



Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Auf dem Weg in die klimaneutrale Industrie: Erwartungen der Beschäftigten – Orientierungen für eine faire Transformation

Gesamtbericht

Eine Studie in Zusammenarbeit und
mit Förderung der E.ON Stiftung

Herausgeber:

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Tel +49 3491 5079 110

Fax +49 3491 5079 150

info@wcge.org

<https://www.wcge.org/de/>

Autoren:

Dr. Michael Walter

(Projektleiter)

Dr. Martin von Broock

(Vorsitzender des Vorstands)

Manon Filler

(Projektmitarbeiterin)

Ansprechpartner:

Dr. Michael Walter

Tel +49 3491 5079 114

michael.walter@wcge.org

Grafik:

Layout und Gestaltung: Gustaf Mossakowski, koenige.org

Titelbild: © 2019 metamorworks via iStock by Getty Images

Stand:

Juni 2023

Zitation:

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hg.) (WZGE, 2023):

Auf dem Weg in die klimaneutrale Industrie: Erwartungen der Beschäftigten –
Orientierungen für eine faire Transformation

Inhalt

1. Einleitung	5
----------------------------	---

Management Summary: Orientierungen für eine faire Transformation	7
---	---

2. Methodisches Vorgehen	11
---------------------------------------	----

3. Ergebnisse	13
----------------------------	----

3.1 Präferenzen.....	13
----------------------	----

3.2 Erwartungen.....	19
----------------------	----

3.3 Akzeptanzfaktoren.....	23
----------------------------	----

3.4 Beiträge.....	29
-------------------	----

3.5 Best Practices	36
--------------------------	----

Abbildungen

Abb. 1	Methodensteckbrief Online-Befragung.....	11
Abb. 2	Transformationsbereitschaft	13
Abb. 3	Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach Parteipräferenz	14
Abb. 4	Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach Gewerbe	14
Abb. 5	Ranking sozialer Probleme.....	15
Abb. 6	Ranking sozialer Probleme nach sozialem Status	16
Abb. 7	Ranking sozialer Probleme nach erwarteter Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation	16
Abb. 8	Ausblick auf allgemeine & persönliche Beschäftigungssituation	19
Abb. 9	Erwartete Auswirkung Transformation auf Ungleichheitsentwicklung	20
Abb. 10	Erwartete Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation nach subjektivem sozialen Status	20
Abb. 11	Eigene Veränderungsbereitschaft nach beruflichem & sozialem Status	23
Abb. 12	Eigene Veränderungsbereitschaft nach objektiven Statuskriterien.....	24
Abb. 13	Eigene Veränderungsbereitschaft nach regionalen Faktoren	24
Abb. 14	Eigene Veränderungsbereitschaft nach Alter & Geschlecht	25
Abb. 15	Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach eingeschätzter Auswirkung auf eigene Beschäftigungssituation	26
Abb. 16	Eigene Veränderungsbereitschaft nach eingeschätzter Auswirkung der Transformation auf eigene Beschäftigungssituation	26
Abb. 17	Eigene Veränderungsbereitschaft vs. Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft.....	29
Abb. 18	Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft nach sozialem Status.....	29
Abb. 19	Spezifische Veränderungsbereitschaften	30
Abb. 20	Qualifikationsbereitschaft nach Schulabschluss.....	31
Abb. 21	Qualifikationsbereitschaft nach Alter	31
Abb. 22	Mobilitätsbereitschaft nach beruflichem Status	32
Abb. 23	Mobilitätsbereitschaft nach Alter	32
Abb. 24	Bereitschaft zu Einkommensverlusten nach Alter	33
Abb. 25	Bereitschaft zu Einkommensverlusten nach Haushaltseinkommen	33
Abb. 26	Erwartungen an Unternehmen.....	34

1. Einleitung

Die Herausforderung: Zielkonflikte zwischen klimaneutralem Industrieumbau und Beschäftigung überwinden

Die Faktenlage ist eindeutig: Der klimaneutrale Umbau der Industrie muss erheblich beschleunigt werden, wenn wir die Klimaschutzziele erreichen und disruptive Auswirkungen der Erderwärmung begrenzen wollen. Eine schnellere Transformation eröffnet der Industrie Chancen für Innovationen, neue Geschäftsmodelle und Arbeitsplätze. Jene Chancen gehen indes mit „Veränderungszumutungen“ für die Beschäftigten einher. Neue Qualifikationsanforderungen, Stellenverlagerungen oder -kürzungen sind bereits in Branchen und Betrieben erkennbar.

Jene Veränderungszumutungen können die Akzeptanz der Transformation – und die Legitimation der notwendigen politischen Entscheidungen – erheblich beeinflussen. Denn Studien legen nahe, dass viele Menschen mit Blick auf politische und wirtschaftliche Ziele der Sicherung von (guter) Beschäftigung die höchste Priorität einräumen. Schließlich entscheidet der eigene Arbeitsplatz maßgeblich über die Teilhabe an der wirtschaftlichen Wertschöpfung. Wie auch führende Klimaforscher*innen betonen, macht dies deutlich: Klimaschutz und soziale Fragen lassen sich nicht voneinander trennen.

Das Ziel der Studie: Ethische Orientierungen für eine faire Transformationsgestaltung

In unsere Studie sind wir daher der Frage nachgegangen: Wie können wir einen schnellen Strukturwandel hin zu einer klimaneutralen Industrie *und* berechnete Beschäftigungsinteressen im Sinne der vielfach geforderten „just transition“ erfolgreich miteinander verbinden? Für die Beantwortung dieser Frage haben wir ein mehrstufiges Studiendesign entwickelt, mit dem wir das Thema klimaneutrale Industrie und Beschäftigung aus verschiedenen empirischen Perspektiven beleuchten.

Im ersten Schritt unserer Studie haben wir in einer repräsentativen Befragung von mehr als 2.000 (künftigen) Arbeitnehmer*innen ermittelt, wie Menschen aus

ihrer *individuellen* Beschäftigungsperspektive auf den klimaneutralen Umbau der Industrie blicken. Dabei haben wir folgende Fragen ins Zentrum gestellt:

1. Welche Präferenzen haben die Menschen als Beschäftigte beim klimaneutralen Umbau der Industrie?
2. Welche Entwicklungen erwarten sie?
3. Welche Akzeptanzfaktoren prägen die Einstellung zur Transformation maßgeblich?
4. Inwieweit wollen sie selbst zum Wandel beitragen – und welche Beiträge fordern sie von anderen?¹

Im zweiten Schritt haben wir Interviews mit Expert*innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft geführt und diese mit den Ergebnissen der Befragungsstudie konfrontiert. Dieses Vorgehen zielt darauf, die ermittelten Beschäftigtenperspektiven mit qualitativen Perspektiven aus der Praxis zu kontextualisieren: Inwieweit decken sich die Perspektiven der befragten Beschäftigten mit den Beobachtungen der Expert*innen aus ihrer Praxis heraus? Wo sehen sie Differenzen? Was sind die zentralen „pain points“ des klimaneutralen Umbaus der Industrie in Bezug auf den Faktor Beschäftigung? Wie können diese „pain points“ überwunden werden?

Im dritten Schritt haben wir schließlich Best Practices in den Blick genommen. Sie zeigen auf, wie Stakeholder des klimaneutralen Umbaus der Industrie bereits gemeinsam an praktischen Lösungen für die von uns ermittelten beschäftigungsbezogenen Herausforderungen arbeiten.

Auf Basis unserer empirischen Befunde haben wir Orientierungen für eine Transformationsstrategie herausgearbeitet, die Klima- und Beschäftigungsziele im Sinne einer „just transition“ gemeinsam in den Blick nimmt. Und so Vertrauen auf dem Weg zum klimaneutralen Industriestandort Deutschland schafft (Die Orientierungen sind als Management Summary vorangestellt).

Die Projektpartner

Die vorliegende Studie entstand im Rahmen des Projekts „Transformation & Industrie“, das vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) in Zusammenarbeit und mit Förderung der E.ON Stiftung durchgeführt wird. Die qualitativen Ergebnisse wurden in einer Kooperation mit dem am WZGE angesiedelten Doktorandenkolleg „Ethik und gute Unternehmensführung“ erarbeitet.

¹ Ein Teil der nachfolgend dargestellten Ergebnisse der repräsentativen Befragung wurden bereits im März 2023 in Form eines [Kurzberichts](#) veröffentlicht.

Management Summary: Orientierungen für eine faire Transformation

Die Sicht der Beschäftigten

(1) Der allgemeine Blick auf die Transformation: Mehr Tempo, aber sozial ausgewogen

Eine deutliche Mehrheit der Befragten fordert mehr Tempo bei der industriellen Transformation. Dabei fallen die Unterschiede zwischen Sozialstatus, Tätigkeit, Region und Stadt/Land erkennbar, aber eher moderat aus. Mit Blick auf die gegenwärtige wirtschaftliche Lage ist dieses Ergebnis bemerkenswert. Und zeigt: Die Menschen müssen nicht mehr grundsätzlich für das Thema „Klimaneutrale Industrie“ aktiviert werden.

Erweitert man dagegen den Blickwinkel auf die drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen, werden sehr unterschiedliche Präferenzen sichtbar: Für Beschäftigte mit niedrigem sozialen Status haben Klimaschutzziele im Vergleich zu den höheren Statusgruppen eine geringere Relevanz. Dafür priorisieren sie umso mehr das Thema „soziale Ungleichheit“ – mit deutlichem Abstand zu Klimaschutzziele. Insgesamt erwartet die relative Mehrheit der Menschen eine weitere Spreizung der Einkommensschere mit Nachteilen für Gering-Qualifizierte.

Daraus folgt: Als Gemeinschaftswerk mit breiter Unterstützung wird die Transformation nur mit Strategien und Narrativen gelingen, die Klimaschutz und sozialen Zusammenhalt verbinden – und nicht einseitig priorisieren oder gar entgegenstellen.

(2) Bedingt veränderungsbereit: Die Aussicht auf gute Arbeit macht den Unterschied

Entscheidend für die individuelle Bereitschaft zu einer rascheren Transformation und mehr Veränderungen ist die eigene Beschäftigungsperspektive. Aktuell überwiegen hier Optimisten die Sceptiker. Die große Mehrheit kann aber die Effekte für den eigenen Job noch nicht abschätzen. Und hat mit Blick auf Veränderungszumutungen klare Präferenzen: Die Mehrzahl der Menschen zeigt Bereitschaft zum Erwerb neuer Qualifikationen. Selbst Statusverluste werden nicht prinzipiell

abgelehnt; hier ist das Bild ausgewogen. Mit klarer Mehrheit weisen die Menschen dagegen Wohnortwechsel und Einkommenseinschnitte zurück. Von Unternehmen erwarten sie im Zuge des Industrieumbaus vor allem flexiblere Beschäftigungsmodelle.

Daraus folgt: Soll die Transformation rascher vorangetrieben werden, muss das Thema Beschäftigung – als zentraler Akzeptanzfaktor und Hebel für sozialen Zusammenhalt – deutlicher adressiert werden. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass nur die ohnehin Überzeugten erreicht werden, während „Unentschlossene“ und „Skeptiker*innen“ – die zusammen die deutliche Mehrheit bilden – weiter abgehängt werden. Entscheidend ist dabei: Eine rein quantitative Gegenüberstellung von entfallenden und neu entstehenden Jobs greift zu kurz. Denn die individuelle Bereitschaft zur Veränderung hängt wesentlich von der Frage ab: Wo entstehen die neuen Jobs, und in welcher Qualität? Die hohe Präferenz für flexible Beschäftigung eröffnet möglicherweise Chancen für Kompromisslösungen.

(3) „Just Transition“ bedeutet: Wer sich etwas zumutet, will auch Zumutungen anderer sehen

Die relative Mehrheit der Menschen schreibt sich selbst eine hohe, aber anderen eine geringe Veränderungsbereitschaft zu. Diese Diskrepanz beeinflusst die Geschwindigkeit des Industrieumbaus. Denn: Dauerhaft werden die Menschen Zumutungen für die Transformation nur dann akzeptieren, wenn sie diese Bereitschaft auch bei anderen erwarten und wahrnehmen. Wer hingegen die „Ausbeutung“ eigener Beiträge fürchtet, bleibt selbst auch passiv und weist Forderungen nach mehr Anstrengungen zurück. Entsprechend rangiert bei den Erwartungen an Unternehmen der Aspekt „faire Gestaltung der Transformation“ an zweiter Stelle, gefolgt von „transparenter Kommunikation“.

Daraus folgt: Die eingeforderte gerechte Transformation („Just Transition“) braucht über rein positive Narrative hinaus Transparenz über „wechselseitige“ Anstrengungen. Wenn Zumutungen in der Kommunikation nicht vorkommen, sind sie für die Menschen nicht sichtbar. Und wo keine Anstrengungen anderer sichtbar sind, werden eigene Anstrengungen umso unwahrscheinlicher. Anders formuliert: Wer – dank „passender“ Kompetenz, Beschäftigung und Region – erkennbar vom Wandel profitiert, benötigt keine weitere Motivation für Anstrengungen. Wem die Transformation dagegen mehr Zumutungen abverlangt, erwartet mehr Fairness. Und je geringer der soziale Status, umso skeptischer der Blick auf die eigenen Chancen und umso größer die Erwartungen an eine „just transition“.

Einschätzungen der Expert*innen

(1) Wettbewerbsfähigkeit entscheidet – und polarisiert

Anders als die Beschäftigten weisen die befragten Expert*innen dem Faktor Wettbewerbsfähigkeit eine zentrale Bedeutung für einen erfolgreichen klimaneutralen Industrieumbau zu. Zugespitzt werfen sie die Frage auf: Setzen wir mit einer raschen Transformation viele Arbeitsplätze und damit den kurzfristigen sozialen Zusammenhalt aufs Spiel? Oder riskieren wir *ohne* rasche Transformation letztlich mehr Arbeitsplätze und damit langfristige gesellschaftliche Stabilität? Einerseits verhindert ein höheres Transformationstempo die Nutzung von sozialverträglichen Puffern wie dem Ausnutzen der demografischen Entwicklung. Andererseits könnte der Industriestandort Deutschland mit weniger Transformationstempo den Anschluss im internationalen Wettbewerb verlieren. Umso wichtiger ist deshalb die Gestaltung eines Rahmens, der die bestehende Veränderungsbereitschaft von Unternehmen und ihren Beschäftigten unterstützt und absichert. Umstritten ist dabei der „richtige“ Anspannungsgrad für klimaneutrale Anreize: Sind sie zu offensiv gestaltet, erodiert kurzfristig die internationale Wettbewerbsfähigkeit, etwa durch Abwanderung von Unternehmen. Sind sie zu defensiv gestaltet, werden die Pioniere des Wandels mitunter von anderen Marktteilnehmer*innen ausgebremst oder sogar ausgebeutet.

Daraus folgt: Die Diskrepanz in der Bewertung des Faktors „Wettbewerbsfähigkeit“ zwischen Beschäftigten und Expert*innen verdeutlicht Dialog- und Aufklärungsbedarf. Solange infrage steht, ob der klimaneutrale Umbau die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts – und damit dessen Beschäftigungspotenziale – positiv beeinflusst, sind keine Akzeptanzsteigerungen für einen rascheren und tieferen Wandel zu erwarten.

(2) Konkrete Ansatzpunkte für Verständigung und Akzeptanz in der Transformation

Aus den verschiedenen Perspektiven der Expert*innen lassen sich punktuelle Ansatzpunkte für bessere Brücken zwischen Beschäftigtenerwartungen und Transformationsnotwendigkeiten ableiten:

- Aufstiegsfortbildung ermöglichen: Wenn Qualifizierungsangebote Perspektiven über den bloßen Jobehalt hinaus eröffnen, steigen die Anreize für mehr Engagement.
- Respekt und Ansehen von handwerklichen Tätigkeiten fördern: Der Fachkräftemangel resultiert nicht nur aus dem Problem materieller Anreize. Notwendig ist auch eine andere Anerkennungskultur, die bereits in der schulischen Ausbildung zum Tragen kommen muss.
- Erfahrung aus Transformationsregionen nutzen: Wo Strukturwandel in der Vergangenheit bereits erfolgreich gemeistert wurde, sind neue Netzwerke ent-

standen. Deren Wissen und Erfahrungen gilt es zu nutzen.

- Kompetenzen bündeln und neue Allianzen eingehen: Sozialverbände und Umweltorganisationen könnten z.B. gemeinsam die sozial-ökologischen Konflikte der Transformation moderieren. Angemessene und effektive Wettbewerbsanreize erfordern einen konstruktiveren Austausch zwischen Wirtschaft und Politik.
- Gelingende Transformation sichtbar machen: Notwendig sind medial vermittelte, „erfahrbare“ Vor-Ort-Beispiele für erfolgreich klimaneutral auf- oder umgestellte Geschäftsmodelle.

Die in Kapitel 3.5 aufgeführten Best-Practice-Beispiele illustrieren, wie solche Ansatzpunkte auf dem Weg in die klimaneutrale Industrie praktisch umgesetzt werden können.

2. Methodisches Vorgehen

1) Repräsentative Online-Befragung von Beschäftigten

Empirische Grundlage des quantitativen Teils unserer Studie ist eine Online-Befragung mit mehr als 2.000 Beschäftigten und Studierenden in Deutschland, die wir im November 2022 in Zusammenarbeit mit dem Institut infas quo durchgeführt haben. Die Befragung ist repräsentativ nach Alter, Geschlecht und Bundesland (Abb. 1).

Befragungsmethode: Online-Interviews in quo PEOPLE, dem Online-Panel der infas quo GmbH 	Befragungszeitraum 07.11. bis 17.11.2022 	Zielgruppe: Aktuelle Arbeitnehmer in Deutschland und zukünftige Arbeitnehmer (Studenten) 
Fallzahlen: n=2.039 Interviews 	Befragungsdauer: Ø 8,2 Minuten 	Gewichtung: Repräsentativ im Zielsegment nach Alter, Geschlecht und Bundesland [RIM-EFF.: 0,94] 

Abb. 1: Methodensteckbrief Online-Befragung

2) Qualitative Stakeholder-Interviews

Der qualitative Teil der Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem am WZGE angesiedelten Doktorandenkolleg „Ethik und gute Unternehmensführung“ realisiert. Ein Team aus drei Doktorand*innen hat im Rahmen eines Praxisprojekts in zehn qualitativen Expert*innen-Interviews die Befragungsergebnisse mit Stakeholdern aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Politik und NGOs/Thinktanks diskutiert und deren Einschätzungen ausgewertet. Leitendes Kriterium für die Auswahl der Interviewpartner*innen war es, ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Positionen zu erfassen. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 21. Februar bis 3. April 2023 geführt.

3) Best Practices

Als abschließende empirische Fundierung unserer Studie hat das Doktorand*innen-Team eine Best-Practice-Analyse durchgeführt. Dafür wurden auf Basis einer Dokumentenanalyse vier Initiativen untersucht, in denen unterschiedliche Stakeholder-Gruppen bereits gemeinsam an praktischen Lösungen arbeiten, um jene beschäftigungsbezogenen zentralen Probleme zu lösen, die wir anhand der Ergebnisse aus repräsentativer Befragung und Expert*innen-Interviews ermittelt haben.

3. Ergebnisse

3.1 Präferenzen

Die Menschen wollen mehr Tempo beim klimaneutralen Umbau der Industrie

Die allgemeine Akzeptanz für den klimaneutralen Umbau des Industriestandorts Deutschland ist hoch ausgeprägt. Die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland erkennt die grundsätzliche Dringlichkeit einer solchen Transformation: Nahezu zwei Drittel (59 %) fordern mehr Tempo auf dem Weg in die Klimaneutralität. Lediglich 14 % bevorzugen eine langsamere Gangart. Und etwa die Hälfte (49 %) zeigt zusätzlich eine hohe Bereitschaft, einen aktiven Beitrag zu diesem Strukturwandel zu leisten. Lediglich 16 % haben eine geringe Veränderungsbereitschaft (Abb. 2).

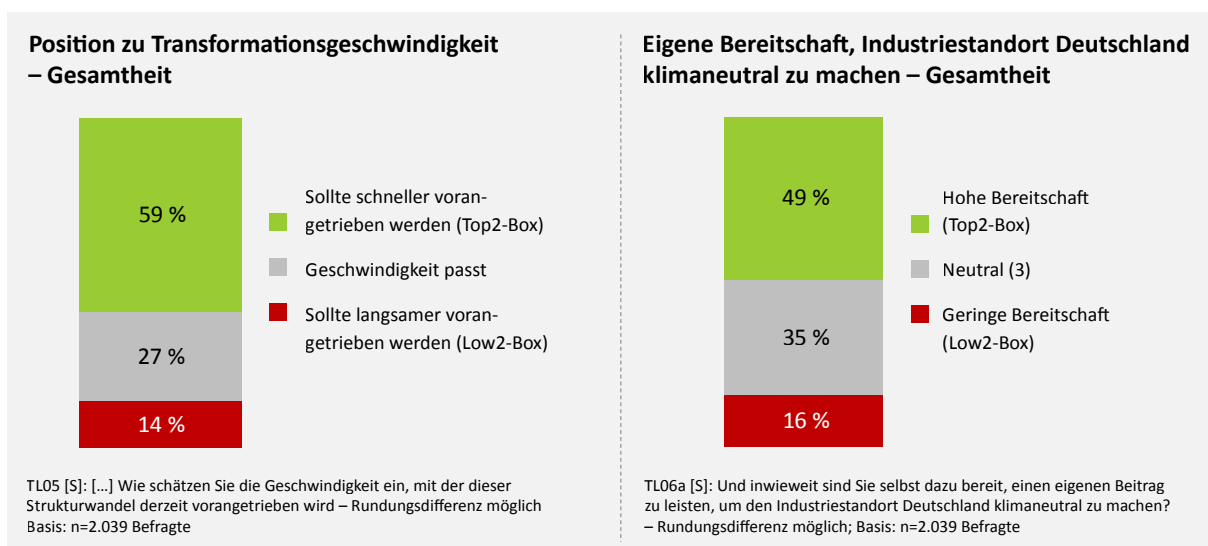


Abb. 2: Transformationsbereitschaft

Präferenzunterschiede in den politischen Lagern – aber keine grundsätzliche Spaltung erkennbar

Bei der Analyse der Transformationsbereitschaft nach Parteipräferenz der Beschäftigten zeigen sich folgende Unterschiede: 92 % der Beschäftigten mit politischer Nähe zu Bündnis 90/Die Grünen wollen mehr Tempo beim klimaneutralen Umbau des Industriestandorts, lediglich 2 % das Tempo verlangsamen. Bei der SPD fordern 70 % mehr und 5 % weniger Geschwindigkeit. Beschäftigte mit Nähe

zur CDU (56 % mehr Tempo, 17 % weniger) und zur Partei Die Linke (60 % mehr Tempo, 15 % weniger) bewegen sich nahezu im Durchschnitt. Im FDP-Lager befürworten 43 % einen schnelleren klimaneutralen Umbau, 18 % wollen es langsamer angehen lassen. Bei der AfD-Anhänger*innen fordern 27 % einen schnelleren Umbau, während 43 % eine langsamere Transformationsgeschwindigkeit bevorzugen. Trotz dieser Unterschiede ist eine grundlegende, harte „Spaltung“ beim Thema klimaneutrale Industrie in „Dafür“ vs. „Dagegen“ nicht erkennbar. Denn selbst bei den AfD-Anhänger*innen bilden die Gruppen „Mehr Geschwindigkeit“ und „Geschwindigkeit passt“ eine Mehrheit von 57 % (Abb. 3).

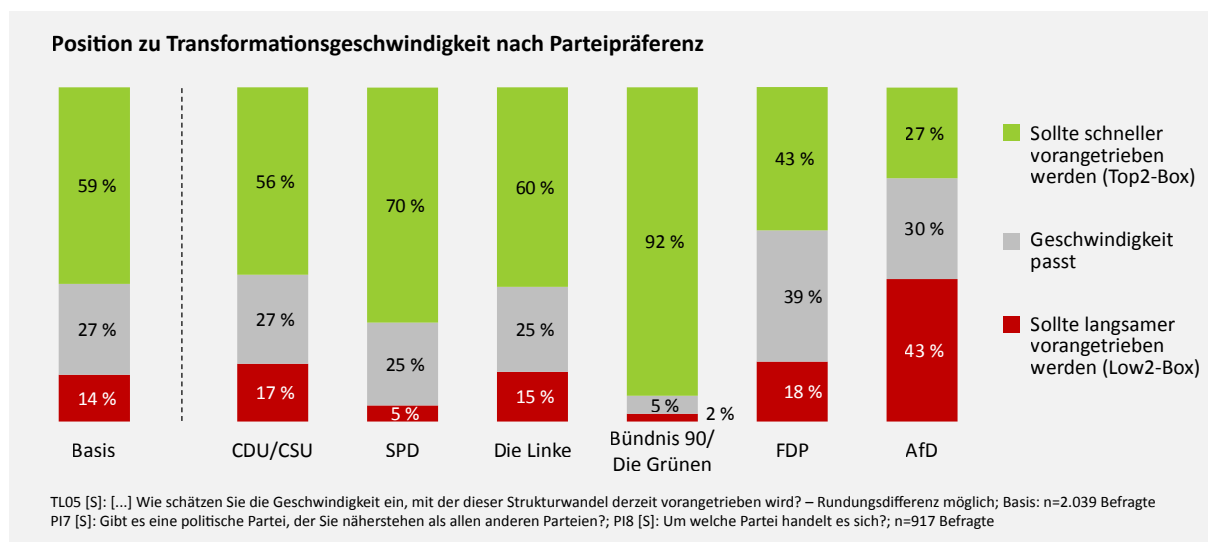


Abb. 3: Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach Parteipräferenz

Präferenzunterschiede in den Branchen – aber keine Mehrheiten für eine langsamere Transformation

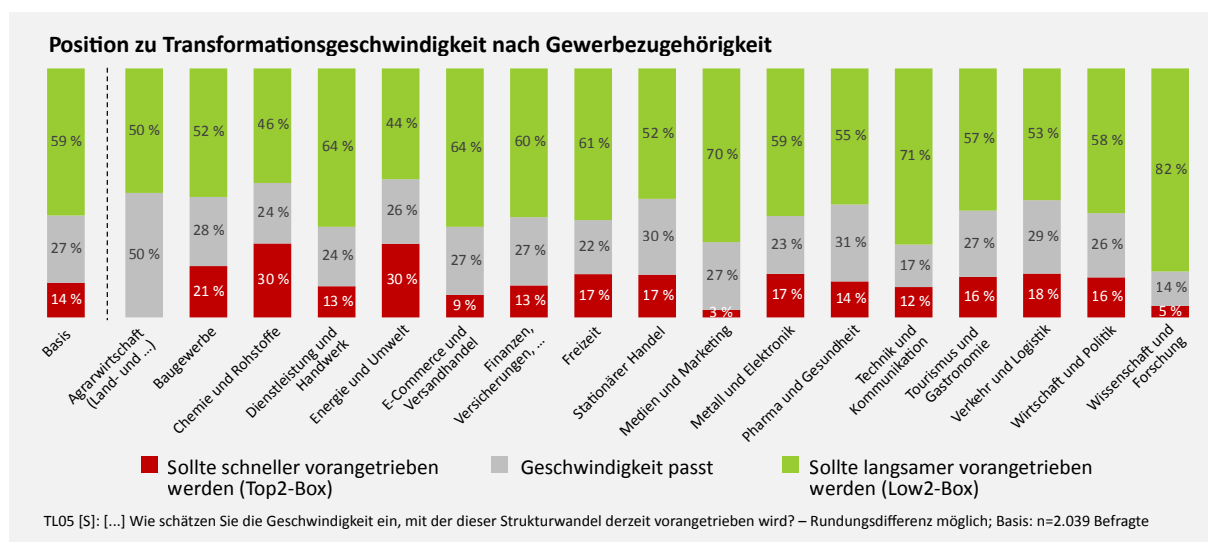


Abb. 4: Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach Gewerbe

Die Aufschlüsselung nach Gewerbezugehörigkeit zeigt, dass energienah bzw. energieintensive Industrien beim Thema „Transformationsgeschwindigkeit“ Prä-

ferenzwerte unterhalb des Durchschnitts aufweisen. So fordern 46 % der Beschäftigten aus dem Chemie- und Rohstoffsektor mehr Tempo beim klimaneutralen Umbau, während 30 % einen Gang zurückschalten wollen. Fast identisch fallen die Daten für die Sparte „Energie & Umwelt“ aus: Hier plädieren 44 % der Beschäftigten für einen schnelleren Strukturwandel, knapp ein Drittel (30 %) bevorzugt ein langsames Tempo. Im Gesamtbild zeigt sich aber auch hier, dass die Gruppe „weniger Tempo“ die Minderheit bildet (Abb. 4).

Klimaschutzziele für die meisten Menschen am wichtigsten – aber für ebenso viele am unwichtigsten

Im Ranking gesellschaftlicher Probleme zeigt sich bei den Klimaschutzzielen eine Polarisierung: Für knapp 20 % der Befragten ist der Klimaschutz am wichtigsten (Rang 1). Aber: Für etwa genauso viele ist der Klimaschutz derzeit das am wenigsten wichtigste Problem (Rang 9). Keines der anderen gesellschaftlichen Probleme weist eine höhere Varianz auf (Abb. 5).

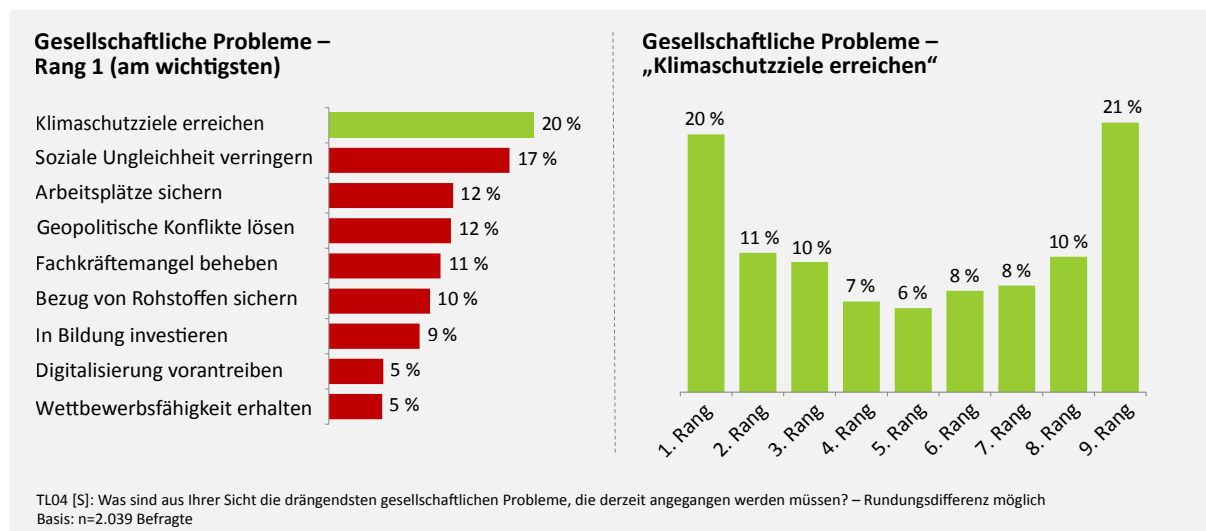


Abb. 5: Ranking sozialer Probleme

Je geringer der soziale Status, umso wichtiger die Verringerung sozialer Ungleichheit

Die Ergebnisse dokumentieren ein Spannungsfeld zwischen Klimaschutzzielen und sozialer Gerechtigkeit, das entlang von Statusaspekten verläuft. In der Gruppe jener Beschäftigten, die sich selbst am unteren Ende der gesellschaftlichen Leiter einordnen, platzieren 28 % das Thema „Klimaschutzziele“ auf den letzten Rang. Zugleich erachten innerhalb dieser Gruppe 30 % das Thema „Soziale Ungleichheit verringern“ als wichtigstes Problem. Zum Vergleich: In der Gruppe der Beschäftigten auf dem oberen Ende der gesellschaftlichen Leiter erachten nur 10 % die Verringerung der sozialen Ungleichheit als wichtigstes Problem (Abb. 6).

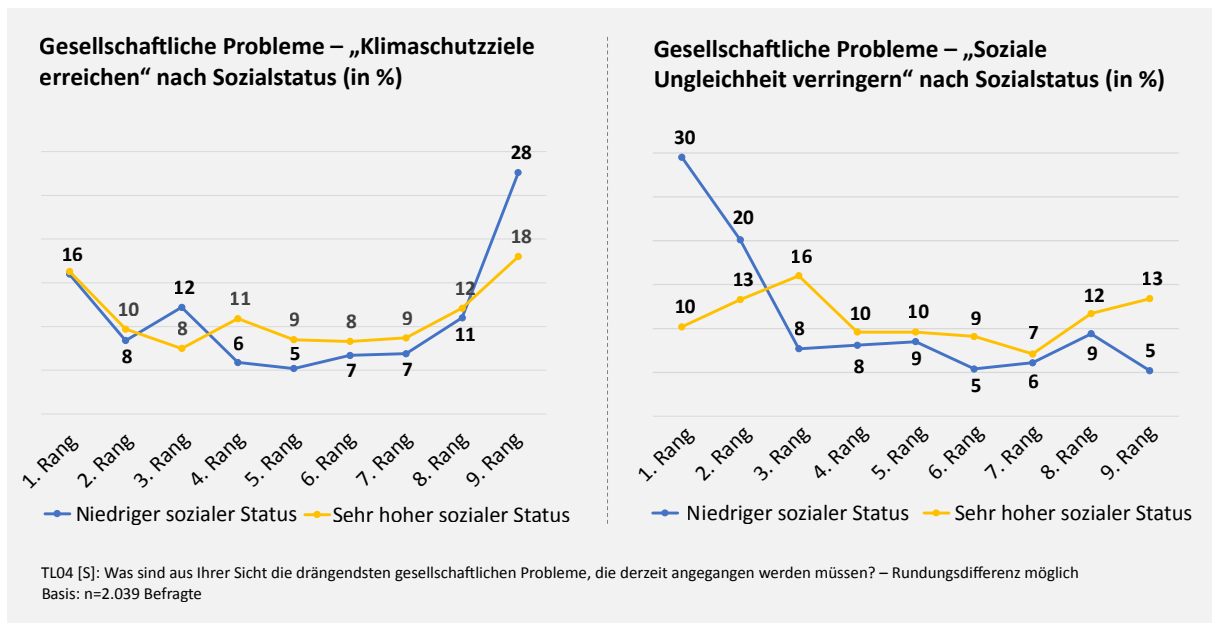


Abb. 6: Ranking sozialer Probleme nach sozialem Status

Je skeptischer der Blick auf die Transformation, umso höher die Präferenz für Arbeitsplatzsicherung vor Klimaschutz

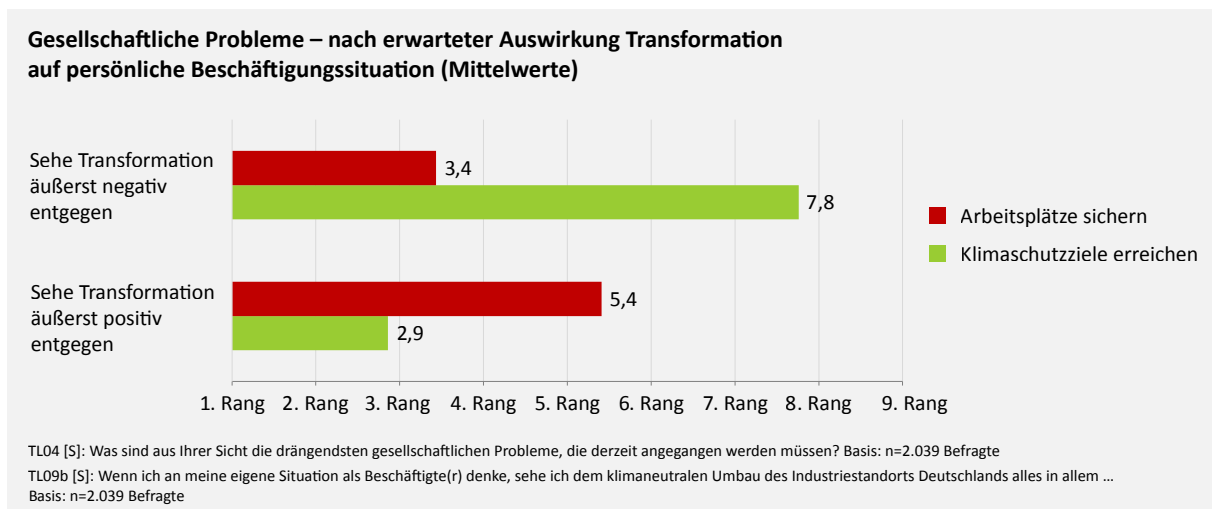


Abb. 7: Ranking sozialer Probleme nach erwarteter Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation

Die Ergebnisse weisen zudem auf eine Spannung zwischen Klimaschutzzielen und Arbeitsplatzsicherheit hin: Je negativer Beschäftigte die künftige eigene Beschäftigungssituation einschätzen, umso mehr präferieren sie Arbeitsplatzsicherheit vor Klimaschutz – und umgekehrt (vgl. Abb. 7). Im Detail zeigt sich dabei: Für jene, die Klimaschutz als am wenigsten wichtig erachten, rangiert Arbeitsplatzsicherheit im Durchschnitt auf Rang 3. Demgegenüber liegt bei jenen, die Klimaschutz priorisieren, das Thema Arbeitsplätze im Durchschnitt auf Rang 6. Die Ergebnisse weisen zudem auf eine Spannung zwischen Klimaschutzzielen und Arbeitsplatzsicherheit hin: Je negativer Beschäftigte

die künftige eigene Beschäftigungssituation einschätzen, umso mehr präferieren sie Arbeitsplatzsicherheit vor Klimaschutz – und umgekehrt (vgl. Abb. 7). Im Detail zeigt sich dabei: Für jene, die Klimaschutz als am wenigsten wichtig erachten, rangiert Arbeitsplatzsicherheit im Durchschnitt auf Rang 3. Demgegenüber liegt bei jenen, die Klimaschutz priorisieren, das Thema Arbeitsplätze im Durchschnitt auf Rang 6.

Präferenzen – Die Sicht der Expert*innen

Ein rascher klimaneutraler Umbau der Industrie ist unumgänglich – aber er muss sozialverträglich und wirtschaftlich sein

Auch die Expert*innen bekräftigen die Dringlichkeit des klimaneutralen Umbaus der Industrie. Allerdings betonen sie bei den Zielkonflikten im Gegensatz zu den befragten Beschäftigten stärker die wirtschaftliche Dimension:

„Es soll natürlich im Einklang stehen mit dem energiewirtschaftlichen Dreieck, was Klimaschutz, Bezahlbarkeit und Sozialverträglichkeit vorsieht. Das haben wir natürlich immer im Blick. Und natürlich kommt es dann zu Zielkonflikten.“ (Gruppe Politik)

Langfristige Wettbewerbsvorteile einer klimaneutralen Industrie als Chance – aber kurzfristige ökonomische Interessen als Hindernis

Die Expert*innen stimmen weitgehend darin überein, dass der Strukturwandel hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft unverzichtbare Chancen bietet, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Im Gegensatz zu den befragten Beschäftigten heben sie aber stärker das Spannungsfeld zwischen kurzfristig orientierten ökonomischen Interessen und langfristiger gesellschaftlicher Nachhaltigkeit hervor.

„Es entscheiden die Quartalszahlen [...] Und deswegen erschwert das eben auch solche transformativen Schritte.“ (Gruppe Politik)

Dabei greifen die Expert*innen insbesondere auch den Faktor „internationale Wettbewerbsfähigkeit“ auf (zum Vergleich: bei den Beschäftigten nimmt die Wettbewerbsfähigkeit den letzten Rang in der Priorisierung ein; vgl. Abb. 5). Wenn ausländische Produktionsstandorte durch geringere Klimavorgaben Anreize zur Verlagerung bieten, drohe Abwanderung.

„Was bedeutet es im Kontext der Transformation, wenn wir umsteigen sollen auf erneuerbare Energien? Die sind in anderen Regionen günstiger. Andere Regionen bauen auch Erneuerbare auf, die USA beispielsweise. Wie wettbewerbsfähig sind wir dann noch?“ (Gruppe Zivilgesellschaft)

Mehr Tempo für mehr Wettbewerbsfähigkeit – oder weniger Tempo für weniger soziale Konflikte?

Die Expert*innen sind sich einig, dass grundsätzlich Maßnahmen zur Abmilderung von Arbeitsplatzverlusten getroffen werden müssen. Beim Thema Transformationsgeschwindigkeit gehen die Meinungen allerdings auseinander:

Die eine Sicht: Auch wenn es zu individuellen Arbeitsplatzverlusten durch den klimaneutralen Umbau in Deutschland kommen werde, handle es sich eher um eine Verschiebung als um einen totalen Verlust von Arbeitsplätzen. Denn grüne Technologien führten zu neuen nachhaltigeren Arbeitsplätzen.

„Es ist gar nicht mehr die Frage: Verlieren wir durch den Klimawandel Arbeitsplätze? Es ist eher umgekehrt: Verlieren wir Arbeitsplätze, wenn wir uns zu langsam transformieren und den Anschluss an den Rest der Welt verlieren?“ (Gruppe Zivilgesellschaft)

Die andere Sicht: Kurzfristige Beschäftigungsverluste und soziale Zumutungen fallen umso größer aus, je rascher transformiert wird. Dies gelte insbesondere für sehr stark von der Transformation betroffenen Branchen wie der Autoindustrie.

„Die Beschäftigungsverluste [fallen] natürlich umso größer aus, je schneller das Tempo ist, das die Politik einfordert. Denn je schneller das Tempo der Transformation ist, desto weniger kann man natürlich die demografische Alterung als Puffer nutzen.“ (Gruppe Wirtschaft)

3.2 Erwartungen

Beschäftigungsperspektive: Optimist*innen überwiegen Skeptiker*innen – aber die Mehrheit ist indifferent

Rund ein Drittel (33 %) der Beschäftigten erwartet positive Effekte des klimaneutralen Umbaus für die Beschäftigung allgemein. Demgegenüber stehen 21 %, für die negative Beschäftigungseffekte überwiegen. Mit 46 % ist der größte Teil der Befragten indifferent. Das deutet darauf hin, dass viele Beschäftigte die konkreten Auswirkungen des Umbaus derzeit offenbar noch nicht genau einschätzen können.

Mit Blick auf die eigene Beschäftigungssituation sind die Befragten optimistischer: 42 % sehen für sich vorwiegend positive Auswirkungen, lediglich 14 % eher negative. Auch hier bilden mit 44 % die Unentschiedenen die größte Gruppe (Abb. 8).

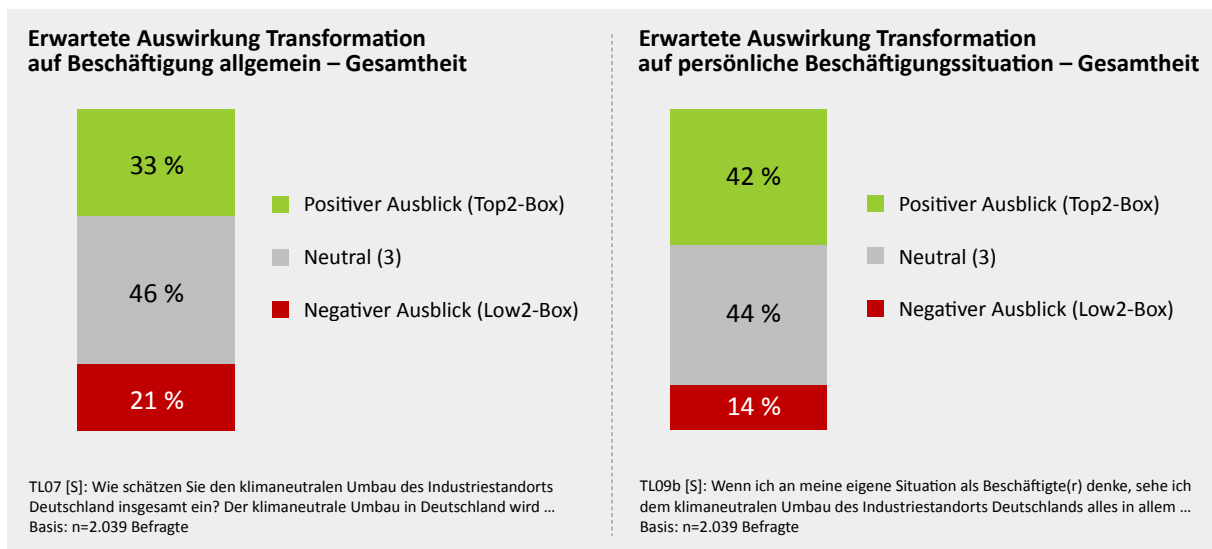


Abb. 8: Ausblick auf allgemeine & persönliche Beschäftigungssituation

Die relative Mehrheit erwartet eine weitere Spreizung der Einkommensschere

43 % der Befragten befürchten (eher), dass die Einkommensschere durch den klimaneutralen Umbau der Industrie weiter auseinandergeht, 19 % gehen (eher) nicht davon aus. Knapp die Hälfte (46 %) erwartet (eher), dass die Transformation es insbesondere für Menschen mit geringen Qualifikationen schwerer machen wird, einen Arbeitsplatz zu finden (Abb. 9).

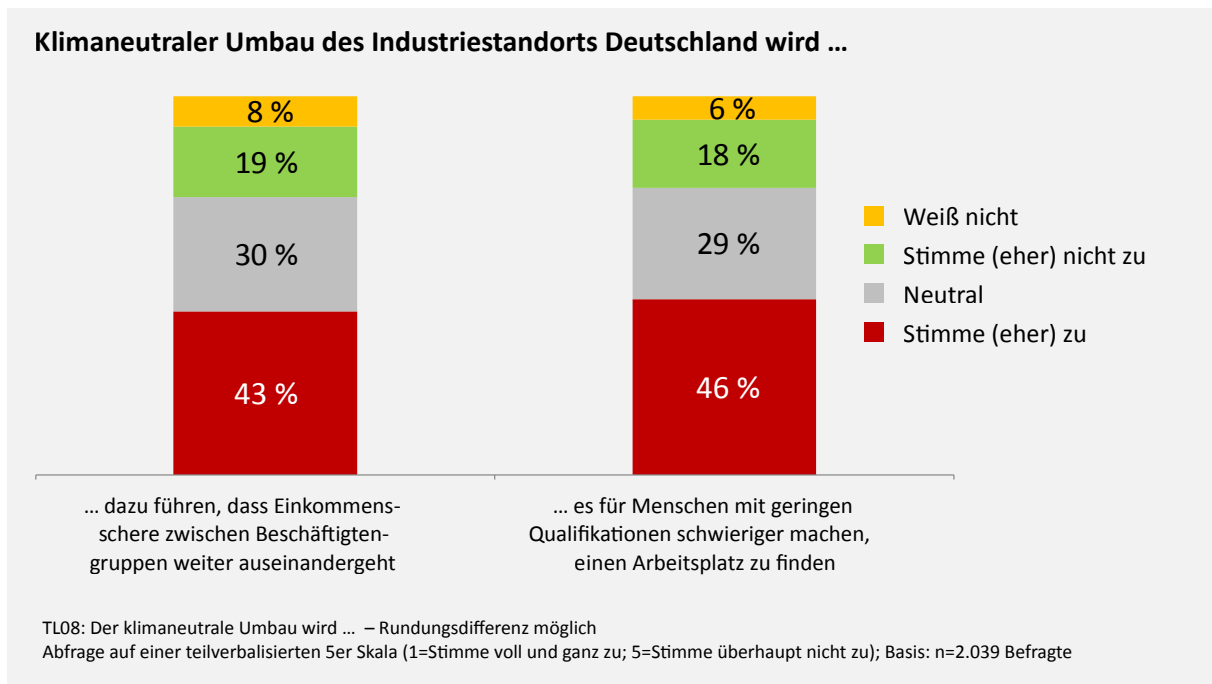


Abb. 9: Erwartete Auswirkung Transformation auf Ungleichheitsentwicklung

Je geringer der wahrgenommene soziale Status, umso pessimistischer der Blick auf die eigene Beschäftigungsperspektive

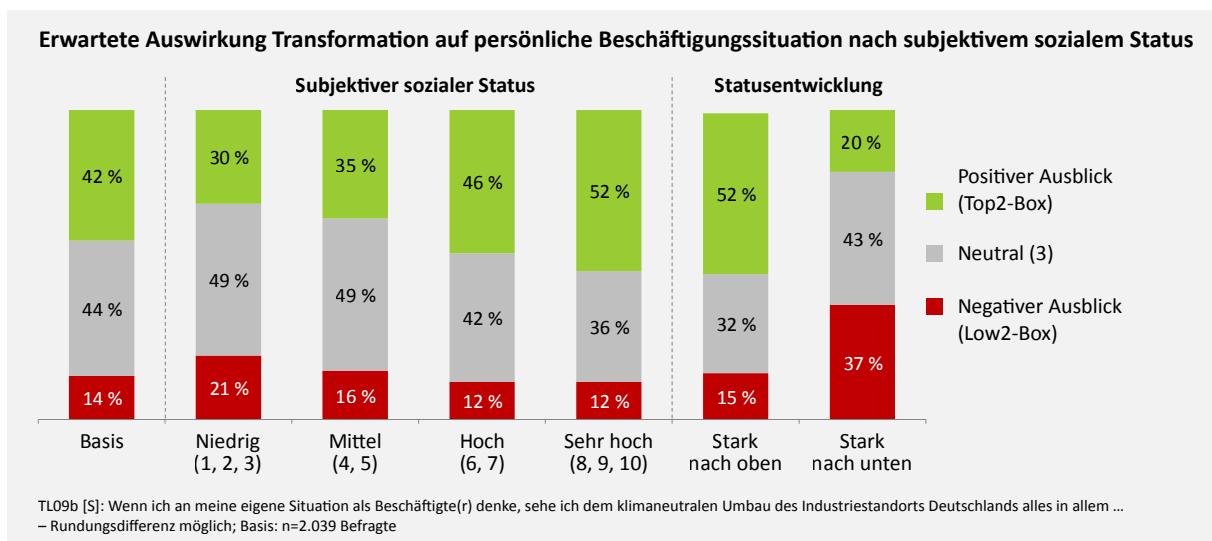


Abb. 10: Erwartete Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation nach subjektivem sozialen Status

Je weiter unten sich jemand auf der sozialen Hierarchieleiter wähnt, desto pessimistischer fällt der Blick in die Zukunft aus: Bei den Beschäftigten mit sehr hohem Status erwartet gut die Hälfte (52 %) für sich eine positive und lediglich 12 % eine negative Entwicklung. Bei den Beschäftigten mit niedrigem Status sehen dagegen nur 30 % Prozent der Menschen für sich Chancen, 21 % erwarten dagegen eher negative Konsequenzen. Dabei hat die Statusentwicklung einen verstärkenden Einfluss: Beschäftigte, die subjektiv einen starken Statusabstieg er-

fahren haben, sind besonders pessimistisch. Nur 20 % von ihnen sieht für sich positive Auswirkungen, 37 % dagegen negative (Abb. 10).

Erwartungen – Die Sicht der Expert*innen

Ungleich verteilte individuelle Zumutungen und Fachkräftemangel als zentrale Herausforderungen der Transformation

Die von den Befragten erwartete Einkommensungleichheit und Nachteile für Geringqualifizierte sollten nach Auffassung der Expert*innen bestmöglich vermieden werden. Allerdings seien gewisse individuelle Zumutungen strukturell kaum vermeidbar.

„Die Idee der individuell gerechten Transformation [ist] meiner Meinung nach sowieso eine Illusion.“ (Gruppe Politik)

Gerade deshalb sei es wichtig, den Betroffenen angemessene Kompensationen und Unterstützung zukommen zu lassen. Zugleich wird die Frage aufgeworfen, ob sich bestehende attraktive Arbeitsbedingungen in den gewerkschaftlich gut organisierten Industrien auf neue klimaneutrale Industriebereiche ohne größere individuelle Zumutungen übertragen lassen.

„Wir haben ja in Deutschland gerade in der Industrie wahnsinnig attraktive Arbeitsplätze. Die haben gute Verträge, die von den Gewerkschaften verhandelt wurden. [...] Da ist natürlich die Frage, ob sich das in neuen Industrien oder in so verschobenen Industrien replizieren lässt.“ (Gruppe Zivilgesellschaft)

Neben den sozialen Herausforderungen erachten die Expert*innen den Fachkräftemangel als Kernproblem für den Arbeitsmarkt. Dieser könne zwar einerseits etwa einem großflächigen Arbeitsplatzabbau entgegenwirken. Auf der anderen Seite könne ein Mangel an Arbeitskräften aber auch ein Hemmschuh für einen raschen Umbau der Transformation sein.

Bessere Weiterbildungskonzepte notwendig – aber auch mehr Respekt für handwerkliche Berufe

Für die Abfederung negativer Beschäftigungseffekte sind aus Sicht der Expert*innen insbesondere zwei Faktoren entscheidend. Erstens seien wirksamere Weiterbildungskonzepte mit weniger Hindernissen für die Umqualifizierung von Arbeitskräften notwendig.

„Es gibt kein in sich stimmiges Weiterbildungssystem, wo man mal sagen könnte, es gibt die Aufstiegsfortbildung, wo man eben dann zum Meister schließlich aufsteigt und weiß, dass man davon was hat. Alle anderen Weiterbildungsangebote, wenn sie nicht betriebsnah sind und ganz unmittelbar angeordnet werden, sind völlig unübersichtlich.“
(Gruppe Gewerkschaften)

Zweitens bestehe die Notwendigkeit, Ausbildungsberufe attraktiver zu machen. Dabei bedürfe es nicht nur materieller Anreize, um die benötigten Fachkräfte für die neuen Industrien zu gewinnen.

„Es ist schon wichtig, so eine allgemeine Akzeptanz zu fördern, also beispielsweise die Akzeptanz handwerklicher Berufe, [...] dass die auch von ihrem [...] sozialen Prestige her angemessen gewürdigt werden.“ (Gruppe Politik)

3.3 Akzeptanzfaktoren

Beruflicher und sozialer Status wirken sich erkennbar, aber moderat auf die Veränderungsbereitschaft aus

55 % der Führungskräfte zeigen eine hohe Veränderungsbereitschaft, 17 % eine geringe. Bei Beschäftigten mit überwiegend ausführender Tätigkeit bescheinigen sich 46 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, 17 % sind eher nicht dazu bereit (Abb. 11).

Bei Beschäftigten, die sich selbst einen sehr hohen Sozialstatus zuweisen, bekunden 58 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, lediglich 10 % eine geringe. Bei Beschäftigte bekennen sich 41 % zu einer hohen Veränderungsbereitschaft, während rund ein Viertel (26 %) eine geringe Bereitschaft zum Ausdruck bringt. (Abb. 11).

Auch die Statusbiografie wirkt sich erkennbar auf die Akzeptanz aus. Bei Beschäftigten, die subjektiv eine starke Statusverbesserung in den letzten Jahren erfahren haben, bescheinigen sich 62 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, 15 % sind eher nicht dazu bereit. Bei Beschäftigten mit starker Abstiegs Erfahrung sinkt der Anteil derjenigen mit hoher Veränderungsbereitschaft auf 32 %, 34 % bekräftigen eine geringere Bereitschaft zur Veränderung (Abb. 11).

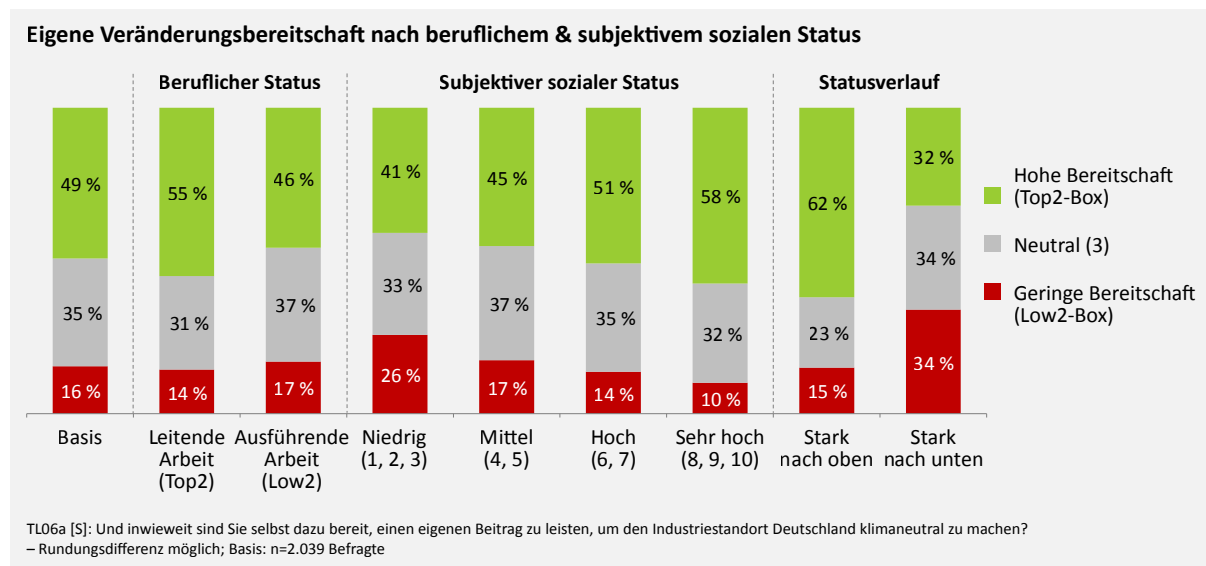


Abb. 11: Eigene Veränderungsbereitschaft nach beruflichem & sozialem Status

Auch bei objektiven Statusfaktoren zeigen sich Unterschiede in der Transformationsbereitschaft: 54 % der Beschäftigten mit hoher Schulbildung weisen eine hohe Veränderungsbereitschaft auf, 14 % eine geringe. Bei Menschen mit niedriger Schulbildung bekunden nur 40 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, knapp ein Viertel (24 %) ist dazu eher nicht bereit (Abb. 12).

55 % der Beschäftigten mit sehr hohem Haushaltseinkommen bescheinigen sich eine hohe Veränderungsbereitschaft, 14 % eine geringe. Beschäftigte mit niedrigem Einkommen weisen zu 45 % eine hohe Veränderungsbereitschaft auf, 23 % eine geringe (Abb. 12).

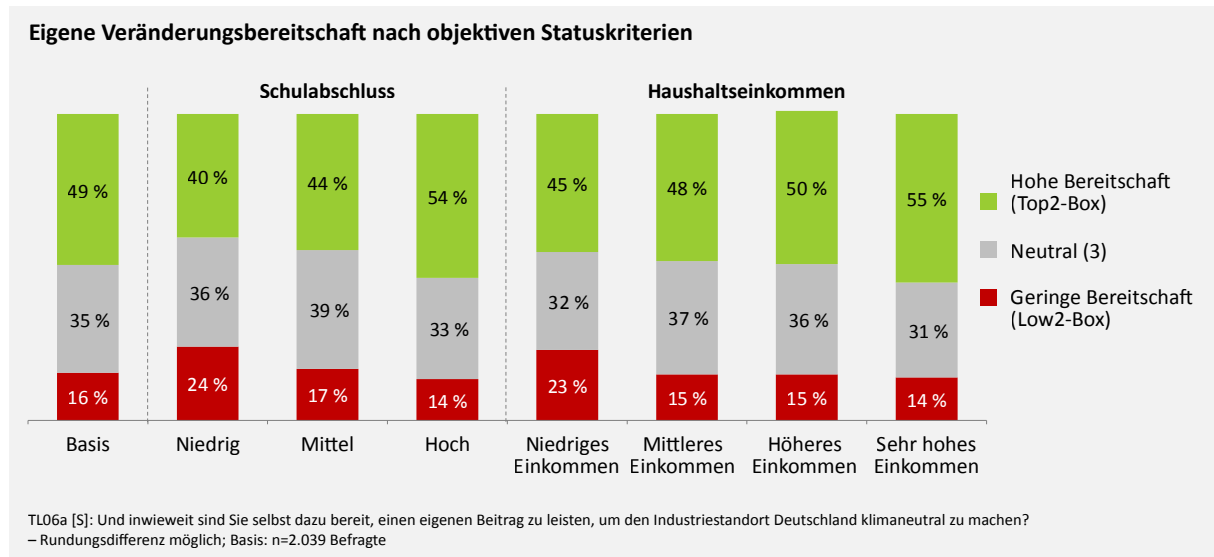


Abb. 12: Eigene Veränderungsbereitschaft nach objektiven Statuskriterien

Beschäftigte in Westdeutschland dezent veränderungsbereiter, kein erkennbarer Stadt-Land-Gegensatz

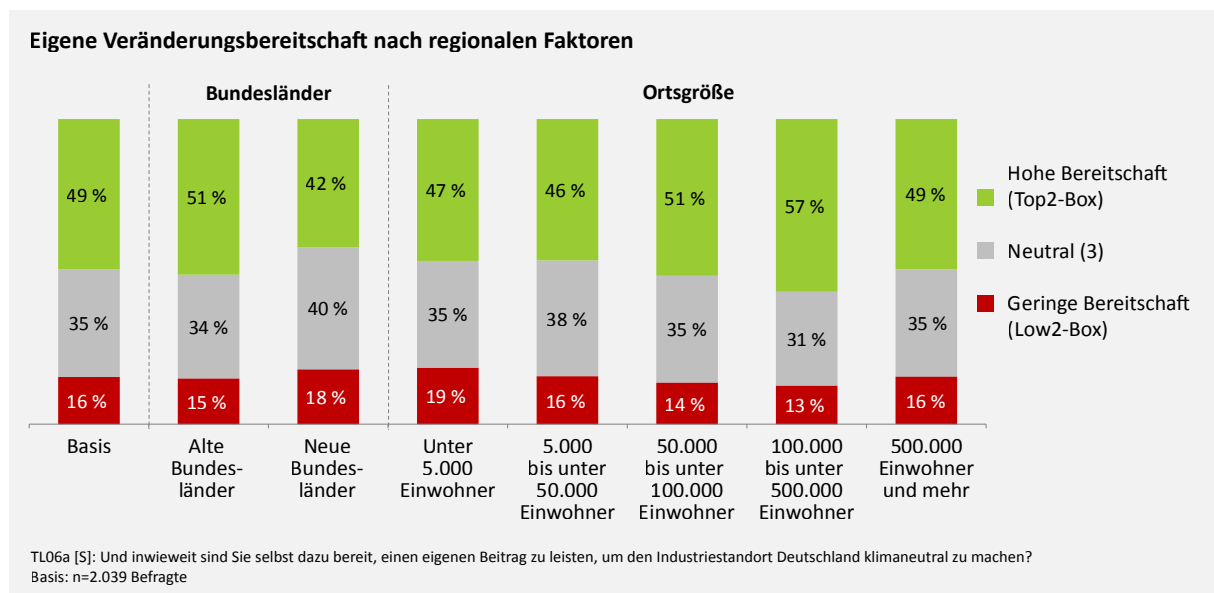


Abb. 13: Eigene Veränderungsbereitschaft nach regionalen Faktoren

In den alten Bundesländern bringt gut die Hälfte (51 %) eine hohe Veränderungsbereitschaft zum Ausdruck, 15 % zeigt sich wenig veränderungsbereit. Bei den Beschäftigten in Ostdeutschland sind 42 % eher veränderungsbereit, 18 % zeigen eine geringe Bereitschaft (Abb. 13).

Ein signifikanter Stadt-Land-Gegensatz – das gilt generell für die Befragungsergebnisse – ist nicht erkennbar. Zwar steigt der Anteil der Beschäftigten mit hoher Transformationsbereitschaft zunächst mit zunehmender Ortsgröße sukzessive von 47 % auf 57 % an. Bei Beschäftigten aus sehr großen Städten (500.000 +) sinkt die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft jedoch wieder auf 49 % (Abb. 13).

Keine signifikanten Unterschiede in der Transformationsbereitschaft bei Alter und Geschlecht

Bei den verschiedenen Altersgruppen lassen sich keine signifikanten Unterschiede in der Transformationsbereitschaft beobachten. In der Gruppe der Beschäftigten bis 29 Jahre sind 53 % eher veränderungsbereit, 16 % zeigen eine geringe Bereitschaft. Bei Beschäftigten, die 60 Jahre oder älter sind, zeigt sich eine nahezu identische Verteilung (54 % hohe Veränderungsbereitschaft, 15 % geringe) (Abb. 14).

Auch das Geschlecht hat keinen maßgeblichen Einfluss auf die Transformationsbereitschaft: 50 % der weiblichen Beschäftigten zeigen eine hohe Veränderungsbereitschaft, bei den männlichen Beschäftigten ist der Anteil mit 49 % fast identisch. Der Anteil der Beschäftigten mit geringer Veränderungsbereitschaft liegt bei den Männern mit 18 % etwas höher als bei weiblichen Beschäftigten (13 %) (Abb. 14).

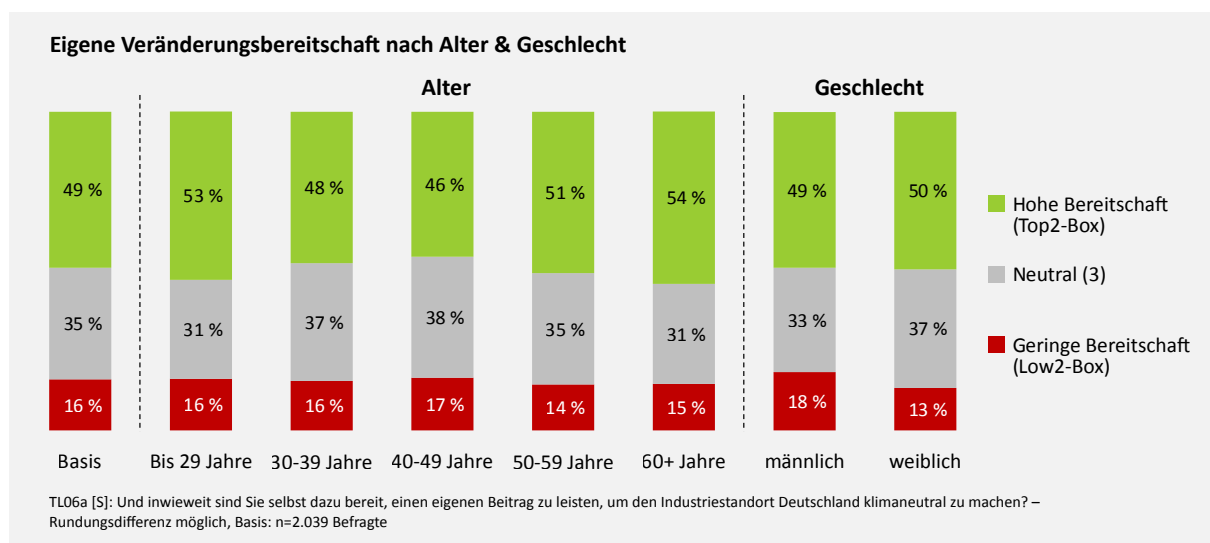


Abb. 14: Eigene Veränderungsbereitschaft nach Alter & Geschlecht

Entscheidend für die Transformationsbereitschaft: Die eigene Beschäftigungsperspektive

Die erwartete Auswirkung des Strukturwandels auf die (eigene) Beschäftigungssituation erweist sich als zentraler Faktor für die Transformationsbereitschaft.

94 % der Menschen, die sehr positive Auswirkungen des klimaneutralen Umbaus für sich als Beschäftigte sehen, wollen eine schnellere Transformation. Bei Be-

schäftigten, die für sich sehr negative Auswirkungen erwarten, sinkt dieser Wert auf 17 %. 70 % aus dieser Gruppe sprechen sich dagegen für ein langsames Tempo auf dem Weg in die Klimaneutralität aus (Abb. 15).

Die Effekte auf die Veränderungsbereitschaft sind ähnlich stark: Beschäftigte mit sehr positivem Ausblick auf ihre Beschäftigungssituation haben zu 85 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, lediglich 2 % eine geringe. Beschäftigte mit sehr negativer Erwartung zeigen nur zu 13 % eine hohe Veränderungsbereitschaft, fast drei Viertel (71 %) dagegen eine geringe (Abb. 16).

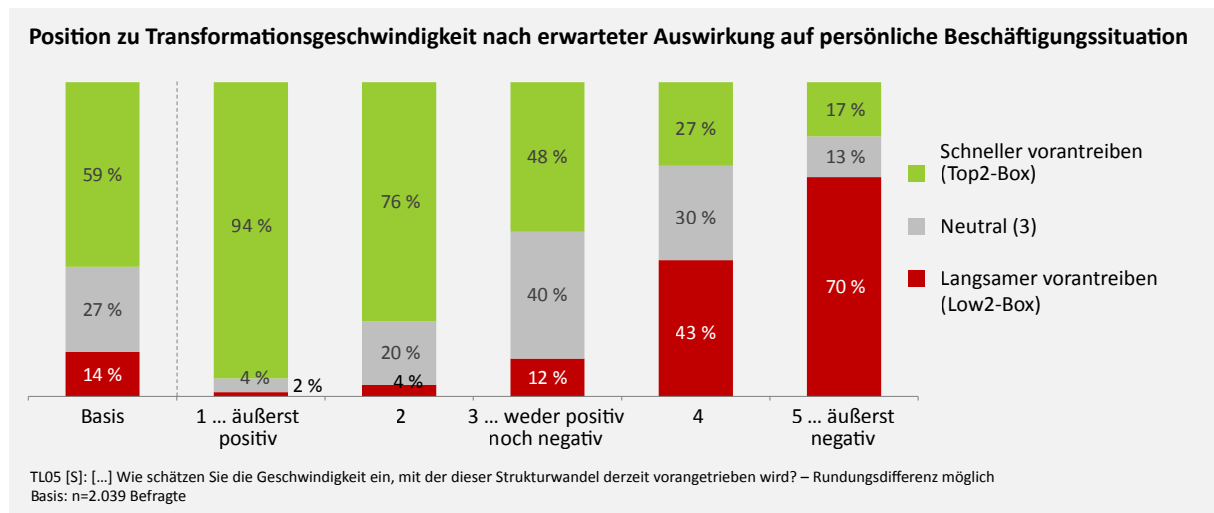


Abb. 15: Bewertung Transformationsgeschwindigkeit nach eingeschätzter Auswirkung auf eigene Beschäftigungssituation

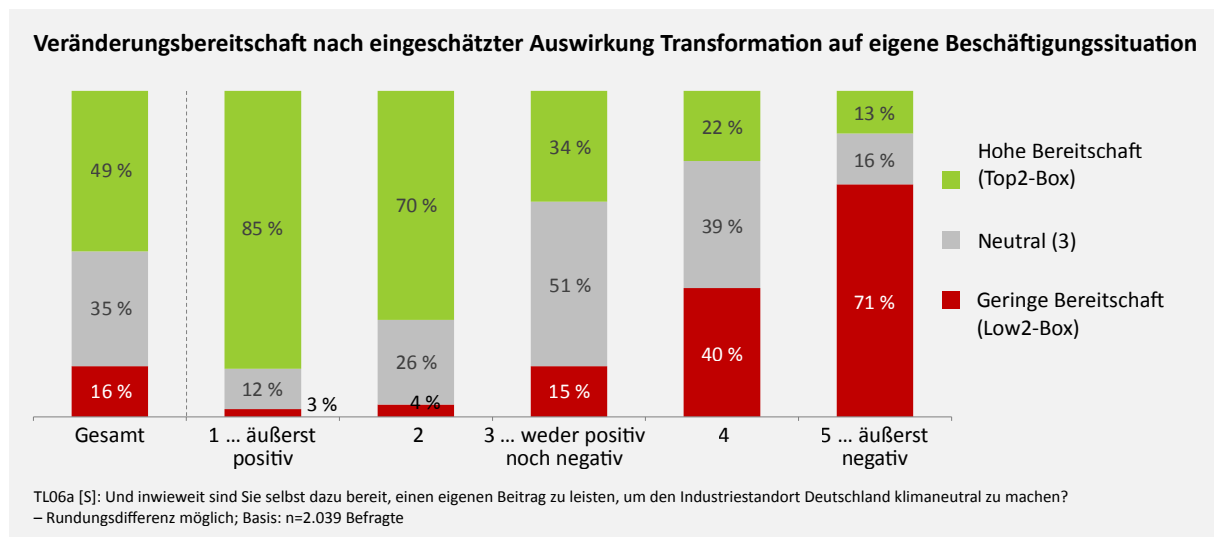


Abb. 16: Eigene Veränderungsbereitschaft nach eingeschätzter Auswirkung der Transformation auf eigene Beschäftigungssituation

Akzeptanzfaktoren – Die Sicht der Expert*innen

Positive Rahmenbedingungen entscheiden über Akzeptanz – sie sind aber gemeinsam von Politik und Unternehmen zu schaffen und müssen sichtbar werden

Die entscheidende Voraussetzung für die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten sehen die Expert*innen in positiven Rahmenbedingungen. Für deren Gestaltung sehen sie aber nicht nur die Politik, sondern auch die Unternehmen in der Pflicht:

„Darüber hinaus muss sich die Industrie zum Teil fragen: Sind die Rahmenbedingungen, die sie bieten, angemessen? Also es betrifft die Arbeitszeiten, das betrifft die Löhne. [...] Der Staat kann günstige Rahmenbedingungen schaffen, aber die Unternehmen müssen sich auch fragen: Bieten sie selbst die angemessenen Rahmenbedingungen?“ (Gruppe Politik)

In diesem Zusammenhang betonen die Expert*innen auch die wichtige Rolle von medial vermittelten positiven Transformationsnarrativen als Akzeptanzfaktor. Wo positive Effekte der Transformation für Beschäftigte sichtbar werden, verringert sich der Rechtfertigungsdruck für Politik und Unternehmen.

„Also da glaube ich, könnte man ziemlich viel tun, auch in der Regionalpresse zum Beispiel.“ (Gruppe Gewerkschaften)

„Es geht auch schon darum, eine gewisse Gelingbarkeit darzustellen.“ (Gruppe Zivilgesellschaft)

Grundsätzliche Veränderungsbereitschaft – aber Unterschiede nach Alter und Region

Auch die Expert*innen sehen eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft bei Beschäftigten. Allerdings fallen die Einschätzungen mit Blick auf verschiedene Altersgruppen unterschiedlich aus:

„Es gibt viele junge Leute, die sind klimabewegt und die wollen was reißen.“ (Gruppe Politik)

„Die Leute, die jetzt kurz vor der Rente sind, sind natürlich jetzt nicht so hochmotiviert, jetzt nochmal ein halbes Jahr neue Kraftwerkslehrgänge zu machen, um dann ein Jahr später in den Ruhestand zu gehen.“ (Gruppe Wirtschaft)

Eine höhere Veränderungsbereitschaft wird außerdem in „transformationserfahrenen“ Regionen und Branchen ausgemacht. Dies wird explizit mit einer höheren zivil- und gewerkschaftlichen Vernetzung begründet:

„Also in NRW ist die Tendenz eher positiv in Richtung Transformation. Das hat aber auch insofern historische Gründe, dass da der Strukturwandel eine viel längere Tradition hat.“
(Gruppe Zivilgesellschaft)

3.4 Beiträge

Persönlich bereit zur Veränderung – aber Zweifel an der Bereitschaft anderer

Die Ergebnisse zeigen eine erhebliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung: Während 49 % sich selbst eine hohe Veränderungsbereitschaft zuschreiben, glauben nur 23 % an eine solche bei anderen. 16 % der Befragten bringen selbst eine geringe Veränderungsbereitschaft zum Ausdruck, aber 30 % schreiben eine solche Haltung anderen zu (Abb. 17).

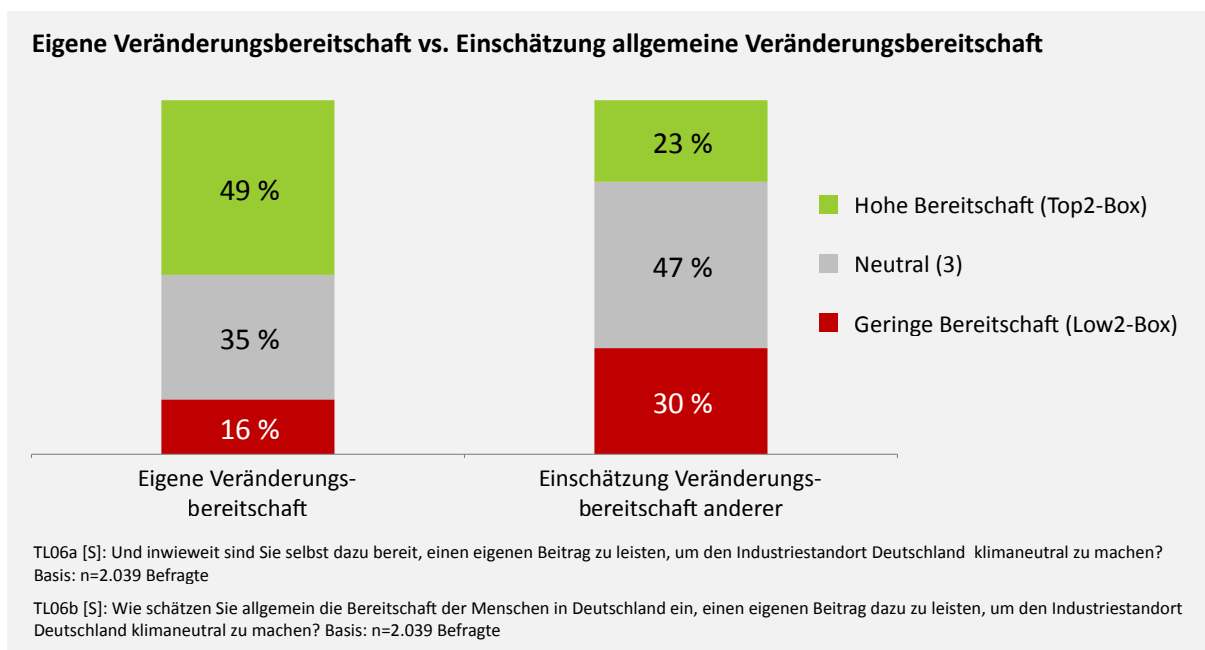


Abb. 17: Eigene Veränderungsbereitschaft vs. Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft

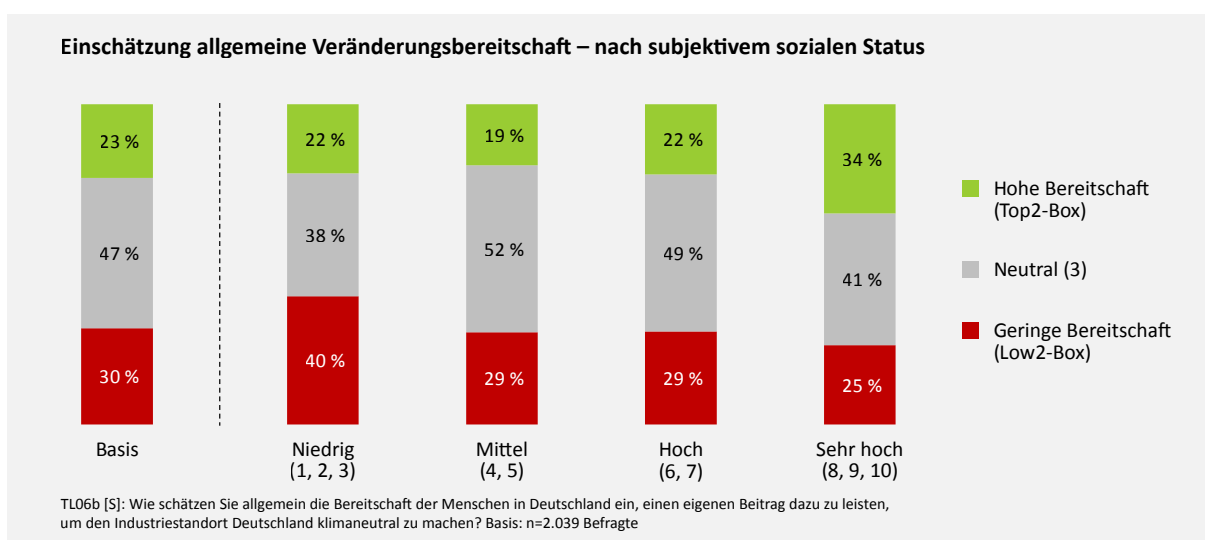


Abb. 18: Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft nach sozialem Status

Deutliche Unterschiede bei der zugeschriebenen Veränderungsbereitschaft anderer zeigen sich bei den Statusgruppen: Rund ein Drittel (34 %) der Beschäftigten, die sich auf den obersten Sprossen der sozialen Hierarchieleiter einordnen, schreibt der Allgemeinheit eine hohe Veränderungsbereitschaft zu, während ein Viertel eine geringe allgemeine Veränderungsbereitschaft feststellt. Beschäftigte mit niedrigem sozialen Status sind merklich pessimistischer: Lediglich 22 % von ihnen erkennen eine hohe allgemeine Veränderungsbereitschaft, während mit 40 % fast doppelt so viele anderen eine geringe Veränderungsbereitschaft attestieren (Abb. 18).

Hohe Akzeptanz für neue Qualifikationen – aber Ablehnung von Einkommensverlusten und Mobilitätsumutungen

Beim Blick auf konkrete Veränderungsumutungen zeigt sich ein differenziertes Bild: Eine Mehrheit von 62 % der Beschäftigten zeigt grundsätzlich die Bereitschaft, neue Qualifikationen zu erwerben; lediglich 15 % lehnen dies ab. Mit Blick auf den Status der künftigen Arbeit zeigt sich ein gespaltenes Bild: Immerhin 31 % wären (eher) bereit, eine neue Arbeit anzunehmen, die weniger gesellschaftliches Ansehen genießt. 37 % lehnen dies (eher) ab. Deutlicher fallen die Ergebnisse im Hinblick auf Mobilitätsumutungen und finanzielle Einschnitte aus: 20 % würden für eine Arbeit an einen weiter entfernten Wohnort ziehen, 57 % lehnen dies (eher) ab. Am wenigsten akzeptieren Beschäftigte Zumutungen beim Einkommen: Hier signalisieren lediglich 15 % Bereitschaft zu Einschnitten, für 62 % kommt dies (eher) nicht in Frage (Abb. 19). Dabei zeigt sich wiederum eine Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdperspektive: Während nur 15 % selbst bereit sind, finanzielle Einbußen hinzunehmen, erwarten dies 20 % von anderen (Abb. 19).

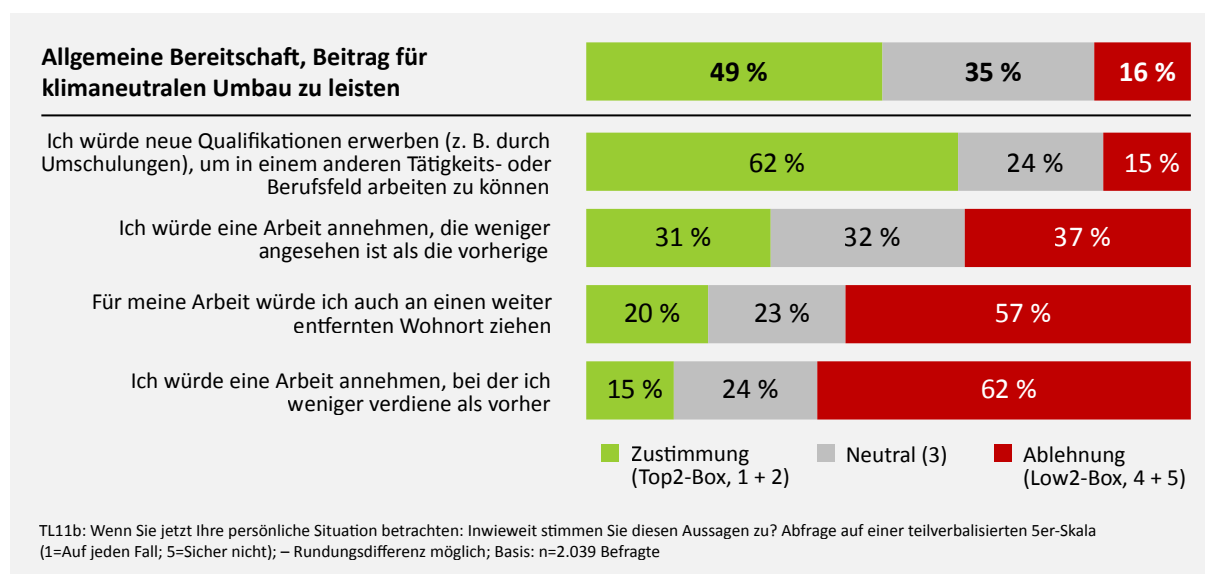


Abb. 19: Spezifische Veränderungsbereitschaften

Fokus Qualifikation: Bereitschaft steigt mit Bildungsniveau und sinkt mit zunehmendem Alter

Die Offenheit für den Erwerb neuer Qualifikationen steigt mit dem formalen Bildungsniveau: Bei Beschäftigten mit allgemeiner Hochschulreife bekunden 71 % eine hohe Bereitschaft für neue Qualifikationen, 10 % eine geringe. Bei Menschen mit Haupt-/Volksschulabschluss sind nur 46 % grundsätzlich für den Erwerb neuer Qualifikationen offen, ein Viertel von ihnen (25 %) zeigt sich eher ablehnend (Abb. 20).

Zum anderen finden sich auch altersbedingte Unterschiede. 69 % der bis 29-Jährigen bringen eine positive Haltung gegenüber neuen Qualifikationen zum Ausdruck, lediglich 8 % zeigen eine geringe Bereitschaft. Bei Menschen, die 60 Jahre oder älter sind, bekunden 56 % eine grundsätzliche Bereitschaft, fast ein Viertel (23 %) von ihnen äußert sich dagegen ablehnend (Abb. 21).

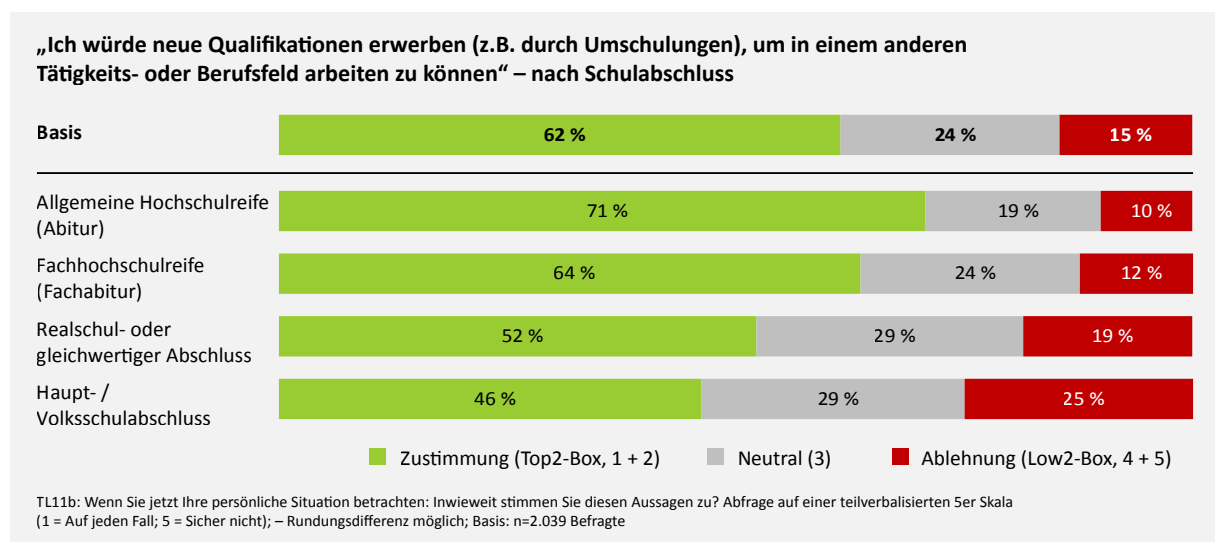


Abb. 20: Qualifikationsbereitschaft nach Schulabschluss

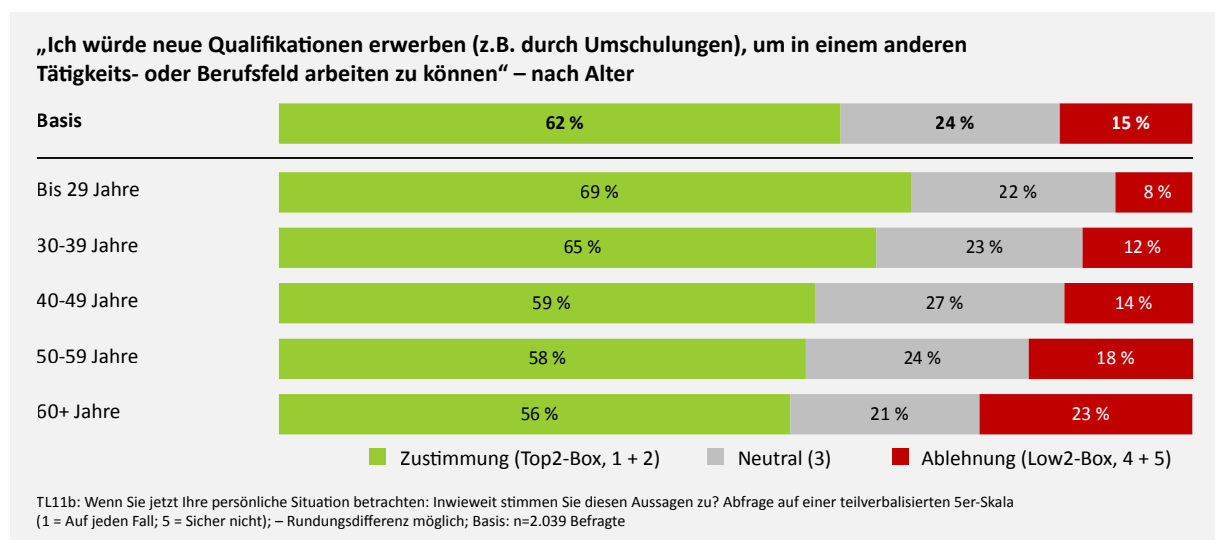


Abb. 21: Qualifikationsbereitschaft nach Alter

Fokus Mobilität: Führungskräfte und Jüngere zeigen sich offener

Der berufliche Status hat einen deutlichen Einfluss auf die Mobilitätsbereitschaft: Bei Beschäftigten mit überwiegend leitender Tätigkeit bekunden 30 % eine hohe Bereitschaft zum jobbedingten Wohnortwechsel, 51 % äußern sich eher ablehnend. Bei Menschen mit überwiegend ausführenden Tätigkeiten weisen dagegen nur 15 % eine hohe Mobilitätsbereitschaft auf, während sich 65 % ablehnend äußern (Abb. 22).

Das Alter hat ebenfalls einen erkennbaren, aber eher moderaten Einfluss auf die Mobilitätsbereitschaft: Ein Viertel (25 %) der Beschäftigten bis 29 Jahre ist grundsätzlich bereit, für einen Jobwechsel umzuziehen, während sich fast die Hälfte (47 %) eher ablehnend äußert. Bei Beschäftigten, die 60 Jahre oder älter sind, sinkt die Mobilitätsbereitschaft auf 19 %, während die Ablehnung auf 63 % steigt (Abb. 23).

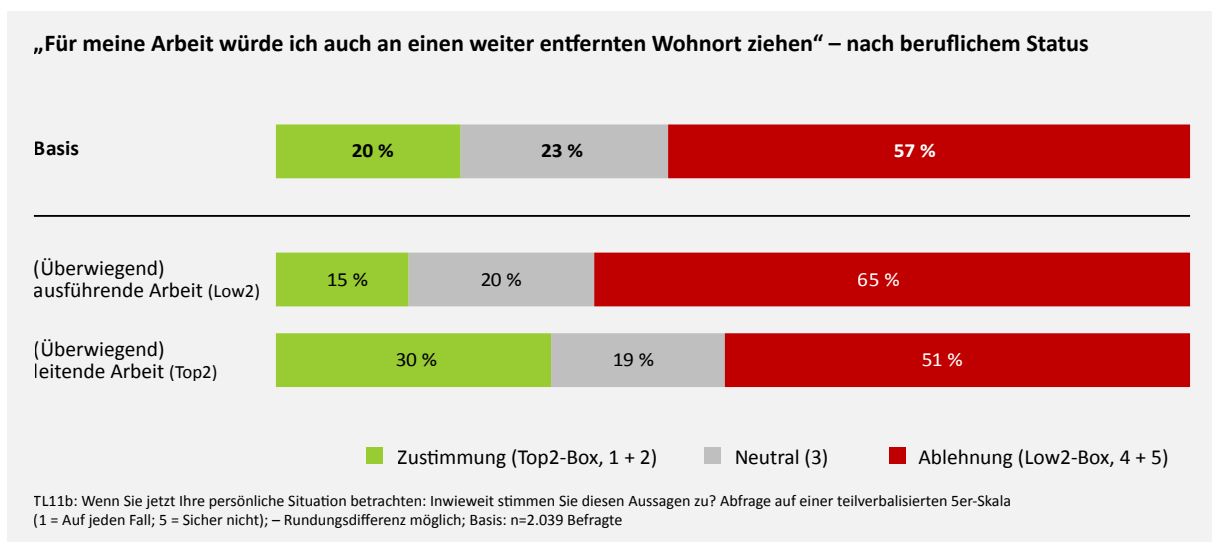


Abb. 22: Mobilitätsbereitschaft nach beruflichem Status

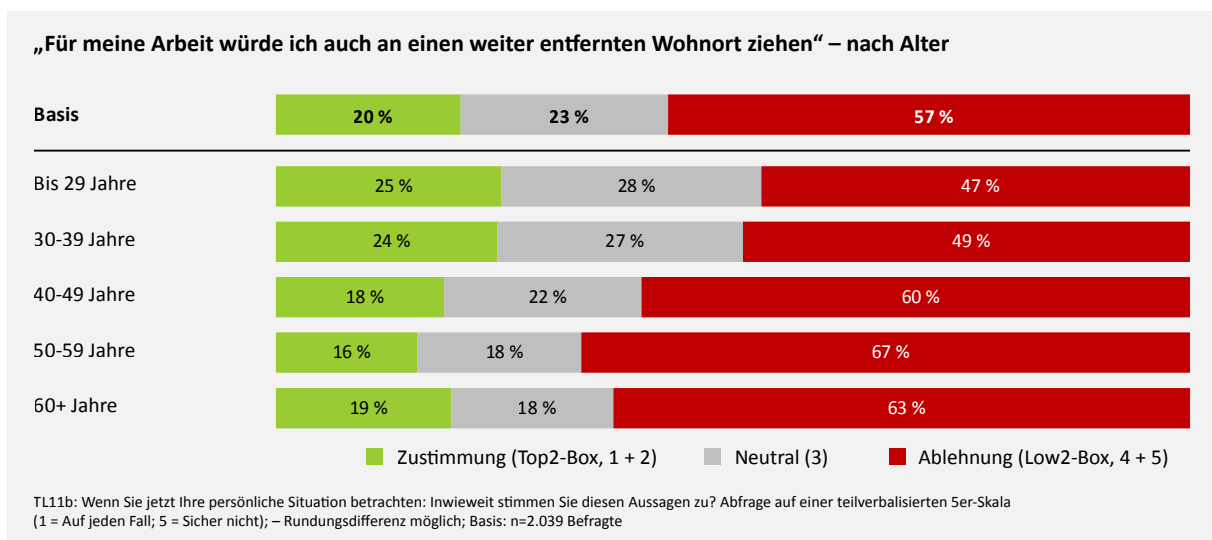


Abb. 23: Mobilitätsbereitschaft nach Alter

Fokus Einkommensverluste: Geringfügige Unterschiede bei Alter, Haushaltseinkommen hat keinen signifikanten Einfluss auf Akzeptanz

Jüngere Beschäftigte weisen eine geringfügig höhere Verzichtsbereitschaft auf. 18 % der bis 29-jährigen zeigen eine grundsätzliche Akzeptanz gegenüber Einkommensverlusten durch einen transformationsbedingten Jobwechsel, 62 % lehnen dies eher ab. Bei den Beschäftigten, die 60 Jahre oder älter sind, sind lediglich 12 % offen für Einkommenseinbußen, 66 % von ihnen bekunden eine geringe Bereitschaft (Abb. 24).

Die Höhe des Haushaltseinkommen hat keinen erkennbaren Einfluss auf die Akzeptanz. 17 % der Beschäftigten mit sehr hohem Haushaltseinkommen zeigen eine hohe Bereitschaft zum Einkommensverzicht, 58 % aus dieser Gruppe äußern sich ablehnend. Bei Beschäftigten mit niedrigem Einkommen bekundet jede(r) Fünfte (20 %) Verzichtsbereitschaft, 57 % stehen Einkommensverlusten negativ gegenüber (Abb. 25).

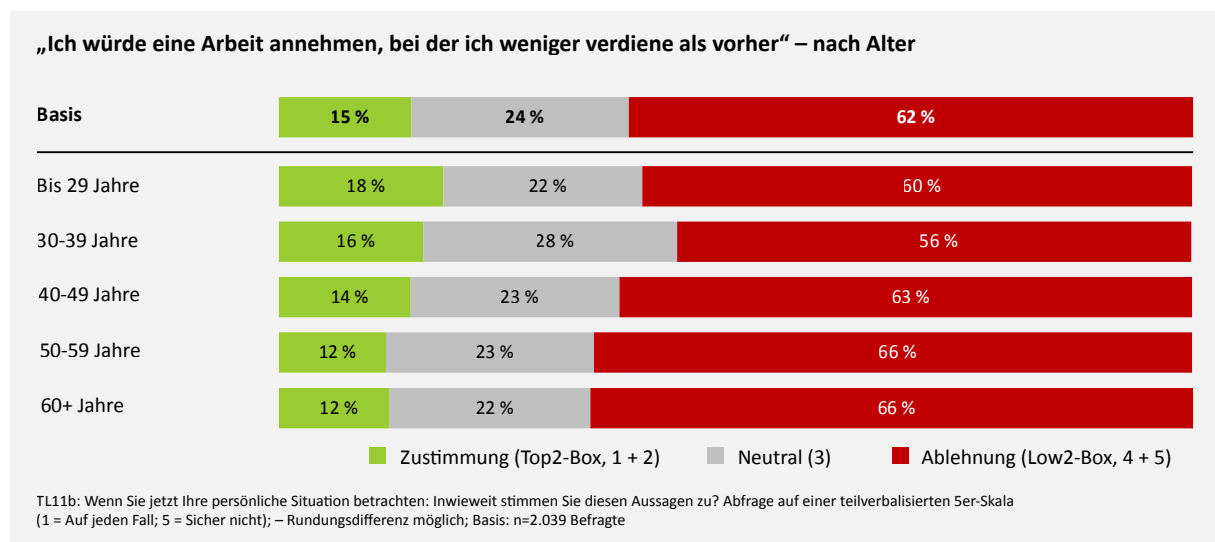


Abb. 24: Bereitschaft zu Einkommensverlusten nach Alter

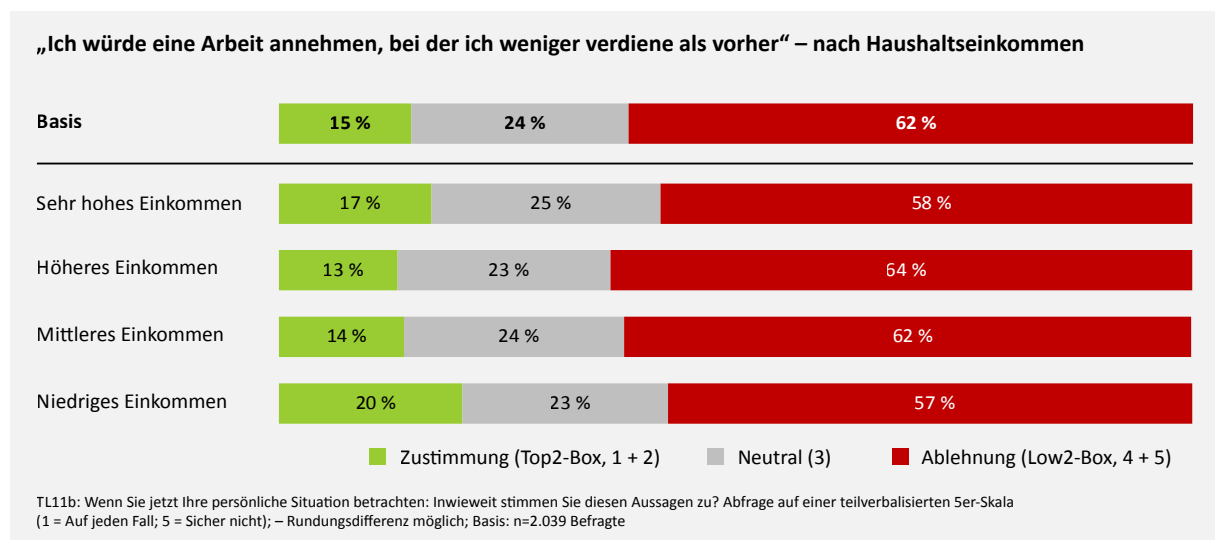


Abb. 25: Bereitschaft zu Einkommensverlusten nach Haushaltseinkommen

Ansprüche an Unternehmen: Flexible Beschäftigungsmodelle anbieten, Transformation fair gestalten

Bei der Frage nach den Beiträgen von Unternehmen zum klimaneutralen Umbau der Industrie treten im Ranking vor allem zwei Forderungen hervor: 26 % halten es für besonders wichtig, dass Unternehmen flexible Beschäftigungsmodelle ermöglichen. Für 22 % ist die faire Behandlung der Beschäftigten in der Transformation besonders wichtig. Mit größerem Abstand folgt Transparenz bei geplanten Transformationsmaßnahmen (für 15 % das wichtigste Kriterium) (Abb. 26).

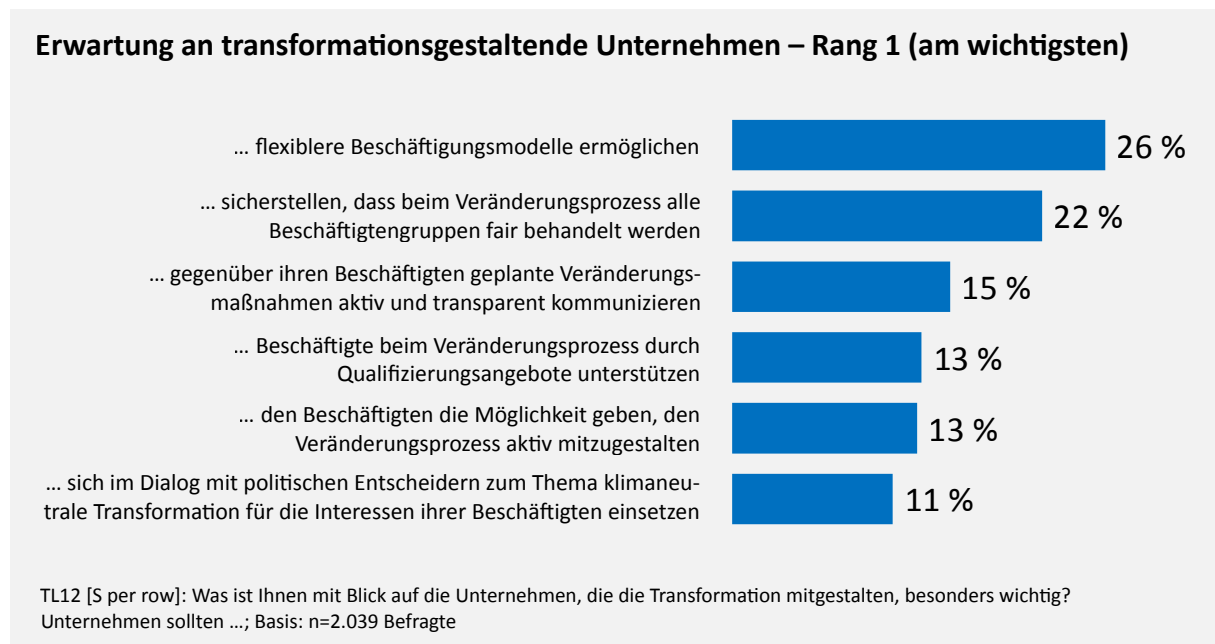


Abb. 26: Erwartungen an Unternehmen

Beiträge – Die Sicht der Expert*innen

Ein schneller klimaneutraler Umbau der Industrie erfordert vereinte Kräfte und neue Allianzen

Es besteht Konsens zwischen den Expert*innen, dass die Transformation hin zu einem klimaneutralen Industriestandort Deutschland ein gesamtgesellschaftlicher Kraftakt ist und eine enge Zusammenarbeit aller Stakeholder aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft erfordert. Für einen erfolgreichen Strukturwandel ist es aus Sicht eines Gewerkschaftsvertreters besonders wichtig, „neue Allianzen“ zwischen den Akteursgruppen zu bilden.

„Seid euch klar, das ist hier kein Selbstläufer, sondern das ist ein Riesenkraftakt!“ (Gruppe Wirtschaft)

„Man möchte das mit allen zusammen machen, mit dem gesamten Fachwissen, was vorhanden ist, das alles mitnehmen

in dieses neue Zeitalter und damit gemeinsam die Wende schaffen.“ (Gruppe Wirtschaft)

Zivilgesellschaft und Gewerkschaften: Vermittler zwischen sozialen Ansprüchen und ökologischen Notwendigkeiten

Die Expert*innen sehen die Verantwortung von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Gewerkschaften darin, verschiedene Akteure miteinander zu vernetzen und ein gemeinsames, faktenbasiertes Verständnis als Diskussionsgrundlage zu schaffen. Gemeinsam könnten sie als Prozessbegleiter zwischen sozialen Ansprüchen und ökologischen Notwendigkeiten vermitteln.

„ „Eine Transformation braucht auch eine gewisse soziale Absicherung. Sowohl sozialpolitisch, als auch arbeitspolitisch. Und diesen Input, da bestärken wir auch die Gewerkschaften, den reinzutragen und den auch mit Umweltverbänden zu diskutieren, um eben hier ein gemeinsames Verständnis für Transformationsprozesse herbeizuführen und dann auch aktuelle politische Entscheidungen besser begleiten zu können.“ (Gruppe Zivilgesellschaft)

Politik und Wirtschaft: Investitionen fördern und herausstellen, Druck auf Unwillige erhöhen

Für die befragten Expert*innen tragen Unternehmen dafür Verantwortung, die Transformation aktiv mitzugestalten, indem sie entschlossen handeln und gezielte Investitionen für eine klimaneutrale Wirtschaft tätigen. Einige Vorreiterunternehmen zeigten bereits, wie dies erfolgreich umgesetzt werden könne. Ein proaktiv unternehmensgetriebener Wandel müsse allerdings Hand in Hand gehen mit klaren politischen Vorgaben, die die richtigen Anreize schaffen.

„ „Es gibt auch schlicht ökonomische Gründe, weshalb Unternehmen ein Eigeninteresse haben am ökologischen Strukturwandel und auf die Politik drängen, die in entsprechende Rahmenbedingungen zu setzen, damit sie auch Planungssicherheit haben. Und ich glaube, das ist ein Schlüsselement für eine erfolgreiche Transformation.“ (Gruppe Politik)

Daher komme der Politik auch die Aufgabe zu, mehr Druck auf jene Unternehmen auszuüben, die sich bisher dem Transformationsprozess eher entzogen hätten.

„ „Die Vorgaben durch die Politik sind zwar schon da, [aber] da sollte man die Zügel schon noch ein bisschen enger anziehen. Es sind ja auch viele Unternehmen, die sich da auch gar nicht drum kümmern.“ (Gruppe Wirtschaft)

3.5 Best Practices



Allianz der Chancen: Gemeinsam Brücken bauen für nachhaltige Beschäftigungsperspektiven in der neuen Arbeitswelt

Initiatoren

Die [Allianz der Chancen](#) ist eine Initiative, deren rund 50 Mitglieder sich aus einem breiten Spektrum von Unternehmen aus verschiedenen Branchen, Wirtschaftsverbänden und sogenannten „Knowledge-Partnern“ wie dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) zusammensetzen.

Ansatz und Ziele

Erklärtes Ziel der *Allianz der Chancen* ist es, gemeinsam die durch Digitalisierung, Klimawandel und demografische Entwicklung entstehende neue Arbeitswelt nachhaltig mitzugestalten. Im Zentrum der Aktivitäten stehen laut [Charta](#) die Perspektiven der vom Strukturwandel betroffenen Beschäftigten. Durch innovative Konzepte wie zum Beispiel branchenübergreifende Umqualifizierungsmaßnahmen sollen „Brücken für neue Beschäftigung“ gebaut werden, die Arbeitnehmer*innen aus den Mitgliedsunternehmen von „Arbeit in Arbeit“ bringen. Ein Beispielprojekt dafür ist die „Bosch Learning Company“, die Angestellte aus der klassischen Antriebstechnik für künftige Wachstumsfelder wie dem der Elektromobilität ausbildet. [Weitere Projekte](#) auf der Webseite der Initiative geben einen Eindruck über die Bandbreite der Herausforderungen und Lösungen, bei denen die *Allianz der Chancen* eng mit den Beschäftigten zusammenarbeitet. Zudem initiiert sie [Dialogformate](#), um relevante Stakeholder der Transformation in den Austausch zu bringen und politische Impulse zu setzen.

Best Practices für eine klimaneutrale Industrie

- Die branchenübergreifende Kooperation der Mitgliedsunternehmen ermöglicht Umqualifizierungen und Stellenvermittlungen über Unternehmensgrenzen hinweg.
- Die initiative Rolle von privatwirtschaftlichen Akteuren unterstützt eine bürokratiearme und praxisnahe Zusammenarbeit.
- Die Bündelung einer breiten unternehmerischen Wissensbasis und der Einbezug von „Knowledge-Partnern“ fördern evidenzbasierte Entscheidungsprozesse.
- Die Einbeziehung offizieller Entscheidungsträger*innen ermöglicht Mitgliedsunternehmen und ihren Beschäftigten, ihre Perspektiven in den politischen Gestaltungsprozess einzubringen.



Bund für
Umwelt und
Naturschutz
Deutschland



IG Metall & BUND: Gemeinsame Visionen für eine sozial-ökologische Industrietransformation

Initiatoren

Ein weiteres Beispiel für die in den Interviews eingeforderten „neuen Allianzen“ (S. 34) auf dem Weg in die klimaneutrale Industrie ist die Kooperation zwischen der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) und dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND).

Ansatz und Ziele

Grundlegendes Ziel der Zusammenarbeit ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision für eine faire Transformation, die soziale und ökologische Ziele miteinander in Einklang bringt. Im Zeichen des Kampagnenmottos der IG Metall *Wirtschaft #Fairwandeln* arbeiten die beiden Organisationen seit 2020 dafür an der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds. Mithilfe eines „Szenarien-Prozesses“ hat das Gemeinschaftsprojekt in mehreren Workshops „Zukunftsbilder“ für verschiedene Entwicklungspfade der Verkehrswende und die Auswirkungen auf die Industrie entwickelt und daraus strategische Handlungsoptionen für die weitere Zusammenarbeit abgeleitet. Darüber hinaus bringt sich das Bündnis auch durch [politische Positionspapiere](#) in den öffentlichen Diskurs ein.

Best Practices für eine klimaneutrale Industrie

- Integrative Leitbilder zeigen Wege auf, wie ökologische und soziale Aspekte des klimaneutralen Umbaus der Industrie zusammengedacht werden können.
- Konkrete „Zukunftsbilder“ einer klimaneutralen Industrie machen Beschäftigungspotentiale sichtbar und stellen Orientierungspunkte bereit für die Ausrichtung weiterer Kooperationsprojekte.
- Durch Positionspapiere wird die Beschäftigtenperspektive in der öffentlichen Debatte stark gemacht.

Future Skills Report Chemie: Sozialpartner schaffen Orientierungswissen für die Transformation der Arbeitswelt

Initiatoren

Ein Kooperationsprojekt zwischen den Sozialpartnern ist der von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BVA) gemeinsam herausgegebene *Future Skills Report Chemie*.

Ansatz und Ziele

Ziel des *Future Skills Report Chemie* ist es, Unternehmen und Beschäftigten der Chemiebranche auf Basis einer KI-gestützten Trendanalyse Informationen bereitzustellen, die helfen sollen, die Entwicklung künftiger Berufsfelder „besser zu verstehen, vorauszusehen und sich darauf vorzubereiten.“ Der Report identifiziert dafür zum einen die für die Chemieindustrie besonders relevanten makroökonomischen Trends und die damit einhergehenden „Skill“-Anforderungen. Zum anderen skizziert der Report darauf aufbauend künftige Stellenprofile, in denen die Aufgaben und die nötigen „Skill-Levels“ beschrieben werden. Zudem enthält jedes Stellenprofil Praxistipps für Unternehmen.

Best Practices für eine klimaneutrale Industrie

- Schafft für Unternehmen eine Wissensbasis für frühzeitige und maßgeschneiderte Weiterbildungsmaßnahmen.
- Unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer Strategie zur Rekrutierung von benötigten Fachkräften für die Transformation.
- Setzt Anreize für Beschäftigte, sich eigeninitiativ Kompetenzen für die neue Arbeitswelt anzueignen.
- Macht für Beschäftigte neue Jobchancen der Transformation sichtbar.
- Fördert Vertrauensbildung durch konzertiertes Handeln von Unternehmen und Gewerkschaften.

Revierwende: Regionales Empowerment von Beschäftigten als „Expert*innen des Wandels“

Initiatoren

Das bundesweite Projekt [Revierwende](#) wurde vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) angestoßen. Für die operative Durchführung ist die Gemeinnützige Gesellschaft des DGB zur Förderung von Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und der Jugend mbH (GFAAJ mbH) verantwortlich.

Ansatz und Ziele

Die *Revierwende* hat den Anspruch, die Transformation in den Kohlerevieren vor Ort mitzugestalten. Das in Berlin koordinierte Projekt verfügt dafür über fünf „Revierbüros“ im Rheinischen, Lausitzer und Mitteldeutschen Revier. Die Revierbüros sollen Beschäftigte als „[Expert*innen des Wandels](#)“ dazu befähigen, eigenständig Maßnahmen zur Unterstützung des Strukturwandels in den Transformationsregionen umzusetzen. Die Büros organisieren regelmäßige Veranstaltungen und Netzwerktreffen, bei denen die Beschäftigten regionenübergreifend Erfahrungen austauschen oder Projekte initiieren können. Zudem bieten sie auch individuelle Beratungen und Qualifizierungsmaßnahmen an, um bei Beschäftigten relevantes Transformationswissen aufzubauen. Diese Angebote richten sich insbesondere an junge Menschen und sind auch für Beschäftigte außerhalb etablierter Unternehmensstrukturen zugänglich.

Best Practices für eine klimaneutrale Industrie

- Fördert ein Bottom-Up-Empowerment von Beschäftigten vor Ort.
- Das praktische Wissen von Beschäftigten als „Expert*innen des Wandels“ wird nutzbar gemacht.
- Die Revierbüros unterstützen gezielt vom Strukturwandel besonders betroffene Regionen.
- Die Revierbüros fördern den Aufbau von regionsübergreifenden Transformationsnetzwerken.

Über das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE)

Das WZGE ist ein gemeinnütziger Thinktank: Seit 1998 vermitteln wir praxisorientiert Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik. Mit unseren Angeboten wenden wir uns primär an Führungs- und Nachwuchskräfte, Studierende und Promovierende sowie Unternehmen und Organisationen. Wir arbeiten unabhängig, wissenschaftlich fundiert und global ausgerichtet. Dabei unterstützen uns Partnerinnen und Partner aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Kirchen.

Weitere Studien sowie Standpunkte, Podcasts, Seminare und Beratungsangebote finden Sie auf unserer [Homepage](#) und [LinkedIn](#).

