Die Mitbestimmungsstrukturen der LEAG werden im Kapitel zum Lausitzer Revier dargestellt.

Die betriebliche Mitbestimmung bei der Saale Energie GmbH zeigt sich formal abgesichert, ihre praktische Wirksamkeit ist jedoch institutionell anfällig und von begrenzter Handlungsfähigkeit. Der Betriebsrat hat 7 Mitglieder. Er wird unterstützt durch einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und eine aktive Betriebsortsguppe der IG BCE. Die institutionelle Absicherung bleibt jedoch angreifbar: Die Freistellung des Vorsitzenden basiert auf einer befristeten, freiwilligen Zusage des Arbeitgebers. Nicht freigestellte Mitglieder werden in der Schicht- und Personalplanung kaum berücksichtigt, was die praktische Handlungsfähigkeit des Gremiums einschränkt.

Der Betriebsrat der Saale Energie GmbH arbeitet priorität zu Arbeitszeitregelungen, zum Sollstellenplan sowie zur Vorbereitung auf Zukunftsvorhaben: Mit dem geplanten Bau eines Gaskraftwerks soll der Übergang von der Kohle- zur Gaserzeugung vollzogen und die langfristige Beschäftigung am Standort gesichert werden. Hinzu kommen politische Kontakte auf Bundes- und Landesebene, ein Ausdruck gesellschaftlicher Machtressourcen, die über den Betrieb hinausreichen. Angesichts begrenzter Kapazitäten sieht sich das Gremium zu einer bewussten Schwerpunktsetzung gezwungen: Weniger dringliche Themen werden zurückgestellt, um dort handlungsfähig zu sein, wo der unmittelbare Regelungsbedarf am größten erscheint. Diese Priorisierung ist Ausdruck strategischer Reife, sie verweist aber auch auf die strukturellen Grenzen einer Mitbestimmungspraxis unter Ressourcendruck. Das Verhältnis zur Geschäftsführung hat sich seit der Ausgliederung aus dem Uniper-Konzern 2021 spürbar verändert: Vormalis etablierte Beteiligungsformate werden nicht verlässlich eingehalten und Beteiligungsrechte nicht proaktiv gewährt. Eine gestaltende Einbindung in Transformationsprozesse findet damit kaum statt. Die strukturelle Machtposition der Belegschaft

wird durch die Abhängigkeit des Unternehmens von qualifiziertem Fachpersonal zwar gestützt, kann jedoch aufgrund der institutionellen Fragilität nur begrenzt in aktive Gestaltungsmacht übersetzt werden.

Bei der ROMONTA sind die Einschränkungen der Mitbestimmung grundlegender. Hier schwächt eine stark fragmentierte Unternehmensstruktur die institutionelle Machtbasis des Betriebsrats. Die Mitbestimmung ist zum Teil gemäß § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG über unternehmensübergreifende, gemeinsame Betriebsräte organisiert. Gründungsversuche von Betriebsräten in einzelnen Unternehmensteilen scheiterten. Darüber hinaus erschweren Einschüchterungsversuche und drohende Karrierenachteile das Engagement der Beschäftigten. Die Themen der Betriebsratsarbeit bei ROMONTA sind vor allem die Klärung von Zuständigkeiten im Hinblick auf bevorstehende Betriebsratswahlen sowie die Absicherung gegen schleichende Umstrukturierungen. Die gesellschaftlich-diskursive Machtressource bleibt begrenzt: Vorhandene Beteiligungsgremien wie der Wirtschaftsausschuss werden zwar zunehmend genutzt, erhalten jedoch nur eingeschränkten Informationszugang. Mit der bevorstehenden Reduzierung der Braunkohleförderung ab 2027 gerät zudem die Tarifbindung unter Druck. In einem schrumpfenden Betrieb steigt das Risiko, dass kollektive Standards durch Ausgliederungen, Betriebsteilungen oder den Aufbau tariffreier Parallelstrukturen sukzessive ausgehöhlt werden – ohne dass es eines formalen Bruchs bedarf. Der Betriebsrat begegnet dieser Entwicklung mit dem frühzeitigen Aufbau rechtlicher Expertise, um seine strukturelle Machtposition in einem längeren und ungewissen Transformationsprozess zu stabilisieren.

Lausitzer Revier

Die betriebliche Mitbestimmung bei der LEAG ist an die gesellschaftsrechtliche Gliederung des Unternehmens geknüpft. Unter dem Dach der LEAG GmbH sind im „alten“ Geschäftsbereich des Tagebaus mit der Lausitz Energie Bergbau AG, der Lausitz Energie Kraftwerke AG und der Lausitz Energie Verwaltungs GmbH eigenständige Gesellschaften organisiert, denen jeweils eigene Betriebsratsgremien zugeordnet sind. Innerhalb dieser Gesellschaften sind die Betriebsräte nach Standorten und Betriebsbereichen differenziert. Damit entsteht eine mehrstufige Mitbestimmungsarchitektur vom örtlichen Betriebsrat über Gesamtbetriebsräte bis hin zum Konzernbetriebsrat. Die Aufgabenteilung folgt grundsätzlich den Ebenen: Örtliche Gremien fokussieren standortbezogene Belange, während Gesamt- und Konzernbetriebsrat stärker strategisch und übergreifend agieren. Im Zuge des Kohleausstiegs verschwimmen diese Grenzen zunehmend – vor allem örtliche

Betriebsräte der Kraftwerksstandorte bringen sich verstärkt in Fragen der Transformation ein. Arbeitgeberseitig bestehen Überlegungen, künftig stärker auf gemeinsame Betriebsratsgremien zu setzen, für die Wahlperiode 2026-2030 wurde jedoch die Beibehaltung der bestehenden Struktur vereinbart.

Der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad (Schmalz und Dörre 2014) verleiht den Betriebsräten Schlagkraft. Hinzu kommt institutionelle Macht durch einen Tarifvertrag zur Mitbestimmung, der über die gesetzlichen Mindestanforderungen – etwa bei Freistellungsregelungen – hinausgeht. Laut Arbeitgeber zeige sich angesichts der Komplexität der Transformationsaufgaben eine zunehmend strukturelle Überlast der Betriebsräte, verbunden mit einem verstärkten Rückgriff auf externe Rechtsberatung und formalisierte Argumentationsstrategien.

Mit dem Kohleausstieg haben sich die inhaltlichen Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit verschoben von operativen Alltagsthemen hin zu komplexen Verhandlungsprozessen rund um Beschäftigungssicherung, Sozialplangestaltung und Qualifizierung. Dass die Betriebsräte dabei auch auf politischer Ebene Gespräche mit Bund und Ländern führten, verweist auf eine ausgeprägte gesellschaftliche Macht: Die Arbeitnehmendenvertretung vermag Transformationsnarrative aktiv mitzuprägen und ihre Positionen in öffentliche wie politische Aushandlungsprozesse einzuspeisen.

Das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmendenvertretung ist ein gewachsenes, auf Vertrauen basierendes Miteinander, das sich trotz tiefgreifender Umbrüche als stabil erwiesen hat. Transformation wird als gemeinsamer Gestaltungsauftrag verstanden, auch wenn unterschiedliche Interessen, etwa beim Tempo des Personalabbaus, zu Konflikten führen. Die strukturelle Machtposition der Betriebsräte wird durch die durch die Unverzichtbarkeit einer eingespielten Belegschaft im laufenden Betrieb der Kraftwerks- und Bergbaubereiche gefestigt. Die Zusammenarbeit mit dem:der Arbeitsdirektor:in beschreiben die Betriebsräte in den Interviews als konstruktiv. Allerdings belastet die stark renditegeprägte Orientierung der Anteilseigner:innenseite das partnerschaftliche Miteinander punktuell.

Weitere Unternehmen

Das Unternehmensumfeld der LEAG umfasst eine wachsende Zahl von Tochtergesellschaften, Neugründungen im Rahmen der grünen Transformation sowie Serviceunternehmen, in denen die Mitbestimmungssituation heterogener ist als im angestammten Braunkohlegeschäft. Bei langjährigen Tochterunternehmen wie GMB GmbH oder TSS GmbH existieren eigenständige Betriebsratsstrukturen mit gewachsener institutioneller Verankerung. Für jüngere Einheiten regelt eine Zukunftsvereinbarung, dass bestehende Betriebsräte übergangsweise die Vertretung übernehmen, bis eigene Gremien gewählt werden können. Damit konnte die Arbeitnehmendenvertretung ihren Gestaltungsanspruch auch in neu entstehenden Unternehmenseinheiten strukturell verankern.

Die zentrale Herausforderung ist der Transfer der gewachsenen Mitbestimmungskultur in diese neuen Bereiche. Entsandte LEAG-Beschäftigte mit ihren Mitbestimmungserfahrungen sollen kulturelle Kontinuität schaffen, nach Einschätzung der Betriebsräte und Gewerkschaften treffen sie aber auf Belegschaften, beispielsweise im Start-up-Bereich, die mit kollektiver Interessenvertretung weniger vertraut sind. Deren Orientierung auf Leistungsbeteiligung und individuelle Performance schwächt die organisatorische Machtbasis erheblich. Gewerkschaftsvertretende beschreiben diesen Prozess selbstkritisch als eigene Lernkurve.

Mitbestimmungsdefizite treten am deutlichsten bei den Servicepartnern zutage. Bei Unternehmen aus den Bereichen technische Prüfdienstleistungen, Anlagenservice oder Weiterverarbeitung von Braunkohleprodukten (etwa Gipsfabrikbetreiber) fehlen nach Angaben von Interviewten weitgehend die Betriebsratsstrukturen. Ohne gewachsene Mitbestimmungskultur bleibe deren Wirksamkeit zunächst ungewiss. Erschwerend kommt das strukturelle Spannungsfeld zwischen guten Arbeitsbedingungen und Wettbewerbsfähigkeit hinzu, das den Spielraum betrieblicher Gestaltung einengt und die strukturelle wie gesellschaftliche Machtposition der Beschäftigten schwächt – anders als im Kernbereich der LEAG.

Reviervergleich

Im Reviervergleich zeigt sich, dass die formale Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für eine wirksame Mitbestimmung ist. Entscheidend ist, ob die Stabilität und das Zusammenspiel der verfügbaren Machtressourcen eine proaktive Gestaltungsfähigkeit ermöglichen (Schmalz und Dörre 2014).

Am stabilsten ist die Mitbestimmungsbasis in den etablierten Unternehmen der Braunkohlewirtschaft, bei RWE Power, der MIBRAG und der LEAG. In diesen drei Unternehmen verbinden sich hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade, institutionell abgesicherte Handlungsspielräume und eine ausgeprägte politische Einbindung zu einer proaktiven Gestaltungsfähigkeit im Transformationsprozess. Das Verhältnis zur Geschäftsführung ist jeweils durch frühzeitige Abstimmung und sozialpartnerschaftliche Konfliktbearbeitung bestimmt, das ist auch unter den veränderten Bedingungen des Strukturwandels stabil geblieben. Gleichwohl gibt es strukturelle Unterschiede: Sowohl bei RWE Power als auch bei der LEAG spiegelt ein Geflecht von Betriebsratsgremien auf mehreren Ebenen die Größe und Komplexität dieser Unternehmen wider. Dadurch können spezifische Bedarfe und Problemlagen gezielt in den Blick genommen werden, jedoch sind auch erhebliche koordinative Ressourcen dafür nötig. Bei RWE Power wurden mit der Umstellung auf Spartenbetriebsräte im Rahmen der Betriebsratswahl 2026 strukturelle Weichen gestellt, deren Auswirkungen auf die Mitbestimmungspraxis noch abzuwarten sind. Eine Herausforderung ist bei allen drei Unternehmen der Transfer der gewachsenen Mitbestimmungskultur in neu entstehende Tochtergesellschaften und Servicebereiche, in denen die organisatorische und institutionelle Machtbasis (noch) erheblich schwächer ist.

Deutlich fragiler ist im Mitteldeutschen Revier die Mitbestimmungssituation bei der Saale Energie GmbH. Dort agiert eine formal verankerte, aber institutionell angreifbare Interessenvertretung vorwiegend reaktiv. Auch bei der ROMONTA ist die Mitbestimmung brüchig, da gesellschaftsrechtliche Fragmentierung und Einschüchterungsversuche die Mitbestimmungsbasis strukturell aushöhlen.

Der Reviervergleich zeigt damit ein grundlegendes Muster: Mitbestimmungsstärke im Strukturwandel ist das Ergebnis langfristiger kollektiver Aufbauarbeit und folglich dort besonders verletzlich, wo diese Arbeit noch aussteht oder aktiv untergraben wird.

2.4 Unternehmensmitbestimmung

Die Unternehmensmitbestimmung ermöglicht Arbeitnehmer:innen über den Aufsichtsrat Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen. Diese institutionelle Stärke wirkt auch ökonomisch. Eine Metastudie von Scholz und Armeli (2026) wertet 63 quantitative Studien zur Unternehmensmitbestimmung aus und kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat bei zentralen Kennzahlen überwiegend besser abschneiden als nicht mitbestimmte Unternehmen, vor allem bei Innovationsfähigkeit und Investitionen sowie Produktivität und Rentabilität.



Unternehmensmitbestimmung

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße sind Vertreter:innen der Beschäftigten im Aufsichtsrat vertreten. Sie gestalten strategische Unternehmensentscheidungen aktiv mit, begleiten und kontrollieren die Unternehmensführung und entscheiden über Berufung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern. Es gibt in Deutschland verschiedene Formen der Unternehmensmitbestimmung, abhängig von Unternehmensgröße und der Branche, in der ein Unternehmen tätig ist:

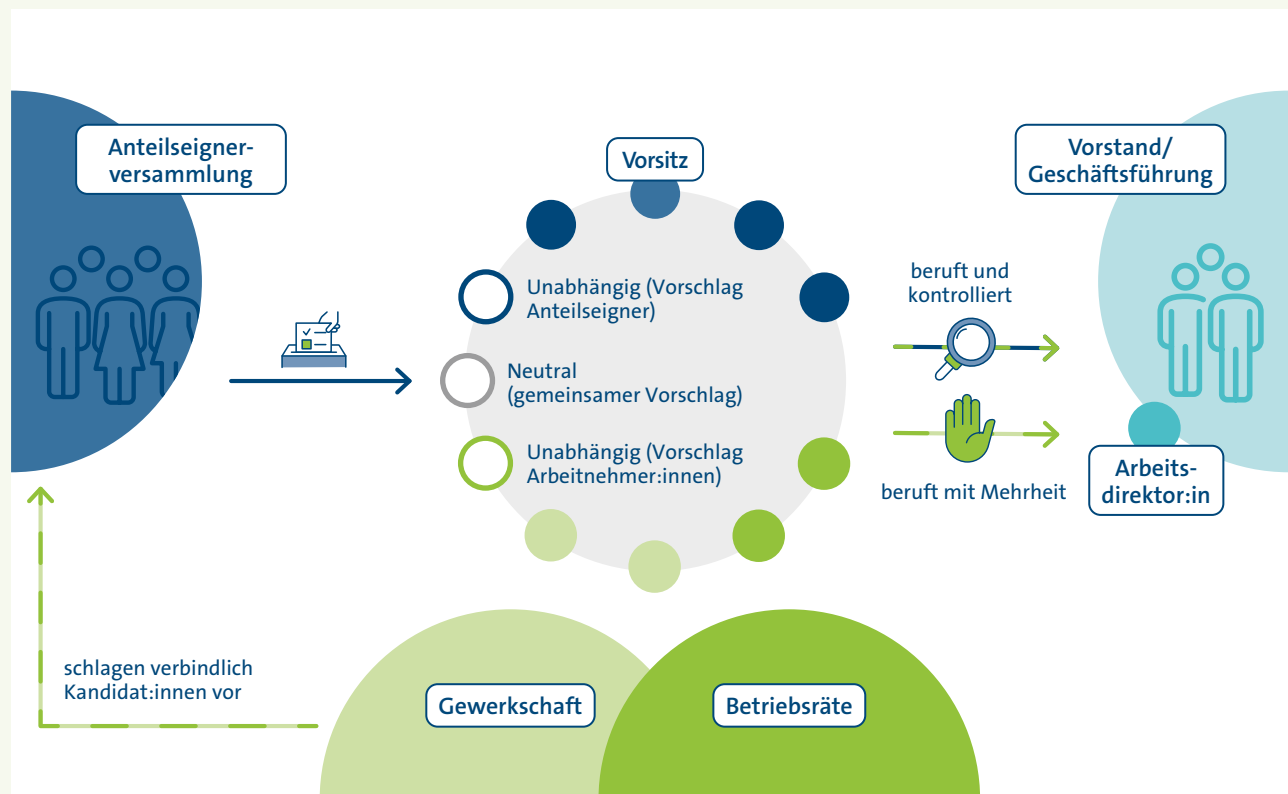
Montanmitbestimmung 1951

- Bergbau sowie Eisen- und Stahlindustrie
- Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten

Mit dem Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) wurde 1951 in der Bergbau-, Eisen- und Stahlindustrie die paritätische Mitbestimmung eingeführt. Beschäftigte

und Anteilseigner sind im Aufsichtsrat gleich stark vertreten. Hinzu kommt ein gemeinsam bestimmtes neutrales Mitglied, das in Pattsituationen entscheidet. Die Arbeitnehmendenvertreter:innen werden über Betriebsräte und Gewerkschaften in den Aufsichtsrat entsandt. Im Vorstand muss ein:e Arbeitsdirektor:in als verantwortliches Mitglied für Personalangelegenheiten sitzen. Er:sie darf nur mit Zustimmung der Arbeitnehmendenvertreter:innen bestellt oder abberufen werden. Ziel des Gesetzes ist es, die Macht der Kapitalsseite zu begrenzen und die Zusammenarbeit zwischen Arbeit und Kapital zu fördern.

Abbildung 4 Unternehmensmitbestimmung nach dem Montanmitbestimmungsgesetz.



Quelle: I.M.U. 2020

Mitbestimmungsgesetz 1976

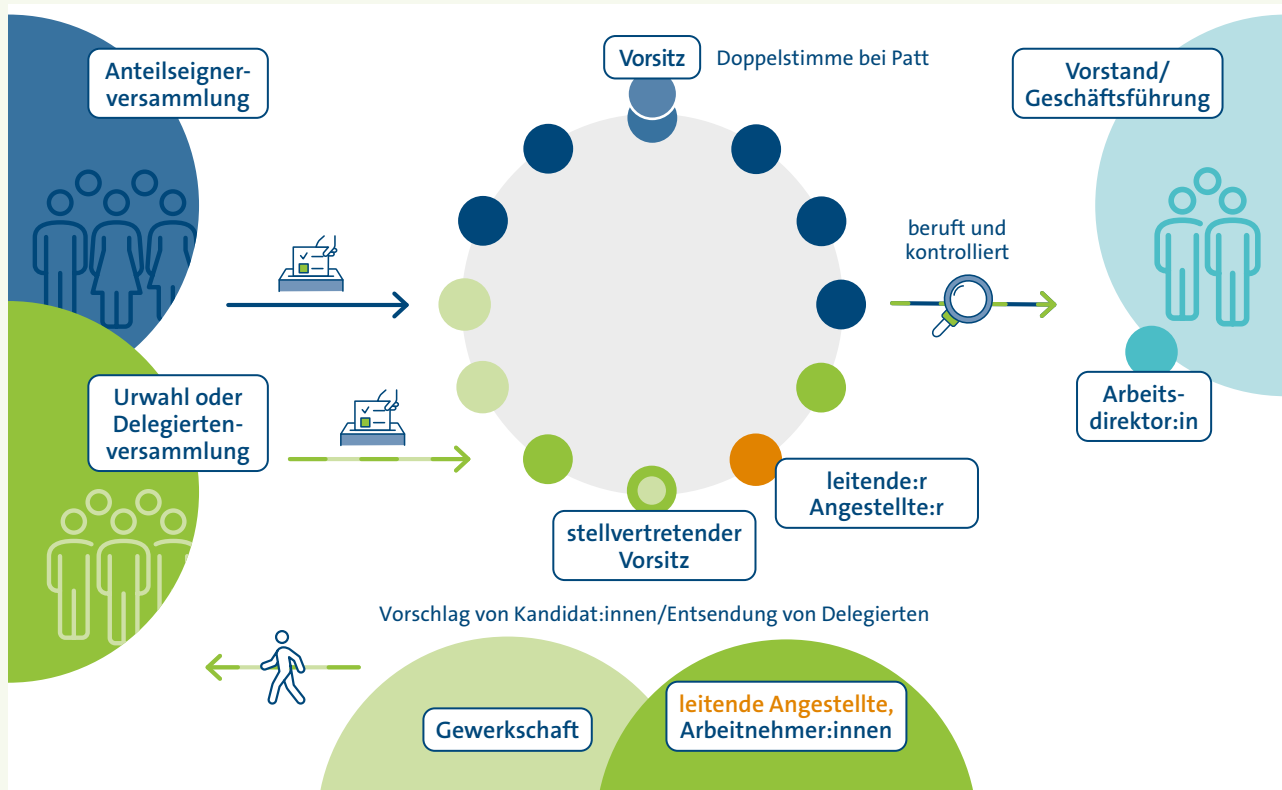
→ **branchenübergreifend**

→ **Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten**

Das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976 regelt die Beteiligung von Arbeitnehmer:innen im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Sein Kern ist die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats: Vertreter:innen von Anteilseignern und Beschäftigten stellen jeweils die Hälfte der Mitglieder. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Aufsichtsratsvorsitzende mit einer zusätzlichen Stimme, wodurch die Anteilseignerseite die Mehrheit behält. Je nach Unternehmensgröße besteht der Aufsichtsrat aus 12, 16 oder 20 Personen. Die Arbeitnehmer:innenseite setzt sich aus Unternehmensbeschäftigten und Gewerkschaftsvertreter:innen zusammen, darunter muss mindestens ein:e leitende:r Angestellte:r des

Unternehmens sein. Das Gesetz stärkt die Mitsprache der Beschäftigten bei wichtigen Unternehmensentscheidungen und soll sicherstellen, dass die Beschäftigten Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens mittragen.

Abbildung 5 Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976.



Quelle: I.M.U. 2020

Drittelbeteiligungsgesetz 2004

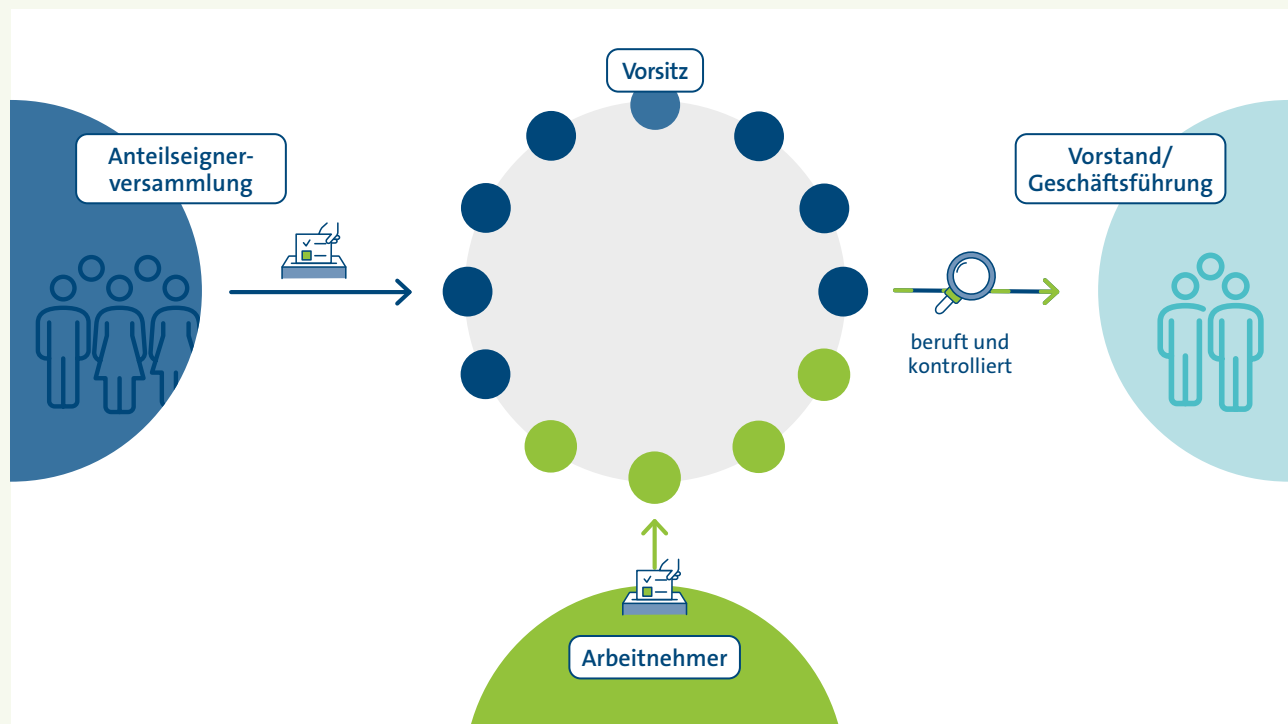
→ branchenübergreifend

→ Kapitalgesellschaften mit 500–2.0000 Beschäftigten

Das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) regelt seit 2004 die Mitbestimmung von Arbeitnehmer:innen in bestimmten Unternehmen. Es führt im Kern Regelungen fort, die bereits im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 enthalten waren, und gilt für Kapitalgesellschaften wie Aktiengesellschaften, GmbHs oder KGaAs, in denen in der Regel zwischen 500 und 2.000 Arbeitnehmende beschäftigt sind. Ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat wird von Arbeitnehmendenvertreter:innen besetzt, die von der gesamten Belegschaft gewählt werden. Die übrigen zwei Drittel entfallen auf die Anteilseigner. Ziel des Gesetzes ist es, die Interessen der Beschäftigten in die strategische

Unternehmensführung einzubinden und einen gewissen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer:inneninteressen zu schaffen.

Abbildung 6 Unternehmensmitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.



Quelle: I.M.U. 2020

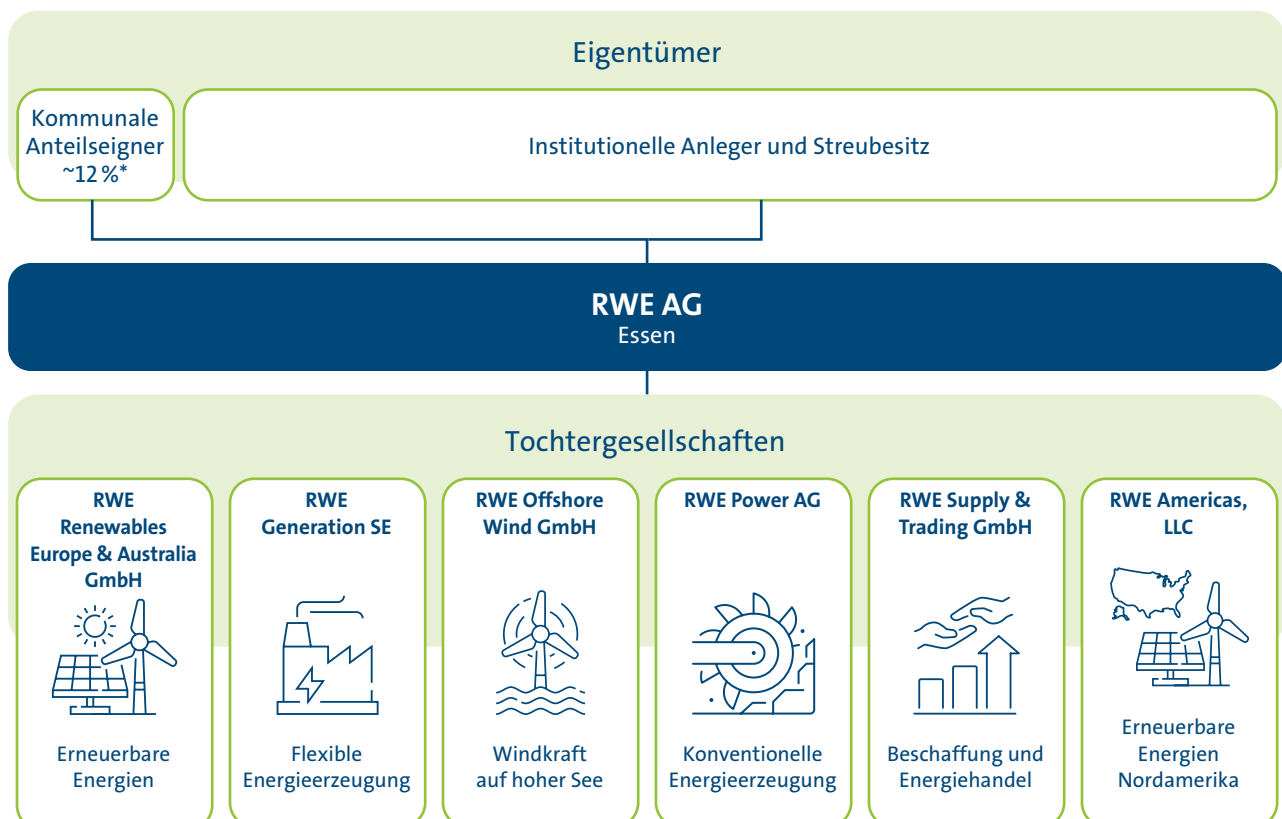
RWE Power, MIBRAG und LEAG

Die Unternehmen LEAG, MIBRAG und RWE Power unterliegen im Bergbaubereich dem Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) von 1951. Die Montanmitbestimmung sieht paritätisch besetzte Aufsichtsräte mit einem neutralen Mitglied vor und kennt kein doppeltes Stimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzes. Damit verschafft sie den Beschäftigtenvertretungen eine Vetoposition, weil bei Stimmgleichheit keine automatische Entscheidungshoheit der Anteilseigner:innenseite besteht. Die Handlungsspielräume der Arbeitnehmer:innenseite reichen damit deutlich über das Niveau des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) von 1976 hinaus.

Trotz dieser gemeinsamen rechtlichen Grundlage unterscheiden sich die drei Unternehmen strukturell erheblich. Der zentrale Unterschied sind die Eigentumsverhältnisse: Während RWE Power ein börsennotierter Konzern mit kommunalen Anteilseigner:innen ist, befinden sich MIBRAG und LEAG vollständig im Besitz tschechischer Eigentümer. Diese Strukturen prägen die Mitbestimmungspraxis in den Revieren maßgeblich.

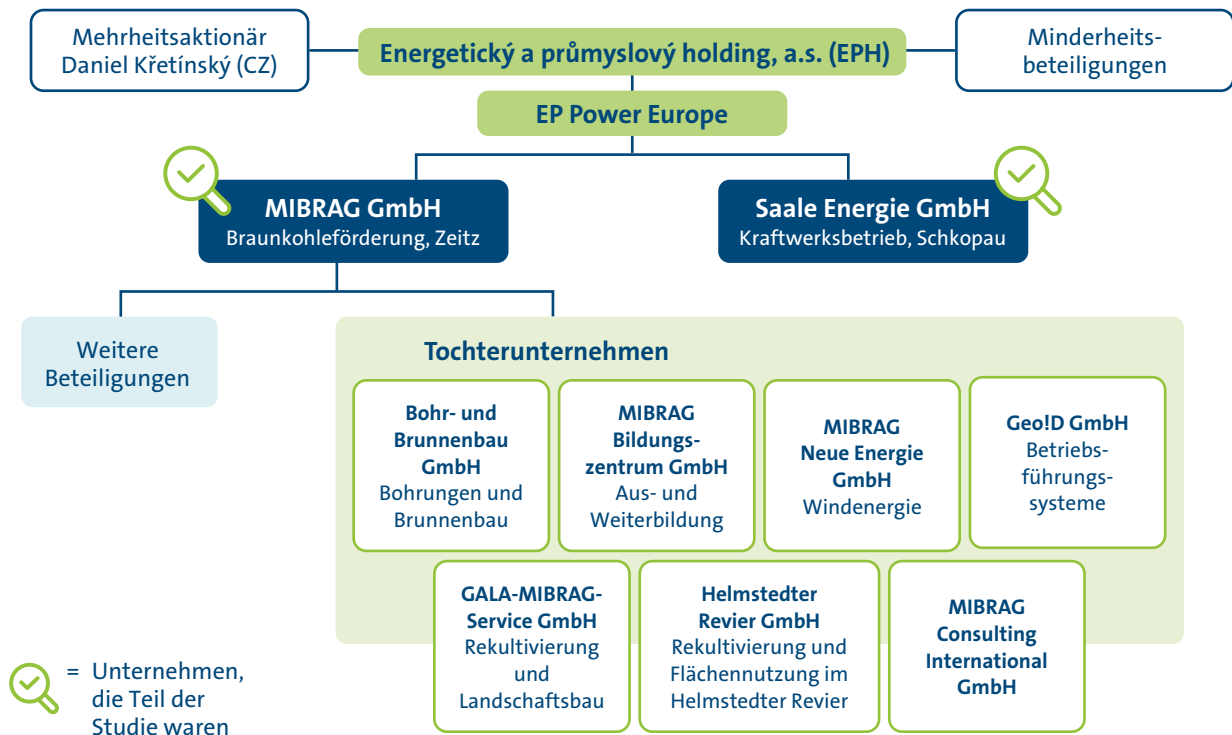
Im RWE-Konzern ist die Unternehmensstruktur komplex. Als international tätiges Unternehmen umfasst RWE zahlreiche Tochtergesellschaften, die je nach Rechtsform und Sitz unterschiedlichen Mitbestimmungsregeln unterliegen. Die RWE Power AG mit drei Tagebauen im Rheinischen Revier unterliegt der Montanmitbestimmung. Die RWE AG als Muttergesellschaft fällt unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976, die RWE Generation SE unterliegt dem SE-Beteiligungsgesetz. In den Tochtergesellschaften im Bereich erneuerbarer Energien ist die Mitbestimmung schwächer ausgeprägt. Die RWE Renewables Europe & Australia GmbH unterliegt dem Drittelbeteiligungsgesetz (North Data 2025). Für die RWE Offshore Wind GmbH ist ebenfalls ein Aufsichtsrat benannt, weitere Angaben liegen hierzu jedoch nicht vor (North Data 2026). Die US-amerikanische RWE Americas, LLC kennt als Limited Liability Company keinen vergleichbaren Rahmen, da das US-Gesellschaftsrecht keinen Aufsichtsrat nach deutschem Verständnis vorsieht. Aus Sicht der Interviewten bleibt die Mitbestimmung in diesen Gesellschaften daher deutlich hinter den Rechten und Gestaltungsmöglichkeiten in der RWE Power AG zurück. Dieses Gefälle wird mehrfach als strukturelles Defizit benannt.

Abbildung 7 Konzern- und Eigentümerstrukturen im Unternehmen RWE.



Eigene Darstellung, Quelle: rwe.com; Handelsblatt, Reuters. *Stand bei Redaktionsschluss. Die Anteile können sich verändern.

Abbildung 8 Konzern- und Eigentümerstrukturen im Mitteldeutschen Revier – LEAG und Saale Energie.



Eigene Darstellung, Quellen: mibrag.de, mibrag-energy-group.de, ephholding.cz, saale-energie.de, handelsregister.de, Erste Group Research (2025). Das Kraftwerk Lippendorf gehört zur LEAG (siehe Lausitzer Revier).

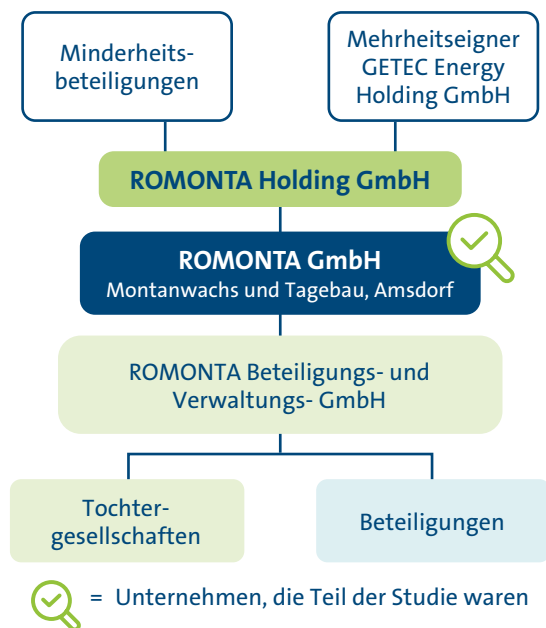
Der Aufsichtsrat von RWE Power wird von den Interviewten als stark politisch geprägt beschrieben. Die Montanmitbestimmung gilt als Machtanker. Ihre besondere Wirkung führen die Befragten auf zwei Faktoren zurück. Erstens spielt die Beteiligung kommunaler Anteilseigner:innen eine wichtige Rolle. Sie verfügen über Mitspracherechte, etwa auf der Hauptversammlung, profitieren von Dividenden und tragen unternehmerisches Risiko. Nach Einschätzung der Befragten stärkt diese Konstellation die regionale Verankerung des Unternehmens und begrenzt eine rein renditeorientierte Unternehmensführung. Zweitens verweisen die Befragten auf die historische Verwurzelung der Mitbestimmung. Sie stammt von der seit 1951 montanmitbestimmten Rheinbraun AG und wurde im Zug der Konzernneuordnung im Jahr 2000 auf die neu gegründete RWE Power AG übertragen. Die Montanmitbestimmung gilt in der Region als identitätsstiftend und ist der Kern der institutionellen Stärke der Interessenvertretung. Auf dieser Basis konnten sich stabile und kooperative Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmer:innenseite etablieren, die von den Beteiligten als „gelebte Sozialpartnerschaft“ bezeichnet werden. Prägend ist dabei der Dreiklang aus Gewerkschaft, gewählten Belegschaftsvertreter:innen und Arbeitsdirektor:in, der:die als institutionelles Scharnier fungiert. Mit dem fortschreitenden Auslaufen des Braunkohlebetriebs bei RWE Power verschiebt

sich diese institutionelle Achse ab etwa 2030 stärker auf die RWE AG, wo die IGBCE bereits heute mit dem stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden eine zentrale Position besetzt.

Auch bei der MIBRAG im Mitteldeutschen Revier gilt für den Tagebaubereich die Montanmitbestimmung. Der paritätisch besetzte Aufsichtsrat mit einem neutralen Mitglied versetzt die Arbeitnehmer:innenseite in die Lage, Entscheidungen einschließlich der Bestellung der Geschäftsführung aktiv mitzugestalten. Alleiniger Gesellschafter ist der tschechische Konzern Energetický a průmyslový holding, a.s. (EPH).

Nach Darstellung der Befragten konnte die Arbeitnehmer:innenseite diese Aufsichtsratsposition nutzen, um unter anderem eine gesicherte Unternehmensfinanzierung bis zum Ende des Braunkohlebetriebs durchzusetzen. Aus ihrer Sicht wurde damit Planungssicherheit geschaffen und der Kostendruck auf Unternehmensseite reduziert. Die Arbeitgeberseite verweist darauf, dass der Anteilseigner EPH auch von der politischen Vernetzungsfunktion der Gewerkschaften profitiere und deren Wert anerkenne. Gleichwohl hat sich das Klima nach Einschätzung der Interviewten zuletzt merklich verschärft. Personalabbau und ein rauerer Ton im Aufsichtsrat deuten auf sinkende Verhandlungsspielräume und geringere Kompromissbereitschaft hin.

Abbildung 9 Konzern- und Eigentümerstrukturen im Mitteldeutschen Revier – ROMONTA.

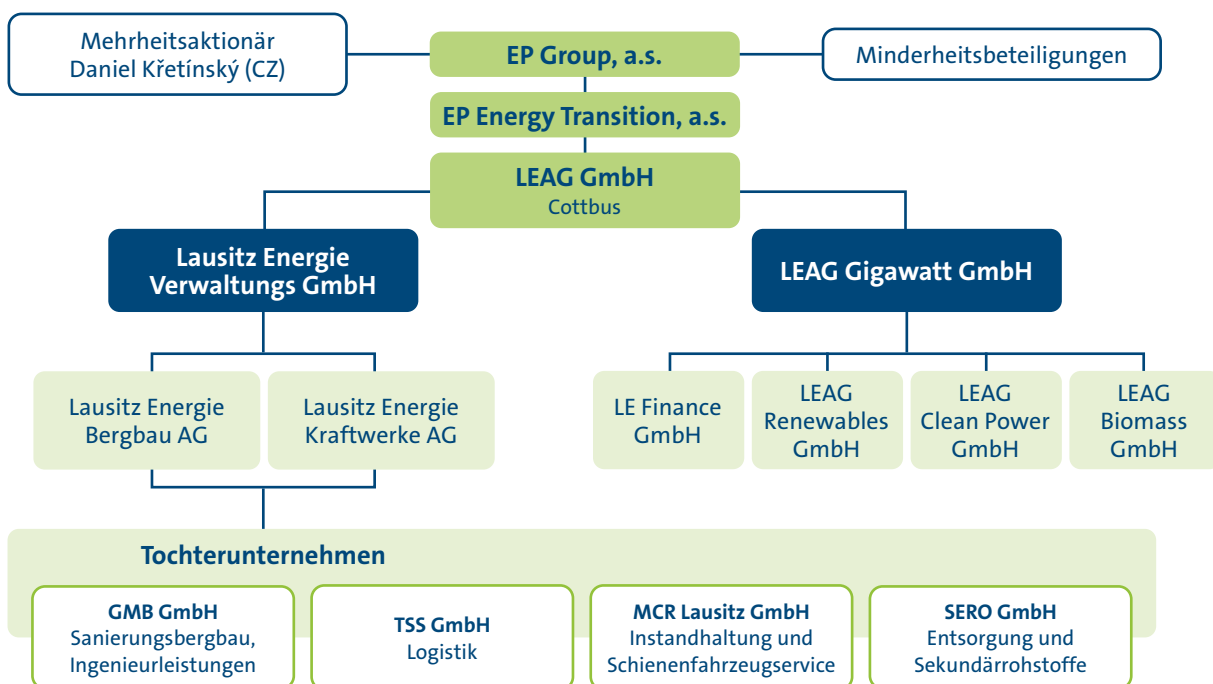


Eigene Darstellung, Quellen: handelsregister.de, Brödner et al. 2023, Interviewaussagen.

Bei der LEAG ist die Unternehmensmitbestimmung rechtlich differenziert ausgestaltet. Die Lausitz Energie Bergbau AG (LE-B) unterliegt der Montanmitbestimmung, während die Lausitz Energie Kraftwerke AG (LE-K) und die Lausitz Energie Verwaltungs GmbH der paritätischen Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen. Die neu gegründeten Gesellschaften im Bereich erneuerbarer Energien – darunter die LEAG Clean Power GmbH und die LEAG Renewables GmbH – haben die maßgeblichen Beschäftigungsschwellen für eine Aufsichtsratsmitbestimmung bislang nicht erreicht und verfügen daher über keine Aufsichtsräte. Ein:e Arbeitsdirektor:in ist sowohl für die LE-B als auch für die LE-K zuständig. Alleinigere Eigentümer der LEAG ist die tschechische EP Energy Transition, die zur EP Group gehört (Abbildung 10).

Aus Sicht der Befragten entfaltet die Montanmitbestimmung im Bergbau dennoch eine Schutzfunktion für den gesamten Konzern. In der Praxis werde unternehmensweit vielfach so gehandelt, als gäbe es keine wesentlichen Unterschiede. Das zentrale Konfliktfeld liegt nach Einschätzung der Interviewten daher weniger in den unterschiedlichen mitbestimmungsrechtlichen Regelungen als in der Eigentümerstruktur. EP Energy Transition wird eine

Abbildung 10 Konzern- und Eigentümerstrukturen im Lausitzer Revier.



Eigene Darstellung, Quellen: leag.de, EPG Factsheet May 2026.

stark renditeorientierte Strategie zugeschrieben sowie die Tendenz, Entscheidungen einseitig durchsetzen zu wollen. Innovations- und Investitionsvorschläge der Arbeitnehmer:innenseite zur Unternehmenstransformation seien bislang mit dem Verweis auf fehlende Business Cases zurückgewiesen worden. Das wird von der Arbeitnehmer:innenseite als hoch frustrierend beschrieben. Zugleich verweisen die Befragten auf konkrete Erfolge der Montanmitbestimmung: Bei der Neuaufstellung des Unternehmens konnten Beschlüsse mit Mehrheit der Arbeitnehmer:innen erzielt werden, etwa bei der Wärmestrategie oder bei der Tarifpflicht neu gegründeter Gesellschaften. Auch aus Arbeitgeberseite wird anerkannt, dass die erzielten Vereinbarungen ohne den Einfluss der Montanmitbestimmung so nicht zustande gekommen wären.

Im Vergleich der drei Reviere zeigt sich ein gemeinsames Muster: Die Montanmitbestimmung hat eine tief in der Belegschaft verankerte Mitbestimmungskultur hervorgebracht. Ihre praktische Reichweite hängt jedoch wesentlich von Eigentümerstruktur, Unternehmensform und Transformationspfad ab. Während bei RWE Power eine über Jahrzehnte gewachsene, vergleichsweise stabile Sozialpartnerschaft besteht, ist das Lausitzer Revier stärker durch das Spannungsverhältnis mit einem renditeorientierten ausländischen Eigentümer geprägt. Bei der MIBRAG liegt die besondere Herausforderung in der zunehmenden wirtschaftlichen Enge des Mitteldeutschen Reviers, die die bisher konstruktive Zusammenarbeit unter Druck setzt.

Unternehmensmitbestimmung im Strukturwandel

Die Montanmitbestimmung ist rechtlich an den Fortbestand des Braunkohlebetriebs gebunden. Ihr Wegfall ist damit eine absehbare Folge des politisch vereinbarten Kohleausstiegs: Mit dem Ende des Bergbaubetriebs entfallen die sachlichen Voraussetzungen der Montanmitbestimmung in diesen Unternehmen. § 1 Abs. 3 MontanMitbestG sieht eine Weitergeltungsklausel vor: Die Montanmitbestimmung bleibt noch sechs aufeinanderfolgende Geschäftsjahre in Kraft, nachdem die Voraussetzungen – Unternehmenszweck Kohle und Mindestbeschäftigungszahl – weggefallen sind. Der Verlust des Mitbestimmungsschutzes ist damit terminiert, tritt aber nicht unmittelbar ein.

Aus den Interviews ergeben sich für die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung im Strukturwandel vor allem drei Problemfelder:

Erstens verlieren die Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen mit sinkender Beschäftigtenzahl sukzessive institutionelle Machtressourcen. Wenn Mandate wegfallen, schwächt das ihre Einflussposition im Aufsichtsrat;

zugleich verändern sich mit anderen Ausschusszuschnitten die Entscheidungswege. Eine Interviewperson beschreibt dies ausdrücklich als Verlust von „Machtressourcen“. Dieser Prozess betrifft alle drei Reviere, setzt jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein. Während bei RWE Power der Braunkohleausstieg bereits 2030 vollzogen sein soll, reicht der Betrieb bei MIBRAG und LEAG bis 2035 beziehungsweise 2038. Damit verfügen die dortigen Arbeitnehmer:innen zwar über einen längeren, aber ebenfalls befristeten Handlungshorizont. In allen drei Revieren besteht zudem die Gefahr, dass Beschäftigtenabbau und Unternehmensverkleinerung unter die maßgeblichen Schwellenwerte führen, sei es im Bereich der Montanmitbestimmung oder, vor allem bei Ausgründungen in GmbH-Strukturen, im Bereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976.

Zweitens entstehen durch Ausgründungen und Umstrukturierungen neue mitbestimmungsschwache oder mitbestimmungsfreie Zonen. Neu gegründete Gesellschaften im Bereich erneuerbarer Energien bei LEAG oder RWE Power unterliegen weder der Montanmitbestimmung noch generell der Unternehmensmitbestimmung, weil die einschlägigen Beschäftigtenschwellen bislang nicht erreicht sind. Bei der MIBRAG wurden Ausgründungsstrategien von Befragten zwar als erfolgreich beschrieben. Das grundsätzliche Risiko bleibt jedoch bestehen, dass Beschäftigte in Einheiten mit schwächerer oder nicht vorhandener Unternehmensmitbestimmung überführt werden.

Drittens fehlt bei vielen Neuansiedlungen im Zuge des Strukturwandels zunächst eine strukturell abgesicherte Unternehmensmitbestimmung. Neue Unternehmen in den Revieren erreichen häufig noch nicht die Beschäftigtenschwellen, ab denen eine Aufsichtsratsmitbestimmung greift. Hinzu kommt, dass sie in der Regel nicht auf gewachsene mitbestimmungskulturelle Traditionen zurückgreifen können. Dies gilt insbesondere für wachsende Bereiche der erneuerbaren Energien und Technologiedienstleistungen, in denen Mitbestimmung nicht selbstverständlich ist. Aus gewerkschaftlicher Sicht entsteht damit eine strukturelle Lücke, die die langfristige Verankerung von Mitbestimmung in den Transformationsregionen gefährden kann.

Die Gewerkschaftsseite reagiert auf diese Entwicklung mit konkreten Forderungen zur Weiterentwicklung des Mitbestimmungsrechts. Im Rahmen der Studie wurden vor allem drei Ansatzpunkte benannt: die Abschaffung des doppelten Stimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzes nach dem MitbestG 1976, die Stärkung der Position der:des Arbeitsdirektor:in durch ein Zustimmungserfordernis der Arbeitnehmer:innenseite analog zur Montanmitbestimmung sowie



Ein Update für die Mitbestimmung

In den Interviews wurden drei Reformvorschläge zur Stärkung der Unternehmensmitbestimmung im MitbestG 1976 besonders hervorgehoben:



Aufsichtsratsvorsitz

Doppeltes Stimmrecht abschaffen

Analog zum Montanmitbestimmungsgesetz sollte auch hier das Doppelstimmrecht des Vorsitzenden abgeschafft werden. Damit soll zukünftig verhindert werden, dass dieser Vertreter der Anteilseigner:innen in Pattsituationen allein eine Entscheidung herbeiführen kann.



Arbeitsdirektor:in

Bestellung nur mit Zustimmung der Arbeitnehmer:innen

Das Vertrauen der Beschäftigten in den Personalvorstand ist auch außerhalb der Montanindustrie eine wichtige Voraussetzung für Betriebsklima und Zusammenarbeit. Ebenfalls analog zur Montanmitbestimmung sollte auch im MitbestG 1976 die Arbeitnehmer:innenseite im Aufsichtsrat bei der Bestellung oder Abberufung nicht übergangen werden können.



Anschlussregelung

Mitbestimmung durch Montanmitbestimmungsfolgesgesetz absichern

Früher war es die Montanindustrie, heute sind andere Branchen für die Gesellschaft unverzichtbar, beispielsweise die IT-Branche, die Verteidigungsindustrie oder die Gesundheitsversorgung. Die Montanmitbestimmung hat dazu beigetragen, dass die Schlüsselindustrien demokratisiert und vor externer Einflussnahme geschützt werden. 75 Jahre später brauchen wir ein Folgesgesetz für unsere veränderte Wirtschaftsstruktur.

eine Regelung im Sinne eines Montanmitbestimmungsfolgesgesetzes. Zwar schafft die Weitergeltungsklausel des § 1 Abs. 3 MontanMitbestG einen Übergangszeitraum. Die gewerkschaftliche Forderung zielt jedoch auf einen Schutz, der nicht allein an eine starre Frist gebunden ist, sondern sich am tatsächlichen Verlauf von Restrukturierungsprozessen orientiert. Im Kern geht es darum, den realen Einfluss der Arbeitnehmer:innenseite zu sichern, bevor die Montanmitbestimmung nach Ablauf der Weitergeltungsfrist endgültig wegfällt.

Die Montanmitbestimmung erscheint damit im Strukturwandel in doppelter Sicht bedeutsam: als weiterhin wirksame institutionelle Ressource in den Braunkohleunternehmen und zugleich als Referenzmodell für die Frage, wie Mitbestimmung in der Transformation abgesichert werden kann (Schmalz und Dörre 2014). Die in ihr angelegte Kooperationskultur gilt den Befragten als Vorbild. Sie wird sich jedoch nicht von selbst in neue Unternehmensstrukturen und Branchen übertragen. Dafür bedarf es aktiver gewerkschaftlicher und politischer Intervention.

2.5 Strategien der Mitbestimmungsakteure zur Beschäftigungssicherung

Revierübergreifend verfolgen Gewerkschaften und Betriebsräte ähnliche Grundstrategien zur Beschäftigungssicherung: Vorrang hat der Erhalt von Beschäftigung, Qualifizierung soll Übergänge in neue Tätigkeiten ermöglichen und staatliche Instrumente wie das Anpassungsgeld (APG) werden zur Absicherung genutzt. Bei der Reichweite und Wirksamkeit dieser Strategien gibt es jedoch erhebliche Unterschiede. Sie hängen maßgeblich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und den finanziellen Spielräumen zusammen, die durch die unterschiedliche staatliche Entschädigungslage der Unternehmen geprägt werden.

Tarifvertragliche Absicherungen und Sozialpläne

Im Rheinischen und im Lausitzer Revier sichern umfangreiche tarifvertragliche Regelungen den Kohleausstieg sozialverträglich ab. Gemeinsam sind ihnen der Ausschluss betriebsbedingter Beendigungskündigungen, APG-Aufstockungen und Ansprüche auf Qualifizierungsmaßnahmen. Ziel ist jeweils, den Übergang von guter Arbeit in neue, möglichst gleichwertige Arbeit aktiv zu gestalten. Ergänzend werden auf Standortebeine Sozialpläne zwischen den Betriebsparteien verhandelt, die durch den stufenweisen Ausstieg als Betriebsänderung nach § 111 BetrVG ausgelöst werden und sich zeitlich an den jeweiligen Stilllegungsdaten orientieren.

Im Rheinischen Revier regelt der Tarifvertrag „Kohleausstieg 2.0“ bei der RWE Power eine tarifliche Aufstockung des staatlichen Anpassungsgeldes (APG) auf Basis von Bruttoleistungen. Hinzu kommen Abfindungsbausteine für einvernehmliche Beendigungen sowie Anreizzahlungen für die frühzeitige Annahme eines APG-Angebots. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Weiterbeschäftigung von nicht APG-berechtigten Beschäftigten durch Vermittlung in alternative Arbeitsplätze. Diese Aufgabe übernimmt eine eigens dafür eingerichtete Perspektivgesellschaft (vgl. [Abschnitt Rolle von Transfergesellschaften](#)).

Im Lausitzer Revier ist mit dem Tarifvertrag „Beendigung der Kohleverstromung bei LEAG“ (2021) ebenfalls eine APG-Aufstockung vereinbart. Sie orientiert sich am tatsächlichen Nettoeinkommen vor dem Ausscheiden und beruht damit auf einer anderen Berechnungsbasis als die im Rheinischen Revier. Darüber hinaus enthält der Tarifvertrag differenzierte Regelungen zur Absicherung bei interner Versetzung und externer Vermittlung, Letztere ausdrücklich mit dem Ziel einer Vermittlung in tarifgebundene Unternehmen. Bei langjähriger Betriebszugehörigkeit ermöglichen diese Regelungen substanzielle Leistungen. Die gemeinsame Rahmenvereinbarung von 2024 konkretisiert dies auf betrieblicher Ebene unter anderem durch ein Ampelsystem zur Lagebewertung, verpflichtende, halbjährliche Strategieworkshops der Betriebsparteien und einen Planungsvorlauf von 3,5 Jahren vor Betriebsänderungen.

Im Mitteldeutschen Revier ist die Absicherung deutlich fragmentierter. Die rechtlichen Voraussetzungen für einen APG-Anspruch nach § 57 KVBG sind nur für einen Teil der Unternehmen erfüllt; Voraussetzung ist eine Stilllegung nach Anlage 2 KVBG. Weder MIBRAG noch ROMONTA sind derzeit APG-berechtigt, da beide kein Kraftwerk zur Kohleverstromung nach KVBG betreiben. Für das bereits 2021 stillgelegte Industriekraftwerk Deuben der MIBRAG bestand zwar noch APG-Anspruch, dieser Fall liegt jedoch vor dem Braunkohleausstieg im Sinne des KVBG. Der dortige Personalabbau von knapp 430 Beschäftigten beruhte auf einer Eckpunktevereinbarung zwischen MIBRAG und IGBCE sowie internen Umsetzungsangeboten für jüngere Beschäftigte. Nach Darstellung der Arbeitgeberseite bestehen derzeit keine finanziellen Spielräume für Sozialpläne oder Entschädigungszahlungen an betroffene Beschäftigte. Zwar gelten auch hier Tarifverträge, ein spezifisches tarifliches Absicherungsinstrument fehlt jedoch. Der Personalabbau erfolgt daher überwiegend über Aufhebungsverträge und natürliche Fluktuation, also ohne die strukturierte kollektive Absicherung, die in anderen Revieren gegeben ist.

Anders als MIBRAG und ROMONTA ist die Saale Energie GmbH neben dem LEAG-Kraftwerk Lippendorf als weiteres Unternehmen des Mitteldeutschen Reviers in Anlage 2 KVBG aufgeführt und damit grundsätzlich APG-berechtigt. Das APG kann jedoch frühestens ab 2032 in Anspruch genommen werden, nämlich zwei Jahre vor dem gesetzlich festgelegten Stilllegungsdatum am 31.12.2034. Angesichts der angespannten Lage der Saale Energie GmbH ist diese Voraussetzung besonders bedeutsam: Bei einer vorzeitigen wirtschaftlich bedingten Schließung wäre der APG-Anspruch nicht gegeben.

Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategien

In allen drei Revieren orientieren sich Gewerkschaften und Betriebsräte am Leitmotiv, den Übergang von guter Arbeit in gute Arbeit zu ermöglichen. Wie dieses Ziel über Qualifizierungsstrategien verankert und praktisch umgesetzt werden kann, unterscheidet sich jedoch deutlich.

Im Rheinischen Revier ist bei RWE Power ein systematisches Profilingverfahren etabliert. Individuelle Standortbestimmungen, Qualifikationsabgleiche und Perspektivplanung bilden die Grundlage maßgeschneiderter Weiterbildungen auf Kosten des Arbeitgebers, die Teilnahme ist für die Beschäftigten verpflichtend. Das Ziel ist, die Ausbildungsquote langfristig bei 5 Prozent zu halten und Vakanzen vorrangig mit selbst ausgebildeten Fachkräften zu besetzen.

Im Lausitzer Revier sind in der gemeinsamen Rahmenvereinbarung sogenannte Kompassgespräche für alle Beschäftigten festgeschrieben, aus denen individuelle Qualifizierungsvereinbarungen hervorgehen sollen. Initiiert und begleitet wurde dieser Ansatz durch das gewerkschaftliche Projekt Revierwende. Ergänzend sichert der Tarifvertrag Qualifizierungsmaßnahmen für alle Beschäftigten, deren Arbeitsplatz durch KVBG-Maßnahmen entfällt.

Im Mitteldeutschen Revier sind Qualifizierungsstrategien weniger formalisiert und in bestehende betriebliche Strukturen eingebettet. Bei der MIBRAG wird unter anderem auf den Ausbau ihres Ausbildungszentrums als eigenständiges Geschäftsfeld gesetzt, um mittelfristig interne Qualifizierungskapazitäten zu stärken. Eine vergleichbare, tarifvertraglich verankerte Qualifizierungsarchitektur wie sie im Rheinischen oder Lausitzer Revier besteht, ist bei MIBRAG, ROMONTA und Saale Energie GmbH bislang jedoch nicht vorhanden.

Transfer- und Vermittlungsinitiativen

Die Tarifverträge von RWE Power und LEAG folgen einer ähnlichen Priorisierungslogik: Vorrang hat eine konzerninterne Versetzung, danach folgt externe Vermittlung und erst nachrangig kommt der Übergang in eine Transfergesellschaft.

Bei der LEAG ist die interne Versetzung innerhalb der Unternehmensgruppe mit einer Vergütungssicherung von 48 Monaten verbunden. Für externe Vermittlung gilt ebenfalls eine 48-monatige Vergütungssicherung, die Vermittlung soll ausschließlich in tarifgebundene Unternehmen erfolgen. Praktisch erprobt wurde unter anderem die Zusammenarbeit mit der Deutschen Bahn, die seit 2022 Fachkräfte der LEAG übernehmen sollte und seit November 2025 die LEAG-Ausbildungswerkstatt in Jänschwalde weiterführt. Die Initiative blieb jedoch auch infolge der Energiekrise in 2022 hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Eine jüngere Pilotkooperation zwischen LEAG und GlobalFoundries in Dresden zur Qualifizierung von LEAG-Mitarbeitenden für die Halbleiterproduktion befindet sich derzeit im Aufbau.

Im Rheinischen Revier wird die Vermittlung bei RWE Power durch die Perspektivgesellschaft gebündelt (vgl. [Abschnitt Rolle von Transfergesellschaften](#)).

Im Mitteldeutschen Revier bestehen bei MIBRAG, ROMONTA und Saale Energie GmbH bislang keine tarifvertraglich geregelten unternehmensseitigen Transfer- oder Vermittlungsinitiativen. Die MIBRAG versucht, Beschäftigungsperspektiven über Ausgründungen und die Erweiterungen von Geschäftsbereichen zu schaffen. Die Vermittlung in andere Unternehmen und Branchen bleibt jedoch schwierig, da die angespannte Wirtschaftslage in der Region, unter anderem durch Rückzüge in der Chemieindustrie und den Abschwung der sächsischen Automobilindustrie, den externen Arbeitsmarkt stark einschränkt.

Alternative Beschäftigungskonzepte

In allen Revieren versuchen die Unternehmen neue Beschäftigungskonzepte als Ergänzung zum Personalabbau zu entwickeln. Dazu zählen Tätigkeiten in den Bereichen erneuerbare Energien, Batteriespeicher, wasserstofffähige Gaskraftwerke sowie langfristig stabile Aufgaben rund um Rückbau, Rekultivierung und Landschaftswasserhaushalt. Hinzu kommen revierabhängige Ansätze wie der Ausbau von Instandhaltungskapazitäten, Ingenieurdienstleistungen oder neue Verwertungs- und Recyclingkonzepte.

Tarifvertraglich ist etwa bei der LEAG die Besitzstandswahrung für Beschäftigte gesichert, die vom Altgeschäft in neue Geschäftsfelder wechseln, vorbehaltlich entsprechender Überleittarifverträge. Darüber hinaus soll die Entwicklung neuer Transformationsszenarien durch die Betriebsparteien begleitet werden.

Die Bilanz der Befragten fällt in allen Revieren dennoch nüchtern aus: Die neu entstehenden Beschäftigungspotenziale können den Stellenabbau weder im Umfang noch im Tempo ausgleichen. In der Bewertung dieser Lage zeigen sich jedoch regionale Unterschiede: Im Rheinischen Revier wird die Bilanz zwar geteilt, zugleich überwiegt jedoch eine pragmatisch-zuversichtliche Grundhaltung. Sie stützt sich auf institutionelle Rahmenbedingungen, die eine planvolle Gestaltung von Übergängen ermöglichen und Vertrauen in die Entwicklung tragfähiger Lösungen schaffen. Im Lausitzer und im Mitteldeutschen Revier ist die Haltung hingegen skeptischer. Neue Beschäftigungsfelder werden zwar als möglich angesehen, ihr Aufbau erscheint jedoch langwierig und in seinem Umfang unsicher. Diese Skepsis dürfte auch durch die Erfahrungen des wirtschaftlichen Strukturbruchs der Wendezeit geprägt sein.

Rolle von Transfergesellschaften

Im Rheinischen Revier ist die Perspektivgesellschaft (PG) als 100-prozentige Tochter der RWE Power das zentrale Instrument für Qualifizierung und Vermittlung. Sie wurde infolge des vorgezogenen Kohleausstiegs eingerichtet, weil eine betrieblich begleitete Qualifizierung und Vermittlung nicht in allen Fällen möglich war. Beschäftigte im Personalüberhang werden in befristete Arbeitsverhältnisse übernommen, in der Regel für 18 Monate, in Ausnahmefällen verlängerbar auf bis zu 6 Jahre. Dort werden sie qualifiziert und aktiv in den internen oder externen Arbeitsmarkt vermittelt. Ihre Vergütungsgruppe bleibt dabei erhalten. Gesteuert wird die PG durch einen paritätischen Beirat aus Gewerkschaft, Arbeitsagentur, Landesministerium und Betriebsrat, eine weitere paritätische Kommission entscheidet über Zumutbarkeitsfragen.

Bei der LEAG im Lausitzer Revier sowie für das LEAG-Kraftwerk Lippendorf im Mitteldeutschen Revier ist die Transfergesellschaft nach SGB III als nachrangiges Instrument konzipiert. Wenn Transfer- und Vermittlungsaktivitäten nicht ausreichen oder nicht greifen sollten, wird Beschäftigten ein auf ein Jahr befristetes Arbeitsverhältnis in einer Transfergesellschaft angeboten. Die konkrete Ausgestaltung wird einvernehmlich von den Betriebsparteien geregelt.

Im Mitteldeutschen Revier spielen Transfergesellschaften bei MIBRAG, ROMONTA und Saale Energie GmbH derzeit keine wesentliche Rolle. Der Personalabbau vollzieht sich vorwiegend über Aufhebungsverträge, Abfindungen und natürliche Fluktuation.

Regionale Unterschiede in den Ansätzen

In der Gesamtschau zeigt sich ein deutliches strukturelles Gefälle zwischen den Revieren. Das Rheinische und das Lausitzer Revier verfügen über vergleichsweise ausgereifte kollektive Sicherungsarchitekturen, die durch staatliche Entschädigungszahlungen an RWE Power und LEAG ermöglicht werden. Eine vergleichbar wirksame Gesamtstrategie fehlt im Mitteldeutschen Revier bislang weitgehend. Die ausbleibenden Entschädigungen begrenzen dort die Handlungsspielräume der Mitbestimmungsakteure erheblich und werden von den Beteiligten als strukturelle Ungleichbehandlung wahrgenommen.

Auch die Einschätzung der Transformation unterscheidet sich in den Revieren. Während im Rheinischen Revier eher eine pragmatisch-zuversichtliche Haltung vorherrscht, überwiegen im Lausitzer und im Mitteldeutschen Revier skeptischere, teils resignative Einschätzungen gegenüber den Transformationsversprechen. Diese Haltung beruht auch auf den Erfahrungen des wirtschaftlichen Strukturbruchs in Ostdeutschland seit der Wende.

3

Kritische Entwicklungspunkte

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass der Strukturwandel in den Braunkohlerevieren nicht nur ein industrie- und energiepolitischer Umbau ist, sondern ein tiefgreifender sozialer und institutioneller Veränderungsprozess. Mit ihm einher ging auch ein sozialpolitisches Versprechen. Ob und wie diese Zusagen in der Praxis eingelöst werden, ist nicht nur eine Frage tariflicher Regelungen und betrieblicher Arrangements, sondern auch des politischen Gestaltungswillens. Der Reviervergleich zeigt, dass Anspruch und Wirklichkeit des Strukturwandels in einem spannungsreichen Verhältnis stehen – mit erheblichen Unterschieden zwischen den Revieren, den Unternehmen und den Beschäftigtengruppen.

3.1 „Niemand fällt ins Bergfreie“?

Mit den gesetzlichen Beschlüssen von 2020 wurde der Kohleausstieg mit dem politischen Versprechen verbunden, dass niemand „ins Bergfreie“ fallen würde. Gemeint ist damit, dass Beschäftigte entweder in gleichwertige Arbeit wechseln oder sozial abgesichert in den Ruhestand übergehen können. An diesem Anspruch messen Sozialpartner, Betriebsräte und Belegschaften die Qualität des Strukturwandels. Der Reviervergleich zeigt: Auf betrieblicher Ebene wird dieses Versprechen in weiten Teilen eingelöst, auf regionaler und strukturpolitischer Ebene hingegen erhebliche Defizite.

Beschäftigungsübergänge und Perspektiven

Belastbare quantitative Aussagen zu Beschäftigungsübergängen sind nur eingeschränkt möglich. Die Interviews zeigen jedoch in allen drei Revieren ein gemeinsames Grundmuster: Innerhalb der Konzernstrukturen sind Übergänge vergleichsweise gut geregelt, außerhalb dieser Schutzzräume mangelt es an tragfähigen Anschlussoptionen.

Bei RWE Power und LEAG bestehen tarifliche Schutzstrukturen, wie die APG-Aufstockung, interne Versetzung, Qualifizierung und Vermittlung (vgl. Kapitel 2.5). Bei RWE Power übernimmt eine eigene Perspektivgesellschaft die Qualifizierung und Vermittlung von Beschäftigten. Bei der LEAG haben interne Versetzung oder Vermittlung in tarifgebundene Unternehmen Vorrang vor Transfermaßnahmen. Auf dem Papier sind diese Regelungen weitreichend. Nach Einschätzung der Interviewten reichen sie in der Praxis jedoch nicht aus, weil weder der interne noch der regionale Arbeitsmarkt genügend gleichwertige Anschlussbeschäftigung bereitstellt.

Im Lausitzer Revier zeigen sich diese Grenzen besonders deutlich. Rekultivierungs- und Wiedernutzbarmachungsarbeiten im Bergbau sind nur für einen kleinen Teil der Beschäftigten eine realistische Perspektive. Für Kraftwerksbeschäftigte sind die internen Anschlussperspektiven enger. Im Kraftwerk Jämschwalde benötigen 250 der 800 Beschäftigten bis Ende 2028 eine Anschlussbeschäftigung. Diesem Bedarf stehen nach Angaben der Interviewten weniger als 100 Arbeitsplätze in den geplanten, aber noch nicht errichteten Gaskraftwerken und im Bereich Gigawattbatteriespeicher gegenüber. Auch die im Bereich der neuen LEAG-Geschäftsfelder kalkulierten 200 bis 300 Arbeitsplätze reichen nicht aus. Hinzu kommt, dass die natürliche Fluktuation nach Einschätzung der Betriebsräte nahezu bei null liegt und Jobs in anderen industriellen Branchen fehlen, wegfallen oder zeitlich nicht zum Beschäftigungsabbau passen.

Im Mitteldeutschen Revier stehen die Beschäftigten vor den gleichen Herausforderungen wie die der anderen Reviere, jedoch stellt sich ihre Lage schwieriger dar, weil Beschäftigte von MIBRAG, ROMONTA und Saale Energie aktuell keinen APG-Zugang haben. Bei der MIBRAG werden zwar neue Geschäftsfelder aufgebaut, sie können aber keine vollwertige Beschäftigungskompensation

bieten. Bei ROMONTA beschäftigt der Tagebau aktuell noch 70 Personen. Lediglich 15 würden nach der Einschätzung der Interviewten nach einer Stilllegung weiterhin benötigt. Auch die bei der Saale Energie GmbH geplante Gas- und Dampfturbinenanlage würde bei entsprechender Investitionsentscheidung nur noch einen Bruchteil der bisherigen Belegschaft benötigen. Die Interviewten bewerten dies als strukturelle Benachteiligung des Mitteldeutschen Reviers gegenüber dem Rheinischen und dem Lausitzer Revier.

Arbeitsqualität und Identität

Innerhalb der tariflich regulierten Konzernstrukturen von RWE Power und LEAG wird die Qualität der Übergänge überwiegend positiv eingeschätzt. Außerhalb dieses Rahmens bezweifeln viele Interviewte jedoch, dass Übergänge in gleichwertige Arbeit gelingen. Industrielle Anschlusskarrieren mit vergleichbarem Status, Einkommen und kollektiver Absicherung erscheinen nur dann realistisch, wenn neue Kraftwerke, Industrieprojekte oder andere hochwertige Industriearbeitsplätze in ausreichendem Umfang entstehen.

Der Wechsel in Dienstleistungs-, Logistik- oder Gesundheitsberufe wird von vielen Befragten nicht als gleichwertige Perspektive betrachtet. Dabei geht es nicht nur um Entgelt und Absicherung, sondern auch um berufliche Identität. Im Lausitzer Revier wird dies teils als existenzielle Bedrohung beschrieben, im Rheinischen Revier eher als wachsende Unsicherheit. In beiden Revieren besteht jedoch die Sorge, dass Beschäftigte in schlechter entlohnte und schwächer abgesicherte Tätigkeiten abgleiten könnten.

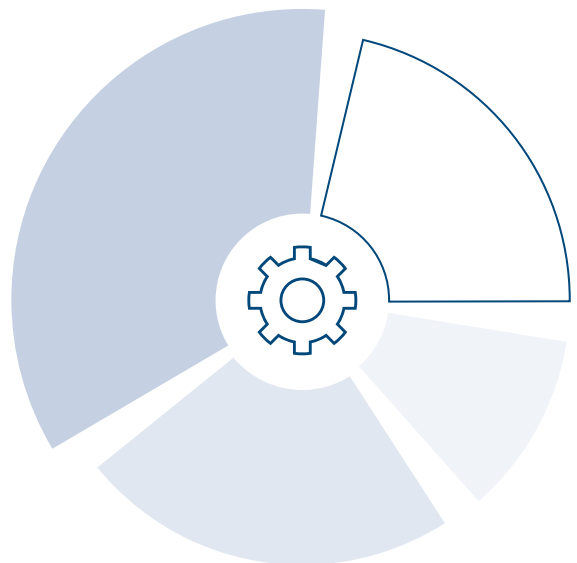
Im Mitteldeutschen Revier zeigen sich diese Bruchlinien teilweise bereits innerhalb von Unternehmensstrukturen. Neue Jobs in ausgegliederten oder neu gegründeten Gesellschaften sind häufig schlechter entlohnt und nicht tarifgebunden. Die schrittweise Verlagerung von Tätigkeiten in diese Einheiten wirkt als schleichende Entwertung von Beschäftigung. Hinzu kommen selektive Aufhebungsverträge, die keine kollektiv geregelte Perspektive ersetzen und den Zusammenhalt in den Belegschaften schwächen. Aus Sicht der Interviewten wird das Versprechen gebrochen, dass zunächst Neues entstehen müsse, bevor bestehende Beschäftigung abgebaut wird.

Risikogruppen und unterschiedliche Betroffenheiten

In allen drei Revieren lassen sich Gruppen erkennen, die durch bestehende Regelungen nur unzureichend geschützt werden: jüngere Beschäftigte ohne erkennbare regionale Perspektive, mittlere Jahrgänge, die weder unmittelbar von abgesicherten Ruhestandsregelungen profitieren noch klare Zukunftsaussichten haben, sowie Beschäftigte in Zulieferunternehmen und Fremdfirmen ohne Tarifbindung und Betriebsrat.

Ältere Beschäftigte können vor allem bei RWE Power und LEAG vergleichsweise sicher in den Ruhestand übergehen. Im Mitteldeutschen Revier ist diese Absicherung aufgrund des zum Teil nicht vorhandenen APG-Zugangs deutlich schwächer. Mittlere und jüngere Jahrgänge in allen Revieren sind in besonderer Weise darauf angewiesen, dass im Zuge des Strukturwandels tatsächlich neue Beschäftigung entsteht. Für sie verliert die Formel „Niemand fällt ins Bergfreie“ an Überzeugungskraft, weil ihre Situation weniger durch einen gesicherten Abschied als durch einen unsicheren Anschluss geprägt ist.

Mittlere Jahrgänge stehen vor dem Problem, dass sie bereits in Berufsbiografien investiert haben; sie haben betriebspezifisches Erfahrungswissen, sind regional verwurzelt und haben in ihren Lebensplanungen auf eine gewisse Kontinuität gesetzt. Jüngere Beschäftigte und Auszubildende stehen dagegen noch am Anfang ihrer Berufslaufbahn. Sie suchen kein Überbrückungsangebot, sondern ein Zukunftsversprechen. Bleibt es aus, droht nach Einschätzung der Befragten weniger sozialer Abstieg als vielmehr Abwanderung – gerade im Mitteldeutschen Revier und der Lausitz.



Besonders exponiert, bislang jedoch kaum berücksichtigt, sind die Beschäftigten von Servicepartnern und Zulieferunternehmen. Sie sind einer doppelten Prekarität ausgesetzt, weil sie wirtschaftlich häufig unmittelbar von der Braunkohlewirtschaft abhängig sind, aber weitgehend aus dem Schutzrahmen des Kohleausstiegs herausfallen. APG-Ansprüche haben nur Unternehmen, die zum Stichtag 30. September 2019 mindestens 80 Prozent ihres Jahresumsatzes aus Tätigkeiten rund um den Braunkohletagebau erzielt haben. In vielen dieser oft kleinbetrieblich strukturierten Unternehmen gibt es keine Betriebsräte, Tarifbindung ist die Ausnahme. Wenn RWE Power, LEAG oder MIBRAG ihren Betrieb schrittweise reduzieren, verlieren ihre Servicepartner Aufträge, ohne dass die Beschäftigten abgesichert sind. Quantitative Angaben dazu sind schwer zu erheben, in allen drei Revieren wird jedoch in Interviews auf die wachsende Betroffenheit dieser Belegschaften hingewiesen.

Stimmung in den Belegschaften

Die Stimmung in den Belegschaften spiegelt diese Unterschiede wider. Im Rheinischen Revier berichten Betriebsräte von Erleichterung über die erreichten Schutzarrangements sowie Betriebsstolz, aber auch von zunehmender Anerkennungserosion und Skepsis gegenüber der regionalen Entwicklung. Die Betriebsidentifikation ist nach wie vor stark ausgeprägt. Allerdings wird eine Abwertung von außen wahrgenommen: Beschäftigte, die sich einst als unverzichtbare Säule der Energieversorgung verstanden, werden in der Debatte um Klimaschutz teilweise zu „Buhmännern der Nation“ gemacht. Dort, wo keine neuen Jobs entstehen, beobachten Betriebsräte bei einem Teil der Beschäftigten

eine Hinwendung zu populistischen Milieus. Die fehlende Perspektive ist so nicht nur eine sozialpolitische Leerstelle, sondern ein demokratiepolitisches Risiko.

In der Lausitz wird die Stimmung ambivalenter und an Standorten mit näher rückendem Ausstieg deutlich angespannter wahrgenommen. Dort reichen die Reaktionen von Frustration und Enttäuschung bis hin zu offener Wut. Doch ein kollektives Berufsethos bleibt erhalten: Die Beschäftigten üben ihren Job weiterhin mit großem Engagement aus. Der Vertrauensverlust betrifft nicht die eigene Arbeit, sondern die politische Gestaltung des Strukturwandels. Dieser politische Frust schlägt sich auch in Wahlergebnissen nieder. Neben die Frustration treten Ängste vor Wohlstandsverlust und wachsende wirtschaftliche Unsicherheit. Als stabilisierende Gegengewichte gelten die gewährleistete Absicherung Älterer sowie – wo vorhanden – Planungssicherheit für jüngere Beschäftigte, etwa durch die Fortführung der Ausbildung bei der LEAG. Gerade dieser Punkt wird von Betriebsräten ausdrücklich als Signal für Zukunftsfähigkeit gewertet.

Im Mitteldeutschen Revier dominiert der Eindruck, dass politische Zusagen nicht eingelöst werden. Es herrscht das Gefühl vor, schlicht vergessen zu werden. Perspektivlosigkeit ist nach Einschätzung der Befragten keine abstrakte Sorge, sondern Teil des beruflichen Alltags. Wo Belegschaften zusätzlich Spaltungsversuche durch die Arbeitgeberseite wahrnehmen, entsteht ein Klima des Misstrauens. Hinzu kommt die konkrete Angst vor Wohlstandsverlust – für die eigene wie für die nachfolgende Generation. Hoffungsanker bleiben rar; wo sie genannt werden, beziehen sie sich vor allem auf die Absicherung Älterer wie beim LEAG-Kraftwerk Lippendorf sowie auf das Ausbildungsengagement als Zeichen von Zukunftsfähigkeit für Jüngere. Bemerkenswert ist dabei eine generationenübergreifende Solidarität, die Betriebsräte als belastbare Ressource beschreiben.

Als Gründe für das Ausbleiben tragfähiger regionaler Perspektiven nennen die Betriebsräte revierübergreifend verzögerte Infrastrukturprojekte, die im Vergleich zur Braunkohle geringere Beschäftigungswirkung neuer Technologien, fehlende Experimentierbereitschaft der Eigentümer sowie Verzögerungen bei politischen Entscheidungen. In den ostdeutschen Revieren kommt hinzu, dass wegen der Erinnerung an die Deindustrialisierung nach 1990 politischen Zusagen von vornherein mit größerer Skepsis und tieferem Misstrauen begegnet wird.



Im Rheinischen Revier fehlt dieser historische Resonanzboden. Das bedeutet nicht, dass Vertrauen dort unbegrenzt vorhanden ist, doch der Ausgangspunkt ist ein anderer. In diesem Kontext gewinnt Mitbestimmung über die klassische Interessenvertretung hinaus an Bedeutung. Sie stabilisiert, bündelt Enttäuschungen und übersetzt sie in verhandelbare Forderungen. Im Rheinischen Revier ist diese Funktion der Mitbestimmung aufgrund stärkerer Organisationsgrade und eingespielter Sozialpartnerschaft vergleichsweise robust. In den ostdeutschen Revieren ist dieser Stabilisator strukturell schwächer ausgeprägt, gerade in kleineren und mittleren Zulieferer- und Serviceunternehmen ohne Betriebsrat und Tarifbindung. Wo Belegschaften zudem durch selektive Aufhebungsverträge gespalten werden, verringert sich die stabilisierende Funktion noch mehr. Deshalb ist die Stärkung kollektiver Interessenvertretung in den ostdeutschen Revieren eine Kernbedingung dafür, dass der Strukturwandel gelingt.

Zwischenfazit zur Zielerreichung

Das zentrale Versprechen des Kohleausstiegs „Niemand fällt ins Bergfreie“ wird auf betrieblicher Ebene teilweise eingelöst, auf strukturpolitischer Ebene aber bislang nicht hinreichend unterlegt. Innerhalb der großen Konzernstrukturen bestehen tragfähige Schutzarrangements, die vor allem älteren Beschäftigten einen sozialverträglichen Übergang ermöglichen. Für mittlere und jüngere Jahrgänge sowie für Beschäftigte in Zulieferunternehmen greifen diese Instrumente hingegen wenig oder gar nicht.

Auf regionaler Ebene besteht in allen drei Revieren eine erhebliche Lücke. Neue Industriearbeitsplätze entstehen in zu geringer Zahl, nicht zum passenden Zeitpunkt und mit zu wenig Verbindlichkeit, um den Wegfall der Braunkohlebeschäftigung kompensieren zu können. Revierübergreifend gilt: Je jünger die Beschäftigten und je kleiner der Betrieb, desto größer die Schutzlücke – und desto geringer die Glaubwürdigkeit des politischen Kernversprechens.

3.2 Herausforderungen für Betriebsräte und Gewerkschaften

Durch den Kohleausstieg hat sich das Aufgabenprofil von Betriebsräten und Gewerkschaften von klassischer Mitbestimmung hin zu einer komplexen Transformations-, Krisen- und Vermittlungsarbeit verschoben. Mitbestimmung wird zu einem Instrument der aktiven Gestaltung des Strukturwandels. Die Akteure stehen dabei vor der Aufgabe, Mitbestimmung unter Bedingungen von Unsicherheit, Schrumpfung und institutionellem Wandel neu zu organisieren.

Kommunikation und Vertrauensarbeit

In allen drei Revieren gehört die Kommunikation mit der Belegschaft zu den drängendsten Alltagsaufgaben. Betriebsräte müssen Ängste ernst nehmen und komplexe Sachverhalte verständlich erklären, etwa den Stand von Alternativarbeitsplätzen oder die Regelungen zur betrieblichen Aufstockung des APG. Dabei müssen sie einen schwierigen Balanceakt bewältigen: Zuversicht zu vermitteln, ohne die Lage zu beschönigen. Viele der befragten Betriebsräte beschreiben dies als tägliche Herausforderung, zumal die Unsicherheit, die sie moderieren, auch ihre eigene ist.

Im Rheinischen Revier reduziert die Zusammenfassung mehrerer Betriebe in einer Interessenvertretung die Präsenz von Betriebsräten in den einzelnen Betrieben und verändert die Ansprechbarkeit im betrieblichen Alltag spürbar. Zukünftig werden lokale Betriebsratsbüros seltener besetzt oder gar aufgelöst. Um die enge Bindung zwischen Belegschaft und Interessenvertretung aufrechtzuerhalten, müssen neue Kommunikationswege aktiv entwickelt werden, sonst nehmen Teile der Belegschaft ihre Interessenvertretung nicht mehr wahr.

Im Mitteldeutschen und Lausitzer Revier sind die kommunikativen Herausforderungen vor allem emotional und politisch besetzt. Wegen früheren Erfahrungen begegnen viele Beschäftigte in den ostdeutschen Revieren politischen Zusagen mit Skepsis und Misstrauen. Im Mitteldeutschen Revier hat sich diese Gemengelage seit der Ankündigung des Teilrückzugs des Chemiekonzerns Dow Chemical im Mai 2025 weiter verschärft. In der Lausitz wird die Kommunikation erschwert durch die Enttäuschung darüber, dass alternative Industriearbeitsplätze für Bergbaubeschäftigte weitgehend fehlen. Dort wird ausdrücklich betont, dass die Ungewissheit das Schlimmste sei. Frühzeitige, ehrliche Information ist daher selbst dann zentral, wenn noch nicht alle Fragen beantwortet werden können.

Gewerkschaften müssen eine glaubwürdige Belegschaftsnähe vermitteln und gleichermaßen überregional politisch kommunizieren. Dort, wo Betriebsräte im Tagesgeschäft kaum Kapazitäten für demokratiepolitische Orientierungsarbeit haben, kommt den Gewerkschaften eine komplementäre Rolle zu. Sie können Zusammenhänge zwischen betrieblicher Situation und politischen Rahmenbedingungen vermitteln, über gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindliche Positionen aufklären und damit eine Brücke schlagen zwischen dem, was Beschäftigte unmittelbar erleben, und dem, was auf strukturpolitischer Ebene verhandelt wird.

Wachsende Anforderungen und schwindende Kapazitäten

In allen drei Revieren hat sich das erforderliche Wissen und Können für wirksame Mitbestimmungsarbeit sprunghaft ausgeweitet. Klassische Themen wie Arbeitszeiten, Schichtmodelle oder Entgeltfragen müssen ergänzt werden um strategische, rechtliche, technologische und kommunikative Kompetenzen, die früher nicht zum Kernrepertoire gehörten.

Im Rheinischen Revier geht es stärker darum, vorhandene Stärken auf neue Felder zu übertragen. Die Schwerpunkte dort verschieben sich vor allem zu Qualifizierungsfragen, Personaltransfers und der Begleitung von Belegschaftsübergängen in neue Geschäftsfelder. Die Herausforderung besteht darin, eine robuste Mitbestimmungstradition in veränderte Strukturen zu übersetzen.

Im Mitteldeutschen und Lausitzer Revier übernehmen Betriebsräte und Gewerkschaften zunehmend neue personalpolitische, strategische und regionalwirtschaftliche Aufgaben. Ihre Kompetenzerweiterung wird hier als umfangreicher beschrieben. Betriebsräte und Gewerkschaften müssen Ausgründungen und Alternativentwicklungen aktiv mitgestalten, Sanierungsplanungen begleiten und mit schleichender Personalausdünnung anstatt mit Kündigungswellen umgehen. Gleichzeitig kommen anspruchsvolle fachliche Felder neu hinzu: Finanzwissen etwa zu Abzinsung und Treuhandmodellen, neue Technologien wie Wasserstoff, Batteriespeicher und erneuerbare Energien sowie die Umrüstung bestehender Kraftwerke auf wasserstofffähige Gaskraftwerke, wie sie bei der LEAG und der Saale Energie GmbH in Planung sind.

In allen drei betrachteten Revieren tritt als neues Aufgabenfeld politische Lobbyarbeit neben die klassische Betriebsratsarbeit. Strategisches Denken, Komplexitätsmanagement und Verhandlungsführung in mehreren parallelen Szenarien werden zur Grundausstattung. Hinzu kommen Kompetenz in Medienarbeit und Wissen zu Regionalentwicklung.

Obwohl die Transformation mehr und komplexere Aufgaben mit sich bringt, stagnieren oder schrumpfen die verfügbaren personellen und zeitlichen Ressourcen. Das gilt sowohl für die Betriebsratsgremien als auch für die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär:innen, die Betriebsräte fachlich begleiten, neue Betriebe erschließen und gleichzeitig den gestiegenen politischen Anforderungen der Transformation gerecht werden müssen. Dieser Widerspruch zeigt sich am Beispiel der Betriebsräte in jedem Revier, allerdings mit unterschiedlicher Ursache und Dynamik.

Im Rheinischen Revier ist die Ressourcenverknappung vor allem eine Folge der Umstrukturierung hin zu Spartenbetriebsräten. Mandate und Freistellungen werden weniger, die Aufgaben bleiben jedoch gleich oder wachsen weiter. In der Konsequenz verdichtet sich das gleichbleibende oder steigende Arbeitsvolumen auf weniger Personen.

Im Mitteldeutschen Revier kommt hinzu, dass Betriebsratsarbeit zwar in der Personalplanung mitgedacht, aber nicht in allen Unternehmen durch zusätzliches Personal in Schichtsystemen ausgeglichen wird. Die Arbeit muss daher klar priorisiert werden, mit der Folge, dass wichtige Felder wie psychische Gefährdungsbeurteilungen zurückgestellt werden.

In der Lausitz kommt hinzu, dass ein Investor der Eigentümer der LEAG ist. In dieser Konstellation fehlt die sozialpartnerschaftliche Pufferung, die in einer langen gemeinsamen Mitbestimmungstradition wurzelt. Die Aushandlungspraxis muss hier immer wieder neu erkämpft und verteidigt werden, was zusätzliche Ressourcen kostet.

Organisation in fragmentierten Unternehmenslandschaften

Alle drei Reviere kämpfen gegen die Erosion der Mitbestimmung. Die einst weitgehend homogene Struktur großer, gewerkschaftlich dicht organisierter Belegschaften löst sich im Strukturwandel auf. An ihre Stelle treten komplexe, mehrschichtige Unternehmenslandschaften, in denen verschiedene Belegschaftsgruppen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen arbeiten. Neue Geschäftsfelder wie erneuerbare Energien oder Halbleiter sowie Start-up-ähnliche Kontexte sind weniger gewerkschaftlich gebunden und kulturell heterogener.

Im Rheinischen und Lausitzer Revier haben die dominanten Bergbauunternehmen, RWE Power beziehungsweise LEAG, die Mitbestimmungslandschaft der Region lange geprägt. Der Umbau dieses Kernbereichs fällt deshalb organisationspolitisch besonders stark ins Gewicht. Im Rheinischen Revier sind die neuen Spartenbetriebsräte eine Folge: Beschäftigte aus unterschiedlichen Betrieben und Einheiten werden unter einer Interessenvertretung zusammengefasst. Diese organisatorische Reaktion auf die neue Realität weicht die betriebliche Einheit als Referenzpunkt der Mitbestimmung auf.

Im Mitteldeutschen Revier fehlt diese Dominanz nur eines Unternehmens. Die Ausgangslage ist von vornherein fragmentierter. Sowohl in etablierten Unternehmen als auch in Aus- und Neugründungen entstehen zunehmend differenzierte Beschäftigungsgruppen mit unterschiedlichen Interessen und Arbeitsbedingungen. Die Erschließungsaufgabe ist dort ein Aufbau unter schlechteren Voraussetzungen.

Ein ähnliches Problem existiert auch in der Lausitz, hier ist die Herausforderung aber noch nicht strukturell beantwortet. Das wachsende Geflecht aus LEAG-Betrieben, Tochterunternehmen und Dienstleistern schafft zunehmend heterogene Arbeitsbedingungen und Vertretungsstrukturen. Wie die kollektive Interessenvertretung in den ostdeutschen Revieren gestärkt und wo vorhandene Strukturen ausgebaut werden können, wird in den kommenden Jahren zu klären sein.

In allen drei Fällen erschwert die Fragmentierung die solidarische Interessenvertretung über Betriebsgrenzen hinweg und wirft neue Fragen der Koordination zwischen verschiedenen Gremien auf. Für die Gewerkschaften stellen sich zudem Zuständigkeitsfragen. Die Branchenzuordnung der Einzelgewerkschaften im DGB ist bei neuen Technologiefeldern nicht immer eindeutig. In neu entstehenden Branchen, etwa bei Wasserstoffprojekten oder Halbleiterinvestitionen, ist teilweise noch ungeklärt, welche Gewerkschaft für Organisation und Tarifierschließung zuständig sein wird. Das erfordert übergreifende Koordinationsfähigkeit und Abstimmung zwischen den Organisationen.

Nachwuchsgewinnung

Eine weitere Aufgabe für Betriebsräte und Gewerkschaften ist die Nachwuchsgewinnung. In allen drei Revieren sind jüngere Beschäftigte schwerer für Betriebsratsarbeit zu gewinnen und identifizieren sich weniger stark mit Mitbestimmung als Kolleg:innen, für die das Engagement der Arbeitnehmervertretung und seine spürbare Wirkung selbstverständlicher Bestandteil ihrer Berufsbiografie ist.



In den Revieren gestaltet sich diese Aufgabe unterschiedlich. Im Rheinischen Revier ist die Mitbestimmungskultur breiter verankert, hier ist Nachwuchsgewinnung vor allem eine Frage der Kontinuitätssicherung in einem noch funktionierenden Modell.

Im Mitteldeutschen und Lausitzer Revier ist die Mitbestimmungskultur weniger ausgeprägt. In der Lausitz bestehen zwar in den Kernbereichen der LEAG – Tagebau und Kraftwerke – sowie auch in einzelnen Tochterunternehmen gewachsene Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung. Sie spiegeln jedoch nicht die Breite einer regional verankerten Mitbestimmungskultur wider. In beiden Revieren gestaltet sich der Kulturtransfer an jüngere Beschäftigte schwer, und die Suche nach geeigneten Kandidat:innen wird als mühsam wahrgenommen. Hinzu kommt eine generationelle Zäsur in beiden ostdeutschen Revieren: Die Akteure, die den Transformationsprozess der 1990er-Jahre begleitet haben, gehen in Rente und nehmen institutionelles Erfahrungswissen mit. Dadurch fehlt der Rückgriff auf gewachsene Strukturen beim Aufbau von neuen Betriebsräten.

Die Gewerkschaften stehen damit vor einer besonderen Herausforderung: Sie müssen den Rückgang von Mitgliederzahlen in schrumpfenden Kernindustrien durch den Aufbau neuer Mitgliedergruppen kompensieren – in Branchen, die bislang wenig gewerkschaftliche Tradition haben und in denen Organisationsarbeit von Grund auf geleistet werden muss.

Verhältnis zum Management

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management ist ein wichtiger Faktor wirksamer Mitbestimmung. In allen drei Revieren berichten die Betriebsräte von Spannungen und Veränderungen in diesem Verhältnis, wenngleich sich Ausprägung und Schärfe sehr unterscheiden.

Im Rheinischen Revier wird das Management in den Montanbereichen als Teil einer eingespielten Sozialpartnerschaft beschrieben. Doch die Sorge wächst, dass mit neuen Führungskräften, kapitalmarktorientierten Logiken und dem absehbaren Auslaufen der Montanmitbestimmung die gesicherte Stellung der Mitbestimmung abnimmt. In den neuen Geschäftsbereichen des Konzerns, vor allem bei den erneuerbaren Energien, sind bereits heute andere Aus Handlungsbeziehungen zu beobachten: Formaljuristische Instrumente wie die Einigungsstelle, die in den montanmitbestimmten Konzernteilen praktisch keine Rolle spielen, kommen dort nun regelmäßig zum Einsatz.

Im Mitteldeutschen Revier funktioniert in den mitbestimmten Unternehmen die Zusammenarbeit mit dem Management weitgehend auf eingespielter Basis. Anders ist die Lage in den Unternehmen ohne Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat. Dort fehlt dem Management bisweilen Kompetenz in Mitbestimmungsfragen, das Verständnis für die Verbindlichkeit von Betriebsvereinbarungen muss erst entwickelt werden und in Einzelfällen wird versucht, gewerkschaftliche Organisation aktiv zu unterbinden.

In der Lausitz funktioniert Mitbestimmung in den Kernbereichen der LEAG auf einer stabilen Grundlage, gestützt durch Montan- und paritätische Mitbestimmung. Das erklärte Ziel der Betriebsräte und Gewerkschaften ist es, diese gute Praxis auf andere Unternehmensbereiche und neu entstehende Strukturen auszuweiten. Ein Weg dazu ist die Einrichtung gemeinsamer Betriebsratsgremien für mehrere Betriebe – ein Modell, das in einigen Bereichen bereits umgesetzt wird und sicherstellt, dass auch dort Mitbestimmung verankert ist. Aus Arbeitgebersicht bietet dieses Modell zugleich Effizienzvorteile, weshalb eine Ausweitung auch mit Blick auf künftige Anpassungen angestrebt wird. Diese betriebliche Ebene wird jedoch überlagert von der Eigentümerperspektive: Mit einem Investor als Eigentümer handelt die LEAG-Unternehmensführung stärker nach Business-Case-Logik als nach Revierv Verbundenheit. Diese Ausgangsbedingung müssen Betriebsräte und Gewerkschaften bei der Weiterentwicklung der Mitbestimmungsstrukturen stets berücksichtigen.

Politische Rahmung der betrieblichen Interessenvertretung

Betriebsräte und Gewerkschaften agieren nicht im politischen Vakuum. Strukturpolitische Weichenstellungen, Energiepreise und die Zukunft industrieller Ansiedlungen prägen die Handlungsbedingungen. Der Umgang mit wachsendem politischem Misstrauen in der Belegschaft, mit dem Erstarken gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindlicher Parteien sowie mit unklaren bundespolitischen Strategien wird in allen drei Revieren als relevantes Handlungsfeld beschrieben. Im Mitteldeutschen und Lausitzer Revier hat dieses Thema aufgrund der dortigen Wahlergebnisse eine besonders drängende Dimension angenommen.

In allen Revieren zeigt sich dabei eine funktionale Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Betriebsräte kommunizieren mit der Belegschaft vor allem wegen der konkreten betrieblichen Belange und wahren dabei bewusst eine Distanz zu parteipolitischen Auseinandersetzungen – nicht aus Gleichgültigkeit, sondern um ihre Glaubwürdigkeit als Interessenvertretung aller Beschäftigten zu erhalten. Gewerkschaften hingegen sehen sich stärker in der Pflicht, übergeordnete Zusammenhänge

einzuordnen, über gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindliche Positionen zu informieren und demokratische Orientierungsarbeit zu leisten.

Identifizierter Unterstützungsbedarf

Der Unterstützungsbedarf der Reviere unterscheidet sich erheblich. Das Rheinische Revier startet aus einer historisch starken, institutionell dichten Mitbestimmungsordnung heraus und ringt vor allem mit Reorganisation, Machtverlust durch Spartenbildung und der Übertragung von Stärke in neue Felder. Dem Mitteldeutschen und dem Lausitzer Revier gemeinsam ist eine strukturell schwierigere Ausgangssituation. In beiden Revieren herrscht eine ausgeprägte Gemengelage mit strategischer Unsicherheit, schwächeren Anschlussstrukturen und fehlenden Zukunftsaussichten. Hinzu kommt in beiden Revieren eine vergleichbare Eigentümerlogik: Mit EPH beziehungsweise EP Energy Transition als Anteilseigner:innen hinter MIBRAG und LEAG handeln die maßgeblichen Unternehmensführungen stärker nach Business-Case-Logik als nach Revierverbundenheit. Entsprechend anders ist hier der Unterstützungsbedarf.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die gestiegenen Kompetenzanforderungen im Strukturwandel schlagen sich direkt in einem Bedarf an Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten nieder. Gefragt sind vor allem Angebote, die auf die spezifischen Herausforderungen der Transformation zugeschnitten sind. Das sind etwa technologische Grundkenntnisse über neue Energieformen und Industrien, rechtliche und finanztechnische Grundlagen (wie Betriebsübergänge, Treuhandmodelle, Sozialplangestaltung), Verhandlungsführung, strategische Planung und Krisenkommunikation. Dabei wird nicht nur eine Ausweitung, sondern auch eine Vertiefung des vorhandenen Wissens als notwendig erachtet.

Beratung, Expertise und rechtliche Unterstützung

Betriebsräte und Gewerkschaften benötigen Zugang zu externer Fachexpertise, wenn die eigenen Kapazitäten und Kenntnisse nicht ausreichen. Das betrifft vor allem Rechtsberatung in komplexen Transformationssituationen – etwa bei Ausgründungen oder Betriebsübergängen –, aber auch wirtschaftliche und technische Expertise, die bei der Beurteilung von Unternehmensstrategien oder Restrukturierungsplänen hilfreich wäre. Gerade in der Lausitz und im Mitteldeutschen Revier, wo Mitbestimmungsstrukturen teils unter erheblichem Druck stehen, wird dieser Beratungsbedarf als besonders dringlich beschrieben.

Vernetzung und Erfahrungsaustausch

Sowohl innerhalb der Reviere als auch zwischen den Revieren wäre nach den Aussagen der Interviewten ein strukturierter Erfahrungsaustausch sehr hilfreich. Betriebsräte und Gewerkschafter:innen mit ähnlichen Herausforderungen könnten damit neue Impulse und Einblicke gewinnen. Regelmäßige Formate für den fachlichen Austausch zwischen Betriebsräten, Gewerkschaften sowie Arbeitnehmendenvertretungen und Wissenschaft oder Zivilgesellschaft werden als sinnvoll erachtet. Dies gilt besonders für Erfahrungen mit spezifischen Instrumenten wie Sozialplänen, Ausgründungsbegleitung oder politischer Kommunikationsarbeit.

Finanzielle Ressourcen

Der Ressourcenmangel bei Betriebsratsgremien und Gewerkschaften ist ein strukturelles Problem, das durch Qualifizierungs- und Beratungsangebote allein nicht gelöst werden kann. Zusätzliche finanzielle Mittel werden als notwendige Voraussetzung für wirksame Interessenvertretung in der Transformation genannt, etwa für die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern, externe Expertise oder die Erhöhung gewerkschaftlicher Kapazitäten vor Ort. Dabei wird auch die Frage diskutiert, inwieweit öffentliche Mittel wie für das Projekt Revierwende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, oder andere Förderstrukturen für diese Zwecke nutzbar gemacht werden können.

Politische Unterstützung und Lobbying

Schließlich wird in den drei Revieren einheitlich ein Bedarf an politischer Rückendeckung artikuliert. Betriebsräte und Gewerkschaften geraten zunehmend in eine Position, in der sie nicht nur betriebliche Interessen vertreten, sondern auch regionalpolitische Gestaltungsaufgaben übernehmen – ohne dafür das politische Mandat oder die institutionellen Ressourcen zu haben. Gefordert wird daher eine stärkere politische Unterstützung durch Bundes- und Landesregierungen: mit verlässlichen strukturpolitischen Zusagen, klaren Investitionsankündigungen und einer aktiveren Einbeziehung der Mitbestimmungsakteure in regionale Transformationsprozesse.

3.3 Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung

Die empirischen Befunde der vorangegangenen Kapitel führen zur Frage, wohin sich die betriebliche Mitbestimmung in den Braunkohlerevieren entwickeln wird, wenn sich die bisherigen Strukturen auflösen und die Montanmitbestimmung als institutioneller Schutzrahmen mit dem Ende der Kohleförderung wegfällt. Drei Zukunftsszenarien sind denkbar: Mitbestimmung erodiert weiterhin, sie kann auf niedrigerem Niveau stabilisiert werden oder es gelingt, sie zu transformieren und langfristig zu stärken. Sie werden im Folgenden diskutiert. Der Zeithorizont orientiert sich am Kohleausstieg 2038 als institutioneller Zäsur.

Strukturelle Entwicklungslinien als Basis der Szenarien

Der Rahmen, in dem sich die betriebliche Mitbestimmung bis 2038 bewegen wird, wird von mehreren Entwicklungslinien geprägt werden: Neue Unternehmen entstehen, ein kultureller Wandel findet statt und neue Arbeitsformen verbreiten sich. Dies verstärkt die Dynamiken, die sich in den Revieren bereits heute beobachten lassen. Im Mitteldeutschen Revier ist diese Dynamik durch fragile Ausgründungspfade bei ROMONTA und das Fehlen einer breiten industriellen Auffangstruktur besonders ausgeprägt.

Das Betriebsverfassungsgesetz begründet das Recht auf einen Betriebsrat in Betrieben mit in der Regel mindestens 5 ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmenden. Diese Grundnorm setzt den institutionellen Rahmen und gerät durch die im Strukturwandel entstehende Unternehmenslandschaft zunehmend unter Druck. Der Kohleausstieg geht in den Fokusunternehmen mit fortlaufenden Ausgründungen neuer, oft kleinteiliger Betriebsstrukturen einher. Hinzu kommen Neuansiedlungen, etwa in den Bereichen erneuerbare Energien, Halbleiter, Wasserstoff und Batteriespeicher sowie Servicedienstleistungen. Damit sinkt die durchschnittliche Betriebsgröße, was die Gründung von Betriebsräten erschwert oder gar verhindert. Diesem strukturellen Unterlaufen der Grundnorm kann § 3 BetrVG entgegenwirken: Gemeinsame Betriebsräte und Spartenbetriebsräte ermöglichen es, über Betriebsgrenzen hinweg Mitbestimmung zu bündeln – und dabei nicht nur Gremien zu konsolidieren, sondern gewachsene Mitbestimmungskultur aktiv in neue Strukturen hineinzutragen, sofern Arbeitgeber entsprechende Vereinbarungen mittragen. § 3 kann als Werkzeug dort ansetzen, wo § 1 allein nicht mehr ausreicht.

Der Übergang von der Montanindustrie mit ihrer hohen Mitbestimmungsdichte und starken gewerkschaftlichen Bindung zu heterogeneren Wachstumsbranchen vollzieht sich ohne automatischen Kultur- und Institutionentransfer. Neue Geschäftsfelder – gerade im Bereich der erneuerbaren Energien – sind anders geprägt: Individuelle Leistungsorientierung prägt in den neuen Unternehmenseinheiten das Selbstverständnis oft stärker als kollektive Interessenvertretung. Diesen Befund belegen die Gespräche in den Revieren rund um die neuen Gesellschaften. Neue Führungskräfte verfügen häufig über eine geringere Mitbestimmungssensibilität, und in manchen neuen Einheiten ist schlicht nicht bekannt, was Mitbestimmung konkret bedeutet und welche Rechte damit für die Arbeitnehmenden verbunden sind. Der Branchenwandel ist folglich zugleich ein Kulturwandel der Mitbestimmung. Die alten Handlungsmuster lassen sich nicht einfach fortschreiben, vielmehr droht eine strukturelle Entkopplung: starke Mitbestimmung in den schwindenden Altbereichen, schwache Mitbestimmung in den wachsenden neuen Bereichen. Zusätzlich kann der bundesweite Rückgang der Tarifbindung in Regionen mit Strukturwandel eine weitere Abwärtsdynamik erzeugen.

Remote Work, Plattformarbeit und projektbasierte Beschäftigung nehmen zu – auch und vor allem in den neuen Unternehmenseinheiten. Die klassische Betriebsratsbildung, nach BetrVG geregelt, knüpft an Ortsbezug und einen klar abgrenzbaren Betriebsbegriff an. Digitalisierung eröffnet jedoch auch Chancen: Wo Betriebsräte bereits verankert sind, können digitale Kommunikationskanäle die Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der Interessenvertretung gegenüber fragmentierten Belegschaften erhalten und stärken – ein Aspekt, der etwa beim Übergang zu Spartenbetriebsräten mit ihrer geringeren physischen Präsenz in einzelnen Betrieben an Bedeutung gewinnt.

Drei Szenarien betrieblicher Mitbestimmung bis 2038

Im Folgenden werden drei Szenarien entwickelt, die unterschiedliche Entwicklungspfade der Mitbestimmung sichtbar machen – nicht als Prognosen, sondern als unterschiedlich wahrscheinliche Zukunft. Das Erosionsszenario beschreibt, was eintritt, wenn strukturelle Kräfte des Wandels ohne aktive Gegensteuerung wirken können. Das Stabilisierungsszenario steht für eine Mittellage. Mitbestimmung konsolidiert sich dabei unter Druck, ohne wesentlich zu wachsen. Das Transformationsszenario zeigt schließlich, was möglich ist, wenn politischer Wille, gewerkschaftliche Ressourcen und betriebliche Gestaltungskraft zusammenkommen.

SZENARIO I



„Erosion“ – Mitbestimmung schrumpft mit der Kohle

Im Erosionsszenario wirken die strukturellen Entwicklungslinien ungebremsst. Der fortschreitende Beschäftigungsabbau unterschreitet sukzessive die Schwellenwerte des § 9 BetrVG zur Anzahl der Betriebsratsmitglieder. Gremien schrumpfen automatisch, Freistellungsquoten sinken, die Arbeitslast je Mandatsträger:innen wächst, und die Präsenz der Betriebsräte an einzelnen Standorten nimmt ab. In neu entstehenden Betrieben und Ausgründungen greift § 1 BetrVG als formaler Anspruch – doch zwischen dem Rechtsanspruch und der tatsächlichen Fähigkeit der Belegschaft, ihn einzufordern, klappt eine wachsende Lücke. Die Instrumente des § 3 BetrVG – gemeinsame Betriebsräte und Spartenbetriebsräte – sind als Antwort auf Fragmentierung und Schrumpfung nutzbar, werden aber nicht aktiviert: weil Ressourcen fehlen, Arbeitgeber blockieren oder die kulturelle Basis fehlt, die solche gemeinsamen Strukturen ermöglicht. Gründungsversuche scheitern in der Praxis bereits an offener Einschüchterung – ein Muster, das unter dem Begriff „Union Busting“ gefasst wird: die gezielte Behinderung von Betriebsratsarbeit durch Einschüchterung, Mandatsniederlegungen oder gezielte Kleinbetriebsstrukturierung. Hinzu kommt der Verlust institutionellen Erfahrungswissens: Die Generation der Transformationsakteure geht in Rente, ohne dass der Transfer an jüngere Betriebsräte und Gewerkschaftsaktive gelingt. Bei Unternehmen mit internationalen Eigentümern ohne Mitbestimmungskompetenz verdrängt eine renditeorientierte Logik die kooperative Sozialpartnerschaft zunehmend.

In der Folge ist die Mitbestimmungslandschaft in den Revieren in diesem Szenario zweigeteilt: Starke Restinseln in schrumpfenden Kernbetrieben stehen mitbestimmungsfreien Zonen in den neuen, wachsenden Strukturen gegenüber. Diese Spaltung bleibt nicht auf einer institutionellen Ebene, sondern schlägt sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen durch. Sie verschlechtern sich in Ausgründungen und Neuansiedlungen: Tarifbindung entfällt, kollektive Absicherung fehlt – dieser Prozess wurde bereits als „schleichende Umstrukturierung“ beschrieben. Das Braunkohlemitbestimmungsmodell verliert sich ohne institutionellen Nachfolger, die Folgen reichen über den Betrieb hinaus. Diese Erosion kollektiver Interessenvertretung verstärkt auch die politische Frustration, wie die Befunde aus [Kapitel 3.1](#) zum Abdriften von Beschäftigten in populistische Milieus zeigen.

Das Mitteldeutsche Revier ist der wahrscheinlichste Kandidat für dieses Szenario. Es hat die schwächste Ausgangsbasis, eine begrenzte APG-Kompensation und fragilste Ausgründungsstrukturen. Der Fall ROMONTA zeigt, wohin der Weg führen kann. Für die Lausitz würde ein institutioneller Einbruch nach 2038 drohen, wenn die starke LEAG-Mitbestimmungskultur wegbräche. Diesem Risiko kann durch strukturelle Anpassungen begegnet werden. Während bei RWE Power im Rheinischen Revier mit den Spartenbetriebsräten bereits entsprechende Veränderungen vorgenommen worden sind, stehen Austausch und Meinungsbildung dazu bei der LEAG noch aus. Da der Kohleausstieg hier erst später erfolgt, ist dafür noch Zeit.

SZENARIO II



„Stabilisierung“ – Mitbestimmung konsolidiert sich unter Druck

Im Stabilisierungsszenario erzwingt der Beschäftigungsabbau eine strukturelle Neuordnung der Mitbestimmungsgremien – und sie gelingt. Dabei ist § 3 BetrVG das entscheidende Werkzeug zur organisatorischen Konsolidierung und zur Übertragung gewachsener Mitbestimmungskultur in neue Strukturen. Das bloße Fortschreiben von § 1-Einzelbetriebsräten trägt diese Kultur dort nicht mit. Gemeinsame Betriebsräte nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bündeln Interessenvertretung über fragmentierte Unternehmensstrukturen hinweg. In diesem Szenario bleibt die Mitbestimmungslandschaft heterogen, aber ihre Kernstruktur hält. Erfahrung,

Verhandlungskompetenz, Vertrauen und gewerkschaftliche Einbettung bleiben tragfähig und lassen sich in neue Strukturen überführen. Neuansiedlungen und Start-ups werden jedoch strukturell nicht erreicht. Die Mitbestimmung überlebt vor allem in den Bestandsunternehmen, nicht in der entstehenden Unternehmenslandschaft. Mitbestimmung wirkt reaktiv als Sicherungsinstrument, nicht als Treiber des Wandels.

Das Modell bei ROMONTA, wo ein gemeinsamer, 9-köpfiger Betriebsrat 3 Gesellschaften vertritt, ist ein bereits realisiertes Beispiel, das sich auf weitere

Ausgründungskonstellationen übertragen lässt. Spartenbetriebsräte nach § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG konsolidieren Gremien bei konzernweiter Schrumpfung. Die Umstellung bei RWE Power, bei der 14 Einzelgremien zu 5 Spartenbetriebsräten zusammengeführt werden, ist ein aktuelles Beispiel. Mit der Veränderung geht jedoch ein Repräsentationsverlust einher, der im Alltag spürbar wird: Betriebsräte sind weniger präsent, lokale Büros werden dünner besetzt. Die Spannung zwischen Konsolidierung und Belegschaftsnähe lässt sich nur durch frühzeitige Kommunikation, Transparenz und bewusste Vertrauensbildung bearbeiten. Der partielle Transfer von Mitbestimmungskultur durch entsandte Kernbeschäftigte – wie im LEAG-Modell angelegt – gelingt zumindest punktuell.

Das Rheinische Revier ist für dieses Szenario bisher gut aufgestellt: Die industriedichte Auffangstruktur, die institutionalisierte Einbindung von Gewerkschaften in die Zukunftsentwicklung Rheinisches Revier (ZRR), das hohe Vertrauen der Beschäftigten sowie die laufende Umstellung auf Spartenbetriebsräte sind eine vergleichsweise robuste Basis.

Für die Lausitz ist Stabilisierung möglich, wenn die gewerkschaftliche Infrastruktur sowie die LEAG-Transformationsvereinbarungen als Stabilisierungsanker halten und eine Überprüfung und Neuordnung der Betriebsratsstrukturen frühzeitig in Angriff genommen wird.

SZENARIO III



„Transformation und Stärkung“ – Mitbestimmung als Treiber des Wandels

Im Transformationsszenario wird das Zusammenspiel von § 1 und § 3 BetrVG strategisch genutzt. § 1 begründet das Recht auf Betriebsratsbildung, § 3 sichert, dass dieses Recht auch in fragmentierten und neu entstehenden Strukturen eingelöst werden kann, und überträgt die gewachsene Mitbestimmungskultur der Altbereiche aktiv in die neuen Unternehmenslandschaften. Gemeinsame Betriebsräte nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG werden zum Standardmodell für Ausgründungskonstellationen. Sie werden bereits in den Verhandlungen verankert, bevor neue Einheiten entstehen.

Die MIBRAG-Blaupause – die Ausgründung des Ausbildungszentrums mit Tarifvertragsübernahme, Betriebszugehörigkeitsanerkennung und fünfjähriger Arbeitsplatzgarantie – zeigt, dass dies möglich ist, wenn der politische Wille auf betrieblicher Ebene vorhanden ist. Spartenbetriebsräte nach § 3 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG werden in neuen, projektbezogenen Unternehmensstrukturen in den Bereichen erneuerbare Energien und Technologiedienstleistungen proaktiv eingesetzt.

Das Szenario setzt voraus, dass das Zeitfenster des Kohleausstiegs politisch genutzt wird. Absenkung von Schwellenwerten, Erleichterung von Betriebsratsgründungen und Stärkung von Initiativrechten werden als strukturalpolitische Bedingungen des Revierumbaus verhandelt. Mitbestimmung wird dabei aktiv als Standortargument kommuniziert – empirisch gestützt durch vorliegende Studienergebnisse (Kriegesmann und Kley 2012; Scholl et al. 2013), die mitbestimmten Unternehmen eine bessere Innovationsfähigkeit und Produktivität bescheinigen.

Neue Unternehmen erhalten von Beginn an Betriebsräte, Lücken werden gezielt geschlossen – Mitbestimmung hat eine Zukunft, weil sie in neuen Branchen aktiv aufgebaut und nicht nur aus der alten Braunkohletradition weitergeführt wird. Der Transfer von Mitbestimmungskultur gelingt nicht nur punktuell, sondern systematisch. Das institutionelle Gedächtnis bleibt auch nach dem Kohleausstieg lebendig. Betriebsräte und Gewerkschaften agieren nicht mehr nur als Begleiter, sondern als Mitgestalter neuer Beschäftigungs- und Unternehmensmodelle. Mitbestimmung wird als aktives Instrument zur Gestaltung des Wandels anerkannt. Dieses Modell kann revierunabhängig Bedeutung entfalten, und zwar als Referenzfall für künftige Strukturwandlungsprozesse in anderen Regionen.

Das Rheinische Revier hat bereits konkrete Grundlagen dafür geschaffen: Die institutionalisierte Einbindung von Gewerkschaften in die ZRR und die laufende strukturelle Erneuerung der Betriebsratslandschaft bei RWE Power sind eine belastbare Anschlussbasis für weitere Mitbestimmungsinnovationen. Auch die Lausitz bringt gute Voraussetzungen mit – eine tief verwurzelte länderübergreifende Kooperationsgeschichte zwischen Brandenburg und Sachsen, die sich nicht zuletzt in den DGB-Lausitzkonferenzen seit 1995 niederschlägt. Entscheidend bleibt aber die politische Verankerung: Die Landesregierungen Brandenburg und Sachsen müssen Mitbestimmungsinnovation als Teil ihrer Strukturpolitik begreifen.

Tabelle 1 Überblick über die drei Szenarien der betrieblichen Mitbestimmung.

Das Mitteldeutsche Revier ist am stärksten dem Erosionspfad ausgesetzt; das Rheinische Revier verfügt über die robusteste Ausgangslage für Stabilisierung und Transformation; die Lausitz bewegt sich je nach politischer Gestaltung zwischen den drei Szenarien.

	<i>Szenario I</i> Erosion	<i>Szenario II</i> Stabilisierung	<i>Szenario III</i> Transformation & Stärkung
Leitbild	Mitbestimmung schrumpft mit der Kohle; reaktiver Restbestand	Mitbestimmung hält sich unter Druck; Sicherungsinstrument	Mitbestimmung wird zum Treiber des Wandels; ist aktiver Mitgestalter des Wandels
Treiber	Beschäftigungsabbau, Fragmentierung, Wissensverlust	Neuordnung bestehender Strukturen	Strategische Gestaltung durch Politik, Gewerkschaften und Unternehmen
Betriebsratsstrukturen	Weniger Gremien, geringere Präsenz; § 3 BetrVG kaum genutzt	Zusammenlegung und Bündelung durch § 3 BetrVG	Mitbestimmung bereits bei Neugründungen eingeplant; § 3 BetrVG strategisch und frühzeitig eingesetzt
Mitbestimmungskultur	Geht verloren; institutionelles Gedächtnis nicht gesichert	Wird teilweise bewahrt und punktuell übertragen	Wird systematisch übertragen und aktiv gesichert
Neue Unternehmen/Start-ups	Meist ohne Mitbestimmung	Werden kaum erreicht	Erhalten von Beginn an Mitbestimmungsstrukturen
Rolle der Gewerkschaften	Ressourcenverlust	Stabilisierung und Begleitung	Aktive Erschließung neuer Branchen
Gesamtbild 2038	Institutioneller Substanzverlust	Mitbestimmung überlebt	Mitbestimmung wird gestärkt

Weichenstellungen

Die drei Szenarien zeigen: Erosion ist kein Schicksal, aber der Pfad des geringsten Widerstands. Ohne aktive Gegensteuerung summieren sich Schrumpfung, Fragmentierung und kultureller Wandel zu einem systemischen Substanzverlust betrieblicher Mitbestimmung. Welcher Pfad eingeschlagen wird, hängt von gezielten Weichenstellungen ab.

Erstens müssen die Instrumente des § 3 BetrVG frühzeitig und offensiv in laufenden Ausgründungsprozessen genutzt werden. Ihr Potenzial liegt nicht allein in der organisatorischen Bündelung, sondern in der Übertragung gewachsener Mitbestimmungskultur dorthin, wo Betriebsratsgründungen zwar rechtlich möglich sind, aber ohne kulturelle Träger nicht realisiert werden. Zweitens braucht es politische Reformbereitschaft. Erleichterte Betriebsratsgründung ist die strukturpolitische Mindestvoraussetzung bei einer kleinteiligeren und kulturell heterogeneren Unternehmenslandschaft. Drittens ist das institutionelle Gedächtnis zu sichern – revierübergreifender Erfahrungsaustausch ist dazu eine strukturelle Ressource. Viertens sollten Gewerkschaften gezielt Organisationsressourcen in die Erschließung neuer Unternehmensstrukturen

lenken. Strategische Erschließungsprojekte sind Voraussetzung dafür, dass rechtliche Instrumente auch tatsächlich von den Beschäftigten genutzt werden.

Betriebliche und Unternehmensmitbestimmung erodieren dabei nicht unabhängig voneinander – die Prozesse verstärken sich wechselseitig, wenn kein Gegendruck entsteht.

3.4 Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung

Die Montanmitbestimmung, der „Goldstandard“ der Unternehmensmitbestimmung, ist in den drei Braunkohlerevieren bis heute wirksam verankert. Ihr Wegfall ist jedoch kein hypothetisches Risiko, sondern vereinbarter Bestandteil des Kohlekompromisses. Mit dem Ende des Braunkohlebetriebs entfallen die sachlichen Voraussetzungen der Montanmitbestimmung, wenn auch mit gesetzlich vorgesehener Verzögerung. Was die Lage strukturell verschärft, ist eine doppelte Erosionslogik: Auf der einen Seite steht der Verfall der Montanmitbestimmung als systematische Folge des Kohleausstiegs, inklusive Belegschaftsschrumpfung und

Betriebsende. Auf der anderen Seite wirken aktive Unternehmensstrategien – Ausgründungen, Rechtsformwechsel und Eigentümerwechsel – unabhängig vom politischen Ausstiegspfad und treten zu den strukturellen Folgen des Kohleausstiegs hinzu. Nachfolgend wird die revierspezifische Betrachtungsebene verlassen, um revierübergreifend modellhafte Entwicklungslinien bis 2038 und perspektivisch darüber hinaus zu entwickeln.

Strukturelle Erosionsmechanismen

Drei ineinandergreifende Mechanismen bestimmen die mitbestimmungspolitische Lage der montanmitbestimmten Unternehmen in den kommenden Jahren: der Wandel der Unternehmenstätigkeiten, die sinkenden Beschäftigtenzahlen und die Möglichkeiten zur Mitbestimmungsflucht durch europäische Rechtsformen.

Der erste Mechanismus betrifft den strukturellen Wandel der Unternehmensform selbst. RWE, MIBRAG und LEAG gliedern neue Geschäftsfelder – erneuerbare Energien, Wasserstoff, Speicher und Serviceleistungen – in eigenständige Gesellschaften mit deutlich geringeren Belegschaftszahlen aus. Mit dem Auslaufen der Braunkohle und der Montanmitbestimmung verlieren die bisherigen Strukturen der Braunkohleunternehmen schrittweise an Gewicht, während neue Gesellschaften mit anderen Geschäftsbereichen an Bedeutung gewinnen. Hinzu kommen Verkäufe an Finanzinvestoren – wie im Fall von EPH bei MIBRAG und EP Energy Transition bei LEAG. Damit kommen renditeorientierte Eigentümer ohne Mitbestimmungstradition in die Konzernstrukturen. Sie haben ein strukturelles Interesse daran, neue Unternehmenseinheiten unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellenwerte zu halten, auch wenn eine entsprechende Absicht nicht immer nachweisbar ist. In der Praxis führt das zu Mitbestimmungsdefiziten. Das Ergebnis ist eine tiefgreifende Fragmentierung. Die Kohleunternehmen wandeln sich von einheitlichen Mitbestimmungsarenen zu Holdingstrukturen mit unterschiedlichen Mitbestimmungsniveaus in verschiedenen Konzernteilen.

Der zweite Mechanismus betrifft die gesetzlichen Schwellenwerte und wirkt auf drei Ebenen. Erstens führt der Rückgang des Beschäftigungsvolumens zum sukzessiven Unterschreiten der für die Montanmitbestimmung maßgeblichen Grenze (1.000 Beschäftigte). Zweitens verteilen Ausgründungen die verbleibenden Beschäftigten auf mehrere kleinere Einheiten, die häufig die Schwellen des MitbestG 1976 (2.000 Beschäftigte) oder des DrittelbG (500 Beschäftigte) unterschreiten. Drittens starten Neuansiedlungen im Zuge des Strukturwandels unterhalb aller Schwellen einer Unternehmensmitbestimmung; ein mitbestimmungsloser Bereich, der sich in der Praxis als strukturelle Dauerlösung

festigt. Für die Montanmitbestimmung gilt dabei eine rechtliche Besonderheit: Sie erlischt nicht unmittelbar mit dem Betriebsende, sondern erst nach Ablauf der gesetzlichen Weitergeltungsfrist von sechs Geschäftsjahren (§ 1 Abs. 3 MontanMitbestG). Mit dem Betriebsende der letzten Tagebaue – RWE Power 2030, MIBRAG 2035, LEAG 2038 – beginnt diese Frist zu laufen. Das rechtliche Erlöschen der Montanmitbestimmung tritt damit frühestens in den Jahren 2036 (RWE Power), 2041 (MIBRAG) und 2044 (LEAG) ein.

Für die Arbeitnehmendenseite ergibt sich daraus eine Stufenfolge des Mitbestimmungsverlusts auf Unternehmensebene – also im Aufsichtsrat –, die durch die Weitergeltungsfrist verzögert, aber nicht aufgehalten wird: vom Montanmodell über das MitbestG 1976 bis zum DrittelbG oder gar zum mitbestimmungslosen Bereich. Mit jeder Stufe verändert sich auch die institutionelle Stellung der:des Arbeitsdirektor:in als zentraler Figur der Sozialpartnerschaft im Unternehmen: Im Montanmodell ist seine:ihre Bestellung zwingend und nur mit Zustimmung der Arbeitnehmendenseite möglich; unter dem MitbestG 1976 bleibt er:sie zwar vorgesehen, kann aber auch gegen die Stimmen der Arbeitnehmendenvertreter:innen bestellt werden; unter dem DrittelbG ist seine:ihre Bestellung nicht mehr vorgesehen – der vollständige Wegfall dieser Figur wird damit möglich.

Der dritte Mechanismus betrifft die Nutzung der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) als rechtliches Instrument zur dauerhaften Absicherung niedrigerer Mitbestimmungsniveaus. Die SE-Verordnung (Nr. 2157/2001) und die SE-Richtlinie (2001/86/EG) sehen vor, dass das Mitbestimmungsniveau bei der Gründung einer SE oder einer Umwandlung ausgehandelt und fixiert wird – spätere Belegschaftsentwicklungen lösen keine strengeren nationalen Mitbestimmungsregeln aus. Das einmal festgelegte Niveau ist dauerhaft „eingefroren“ (Sick 2024). In der deutschen Energiewirtschaft hat sich die SE-Form in den vergangenen Jahren verbreitet – auch in Unternehmen mit Bezug zur Braunkohle. Die SE eignet sich für zwei unterschiedliche strategische Zwecke: als reaktive Maßnahme, um ein Mitbestimmungsniveau einzufrieren, bevor eine wachsende Belegschaft höhere Schwellenwerte auslöst, und als proaktive Strukturierungsentscheidung bei Neugründungen in wachstumsstarken Bereichen wie erneuerbaren Energien oder Wasserstoff, in denen internationale Konzernstrukturen die Wahl der Rechtsform SE aus Governancegründen ohnehin begünstigen (Gieseke 2024).

Drei Szenarien der Unternehmensmitbestimmung bis 2038

Die beschriebenen Mechanismen wirken nicht mit gleicher Intensität in allen denkbaren Zukunftsszenarien. Wie sich die Unternehmensmitbestimmung in den Kohlerevieren bis zum Erlöschen der Montanmitbestimmung und darüber hinaus entwickelt, lässt sich anhand von drei modellhaften Szenarien beschreiben. Sie sind nicht als Prognosen zu verstehen, sondern als mögliche Entwicklungspfade.

SZENARIO I

Erosion – „Schleichender Substanzverlust“

Im Erosionsszenario entfalten alle drei Mechanismen ihre volle Wirkung, ohne dass gegenläufige Kräfte sie nennenswert bremsen. Mit jeder Tagebaustilllegung entfallen schrittweise die sachlichen Voraussetzungen der Montanmitbestimmung. Die gesetzliche Weitergeltungsklausel verschiebt den Rechtsverlust um bis zu sechs Geschäftsjahre, ändert aber nichts an der Richtung: Der Anwendungsbereich schrumpft. Ausgründungen, Kraftwerksumwandlungen und SE-Gründungen beschleunigen diesen Prozess, ohne dass Neuansiedlungen das bisherige Mitbestimmungsniveau fortführen. Die institutionellen Folgen sind weitreichend: Die Montanmitbestimmung entfällt ohne adäquaten Ersatz, die paritätische Mitbestimmung nach MitbestG 1976 verliert an Substanz, die Figur der:des Arbeitsdirektor:in verliert schrittweise ihre starke Stellung bis hin zu ihrem vollständigen Wegfall und die Kooperationskultur der Sozialpartnerschaft verliert ihren mächtigsten institutionellen Anker. Neue Beschäftigung in den Revieren entsteht überwiegend in mitbestimmungsfreien Zonen. Langfristig wird der allgemeine Rückgang der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland auch die Kohleregionen erfassen, ohne dass strukturelle Gegengewichte verbleiben.

Doch die Erosion ist nicht allein institutioneller Natur. Mit dem Ende der Montanindustrie entfällt in den Unternehmen jener institutionelle Sozialisierungsrahmen, der eine mitbestimmungsorientierte Unternehmenskultur bisher getragen hat. An seine Stelle tritt eine stärkere Orientierung an kapitalmarktbasierten Rationalitäten. Managementgenerationen, die den sozialpartnerschaftlichen Aushandlungsmodus der Montanmitbestimmung nicht mehr als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Unternehmensführung kennen, werden das Mitbestimmungshandeln inhaltlich anders ausfüllen. Die Unternehmensmitbestimmung droht damit nicht nur institutionell kleiner zu werden, sondern auch kulturell an Selbstverständlichkeit zu verlieren.

Auch innerhalb dieses Szenarios bestehen Unterschiede: Im Rheinischen Revier wirken kommunale Anteilseigner:innen als partielle Bremse gegenüber einer rein renditeorientierten Strategie – doch auch hier ist die Erosion mit dem Auslaufen von RWE Power ab 2030 strukturell nicht aufzuhalten. In Mitteldeutschland und der Lausitz erhöhen Finanzinvestoren ohne Mitbestimmungstradition das Erosionstempo; eine faktische Aushöhlung ist dort bereits vor dem formalen Betriebsende möglich.



SZENARIO II



Stabilisierung – „Erhalt unter veränderten Vorzeichen“

Im Stabilisierungsszenario gelingt es, die Erosionsdynamik durch gezielte Gegenmaßnahmen zu bremsen. Das geschieht nicht durch eine Reform des rechtlichen Rahmens, sondern durch konsequente Nutzung der Handlungsspielräume, die der bestehende Rahmen lässt. Die entscheidende Einsicht dieses Szenarios ist, dass Unternehmensmitbestimmung nicht isoliert stabilisiert werden kann. Sie ist auf eine funktionierende Grundlage aus betrieblicher Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Organisationsstärke angewiesen, weil Aufsichtsratsmitbestimmung ohne diese Basis strukturell an Wirkungskraft verliert. Stabilisierung ist notwendigerweise ein Mehrebenenprojekt und setzt die gezielte Nutzung aller verbleibenden Machtressourcen voraus.

Auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung zeichnen sich drei Ansatzpunkte ab. Erstens werden neue Konzerngesellschaften bewusst oberhalb der relevanten Schwellenwerte strukturiert, um Aufsichtsratsmandate zu sichern. Zweitens schreiben konzernweite Vereinbarungen einheitliche Mitbestimmungsstandards über Gesellschaftsgrenzen hinweg fest. Drittens ist eine gesetzgeberische Anpassung der Schwellenwerte denkbar – sie wird im politischen Diskurs teils in Ansätzen bereits diskutiert, bisher aber nicht umgesetzt. Auf der Ebene betrieblicher Mitbestimmung und Tarifbindung stellt dieses Szenario zwei zentrale

Anforderungen: Erstens muss gewerkschaftliche Organisation in neuen Geschäftsfeldern – erneuerbare Energien, Wasserstoff, Technologiedienstleistungen – aufgebaut werden, bevor die relevanten Schwellenwerte unterschritten sind. Zweitens sollten bereits erzielte Errungenschaften als Modell dienen. Die bei der LEAG durchgesetzte Tarifpflicht neuer Gesellschaften beispielsweise zeigt, was möglich ist, und sollte auf andere Konzernteile übertragen werden.

Das Ergebnis ist eine Mitbestimmung, die verankert bleibt, aber qualitativ abgesenkt ist. An die Stelle der Montanmitbestimmung tritt die paritätische Mitbestimmung nach MitbestG 1976, mit Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden und ohne zwingendes Zustimmungserfordernis der Arbeitnehmenseite bei der Bestellung der/des Arbeitsdirektor:in. Der Qualitätsverlust gegenüber dem Montanmodell ist real, doch Mitbestimmung bleibt nach wie vor eine relevante Verhandlungsressource im Transformationsprozess.

Der entscheidende Unterschied zu Szenario III ist, wie weit gedacht wird. Das Szenario Stabilisierung arbeitet innerhalb des bestehenden Rechtsrahmens und setzt dessen konsequente Ausschöpfung voraus. Es kann jedoch die strukturellen Qualitätsmängel des MitbestG 1976 gegenüber dem Montanmodell nicht überwinden – dafür braucht es den gezielten Gestaltungsakt, den das dritte Szenario beschreibt.

SZENARIO III



Transformation und Stärkung – „Mitbestimmung als Gestaltungsmodell“

Das dritte Szenario setzt voraus, dass der Kohleausstieg als politisches Handlungsfeld genutzt wird. Die Weitergeltungsklausel des § 1 Abs. 3 MontanMitbestG verschafft dabei Zeit: Das institutionelle Fundament steht rechtlich je nach Stilllegungszeitpunkt in den Revieren noch für einige Jahre – im Rheinischen Revier voraussichtlich bis 2036, in den anderen Revieren länger. Diese Jahre sind aktiv zu nutzen. Im Szenario Transformation werden zentrale Elemente des Montanmitbestimmungsgesetzes in das MitbestG 1976 überführt: das Zustimmungserfordernis der Arbeitnehmenseite bei der Bestellung der/des Arbeitsdirektor:in sowie die Institution des neutralen Mitglieds im Aufsichtsrat, die das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden ersetzt. Beides stärkt die faktische Wirkung paritätischer Mitbestimmung erheblich. Darüber hinaus werden Vergabeentscheidungen bei öffentlichen Aufträgen und die Gewährung von Strukturwandelfördermitteln mit

Mindeststandards bei Unternehmensmitbestimmung verknüpft – neben betrieblicher Mitbestimmung und Tarifbindung. Mitbestimmung wird damit zu einem wirtschaftspolitischen Kriterium. Auf europäischer Ebene begrenzt eine Reform der SE-Richtlinie das dauerhafte Einfrieren von Mitbestimmungsniveaus. Die Kohleregionen mit ihrer langen Mitbestimmungstradition und dem anstehenden Transformationsdruck werden zu Laboratorien für neue Mitbestimmungsmodelle in der Energiewende.

Dieses Szenario ist allerdings voraussetzungsreich: Es erfordert das aktive Zusammenwirken von Gewerkschaften, Gesetzgeber und Arbeitgebern im Sinne einer aktiven Strukturwandelpolitik. Es ist kein Automatismus, sondern das Ergebnis bewusster politischer und sozialpartnerschaftlicher Entscheidungen.

Tabelle 2 Überblick über die drei Szenarien der Unternehmensmitbestimmung.

Anders als bei der betrieblichen Mitbestimmung ist die Übertragung der Unternehmensmitbestimmung auf die Reviere schwieriger. Ein wichtiger Entscheidungspunkt für die weitere Entwicklung ist die gesetzliche Absicherung der Mitbestimmung über eine Folgegesetzgebung für die Montanmitbestimmung.

	Szenario I: Erosion	Szenario II: Stabilisierung	Szenario III: Transformation & Stärkung
Grundlogik	Montanmitbestimmung läuft ohne gleichwertigen Ersatz aus	Erosion wird innerhalb des bestehenden Rechtsrahmens gebremst	Kohleausstieg wird als politisches Handlungsfenster genutzt
Entwicklung & Mechanismen	Weitergeltung verzögert den Verlust durch Stilllegungen, verhindert ihn aber nicht; Ausgründungen, SE-Gründungen, Kapitalmarktorientierung	MitbestG 1976 ersetzt Montanmodell mit Qualitätsverlust; Schwellenwerte, Konzernstandards & Tarifbindung bremsen Erosion	MitbestG 1976 wird durch montanähnliche Elemente gestärkt; Fördermittelbindung und Reformen schaffen neue Standards
Mitbestimmungsorgane	Arbeitsdirektor:in verliert schrittweise starke Stellung oder entfällt; Parität verliert an Substanz	Arbeitsdirektor:in bleibt erhalten, aber geschwächt; Parität bleibt, Doppelstimmrecht bleibt bestehen	Arbeitsdirektor:in mit stärkerer Stellung durch Zustimmungserfordernis; neutrales Mitglied ersetzt Doppelstimmrecht
Wirkung	Sozialpartnerschaft verliert institutionellen Anker; neue Beschäftigung entsteht überwiegend in mitbestimmungsfreien Zonen	Mitbestimmung bleibt Verhandlungsressource; in neuen Geschäftsfeldern wird Beschäftigung teilweise erschlossen	Mitbestimmung wird wirtschaftspolitisches Kriterium; Tarifbindung und Mitbestimmung als verbindliche Standards werden in neuen Branchen festgeschrieben
Revierbezug	Schnellere Erosion in Mitteldeutschland und Lausitz	Stabilisierung durch Nutzung bestehender Spielräume	Kohleregionen als Laboratorien neuer Modelle
Ergebnis 2038	Substanzverlust der Unternehmensmitbestimmung	Erhalt bei qualitativer Abschwächung	Modernisierte und gestärkte Mitbestimmung

Weichenstellung

Die drei Szenarien beschreiben keine Schicksale, sondern Pfade und können gewählt werden. Welcher Pfad eingeschlagen wird, hängt von politischem Gestaltungswillen, gewerkschaftlicher und sozialpartnerschaftlicher Handlungsfähigkeit sowie unternehmerischen Entscheidungen ab. Entscheidend ist dabei: Das institutionelle Erbe der Montanmitbestimmung steht dank der Weitergeltungsklausel noch einige Jahre als gestaltungspolitische Ressource zur Verfügung. Dieses Zeitfenster zu nutzen, ist eine zentrale Aufgabe der beteiligten Akteure. Konkrete Handlungsoptionen und Empfehlungen entlang der Akteurslinien werden in Kapitel 5 entwickelt.

Einschub

Vier Erfahrungen mit Strukturwandel

Der Braunkohleausstieg ist nicht der erste Strukturwandel in der deutschen Industriegeschichte. Vier Beispiele illustrieren, wie zu anderen Zeiten und in anderen Wirtschaftszweigen Veränderung gestaltet wurde.

Steinkohleausstieg im Saarland

Das Saarland wurde lange durch den Steinkohlebergbau geprägt – wirtschaftlich, kulturell und sozial. In den 1950er-Jahren arbeiteten noch rund 60.000 Menschen in den saarländischen Gruben (Caspari 2012). Ende der 1950er-Jahre verdrängte billigeres Erdöl Kohle als Energieträger. Ein Jahrzehnte andauernder Produktionsrückgang begann. Staatliche Subventionen konnten das Zechensterben nicht aufhalten. Ein Grubenbeben im Jahr 2008 beschleunigte schließlich die Entscheidung, endgültig aus der Förderung auszusteigen. 2012 schloss mit dem Duhamel-Schacht in Ensdorf die letzte Zeche des Saarlandes und markierte das Ende einer 250-jährigen Bergbauära.

Seit den 1980er-Jahren begleiteten politische Programme den Transformationsprozess, um den Ausstieg sozialverträglich zu gestalten. Der Prozess wurde durch einen breiten politischen Konsens gerahmt. Mit dem Steinkohlefinanzierungsgesetz von 2007 beschlossen Bund und Länder einen verbindlichen Ausstiegspfad bis 2018. Damit wurde Planungssicherheit für alle geschaffen, auch für die Beschäftigten. Sozialpartnerschaftliche Strukturen sicherten die Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten an der Ausgestaltung des Rückbaus (Lerch und Simon 2011; Vassiliadis 2012).



Beschäftigung wurde gesichert durch ...

- Subventionen, um den Rückgang langsam und kontrolliert zu gestalten und Massenentlassungen zu verhindern.
- wirtschafts- und strukturpolitische Programme: Technologiezentren wurden aufgebaut, Unternehmen aus Automobiltechnik und Umwelttechnologie angesiedelt.
- die Förderung von Forschung, Bildung und Innovation über die Universität des Saarlandes und die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW Saar). Das Softwarezentrum Saarbrücken diente als neuer Beschäftigungsanker.
- die Umnutzung industrieller Kulturerbestätten zur touristischen Wertschöpfung. Die Völklinger Hütte wurde zum UNESCO-Welterbe ernannt.



Aus diesem Strukturwandel wurde gelernt

- Ein politisch ausgehandelter Konsens zwischen Bund, Ländern und Sozialpartnern schafft verbindliche Planungsgrundlagen. Mitbestimmung braucht die institutionelle Ebene der Sozialpartnerschaft oberhalb des Betriebes.
- Die frühzeitige Einbindung von Gewerkschaften in die Ausstiegsplanung erhöht die Akzeptanz bei der Belegschaft und reduziert Konflikte während des Rückbaus.
- Ist Sozialverträglichkeit von Beginn an als Leitprinzip politisch verankert, sichert das die Akzeptanz und Rahmenbedingungen des Wandels.

EKO – Stahlwerk Eisenhüttenstadt

Das 1950 gegründete Eisenhüttenkombinat Ost (EKO) war ein Vorzeigeprojekt der DDR-Industrialisierung. Um das Werk herum entstand die Planstadt StalinStadt – heute Eisenhüttenstadt – als Symbol des sozialistischen Aufbaus. Nach dem Mauerfall brach die DDR-Industrie zusammen, Absatzmärkte fielen weg und die Schließung des Werks drohte. Stadt und Region standen vor einer existenziellen wirtschaftlichen und sozialen Krise, da Werk und Stadtentwicklung untrennbar miteinander verbunden waren.

Die Belegschaft leistete organisierten Widerstand gegen die drohende Stilllegung (Molitor 2009; Jensen 2010). Unter dem Motto „Eisenhüttenstadt muss leben“ formierten sich Proteste, Streiks und Mahnwachen, unterstützt und begleitet durch die Gewerkschaft IG Metall. Erst diese Mobilisierung machte die soziale Dimension des Strukturwandels sichtbar und erhöhte den politischen Druck. Damit trugen Belegschaften und Bevölkerung maßgeblich dazu bei, dass die Treuhandanstalt sich für Sanierung statt Schließung entschied.



Beschäftigung wurde gesichert durch ...

- die Entscheidung der Treuhandanstalt, das Stahlwerk zu sanieren statt zu schließen. Dies war verbunden mit massivem Einsatz staatlicher Mittel.
- Technologische Modernisierung: 1997 wurde das neue Walzwarmwerk in Betrieb genommen, das internationale Wettbewerbsfähigkeit erst ermöglichte.
- Mehrfache Eigentümerwechsel (heute ArcelorMittal). Sie sicherten den Fortbestand, gingen jedoch mit deutlichem Beschäftigungsabbau einher.



Aus diesem Strukturwandel wurde gelernt

- Organisierter Widerstand durch Gewerkschaft und Belegschaft, auch unter Einbindung der Zivilgesellschaft, kann politische Entscheidungen zugunsten des Standorterhalts erzwingen. Mitbestimmung wirkt auch als öffentlicher Druck.
- Betriebsräte und Gewerkschaften brauchen frühzeitig Zugang zu wirtschaftlichen Informationen, um aktiv Alternativen zur Schließung aktiv mitentwickeln zu können.

Textilindustrie in Deutschland

Die deutsche Textilindustrie befindet sich seit Jahrzehnten in einem tiefgreifenden Strukturwandel (Simic Küster et al. 2026; Krippendorf et al. 2009). Traditionelle Bereiche wie Spinnerei, Weberei und Textilveredlung verloren im Verlauf des 20. Jahrhunderts massiv an Bedeutung. Die stark mittelständisch geprägte Branche – mit regionalen Schwerpunkten in Nordrhein-Westfalen, Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen – geriet durch Internationalisierung und globalen Wettbewerbsdruck unter erheblichen Margendruck. Lohnintensive Produktion wurde ins Ausland verlagert. Nach einem starken Rückgang bereits in den 1960er und 1970er Jahren halbierte sich die Beschäftigtenzahl zwischen 1995 und 2006 nochmals annähernd (Krippendorf et al. 2009). Seitdem ist sie tendenziell stabil. 2023 waren noch rund 57.000 Beschäftigte in der Branche tätig, und damit nurmehr ein Zehntel der Anzahl in den 1950er Jahren (Simic Küster et al. 2026).

Aufgrund der kleinteiligen, mittelständischen Unternehmensstruktur verlief der Wandel ohne die öffentlichen, medial geführten Konfrontationen, die für Großbetriebe typisch sind. Branchenverbände und Gewerkschaften begleiteten den Prozess zwar, konnten ihn jedoch nicht aufhalten. Die Transformation vollzog sich primär über betriebliche Anpassungsentscheidungen und Förderprogramme für Forschung und Entwicklung. Die Ungleichheiten bei Einkommen und Chancen – zwischen Ost und West sowie zwischen Männern und Frauen – blieben dabei ein strukturelles Problem (Richter 2007).



Beschäftigung wurde gesichert durch ...

- die strategische Neuausrichtung von arbeitsintensiver Fertigung zu technologie- und wissensgetriebenen Segmenten.
- die Förderung von Forschung und Entwicklung und die Verbindung von Wissenschaft und Produktion als Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit.
- den Fokus auf Hightech-, Funktions- und Nischenprodukte für Automobil-, Medizin- und Umwelttechnik. Dies alles sind Felder mit stabiler Nachfrage und Margen.



Aus diesem Strukturwandel wurde gelernt

- Kleinteilige Unternehmensstrukturen schwächen die Mitbestimmung. Fehlen Betriebsräte, gibt es im Wandel keine institutionalisierte Interessenvertretung. Die Bedeutung von Branchenebene und Branchentarifverträgen wurde sichtbar.
- Beschäftigte sind eine Innovationsressource. Werden sie frühzeitig in die Neuausrichtung einbezogen, fließt praktisches Erfahrungswissen in neue Produkte, Technologien und Prozesse. Mitbestimmung stärkt damit Innovationsfähigkeit, statt sie zu bremsen.
- Strukturelle Ungleichheiten (regional, geschlechtsspezifisch) verstärken sich im Wandel und bleiben unbearbeitet, wenn Mitbestimmungsstrukturen fehlen oder zu schwach sind.

MARK 51°7 – Bochum-Laer

Das Opel-Werk Bochum-Laer galt als Symbol des industriellen Strukturwandels im Ruhrgebiet. Als Opel 2013 die Produktion einstellte, gingen Tausende Arbeitsplätze verloren und damit auch ein bedeutender Teil der wirtschaftlichen Identität der Stadt. Auf dem 70 Hektar großen Gelände entstand in der Folge ein Stadt- und Innovationsentwicklungsprojekt, das heute als Modellfall für erfolgreiche Flächenkonversion gilt: das Innovationsquartier MARK 51°7.

Besonders bemerkenswert ist der ausgeprägte Vorlauf der Beteiligung (Reinhardt 2025; Wannöfel 2025): Bereits rund zehn Jahre vor der Werksschließung entwickelten Betriebsräte und Wissenschaftler:innen der Ruhr-Universität Bochum (RUB) gemeinsam Zukunftsszenarien für den Standort. Diese frühe Verzahnung von Belegschaft, Wissenschaft und Kommunalpolitik schuf die Grundlage für einen konsensfähigen Transformationspfad. Nach der Schließung übernahm 2015 die städtische Bochum Perspektive 2022 GmbH die Flächen und sicherte damit kommunale Steuerungshoheit über die Entwicklung.



Beschäftigung wurde gesichert durch ...

- die Gründung der Lernfabrik am Lehrstuhl für Produktionssysteme der RUB im Jahr 2007. Die Qualifizierung der Belegschaft setzte damit noch während der Betriebsphase ein.

- die Weiterführung der Ausbildung in der Lernfabrik nach der Werksschließung als Brücke in neue Berufsfelder.
- die kommunale Übernahme des Geländes durch die Bochum Perspektive 2022 GmbH. Dies ermöglichte aktive Steuerung und verhinderte Spekulation.
- die Entwicklung eines Innovationsquartiers mit einem breiten Netzwerk aus Wissenschaft, Wirtschaft und Qualifizierung als neue Beschäftigungsstruktur.



Aus diesem Strukturwandel wurde gelernt

- Betriebsräte sind strategische Partner. Ihre frühe Einbindung, nicht nur als Informationsempfänger, sondern als aktive Mitentwickler von Zukunftsszenarien, ist ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Eine Beteiligung, die erst mit der Ankündigung der Schließung beginnt, kommt zu spät. Zehn Jahre Vorlauf können nötig sein.
- Qualifizierungsmaßnahmen sind ein Mitbestimmungsthema. Die Lernfabrik wurde gemeinsam von Betriebsräten und Wissenschaft initiiert. Sie war kein Top-down-Programm, sondern ein ausgehandeltes Ergebnis.

4

Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Strukturwandel

Mitbestimmung im Strukturwandel ist kein Selbstzweck. Beschäftigte sollen dem Übergang in eine neue Wirtschaftsstruktur nicht als Betroffene erleben, sondern als Beteiligte, die den Übergang mitgestalten – mit gesicherter Beschäftigung, qualifizierenden Übergängen und Arbeitsbedingungen, die dem Maßstab guter Arbeit standhalten. Das Versprechen „Niemand fällt ins Bergfreie“ ist ein Gestaltungsauftrag. Die vorangegangene Analyse zeigt: Dieser Auftrag wird dort eingelöst, wo Mitbestimmungsstrukturen stark sind, und ist dort, wo sie fehlen oder erodieren, nur schwer zu erreichen. Die folgenden Handlungsempfehlungen benennen, was getan werden muss, damit Mitbestimmung im Strukturwandel nicht vom Zufall starker Einzelakteure abhängt, sondern strukturell verankert ist.

Dies erfordert aktives Handeln auf mehreren Ebenen: gesetzgeberisch, förderpolitisch, betrieblich und gewerkschaftlich. Das Zeitfenster für strukturelle Weichenstellungen ist begrenzt. Die Montanmitbestimmung – das qualitativ stärkste Instrument der Unternehmensmitbestimmung – ist an die Kohle geknüpft. Die Weitergeltungsklausel verschafft noch einige Jahre Spielraum, doch dieser Puffer ist endlich. Die besten Bedingungen für institutionelle Weichenstellungen bestehen, solange (Kohle-)Unternehmen noch im Betrieb sind, Ressourcen vorhanden sind und Handlungsspielräume offenstehen. Der Strukturwandel hat längst begonnen und je weiter er voranschreitet, desto enger werden diese Spielräume.

4.1 Politische Entscheidungsträger:innen

Der Staat hat durch das Kohleverstromungsbeendigungsgesetz (KVBG) und das Strukturstärkungsgesetz (StStG) den institutionellen Rahmen des Kohleausstiegs gesetzt. Damit ist seine Gestaltungsverantwortung jedoch nicht erfüllt. Die Befunde dieser Studie zeigen: Wo Mitbestimmungsstrukturen fehlen oder erodieren, sind die Arbeitsbedingungen schlechter, die Beschäftigungsstabilität ist geringer und die Innovationsfähigkeit schwächer. Politische Entscheidungsträger:innen müssen die institutionellen Rahmenbedingungen gestalten – durch Gesetzgebung, Förderpolitik und institutionelle Architektur.

Gesetzgeberische Maßnahmen

Aktuell ist die neue Beschäftigung, die in den Revieren entsteht, noch überwiegend mit schwach ausgeprägten Mitbestimmungsstrukturen verbunden. Ausgründungen und neu angesiedelte Betriebe operieren häufig unterhalb relevanter Schwellenwerte oder in Rechtsformen, die Mitbestimmung strukturell erschweren. Eine Absenkung der Schwellenwerte – 2.000 nach dem MitbestG 1976, 500 nach dem DrittelbG – sollte daher geprüft werden. Hinzu kommt die Problematik aktiver Mitbestimmungsunterhöhung: Einige Unternehmen gestalten ihre Struktur gezielt so, dass sie unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellenwerte bleiben. Dieser Praxis sind rechtliche Grenzen zu setzen. Bestehende Sanktionierungsmöglichkeiten müssen gestärkt werden.

Besondere Aufmerksamkeit gilt der Montanmitbestimmung. Die Weitergeltungsklausel sichert nur einen Übergangszeitraum. Es stellt sich die Frage, ob zentrale Qualitätsmerkmale, nämlich die Zustimmungserfordernis bei der Bestellung der:des Arbeitsdirektor:in und ein neutrales Aufsichtsratsmitglied als Ersatz für das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden, durch ein Folgegesetz

gesichert werden sollten. Auf europäischer Ebene sollte zudem geprüft werden, wie die SE-Richtlinie weiterentwickelt werden kann, damit gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen nicht dauerhaft zur Absenkung von Mitbestimmungsniveaus genutzt werden können.

Der klassische Betriebsbegriff des BetrVG knüpft an räumliche und organisatorische Einheiten an, die im Zuge von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen zunehmend an Bedeutung verlieren. Remote Work, Plattformarbeit und projektbasierte Beschäftigung unterlaufen die Grundlogik von Betrieben strukturell und erschweren Betriebsratsgründungen. Gewerkschaften haben den Reformbedarf frühzeitig erkannt und Vorschläge für eine Anpassung des Betriebsbegriffs erarbeitet: hin zu einer flexibleren Definition, die organisatorische statt rein örtliche Einheiten betont und so Mitbestimmung auch in virtuellen und dezentralen Strukturen sichert (Allgaier et al. 2022). Diese Vorschläge warten auf gesetzgeberische Umsetzung. Auch Leiharbeiter:innen und Beschäftigte in Telearbeit, die bislang strukturell schwer erreichbar sind, sind miteinzubeziehen.

Förderpolitik und Wirtschaftsförderung

Die Vergabe von Strukturwandelmitteln – insbesondere der InvKG-Mittel – sollte direkt an Mindeststandards geknüpft werden: Das sind Tarifbindung, betriebliche Mitbestimmung durch einen Betriebsrat sowie Unternehmensmitbestimmung ab den gesetzlich vorgesehenen Schwellenwerten. Diese Verknüpfung ist ein strukturpolitisches Signal. Wer öffentliche Förderung erhält, soll auch gute Arbeit schaffen. Das schließt sowohl die betriebliche als auch die Unternehmensmitbestimmung mit ein. Tariftreueanforderungen sollten bei der öffentlichen Vergabe und der Vergabe von Fördermitteln konsequent eingesetzt werden. Zusätzlich ist die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen zu erleichtern, damit in neuen Branchen wie grünen Technologien und erneuerbaren Energien rasch verbindliche Standards entstehen können, bevor sich schlechtere Arbeitsbedingungen verfestigen.

Förderprogramme sollten zudem explizit die Gleichstellungs- und Diversitätsdimension berücksichtigen und prüfen, wie Beschäftigungszugänge und Qualifizierungsangebote alle Gruppen gleichermaßen erreichen. Die regionalpolitische Förderlogik muss Beschäftigungseffekte breiter fassen als bisher. Der Fokus auf direkte Tagebau- und Kraftwerksbeschäftigung lässt außer Acht, dass Dienstleistungs- und Zulieferunternehmen indirekt erheblich vom Strukturwandel betroffen sind. Förderprogramme sollten daher explizit auch diese Gruppe einbeziehen.

Eine strukturelle Ungleichbehandlung besteht beim Zugang zum Anpassungsgeld: Nicht alle vom Kohleausstieg unmittelbar betroffenen Beschäftigten profitieren gleichermaßen von diesem Instrument. Hier muss politisch nachgebessert werden. Öffentliche Mittel zur Förderung und Sensibilisierung von Qualifizierungsmaßnahmen sind gezielt auszubauen, vorrangig für Beschäftigte ohne APG-Zugang in Dienstleistungs- und Zulieferunternehmen.

Institutionelle Rahmenbedingungen

Eine wirksame Sozialpartnerschaft im Strukturwandel setzt voraus, dass sie verbindlich institutionell verankert ist. Gewerkschaften sind daher formal in regionale Steuerungsgremien einzubeziehen. Das Rheinische Revier zeigt mit der Zukunftsagentur Rheinisches Revier (ZRR), wie sich gewerkschaftliche Beteiligung verbindlich in der Steuerungsarchitektur eines Strukturwandelprozesses verankern lässt. Es sollte geprüft werden, wie diese Beteiligung auf die anderen Reviere übertragen werden kann (vgl. Kapitel 2.2).

Zudem sind die Austauschformate zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Landespolitik in allen drei Revieren zu stärken. Betriebsräte und Gewerkschaften gehören nicht nur als Informationsempfänger in diese Gremien, sondern als aktive Mitentwickler: Dort, wo das geschieht, steigen Qualität und Akzeptanz von Transformationsentscheidungen. Landesregierungen müssen Mitbestimmungsinnovationen als integralen Bestandteil ihrer Strukturpolitik begreifen. Das DGB-Projekt Revierwende hat sich dabei als tragfähiges Format erwiesen, um Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften bei Transformationsthemen zu begleiten, politisch zu vernetzen und handlungsfähig zu machen. Seine Finanzierung sollte verstetigt werden.

Monitoring und Evaluation

Das Versprechen „Niemand fällt ins Bergfreie“ muss messbar gemacht werden. Bislang fehlt ein systematisches Monitoring zur Qualität der Arbeit und der Mitbestimmung in den Revieren über die gesamte Laufzeit des Kohleausstiegs. Zu erheben sind: Übergangsquoten aus der Kohlebeschäftigung, Qualität der Anschluss-tätigkeit (Tarifbindung, Entlohnung, betriebliche Mitbestimmung) sowie regionale Beschäftigungsentwicklung. Dabei dürfen qualitative Dimensionen – gute Arbeit – nicht hinter quantitativen Kennzahlen wie Arbeitslosenquoten zurücktreten. Servicepartner und Zulieferunternehmen müssen dabei systematisch einbezogen werden, da auch sie die Folgen des Strukturwandels mittragen.

4.2 Akteure der betrieblichen Mitbestimmung

Betriebliche Mitbestimmung ist ein partnerschaftliches Arrangement – sie gelingt nur, wenn beide Seiten sie als gemeinsamen Gestaltungsauftrag begreifen. Betriebsräte müssen sich dabei vom reaktiven Krisenmanager zum proaktiven Transformationsgestalter entwickeln und Arbeitgeber müssen Mitbestimmung nicht als Hindernis, sondern als strategische Ressource für gelingende Transformation verstehen. Die IGBCE betont in ihrem Selbstverständnis die Bedeutung von Partnerschaft – die folgenden Empfehlungen greifen diesen Ansatz auf und übersetzen ihn in konkrete Handlungsfelder.

Strategische Positionierung

Frühzeitige Einbindung in Transformationsprozesse beginnt im Betrieb, aber sie endet nicht dort. Das Beispiel MARK 51⁷ zeigt, dass ein Transformationsprozess ein Jahrzehnt oder länger dauern kann. Betriebsräte und Gewerkschaften aus allen drei Revieren sind mit unterschiedlichem Erfolg in politische Aushandlungen auf Landes- und Bundesebene eingebunden. Die Erfahrung zeigt: Je früher und strukturierter diese Einbindung erfolgt, desto größer ist der Gestaltungsspielraum und desto besser gelingt die Transformation. Betriebsräte sollten daher auf die Einrichtung regelmäßiger Strategieworkshops mit der Unternehmensleitung drängen. Die gemeinsame Rahmenvereinbarung der LEAG aus dem Jahr 2024 – mit einem verpflichtenden Planungsvorlauf von dreieinhalb Jahren – zeigt, dass solche Regelungen aushandelbar sind. Zudem können revierweite Austauschformate gemeinsame Handlungsbedarfe rechtzeitig sichtbar machen und verhindern, dass einzelne Gremien den Strukturwandel isoliert bewältigen müssen.

Betriebsräte, die eigene Positionen zu Transformationsstrategien entwickeln und einbringen, können Transformationsnarrative aktiv mitprägen und sind damit mehr als ein Gegengewicht zur Unternehmensleitung: Sie sind konstruktive Mitgestalter (vgl. Kapitel 3.2). Die Betriebsräte in den Fokusunternehmen haben gezeigt, dass diese proaktive Gestaltung möglich ist. Die MIBRAG-Blaupause für Ausgründungen – mit Tarifvertragsübernahme, Anerkennung der Betriebszugehörigkeit und einer fünfjährigen Arbeitsplatzgarantie – ist das Ergebnis frühzeitiger strategischer Positionierung, nicht einer reaktiven Verhandlung. Partnerschaftliche Transformation setzt allerdings voraus, dass Arbeitgeber diese Impulse nicht nur entgegennehmen, sondern ernsthaft in ihre Planungen einbeziehen. Wo das gelingt, profitieren beide Seiten. Das gemeinsame Verantwortungs- und Auftragsverständnis, das in den Unternehmen gewachsen ist, ist das Ergebnis langjähriger Kooperationskultur (vgl. Kapitel 2.3).

Organisatorische Stärkung

Wirksame Betriebsratsarbeit setzt ausreichende Ressourcen voraus: Freistellungen, Sachausstattungen und Qualifizierungsbudgets. Wo Freistellungsregelungen tarifvertraglich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus abgesichert sind, können Betriebsräte schneller reagieren, gezielter auf die Belegschaft eingehen und sie im Wandel besser begleiten – die Arbeitsbeziehungen sind stabiler und das Vertrauen in die Interessenvertretung ist größer. Dieses Prinzip sollte zur Norm werden. Aus Arbeitgeber-sicht gilt: Investitionen in gut ausgestattete Betriebsräte zahlen sich in stabilen Arbeitsbeziehungen, konstruktiver Konfliktbearbeitung und höherer Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Belegschaft aus.

Wo Beschäftigtenzahlen schrumpfen, stellt sich die Frage nach tragfähigen Gremienstrukturen. § 3 BetrVG bietet hierfür Gestaltungsspielraum – ob durch Spartenbetriebsräte, gemeinsame Betriebsräte oder Arbeitsgemeinschaften. Entscheidend ist, dass Repräsentation erhalten bleibt, auch wenn physische Präsenz abnimmt. Dafür sind digitale Kommunikationswege hilfreich. Die Erfahrungen aus dem Rheinischen Revier, das diesen Prozess bereits durchläuft, können wertvolle Orientierung bieten (vgl. Kapitel 3.2). Der noch vorhandene Zeithorizont bis zum finalen Kohleausstieg sollte als Gestaltungsspielraum begriffen und genutzt werden.

Neue Themenbereiche – von Energietechnologien über Finanzfragen bis hin zu rechtlichen Aspekten von Ausgründungen – erfordern Transformationskompetenz, die im besten Fall gemeinsam mit dem Arbeitgeber aufgebaut wird: durch gemeinsame Informationsformate, eine geteilte Wissensbasis und Verständnis für die Komplexität des Wandels. Die IGBCE hat mit dem Kompetenznetz Transformationsberatung eine eigene Struktur aufgebaut, die Betriebsräten Unterstützung zu Transformationsthemen zugänglich macht.

Nicht zu vergessen ist die Tatsache, dass die Generation, die den Transformationsprozess der vergangenen zwei Jahrzehnte aktiv mitgestaltet hat, in den nächsten Jahren in Rente geht. Damit droht ein erheblicher Wissensverlust. Der Wissenstransfer durch Mentoring, Dokumentation und institutionalisierte Übergaben sollte daher strukturiert organisiert werden.

Gestaltungsfelder im Prozess des Strukturwandels

Beschäftigungserhalt vor Entlassungen sollte als gemeinsam getragenes Leitprinzip verankert werden. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Situation mittlerer und jüngerer Jahrgänge. Das Anpassungsgeld sichert vor allem

ältere Beschäftigte ab, für die anderen Altersgruppen braucht es glaubwürdige regionale Anschlussperspektiven (vgl. Kapitel 3.1). Das gilt auch für Servicepartner und Zulieferunternehmen, die das wirtschaftliche Risiko des Strukturwandels mittragen, bisher aber kaum an der sozialpolitischen Absicherung teilhaben.

Individuelle Qualifizierungsplanung, gemeinsam von Arbeitgeber und Betriebsrat verantwortet, sollte zum Standard werden. Dass Unternehmen hierfür systematische Verfahren entwickeln und den Abgleich von vorhandenen und künftig gefragten Qualifikationen auf eigene Kosten durchführen, ist eine unternehmerische Verantwortung gegenüber den Beschäftigten – und liegt zudem im Unternehmensinteresse. Qualifizierungsmaßnahmen sollten tarifvertraglich verankert werden.

Der Wechsel in neue Geschäftsfelder darf nicht damit verbunden sein, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Besitzstandswahrung beim Übergang – wie bei der LEAG tarifvertraglich gesichert – ist dabei der Mindeststandard, nicht das Ziel. Das Ziel ist der Übergang von guter Arbeit in gute Arbeit: in Tätigkeiten mit Tarifbindung und mit Mitbestimmung. Betriebsratsgründungen in Neuansiedlungen und Ausgründungen sollten aktiv unterstützt werden. Dabei ist es hilfreich, wenn Beschäftigte mit Mitbestimmungserfahrung in neuen Einheiten tätig sind und dort als Impulsgebende wirken. Aus Arbeitgeberperspektive gilt: Wer Mitbestimmungskultur von Beginn an mitdenkt, schafft stabilere Arbeitsbeziehungen und vermeidet Konflikte, die später schwerer zu lösen sind.

Betriebsräte und mit ihnen die Arbeitgeber stehen vor der täglichen Herausforderung, in der Kommunikation die Balance zu halten: Zu viel Beschönigung untergräbt ihre Glaubwürdigkeit; zu viel Düsternis lähmt. Wenn beide Betriebsparteien abgestimmt und verlässlich informieren, bleibt das Vertrauen der Belegschaft auch in unsicheren Phasen stabiler. Die Kommunikationsbedarfe der Belegschaft sind vielfältig, doch einig sind alle in dem Wunsch nach verlässlicher und ehrlicher Information (vgl. Kapitel 3.1).

Vernetzung und Zusammenarbeit mit Gewerkschaften

Vernetzung und Austausch innerhalb der Unternehmen, zwischen Unternehmen und über Reviergrenzen hinaus gehören zu den wirksamsten Ressourcen, die Betriebsräte im Strukturwandel haben. Bestehende Strukturen sollten gezielt genutzt werden, um Erfahrungen zu teilen und gemeinsam Handlungsoptionen zu entwickeln. Der Austausch sollte dabei nicht auf die Tagebauunternehmen

beschränkt bleiben, sondern auch Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette einschließen, etwa Dienstleistungs- und Zulieferunternehmen. Die von den Gewerkschaften beziehungsweise der Revierwende organisierten Konferenzen bieten hierfür ein etabliertes Format.

Der Dreiklang aus Gewerkschaft, Betriebsrat und Arbeitsdirektor:in – das institutionelle Kernstück der Montanmitbestimmung – sollte aktiv gepflegt und in neue Strukturen übertragen werden. Gewerkschaften sollten auch als unverzichtbare Partner bei Betriebsratsgründungen in Ausgründungen und Neuansiedlungen wahrgenommen werden.

4.3 Arbeitnehmendenvertreter:innen in Aufsichtsräten

Der Aufsichtsrat ist eine zentrale strategische Instanz von Unternehmen. Hier werden Investitionsentscheidungen gefällt, Ausgründungen beschlossen und Transformationsstrategien genehmigt oder abgelehnt. Arbeitnehmendenvertreter:innen müssen diesen Hebel aktiv und kompetent nutzen, solange die Montanmitbestimmung noch gilt, denn sie bietet strukturell stärkere Einflusspositionen als jede andere Mitbestimmungsordnung.

Strategische Rolle im Strukturwandel

Die Montanmitbestimmung ermöglicht Arbeitnehmendenvertreter:innen eine aktive Mitgestaltung auf Augenhöhe, ohne Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden und mit einem neutralen Mitglied bei Pattsituationen. Dieses Potenzial sollte verantwortungsvoll und konstruktiv genutzt werden, im Interesse des Unternehmens und seiner Beschäftigten gleichermaßen. Erfahrungen aus den Fokusunternehmen weisen darauf hin, dass Arbeitnehmendenvertreter:innen diesen Gestaltungsraum nutzen, etwa zur Verankerung von Beschäftigungsinteressen in Transformationsstrategien und zur Förderung sozialpartnerschaftlicher Standards in neuen Gesellschaften (vgl. Kapitel 2.4).

Arbeitnehmendenvertreter:innen bringen in Sitzungen wie in speziellen Strategieformaten regelmäßig eigene Perspektiven und Vorschläge ein. Damit diese Impulse wirksam werden, braucht es auf Arbeitgeberseite die Bereitschaft, sie ernsthaft zu prüfen und in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das ist der Kern eines partnerschaftlichen Aufsichtsratsverständnisses.

Arbeitnehmendenvertreter:innen setzen sich im Aufsichtsrat konsequent für langfristige Beschäftigungsperspektiven ein. Um diese Position zu stärken, sollten auch andere Stakeholder (Investoren, Anteilseigner:innen oder Politik) Beschäftigungsqualität als Bewertungsmaßstab für Unternehmensentscheidungen anerkennen und fragen: Wo entstehen neue Arbeitsplätze? Unter welchen Bedingungen? In welcher Gesellschaftsform? Sind sie tarifgebunden und mitbestimmt? Bei Ausgründungen sollten Arbeitnehmendenvertreter:innen darauf hinwirken, dass Tarifbindung und Mitbestimmung in neuen Gesellschaften strategisch verankert werden. Das sollte eine nicht verhandelbare Grundbedingung in der Ausgründungsdiskussion im Aufsichtsrat sein. Die Erfahrungen aus den Fokusunternehmen zeigen, was dabei erreicht werden kann: Tarifvertragsübernahme, Anerkennung der Betriebszugehörigkeit und mehrjährige Beschäftigungsgarantie sind verhandelbare Standards.

SE-Umwandlungen und ähnliche gesellschaftsrechtliche Gestaltungen können dazu genutzt werden, Mitbestimmungsniveaus dauerhaft einzufrieren. Arbeitnehmendenvertreter:innen im Aufsichtsrat müssen solche Vorhaben kritisch prüfen. Ausgründungen unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellenwerte erfordern Vereinbarungen, die einheitliche Standards über Gesellschaftsgrenzen hinweg sichern. Besondere Wachsamkeit ist dort geboten, wo renditeorientierte Eigentümer:innen die Unternehmensstruktur steuern (Vgl. [Kapitel 3.4](#)).

Kompetenzentwicklung und strategische Argumentation

Wer im Aufsichtsrat mitgestalten will, muss verstehen, worüber entschieden wird. Neue Geschäftsfelder wie Wasserstoff, Batteriespeicher, erneuerbare Energien erfordern Grundlagenwissen, das es ermöglicht, Investitionsvorschläge der Unternehmensseite kompetent zu bewerten und eigene Alternativen zu entwickeln. Gezielte Schulungsangebote für Aufsichtsratsmitglieder sowie die Möglichkeit, externe Sachverständige hinzuzuziehen – was rechtlich anerkannt ist –, sind wichtige Instrumente, um die nötigen Kompetenzen aufzubauen und aktuell zu halten.

Betriebswirtschaftliche Expertise ist eine weitere Schlüsselkompetenz. Aufsichtsratsmitglieder müssen Jahresabschlüsse und Unternehmensplanungen lesen und einordnen, Abzinsungseffekte bei Rückstellungen verstehen, Treuhandmodelle für Rückbauverpflichtungen bewerten, Liquiditätsplanung bis Betriebsende nachvollziehen und die Strategien renditeorientierter Finanzinvestoren durchschauen (vgl. [Kapitel 2.4](#)). Diese Anforderungen sind anspruchsvoll, um ihnen gerecht zu werden, ist gezielte Kompetenzentwicklung nötig.

Zunehmend formulieren Investoren, Kapitalmärkte und die Gesetzgebung Anforderungen an Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Arbeitnehmendenvertreter:innen können das als Argument nutzen, um Mitbestimmungs- und Beschäftigungsziele mit der Unternehmenslogik zu verbinden. Der Grundsatz, dass Strukturwandel sozialverträglich zu gestalten ist, sollte von allen Aufsichtsratsmitgliedern als selbstverständlicher Bewertungsmaßstab für Unternehmensstrategien anerkannt werden, nicht nur von der Arbeitnehmerseite.

Zusammenarbeit und Vernetzung

Arbeitnehmendenvertreter:innen in Aufsichtsräten und Betriebsräte agieren auf unterschiedlichen Ebenen, aber mit dem gleichen Grundauftrag, die Interessen der Beschäftigten zu wahren und einzubringen. Ein regelmäßiger beidseitiger Informationsfluss zwischen den Gremien ist daher unabdingbar. Betriebsräte müssen strategische Entscheidungen des Aufsichtsrats zeitnah erfahren und Signale aus der Belegschaft müssen systematisch in die Aufsichtsratsarbeit einfließen. Betriebsräte sind das Frühwarnsystem, das Aufsichtsratsvertreter:innen brauchen.

Der Austausch zwischen Arbeitnehmendenvertreter:innen in Aufsichtsräten findet seinen „natürlichen“ Rahmen in den Konferenzen und Seminaren, die etwa von Gewerkschaften und der Hans-Böckler-Stiftung angeboten werden. Dort lassen sich strukturelle Erfahrungen und strategische Orientierungen teilen. Die aktive Nutzung gewerkschaftlicher Rechts- und Wirtschaftsberatung rundet das Instrumentarium ab.

4.4 Gewerkschaften, insbesondere auf regionaler Ebene

Gewerkschaften tragen im Strukturwandel der Braunkohlereviere eine eigenständige Verantwortung. Sie vertreten nicht nur Beschäftigte gegenüber Arbeitgebern und unterstützen betriebliche Mitbestimmungsakteure. Als politische Akteure leisten sie Organisationsarbeit in neuen Branchen, setzen tarifpolitische Standards und prägen den regionalen Strukturwandeldiskurs. Diese Verantwortung setzt voraus, dass sie handlungsfähig bleiben – organisatorisch, finanziell und inhaltlich.

Organisationspolitische Strategien

Der Rückgang der gewerkschaftlichen Organisationsbasis durch schrumpfende, gut organisierte Braunkohlebeschäftigung wird nicht automatisch durch neue Branchen kompensiert. Die Unternehmen, die sich in den Revieren neu ansiedeln oder entstehen, sind von vielfältigen und teils sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen geprägt – von individueller Leistungsorientierung über Start-up-Mentalität bis hin zu geringerer Mitbestimmungssensibilität des Managements. Auf diese Vielfalt müssen Gewerkschaften mit differenzierten Anspracheformen und flexiblen Organisationsstrategien reagieren. Entscheidend ist es, frühzeitig zu agieren, bevor sich Unternehmensstrukturen und Betriebskulturen verfestigen. Beschäftigte, die aus bestehenden Fokusbetrieben in neue Gesellschaften wechseln, sind eine besonders wertvolle Ressource. Es gilt, sie als Gewerkschaftsmitglieder zu halten und als Impulsgebende für Mitbestimmung in neuen Einheiten einzusetzen.

Jüngere Beschäftigte sind oftmals schwerer für klassische Gremienarbeit zu gewinnen. Vernetzungsangebote, projektorientierte Beteiligungsformate und niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten sind nötig, um eine neue Generation von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertreter:innen heranzubilden. Parallel muss der Wissenstransfer von der scheidenden Generation der Transformationsakteure strukturiert und organisiert werden. Das institutionelle Erfahrungswissen, das in den vergangenen Jahren aufgebaut wurde, darf nicht mit dem Renteneintritt seiner Träger:innen verschwinden.

Unterstützungsleistungen

Der Bedarf an Beratung und professioneller Begleitung ist in allen drei Revieren erheblich. Die Transformations-themen, mit denen Betriebsratsgremien konfrontiert sind – gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen, Ausgründungsrecht, neue Technologien –, sind von einer Komplexität, die spezialisierte Unterstützung erfordert. Hier sind Gewerkschaften als Wissensträger und Beratungspartner gefragt. Die IGBCE hat mit dem Kompetenznetz Transformationsberatung eine Struktur aufgebaut, die Betriebsräten Beratung zu Transformationsthemen zugänglich macht. Diese Infrastruktur gilt es weiter zu etablieren und bekannt zu machen als Teil eines breiteren Unterstützungsangebots, das Betriebsräte handlungsfähig macht (vgl. Kapitel 4.2). Das DGB-Projekt Revierwende leistet dabei ergänzende Sensibilisierungs- und Vernetzungsarbeit. Es schafft Räume für Austausch, strukturpolitische Orientierung und das Lernen von den Erfahrungen anderer.

Nicht alle Betriebsratsgremien sind gleich aufgestellt. Während größere Unternehmen in der Regel über ausreichende Ressourcen und eine gewachsene Mitbestimmungskultur verfügen, ist die Ausstattung bei Betriebsräten in kleinen und mittleren Unternehmen begrenzt und oft ist es für sie schwieriger, ihrer Rechte gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen. Gewerkschaftliche Unterstützung ist hier besonders wertvoll, sowohl bei der Vermittlung von Beratungsleistungen wie bei der Begleitung im Verfahren zur Freistellung von Betriebsratsmitgliedern und bei der Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Unternehmensleitung. Wo Betriebsräte und Betriebsratsgründungen auf Widerstand stoßen, sind rechtliche Begleitung, öffentlicher Druck und politische Unterstützung wirksame Gegengewichte. Gewerkschaften sollten solche Fälle weiterhin konsequent begleiten und sichtbar machen.



Tarifpolitische Initiativen

In den neu entstehenden Branchen der Reviere – erneuerbare Energien, Wasserstoff, Batteriespeicher – ist die Tarifbindung bislang weniger stark ausgeprägt als in der Kohlewirtschaft. Das zu ändern, bevor sich schlechtere Standards verfestigen, ist eine tarifpolitische Pionieraufgabe. Die etwa bei der LEAG durchgesetzte Tarifpflicht neuer Gesellschaften ist ein internes Modell, zeigt aber, dass Tarifbindung auch in Tochterunternehmen durchzusetzen ist. Für Neuansiedlungen braucht es Branchentarifverträge, die einen regionalen Standard setzen.

Qualifizierungstarifverträge sollten ausdrücklich eine Gleichstellungsdimension enthalten. Frauen sind in der Braunkohlewirtschaft unterrepräsentiert. Dieses Muster löst sich in den neu entstehenden Bereichen nicht automatisch auf. Tarifliche Regelungen sollten daher aktiv dazu beitragen, Zugangshürden abzubauen und Qualifizierungsangebote so zu gestalten, dass sie alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen erreichen.

Transfergesellschaften sind ein bewährtes Instrument, um Beschäftigte beim Übergang in neue Tätigkeiten zu begleiten. Qualitätskriterien wie die paritätische Steuerung sowie die Einbindung von Betriebsrat und Bundesagentur für Arbeit sollten dabei als Standard gelten, nicht als Ausnahme. Je nach Konstellation kann auch die Einbindung weiterer Akteure, etwa auf Landesebene, sinnvoll sein. Die Perspektivgesellschaft der RWE Power zeigt, dass dieses Modell realisierbar ist und weiterentwickelt werden kann. Für Beschäftigte in Zulieferunternehmen und bei Servicepartnern, die tarifpolitisch noch nicht erreicht werden, sind eigene Regelungsbedarfe zu identifizieren und anzugehen.

Netzwerkarbeit und überregionale Koordination

Eine wirksame Sozialpartnerschaft im Strukturwandel setzt ihre verbindliche institutionelle Verankerung voraus, dafür müssen Gewerkschaften aktiv eintreten. Das ZRR-Modell im Rheinischen Revier zeigt, wie gewerkschaftliche Beteiligung in der Steuerungsarchitektur eines Strukturwandelprozesses verbindlich verankert werden kann. Gewerkschaften sollten einfordern, dass die Übertragbarkeit dieses Modells ernsthaft geprüft und wo möglich umgesetzt wird, mit ihnen und unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten (vgl. Kapitel 2.2). Austauschformate zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Landespolitik sind in allen drei Revieren zu stärken. Entscheidend ist dabei die Qualität der Einbindung: Wo Gewerkschaften nicht nur angehört, sondern als gleichberechtigte Gestalter mit realem Gestaltungseinfluss einbezogen werden, steigen Tragfähigkeit und Akzeptanz der Ergebnisse.

Die Revierwendekonferenzen haben sich als Format bewährt und sollten in allen Revieren weiterentwickelt werden. Im Rheinischen und Mitteldeutschen Revier werden regionale Konferenzen inzwischen über das Revierwendeprojekt organisiert; in der Lausitz haben solche Konferenzen ihren Ursprung in gewerkschaftlicher Initiative und werden nun ebenfalls mit Unterstützung der Revierwende durchgeführt.

Auf überregionaler und bundespolitischer Ebene gilt es, den Kohleausstieg als Modellfall für einen sozial gerechten Strukturwandel in die politische Debatte einzubringen. Schwellenwertanpassungen bei der Unternehmensmitbestimmung, Erleichterungen bei Betriebsratsgründungen und die Stärkung der Tarifbindung sind Gesetzgebungsvorhaben, für die Gewerkschaften konsequent politischen Druck aufrechterhalten müssen, in Koalitionsverhandlungen ebenso wie in der laufenden Gesetzgebung. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Unternehmensmitbestimmung: Die Weitergeltungsklausel des MontanMitbestG verschafft einen gesetzlich gesicherten Übergangszeitraum, doch er ist endlich. Was danach kommt, muss politisch geregelt sein, bevor die Zeit dafür knapp wird. Dieses Zeitfenster zu nutzen, ist eine der drängendsten gewerkschaftlichen Aufgaben der kommenden Jahre.

Tabelle 3 Handlungsempfehlungen für vier Akteursgruppen: Politik, betriebliche Mitbestimmung, Aufsichtsräte und Gewerkschaften

Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Strukturwandel	
Politische Entscheidungsträger:innen • gesetzliche Schlupflöcher schließen, Schwellenwerte prüfen und Montanmitbestimmung langfristig absichern • Betriebsverfassungsrecht an neue Arbeitsformen anpassen • Gewerkschaften verbindlich in regionale Steuerung einbinden • Förderung an Tarifbindung und Mitbestimmung koppeln sowie Tariftreue stärken • systematisches Monitoring von Beschäftigungsqualität und Strukturwandel • Unterstützungsinstrumente auf alle betroffenen Beschäftigten ausweiten	Betriebliche Mitbestimmung • Betriebsratsarbeit als proaktive Gestaltung der Transformation verstehen, Betriebsrat frühzeitig und strategisch beteiligen • Betriebsratsstrukturen an veränderte Unternehmensstrukturen und vorhandene Ressourcen anpassen • Transformationskompetenzen sowie Wissens- und Erfahrungstransfer ausbauen • Betriebsratsgründungen in Ausgründungen und Neuansiedlungen initiieren • Zusammenarbeit von Gewerkschaften, Betriebsräten und Arbeitsdirektor:innen ausbauen
Aufsichtsräte • Gestaltungsspielräume der Montanmitbestimmung aktiv für die Transformation nutzen • Tarifbindung, Mitbestimmung und Beschäftigungssicherung bei Ausgründungen verbindlich absichern • fachliche, betriebswirtschaftliche und transformationsbezogene Kompetenzen kontinuierlich ausbauen • regelmäßig Informationen und Erfahrungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat austauschen • Vernetzung und Austausch der Arbeitnehmendenvertreter:innen mit Gewerkschaften und Beratungsstrukturen gezielt ausbauen	Gewerkschaften • neue Branchen frühzeitig organisieren und branchenspezifische Tarifstandards entwickeln • Beschäftigte beim Wechsel in neue Unternehmen als Träger:innen von Mitbestimmung gewinnen • Betriebsräte durch Beratung und Qualifizierung unterstützen, Erfahrungswissen systematisch sichern • Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen den Revieren stärken • Selbstverständnis als demokratische Akteure und Stabilitätsfaktor im Strukturwandel stärken

5

Fazit und Ausblick

5.1 Kritische Gesamtbewertung

Der Kohleausstieg in den drei deutschen Braunkohlerevieren ist nicht nur ein energie- und klimapolitisches Projekt. Er ist eine Bewährungsprobe für das deutsche Modell der Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft und erfolgt unter Bedingungen, die in ihrer Gleichzeitigkeit und Reichweite historisch kaum Vorbilder kennen. Sechs Jahre nach Inkrafttreten des Kohleverstromungsbeendigungsgesetzes und des Strukturstärkungsgesetzes zieht die vorliegende Studie eine erste Zwischenbilanz: Was wurde erreicht? Was droht zu scheitern? Und was sagt dieser Prozess über die Zukunftsfähigkeit institutionalisierter Arbeitnehmervertretung aus?

Eine erste Erkenntnis ist: Mit der Braunkohle verschwinden nicht nur Arbeitsplätze, sondern spezifische Qualitäten von Arbeit. Tarifgebundene, mitbestimmte Beschäftigungsverhältnisse mit guten Entgelten und handlungsfähigen Interessenvertretungen sind nicht selbstverständlich. Sie lassen sich im Strukturwandel nicht leicht reproduzieren. Dieser qualitative Verlust bleibt in Arbeitsmarktstatistiken unsichtbar, ist aber für die Beschäftigten und ihre Lebensbedingungen unmittelbar spürbar.

Eine zweite Erkenntnis betrifft die strukturelle Heterogenität: Die drei Reviere haben einen gemeinsamen institutionellen Ausgangspunkt, ihre Entwicklung ist aber sehr unterschiedlich. Verschiedene Eigentümerlogiken, Wirtschaftsstrukturen und politische Rahmenbedingungen erzeugen stark divergierende Spielräume für die Mitbestimmungsakteure. Mitbestimmungsstärke ist kein strukturelles Erbe, das automatisch fortwirkt, sondern das Ergebnis langfristiger kollektiver und stetiger Aufbauarbeit. Deshalb ist sie dort besonders verletzlich, wo diese Arbeit noch aussteht oder aktiv untergraben wird.

Das politische Kernversprechen des Kohleausstiegs – „Niemand fällt ins Bergfreie“ – wird auf betrieblicher Ebene in weiten Teilen eingelöst, auf strukturpolitischer Ebene hingegen weitgehend verfehlt. Innerhalb der großen Konzernstrukturen bei RWE Power und LEAG bestehen solide tarifliche Schutzarrangements, die vor allem älteren Beschäftigten einen sozialverträglichen Übergang ermöglichen. Für mittlere und jüngere Jahrgänge sowie für Beschäftigte in Zulieferunternehmen greifen diese Instrumente hingegen kaum. Auf die Frage „Vermittlung wohin?“ liefern der unternehmensinterne und der regionale Arbeitsmarkt bislang keine überzeugenden Antworten.

Besonders kritisch ist die Lage im Mitteldeutschen Revier: Weite Teile der MIBRAG-Belegschaft sowie Beschäftigte in der Braunkohleverarbeitung – darunter das auf Montanwachsproduktion spezialisierte Unternehmen ROMONTA – haben keinen Zugang zum Anpassungsgeld. Diese strukturelle Ungleichbehandlung wird als massiver Vertrauensbruch erlebt. Übergreifend gilt: Je jünger die Beschäftigten und je kleiner der Betrieb, desto größer die Schutzlücke.

Auf institutioneller Ebene ist das absehbare Auslaufen der Montanmitbestimmung die gravierendste strukturelle Herausforderung. Die gesetzliche Weitergeltungsklausel sichert einen Übergangszeitraum, ist aber kein Strukturkonzept. Ausgründungen und Neuansiedlungen im Bereich erneuerbarer Energien operieren bereits heute überwiegend unterhalb mitbestimmungsrelevanter Schwellenwerte und ohne gewachsene Mitbestimmungstradition. Die beobachteten Tendenzen des Abdriftens von Belegschaftsteilen in populistische Milieus verweisen dabei auf eine Dimension, die über den Betrieb hinausreicht. Mitbestimmung fungiert dort, wo sie stark ist, auch als institutioneller Raum, in dem gesellschaftliche Spannungen aufgefangen und bearbeitet werden können.

Die Analyse macht auch deutlich, unter welchen Bedingungen Mitbestimmung im Strukturwandel wirksam bleibt. Hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade, tarifvertraglich abgesicherte Handlungsspielräume und frühzeitige, strategische Einbindung in Transformationsprozesse ermöglichen eine proaktive Gestaltungsmacht, die über reaktive Krisenbegleitung weit hinausgeht. Stellvertretend stehen dafür etwa die gemeinsame Rahmenvereinbarung der LEAG mit einem verpflichtenden 3,5-jährigen Planungsvorlauf, die MIBRAG-Blaupause für sozialverträgliche Ausgründungen oder die institutionalisierte gewerkschaftliche Mitsprache in der Zukunftsagentur Rheinisches Revier. Diese aushandelbaren Standards können andernorts als Orientierungspunkte dienen.

5.2 Ausblick

Es zeigt sich, dass einzelne Instrumente – ein guter Tarifvertrag hier, eine starke Betriebsratspersönlichkeit dort – zwar notwendig sind, aber nicht ausreichen für einen gerechten Strukturwandel. Was es braucht, sind integrierte Handlungsstrategien, die gleichermaßen betriebliche, tarifliche, regionalpolitische und gesetzgeberische Ebenen in den Blick nehmen. Die in [Kapitel 5](#) formulierten Empfehlungen entfalten ihre Wirkung im Zusammenspiel und nicht als isolierte Einzelmaßnahmen.

Einen konzeptionellen Rahmen bietet dabei das Modell einer nachhaltigen Sozialpartnerschaft: institutionalisierte Dialogforen, die gegensätzliche Interessen vereinbar und eine ökologische Transformation sozialverträglich machen (Vassiliadis 2020). Eine kooperative Zusammenarbeit der Sozialpartner bietet langfristige Sicherheit und Stabilität für den betriebsinternen Arbeitsmarkt und reduziert betriebliches wie gesellschaftliches Konfliktpotenzial (Brandt und Krämer 2023). Tripartismus – das strukturierte Zusammenwirken von Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik – ist das Leitmodell: Die Kohlekommission (Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung) als historisches Vorbild und die institutionelle Einbindung von Gewerkschaften in die Zukunftsagentur Rheinisches Revier als aktuelles Beispiel belegen, dass Sozialpartnerschaft als strukturpolitischer Gestaltungsraum funktioniert, wenn sie verbindlich institutionell verankert ist.

Das Handlungsfenster wird enger, je weiter der Ausstieg voranschreitet: Die besten Bedingungen für institutionelle Weichenstellungen bestehen, solange die (Kohle-) Unternehmen noch im Betrieb sind, Ressourcen sowie Handlungsspielräume und Verhandlungsmasse existieren.

Mit fortschreitendem Personalabbau schrumpfen nicht nur die Belegschaften, sondern auch die institutionellen Machtressourcen der Mitbestimmungsakteure. Die Erfahrungen aus anderen Strukturwandelprozessen bestätigen: Je früher Mitbestimmung eingebunden wird, desto tragfähiger ist der Übergang.

Die dokumentierten Erosionstendenzen – steigende Tariflosigkeit, sinkende Gewerkschaftsmitgliederzahlen, wachsende Zahl tarifungebundener Arbeitgeber – verschärfen diesen Druck zusätzlich. In neu erschlossenen Branchen sind institutionalisierte Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung keine Selbstverständlichkeit, sondern müssen erst erkämpft und aufgebaut werden. Verstärkt wird die Dringlichkeit durch die demografische Zäsur: Die Generation, die den institutionellen Aufbau in den Revieren getragen hat, geht in den nächsten Jahren in Rente. Strukturierter Wissenstransfer und konsequente Nachwuchsarbeit sind deshalb keine nachrangigen Verwaltungsaufgaben, sondern Kernbestandteile einer zukunftsfähigen Mitbestimmungspolitik.

Das Versprechen „Niemand fällt ins Bergfreie“ muss messbar gemacht werden. Bisher fehlt ein systematisches Monitoring zur Qualität der Beschäftigung und der Mitbestimmungsstrukturen in den Revieren über die gesamte Laufzeit des Kohleausstiegs. Belastbare Daten zu Übergangsquoten, zur Qualität der Anschlussbeschäftigung und zur Situation in Zulieferunternehmen sind Voraussetzung für fundiertes politisches Handeln auf gesicherter Datenbasis. Qualitative Dimensionen – gute Arbeit nach der Kohle – dürfen hinter aggregierten Arbeitslosenquoten nicht verschwinden.

Rechtlicher Handlungsbedarf besteht auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Ein Montanmitbestimmungsfolgegesetz, die Absenkung der Schwellenwerte für Unternehmensmitbestimmung, eine Weiterentwicklung des Betriebsbegriffs sowie auf europäischer Ebene eine Reform der SE-Richtlinie gegen gesellschaftsrechtliche Mitbestimmungsunterhöhung sind zentrale Inhalte. Diese Vorhaben entscheiden darüber, ob Mitbestimmung als Institution der Konfliktregulierung in einer sich transformierenden Wirtschaft Bestand hat.

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen: Mitbestimmung ist kein Hindernis für Strukturwandel – sie ist eine seiner wichtigsten Voraussetzungen. Betriebe und Regionen, in denen Mitbestimmungsstrukturen stark sind, gestalten Transformationsprozesse kooperativer, stabiler und beschäftigungsschonender. Sie entwickeln gemeinsame

Zukunftsstrategien statt reaktiv Krisen zu verwalten und schaffen damit den institutionellen Vertrauensraum, der Belegschaften auch in tiefer Unsicherheit handlungsfähig hält.

Mit einer nachhaltigen Sozialpartnerschaft können die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten gesichert und ausgebaut und somit gute und mitbestimmte Arbeitsplätze gewährleistet werden. Darin liegt für Gewerkschaften die Chance, die „Transformation aktiv im Sinne der Beschäftigten gestalten zu können“ (Vassiliadis 2020). Dieser Anspruch ist in den Braunkohlerevieren keine abstrakte Programmatik, sondern durch konkret ausgehandelte Standards eingelöst: Tarifpflicht für Ausgründungen, Besitzstandswahrung beim Übergang in neue Geschäftsfelder, Mitsprache bei Ausgründungsbedingungen. Das zeigt, was möglich ist, wenn institutionelle Machtressourcen konsequent und vorausschauend genutzt werden.

Die Braunkohlereviere sind damit mehr als ein industriepolitisches Kapitel, das sich dem Ende entgegenneigt. Sie sind ein Modellfall und Prüfstein: Was hier gelingt oder scheitert, wird die Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit des deutschen Modells der Sozialpartnerschaft in zukünftigen Transformationsprozessen maßgeblich mitbestimmen – in der Stahlindustrie, der Automobilbranche, der Chemie. Der Kohleausstieg endet in den Revieren. Die Bewährungsprobe der Mitbestimmung in einer sich ökologisch transformierenden Industriegesellschaft hat gerade erst begonnen.

6

Literaturverzeichnis

Allgaier, Antonius; Bolte, Michael; Buschmann, Rudolf; Däubler, Wolfgang; Deinert, Olaf; Dohna, Verena zu; Eder, Isabel et al. (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz (Arbeit und Recht (Sonderausgabe), Sonderausgabe).

Altmaier, Peter (2019): Rede des Bundesministers für Wirtschaft und Energie zum Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen vor dem Deutschen Bundestag. Berlin, 26.09.2019. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975954/1676350/0bdc77dbd403b236b6bd3553da631e5a/109-2-bmwi-strukturstaerkungsgesetz-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 23.03.2026.

BBSR (2025): Strukturwandel und demografische Entwicklung in den deutschen Braunkohlerevieren. BBSR-Fachbeitrag. Online verfügbar unter <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/strukturwandel-braunkohlereviere/strukturwandel-demografische-entwicklung-braunkohlereviere/01-start.html>, zuletzt geprüft am 26.06.2026.

Bendel, Alexander; Dupuis, Indira; Haipeter, Thomas (2023): Doppelte Transformation und industrielle Beziehungen in energieintensiven Betrieben. In: *WSI Mitteilungen* 76 (2), S. 141–145.

Bieler, Kai; Bohnenschäfer, Werner; Gansler, Johannes; Kautz, Annett; Mayer, Julia; Mertens, Henning et al. (2022): Revierkompass. Neue Wege für Innovation und Wertschöpfung. Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier. Online verfügbar unter https://www.mitteldeutschland.com/wp-content/uploads/2022/06/strategiepapier_irmd_revierkompass.pdf, zuletzt geprüft am 09.03.2026.

BLDAM (2026): Beschäftigte im Braunkohlebergbau der Lausitz. Entwicklung der Beschäftigtenzahlen nach 1990. Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum. Online verfügbar unter <https://bldam-brandenburg.de/arbeitsbereiche/bau-und-kunstdenkmalpflege/forschungen-und-projekte/lausitz-projekt/entwicklung-der-beschaeftigtenzahlen-in-der-lausitz-nach-1990/>, zuletzt geprüft am 09.03.2026.

Brandt, Arno; Krämer, Hagen (2023): Zur Rolle industrieller Beziehungen in der sozial-ökologischen Transformation. In: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung* 92 (4), S. 63–84.

Brödner, R.; Cyffka, K-F.; Fürst, K.; Laverde, L. G.; Glowacki, R.; Graffenberger, M.; Hoffmann, J.; Richter, S.; Schmid, C.; Siebenhühner, E. & Szarka, N. (2023): Modellregionen Bioökonomie im Mitteldeutschen Revier und im Lausitzer Revier. DBFZ Report Nr. 49.

Caspari, Lisa (2012): Bergbau, Hightech, Abwanderung. In: *ZEIT*, 22.03.2012. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2012-03/saarland-wirtschaft-wahlkampf>, zuletzt geprüft am 09.10.2025.

EPG Factsheet Juli 2026. https://epgroup.eu/documents/aboutus/EPG_factsheet_July_2026_vF.pdf, zuletzt geprüft am 02.10.2026

Erste Group Research (2025): EPH – Energetický a průmyslový holding, a.s. Credit Report, 23. September 2025. S. 4; zuletzt geprüft am 29.06.2026

Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2015): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014. In: *WSI Mitteilungen* 68 (4), S. 290–297.

Frondel, Manuel; Budde, Rüdiger; Dehio, Jochen; Janßen-Timmen, Ronald; Rothgang, Michael; Schmidt, Torsten (2018): Erarbeitung aktueller vergleichender Strukturdaten für die deutschen Braunkohleregionen. Endbericht. Online verfügbar unter <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/endbericht-rwi-erarbeitung-aktueller-vergleichender-strukturdaten-deutsche-braunkohleregionen.pdf>, zuletzt geprüft am 26.06.2026.

Gieseke, Felix (2024): Mitbestimmungsvermeidung in der Europäischen Aktiengesellschaft. 5 von 6 großen SEs vermeiden paritätische Mitbestimmung. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungsreport, 82).

Hohendanner, Christian; Kohaut, Susanne (2025): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024. In: *WSI Mitteilungen* 78 (4), S. 297–303. DOI: 5771.

Jensen, Annette (2010): EKO. Eine ganze Stadt kämpft für die Vollendung ihres Stahlwerks. In: Marlis Dahne, Oliver Höbel und Gerd Schulz (Hg.): Im Osten was Neues. Unterwegs zur sozialen Einheit. Berlin: Rotbuch Verlag, S. 113–144.

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung: Rainer Hampp Verlag (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, 8).

Kriegesmann, Bernd; Kley, Thomas (2012): Gut vernetzte Betriebsräte bringen Innovationen nach vorn. Betriebsräte werden beim Thema Innovation zunehmend aktiv. Mitbestimmung trägt so dazu bei, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze zu sichern. In: *Böckler Impuls* (11).

Krippendorf, Walter; Holst, Gregor; Richter, Ursula (2009): Branchenanalyse Textilindustrie. Untersuchungen zur Situation und Entwicklung der Branchen „Textilgewerbe“ (WZ 17).

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lerch, Wolfgang; Simon, Franz-Josef (2011): Strukturwandel im Saarland – Ein Überblick. In: Luitpold Rampeltshammer und Hans Peter Kurtz (Hg.): Strukturwandel im Saarland. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Saarbrücken: universaar, S. 15–40.

Molitor, Andreas (2009): Feuer des Lebens. In: *Magazin Mitbestimmung*, 2009 (10). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-feuer-des-lebens-10985.htm>, zuletzt geprüft am 07.05.2026.

MWIKI (2026): Untersuchung der Umsetzung des Wirtschafts- und Strukturprogrammes im Rheinischen Revier. Bericht zur Arbeitsmarktentwicklung 2025. Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie/ NRW. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.wirtschaft.nrw/system/files/media/document/file/2026_01_13_bericht_zur_arbeitsmarktentwicklung_2025.pdf, zuletzt geprüft am 05.05.2026.

MZ (2026): „Wollen kleines Leuna werden“. In: *Mitteldeutsche Zeitung*, 17.01.2026 (Wochenende), S. 2.

North Data (2025): RWE Renewables Europe & Australia GmbH. Online verfügbar unter <https://www.northdata.de/?id=5468691053150208>, zuletzt geprüft am 04.05.2026.

North Data (2026): RWE Offshore Wind GmbH. Online verfügbar unter <https://www.northdata.de/RWE%20Offshore%20Wind%20GmbH,%20Essen/HRB%2029648>, zuletzt geprüft am 04.05.2026.

Reinhardt, Christina (2025): Vorwort. In: Manfred Wannöffel, Fabian Hoose, Claudia Niewerth und Hans-Jürgen Urban (Hg.): Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. Baden-Baden: Nomos, S. 7–9.

Richter, Ursula (2007): Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie. Grundrisse einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. Kurzfassung. Unter Mitarbeit von Frank Gerlach, Michael Berka, Michael Buchner, Jörg Hennersdorf und Walter Krippendorf. Otto Brenner Stiftung; IMU-Institut. Frankfurt am Main, Berlin (OBS-Arbeitsheft).

Schmalz, Stephan; Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations* 21 (3), S. 217–237. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/24330817>.

Scholl, Wolfgang; Breitling, Kai; Janetzke, Hanna; Shajek, Alexandra (2013): Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen. Berlin: edition sigma.

Scholz, Robert; Armeli, Navid (2026): Ökonomische Effekte der Unternehmensmitbestimmung – Eine Literaturstudie. Düsseldorf (Mitbestimmungsreport, 88). Online verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-009351/p_mbf_report_2026_88.pdf, zuletzt geprüft am 23.03.2026.

Sick, Sebastian (2024): Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungsreport, 81).

Simic Küster, André; Grelck, Michael; Gül, Okan; Schönfeldt, Janek (2026): Branchenanalyse Textil- und Bekleidungsindustrie sowie Textile Dienstleistungen. Struktur, Entwicklung und Zukunftsbranchen. Düsseldorf.

Statistik der Kohlenwirtschaft (2025a): Braunkohle im Überblick. 1989 bis 2024. Online verfügbar unter <https://kohlenstatistik.de/wp-content/uploads/2024/03/Braunkohle-im-Ueberblick-1.xlsx>, zuletzt geprüft am 09.03.2026.

Statistik der Kohlenwirtschaft (2025b): Braunkohlebergbau. Stand: 1. September 2025. Frechen. Online verfügbar unter <https://kohlenstatistik.de/wp-content/uploads/2025/03/2QU-2025.pdf>, zuletzt geprüft am 09.03.2026.

Vassiliadis, Michael (2012): Eine Entscheidung von historischer Bedeutung. Michael Vassiliadis, Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, zum Ende des Steinkohlenbergbaus im Saarland. Online verfügbar unter <https://igbce.de/igbce/eine-entscheidung-von-historischer-bedeutung-22172>, zuletzt geprüft am 07.05.2026.

Vassiliadis, Michael (2020): Fazit: Epoche der Nachhaltigkeit. In: Michael Vassiliadis und Kajsa Borgnäs (Hg.): Nachhaltige Industriepolitik: Strategien für Deutschland und Europa. Frankfurt/ New York: Campus Verlag, S. 394–415.

Wannöfel, Manfred (2025): Transferforschung im Feld der Mitbestimmung. In: Manfred Wannöfel, Fabian Hoose, Claudia Niewerth und Hans-Jürgen Urban (Hg.): Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. Baden-Baden: Nomos, S. 475–498.

ZRR (2021): Wirtschaftsstruktur im Rheinischen Revier. Status Quo und Implikationen einer stärkenorientierten Wirtschaftspolitik. Zukunftsagentur Rheinisches Revier. Online verfügbar unter https://www.rheinisches-revier.de/fileadmin/Content/Seitenstruktur/05_Service/05_Downloads/04_Strategien_Konzepte_und_Studien/Wirtschaftsstruktur_und_Implikationen.pdf, zuletzt geprüft am 08.05.2026.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	LE-B	Lausitz Energie Bergbau AG
AN	Arbeitnehmer/Arbeitnehmende	LE-K	Lausitz Energie Kraftwerke AG
APG	Anpassungsgeld	LEAG	Lausitz Energie AG (Energieunternehmen im Lausitzer Revier)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	LLC	Limited Liability Company (US-amerikanische Unternehmensform)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	MIBRAG	Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	MitbestG	Mitbestimmungsgesetz (1976)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund	MontanMitbestG	Montanmitbestimmungsgesetz (1951)
DDR	Deutsche Demokratische Republik	MWIK NRW	Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz	NRW	Nordrhein-Westfalen
EKO	Eisenhüttenkombinat Ost	PG	Perspektivgesellschaft (Transfergesellschaft der RWE Power AG)
EPH	Energetický a průmyslový holding (tschechische Energieholding)	RUB	Ruhr-Universität Bochum
ETS	EU-Emissionshandelssystem („Emissions Trading System“)	RWE	RWE AG (Energiekonzern, bis 1990 Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG)
EU	Europäische Union	SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	SE-RL	SE-Richtlinie zur Arbeitnehmendenbeteiligung (2001/86/EG)
HTW Saar	Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes	SE-VO	SE-Verordnung (EU-Verordnung Nr. 2157/2001)
IGBCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie	SGB III	Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung
InvKG	Investitionsgesetz Kohleregionen	StStG	Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen
IRR	Innovationsregion Rheinisches Revier (Vorgängerin der ZRR)	ZRR	Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH
IT	Informationstechnologie		
KVBG	Kohleverstromungsbeendigungsgesetz		
KWSB	Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung (sog. Kohlekommission)		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Aktive Tagebaue und Kraftwerke in den drei Braunkohlerevieren.	18
Abbildung 2	Drei Typen von Mitbestimmungskultur.	24
Abbildung 3	Umstellung auf Spartenbetriebsräte bei RWE.	26
Abbildung 4	Unternehmensmitbestimmung nach dem Montanmitbestimmungsgesetz.	30
Abbildung 5	Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976.	31
Abbildung 6	Unternehmensmitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.	32
Abbildung 7	Konzern- und Eigentümerstrukturen im Unternehmen RWE.	33
Abbildung 8	Konzern- und Eigentümerstrukturen im Mitteldeutschen Revier – LEAG und Saale Energie.	34
Abbildung 9	Konzern- und Eigentümerstrukturen im Mitteldeutschen Revier – ROMONTA	35
Abbildung 10	Konzern- und Eigentümerstrukturen im Lausitzer Revier.	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Überblick über die drei Szenarien der betrieblichen Mitbestimmung.	52
Tabelle 2	Überblick über die drei Szenarien der Unternehmensmitbestimmung.	56
Tabelle 3	Handlungsempfehlungen für vier Akteursgruppen: Politik, betriebliche Mitbestimmung, Aufsichtsräte und Gewerkschaften.	67

Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE

Inselstraße 6
10179 Berlin
Telefon +49 30 2787 1325

Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon +49 511 7631 472

E-Mail: arbeit-umwelt@igbce.de
Internet: www.arbeit-umwelt.de

