



**25 Jahre**



INSTITUT FÜR PERSONALFÜHRUNG,  
ARBEITSRECHT UND ARBEITSWIRTSCHAFT e.V.  
Flamingoweg 1 44139 Dortmund  
Telefon: 0231/12 41 44 Telefax: 0231/13 61 59  
E-Mail: [Bildung@IPAA.de](mailto:Bildung@IPAA.de)  
[www.ipaa.de](http://www.ipaa.de)

# Inhalt

Grußwort von Uwe Tigges, Vorstandsvorsitzender des IPAA	5
Grußwort von Dr. Gerhard Langemeyer, Oberbürgermeister der Stadt Dortmund	7
Gedanken über den Europäischen Energiemarkt von Dr. Werner Müller	9
Das IPAA - wie es wurde, was es ist	11
„Mitentscheiden setzt Mitwissen voraus“ Interview mit Heinz Fennekold	16
Warum das IPAA gegründet wurde Dieter Müller zu den Gründungszielen	21
„Das IPAA ist das Salz in der Arbeitnehmerschaft“ Christoph Jentsch zur Entwicklung des Instituts	23
Das IPAA und die Frauen	26
Aufbruch in den Osten Irmgard Lawnik über die Anfänge in den neuen Bundesländern	28
Bildungsarbeit in den neuen Bundesländern Ernst Lückert über die Weiterbildung in den neuen Bundesländern	30
Liberalisierung - neue Herausforderungen für Betriebsräte Adi Dinkel über die veränderten Arbeitsbedingungen	32
Das Lehrgangskonzept - eine runde Sache	34
„Schulungsbedarf heute größer denn je“ Interview mit Frank Schinke	37
Die Mitarbeiter des IPAA	41
Betriebsratsarbeit im europäischen Raum Interview mit Uwe Tigges	44
„Glückwunsch zu der besonderen gesellschaftlichen Leistung“ Interview mit Manfred Erdenberger	47

## **Liebe Mitglieder und Freunde des IPAA,**

25 Jahre besteht unser Bildungsinstitut. An eine derart erfolgreiche Entwicklung hat wahrscheinlich niemand gedacht, als im Februar 1978 Betriebsräte der Hastra, AVU und der VEW in Dortmund das IPAA gründeten.

Diese Festschrift erinnert an Stationen der letzten 25 Jahre. Auf den nächsten Seiten kommen viele Beteiligte zu Wort, die dem IPAA an verschiedensten Stellen in unterschiedlichen Funktionen mit zum Erfolg verholfen haben. Daher blicken wir nicht auf eine chronologisch aufgebaute Festschrift, sondern vielmehr auf ein „Lesebuch“, aufgebaut auf eine Vielzahl von Beiträgen und Statements.

Vieles, was man zu 25 Jahren IPAA sagen kann, ist auf den folgenden Seiten nachzulesen. Deshalb möchte ich einleitend nur Dank sagen. Dank an alle, die uns in der Vergangenheit geholfen haben, unseren hohen Anspruch an inhaltliche Qualität und Praxisnähe in all unseren Veranstaltungen umzusetzen.

Diesen Ansprüchen, bei gleichzeitig unschlagbar günstigen Teilnehmergebühren gerecht zu werden, erreichen wir durch die besondere Gestaltung innerhalb des IPAA.

Das IPAA e. V. wird als eingetragener Verein geführt und von vielen Menschen getragen. Das IPAA ist als gemeinnützig anerkannt und erzielt keine Gewinne aus seinem Seminarbetrieb. Unsere drei hauptamtlichen MitarbeiterInnen werden unterstützt durch viele ehrenamtlich tätige Betriebsräte in der Mitgliederversammlung, im Beirat und im Vorstand.

Allen aktiven und ehemaligen Kolleginnen und Kollegen unserer Vereinsgremien gilt hier der besondere Dank, ebenso wie den vielen ReferentInnen und Seminarbetreuern, sowie den MitarbeiterInnen des IPAA.

In den Dank schließe ich insbesondere die Arbeitsdirektoren, die für Personal zuständigen Vorstände und Geschäftsführer, sowie alle Personalprokuristen unserer Mitgliedsunternehmen für die Unterstützung und die Freistellung ihrer Betriebs-



räte, für die Arbeit in den Gremien unseres Institutes, ein. Diese Unterstützung ist eine wesentliche Grundlage, um die Idee von 1978, die Bildung von Betriebsräten für Betriebsräte, auch heute noch erfolgreich zu verfolgen.

Ich verbinde den Dank mit dem Aufruf an alle, die dem Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft bisher verbunden waren und es unterstützt haben, den künftigen Weg in gleicher Weise gemeinsam weiter zu beschreiten.



**Uwe Tigges,**  
**Vorstandsvorsitzender des IPAA**

## Grußwort



Zum 25-jährigen Bestehen des Instituts für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V. gratuliere ich allen Verantwortlichen, Freunden und Förderern sehr herzlich.

Die Zielsetzung des Instituts- die Aus- und Weiterbildung von Betriebsratsmitgliedern aus dem Bereich der Energieversorgungsunternehmen -, hat auch 25 Jahre nach der Gründung nichts von ihrer Aktualität verloren. Im Gegenteil: Die Aufgabenstellungen haben sich erweitert. Die errungenen Fortschritte in der Arbeitswelt seit Beginn des letzten Jahrhunderts hinsichtlich der Produktionsabläufe, der Erfolge der Gewerkschaftsbewegung sowie der hart erkämpften Verbesserungen der sozialen Absicherung und Leistungen - all diese Entwicklungen erfordern zugleich ein umfassendes Fachwissen aller am Prozess der Mitbestimmung Beteiligten.

In Zeiten einer voranschreitenden Globalisierung und ihrer Auswirkungen auf den Energiemarkt - wie zum Beispiel Fusionen und die damit verbundene Absicherung der Arbeitnehmer -, sowie einer vielschichtiger werdenden Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur ist es um so wichtiger, dass sich Mitbestimmungsträger erweiterte Kenntnisse über das Mitbestimmungsrecht hinaus aneignen. Nur so können sie wirtschaftliche Tendenzen und Entwicklungen frühzeitig erkennen und sie gegebenenfalls im Sinne der Mitarbeiter ausgleichen.

Das Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft erfüllt somit eine überaus wichtige Aufgabe in unserer heutigen Gesellschaft. Deshalb freut es mich sehr, dass diese bedeutende Bildungseinrichtung ihren Sitz in Dortmund hat. Die Stadt nimmt in der Geschichte der Organisation von Arbeitnehmerrechten in Deutschland eine zentrale Rolle ein, sie ist eine der ältesten und traditionsreichsten Gewerkschaftsmetropolen; hier schlug beispielsweise die Geburtsstunde der



IG Bergbau und Energie. Diese Stärken machen Dortmund zu einem optimalen Standort für Institutionen aus dem Bereich der Arbeitsforschung und Weiterbildung, wie die hohe Anzahl entsprechender Einrichtungen in unserer Stadt beweist.

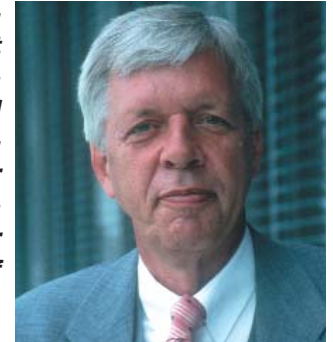
Ich wünsche dem Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V., dass es auch in Zukunft so wie bisher am Puls der Zeit agiert und weiterhin einen Beitrag zur Mitbestimmung in Deutschland leistet.



**Dr. Gerhard Langemeyer**  
**Oberbürgermeister der Stadt Dortmund**  
**im Oktober 2002**

## Statt eines Grußworts

**Dr. Werner Müller, bis Oktober 2002 Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, spricht anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Instituts für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft (IPAA) e.V. über den europäischen Markt der Energiewirtschaft. In seiner Funktion als Vorstandsmitglied der VEBA Kraftwerke Ruhr AG (Gelsenkirchen) war Dr. Müller Gastredner auf den Schulungstagen und hat auf einigen Seminaren referiert.**



Binnenmarkttrichtlinien für Strom und Gas haben Ende der neunziger Jahre frischen Wind in die bis dahin staatlich abgesicherten Monopole der deutschen Strom- und Gaswirtschaft gebracht. Aus rechtlich abgesteckten Absatzgebieten wurden Märkte; der bis dato fest an seinen angestammten Versorger gebundene Strom- und Gasabnehmer wurde endlich ein umworbener Kunde. Preissenkungen in zweistelliger Milliardenhöhe allein in Folge der Strommarktliberalisierung schonten die Portemonnaies der Privatkunden und schraubten die Strompreise für die Industrie endlich herunter auf einen Platz im europäischen Mittelfeld.

Doch was der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie nützte und den Privatkunden freute, sorgte auch für Befürchtungen unter den Beschäftigten der Energieversorger: Die notwendige Anpassung an die neue Welt des Wettbewerbs setze die gesamte gewachsene Struktur der deutschen Energieversorgung aufs Spiel. Ein nahender europäischer Binnenmarkt für Strom und Gas erzwingt eine zunehmende Globalisierung der Branche. Das Fusionskarussell werde sich immer schneller drehen - nur noch die großen nationalen Champions hätten eine Überlebenschance. In einem derart veränderten Umfeld sei das dreistufige deutsche Versorgungssystem mit seinen kommunalen, regionalen und nationalen Versorgern zum Untergang verurteilt. Dunkle Worte von einem flächendeckenden Stadtwerkesterben machten die Runde.

Doch was haben wir heute stattdessen? Wir haben eine Strom- und Gaswirtschaft, die sich fit gemacht hat für den

Wettbewerb - zu einem Teil mit größeren Einheiten und schlagkräftigeren Strukturen, zu einem anderen Teil jedoch auch gerade durch die Nutzung der Chancen, die die relativ kleinteilige Versorgungsstruktur in Deutschland bot: Statt auszusterben haben die Stadtwerke den Vorteil ihrer besonderen Kundennähe genutzt und ihr Angebot um neue energienahe Dienstleistungen bereichert - ganz neue Berufsfelder sind entstanden.

Die beherzte deutsche Strom- und Gasmarktöffnung hat der Wettbewerbsfähigkeit der Branche genutzt - und damit deren Arbeitsplätze insgesamt sicherer gemacht. Damit das so bleibt und sich der Energiestandort Deutschland auch künftig erfolgreich behaupten kann, gilt es weiterhin, sich für einen fairen, chancengleichen Wettbewerb in ganz Europa einzusetzen.

*Werner Müller*

**Bundesminister Dr. Werner Müller,  
Berlin, den 10. Oktober 2002**

## Das IPAA - wie es wurde, was es ist

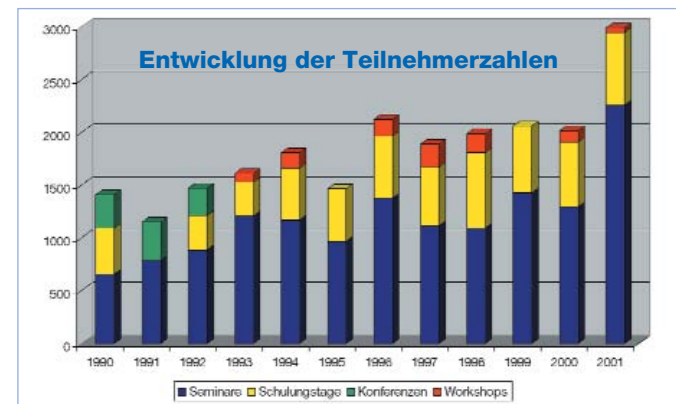
„Wissen ist Macht und Macht ist Wissen.“ Dieses Zitat von Wilhelm Liebknecht hatten sich der Gesamtbetriebsrat der Hannover-Braunschweigischen Stromversorgungs AG (HASTRA) Ernst Wolter und der Gesamtbetriebsrat der VEW AG Dortmund Heinz Fennekold auf die Fahnen geschrieben, als sie am 2. Februar 1978 das „Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.“ (IPAA) gründeten. Das IPAA, eine von Betriebsräten der Energiewirtschaft geführte Institution, ist eine in Deutschland einmalige Einrichtung. Ihr besonderes Anliegen ist die Schulung von Betriebsratsmitgliedern und anderen Funktionsträgern der Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung sowie von interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der

Personal- und anderer Fachabteilungen und Jugendvertretern in den Energieversorgungsunternehmen. Die Seminarthemen, die das IPAA anbietet, sind: Interessenvertretung der Arbeitnehmer, Arbeitsrecht, Sozialpolitik sowie die betriebs- und gesellschaftspolitischen Belange der Energiepolitik. Das IPAA verfolgt ausschließlich und unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der Gemeinnützigkeitsverordnung. Es wird als eingetragener Verein geführt. Mitglieder des Vereins sind ausschließlich Betriebsratsmitglieder aus Energieversorgungsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland.

Nach dem Motiv für die Gründung des Instituts befragt, zitiert Heinz Fennekold, Initiator des IPAA und von 1978 bis 1992 dessen Vor-

### Die Vorstandsvorsitzenden 1978-2003

1978-1992  
Heinz Fennekold  
(VEW AG)  
1992-1993  
Ernst Wolter  
(HASTRA)  
1993-1994  
Norbert Heinze  
(Schleswig AG)  
1994-1998  
Friedel Dylka  
(VEW Energie AG)  
1998-2000  
Hilde Beck  
(VEW Energie AG)  
2000-2001  
Gerhard Schüngel  
(RWE Power AG)  
seit 2001  
Uwe Tigges  
(RWE Plus AG)



### Die Geschäftsführer 1978-2003

1978-1982  
Fritz Bieding  
1983-1988  
Emil Lamb  
1990-1992  
Prof. Dr. Ludwig  
Bußmann  
1992-1999  
Helmut Lützig  
seit 1999  
Frank Schinke

## IPAA-VORSTAND



Uwe Tigges,  
Vorsitzender,  
RWE Plus AG



Norbert Behr,  
stellv. Vorsitzender  
PESAG AG



Angela Ahrnt,  
HEW



Anette Heuer,  
AVACON AG



Rainer Maaß,  
RWE Power AG

standsvorsitzender, Folke Fridell<sup>1)</sup>: „Nur wer seine Rechte kennt, vermag seine Rechte durchzusetzen. Ein Arbeiter, der den Betrieb, in dem er arbeitet, nicht begreift, kann dort seine Interessen nicht zur Geltung bringen. Wer falsch denkt, der handelt auch falsch. Wer von bestimmten Tatbeständen von Problemen nichts weiß, der vermag daran nichts zu ändern. Wer nichts weiß, muss es glauben. Mitdenken setzt Mitwissen voraus.“

Dabei legte das IPAA von Anfang an ausdrücklich Wert darauf, nicht in Konkurrenz zur gewerkschaftlichen Aus- und Weiterbildung zu treten. Das Seminarangebot sollte vielmehr eine praxisorientierte Ergänzung zur politischen Bewusstseinsbildung der Gewerkschaften darstellen. Voneinander, untereinander und miteinander lernen, das in vielen Jahren in der Betriebsratsarbeit gesammelte Know-how weitergeben, war und ist das Ziel. Das IPAA bietet die Möglichkeit der intensiven und kritischen Auseinandersetzung mit allen entsprechenden Wissensgebieten. Die Probleme und Fragen unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, der Unternehmens- und Betriebsverfassung zwingen die

1) Fridell, Folke: Eines toten Mannes Hand, 1946

Mitbestimmungsträger heute mehr als vor 25 Jahren, die Methoden des Personalmanagements, der Unternehmensorganisation und -planung sowie der Rechnungslegung rechtlich und instrumental zu beherrschen, um sie rechtzeitig in ihrer Vorbereitung und Anwendung erkennen und beeinflussen zu können.

Neben den Tages-, Kurz- und Wochenlehrgängen veranstaltet das IPAA Diskussionsforen zu aktuellen unternehmensbezogenen Fragen und seit 1983 werden mit immer größerem Erfolg die IPAA-Schulungstage zu überbetrieblichen Fragen der Personalwirtschaft und der Energiepolitik durchgeführt.

Bei allen Schulungsangeboten garantiert das IPAA einen unmittelbaren Bezug zur Arbeit vor Ort. Die Inhalte werden nicht in den Köpfen von Theoretikern geboren, sondern von erfahrenen Praktikern aus den Betrieben nach speziellen Bedürfnissen der Energieversorgungsunternehmen zusammengestellt.

Mittlerweile werden jährlich etwa 70 Wochen- und Kurzseminare sowie Großveranstaltungen „Schulungstage“ und „Workshops“ angeboten. 2002 besuchten über 2700 TeilnehmerInnen die Seminare und Schulungstage des IPAA. Der erfahrene Dozentenstamm

setzt sich aus Fachleuten von Universitäten, Fachhochschulen, Institutionen, aus Unternehmen, Wirtschaft und Politik zusammen. Dadurch ist das IPAA in der Lage, die Kollegen fachkundig auf ihre Aufgaben vorzubereiten.

Das IPAA hat in den 25 Jahren seiner Geschichte allen Stürmen oberflächlicher Kritik trotzend die Notwendigkeit seiner Existenz unter Beweis gestellt. Betriebsräte haben bewiesen, dass sie in der Lage sind, ihren Bedürfnissen entsprechend nach den Grundsätzen der Gemeinnützigkeit eine Einrichtung wirtschaftlich zu führen, die einen Vergleich mit anderen Bildungseinrichtungen

nicht zu scheuen braucht. Die ständig steigenden Mitgliederzahlen beweisen, wie stimmig das Konzept noch heute ist. Zu den zwei Gründungsunternehmen sind im Laufe der Jahre alle großen Energieversorgungsunternehmen hinzugekommen. Heute gehören 60 Unternehmen dem Institut an. Der Kreis der Mitglieder ist auf über 290 Personen gewachsen, die nahezu 1.500 Betriebsratsmitglieder vertreten. Das IPAA als Selbsthilfeeinrichtung der Betriebsräte ins Leben gerufen, ist mit seinen Aufgaben beträchtlich gewachsen. Das Konzept hat sich bewährt.

## Geschäftsführung

**Geschäftsführer**  
Frank Schinke

**Pädagogische Mitarbeiterin**  
Bärbel Malkowski

**Sekretariat**  
Carmen Sperlhof

**Finanzen**  
Ulrich Hartzheim

**Juristischer Berater**  
Dr. Peter Gentges

**Kommunikationsberater**  
Joachim Graf



## Schulungstage 2001 „Kapital- und Unternehmenskonzentration - Politik und Gewerkschaft: Wo bleibt die Mitbestimmung?“

Margareta Wolf,  
Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Heinz Fennekold,  
Vorstandsmitglied,  
RWE Plus AG, Essen  
Dr. B. Schwenker,  
Partner, Roland Berger und Partner,  
Hamburg

Laurenz Meyer,  
CDU-Generalsekretär,  
Berlin

Prof. Dr. Dr. Säcker,  
Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Energierecht der FU Berlin  
Gerhard Jochum,  
Vorstandsmitglied  
EnBW Energie  
Baden-Württemberg,  
Karlsruhe

Dr. Martin Martiny,  
Vorstandsmitglied,  
VEAG, Berlin

Peter Jaszczyk,  
Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Adam Opel AG, Bochum



## Unternehmen der beim IPAA beteiligten Betriebsräte

Avacon AG	EW Wesertal GmbH
AVE GmbH	EWE AG
AVU AG	Gasag
B/A/S GmbH	KWG GmbH
Badenwerk Gas GmbH	HEW AG
BEW GmbH	Hein Gas GmbH
Bewag	KMW GmbH
DEW GmbH	KWS e.V.
E.ON Bayern AG	Laubag
E.ON Energie AG	MITGAS GmbH
E.ON Engineering GmbH	OVAG
E.ON Kernkraft GmbH	PESAG AG
E.ON Kraftwerke GmbH	Pfalzwerke AG
E.ON Netz GmbH	Purena GmbH
E.ON Sales and Trading GmbH	RWE AG
E.ON Wasserkraft GmbH	RWE Gas AG
EAM AG	RWE Net AG
ELE GmbH	RWE Plus AG
EMR GmbH	RWE Power AG
EnBW Energie BW AG	RWE Rheinbraun AG
EnBW Kraftwerke AG	RWE Systems AG
EnBW Kundenservice GmbH	RWE Systems Immobilien Gruppe
EnBW Regional AG	Schleswig AG
EnBW Service GmbH	Süwag Energie AG
EnBW Vertriebs GmbH	Vattenfall Europe Trading GmbH
Energie Südwest AG	VEAG
ENRW GmbH	VGB Powertech Service GmbH
enviaM AG	VSE AG
EWR AG	WWW GmbH

## Unternehmenssitze der beim IPAA beteiligten Betriebsräte



# Mitentscheiden setzt Mitwissen voraus



**Heinz Fennekold war von 1978 bis 1992 Vorstandsvorsitzender des IPAA. Seit September 2001 ist Heinz Fennekold Vorstandsmitglied der RWE Plus AG, Vorstandsressort Personal.**

**Fundiertes Wissen und fachliches Know-how sind eine wichtige Voraussetzung für effektive Mitbestimmung. Hier leistet das IPAA für die Arbeit in den Gremien wertvolle Dienste.**

**Franz Holtgreve, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor, enviaM, Halle/Saale**

*Sie sind der Gründungsvater des IPAA schlechthin und waren dessen Vorstandsvorsitzender von der Gründung 1978 bis 1992. Wie ist die Idee entstanden, ein eigenes Aus- und Weiterbildungsinstitut für die Energiewirtschaft zu gründen?*

**Fennekold:** 1972 kam

das neue Betriebsverfassungsgesetz, das wesentlich mehr Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte gegenüber dem 52-er Gesetz brachte. In diesem 72-er Betriebsverfassungsgesetz wurde erstmalig im § 37 Absatz 6 und 7 geregelt, dass Betriebsräte unter Fortzahlung ihrer Bezüge an Bildungsveranstaltungen teilnehmen können. Wir, das waren die Betriebsräte der VEW, haben dieses neue Gesetz sehr ernst genommen. In Gesprächen mit den Gewerkschaften, dem DGB, der ÖTV und der DAG, haben wir versucht, rund 150 im Unternehmen VEW tätige Betriebsräte in Bildungsveranstaltungen schulen zu lassen. In den Gesprächen sind wir jedoch an kapazitätsmäßige als auch an inhaltliche Grenzen gestoßen. Wir wollten von unserem neuen initiativen Mitbestimmungsrecht zukünftig Ge-

brauch machen. Wir wollten wissen, wie eine Personalplanung gemacht wird, wie Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien aussehen, wie Personalentwicklung betrieben wird und vieles andere mehr.

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit wurde in dieser Zeit im wesentlichen als Bewusstseinsbildungsarbeit verstanden. Neben der unbestrittenen Notwendigkeit der Teilnahme unserer Betriebsräte an diesen Bildungsveranstaltungen der Gewerkschaften hielten wir es für geboten, sachkonstruktives Wissen zu erhalten, um unseren initiativen Mitbestimmungsrechten Nachdruck zu verleihen. Aus diesem Grunde haben wir entsprechende ergänzende Bildungsträger gesucht. Die Suche nach einer geeigneten Bildungseinrichtung führte über einige Umwege schließlich zur Gründung des IPAA.

*Die Überwindung der Anfangsschwierigkeiten und der heutige Erfolg sind nicht zuletzt vielen ehrenamtlichen Helfern zu verdanken. Was war die Idee, die so viele Ehrenamtliche mit „ihrem“ IPAA verband?*

**Fennekold:** Das Unternehmen an sich ist totes Wasser. Scharnhorst sagt: „Erst die

Menschen geben der Organisation Leben.“ So ist es. In Anerkennung der unterschiedlichen Interessen kommt es darauf an, mit Sachverstand aufeinander zuzugehen, Konflikte zu diskutieren und zu lösen, um so letztendlich für die im Betrieb tätigen Menschen das Beste herauszuholen.

Nur ein sachkundiger Mitarbeiter kann auch mitreden. Mitbestimmung, Mitwirkung und Mitverantwortung setzen Kenntnisse der Gesetze und der betrieblichen Mechanismen voraus. Ohne Verständnis für die wirtschaftlichen und politischen Zusammenhänge sind Vertrauensleute, Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat auf verlorenem Posten. Vorständen und Führungskräften wird gelegentlich nachgesagt, sie neigten dazu, ihr „Herrschaftswissen“ zu schützen, um ihren Informationsvorsprung zu halten. Die Betriebsräte sind auf Wissen angewiesen. Professor Nell-Breuning sagte einmal: „Durch Bildungsarbeit zum Sachverstand, mit Sachverstand zur Versachlichung der Arbeit. Das Wissen von den Dingen ist unabdingbare Voraussetzung für Erfolg.“ Das gilt heute nach wie vor, das galt aber um so mehr in den Gründungsjahren des IPAA. Das Arbeitsrecht unterliegt einem ständigen Wandel -

durch Politik, durch Gesetzesnovellen höchstgerichtliche Rechtsprechung. Sich hierüber, und die sich daraus ergebenden Forderungen und Ziele auf aktuellem Stand zu halten, kann selbst interessierten und fleißigen Betriebsratsmitgliedern nicht aus der täglichen Zeitungslektüre zugemutet werden. Die Problematik ist vielfältig und kompliziert, um sie sich täglich häppchenweise einzuverleiben. Also brauchten und brauchen wir eine intensive Schulung - heute mehr denn je in der Zeit der Globalisierung. Intensive, auf die Probleme in den Energieversorgungsunternehmen zugeschnittene Schulung, das jedenfalls war kurz gesagt die Idee, die die Erfolgsgeschichte des IPAA schrieb und vorantrieb.

*Heute sind über 290 Betriebsräte aus 60 Unternehmen Mitglieder im IPAA, die nahezu 1500 Betriebsratsmitglieder vertreten. Haben Sie mit dieser Entwicklung gerechnet?*

**Fennekold:** Natürlich wollten wir so viele Betriebsräte erreichen wie möglich. Aber wir haben uns beim IPAA von Anfang an keine Größenordnung auferlegt. Qualität hatte Vorrang vor Quantität. Grundlage für unsere Entscheidung, neue Mitglieder aufzunehmen, war - und ist



## Schulungstage 1993 „Das Unternehmen Europa“

**Herbert von Bose,** Generaldirektion für Energie der EG Kommission, Brüssel  
**Dr. Fritz Gautier,** Stellv. Hauptgeschäftsführer der Vereinigung Kommunaler Unternehmen, Köln  
**Dr. Rolf Bierhoff,** Vorstandsmitglied der RWE Energie AG, Essen  
**Andrew Fawcett,** Power Gen plc, London  
**Peter Lehn,** British Gas, London  
**Helmut Fuß,** Regierungsdirektor, Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn  
**Dr. Werner Müller,** Vorstandsmitglied VEBA Kraftwerke Ruhr AG, Gelsenkirchen  
**Klaus Schmitz,** DGB Bundesvorstand, Düsseldorf  
**Dr. Klaus Rave,** Ministerialdirigent im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Jugend und Energie des Landes Schleswig-Holstein, Kiel



**Wir gratulieren zum 25-jährigen Jubiläum und wünschen dem Institut zum Wohle der Mitglieder für die Zukunft alles Gute.**

**Jürgen Schodder, Geschäftsführer, Purena GmbH, Braunschweig**

sicherlich immer noch - die Treue zur Bewahrung des Anspruchs mit dem wir 1978 angetreten sind. Dass dies ein äußerst behutsames und bedachtes Handeln voraussetzt, ist wohl selbstverständlich. Intensive Diskussionen im Vorstand und Beirat führten jeweils zu verantwortungsbewussten Einzelentscheidungen bei der Aufnahme neuer Mitglieder. Nur dieses langsame und „gesunde“ Wachstum war stets stabiler Garant dafür, dass die Lehrgangsqualität und die Qualität der Einrichtung keinen Schaden nahmen. Vorstand, Beirat, Teilnehmer und hauptamtliche Mitarbeiter bestimmen nun einmal selbst das zielorientierte Lehrangebot. Hier gibt

es und gab es keine Fremdbestimmung.

*Wie erklären Sie den anhaltenden Erfolg bis heute?*

**Fennekold:** Das IPAA bezog und bezieht seine Kraft und Frische aus dem inneren Engagement seiner Mitstreiter. Viele reden über das Wir-Gefühl, Corporate Identity, das den Erfolg verspricht. Wir haben nicht darüber geredet, wir haben Wir-Gefühl praktiziert. Jeder Teilnehmer in unseren Lehrgängen, jedes Mitglied in der Mitgliederversammlung, im Vorstand, im Beirat und in der Geschäftsführung wusste und weiß, dass nur sein Engagement den Erfolg des Ganzen ausmacht. IPAA verspricht nicht nur, es hält den Erfolg.

Der Name IPAA steht seit der Gründung für Aktualität seiner Themenstellung, den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus, Gründlichkeit der Wissensvermittlung, Offenheit für Problemstellungen, Ehrlichkeit, keine einseitige Parteinahme, Vertrauen und Nähe.

Jeder der Lust hatte, bei uns mitzumachen, wurde eingeladen. Keine offensive Werbung, sondern der nachhaltige Beweis, besser als andere zu sein, brachte die Grundlage für den stetigen und - wie man jetzt sieht - dauerhaften Erfolg.

Seit Anfang an haben wir

jedes Seminar von den Teilnehmern anhand differenzierter Beurteilungsbögen eingehend bewerten lassen. Verbesserungswünsche oder Anregungen für neue Seminare haben wir entweder direkt im Seminar, in der Mitgliederversammlung oder in einem speziellen Sonderseminar zur Lehrgangs-Programmgestaltung mit den Kollegen und Kolleginnen aus den einzelnen EVU diskutiert. Aus diesem ständigen Prozess, aus dem Engagement um Qualität, aus der Aktualität und der konzeptionellen Vollständigkeit des Angebots und der sehr engen Bindung an die Vorstellungen der Teilnehmer, denke ich, bezog und bezieht das Institut die Stabilität und Dynamik, um auf erfolgreichen Kurs zu fahren.

*Sie sitzen jetzt seit einigen Jahren auf der anderen Seite des Verhandlungstisches und müssen einige Wohltaten, für die Sie selbst gekämpft haben, wieder einsammeln. Fällt Ihnen das schwer oder bringt es auch Vorteile mit sich, die andere Seite aus dem Eff-Eff zu kennen?*

**Fennekold:** Das mit dem Einsammeln von Wohltaten sehe ich etwas anders als Sie. Natürlich hat jede Zeit ihre eigenen Gesetze und Herausforderungen. Herausforderungen, denen wir uns

gemeinsam stellen müssen - Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Das hat aber nichts mit



Klassenkampf oder der Position am Verhandlungstisch zu tun. Mitdenken und Mitentscheiden setzen stets auch Mitwissen und Bildung voraus. Ich habe immer größten Wert darauf gelegt, dass „Waffengleichheit“ zwischen den Verhandlungspartnern gegeben ist. Egal auf welcher Seite ich saß oder sitze. Wissen bedeutet nun einmal Macht, und dieses politische Wort steht für Können, Vermögen, Stärke und Fähigkeit - ist Grundlage für den Erfolg allen Wirkens. Soziale Wachstumsziele von gestern sind heute Sicherungszielen gewichen.

**Heinz Fennekold, Lorenz Ladage und Dr. Jürgen Kehse anlässlich des 10-jährigen IPAA-Jubiläums**



**Interessante Themen, gute Diskussionen und Kontakte, ein passgenaues Angebot, das - und manchmal noch mehr - bietet IPAA.**

**Hartmut Geldmacher, Vorstandsmitglied, E.ON Energie AG, München**





**Kompetente Betriebsräte sind ein Gremium für jedes Unternehmen. Das IPAA hat sich bewährt und wird weiter gebraucht.**

**Dr. Martin Martiny,**  
Vorstandsmitglied,  
VEAG, Berlin

Welche Verbindung haben Sie heute zu Ihrem erwachsenen „Kind“ und was wünschen Sie ihm für die Zukunft?

**Fennekold:** Unsere Betriebsräte nehmen das Bildungsangebot des IPAA wahr, engagieren sich für das IPAA - das unterstütze ich nachhaltig. Wie bereits in meiner vorhergehenden Antwort erwähnt, können aus meiner Sicht nur kompetente, gut und umfassend informierte Gesprächspartner auch zu guten Ergebnissen kommen. Das gilt übrigens auch für die andere Seite am Verhandlungstisch. Deshalb

**Ernst Wolter überreicht Heinz Fennekold zum Abschied eine illustrierte Chagall-Bibel.**



bin ich seit je her ein Verfechter des intensiven und regelmäßigen gegenseitigen Gedankenaustausches. So sind zum Beispiel die jährlich stattfindenden Nachmittagsgespräche des IPAA mit den Arbeitsdirektoren und Personalprokuristen der Mitgliedsunternehmen entstanden - die sich schnell zu lebhaften Diskussionsforen entwickelten. Auch das ist gelebte Mitbestimmung.

Für die Zukunft wünsche ich mir vom IPAA die Beibehaltung der an den Bedürfnissen der Arbeitnehmervertreter in den Unternehmen der Energiewirtschaft orientierten Bildungsarbeit. Einer Bildungsarbeit, die angesichts zunehmender Internationalisierung unseres Geschäfts zukünftig stärker noch als bisher auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer in unseren ausländischen Beteiligungsunternehmen ausgerichtet werden sollte. Das IPAA wird sich zu einem energiepolitischen Forum für Bildung, Gespräche, Konferenzen über die Grenzen der im Wettbewerb befindlichen EVU's hinaus erfolgreich weiter entwickeln. Davon bin ich überzeugt und wünsche dem IPAA hierzu ein herzliches Glück auf!

## Warum wurde das IPAA gegründet?

Die Betriebsräte von VEW, Heinz Fennekold, und AVU, Werner Rademacher, sahen 1978 die Weiterbildung mit den damaligen Weiterbildungsträgern als nicht ausreichend an. Die Begründung: Die Themenbereiche der Gewerkschaften beschränkten sich im wesentlichen auf das Betriebsverfassungsgesetz. Das wiederum war den Gründungsvätern zu wenig, denn sie wussten, dass neue Aufgabenfelder auf die Betriebsräte warteten. Betriebliche Altersversorgung, Organisationsuntersuchungen, neue Bürokommunikationssysteme und veränderte Rahmenbedingungen in der Rentenversicherung bedurften weitergehende Schulungsmaßnahmen.

Denn nur ein informierter Mitarbeiter kann auch mitreden. Mitbestimmung, Mitwirkung und Mitverantwortung können nur dann wirksam mit Leben gefüllt werden, wenn entsprechende Kenntnisse vorhanden sind. Ohne Verständnis für wirtschaftliche und politische Zusammenhänge waren die Vertrauensleute, Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dem „Herrschaftswissen“ der Vorstände ausgeliefert.

Doch man wollte sich nicht

weiter „über den Tisch ziehen lassen“. Größtmögliche Chancengleichheit musste nach Heinz Fennekold eingefordert und realisiert werden.

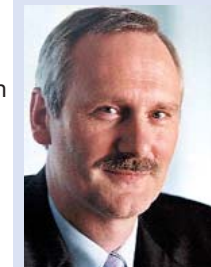
Für viele Betriebsräte war es nicht einfach, ihre Kenntnisse auf aktuellem Stand zu halten. Tägliche Zeitungslektüre reichte da oftmals nicht aus. Denn allein schon das Arbeitsrecht war und ist einem ständigen Wandel unterworfen.

So war es eine logische Konsequenz, dass 1978 das „Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.“ (IPAA) gegründet wurde. Das Gründungsziel war die Schulung von Betriebsräten und interessierten Mitarbeitern der Energieversorgungsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zu organisieren. Dies sollte mit einer Erstellung eines optimalen, auf die Betriebsratsarbeit in Energieversorgungsunternehmen ausgerichteten Schulungsprogramm geschehen.

Denn für



**Dieter Müller, ehemaliges Mitglied des Betriebsrates der AVU Gevelsberg und langjähriges Mitglied und Kassenprüfer des IPAA, zu den Gründungszielen des IPAA.**



**Vom IPAA geschulte Betriebsräte tragen durch die dort vermittelte Kompetenz zum Unternehmenserfolg bei.**

**Hans-Jürgen Cramer,**  
Vorstandssprecher  
Bewag AG, Berlin



Seit 1987 führt das IPAA Jugendkonferenzen durch, um die Jugend- und Auszubildendenvertreter stärker auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Im Bild: Die Jugendkonferenz vom 7.-8. Juni 2000 in Dortmund zum Thema „Die Ausbildung in den Energieversorgungsunternehmen - Zukunftsperspektiven im internationalen Wettbewerb“.



Michael Beck,  
Personalprokurist, RWE Gas AG, Dortmund

Besonders schätze ich am IPAA, dass die Angebote speziell auf die Branchenbedürfnisse zugeschnitten sind und so die erforderliche Kommunikationsbasis zwischen den Unternehmen geschaffen wird.

Friedel Dylka, dem Vorsitzenden des IPAA von 1993 bis 1998, war es ein Zeichen der Notwendigkeit, Arbeitnehmervertreter für die zwangsläufigen Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern fit zu machen. Oder um mit Helmut Lützig, dem ehemaligen Geschäftsführer des IPAA zu sprechen: „Aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern konnten nur Partner werden, wenn auf beiden Seiten das gleiche Wissen vorhanden ist.“

Einen Themenbereich, den ich etwas ausführlicher beschreiben möchte, hat mit den politischen Zielen der heutigen Gesellschaft zu tun. Ende 1980 rollte die Rekommunalisierungswelle auf die Ver-

sorgungsunternehmen zu. Um unseren Betriebsräten, die in der Kommunalpolitik tätig sind, die nötige Sachkompetenz zu vermitteln, wurden Spezialseminare angeboten. Die Seminare bearbeiteten die Themen Konzessionsverträge, Demarkationsverträge, Jahrhundertvertrag und EG Binnenmarkt.

Die nächste Seminarreihe war geprägt durch die Ereignisse des Jahres 1989 - Mauerfall und Wiedervereinigung. Welche Folgen hatten die Beteiligungen der Energieversorgungsunternehmen in den neuen Bundesländern? Auch das Thema „regenerative Energien“ drängte sich mehr und mehr in den Vordergrund.

In der letzten Zeit führte die Liberalisierung des Energiemarktes zu erhöhtem Schulungsbedarf bei den Betriebsräten.

Doch das IPAA führte nicht nur auf Schulungen die Betriebsräte unterschiedlicher Unternehmen zusammen, sondern auch durch Besuche beim Europarat in Straßburg und dem Landtag in Nordrhein-Westfalen. „Aus der Praxis für die Praxis“ unter diesem Motto wurden auch Betriebsbesichtigungen zum Braunkohletagebau Garzweiler, zum Atomendlager Gorleben und in die neuen Bundesländer zum Kraftwerk Schwarze Pumpe durchgeführt.

## „Das IPAA ist das Salz in der Arbeitnehmerschaft“

Es ist der Situation nicht gerecht, wenn man den Aufbau des IPAA auf eine bestimmte Zeit legen würde. Denn die Aufbauarbeit wurde permanent geleistet, gefordert durch die ständigen Veränderungen der Gesellschaft. Doch gerade das schnelle Reagieren auf Veränderungen war und ist eine der Stärken des IPAA. Hierzu gehört auch der ständige Auf- und Umbau, der durch das schnelle Wachstum des IPAA bedingt ist.

Viele Veränderungen, aber es gab auch eine Konstante: Heinz Fennekold. Er war es, der zusammen mit Willi Hülsmann, Karl Sauerwald auf den Betriebsrat der Hastra, Ernst Wolter, zugegangen sind und somit die Gründung des IPAA in die Wege geleitet haben.

Der erste Vorstand des IPAA bestand aus je zwei Betriebsräten der VEW und der Hastra. Mit dem ersten Geschäftsführer Fritz Bieding und dem ersten Referenten Professor Fuchs war auch ein erster Schulungsbetrieb möglich.

Für die Kollegen der Hastra ein ganz neues Gefühl, an Schulungen teilnehmen zu können und durch den Blick über den Tellerrand den Hori-

zont erweitern zu können.

Ein wichtiges Argument für die Gründung des IPAA war, dass wir auf etwa gleichem Niveau kommunizieren und eine gewisse Unternehmens- und Sprachkultur gegründet und gepflegt wird. Eine Kultur gekennzeichnet durch Fach- und Sachkenntnis und bei aller Konsequenz im Verhandeln durch einen im Ton freundlichen Umgang miteinander.

Als Höhepunkt des Seminarbetriebes wurden 1983 die Schulungstage ins Leben gerufen und zu dem begeisterten Vortrag des damaligen NRW-Innenminister Farthmann zu dem Thema „Technischer Fortschritt und soziale Gerechtigkeit“ kam bei der Zusammenkunft von so vielen Betriebsräten mit identischen Forderungen und Vorstellungen das Wir-Gefühl und man konnte das erste Mal von der IPAA-Bewegung sprechen.

Die zweite Phase des Aufbaus fand unter dem Geschäftsführer Emil Lamb statt. Der gelungene Start brachte auch einige Unruhe mit sich und von daher war es wichtig, das IPAA in ruhi-



Christoph Jentsch, ehemals Hastra, dann AVACON und ehemaliges Vorstandsmitglied beim IPAA, zur Entwicklung des Instituts.

Die Teilnahme der Betriebsräte an den Schulungsmaßnahmen des IPAA fördert im besonderen Maße die sachorientierte, überbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern. Dank und Glückwunsch für die bisher geleistete Arbeit.

Axel F. Waschmann, Vorstandsmitglied, EWE, Oldenburg





**Vorstand und Beirat des IPAA feiern das 20-jährigen Bestehen des Instituts.**

ge Fahrwasser zu lenken und dem IPAA Profil zu geben. Kritiker und Zögerer erkannten in dieser Zeit den Wert des IPAA.

Nach einer kritischen Zeit, Anfang der 90er Jahre, wurde mit Helmut Lützig ein Geschäftsführer bestimmt, der es verstand, das IPAA durch seine Erfahrung mit Menschen und sein Organisationstalent zurück auf Erfolgskurs zu bringen. In dieser Zeit waren die Auswirkungen der Re-

kommunalisierung zu bekämpfen. Hier hat sich der Informationsaustausch, speziell mit den Kollegen der VEW, sehr

positiv ausgewirkt. Ohne das IPAA und die dabei entstandenen Kontakte wären viele Kollegen, die von kommunalen Einrichtungen übernommen wurden, heute um Besitzstände ärmer.

Mit dem ständigen Anwachsen des IPAA und dessen Bedeutung kamen immer mehr Anträge auf Mitgliedschaft. Von den großen Energieversorgern wurden zunächst RWE, PreussenElektra und Bayernwerk aufgenommen. Doch bei den Anträgen von kommunalen Einrichtungen musste eine Grenze gezogen werden. Denn die Vertretungsgesetze und Tarifgefüge waren so verschieden, dass sie den Rahmen der Schulungen gesprengt und die Diskussionen und Strategien verwässert hätten.



**Betriebsratsarbeit in modernen Organisationen erfordert permanente Entwicklung - das IPAA ist hier ein optimaler Partner.**

**Jan Zilius,**  
Vorstandsmitglied,  
RWE AG, Essen

Die vorerst letzte Phase der Entwicklung und somit des weiteren Aufbaus ist die aktuelle Zeit mit dem Geschäftsführer Frank Schinke. Die von Helmut Lützig und seiner Mannschaft aufgebaute und erweiterte Institution gilt es, den neuen Herausforderungen anzupassen.

Es sah so aus, als sollte eine neue Bedrohung auf das IPAA zukommen. Denn die Befürchtung war da, dass sich die Betriebsräte nach der Marktöffnung auch untereinander als Konkurrenten begegnen und es nicht mehr zum offenen Meinungsaustausch kommen würde. Möglicherweise würden auch die Schulungen nicht mehr

besucht, weil entweder die Arbeitgeber die Finanzierung einstellen werden oder die Angst besteht, dass eventuell Strategien verraten werden. Doch nichts davon ist eingetroffen, denn alle haben wohl begriffen, dass nur ein gemeinsames Agieren erfolgreich sein kann.

Als Zeitzeuge dieser Entwicklung und als ehemaliges Vorstandsmitglied des IPAA möchte ich die Kolleginnen und Kollegen des IPAA mit einem veränderten Bibelwort zum weiteren Aufbau des IPAA ermuntern: „Ihr seid das Salz der Arbeitnehmerschaft, vielleicht nur ein Korn, aber das Korn, man wird es schmecken!“

**Für das IPAA lässt sich in besonderem Maße sagen „Nomen est omen“. Denn gerade bei Fragestellungen der Personalführung, dem Arbeitsrecht und der Arbeitswirtschaft steht es für kompetente Information und Schulung von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und vor allem von Betriebsräten. Dem IPAA ist es immer gelungen zu den jeweils dringenden aktuellen Fragestellungen in der Arbeitswelt sachliche Informationen und Hilfestellungen anzubieten. Die IPAA-Schulungen zeichnen sich ganz besonders durch ihre praktische Umsetzungsrelevanz aus.**

**Wir möchten die Gelegenheit des Jubiläums nutzen, dem IPAA für die Leistungen der vergangenen Jahre zu danken und wünschen ihm eine weiterhin so erfolgreiche Arbeit wie bisher.**

**Dr. Bernhard Bloemer**  
Vorstandssprecher der PESAG AG, Paderborn



**Schulungstage 1995**  
**„Privatisierung kommunaler Aufgaben - Eine Herausforderung für Energieversorgungsunternehmen?“**

**Kurt Rossa,**  
Oberstadtdirektor a.D., Köln  
**Margret Mergen,**  
Finanzreferentin der Stadt Karlsruhe  
**Dr. Rolf Bierwirth,**  
Vorstandsvorsitzender der Harpen AG, Dortmund  
**Dr. Fried. Plogmann,**  
Generalbevollmächtigter der WestLB, Düsseldorf  
**Ernst August Pohl,**  
Vorstandssprecher WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf  
**Michael Pagels,**  
Vorstandsmitglied der BEWAG, Berlin  
**Herbert Mai,**  
Vorsitzender der ÖTV, Stuttgart

# Das IPAA und die Frauen



**Hilde Beck war bis 2001 Vorstandsvorsitzende des IPAA. Heute ist sie Personalprokuristin bei RWE Systems.**



**Sigrid Reimer, ehemaliges IPAA-Vorstandsmitglied, ist seit 1993 Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit in den Pfalzwerken.**

Der Frauenanteil in der Energiewirtschaft ist auch heute immer noch relativ gering. Im Vergleich dazu steht das Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft gar nicht schlecht da. Ein 10prozentiger Frauenanteil bei den Mitgliedern des IPAA mag zunächst niedrig erscheinen. Bedenkt man aber, dass die Mitglieder aus der Führungsspitze der Arbeitnehmersvertretungen kommen, so ist dieser Anteil gemessen an dem Frauenanteil an den Führungskräften der Energiewirtschaft beachtlich. Mitglieder des IPAA sind laut Satzung die Vorsitzenden der Betriebsräte und ihre Stellvertreter, also nur die Spitze der Arbeitnehmervertreter. „Und hier sind immer noch die Männer in der Mehrheit“, so Sigrid Reimer, ehemaliges IPAA-Vorstandsmitglied, seit 1993 Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit in den Pfalzwerken.

„Energiewirtschaft = Männerwirtschaft - Haben Frauen eine Chance?“ hieß die erste Frauenkonferenz 1990 in Kaiserslautern. Rund 100 Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Personalbereichen, Betriebsräte, Politiker und Wissenschaftler diskutierten über die Chancen für Frauen in der vielfach

als Männerdomäne geltenden Energiewirtschaft. Dabei wurden die Situation der Frauen in der ehemaligen DDR und die Politik für Frauen in den „alten“ Bundesländern ebenso angesprochen wie die Möglichkeiten der Weiterbildung und Karriereplanung.

„Die Tagung war eine Initiierung für unsere Energiebranche insgesamt, aber insbesondere für unser Haus“, erinnert sich Sigrid Reimer, die von 1981 bis 1984 und von 1989 bis 1997 auch im Aufsichtsrat der Pfalzwerke und damit die erste Frau war, die einem Aufsichtsrat der Energiebranche angehörte. Die Pfalzwerke haben unmittelbar nach der Tagung gemeinsam mit Sigrid Reimer und dem damaligen Betriebsratsvorsitzenden einen Gleichstellungsausschuss für Männer und Frauen bei den Pfalzwerken gegründet. In einer großen Auftaktveranstaltung wurden die Inhalte (Regeln und Richtlinien) dem gesamten Management präsentiert und die Einhaltung mit einem „Muss“ verstärkt. Reimer: „Dieser Ausschuss hat in den über zehn Jahren seines Bestehens sehr erfolgreich gearbeitet und besteht heute noch. Dieser Erfolg ist auch dem IPAA zuzuschreiben,



denn hier wurden die Wege zum Umdenken in Richtung Gleichberechtigung in den Köpfen der Entscheidungsträger geebnet.“

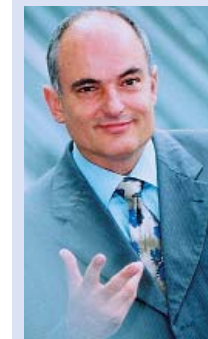
Das IPAA hat nach der ersten Frauenkonferenz immer wieder Workshops und Foren zum Thema „Frauen“ in sein Programm aufgenommen (u.a. 1992 die zweite und letzte Frauenkonferenz „Frauenförderung in den EVU“ in Dortmund).

Anfang der 90'er Jahre gab es eine Diskussion im IPAA, ob spezielle Seminare für Frauen angeboten werden sollten. Ein Versuch wurde gestartet, doch nur zwei Seminare durchgeführt, da das Etikett „für Frauen“ nicht angenommen wurde.

„Durch das IPAA werden viele wertvolle Impulse vermittelt, damit wir in der Energiewirtschaft dem Ziel - der Gleichstellung von Frauen im

Beruf - näher kommen. Besonders wertvoll ist die Möglichkeit über das IPAA Verbindungen herzustellen und Erfahrungen auszutauschen“, stellt Hilde Beck (von 1998-2000 IPAA Vorstandsvorsitzende und heute Personalprokuristin bei der RWE Systems AG) fest. „Gerade das IPAA trägt dazu bei, dass Frauen die Chancen wahrnehmen und den Mut finden Leitungs- und Führungspositionen einzunehmen.“

**„Energiewirtschaft = Männerwirtschaft - Haben Frauen eine Chance?“ hieß die erste Frauenkonferenz 1990 in Kaiserslautern.**



**Das IPAA hat in seiner 25-jährigen Geschichte einen wertvollen Beitrag für eine konstruktive Mitbestimmung im Unternehmen geleistet. Die Kenntnis der Rechte und Pflichten der**

**unterschiedlichen Gremien und Organe im innerbetrieblichen Dialog vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in der Energiebranche haben IPAA zu einer unverzichtbaren Institution gemacht, die Wissen, Erfahrung, Qualität und Kostengünstigkeit verbindet.**

**Dr. Bernhard Beck,  
Mitglied des Vorstandes,  
EnBW Energie-Baden-Württemberg AG,  
Karlsruhe**



# Aufbruch in den Osten



*Irmgard Lawnik, sie gehört seit 1990 dem ersten acht Personen umfassenden Betriebsrat der MEAG an, berichtet über die Anfänge in den neuen Bundesländern.*

*Bei den Schulungstagen 1990 ging es um das Zusammenwachsen der west- und ostdeutschen Energiewirtschaft.*

**IPAA SCHULUNGSTAGE '90**  
am 26./27. November 1990  
im Gokhald der Westfakultät in Dortmund



Die umwälzenden Veränderungen in der DDR, auch im Bereich der Energieversorgung, waren eine große Aufgabe für die Betriebsräte und somit auch für das IPAA als deren Aus- und Weiterbildungsinstitut. Fragen der Mitbestimmung, Betriebsverfas-

sung und andere unternehmens- und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Arbeitnehmervertretung mussten so schnell wie möglich vermittelt werden.

Bereits im April 1990, nur fünf Monate nach dem Fall der Mauer, veranstaltete das IPAA in Dortmund die Konferenz „Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft“. An dieser zweitägigen Informationsveranstaltung nahmen 90 Teilnehmer, Mitglieder der Direktorate und der betrieblichen Gewerkschaftsleitungen teil. Referenten aus der BRD unterrichteten die Teilnehmer aus der DDR über aktienrechtliche Rahmenbedingungen. Das zweite Zusammentreffen, einen Monat später ebenfalls in Dortmund, stand unter umgekehrten Vorzeichen. In der Vorbereitungskonferenz „Partnerschaft mit Sachverstand“ vermittelten

namhafte Referenten aus der DDR den leitenden Mitarbeitern und Betriebsräten der westdeutschen EVU notwendiges Wissen über die geschichtliche Entwicklung der DDR-Energiewirtschaft, über die damalige Situation und die zukünftigen Gestaltungsaufgaben und -probleme.

Selbstverständlich war das Zusammenwachsen Thema auf den 8. Schulungstagen 1990, die nach den Worten Heinz Fennekolds den Grundstein dafür legen sollten, dass „auf der Grundlage eines guten menschlichen und kollegialen Miteinanders für einen wichtigen Teil des wirtschaftlichen Lebens, nämlich die Energieversorgung, die technischen, ökonomischen, aber auch die sozialen Fragen im Sinne der Menschen des nunmehr vereinten Deutschlands gelöst werden.“

Im April 1991 startete in Reinsberg/Sachsen die neue Konferenz-Reihe „Das aktuelle IPAA-Gespräch in Ostdeutschland“ zu aktuellen Fragen der Unternehmens- und Arbeitnehmermitbestimmung der EVU in den neuen Bundesländern. Im Oktober des Jahres nahmen über 200 Teilnehmer aus 41 Energieversorgungsunternehmen aus Ost- und Westdeutschland in Dortmund an

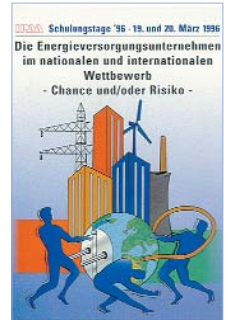
der Konferenz „Licht und Schatten - das Engagement westeuropäischer EVU in Ostdeutschland“ teil, auf der sich renommierte Referenten sowohl mit der notwendigen Sanierung der ostdeutschen Energieversorgung und den damit verbundenen Beschäftigungsproblemen, den rechtlichen Aspekten der Elektrizitätsversorgung in den neuen Bundesländern, der Investitionspolitik westdeutscher EVU, als auch mit den Kooperationschancen westeuropäischer EVU und der europäischen Perspektive auf dem ostdeutschen Markt beschäftigten.

Ein Jahr später begann das IPAA mit der praxisnahen Schulung. Am 1. Januar 1992 wurde Bärbel Malkowski eingestellt, ihre anfangs ausschließliche Aufgabe: die Durchführung der Seminare vor Ort.

Die ersten ostdeutschen Unternehmen, die 1992 dem IPAA beitraten, waren die MEAG und die Mitgas. Die Erwartungen der ostdeutschen Betriebsräte war die schnelle Aus- und Weiterbildung, z.B. Einführung in das Betriebsverfassungsgesetz und Lehrgänge zur Betriebsratsarbeit. Da die MEAG und Mitgas am besten wussten, wo der Schuh drückt, beteiligten sie sich von Anfang an an der Themenfindung und Gestaltung der Seminare.

Irmgard Lawnik, seit 1990 gehört sie dem ersten acht Personen umfassenden Betriebsrat der MEAG an, beschreibt die Anfänge: „Schwierigkeiten bereiteten anfangs die Anerkennung bei unseren westdeutschen Kollegen und die Unterstützung bei der Bewältigung der Probleme, die durch die Wiedervereinigung entstanden waren. Lange Zeit waren wir die einzigen Vertreter der Ostunternehmen, und deshalb immer etwas Außenseiter.“

Das größte Problem der ostdeutschen Energieversorger war der Personalabbau in den Unternehmen, den die westdeutschen Kollegen erst vor kurzem und dann unter wesentlich besseren Bedingungen kennenlernen mussten. Dass dieses heikle Thema in den meisten Fällen sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen geregelt werden konnte, schreibt Irmgard Lawnik nicht zuletzt den IPAA-Schulungen zugute. „Die Seminare des IPAA haben die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, dass die ostdeutschen Arbeitnehmervertretungen gleichberechtigt verhandeln konnten. Sie schafften gleiche Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit in den Unternehmen der Energiewirtschaft.“



**Schulungstage 1996  
„Die Energieversorgungsunternehmen im nationalen und internationalen Wettbewerb - Chance und/oder Risiko“**

**H. A. Litztenroth**, Geschäftsführer GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg  
**Wolfgang Clement**, Minister des Landes NRW für Wirtschaft, Technologie und Verkehr, Düsseldorf  
**Detlef Samland**, Mitglied des Europaparlaments, Essen  
**Henk van Eerten**, Vorstandsmitglied der Eneco AG, Rotterdam  
**Dr. Bernd Balzerei**, Vorstandsmitglied der BEWAG, Berlin  
**Hans-Jürgen Arndt**, Vorstandsmitglied der Badenwerk AG, Karlsruhe  
**Ursula Engelen-Kefer**, Stellv. Vorsitzende des DGB, Düsseldorf

# Bildungsarbeit in den neuen Ländern



**Ernst Lückert, Betriebsratsvorsitzender VEAG, PSW Hohenwarte in Thüringen, schildert die Auswirkungen der Bildungsarbeit nach der Wende.**

**Herzlichen Glückwunsch dem IPAA und dem seit 25 Jahren erfolgreichem Konzept. Die Einrichtung ist als Plattform für den Energieaustausch und der Weiterbildung der Funktionsträger und aller am Personalgeschehen Beteiligten nicht mehr wegzudenken. Bewährtes soll beibehalten werden und deshalb weiter so in allen folgenden Jahren.**

Peter Jahnke  
Generalbevollmächtigter,  
GASAG, Berlin

Für die Menschen in der ehemaligen DDR brachte die Wende viele Veränderungen mit sich. Das galt im besonderen Maße für die Arbeitnehmer, die sich unter völlig anderen Bedingungen in den Betrieben mit den neuen Arbeitgebern auseinandersetzen mussten. So nahmen die Betriebsräte der VEAG - damals noch VK AG - schon früh nach der Wende Kontakt mit dem IPAA auf, als es um die Unterstützung in der Aufsichtsratsarbeit ging, um den Gesamtbetriebsrat und um die Neuordnung der VEAG. Zwar wurde die VEAG erst 1997 ordentliches Mitglied im IPAA, doch unkomplizierte Kontakte und konkrete Unterstützung wurde den Arbeitnehmern der VEAG unbürokratisch zuteil.

Die VEAG wurde 1991 gegründet und hat im Frühjahr 1991 die Rechtsnachfolge der ehemaligen DDR-Kombinate „Braunkohlenkraftwerke“ und „Verbundnetze Energie“ angetreten. Als Geburtsurkunde der VEAG gilt der Stromvertrag vom 22. August 1990.

In Seminaren des IPAA lernten sich Betriebsräte der einzelnen Energieversor-

gungsunternehmen kennen. Es kam über diese Seminare zum Erfahrungsaustausch. Vor allem in der unmittelbaren Startphase standen uns die Betriebsräte um Heinz Fennekold mit Rat und Tat zur Seite. Für diese Unterstützung sind wir noch heute dankbar.

Freundschaften wurden mit den Kolleginnen und Kollegen von RWE, VEW, PreussenElektra und Bayernwerke geschlossen. Inhaltlich wurden diese Treffen äußerst wichtig, denn es ging um Absprachen zu Betriebsvereinbarungen, den Umgang mit Personalabbau, über Stellenpläne und soziale Angelegenheiten. Es gab ja keine Erfahrung, weder auf der Arbeitgeberseite noch auf der Arbeitnehmerseite. „Durch die Seminare des IPAA hatten die Arbeitnehmer in der ersten Zeit nach der Wende sogar einen leichten Wissensvorsprung. Wir wollten ja vergleichbare Betriebsvereinbarungen, die es im Westen gab, auch haben. Manches haben wir erreicht, aber uns wurden auch Grenzen und Schwierigkeiten deutlich gemacht.“

Die Mitgliedschaft im IPAA sowie die gezielte Teilnahme an Seminaren und insbesondere den jährlichen IPAA-

Schulungstagen in Dortmund halfen und helfen den Arbeitnehmervertretern, Probleme und Gesamtzusammenhänge besser zu erfassen und betriebsübergreifend Lösungen im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu finden. Wir sind stolz, dass in der Zwischenzeit auch das Qualifizierungszentrum der VEAG in Lübbenau im Spreewald ein fester Veranstaltungsort für IPAA-Seminare geworden ist. Gezielte Schulungen, konkret am Bedarf orientiert, haben uns gerade auch in den beiden letzten Jahren geholfen, die erneuten Umstrukturierungsprozesse besser zu begleiten. Die Betriebsräte der jet-

zigen Vattenfall Europe Generation AG & Co. KG als Nachfolgeunternehmen der VEAG, werden auch zukünftig das IPAA als Bildungsplattform nutzen und gemeinsam Lösungen für die vor uns liegenden schwierigen Fragen zu finden.

Im Namen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der VEAG bedanken wir uns für die unkonventionelle Hilfe nach dem Prozess der Veränderungen, den die ostdeutsche Energiewirtschaft nach 1990 erlebt hat, stellvertretend bei Heinz Fennekold, Gerhard Schüngel, Frank Schinke und insbesondere bei Hilde Beck.

Glück auf!



**Als 1978 das IPAA von Heinz Fennekold gegründet wurde, waren wir alle von dieser Idee fasziniert. Zu diesem Zeitpunkt wurde ich Betriebsrat.**

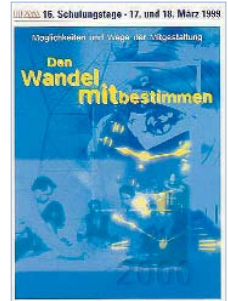
**Durch jahrelange Zusammenarbeit in den Jugendgruppen der VEW war mir das Anspruchsdenken an zielgerichtete Inhalte und Referenten voll und ganz bewusst. Die Gewerkschaften beäugten diese Entwicklung zunächst mit Argwohn, war diese Art der Weiterbildung doch bisher ihr Terrain.**

**Die Entwicklung und die jährlichen IPAA-Schulungstage in Dortmund sorgten aber in kürzester Zeit dafür, dass alle gesellschaftlichen Gruppen den positiven Einfluss dieser Einrichtung erkannten. Namhafte Referenten der Bundesrepublik gaben sich bei diesen Seminaren die Klinke förmlich in die Hand.**

**Persönlich profitiere ich noch heute in meiner Personalarbeit von diesen Erfahrungen und möchte sie nicht missen.**

**Dem Institut wünsche ich weiterhin gute Erfolge und das Engagement werde ich auch künftig unterstützen**

**Dieter Bührnheim, Geschäftsführer, AVE, Halle/Salle**



**Schulungstage 1999 „Den Wandel mitbestimmen - Möglichkeiten und Wege der Mitgestaltung“**

Stefan Eckart,  
Eckart + Partner GmbH, Managementberatung für Unternehmenskommunikation, München  
Prof. Dr. Willy Bürkle,  
Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften  
Prof. Karl-Heinz Briam,  
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Arbeitsdirektor a.D. der Volkswagen AG, Vorsitzender der Kommission Mitbestimmung  
Dr. Th. Schoeneberg,  
Vorstandsmitglied der PreussenElektra  
Fritz Schuller,  
Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der Hewlett Packard GmbH, Böblingen  
Herbert Mai,  
Vorsitzender der Gewerkschaft ÖTV, Stuttgart  
Dr. Kurt Lange,  
Vorstandsmitglied der BEWAG, Berlin



# Liberalisierung - neue Herausforderungen für Betriebsräte



**Adi Dinkel, stellvertretender Konzernaufsichtsratsvorsitzender EnBW AG, stellt die veränderten Arbeitsbedingungen für die Betriebsräte nach der Liberalisierung des Strommarktes dar.**

Die Liberalisierung des Energiemarktes hat für die Betriebsräte viele Fragen aufgeworfen. Sie sahen sich jetzt mit völlig neuen Problemen konfrontiert. Bereits Ende der 80er Jahre hat die EU in einem Jahre dauernden Prozess den freien Zugang zum Strom gefordert.

Mit dem Abschluss der

Energierichtlinie wurde in ihrem Sinne die Monopolstellung der EVU aufgebrochen. Das veränderte die Lage völlig. Hatte früher noch „Anschlusszwang“ gegolten, konnte der Kunde seinen Stromlieferanten jetzt frei wählen. Mit der Folge, dass die EVU zu direkten Konkurrenten wurden.

Die Liberalisierung bedeutete für die Unternehmen eine umfassende Neustrukturierung und neue inhaltliche

Themen beherrschten den Unternehmensalltag. In einem Unternehmen, das nie im Wettbewerb stand, hat sich natürlich ein ganz anderes Klima entwickelt. Erfolgreiches Wirtschaften war in unserer Branche nie dem Konkurrenzdruck unterworfen. Die Neuausrichtung auf dem liberalisierten Energiemarkt führte bei den EVU sehr schnell zu einem bisher nie dagewesenen Kostendruck. Das Schreckgespenst eines deutlich spürbaren Personalabbau - flankiert mit sozialverträglichen Frühruhestandsregelungen - holte jetzt auch unsere Unternehmen ein.

Begriffe aus dem Englischen wie „Lean Management“, „Lean Production“, „Reengineering“, „Benchmarking“ und „Controlling“ machten deutlich, dass eine neue Unternehmenskultur geboren wurde. Mit Neuorganisation, mit flacher Hierarchie, mit weniger Hierarchie sollte die Eigenverantwortung gestärkt und das Bewusstsein des Einzelnen in Bezug auf die veränderten Umfeldbedingungen gefördert werden. Denn das Ergebnis eines Unternehmens ist ja die Summe der Leistungen aller Beteiligten.

Diese Veränderungen waren für die Betriebsräte eine große Herausforderung. Veränderungen, Ängste, Fragen über Fragen der Belegschaft

forderten die Betriebsräte zum aktiven Handeln auf. Die Mitarbeiter kamen mit Fragen wie „Was passiert mit mir?“, „Werde ich möglicherweise wegrationalisiert?“, „Habe ich meine Arbeit noch in Zukunft?“ und „Muss ich vielleicht umziehen?“

In diesen schwierigen Zeiten erwies sich das IPAA als Leuchtturm in stürmischer See. Obwohl zu befürchten war, dass die Liberalisierung die einzelnen Betriebsräte auch untereinander zu Konkurrenten macht, überwog für alle Beteiligten der Nutzen des IPAA. Man musste nur über den Tellerrand schauen: Bei der Automobilindustrie gab es von Anfang an den Wettbewerb untereinander. Trotzdem arbeiten die Betriebsräte dieser Branche unter dem gewerkschaftlichen Dach miteinander an gemeinsamen Lösungen.

Das IPAA hat sehr schnell erkannt, dass durch die Liberalisierung eine Menge Arbeit auf die Betriebsräte zukommt und reagierte: Nur mit umfangreichen Schulungen, Fachvorträgen und IPAA-Seminaren waren für Betriebsräte die Wissensdefizite aufzuarbeiten. Damit konnten die Betriebsräte den schwierigen Veränderungsprozess im Interesse der Belegschaft als ernsthafter und glaubwürdiger Partner bestreiten. Auch bei den Schulungsta-

gen wurde das Thema „Liberalisierung“ aufgenommen.

Gleichzeitig zur Liberalisierung veränderte sich auch in Baden-Württemberg die Situation auf dem Energieversorgungsmarkt. 1997 fusionierten die Energieversorgung Schwaben (EVS) und das Badenwerk (BW) zur Energie Baden-Württemberg (EnBW). In dieser Phase stellten die Betriebsräte ihre Stärke durch Einigkeit im Handeln unter Beweis. Die Betriebsräte konnten ihre Stellung noch durch ihre Arbeit im Aufsichtsrat verstärken, denn EnBW war ja als Aktiengesellschaft gegründet worden.

Wir gestalten diesen schwierigen Prozess mit, wir haben uns nicht mutlos in die Ecke verkrochen und nicht alle neuen Ideen abgelehnt, sondern wir versuchten auf Grund der vielen Sachargumente das Beste aus dieser Situation zu machen.

Umfassende, in die Zukunft weisende Regelungen und Vereinbarungen konnten wir aufgrund unserer aktiven Mitgestaltung für unsere Beschäftigten als soziales Sicherungsnetz abschließen. Es bleibt festzustellen, die Liberalisierung auf dem Energiemarkt hat die betriebliche Arbeit der Betriebsräte von Grund auf verändert.



## Schulungstage 1998 „Liberalisierung des Energiemarktes - Auswirkungen auf die EVU, die MitarbeiterInnen und die Mitbestimmung“

**Dr. Heinz Klinger,** Präsident des VDEW, Frankfurt/Main, Vorsitzender des Vorstandes der Isar-Amperwerke AG, München  
**Gerhard Schröder,** Ministerpräsident des Landes Niedersachsen, Hannover  
**Prof. Dr. H. Berg,** Lehrstuhl Wirtschaftspolitik, Universität Dortmund  
**Dr. Hans-Dieter Harig,** Vorstandsvorsitzender der PreussenElektra AG, Hannover  
**Roland Farnung,** Vorstandsvorsitzender der RWE Energie AG, Essen  
**Hans-Willi Hefekäuser,** Leiter des Geschäftsbereichs Regulierungsstrategien, Wettbewerbs- und Preispolitik der Deutsche Telekom AG, Bonn  
**Dr. Hans-Jürgen Budde,** Geschäftsführer des Verbandes der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V., Essen



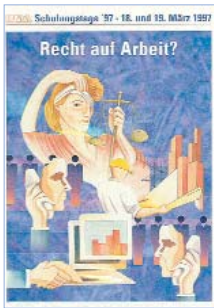
**„Wissen ist Macht“ - In diesem Sinne steht das IPAA als „Marke“ für Kompetenzentwicklung von Betriebsräten in der Energiewirtschaft.**

**Karl-Heinz Faust,** Geschäftsführer, DEW, Dortmund

Themen beherrschten den Unternehmensalltag. In einem Unternehmen, das nie im Wettbewerb stand, hat sich natür-



# Das Lehrgangskonzept - eine runde Sache



Schulungstage 1997  
**„Recht auf Arbeit?“**  
 Prof. Dr. Friedhelm Farthmann,  
 Mitglied des Landtages NRW, Düsseldorf  
 Prof. Dr. Klaus Klemmer,  
 Präsident des RWI, Essen  
 Klaus Zwickel,  
 1. Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt  
 Dr. Georg Obermeier,  
 Vorstandsvorsitzender VIAG AG, München  
 Dr. Martin Büscher,  
 Privatdozent, Leiter des Sozialamtes der ev. Kirche



**IPAA heißt für die Betriebsräte der Energiewirtschaft: aktuelle, hocheffiziente und damit Wirkungsgrad steigernde Vermittlung von Fachwissen.**

**Gerd Spaniol,**  
 Vorstandsmitglied, RWE Rheinbraun, Köln

Das Aus- und Weiterbildungsprogramm des IPAA ruht auf vier Säulen: Die **Grundseminare** sind die „Starthilfe“ für neue Betriebsratsmitglieder, die möglichst schnell ihr Engagement in aktive und effektive Betriebsratsarbeit umsetzen wollen. Ältere Betriebsräte können hier ihr Wissen auffrischen. Aufgrund der Komplexität des Stoffes laufen die Grundseminare über eine Woche. Das Grundwissen wird in **Aufbau-seminaren** vertieft. Veränderte Rahmenbedingungen verlangen weiterführende betriebsverfassungsrechtliche, betriebswirtschaftliche, personalpolitische Grundlagenkenntnisse.

Die dritte Säule sind die **Kurzseminare** über drei Tage, die in sehr straffer Form Spezial-Probleme behandeln. Sie greifen aktuelle Themen ebenso auf wie Rechtsfragen, deren richtige Lösung etwas komplizierter ist.

In den **Tagesseminaren** gehen die Dozenten im Rahmen eines Workshops kurz und präzise auf die jeweilige Thematik ein. Die Unterneh-

menspolitik ändert sich rasch. Betriebsräte informieren sich. Die Workshops vermitteln in komprimierter Form die wesentlichen aktuellen rechtlichen Kenntnisse.

Zum Konzept aller IPAA-Seminare gehört gut vorbereitetes Informationsmaterial. Die Seminarinhalte sind in sich geschlossen. Zum Beispiel wird in einem Seminar zur Frage der Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten nicht nur der Teilbereich „Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz“ herausgestellt. Um den Kollegen und Kolleginnen den arbeitsrechtlichen Gesamtzusammenhang deutlich zu machen, wenn es um Mitbestimmung bei Eingruppierung, Einstellung, Versetzung, Kündigung geht, werden Arbeitsrecht und Betriebsverfassungsrecht kombiniert.

In den 25 Jahren haben sich die Themen und die Dauer der Seminare geändert. Früher wurden auch Randgebiete, die eigentlich einen hohen Stellenwert haben, diskutiert (beispielsweise Suchtgefahr im Betrieb). In der heutigen durch Fusionierung und Globalisierung geprägten Zeit sind diese Themen jedoch weit in den Hintergrund gerückt, da die Situation für die

Betriebsratsgremien sehr bedrückend ist. Immer häufiger nachgefragt werden Schulungen zu aktuellen Problemen, die oft als eintägige Inhouse-Seminare durchgeführt werden. Die kleine Mannschaft des IPAA ist in der Lage, mit dem Schulungsangebot sehr schnell auf die sich ändernden Bedürfnisse zu reagieren. Geschäftsführer Frank Schinke: „Wir haben als IPAA einen enormen Vorteil gegenüber anderen Aus- und Weiterbildungsinstituten. Wir sind eine Selbsthilfeeinrichtung unserer Mitglieder. Die Betriebsräte sind als Mitglieder erfasst und arbeiten im Beirat mit, d.h. aus jedem Unternehmen sind im Rahmen unserer Beiratsstruktur die Kollegen und Kolleginnen vertreten. Aus diesem Kreis kommt ein sehr großes Feedback, in dem gesagt wird, was im Augenblick unter den Nägeln brennt. Die Themen greifen wir auf. Obwohl wir nur eine kleine Truppe sind, sind wir in der Lage - das war 1978 auch ein Gründungsziel - sehr kurzfristig auf die Anforderungen aus den Unternehmen zu reagieren. Zum anderen erkennen wir natürlich auch selbst wo Bedarf ist und stellen unser Schulungsprogramm darauf ab oder um. Aber ich warne immer davor, ausschließlich Inhouse-Schulungen zu besuchen. Die Kommunikation mit Betriebsräten aus anderen



Unternehmen ist sehr wichtig - erfahren, wie andere die Probleme lösen, kann bei Problembehebung im eigenen Unternehmen hilfreich sein.“

Wichtig ist dem IPAA das Votum der Seminar-Teilnehmer. Aus diesem Grunde gibt es zu jedem Seminar einen ausführlichen Bewertungsbogen. Die Ergebnisse dieser Teilnehmerbefragungen

**25 Jahre IPAA stehen für eine hochqualifizierte unternehmens- und gewerkschaftsübergreifende Bildungseinrichtung, die in ihren professionellen und zugleich günstigen Seminaren auch**

**immer die Mitbestimmung in den Mittelpunkt gestellt hat. Bereits im Vorfeld der Liberalisierung des Strommarktes haben die Referenten ihre Teilnehmer auf den Wettbewerb und auf die sich daraus ergebenden Wandlungen unserer Branche bestens vorbereitet.**

**Ebenso hat das IPAA schon immer den Dialog in und zwischen den Energieversorgern forciert und die Unternehmenskultur in unserer Branche kooperativ gefördert. Dieses anspruchsvolle Engagement wünsche ich dem Institut auch für die Zukunft.**

**Günther Kwaschnik,**  
 Arbeitsdirektor, HEW AG, Hamburg

*Das IPAA ist eine Begegnungsstätte, ein Forum des überbetrieblichen qualifizierten Austausches, das gerade in stürmischen Zeiten immer wichtiger wird. Dabei kreiert es eine angenehme Atmosphäre, die frei von ideologischen Auseinandersetzungen ist. So ist es ein idealer Begleiter durch den Wandel der Energiewirtschaft.*

*Peter Böhm  
Vorstandsmitglied,  
Hein Gas, Hamburg*

*Die Schulungstage im Goldsaal des Dortmunder Kongresszentrums sind immer gut besucht. Wegen Platzmangels finden sie 2003 erstmals in der größeren Halle 2 statt.*



bestätigen immer wieder neu: „Das, was ihr macht, ist gut und richtig - macht weiter so!“

Die Qualität liegt auch darin begründet, dass das Programm nicht grauer Theorie entspringt, sondern von Praktikern für Praktiker konzipiert wird. Jährlich treffen sich Vorstand, Beirat und Geschäftsführung, um in einer Konferenz das Schulungsprogramm des Folgejahres festzulegen. Feste Bestandteile des Bildungskonzepts sind darüber hinaus die „Nachmittagsgespräche“, in denen der IPAA-Vorstand mit den Verantwortungsträgern der Energieversorgungsunternehmen, den Arbeitsdirektoren und Personalprokuristen einen intensiven Gedankenaustausch pflegen. Last but not least sind die renommierten Dozenten ein Garant für den Erfolg. Rechtsanwälte, Richter, Universitäts- und Fachhochschuldozenten, führende Persönlichkeiten aus Instituten, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, den Gewerkschaften und

den Energieversorgungsunternehmen selbst konnten in einem festen Dozentenpool zusammengeführt werden.

### **Schulungstage - der Blick über den Gartenzaun**

Bundes- und Landesminister, Vorstände der Mitglieds- und anderer Unternehmen, Gewerkschaftsvorsitzende zieren auch die Referentenliste der seit 1983 jährlich stattfindenden Schulungstage, die zukunftsorientierte Themen und Thesen aufgreifen und über aktuelle Themen der Energiepolitik informieren. Sie sind alljährlicher Treff für Betriebsräte und Führungskräfte der Energieversorgungsunternehmen in Deutschland. Die Teilnehmerzahl hat einen rasanten Aufschwung genommen. 2002 kamen rund 680 Betriebsratsmitglieder und Vertreter aus den Unternehmen nach Dortmund - so viele, dass der Goldsaal des Dortmunder Kongresszentrums Westfalenhallen aus den Nähten platzte und ein Umzug in die größere Halle 2 notwendig macht. Schon früh wurden auf den Schulungstagen Themen wie alternative Arbeitszeitmodelle, Liberalisierung und Globalisierung der Energiewirtschaft thematisiert. Wesentlicher Bestandteil der Schulungstage ist - neben den hochkarätigen Vorträgen - aber auch die Kommunikation unter den Betriebsräten.

## **Schulungsbedarf heute größer denn je**

*Das IPAA wurde vor 25 Jahren gegründet, um Chancengleichheit zwischen Betriebsräten und Unternehmensführung herzustellen. Gilt das Ziel auch heute noch?*

**Schinke:** Das Ziel gilt heute mehr denn je. Die Betriebsratskollegen und -kolleginnen leben in einer Zeit, die durch viele Fusionen geprägt ist. Fusionen bergen für die Arbeitnehmer die Gefahr, Rechte, tarifvertragliche Ansprüche etc. zu verlieren. Um dies zu verhindern, müssen die Betriebsräte heute um so mehr auf gleicher Augenhöhe mit den Arbeitgebern stehen.

*... die Betriebsräte müssen also noch mehr auf Zack sein, weil die Gegner größer und mächtiger geworden sind...*

**Schinke:** Es gab gute Zeiten für Betriebsratsarbeit, in denen die Kollegen in den Betriebsversammlungen zusätzliche Leistungen, also Erfolge, verkaufen konnten. Im Augenblick geht es darum, das Erreichte zu bewahren und Sorge dafür zu tragen, dass kein Abbau stattfindet. Der Wettbewerb ist enorm, dadurch entsteht die Gefahr, dass die Unternehmen versuchen, sich durch Leistungsabbau einen, wie ich meine, zeitlich nur kurzfristigen Vorteil zu verschaffen.

Das hat dann Sogwirkung, andere ziehen hinterher. Damit haben die Betriebsratsgremien zur Zeit zu kämpfen.

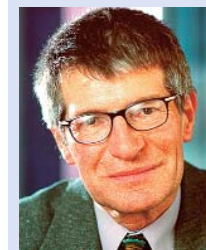
*Bereitet das IPAA die Betriebsräte darauf vor?*

**Schinke:** Neben unserem breit gefächerten Schulungsangebot mit jährlich 70 bis 80 Seminaren zu den Themen Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsrecht, in dem aber auch die betriebswirtschaftliche Situation eine große Rolle spielt, werden wir zunehmend gefordert, spezielle Inhouse-Schulungen für die Betriebsratsgremien durchzuführen, um direkt auf die manchmal doch sehr spezifische Problematik einzugehen. Mit unserem sehr gut geschulten Dozentenstamm sind wir in der Lage, die Kollegen fachkundig auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten.

*Das Angebot des IPAA ist also nicht nur größer, sondern auch flexibler geworden.*



**Frank Schinke ist seit 1999 Geschäftsführer des IPAA.**



**25 Jahre IPAA stehen für kontinuierliche Fortbildung und Schulung von Betriebsräten und Mitarbeitern und damit auch für deren Identifikation mit ihren Unternehmen und der Branche.**

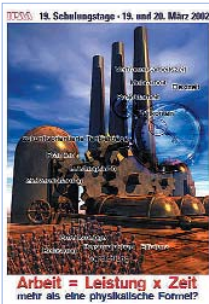
*Dr. Klaus Schmidt,  
Kfm. Vorstand, EWR AG, Worms*





**Nur kompetente Betriebsräte können mithelfen, Unternehmen in ihrer Entwicklung voran zu bringen. Dafür steht das IPAA seit 25 Jahren**

**Peter Hecker Personalvorstand Avacou AG, Helmstedt**



**Schulungstage 2002 „Arbeit = Leistung x Zeit - mehr als eine physikalische Formel!“**

**Lars G. Josefsson**, President & Executive Chief, Vattenfall AB, Stockholm  
**Wolfgang Schiller**, Geschäftsführer DHL Worldwide Express GmbH, Frankfurt  
**Frank Bsirske**, Vorsitzender der Gewerkschaft ver.di  
**Henk van Erten**, Unternehmensberater für den Energiemarkt, Hazerswoude (NL)  
**Hartmut Geldmacher**, Leiter Personal, E.ON Energie AG  
**Lars Herrmann**, Partner von Dr. Hoff, Weidinger und Herrmann, Arbeitszeitberatung, Berlin

**Schinke:** Die Betriebsräte stehen unter enormem Zeitdruck. Der ständige Wandel, unternehmerische Umstrukturierungen fordern die Betriebsräte in einem sehr hohen

Ausmaß. Deshalb sind an uns die Anforderungen gestellt worden, auch in kürzeren Zeiträumen als in einer Woche, Situationen annehmen und aufarbeiten zu können.

Selbstverständlich haben sich auch die Themen geändert. Früher wurde auch schon einmal über die gesunde Ernährung in den Kantinen nachgedacht. Diese Zeiten sind vorbei, dazu hat keiner mehr Zeit. Auch Randgebiete, wie Suchtgefahr im Betrieb, die eigentlich einen hohen Stellenwert haben, sind in den Hintergrund gerückt, da die Situation für die Betriebsratsgremien im Augenblick sehr bedrückend ist. Deswegen nehmen, wie schon erwähnt, die Inhouse-Schulungen zu. Es sollten aber nicht ausschließlich Inhouse-Schulungen besucht werden, denn Erfahrungen aus anderen Unternehmen können bei der Problembewältigung im eigenen Haus durchaus hilfreich sein.

*Die Kommunikation ist auch das Argument für die jährlichen Schulungstage, auf denen sich die Mehrheit der Betriebsräte trifft.*

**Schinke:** Durchaus. Die Schulungstage, die im übrigen auch Geburtstag haben, sie werden 20 Jahre alt, sind auch als ein Kommunikationsforum gedacht. Sicherlich werden im März wieder 700, wenn nicht mehr, Betriebsratskolleginnen und -kollegen teilnehmen. Zwischen den Seminaren und bei den abendlichen Gesprächen ist die Kommunikation untereinander ein Angebot, das sehr gern angenommen wird. So entstehen neue Kontakte, die für den Erfahrungsaustausch sehr wichtig sind, andere werden wiederbelebt.

*Sind die Betriebsräte durch die 25-jährige Arbeit des IPAA selbstbewusster geworden, können sie sich in dieser schwierigen Zeit besser durchsetzen?*

**Schinke:** Das ist problematisch. Die Betriebsräte sind ja kein konstantes Gremium, das langfristig zusammenbleibt wie die Personalverwaltungen, die auf ein umfassendes Wissen zurückgreifen und so besser beurteilen können, wie Kompromisse, Verabredungen oder Regelungen entstanden sind. Betriebsräte werden alle vier

Jahre neu gewählt, und in unserer sehr schnelllebigen Zeit scheiden viele alte Kollegen, bei denen das Wissen vorhanden war, aus unterschiedlichen Gründen aus, junge treten an ihre Stelle. Das für die tägliche Arbeit notwendige Wissen, das in den Betriebsräten durch Diskussionen gesammelt wurde, Beziehungen untereinander und Beziehungen zur Arbeitgeberseite brechen so oftmals abrupt ab. Weil das so ist, ist der Schulungsbedarf zur Zeit wesentlich höher, denn wir müssen die neuen Betriebsratsmitglieder in Grund- und Aufbaueminaren auf ihre Aufgaben vorbereiten. Deshalb kann nicht gesagt werden, das Selbstbewusstsein hat sich in den 25 Jahren gestärkt, es muss durch neue Verantwortungsträger in deren Arbeitsbereichen immer wieder entwickelt und gelebt werden.

*Eine Sisyphusarbeit, andererseits eine dauerhafte Existenzgrundlage für das IPAA.*

**Schinke:** Eine richtige und interessante Betrachtungsweise. Die Zusammenarbeit mit immer wieder neuen Personen ist aber auch das, was unsere Arbeit so spannend macht, auch für die Betriebsräte, die sich immer wieder auf Neuerungen auch innerhalb des eigenen Kreises einstellen müssen.

Wie alles, hat aber auch das Vor- und Nachteile. Wenn ein Betriebsratsgremium über eine lange Zeit Bestand hat, haben sich Arbeitgeber und -nehmer in vielen Verhandlungen auf einander eingestellt und erkennen schneller, wo sind Grenzen erreicht sind oder wo es sich noch lohnt, in Verhandlungen Verbesserungen zu erreichen. Durch das Ausscheiden von langjährigen Mitbestimmungsträgern, geht schon viel Wissen verloren.

*Auch dadurch, das viele Betriebsratsmitglieder als Arbeitsdirektoren oder Personalchefs auf die andere Seite wechseln?*

**Schinke:** Das bleibt nicht aus. Ein Betriebsrat, der sehr viel mit Personal zu tun hatte, will sich beruflich weiterentwickeln. Ich kann mir aber schon vorstellen, dass die Betriebsratsmitglieder lieber mit einem Arbeitsdirektor zusammenarbeiten und verhandeln, den sie kennen, der genau weiß, welche Rechte und Pflichten sich aus der Zusammenarbeit ergeben.

*2001 haben sie 137 Seminare durchgeführt. Wann ist ihre Kapazitätsgrenze erreicht?*

**Schinke:** 2001 war ein Spitzenjahr, in dem verschiedene Einflüsse zusammenkamen. Es gab die Einführung des



**Schulungstage 2000 „Energiewirtschaft der Zukunft - vom Partner zum Konkurrenten - vom Partner zum Konkurrenten zum Partner“**

**Lüder Schumacher**, Deutsche Bank, London  
**Peter Schildge**, Direktor RWE Energie AG  
**Dr. h. c. Lothar Späth**, Vorstandsvorsitzender Jenoptik AG, Jena  
**Dr. Klaus Kasper**, Vorstandsmitglied EnBW Energie Baden-Württemberg AG  
**Dr. A. Rottenbacher**, Vorstandsmitglied Ampère AG, Berlin  
**Ruedy Baarfuß**, Managementzentrum, St. Gallen  
**Günther Kwaschnik**, Vorstandsmitglied Hamburgische Electricitäts-Werke AG  
**Hans-Jürgen Arndt**, Vorstandsmitglied EnBW Energie Baden-Württemberg AG  
**Lutz Freitag**, Mitglied des DAG Bundesvorstandes, Hamburg - Vorsitzender der BfA, Berlin



**Wir freuen uns, dass gerade unsere Betriebsräte in den neuen Bundesländern schon viele Impulse für ihre verantwortungsvolle Arbeit erhalten konnten und wünschen dem IPAA weiterhin viel Erfolg.**

**Dr. Herrmann Borghorst, Mitglied des Vorstandes, Arbeitsdirektor, Vattenfall Europe Mining AG, Vattenfall Europe Generation AG & Co. KG**

neuen Betriebsverfassungsgesetzes und Umstrukturierungen in der Energieversorgung, weswegen außerhalb der Wahlperiode Betriebsratsgremien neu

gewählt worden sind. Ich gehe davon aus, dass sich das so schnell nicht wiederholt, denn wir waren schon nahe an unserer Kapazitätsgrenze, viel mehr hätten wir nicht leisten können. Die Belastung war schon immens. In diesen 137 Seminaren haben wir über 3000 Teilnehmer/innen geschult, üblicherweise sind es 2000 bis 2500. Viel mehr hätten es nicht mehr sein dürfen. Obwohl wir den Anspruch haben, schnell und flexibel auf neue Anforderungen und Sonderwünsche reagieren zu können. Das machen wir auch und sind stolz darauf, dass wir es leisten können.

*Wie informieren Sie die Mitglieder über ihr Angebot?*

**Schinke:** Wir verschicken flächendeckend unser Schulungsprogramm und die Einladung zu den Schulungstagen, zu Sonderseminaren etc. Bisher geht alles noch über den

Postweg. Seit Ende September 2002 haben wir eine Homepage ([www.ipaa.de](http://www.ipaa.de)) und werden unsere Seminare auch ins Netz stellen.

Die Homepage haben uns die Auszubildenden der RWE Net AG gestaltet und sie wird von ihnen gepflegt. Wir sind stolz, dass der Aufbau der Homepage über ein Ausbildungsprojekt vollzogen und uns zur Verfügung gestellt wurde. Ab 2003 werden die Suchmechanismen noch etwas verfeinert, so dass man nicht nur nach Themen, sondern auch nach Terminen suchen kann. Darüber hinaus bieten wir den Usern Hilfestellung. So können sie das Betriebsverfassungsgesetz und andere Gesetze aus dem Internet herausladen. Wir haben Links zu unseren Gewerkschaften und anderen aktuellen Seiten für die Betriebsratsarbeit, auf denen Betriebsvereinbarungen und Informationen von anderen Betriebsräten eingeholt und Links zu Gerichten, die interessante Urteile veröffentlichen, eingesehen werden können. Selbstverständlich können die User über die Internetseite auch mit uns direkt in Kontakt treten. Für Verbesserungsvorschläge sind wir jederzeit dankbar.

## Ohne sie geht es nicht

Mit nur drei festen Mitarbeitern kommt die Organisation des Instituts aus. Neben Geschäftsführer Frank Schinke sind dies Carmen Sperlhof und Bärbel Malkowski. Darüber hinaus ist Ulrich Hartzheim mit dem Institut seit 1980 verbunden, in dem er das IPAA in allen kaufmännischen Angelegenheiten berät und betreut.

### Carmen Sperlhof

Die gelernte Fremdsprachenkorrespondentin (Spanisch und Englisch) ist die erste fest angestellte Mitarbeiterin des IPAA. Als Sekretärin der Geschäftsführung, so die Stellenausschreibung, begann sie im Januar 1990 zuerst mit einem befristeten Vertrag. Als ihre Halbtagskollegin Ursula Fricke 1991 ganz in das Betriebsratsbüro wechselte, bekam sie den ersten IPAA-Arbeitsvertrag. Die Bezeichnung „Sekretärin“ ist jedoch nicht ganz richtig für die Arbeiten, die sie beim IPAA erledigt. Als Sachbearbeiterin gehört zu ihren zahlreichen Tätigkeiten der Kontakt zu den Seminarhotels und die Pflege der Teilnehmerdaten im EDV-Programm, dass speziell für das IPAA erstellt worden ist.

Die Frohnatur hat eine neue Leidenschaft, der sie viel

Zeit widmet: Das Internet-Auktionshaus „ebay“. „Hier kaufe ich alles was es gibt - von der Autobahn-Vignette bis zur CD.“ Ihr eigentliches Hobby ist Reisen. Die Lieblingsziele sind seit einigen Jahren das Allgäu und Mallorca, sie „verplempert“ die Urlaubstage aber auch gerne für Kurztrips. Ihr großer Wunsch: Eine Rundreise durch Kalifornien.

### Bärbel Malkowski

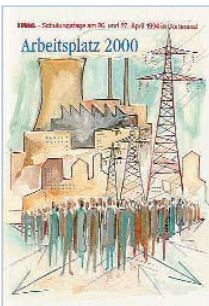
Seit dem 1. Januar 1992 ist Bärbel Malkowski beim IPAA. Zunächst wurde sie - befristet auf zwei Jahre - mit der Sonderaufgabe eingestellt, Seminare in den neuen Bundesländern zu betreuen. Das erste Jahr verbrachte sie hauptsächlich in den neuen Bundesländern, wo sie für die Betreuung und Organisation der IPAA-Seminare verantwortlich war. Die Zeit im Osten war sehr spannend. „Ich habe dort viel vom Leben im Osten gelernt.“ Seit 1994 ist die studierte Sekundarstufe II-Lehrerin (Geschichte und Deutsch) als pädagogische Mitarbeiterin fest angestellt. Zu ihren Aufgaben gehört



**Carmen Sperlhof**



**Bärbel Malkowski**



### Schulungstage 1994 „Arbeitsplatz 2000“ Fritz Ziegler,

Vorstandsvorsitzender der VEW AG  
**Prof. Dr. Büdenbender,** Vorstandsmittglied der RWE AG, Essen  
**Ingrid Matthäus-Maier,** Mitglied des Bundestages, Bonn  
**Roland Issen,** Vorsitzender der DAG, Hamburg  
**Dr. Thomas Herp,** Geschäftsführer der Boston Consulting Group, München



**Förderung der Kommunikation von Betriebsräten - untereinander und auf Augenhöhe mit den Unternehmen.**

**Manfred Reindl, Vorstandsmitglied, RWE Net, Dortmund**

die Mitarbeit bei der Erstellung des IPAA-Schulungsprogramms und die Organisation der Seminare, die auf Wunsch der Mitgliedsunternehmen kurzfristig in das Programm aufgenommen werden.

Den Wandel ihrer Arbeit in den letzten zehn Jahren beschreibt Bärbel Malkowski wie folgt: „In den ersten Jahren ist unser Jahresprogramm mehr oder weniger angenommen worden, wie es erstellt worden war. Zwar wurde mal das eine Seminar abgesagt, ein anderes aus aktuellen Gründen hinzugenommen, aber das waren Ausnahmen. Dann kamen die Veränderungen in der Energiewirtschaft, und wir haben das Programm mit aktuellen Schwerpunkten erweitert. Vieles wird heute spontan gemacht.“ Die aktuellen Seminare, die kurzfristig, oft auf Zuruf und wenn es sein muss innerhalb von drei Wochen organisiert werden, machen heute einen großen Teil des Seminarprogramms aus.

Ihr größtes Hobby ist „lesen, lesen, lesen - alle Standardwerke, Weltliteratur, aber auch alles was modern ist“. Auch Bärbel Malkowski verneigt sich gern. Gemeinsam mit ihrem Mann liebt sie das Campen, auch in so witterungsmäßig unbeständigen Gebieten wie England und Schottland. Ex-Geschäftsführer Helmut Lützig bemerkte einmal: „Ich hätte nicht gedacht, dass Sie so veranlagt sind.“

Sechsmal sind die beiden Damen mit dem IPAA umgezogen. Drei Geschäftsführer haben sie bisher erlebt: Prof. Dr. Ludwig Bußmann, Helmut Lützig und Frank Schinke. Auf die Frage, wer ihnen der Liebste war/ist, wollen sie sich nicht festlegen. „Wir verdanken Helmut Lützig sehr viel.“

**Ulrich Hartzheim**

Kaum jemand kennt das IPAA besser als Ulrich Hartzheim. Seit 1980 ist der Bilanzbuchhalter und Betriebswirt Wegbegleiter des IPAA. Seit diesem Zeitpunkt betreut er das Institut in allen kaufmännischen Angelegenheiten, erledigt in seiner Freizeit die Buchführung und hat alle Höhen und Tiefen des Instituts miterlebt. Während der Zeit von 1977 bis 1982 gehörte er als Schwerbehinderten-Vertrauensmann der VEW-Hauptverwaltung dem Betriebsrat Hauptverwaltung an. Seine beruflichen Statio-

nen bei VEW waren nach der Lehrzeit die Buchhaltung, Steuer- und Versicherungsabteilung, Revision und das Personalwesen.

Anfänglich begann die Buchführungstätigkeit mit Aufzeichnungen in Form von manuell geführten Kontenblättern. Im Laufe der Zeit entstand jedoch ein erheblicher arbeitsmäßiger und auch zeitlicher Aufwand zur Erstellung dieser Unterlagen. Darüber hinaus mussten auch detaillierte Informationen zum Lehrgangsbetrieb in Vorstandssitzungen und Besprechungen gegeben werden.

„Eines Tages stellte mir der damalige Vorstandsvorsitzende des IPAA, Heinz Fennekold, einen kleinen PC zur Verfügung. Obwohl ich anfangs Computern etwas skeptisch gegenüber eingestellt war, habe ich mich doch relativ schnell mit der neuen Technik angefreundet“ so Ulrich Hartzheim. Mit einem einfachen Tabellenkalkulationsprogramm begannen die ersten Schritte in Richtung maschineller Datenverarbeitung. Schnell war der kleine Computer zu leistungsschwach und es musste ein leistungsstärkeres Gerät angeschafft werden.

Gemeinsam mit einem Arbeitskollegen der VEW hat Ulrich Hartzheim in seiner Freizeit für das Institut eine Abrechnungs- und Informations-

Software erstellt, die ihm neben der Buchhaltung das komplette Controlling ermöglicht. Trotz gesteigerter Anforderungen genügt das seinerzeit erstellte System auch voll den heutigen Ansprüchen.

Anfang der 90er Jahre musste das IPAA durch Geschäftsführerwechsel und die hinzugekommenen neuen Geschäftsfelder in den neuen Bundesländern einige Wellentäler durchfahren. Gemeinsam mit dem aus dem Ruhestand geholten ehemaligen VEW-Betriebsrat und zum Geschäftsführer bestellten Helmut Lützig konnte das „Schiff“ wieder in Fahrt gebracht werden. „Wir waren beide Frühaufsteher. Deshalb haben wir uns schon kurz nach 6.00 Uhr vor Dienstbeginn getroffen um dann ohne Störungen von außen, das Notwendige zu besprechen und in die Wege zu leiten.“

Aus gesundheitlichen Gründen wurde Ulrich Hartzheim in 1999 frühpensioniert. Seitdem betreut er das Institut von seinem häuslichen Schreibtisch aus. Die technische Ausstattung in seinem Büro mit modernen Kommunikationsmitteln und der Vernetzung mit der IPAA-Geschäftsstelle erlaubt es ihm, alle erforderlichen Informationen, Daten und Fakten, die er für die Beratung und Betreuung braucht, jederzeit abzurufen und zu verarbeiten.

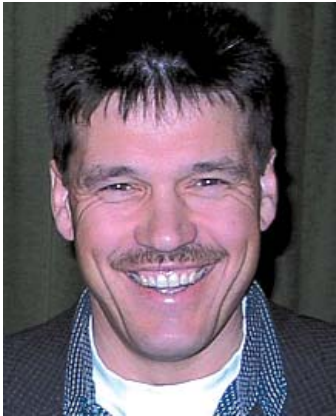
**25 Jahre IPAA - das sind 25 Jahre erfolgreiche Bildungsarbeit. Für die Betriebsräte in der Energiewirtschaft ist das IPAA eine unverzichtbare Einrichtung geworden. Das IPAA bietet nicht nur Fort- und Weiterbildung in klassischen Betriebsrats- und Personalmanagementfeldern an, sondern begleitet die Betriebsräte in aktuellen Fragen und Entwicklungen. Ob es um Arbeitszeitmodelle, Auswirkungen von Fusionen oder Umstrukturierungen in Unternehmen geht, das IPAA ist kompetenter Partner für die Betriebsräte. Auch die Unternehmensführungen profitieren von dieser Arbeit, denn sie erleichtert die Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeitnehmervertretern.**  
**Udo Cahn von Seelen, Vorstandsvorsitzender, EAM, Kassel**

**Ulrich Hartzheim**





# Betriebsratsarbeit wird auf den europäischen Raum ausgedehnt



**Uwe Tigges, stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender der RWE Plus AG, hat 2001 den Vorstandsvorsitz des IPAA übernommen.**

*Sie sind im März 2001 in Nachfolge von Gerd Schüngel zum Vorstandsvorsitzenden des IPAA gewählt worden. Welche Aufgaben müssen Sie, muss das IPAA im dritten Jahrtausend bewältigen?*

**Tigges:** Als erste Aufgabe sehe ich weiterhin die Qualifi-

zierung von Betriebsräten. Und hier hat sich herauskristallisiert, dass das IPAA trotz der Liberalisierung im Energiemarkt und trotz steigendem Konkurrenzkampf eine Chance hat. Und dies aus einfachem Grunde: All unsere Mitglieder - sprich Betriebsräte - sind basisnah und kennen den Bildungsbedarf. Sie wissen schneller als externe Bildungsinstitute was sich in den Unternehmen ändert und was verlangt wird. So können wir sehr schnell reagieren. Mehr und mehr stelle ich eine weitere Hauptaufgabe fest. Neben dem jährlich jeweils aktualisierten Bildungsprogramm bieten wir eine steigende Zahl an Zusatzseminaren, die dem spontanen Bedarf unserer

Mitglieder Rechnung trägt. Diese ständigen Herausforderungen zu meistern, ist eine wichtige Säule im dritten Jahrtausend.

*Können Sie ein Beispiel für aktuelle Seminare nennen?*

**Tigges:** Im Augenblick wird innerhalb der Energiewirtschaft in vielen Unternehmen, so wie ich es erkenne, ein Kennzahlensystem mit dem Namen Balanced Score Card (BSC) eingeführt. In der Regel werden zielorientierte Mitarbeitergespräche gleich miteingeführt und an die BSC geknüpft. Zu diesem Thema bieten wir augenblicklich kurzfristig und falls gewünscht, unternehmensbezogen zahlreiche Schulungen an.

*Führt die Konkurrenz der Energiewirtschaftsunternehmen auch zu einer Konkurrenz unter Betriebsräten?*

**Tigges:** Das ist nicht so. Meine Vorgänger im Vorstand standen 1998 vor der Frage, ob das IPAA trotz der Konkurrenzsituation auf dem Energiemarkt weitergeführt werden soll. Die Frage wurde seinerzeit eindeutig mit JA beantwortet. Zwar werden

keine Unternehmensgeheimnisse und strategischen Planungen untereinander ausgetauscht, doch sind die allorts gleichen Probleme der Arbeitnehmer in der Branche Grund genug uns auch weiterhin auszutauschen.

*Welche gemeinsamen Probleme gibt es?*

**Tigges:** Der fusionsbedingte Personalabbau mit einer größeren Arbeitsverdichtung für die in den Unternehmen verbleibenden Kolleginnen und Kollegen war in den letzten Jahren ein starkes Thema. Neue kollektive - nicht gerade bessere - Regelungen für die Mitarbeiter ist ein weiteres Aufgabenfeld bei dem wir aber auch vom gemeinsamen Austausch profitieren.

*Die Mitgliederzahl ist auf 60 Unternehmen angewachsen. Bedeutet das mehr Arbeit?*

**Tigges:** Mehr Arbeit im Volumen ja, aber es macht noch immer Spaß. Die Mitgliedervielfalt erleichtert auch unsere Arbeit. Ich kann mal ein konkretes Beispiel nennen: Wir verhandeln im Augenblick in mehreren Energieversorgungsunternehmen neue Altersversorgungssysteme. Der hierdurch aufkommende Informationsbedarf und Wissensdurst ist schnell durch wenige Telefonate mit ebenfalls betroffenen Betriebsräten anderer Betriebe gestillt.

Hier klappt der Austausch von Infos vorzüglich. Darüber hinaus wird die Arbeit im IPAA durch neue Mitglieder nicht anders, da alle an einer gemeinsamen Sache, man kann salopp sagen „wir für uns“, arbeiten.

*Wie waren die Erfahrungen mit den Kollegen/Innen aus der ehemaligen DDR ab 1990?*

**Tigges:** Es war für uns erstens eine spannende Angelegenheit und zweitens mit viel Zuspruch von den Kollegen aus den neuen Bundesländern verbunden. Viele von uns haben Patenschaften übernommen für Unternehmen in den neuen Bundesländern. Daraus sind zum Teil Freundschaften erwachsen, die heute noch Bestand haben.

*Wie sieht die Zukunft des IPAA in den nächsten Jahren aus?*



**Wissen ermöglicht effizientes und zielgerichtetes Handeln!  
Ohne Weiterbildung kein Wissenszuwachs!  
Ohne IPAA keine Weiterbildung!?  
Zumindest aber keine so erfolgreiche!**

**Dr. Horst Günther,  
Vorstandsmitglied,  
RWE Systems,  
Dortmund**

**Nationale Mitbestimmungsrechte können nicht auf andere Länder kopiert werden.**

**Für die Arbeit unserer Betriebsräte ist die Mitgliedschaft und damit verbundene Kontakt zu den Kollegen fruchtbringend, weil ein Austausch über die spezifischen Probleme in den Unternehmen stattfindet, - ein besseres gegenseitiges Verständnis der unterschiedlichen Unternehmensziele bei Erzeugern, Verteilern und Verbänden möglich ist, - eine bessere Bestimmung der eigenen Position im Verhältnis zu anderen Unternehmen erfolgt.**

**Die Schulungstage, die Seminare sowie Vorstands- und Beiratssitzungen des IPAA sind geeignete Gelegenheiten zur Verwirklichung der genannten Ansätze.**

**Karl A. Theis**  
Geschäftsführer,  
KWS/VGB Power-Tech, Essen

**Tigges:** Die Zukunft des IPAA liegt auf mehreren Feldern. In dem klassischen Feld „Aus- und Weiterbildung“ sehe ich wenig Probleme, da wir für den Schulungsbedarf, wie bereits erwähnt, durch unsere Mitglieder immer im Fokus haben. Darüber hinaus werden nationale und internationale energiewirtschaftliche Themen auf unseren Tagungen, insbesondere auf den jährlichen Schulungstagen, von uns aufgegriffen.

*Viele Energiewirtschaftsunternehmen gehen immer weiter in Richtung Europa. Wie reagiert das IPAA darauf?*

**Tigges:** Im Augenblick ist unsererseits noch eine gewisse Zurückhaltung zu verzeichnen. Wir blicken aber in den großen Energieversorgungsunternehmen wie z.B. EON, EnBW, RWE und Vattenfall Europe..., auf sehr viele ausländische Beteiligungen beziehungsweise Anteilseigner. Nur können und sollten wir nicht versuchen, die nationalen kollektiven und individuellen Mitarbeiterregelungen auf andere Länder zu kopieren. Gleiches gilt für die Mitbestimmung, denn Mitbestimmung hat immer etwas mit der jeweiligen Kultur zu tun, die man wiederum nicht überstülpen kann. Trotzdem wird der Kontakt

zwischen den internationalen Betriebsräten - auf europäischer Ebene heute schon deutlich sichtbar - an Häufigkeit und Intensität zunehmen.

Hier werden wir als IPAA reagieren und unterstützend zur Seite stehen, denkbar sind zum Beispiel internationale Tagungen oder die Teilnahme von ausländischen Kollegen an den Schulungstagen.

*Gibt es Probleme mit diesen Unternehmen wegen der anderen Mitbestimmungskultur?*

**Tigges:** Probleme würde ich das nicht nennen, ich erwähnte ja bereits die Mitbestimmungskulturen, die teilweise über Jahre oder Jahrzehnte gewachsen sind. Die schon allein in Europa bestehenden sehr heterogenen Strukturen und Kulturen anzugleichen ist, wo es sinnvoll erscheint und von den Betriebsräten gewollt ist, nur auf der Zeitschiene mit vielen Verhandlungsrunden zu erreichen. Probleme sehe ich augenblicklich nur da, wo versucht wird, unternehmensseitig Umgangsformen speziell auch mit der Mitbestimmungsebene in andere Länder zu transformieren.

## Glückwunsch für die geleistete Arbeit

*Wie kam der Kontakt zum IPAA zustande?*

**Erdenberger:** Die ersten Kontakte gingen noch über Heinz Fennekold. Er hat mich kennen gelernt, als ich noch hauptsächlich Sozialpolitik für den WDR gemacht habe - also das Geschäft der Tarifverhandlungen, insbesondere mit Kontakten zu den Gewerkschaften und den Arbeitgebern. Zu der Zeit habe ich auch die ersten Podiumsdiskussionen moderiert.

Angefangen hat es damit, dass ich die Podiumsdiskussion geleitet habe, die am zweiten Tag den Abschluss der Schulungstage darstellte. Ich hatte weder etwas mit dem Ablauf des Gesamtprogramms zu tun, noch mit einzelnen Fachgebieten. Meine Mitwirkung hat sich im Laufe der Jahre auf die komplette Kongressmoderation ausgedehnt. Die gesamte Präsentation der Vorträge, mit der Podiumsdiskussion am Ende der Veranstaltung.

*Wie bereiten Sie sich auf die Schulungstage vor?*

**Erdenberger:** Das war und ist der besondere Vorteil des Beirats, der diese Schulungstage vorbereitet und begleitet, sowie derer, die hauptamtlich beim IPAA tätig sind. Zur Vorbereitung gibt es umfangrei-

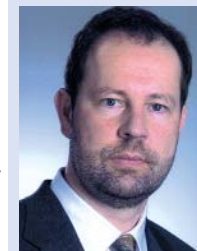
ches Informationsmaterial. Das heißt, es gibt vorher immer die Lebensläufe der Referenten und die Vorträge. Wenn es eben nur Charts waren, gab es eben diese schönen Bilder. Man hat also vorher die Gelegenheit, sich in das Gesamthema einzuarbeiten. Das ist, seit ich die gesamte Moderation der Schulungstage übernommen habe, schon eine Spannweite, die alle Aspekte abdeckt - die, der Politik und der Wirtschaft, von den sozialen Arbeitnehmerfragen hin zur Kapitalseite.

*Gab es auch Themen, die auf den ersten Blick nicht spannend waren?*

**Erdenberger:** Es gab beide Arten von Themen, auch die, bei denen ich sagte „Oh Gott, das ist überhaupt nicht dein Gebiet“. Aber meistens waren gerade diese Themen die spannendsten. Das bedeutete aber auch, dass eine intensivere Vorbereitung notwendig war. Bei den anderen Themen, insbesondere bei denen, die



**Manfred Erdenberger**  
ist seit 1. Oktober  
1996 Politischer Chefkorrespondent beim  
WDR in Köln.



**Schulungen des IPAA helfen uns in der Praxis, sie sind von hoher Qualität und sehr gut organisiert.**

**Henning Probst,**  
Geschäftsführer  
EW Wesertal, Hameln



über Nord-  
rhein-Westfa-  
len, aber  
auch über  
Deutschland  
hinaus gin-  
gen, z.B. in  
Sachen Ener-  
giewirtschaft,  
waren es

auch für mich interessante  
Fragen. Auch auf der europä-  
ischen Ebene, mit Blick auf  
Brüssel, mit Blick auf grenz-  
überschreitende Regelungen,  
Energimarkt insgesamt, etc.  
Es gab also beides: Die echte  
Herausforderung mit einem  
Thema, wo man sagt „Uh,  
was ist das denn?“ und die  
anderen Bereiche, bei denen  
man sagt, „Genau, das wollte  
ich schon immer mal etwas  
vertiefender machen“. Hinzuge-  
lernt habe ich bei beiden  
Arten.

*Haben Sie etwas für Ihren  
Beruf als Journalist dazuge-  
lernt?*

**Erdenberger:** Dazugelernt  
auf jeden Fall. Mittelbar auch,  
was die Verwendbarkeit angeht,

man  
lernt als  
Journalist bei  
jeder Veran-  
staltung  
dazu. Es  
kann keiner  
sagen: „Ken-  
ne ich alles  
schon“. Vor  
allen Dingen

habe ich viele Leute getroffen,  
die ich auch immer mal wie-  
der als Kontaktperson für die  
aktuelle Arbeit gebrauchen  
kann. Wenn es in unserem  
Programm einen Beitrag, eine  
Anfrage oder ein Interview zu  
einem ganz speziellen Thema  
gibt, habe ich über die Jahre  
aus dem Fundus der IPAA-  
Schulungstage immer wieder  
jemanden gefunden, den ich  
anrufen konnte. Wenn man  
die Leute persönlich kennen  
gelernt hat, dann ist es natür-  
lich leichter zu ihnen durchzu-  
dringen.

*Gibt es irgendetwas Beson-  
deres von Ihnen für die 25-  
Jahrfeier?*

**Erdenberger:** Von mir per-  
sönlich wird es natürlich  
Glückwünsche für das Insti-  
tut geben, das ich für wirklich  
wichtig halte in der Arbeit,  
die geleistet worden ist. Es  
hat sich im Laufe der Jahre  
natürlich auch einiges verän-  
dert, aber ich denke zum po-  
sitiven. Das Institut und die  
Schulungstage sind zu einer  
festen Institution geworden.  
Ich finde, dass derjenige, der  
ein solches Projekt so lange  
betreibt, mehr als nur einen  
Glückwunsch verdient hat.  
Es ist schon eine besondere  
gesellschaftliche Leistung,  
die man gar nicht hoch ge-  
nug schätzen kann. Und  
zwar auf beiden Seiten - auf  
der Arbeitnehmer- wie auf  
der Arbeitgeberseite.

### Und so erreichen Sie das IPAA:

Flamingoweg 1  
44139 Dortmund  
Telefon: 0231/12 41 44  
Fax: 0231/13 61 59  
E-Mail:  
Bildung@IPAA.de  
Internet:  
www.ipaa.de



## Unsere Seminarorte





**Impressum:**

**Herausgeber:** Institut für Personalführung, Arbeitsrecht und Arbeitswirtschaft e.V.  
Flamingoweg 1, 44139 Dortmund, Telefon: 0231/12 41 44, Telefax: 0231/13 61 59  
E-Mail: [Bildung@IPAA.de](mailto:Bildung@IPAA.de), Internet: [www.ipaa.de](http://www.ipaa.de)

**Redaktion:** Michael Lemken, Birgit Leonhardt, freie Journalisten

**Lay-out und Satz:** Birgit Leonhardt

**Druck:** hitzegrad medien -> druck, Felicitasstraße 5, 44263 Dortmund