



Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Klimaneutrale Industrie: Orientierungen für eine faire Transformation

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

Autoren:

Dr. Michael Walter

(Projektleiter)

Dr. Martin von Broock

(Vorsitzender des Vorstands)

Ansprechpartner:

Dr. Martin von Broock

Tel +49 3491 5079 110

martin.vonbroock@wcge.org

Stand:

Juni 2024

Zitation:

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Hg.) (WZGE, 2024):

Klimaneutrale Industrie: Orientierungen für eine faire Transformation.

Inhalt

1. Einleitung	4
----------------------------	---

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

2. Das Studiendesign	10
-----------------------------------	----

3. Ergebnisse	12
3.1 Perspektiven der Beschäftigten.....	12
3.2 Ansatzpunkte der Unternehmen.....	25

Abbildungen

Abb. 1:	Studiendesign	10
Abb. 2:	Methodensteckbrief Online-Befragungen 2022 & 2024	11
Abb. 3:	Position zu Transformationsgeschwindigkeit (2022 / 2024)	12
Abb. 4:	Eigene Veränderungsbereitschaft (2022 / 2024)	13
Abb. 5:	Ranking gesellschaftliche Probleme (2022 / 2024)	13
Abb. 6:	Ranking "Klimaschutzziele erreichen" (2022 / 2024)	14
Abb. 7:	Ranking "Soziale Ungleichheit verringern" "Klimaschutzziele erreichen" – niedriger sozialer Status (2024)	14
Abb. 8:	Ausblick auf allgemeine Beschäftigungseffekte (2022 / 2024)	15
Abb. 9:	Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2022 / 2024)	16
Abb. 10:	Erwartete Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation nach sozialem Status (2022)	16
Abb. 11:	Erwartete Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation nach sozialem Status (2024)	17
Abb. 12:	Erwartete Auswirkung auf Wirtschaftsstandort & sozialen Zusammenhalt (2024)	17
Abb. 13:	Erwartete Auswirkung auf Wirtschaftsstandort nach sozialem Status (2024)	18
Abb. 14:	Erwartete Auswirkung auf sozialen Zusammenhalt nach sozialem Status (2024)	18
Abb. 15:	Eigene Veränderungsbereitschaft & Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft (2022)	19
Abb. 16:	Eigene Veränderungsbereitschaft & Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft (2024)	19
Abb. 17:	Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft nach sozialem Status	20
Abb. 18:	Erwartungen an Unternehmen (2024)	21
Abb. 19:	Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2022)	22
Abb. 20:	Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2024)	22
Abb. 21:	Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf Wirtschaftsstandort (2024)	22
Abb. 22:	Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf sozialen Zusammenhalt (2024)	23

1. Einleitung

Die Herausforderung: Klimaneutraler Industrieumbau und sozialer Zusammenhalt

Die Faktenlage bleibt eindeutig: Wir müssen den klimaneutralen Industrieumbau beschleunigen, wenn wir die Risiken der Erderwärmung begrenzen wollen. Zudem eröffnet eine raschere Transformation Chancen für Innovationen, neue Geschäftsmodelle und Arbeitsplätze.

Allerdings gehen diese Chancen auch mit „Veränderungszumutungen“ für die Beschäftigten einher. Neue Qualifikationsanforderungen, Stellenverlagerungen oder -kürzungen sind bereits in Branchen und Betrieben erkennbar. Außerdem setzen geopolitische Konflikte und konjunkturelle Einbrüche die Wirtschaft zusätzlich unter Druck.

Wie beeinflussen diese Entwicklungen die Sicht der Beschäftigten auf den klimaneutralen Industrieumbau? Schließlich sind sie es, die (1) den Wandel in den Betrieben maßgeblich mitgestalten müssen, (2) mit ihren betrieblichen Erfahrungen die gesellschaftliche Debatte im sozialen Umfeld mitbeeinflussen und (3) als Bürger*innen daran mitwirken, der Politik das Mandat für notwendige Weichenstellungen zu erteilen. Spiegelbildlich stellt sich die Frage: Wie begegnen Unternehmen den Einstellungen und Erwartungen ihrer Beschäftigten im Wandel? Wie gelingt es, in den Betrieben Engagement und Zusammenarbeit für ambitionierte Klimastrategien zu sichern?

Angesichts vieler Krisen und zunehmender Ungewissheiten gewinnt die soziale Dimension des klimaneutralen Industrieumbaus an Bedeutung. Schließlich lassen sich in freiheitlichen Gesellschaften tiefgreifende Veränderungen nur mit den Menschen und nicht ohne oder gegen sie durchsetzen.

Das Ziel der Studie: Gemeinsame Orientierungen für eine faire Transformation

In unsere Studie sind wir daher der Frage nachgegangen: Wie lassen sich ein rascher Industrieumbau *und* berechnigte Beschäftigungsinteressen im Sinne der vielfach geforderten „just transition“ miteinander verbinden? Dafür sind wir mehrstufig vorgegangen:

In zwei repräsentativen Befragungen von mehr als 2.000 aktuellen und künftigen Arbeitnehmer*innen (durchgeführt vom Marktforschungsinstitut infas quo) haben wir ermittelt, wie Menschen aus ihrer *individuellen Beschäftigungsperspektive* auf den klimaneutralen Umbau der Industrie blicken. Im Fokus standen dabei Präferenzen und Erwartungen, Beiträge zum Industrieumbau sowie prägende Akzeptanzfaktoren. Die Daten wurden im Herbst 2022 sowie Frühjahr 2024 erhoben.

Ausgehend von den ersten Ergebnissen haben wir qualitative Interviews mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen und Traditionen (alte und

neue) geführt. Aus der *unternehmerischen* Perspektive stand im Fokus, wie Betriebe den Erwartungen und Präferenzen von Beschäftigten begegnen, welche Konflikte sie dabei wahrnehmen und adressieren und inwieweit sich daraus Best Practices identifizieren lassen.

Aus beiden Perspektiven leiten wir Orientierungen für die faire Zusammenarbeit im klimaneutralen Industrieumbau ab – von Führungen und Belegschaften, innerhalb und zwischen Wirtschaft, Politik und Bürger*innen. Die zentralen Ergebnisse haben wir als Management Summary vorangestellt.

Die Projektpartner

Die vorliegende Studie entstand im Rahmen des Projekts *Lab Transformation & Industrie*, das vom WZGE in Zusammenarbeit und mit Förderung der E.ON Stiftung durchgeführt wird. Die Studie wurde durch Praxisprojekte des am WZGE angesiedelten Doktorandenkollegs *Ethik und gute Unternehmensführung* unterstützt. Folgende Unternehmen und Organisationen haben im Rahmen von Interviews und Gesprächsrunden zur Studie beigetragen:

Agora Energiewende ° Airly ° Badische Stahlwerke ° BASF ° BUND ° different ° Elonroad ° Enpal ° Fraunhofer IAO ° IGBCE ° In strat ° i-potentials ° Jenoptik ° Klim ° Klima-Allianz Deutschland ° Lufthansa ° Maloja ° Mercedes-Benz ° Normative ° ORLEN ° Revierwende ° SSAB ° Stiftung KlimaWirtschaft ° Tesvolt ° Trashstock ° Thyssenkrupp ° Umweltbundesamt ° Vattenfall ° Verband der Automobilindustrie (VDA) ° VP Group

Management Summary: Orientierungen für eine faire Transformation

DIE PERSPEKTIVE DER BESCHÄFTIGTEN

- (1) Noch immer wollen die Menschen mehrheitlich einen raschen oder rascheren klimaneutralen Industrieumbau in Deutschland. Aber: Die Zustimmung hat abgenommen.
- (2) Nach wie vor überwiegen die Menschen mit hoher Veränderungsbereitschaft klar jene mit geringer Veränderungsbereitschaft. Aber: Auch die Veränderungsbereitschaft ist rückläufig.
- (3) Die Auswirkungen des Industrieumbaus auf den Wirtschaftsstandort schätzt jeweils rund ein Drittel der Menschen positiv, negativ und neutral ein.
- (4) Drei miteinander verbundene Faktoren bleiben entscheidend für Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft:
 - Menschen unterstützen einen rascheren Industrieumbau, wenn sie für sich selbst eine positive Beschäftigungsperspektive erkennen. Sowohl bei der persönlichen als auch der allgemeinen Beschäftigungsperspektive hat die Zahl der Skeptiker*innen zugenommen.
 - Die Menschen schreiben weiterhin mehrheitlich sich selbst eine hohe, aber anderen eine geringe Veränderungsbereitschaft zu. Daher bleibt Fairness – verstanden als *gegenseitige* Anstrengungen – wesentliche Erfolgsvoraussetzung für den Industrieumbau.
 - Inzwischen priorisieren Menschen das Thema „Soziale Ungleichheit verringern“ vor „Klimaschutzziele erreichen“. Sie signalisieren damit: Der klimaneutrale Industrieumbau lässt sich nur gemeinsam bewältigen. Und bewerten in diesem Zusammenhang auch ökonomische Voraussetzungen (Wettbewerbsfähigkeit sichern) höher.
- (5) Bei allen drei Faktoren offenbart die Studie Polarisierungstendenzen: Menschen, die sich ökonomisch, sozial und kulturell am unteren Ende der gesellschaftlichen Hierarchie einordnen, sind deutlich skeptischer mit Blick auf die eigene Beschäftigungsperspektive, die Veränderungsbereitschaft anderer, den sozialen Zusammenhalt und die Folgen für den Wirtschaftsstandort. In der Konsequenz stehen sie einem rascheren klimaneutralen Industrieumbau deutlich ablehnender gegenüber. Der allgemeine Zustimmungsrückgang lässt sich vor allem auf die wachsende Skepsis in dieser Gruppe zurückführen.

(6) Für den Erhalt der Zustimmung zum klimaneutralen Industrieumbau bedeutet dies:

- In der allgemeinen Debatte muss das Thema „Positive Beschäftigungsperspektiven“ stärker adressiert werden. Denn: Über alle sozialen Gruppen ist die Aussicht auf Teilhabe an der „neuen“ klimaneutralen Industrie die entscheidende Voraussetzung für Mitgestaltung und Veränderung.
- Die Erwartungen an Fairness und Gegenseitigkeit richten sich vor allem an Branchen und Unternehmen. Denn gerade im unmittelbaren Arbeitsumfeld lässt sich der Umgang mit positiven und negativen Effekten des Industrieumbaus nachvollziehen und bewerten.
- Grundsätzlich gilt: Vor allem die sozial schwächeren, vulnerablen Gruppen müssen durch geeignete Maßnahmen besser einbezogen und gewonnen werden. Denn ohne hinreichenden sozialen Zusammenhalt wird keine gemeinschaftliche Veränderung möglich sein.

ANSATZPUNKTE DER UNTERNEHMEN

I. Transformationsklima: Hohe Akzeptanz, aber veränderte Prioritäten

Die Interviews spiegeln weitgehend die Befunde der Befragung wider: Die grundsätzliche Akzeptanz bei den Beschäftigten für den klimaneutralen Umbau der Industrie ist hoch. Infolge der Stapelkrisen (Inflation, Kriege) hat das Thema Klimaneutralität allerdings (auch bei Führungskräften) an Priorität verloren. Angesichts zunehmender Risiken rückt die ökonomische Existenzsicherung in den Vordergrund.

II. Positive Beschäftigungsperspektiven

1) **Den Wandel erlebbar machen:** Alltagsnahe „Visionen“ können die klimaneutrale Zukunft für die Einzelnen – insbesondere aus vulnerablen Gruppen – materiell „erlebbar“ machen: Was bedeutet der Wandel genau für die Einzelnen und wie können sie diesen Wandel positiv mitgestalten?

2) **Materielle und soziale Anreize geben:** Unternehmensinitiativen wie zum Beispiel Nachhaltigkeitswettbewerbe zeigen Mitarbeitenden auf, wie sie in ihrem Arbeitsalltag konkret den Weg in die Klimaneutralität mitgestalten können. Motivierend wirkt dabei v.a. die Verbindung von finanziellen Anreizen *und* sozialer Anerkennung.

3) **Veränderungskompetenz aufbauen:** Ob hohe Zukunftsunsicherheit oder neue Formen der Zusammenarbeit: Der Aufbau von grundsätzlicher Veränderungskompetenz ermöglicht Unternehmen und ihren Beschäftigten besser mit der hohen fachspezifischen *und* der sozialen Komplexität des Transformationsprozesses umzugehen.

4) **Den Mehrwert der Veränderung messbar machen:** Instrumente wie zum Beispiel digitale Innovationen können für Unternehmen und ihre Beschäftigten

ftigten sowohl (künftige) negative Effekte als auch den Nutzen des Veränderungsprozesses „greifbar“ machen. Und ihnen damit bessere Entscheidungsgrundlagen geben.

III. Nachvollziehbare Fairness

5) **Mitbestimmung wagen:** Von klassischer Mitbestimmung bis hin zu neuen agilen Arbeitsformen mit flachen Hierarchien und dezentralen Teams: Die Möglichkeit von Beschäftigten, den klimaneutralen Umbau in ihrem Unternehmen aktiv mitzugestalten, ist Dreh- und Angelpunkt für eine „just transition“.

6) **Mehr Mut zur Transparenz:** Ein transparenter Umgang mit geplanten Veränderungsprozessen in Unternehmen schafft Vertrauen und bildet die Grundlage für Mitbestimmung. Dazu gehört auch ein offener Umgang von Führungskräften mit eigenen Unsicherheiten hinsichtlich des Transformationskurses.

7) **Vorbild Führungskraft:** Für die Veränderungsbereitschaft von Beschäftigten ist Gegenseitigkeit unabdingbar. Das heißt: Führungskräfte dürfen nicht nur (wie früher) Veränderungsbereitschaft einfordern, sondern müssen diese als Vorbild auch sichtbar leben.

8) **Fördern ohne zu überfordern:** Es ist wichtig, den Veränderungsprozess und die Veränderungsgeschwindigkeit an den Bedingungen und Möglichkeiten der Unternehmen zu orientieren. Denn „Sollen setzt Können voraus“. Zu hohe äußere Ansprüche an Umfang und Geschwindigkeit der Transformation können Unternehmen und Menschen überfordern.

IV. Sozialer Zusammenhalt

9) **Klimaschutz und sozialen Zusammenhalt verbinden:** Durch gesellschaftliches Engagement über den unternehmerischen Tellerrand hinaus können Unternehmen dazu beitragen, dass der klimaneutrale Umbau der Industrie und gesellschaftlicher Zusammenhalt Hand in Hand gehen.

2. Das Studiendesign

Das Projekt *Lab Transformation & Industrie*

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis des zweijährigen Projekts *Lab Transformation & Industrie*, das wir am Wittenberg-Zentrum in Zusammenarbeit mit der E.ON Stiftung im Zeitraum zwischen Juni 2022 und Juni 2024 durchgeführt haben.

Empirisches Vorgehen

Das Leitprinzip unseres Studiendesign (Abb. 1) ist die empirische Verschränkung zweier Perspektiven: Wie blicken Menschen aus ihrer individuellen Beschäftigungsperspektive auf die klimaneutrale Industrie? Und wie begegnen Unternehmen diesen Erwartungen? Aus beiden Perspektiven leiten wir Orientierungen für eine faire Transformation ab.



Abb. 1: Studiendesign

Im November 2022 haben wir in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut infas quo mehr als 2.000 Beschäftigte und Studierende zum klimaneutralen Umbau der Industrie **repräsentativ befragt** (vgl. Abb. 2). Der Fokus richtete sich dabei auf Präferenzen, Erwartungen, Beiträge und Akzeptanzfaktoren.

Die Ergebnisse haben Doktorand*innen des WZGE-Kollegs *Ethik und gute Unternehmensführung* in **qualitativen Interviews mit Stakeholdern** aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft diskutiert, um erste Ansatzpunkte für Orientierungen zu sondieren. Die Ergebnisse dazu haben wir im [Zwischenbericht im Juni 2023](#) veröffentlicht.

Im Februar 2024 haben wir in einer Folgerhebung die Beschäftigten **erneut repräsentativ befragt** (vgl. Abb. 2).¹ Außerdem haben wir spiegelbildlich zu den Erwartungen der Beschäftigten in **qualitativen Interviews mit Unternehmen** die Perspektive ausgewählter Betriebe in Deutschland auf den klimaneutralen Industrieumbau beleuchtet. Der Fokus richtete sich hier auf die aktuelle Stimmung und die Frage, wie sie die Erwartungen der Beschäftigten an einen fairen klimaneutralen Industrieumbau adressieren. Die Auswahl der Unternehmen umfasst einen Branchenmix aus großen und kleinen, alten und neuen Unternehmen sowie transformationsbegleitende Berater.

Ergänzend haben Doktorand*innen des WZGE-Kollegs eine **europäische Best-Practice-Studie** in Schweden (in der Transformation vorangeschritten) und Polen (in der Transformation eher am Anfang) durchgeführt. In beiden Ländern führte das Team Interviews mit Unternehmen, um weitere Erkenntnisse über Erfahrungen und Best Practices zu generieren.

Für die Auswertung haben wir die Beschäftigten- und Unternehmensperspektive systematisch zusammengeführt. Aus den quantitativen Daten der Befragung haben wir drei zentrale Erwartungen von Beschäftigten an einen fairen klimaneutralen Umbau des Industriestandorts Deutschland herausgearbeitet. Davon ausgehend haben wir aus den qualitativen Unternehmensinterviews zu jeder Dimension konkrete Ansatzpunkte für Unternehmen herausgearbeitet.

	Befragung 2022	Befragung 2024
Befragungsmethode	Interviews in Online-Panel der infas quo GmbH	Interviews in Online-Panel der infas quo GmbH
Befragungszeitraum	November 2022	Februar 2024
Zielgruppe	Aktuell Beschäftigte und Studierende	Aktuell Beschäftigte und Studierende
Fallzahlen	2.039 Interviews	2.120 Interviews
Gewichtung	Repräsentativ im Zielsegment Alter, Geschlecht & Bundesland (RIM-EFF.: 0.95)	Repräsentativ im Zielsegment Alter, Geschlecht & Bundesland (RIM-EFF.: 0.94)

Abb. 2: Methodensteckbrief Online-Befragungen 2022 & 2024

¹ Die Wiederholungsbefragung wurde als Teilpanel-Erhebung durchgeführt. Konkret wurden für die Erhebung 1126 Teilnehmer*innen aus der Studie 2022 und 944 neue Teilnehmer*innen befragt.

3. Ergebnisse

3.1 Perspektiven der Beschäftigten

Die detaillierte Auswertung der ersten Befragung im November 2022 hatten wir bereits im [Zwischenbericht 2023](#) veröffentlicht. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf die Kernergebnisse der Folgebefragung im Februar 2024 und die Analyse der zwischenzeitlichen Veränderungen.

(1) PRÄFERENZEN

Die Mehrheit will einen rascheren klimaneutralen Umbau – bei abnehmender Zustimmung

Im November 2022 wollten 59% der Befragten ein schnelleres Tempo für einen klimaneutralen Umbau des Industriestandorts Deutschland. Auch im Februar 2024 sind die Befürworter*innen einer rasch(er)en Transformation in der Mehrheit. Die Zustimmung ist allerdings um 8% auf 51% zurückgegangen. Der Anteil derjenigen, die eine langsamere Transformation der Industrie bevorzugen, steigt von 14% auf 19% (vgl. Abb.3).

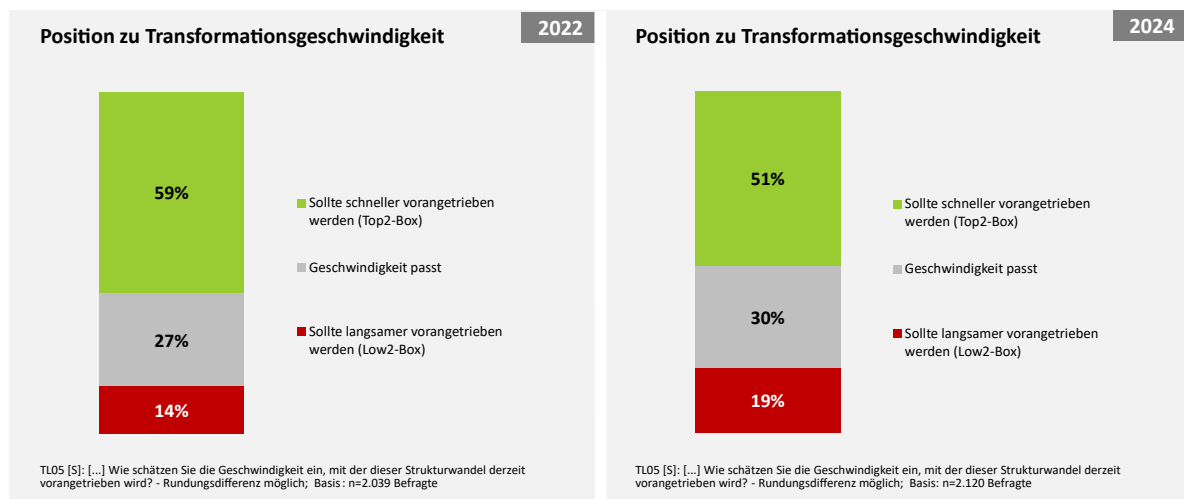


Abb. 3: Position zu Transformationsgeschwindigkeit (2022 / 2024)

Menschen mit hoher Veränderungsbereitschaft überwiegen nach wie vor – mit abnehmender Tendenz

Bei der eigenen Veränderungsbereitschaft zeigt sich ein ähnliches Stimmungsbild: Der Anteil von Menschen mit hoher Veränderungsbereitschaft ist im Vergleich zum Jahr 2022 von 49% auf 41% gesunken. Der Anteil der Menschen mit geringer Veränderungsbereitschaft steigt dagegen von 16% auf 21% (Abb. 4).

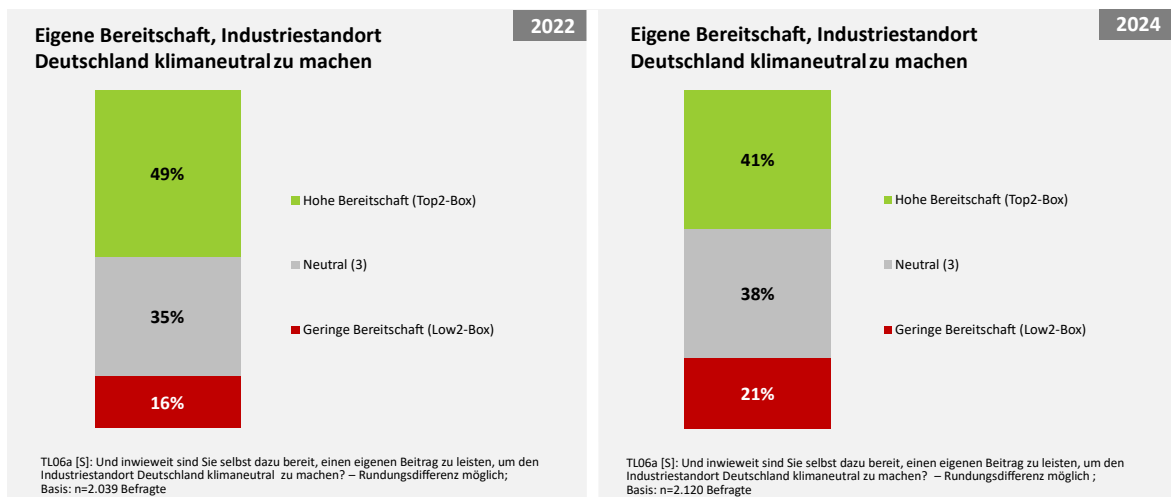


Abb. 4: Eigene Veränderungsbereitschaft (2022 / 2024)

Veränderte Prioritäten: Soziale Ungleichheit drängender als Klimaschutzziele

Im November 2022 stellte das Erreichen der Klimaschutzziele für 20% der Befragten das drängendste gesellschaftliche Problem dar. Im Februar 2024 sind nur noch 15% der Befragten dieser Ansicht. Auf Platz eins des Rankings rückt das Thema „Soziale Ungleichheit verringern“, das 18% als das wichtigste soziale Problem ansehen (vgl. Abb. 5).

Die Verschiebung der Prioritäten wird auch bei der Betrachtung der Verteilung aller neun Ränge deutlich: Im November 2022 war noch für 20% der Klimaschutz das drängendste und für 21% das am wenigsten drängende Thema. Im Februar 2024 halten nur noch 15% Klimaschutz für am drängendsten, während 24% dem Thema die geringste Priorität beimessen (Abb. 6).

Auffällig ist zudem die deutlich angestiegene Relevanz des Ziels „Wettbewerbsfähigkeit sichern“. Dieses Ziel war im November 2022 nur für 5% der Befragten das drängendste Problem. Im Februar 2024 verdoppelt sich dieser Anteil auf 10% (Abb. 5).

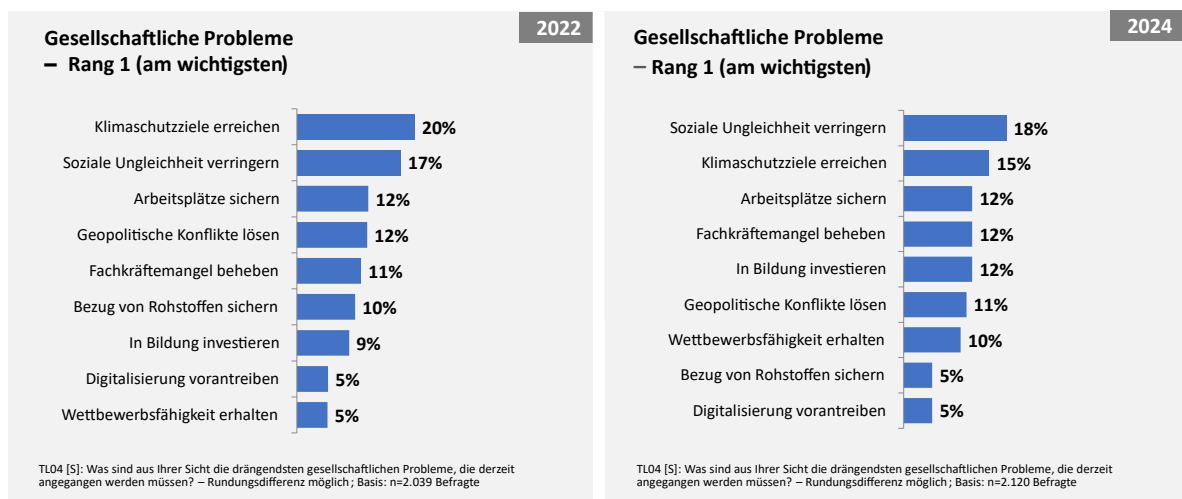


Abb. 5: Ranking gesellschaftliche Probleme (2022 / 2024)

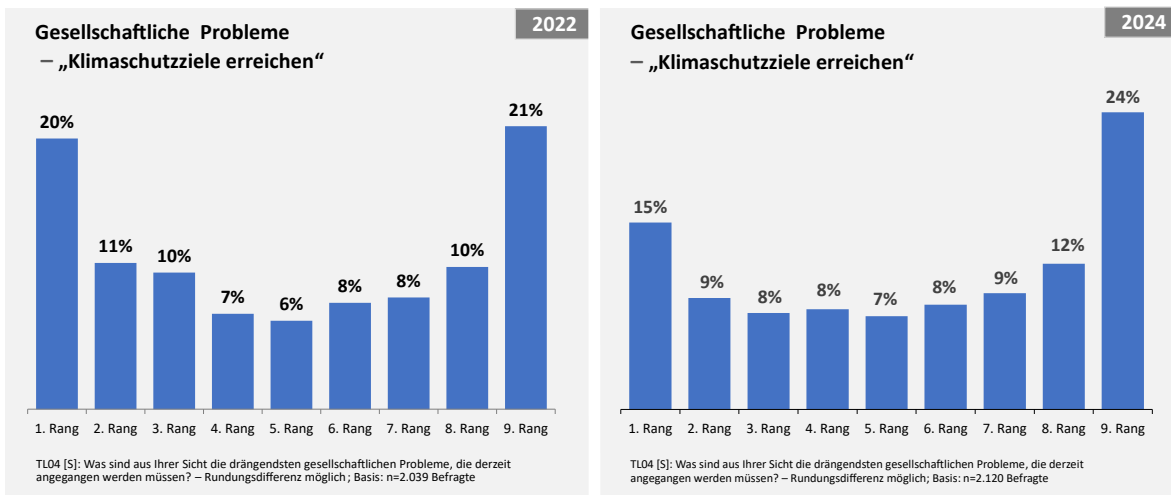


Abb. 6: Ranking "Klimaschutzziele erreichen" (2022 / 2024)

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

In der Befragung vom November 2022 zeigte sich ein Spannungsfeld zwischen Klimaschutzzielen und sozialer Gerechtigkeit (vgl. den [Zwischenbericht](#) vom Juli 2023, S. 15 f.). Dieses Spannungsfeld ist auch im Februar 2024 in leicht ausgeprägterer Form zu beobachten: Für 32%, der Befragten, die sich selbst am *unteren Ende der gesellschaftlichen Hierarchie* einordnen, ist das Thema Klimaschutz am unwichtigsten; für 11% ist es das wichtigste Thema. Praktisch spiegelbildlich zeigt sich der Blick der Befragten mit niedrigem sozialen Status beim Thema der Verringerung der sozialen Ungleichheit. Für 31% von ihnen hat dieses Ziel die höchste Priorität, lediglich für 2% aus dieser Gruppe ist es das am wenigsten wichtigste Ziel (Abb. 7).

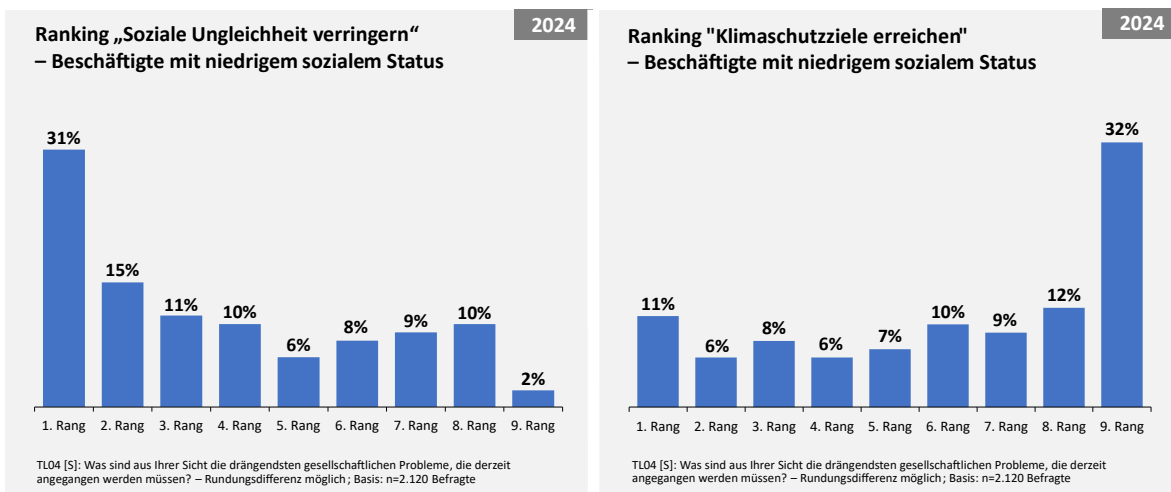


Abb. 7: Ranking "Soziale Ungleichheit verringern" | "Klimaschutzziele erreichen" – niedriger sozialer Status (2024)

(2) ERWARTUNGEN

Beschäftigungsperspektive: Optimist*innen überwiegen Skeptiker*innen – mit rückläufigem Trend

Im Hinblick auf die *allgemeinen* Beschäftigungsperspektiven bleiben die Menschen in der Mehrzahl optimistisch, allerdings mit rückläufigem Trend. Im November 2022 erwarteten 33% der Befragten positive Effekte des Industrieumbaus für die allgemeine Beschäftigung; im Februar 2024 sind es noch 30%. Parallel steigt der Anteil jener, die eher negative Beschäftigungseffekte erwarten, von 21% auf 25%. Nahezu identisch geblieben ist der Anteil der Unentschiedenen als größter Gruppe (46% bzw. 45%). Die konkreten Auswirkungen des klimaneutralen Umbaus der Industrie sind offenbar für viele Menschen in Deutschland auch weiterhin schwer einschätzbar (vgl. Abb. 8).

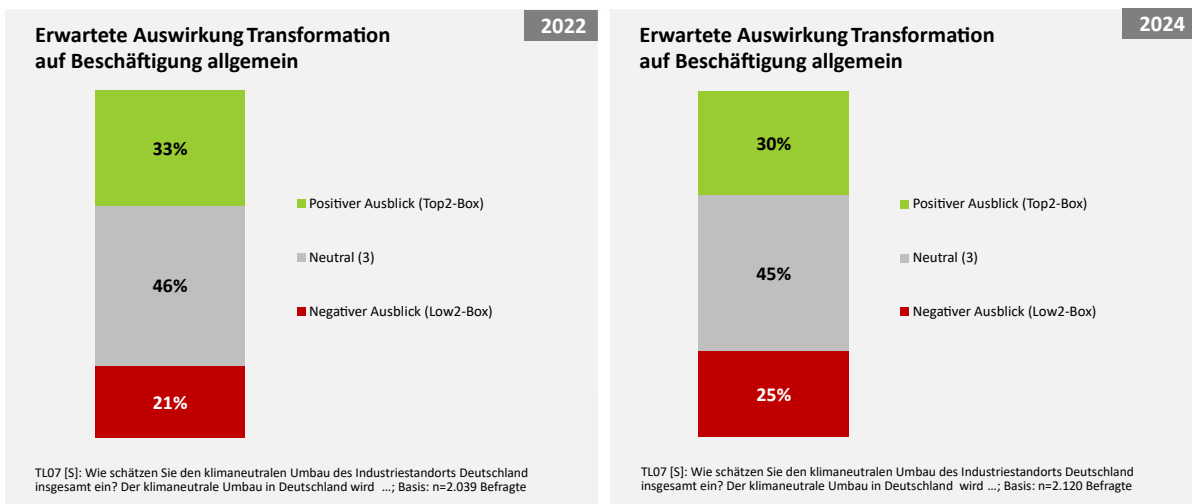


Abb. 8: Ausblick auf allgemeine Beschäftigungseffekte (2022 / 2024)

Mit Blick auf die *eigene* Beschäftigungssituation sind die Befragten zu beiden Erhebungszeitpunkten deutlich optimistischer. Allerdings ist auch hier eine leichte Stimmungseintrübung wahrnehmbar. Der Anteil derjenigen, die für sich eine positive Beschäftigungsperspektive sehen, sinkt im Februar 2024 von 42% auf 37%. Der Anteil der Skeptiker*innen steigt dagegen von 14% auf 18%. Auch bei der persönlichen Beschäftigungsperspektive bleibt der Anteil der Unentschiedenen bei der zweiten Befragung mit 45% nahezu identisch (vgl. Abb. 9).

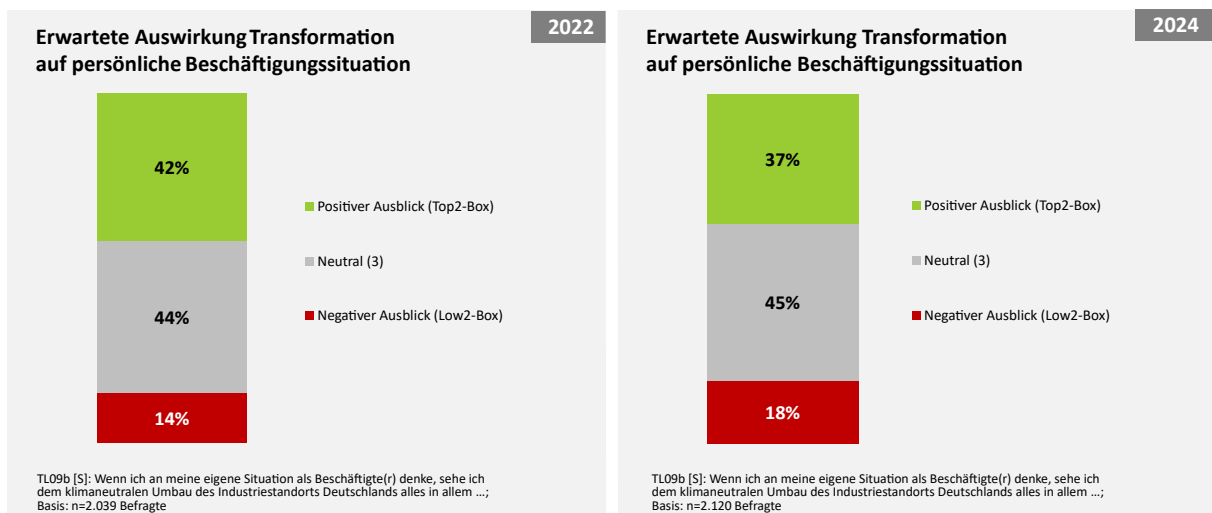


Abb. 9: Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2022 / 2024)

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

Für beide Befragungszeiträume gilt: Je weiter unten sich jemand auf der sozialen Hierarchieleiter einordnet, desto pessimistischer fällt der persönliche Blick in die Zukunft aus. Im Vergleich zeigt sich, dass der Stimmungsrückgang tendenziell stärker bei den unteren sozialen Statusgruppen ausgeprägt ist. Bei den Beschäftigten mit sehr hohem Status ist der Anteil derjenigen, die für sich eine positive Beschäftigungsperspektive erwarten, geringfügig von 52% (2022) auf 50% gesunken (2024). Der Anteil der Skeptiker*innen bleibt mit 14% (2022: 12%) ebenfalls nahezu konstant. Bei den Beschäftigten mit niedrigem sozialem Status sinkt der Anteil der Optimist*innen markanter von 30% (2022) auf 25% (2024). Parallel steigt der Anteil der Skeptiker*innen von 21% (2022) auf 27% (2024) (vgl. Abb. 10 & 11).

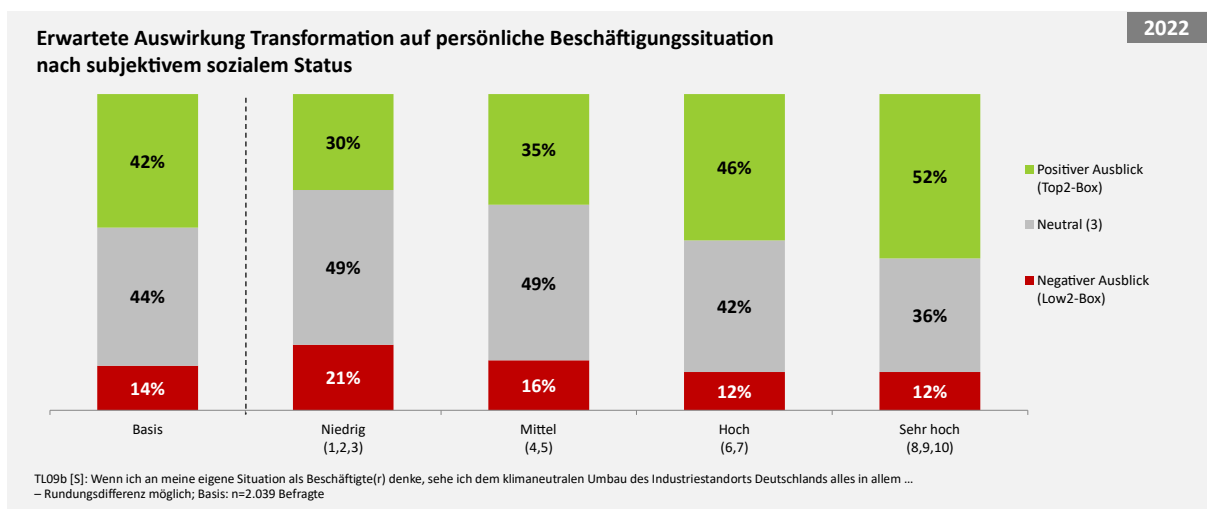


Abb. 10: Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation nach sozialem Status (2022)

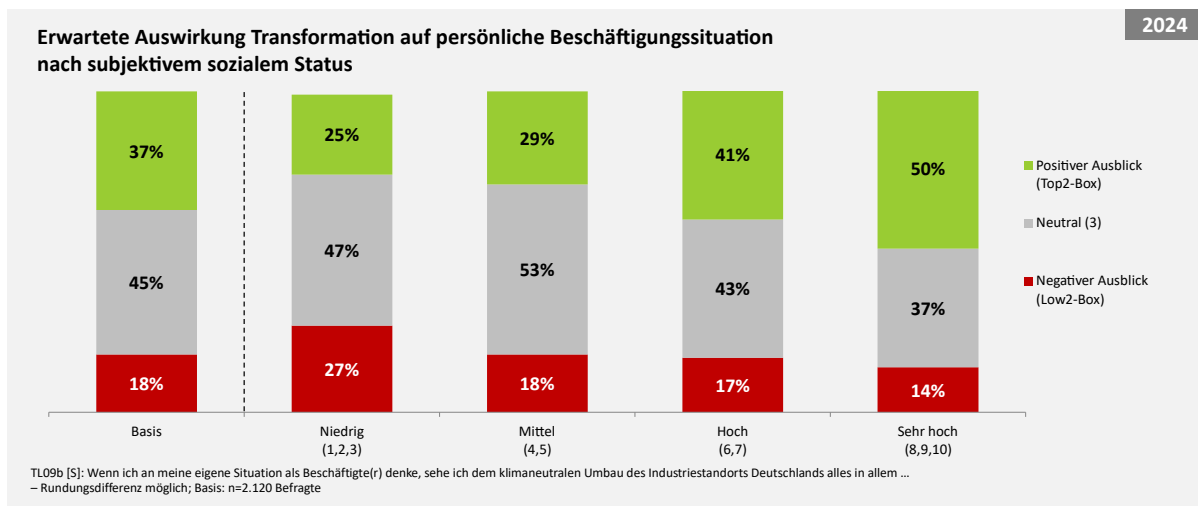


Abbildung 11: Erwartete Auswirkung auf persönliche Beschäftigungssituation nach sozialem Status (2024)

Erwartete Auswirkungen auf Wirtschaftsstandort & sozialen Zusammenhalt: Optimist*innen und Skeptiker*innen halten sich die Waage

Bei den im Februar 2024 zusätzlich abgefragten erwarteten Auswirkungen des klimaneutralen Umbaus auf den Wirtschaftsstandort zeigt sich ein gespaltenes Bild. 34% der Beschäftigten erwarten positive Effekte des Umbaus auf die deutsche Wirtschaft. Mit 31% haben fast genauso viele einen negativen Ausblick. Bei der Frage nach der Auswirkung des Umbaus auf den sozialen Zusammenhalt in Deutschland sind die Verhältnisse ähnlich. 29% erwarten positive Impulse der Transformation auf den sozialen Zusammenhalt, 31% sind dagegen pessimistisch (Abb. 12).

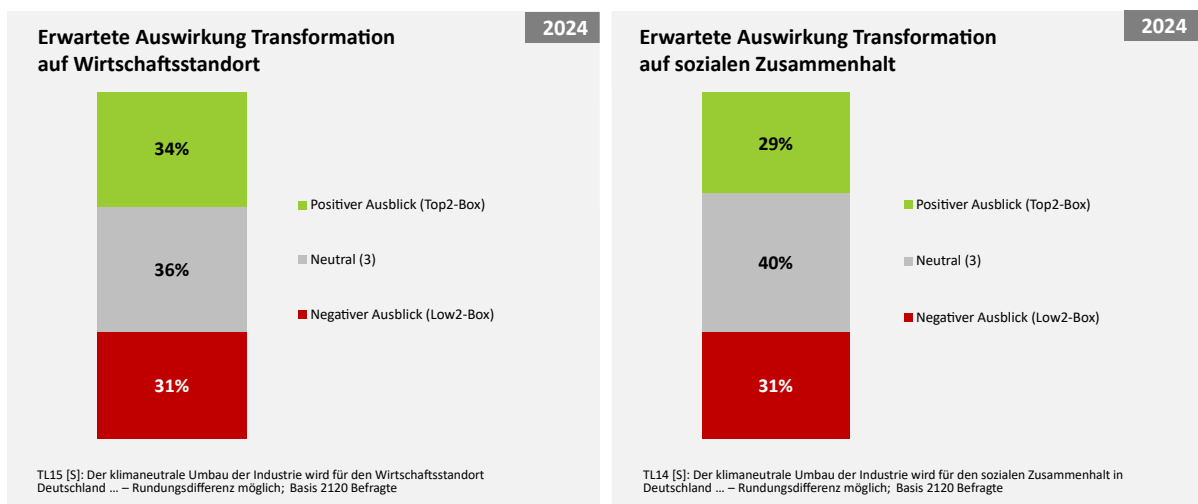


Abb. 12: Erwartete Auswirkung auf Wirtschaftsstandort & sozialen Zusammenhalt (2024)

Je geringer der soziale Status, desto pessimistischer der Ausblick auf Wirtschaftsstandort und sozialen Zusammenhalt

Bei den Menschen, die sich *im oberen Bereich der sozialen Hierarchieleiter* einordnen, erwarten 48% der Befragten positive Auswirkungen des klimaneutralen Umbaus auf den Wirtschaftsstandort in Deutschland. Lediglich 24%

blicken pessimistisch auf den Wandel. Ähnlich verhält es sich in dieser Gruppe bei den Einschätzungen zu den Auswirkungen des Industrieumbaus auf den sozialen Zusammenhalt: 41% erwarten positive Effekte, 26% blicken pessimistisch voraus (Abb. 13 & 14).

Demgegenüber glauben nur 26% der Menschen, die sich im *unteren Bereich der sozialen Hierarchieleiter* positionieren, an positive Effekte der Transformation auf die deutsche Wirtschaft. 39% sind dagegen pessimistisch. Parallel erwarten auch nur 20% positive Auswirkungen des Industrieumbaus auf den sozialen Zusammenhalt. 45% haben dagegen einen negativen Ausblick (Abb. 13 & 14).

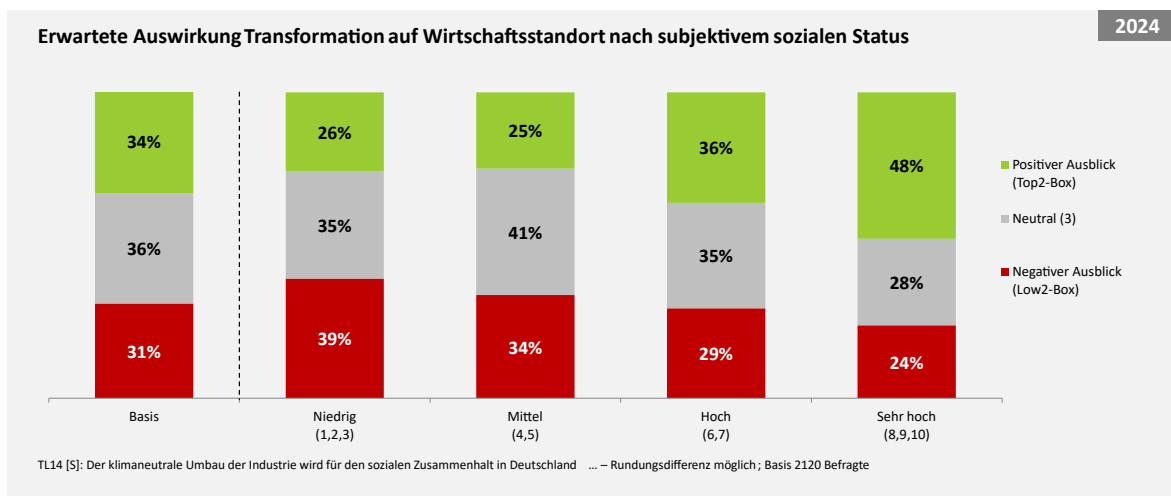


Abb. 13: Erwartete Auswirkung auf Wirtschaftsstandort nach sozialem Status (2024)

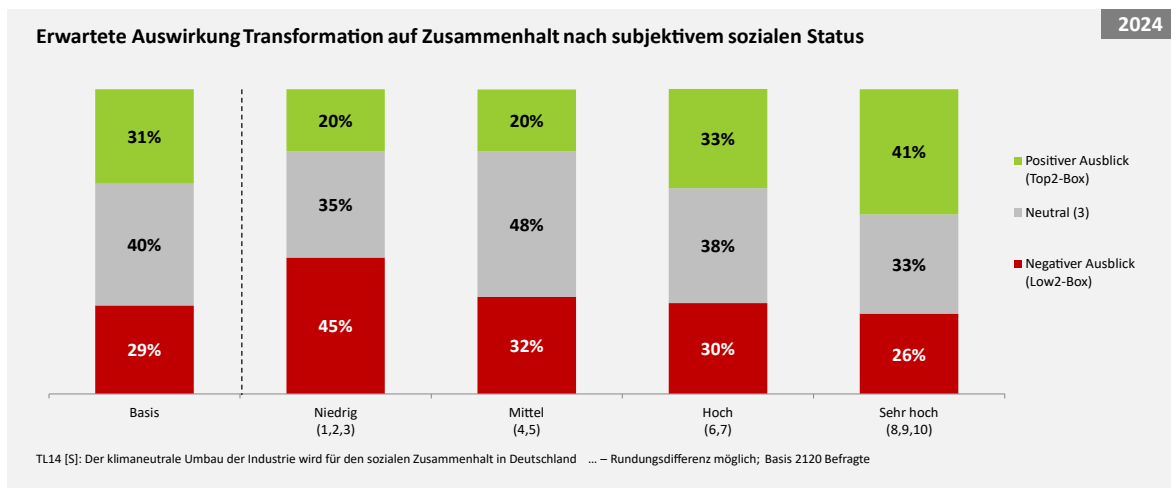


Abb. 14: Erwartete Auswirkung auf sozialen Zusammenhalt nach sozialem Status (2024)

(3) BEITRÄGE

Auch 2024 gilt: Persönlich bereit zur Veränderung – aber Zweifel an der Bereitschaft anderer

In beiden Befragungszeiträumen zeigt sich eine erhebliche Diskrepanz zwischen der sich selbst und anderen zugeschriebenen Veränderungsbereitschaft. Auch hier sind zudem rückläufige Trends erkennbar: Der Anteil derer, die *sich selbst* eine hohe Veränderungsbereitschaft zuschreiben, fällt von 49% (2022) auf 41%. Parallel steigt der Anteil jener, die sich selbst eine niedrige Veränderungsbereitschaft zuschreiben, von 16% (2022) auf 21%.

Spiegelbildlich fällt der Anteil jener, die *anderen* eine hohe Veränderungsbereitschaft zuschreiben, von 23% (2022) auf 20%. Demgegenüber steigt der Anteil derer, die anderen eine geringe Veränderungsbereitschaft zuschreiben, von 30% (2022) auf 35% (Abb. 15 & 16).

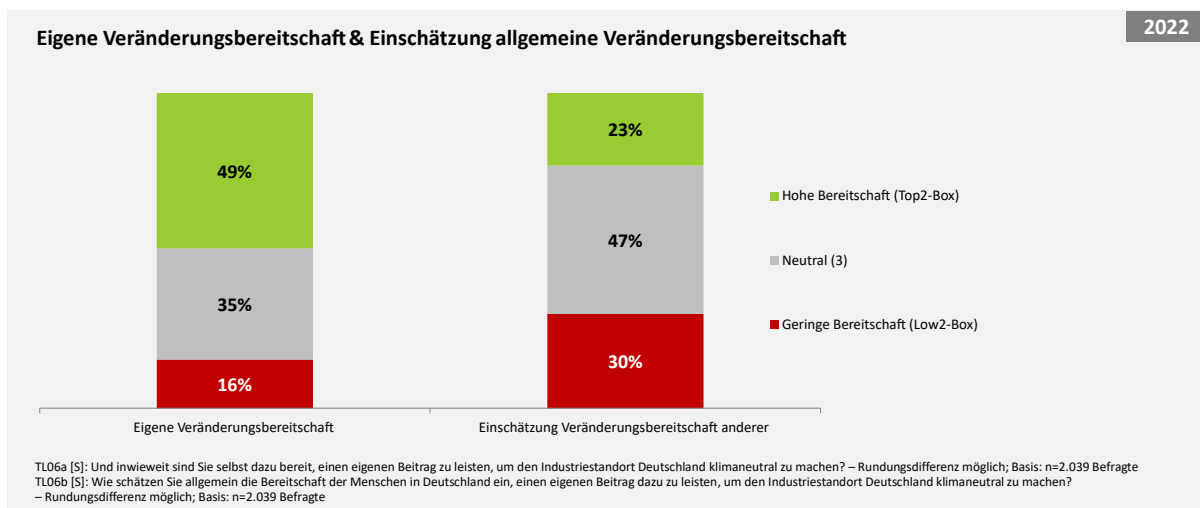


Abb. 15: Eigene Veränderungsbereitschaft & Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft (2022)

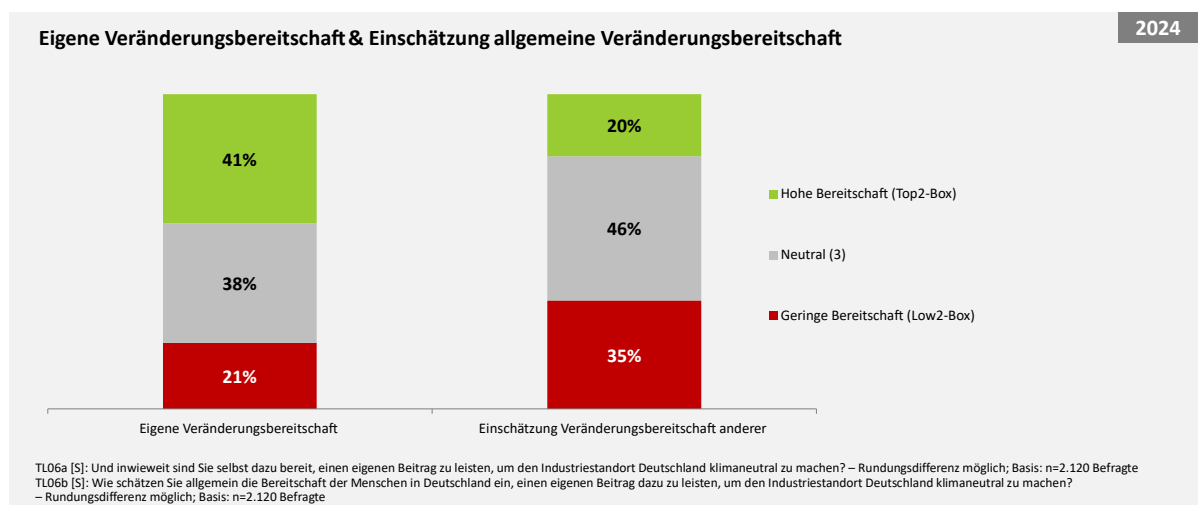


Abb. 16: Eigene Veränderungsbereitschaft & Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft (2024)

Je niedriger der soziale Status, desto pessimistischer der Blick auf die Veränderungsbereitschaft anderer

Analog zur Befragung im November 2022 (vgl. den [Zwischenbericht](#) vom Juni 2023, S. 29 f.) zeigen sich 2024 deutliche Unterschiede zwischen den Statusgruppen bei der zugeschriebenen Veränderungsbereitschaft. 31% der Beschäftigten, die sich ganz oben in der sozialen Hierarchie verorten, schreiben anderen eine hohe Veränderungsbereitschaft zu. Genauso viele von ihnen attestieren anderen eine geringe Veränderungsbereitschaft. Nur 14% der Menschen am unteren Ende der sozialen Leiter erkennen generell eine hohe Veränderungsbereitschaft bei anderen. 43% aus dieser Gruppe schreiben anderen dagegen eine geringe Veränderungsbereitschaft zu (Abb. 17).

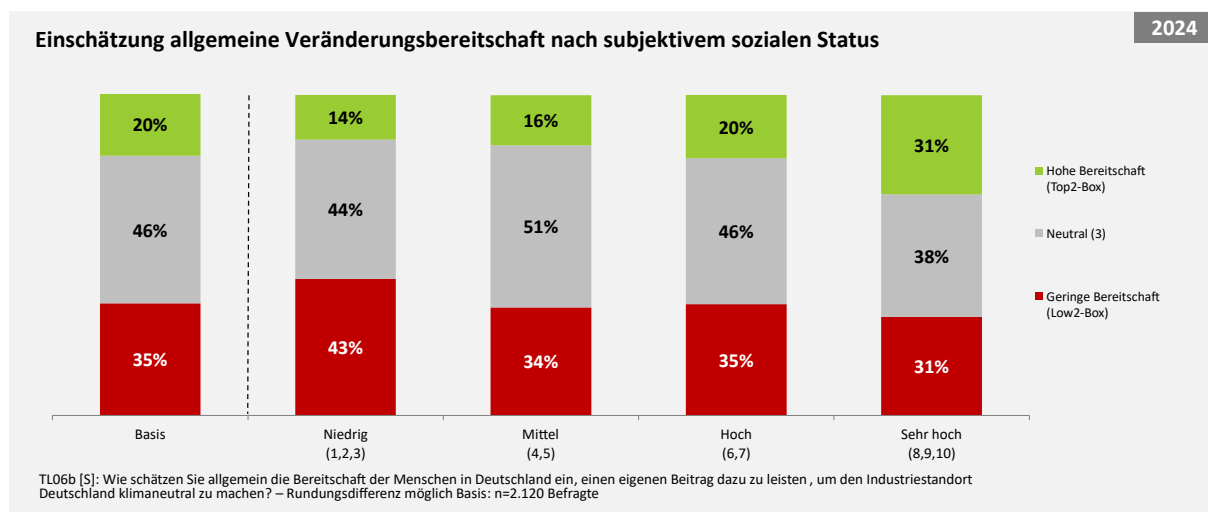


Abb. 17: Einschätzung allgemeine Veränderungsbereitschaft nach sozialem Status

Ansprüche an Unternehmen: Ein klarer Kurs in die klimaneutrale Zukunft

Bei den 2024 abgefragten Erwartungen von Beschäftigten an Unternehmen auf dem Weg in die Klimaneutralität zeigt sich ein stabiles Muster: Eine klare Mehrheit von 58% der Befragten fordert, dass die Beschäftigten bei wichtigen Entscheidungen stärker einbezogen werden, während 25% dies ablehnen. Gleichzeitig erwarten 51% der Beschäftigten mehr Führungsstärke vom Management bei wichtigen Entscheidungen, während 27% diese Ansicht nicht teilen. 53% sprechen sich dafür aus, dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden durch mehr freiwillige Initiativen zu einem klimaschutzfreundlicheren Verhalten motivieren, während 18% diese Position ablehnen. 48% der Befragten wünschen sich, dass sich Unternehmen beim Thema Klimaschutz stärker in die gesellschaftspolitische Debatte einmischen, während 18% dies ablehnen (vgl. Abb. 18).

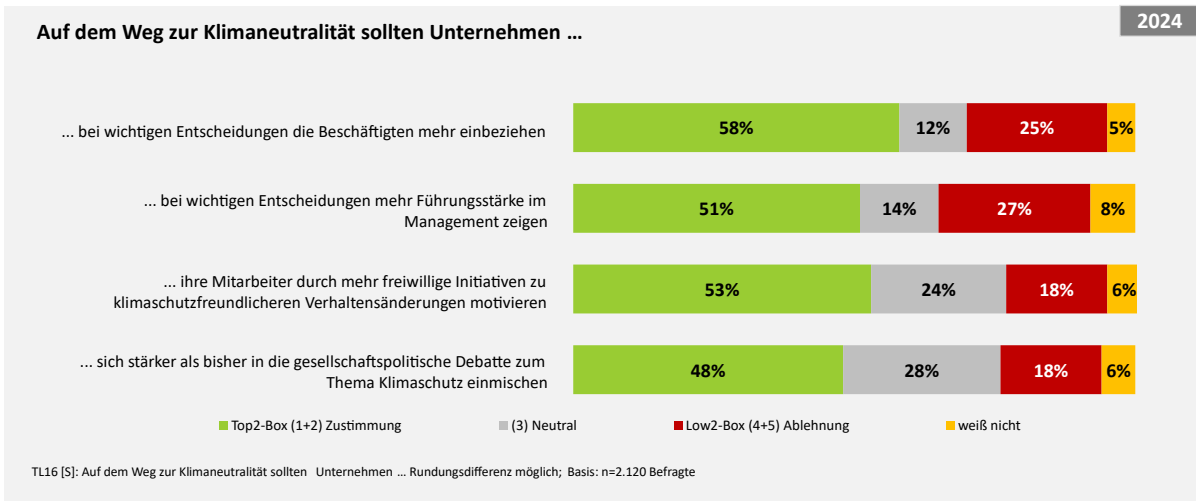


Abb. 18: Erwartungen an Unternehmen (2024)

(4) AKZEPTANZFAKTOREN: WAS FÖRDERT VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT?

Treiber I: Die eigene Beschäftigungsperspektive

Aus beiden Befragungen geht hervor: Entscheidender Faktor für die Akzeptanz des Industrieumbaus ist und bleibt die eigene Beschäftigungsperspektive. So ist über beide Befragungen bei Beschäftigten mit sehr positivem Ausblick die persönliche Veränderungsbereitschaft – über unterschiedliche soziale Gruppen hinweg – praktisch identisch geblieben: 84% von Ihnen zeigen eine hohe Veränderungsbereitschaft (2022: 85%), lediglich 3% bekunden eine geringe Veränderungsbereitschaft (2022: 2%). Demgegenüber ist bei Menschen mit sehr negativer Beschäftigungsperspektive der Anteil der Veränderungsbereiten auf 7% zurückgegangen (2022: 13%). Gleichzeitig wächst hier der Anteil der wenig Veränderungsbereiten auf 78% (2022: 71%) (Abb. 19 & 20).

Dementsprechend spielen auch die angenommenen allgemeinen Effekte des klimaneutralen Industrieumbaus auf den Wirtschaftsstandort eine wichtige Rolle: Wer allgemein von positiven Folgen der Transformation auf den Wirtschaftsstandort Deutschland ausgeht, zeigt eine hohe Veränderungsbereitschaft (85% bzw. 70%). Wer dagegen allgemein eher negative Folgen annimmt, ist auch weniger veränderungsbereit (13% bzw. 22%) (Abb. 21).

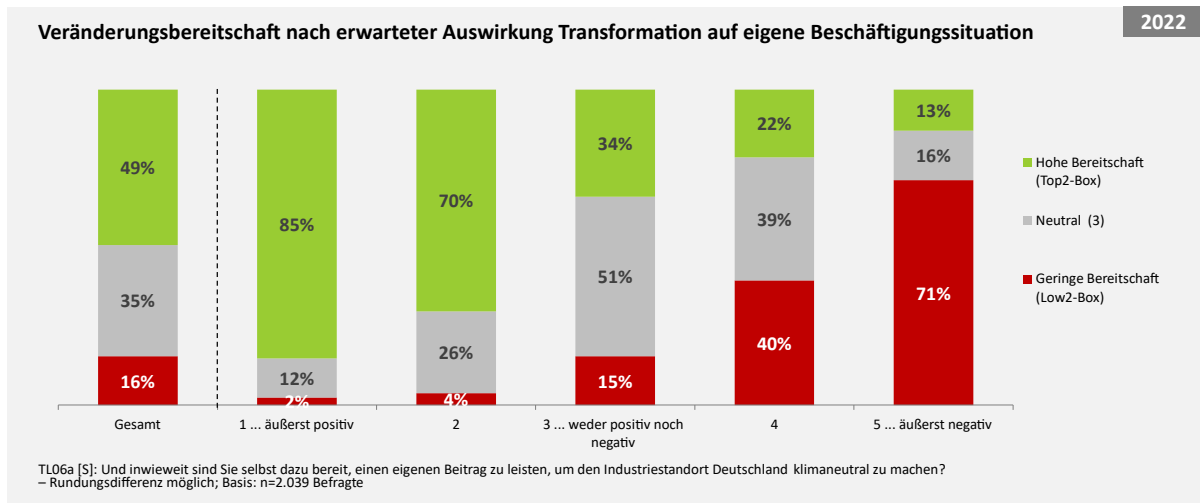


Abb. 19: Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2022)

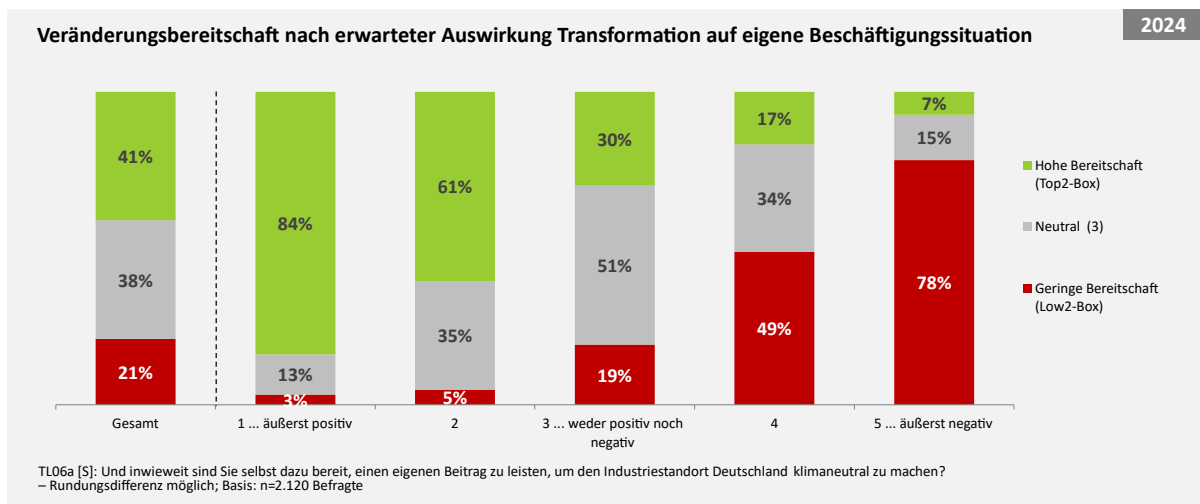


Abb. 20: Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf persönliche Beschäftigungssituation (2024)

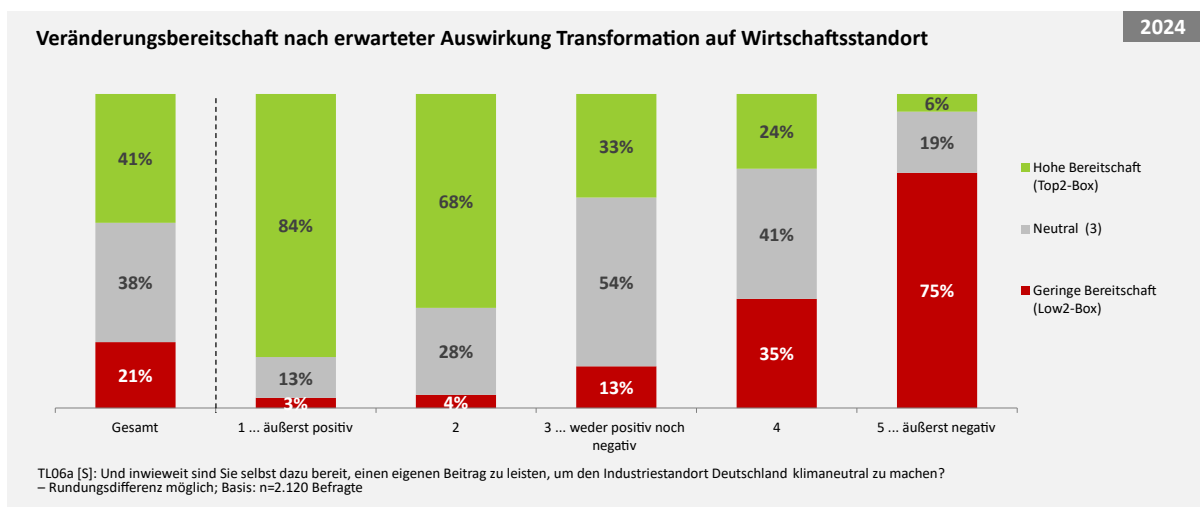


Abb. 21: Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf Wirtschaftsstandort (2024)

Treiber II: Der Blick auf den sozialen Zusammenhalt

Einen starken Effekt auf die Veränderungsbereitschaft zeigt auch der (erst in der zweiten Erhebung) abgefragte Faktor „Sozialer Zusammenhalt“. Wer von positiven Effekten des Industrieumbaus auf den sozialen Zusammenhalt ausgeht, zeigt eine hohe Veränderungsbereitschaft (85% bzw. 69%). Wer dagegen eher negative Folgen annimmt, ist weniger veränderungsbereit (6% bzw. 23%) (Abb. 22).

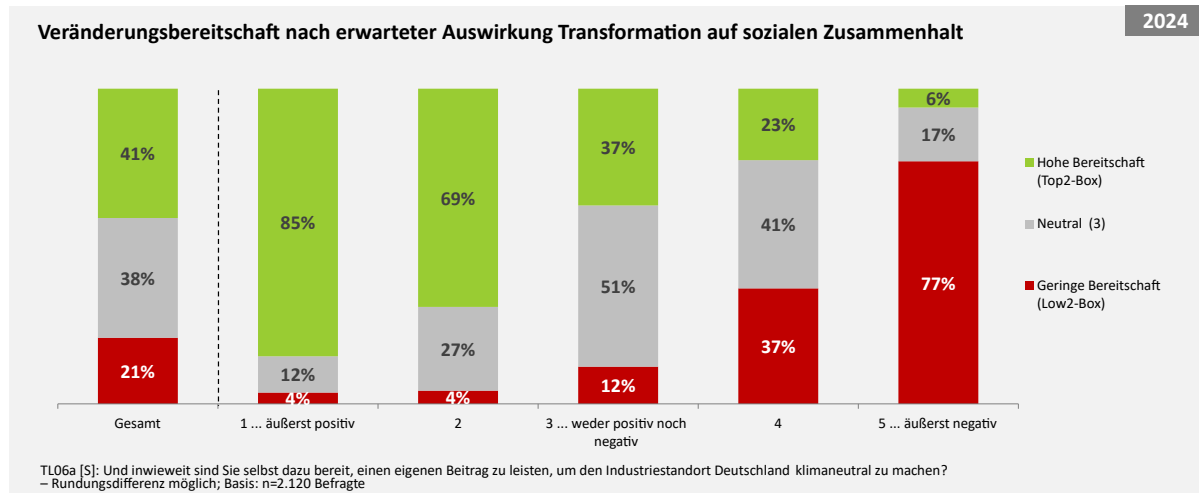


Abb. 22: Veränderungsbereitschaft nach Ausblick auf sozialen Zusammenhalt (2024)

SCHLUSSFOLGERUNGEN

(1) Akzeptanz: Beschäftigungsperspektiven in den Mittelpunkt stellen

Trotz vieler Krisen fordert die (relative) Mehrheit der Befragten auch weiterhin mehr Tempo beim klimaneutralen Industrieumbau. Und weiterhin übersteigt der Anteil der Menschen mit einer hohen Veränderungsbereitschaft den Anteil derjenigen mit geringer Veränderungsbereitschaft. Im Vergleich zur Befragung 2022 ist die Zustimmung allerdings bei beiden Dimensionen rückläufig. Die persönliche Beschäftigungsperspektive bleibt entscheidender Faktor für die Veränderungsbereitschaft. Das bedeutet: Nicht der soziale oder regionale Hintergrund entscheidet primär über die Akzeptanz des Industrieumbaus. Sondern die individuelle Aussicht auf einen erstrebenswerten Job in der klimaneutralen Wirtschaft. Aktuell überwiegen hier zwar noch die Optimist*innen die Skeptiker*innen. Die große – und weiter wachsende – Mehrheit kann aber nach wie vor die Effekte des Industrieumbaus für die persönliche Jobperspektive nicht abschätzen. Umso mehr rücken für die Beschäftigten auch die Auswirkungen der Transformation auf die Wettbewerbsfähigkeit in den Blickpunkt. Hier sind Optimist*innen, Skeptiker*innen und Unentschlossene fast gleich verteilt.

>> Soll die Transformation rascher vorangetrieben werden, muss das Thema Beschäftigung stärker in den Mittelpunkt rücken. Das schließt auch eine stärkere Fokussierung der Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts

mit ein. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass nur die ohnehin Überzeugten erreicht werden, während die wachsende Zahl der „Unentschlossenen“ und „Skeptiker*innen“ – die zusammen die deutliche Mehrheit ausmachen – abgehängt werden.

(2) Fairness: Mehr Transparenz über gegenseitige Zumutungen

Die Diskrepanz zwischen der eigenen und der anderen Menschen zugeschriebenen Veränderungsbereitschaft ist im Vergleich zur Befragung 2022 weiterhin signifikant. Das bedeutet: Weniger Menschen vertrauen darauf, dass sich auch andere für den Industrieumbau etwas zumuten. Diese zunehmende Skepsis kann die Geschwindigkeit des Industrieumbaus erheblich beeinflussen: Wer sich selbst Veränderungen zumutet, möchte im Sinne der Fairness auch bei anderen Zumutungen sehen. Wer dagegen die „Ausbeutung“ eigener Anstrengungen fürchtet, wird eher passiv bleiben. Relevant in diesem Zusammenhang: Menschen auf der niedrigsten sozialen Hierarchiestufe erwarten für sich deutlich negativere Auswirkungen als Menschen auf der höchsten sozialen Hierarchiestufe.

>> Die vielfach eingeforderte faire Transformation („Just Transition“) benötigt neben positiven Narrativen auch mehr Transparenz über „gegenseitige“ Anstrengungen. Wer bereits erkennbar vom Wandel profitiert, braucht keine zusätzliche Motivation. Wem die Transformation dagegen schon jetzt oder perspektivisch mehr Zumutungen abverlangt, hat auch höhere Fairness-Erwartungen. Das betrifft insbesondere diejenigen, die sich am unteren Ende der sozialen Leiter einordnen. Umso wichtiger ist es, jene Menschen in der Gestaltung des Wandels besonders zu adressieren.

(3) Zusammenhalt: Soziale Ungleichheiten adressieren

Bei der allgemeinen Frage nach den drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen haben sich die Prioritäten im Vergleich zur Befragung 2022 verändert: Das Thema „Soziale Ungleichheiten verringern“ rückt von Rang 2 auf Rang 1. Spiegelbildlich fällt das Thema „Klimaschutzziele erreichen“ von Rang 1 auf Rang 2. Offenbar wächst die allgemeine Sorge, dass ein soziales Auseinanderdriften unsere Fähigkeit zur Veränderung maßgeblich einschränken könnte. Entsprechend beeinflusst der Blick auf den sozialen Zusammenhalt auch maßgeblich die eigene Veränderungsbereitschaft. Auch hier zeigen sich erhebliche Unterschiede in den sozialen Milieus: Je geringer der soziale Status, umso wichtiger ist für die Menschen die Verringerung sozialer Ungleichheiten. Und umso weniger wichtig sind ihnen die Klimaschutzziele.

>> Über die eigene Beschäftigungsperspektive und persönliche Fairnesserwartungen hinaus machen sich die Menschen auch Gedanken um das gesellschaftliche Miteinander. Als Gemeinschaftswerk mit breiter Unterstützung wird der klimaneutrale Industrieumbau deshalb nur mit Narrativen und Strategien gelingen, die Klimaschutz und sozialen Zusammenhalt verbinden – und nicht einseitig priorisieren oder gar entgegenstellen.

3.2 Ansatzpunkte der Unternehmen

Ausgangspunkte für die Interviews mit Expert*innen aus den Unternehmen waren folgende Fragen: Wie nehmen sie allgemein das Transformationsklima und die Motivation der Beschäftigten im eigenen Betrieb wahr? Und wie begegnen sie im Besonderen den in unseren Befragungen herausgearbeiteten Akzeptanzfaktoren? Im Einzelnen: Wie vermitteln sie Beschäftigungsperspektiven, wie adressieren sie Fairness und inwieweit greifen sie das Thema „Sozialer Zusammenhalt“ auf?

(1) TRANSFORMATIONSKLIMA

Hohe Transformationsakzeptanz bei Beschäftigten

In den Interviews spiegelt sich ein zentrales Ergebnis der Beschäftigtenbefragung zur allgemeinen Transformationsakzeptanz wider. Zwar verweisen Interviewpartner*innen darauf, dass es durchaus Beschäftigte gibt, die keine oder eine geringe Veränderungsbereitschaft aufweisen. Dazu können zum Beispiel ältere Arbeitnehmer*innen kurz vor dem Ruhestand gehören, die für sich keine Veränderungsnotwendigkeit mehr sehen. Im Allgemeinen ist die Akzeptanz bei den Beschäftigten für den klimaneutralen Umbau der Industrie jedoch relativ hoch. Bei dem überwiegenden Anteil der Beschäftigten habe sich inzwischen ein Grundverständnis verankert, „dass etwas passieren muss“, also langfristig an einer Veränderung hin zu mehr Klimaschutz kein Weg vorbeiführe. Insbesondere in Transformationsbereichen mit vielversprechender Zukunftsperspektive lasse sich über dieses Grundverständnis hinaus sogar bisweilen eine „Aufbruchstimmung“ bei den Beschäftigten beobachten.

Transformationsbereitschaft ist für Unternehmen ein Recruiting-Faktor

Im Zusammenhang damit weisen auch mehrere Gesprächspartner*innen darauf hin, dass ein glaubhaftes unternehmerisches Engagement für mehr Klimaschutz zu einem wichtigen Faktor für die Gewinnung *neuer* Mitarbeitender geworden ist. So stehe das Thema Nachhaltigkeit gerade für jüngere Generationen beim Thema Arbeitgeberattraktivität hoch im Kurs.

Aber: Krisen erfordern eine Neujustierung des Nachhaltigkeitsdreiecks

Zugleich bekräftigen die Interviews einen weiteren Befund der Befragungsergebnisse: Infolge der großen Krisen und vieler Ungewissheiten rücken für Unternehmen in der Transformation die ökonomischen Faktoren der Nachhaltigkeit wieder verstärkt in den Vordergrund; allen voran Wettbewerbsfähigkeit und Existenzsicherung. Dies führe in einigen Unternehmen mitunter auch dazu, im Zweifelsfall wieder stärker auf „altbewährte“ Routinen zurückzugreifen.

(2) POSITIVE BESCHÄFTIGUNGSPERSPEKTIVEN

Den Wandel erlebbar machen

Maßgeblicher Faktor für die Perspektive der Beschäftigten im Wandel, ihre Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft, ist die intensive kommunikative Begleitung des Transformationsprozesses im Unternehmen. Diese Aussage zieht sich wie ein roter Faden durch die von uns geführten Interviews. Worauf es dabei besonders ankommt: Die Transformationskommunikation darf nicht auf einer rein kognitiven abstrakten Ebene verbleiben. Um Beschäftigte wirklich „mitzunehmen“, sei es vielmehr entscheidend, gezielt ihre individuelle (berufliche) Lebenswelt zu adressieren. Aus Sicht von Paul End, (Geschäftsführer | *different*), müssten die Beschäftigten dazu befähigt werden, sich mit den Veränderungsprozessen und den für sie daraus entstehenden Konsequenzen „wirklich anfassbar, erlebbar zu befassen“. Daraus erwachse für Sie die Möglichkeit, eigene Gestaltungsmöglichkeiten im Transformationsprozess zu erkennen. Damit dieses Empowerment gelingt, müssen laut Martina van Hettinga (Managing Partnerin | *i-potentials*) Unternehmen positive Narrative anbieten, die essenzielle „W“-Fragen aus Beschäftigtenperspektive beantworten: "Was hat das mit mir und meiner Rolle zu tun? Und warum sollte ich da jetzt mitmachen? Was bringt das für mich?"

Aus den Interviews lassen sich zahlreiche Ansatzpunkte ableiten, wie dieses „Erlebarmachen“ des Transformationsprozesses für die Beschäftigten praktisch umgesetzt werden kann.

Zum einen nutzen die Unternehmen unterschiedliche Kommunikations- und Visualisierungsstrategien, mit denen Transformationsthemen sichtbar gemacht werden:



different hat ein Angebot geschaffen, mit dem Unternehmen und ihre Beschäftigten im Transformationsprozess dabei unterstützt werden, kreative, „positive Zukunftsvisionen“ zu entwerfen.



Mercedes-Benz stützt sich auf verhaltensökonomische Ansätze und bewegt sich mit Weiterbildungsmaßnahmen zu Transformationsthemen bewusst sehr nah an der beruflichen Alltagswelt der Beschäftigten.



Lufthansa setzt für seine Weiterbildungsformate auf vielfältige multimediale und interaktive Kommunikationsmaßnahmen, wie zum Beispiel Storytelling-Formate oder interaktive Ausstellungen, in denen Mitarbeitende die Firmenzentralen der Konzerngesellschaften „bereisen“ können.



Thyssenkrupp porträtiert in seiner Storytelling-Kampagne *be.active* #GENERATIONTK Beschäftigte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Standorten, um grünen Transformationsthemen „ein Gesicht zu geben“.

Zum anderen motivieren Unternehmen ihre Beschäftigten, selbst Ideen für mehr Klimaschutz zu entwickeln. Dadurch erhalten Sie die Möglichkeit zu erleben, wie sie in ihrem beruflichen Alltag ganz praktisch

Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen hin zu mehr Klimaschutz mitgestalten können. Die Interviewpartner*innen betonen dabei übereinstimmend die hohe Resonanz, die diese Initiativen bei Beschäftigten erzeugt. Beispiele:



Die *VP Group* gibt Auszubildenden in einer Initiative die Möglichkeit, als „Energie-Scouts“ im regulären Energie-Team des Unternehmens Energiesparpotentiale zu identifizieren.



Jenoptik führt regelmäßig Nachhaltigkeitswettbewerbe durch, in denen Beschäftigte eigene Projekte zu mehr Umwelt- und Naturschutz in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld umsetzen können.



BASF hat im Zuge der Energiekrise 2022 in einem Ideenwettbewerb am Standort Ludwigshafen dazu aufgerufen, Vorschläge einzureichen, wie man Arbeitsprozesse optimieren und Verhaltensweisen ändern kann, um Energie- und Ressourcenverbrauch zu reduzieren.



Thyssenkrupp ruft in Newslettern und Gewinnspielen Mitarbeitende dazu auf, zum Beispiel in Form von Fotos persönliche Beiträge für mehr Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag zu dokumentieren.

Materielle und soziale Anreize geben

Entscheidend für die Perspektive der Beschäftigten auf den Industrieumbau sind außerdem Anerkennung und Wertschätzung. Für Thomas Lechner (Leitung Managementsysteme | *VP Group*) ist Wertschätzung im Hinblick auf Veränderungsbereitschaft sogar „das Maß der Dinge“. Dabei legen die Aussagen der Gesprächspartner*innen nahe, dass materielle *und* soziale Wertschätzung gleichermaßen wichtig sind. So klingt immer wieder an, dass rein finanzielle Belohnungen für geleistete Veränderungsbereitschaften häufig eher symbolisch zur Anerkennung beitragen. Notwendig seien darüber hinaus vielfältigere Inspirationen und sichtbare Signale, wie die Gesprächspartner*innen an verschiedenen Beispielen deutlich machen:



Maloja honoriert im Rahmen eines „CO₂-Wettbewerbs“ die Nutzung von Fahrrädern oder die Bildung von Fahrgemeinschaften durch Spenden für wohltätige Zwecke. Die Mitarbeitenden haben dabei ein Mitspracherecht über die Verwendung der Spenden.



Die *VP Group* zahlt Beschäftigten für die Nutzung des Fahrrads für den Arbeitsweg einen finanziellen „Obulus“ in Abhängigkeit von der zurückgelegten Strecke.



Jenoptik honoriert Mitarbeitende für die erfolgreiche Teilnahme an Nachhaltigkeitswettbewerben in Form einer offiziellen Veranstaltung, in der die Projekte vorgestellt und vom CEO prämiert werden.

Veränderungskompetenz aufbauen

Maßgeblich für die Beschäftigungsperspektive sind außerdem Qualifizierung und Weiterbildung. Einerseits, um die fachlichen Kompetenzen für sich wandelnde Tätigkeitsbereiche zu erwerben. Andererseits stellen unsere Gesprächspartner*innen heraus, dass sich durch die immer umfassenderen und

schnelleren Transformationsprozesse auch die soziale Komplexität erhöht. So seien die Unternehmen mit zunehmenden Ungewissheiten konfrontiert, die neue Formen der Kommunikation erforderten. Zugleich können verändernde Formen der Zusammenarbeit neue Konflikte hervorrufen. Dies mache eine umfassende Veränderungskompetenz notwendig. Für Martina von Hettinga (*i-potentials*) ist es für Unternehmen daher unabdingbar, „Führungskräfte gezielt in Schlüsselkompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Coaching und Methodenkompetenz zu schulen“.

Aus den Interviews lassen sich praktische Ansatzpunkte ableiten, wie Unternehmen und Mitarbeitende diese Kompetenzen erwerben und umsetzen können:



diffferent fördert durch „Sustainable Employee Experiences“ oder „Train-the-Trainer“-Schulungen den Aufbau von grundlegenden Transformationskompetenzen, die Unternehmen unter anderem dabei helfen können, neue Formen des Zusammenarbeitens zu etablieren und zu organisieren.



Tesvolt bildet Mitarbeitende zu „Agil Coaches“ aus, die in den einzelnen Teams kommunikativ die Zusammenarbeit koordinieren und die Aufgabe haben, aufkommende Konflikte zu moderieren.

Den Mehrwert der Veränderung messbar machen

In unseren Gesprächen zeigt sich auch die wichtige Rolle, die innovative digitale Tools und Dienstleistungen einnehmen können, um Unternehmen und Beschäftigte im Transformationsprozess zu unterstützen. Sie können dabei helfen, veränderungswillige Unternehmen und Menschen zu vernetzen, Wissen aufzubauen, „Business Cases“ sichtbar zu machen und mehr Bewusstsein zu schaffen für die eigenen Handlungsmöglichkeiten im Transformationsprozess.

Im Rahmen unserer Interviews haben wir mit zwei Unternehmen gesprochen, an denen beispielhaft aufgezeigt werden kann, wie ein solches „Veränderungsempowerment“ aussehen kann:



Das Startup *Klim* unterstützt landwirtschaftliche Betriebe bei der Umstellung auf eine regenerative Landwirtschaft. Felix Jakobsen (Chief Commercial Officer) erklärt im Interview, dass fehlende Finanzierungsmöglichkeiten, mangelndes Wissen und „Zugang zu Gleichgesinnten“ erhebliche Hürden für den Veränderungsprozess darstellen. Mittels einer digitalen Plattform hilft *Klim* Landwirten, „in ihrer Geschwindigkeit erste Schritte auf der Reise“ zu machen. Das Startup quantifiziert unter anderem durch Bodenmessungen, wie viel CO₂-Emissionen Landwirte reduzieren und monetarisiert diese Einsparungen. Dadurch ermöglicht *Klim* „Landwirten eine Zwischenfinanzierung, wenn sie etwas verändern möchten.“ Jakobsen hebt dabei in Einklang mit unseren Befragungsergebnissen die zentrale Rolle der Nutzenwahrnehmung für die Akzeptanz für mehr Klimaschutz hervor. Das Sichtbarmachen eines „Business Case“ ist aus seiner

Erfahrung heraus deutlich wichtiger für die konkrete Veränderungsbereitschaft als moralische Appelle.



Das schwedische Unternehmen *Normative*, mit dem wir im Rahmen unserer europäischen Best-Practice-Studie gesprochen haben, unterstützt Unternehmen und ihre Beschäftigten weltweit dabei, mittels einer Software ihre Treibhausgas-Emissionen zu quantifizieren und zu lokalisieren. Wie Alexander Schmidt (Head of Science, Sustainability and Climate Research) betont, könne dies ein Bewusstsein bei Beschäftigten dafür schaffen, inwieweit sie selbst zur Emission von Treibhausgasen beitragen und wie sie durch konkrete Handlungen einen positiven Einfluss auf diese Emissionen haben können.

(3) NACHVOLLZIEHBARE FAIRNESS

Mehr Mitbestimmung wagen

Ein wichtiger Faktor für nachvollziehbare Fairness in der Transformation ist aus Sicht unserer Gesprächspartner die Mitbestimmung der Beschäftigten. Diese Einschätzung deckt sich mit den in der Befragung ermittelten Präferenzen der Beschäftigten, die sich mehrheitlich mehr Mitsprache auf dem Weg in die klimaneutrale Industrie wünschen. Aus den Interviews gehen verschiedene Ansatzpunkte hervor, wie diese Teilhabe in Unternehmen umgesetzt werden kann.

Einerseits spielt die klassische Mitbestimmung im Rahmen der Sozialpartnerschaft eine tragende Rolle. Andererseits gewinnen agile Arbeitsstrukturen mit flachen Hierarchien und einem hohen Maß an Eigenverantwortung an Bedeutung. Sie können wesentlich dazu beitragen, dass Beschäftigte sich als aktive Gestaltende des Transformationsprozesses begreifen:



Bei *BASF* arbeiten Betriebsrat und Unternehmensleitung in Mitbestimmungsgremien gemeinsam zu transformationsspezifischen Themen wie zum Beispiel nachhaltige Mobilität am Standort Ludwigshafen.



Das Startup *Tesvolt* versteht sich – als Gegenmodell zur „alten“ Industrielwelt – als ein agiles und „hierarchiefreies Unternehmen“, das seinen Mitarbeitenden ein Höchstmaß an Autonomie zugesteht. Für CEO Daniel Hannemann ist die substanzielle Einbeziehung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse eine unabdingbare Voraussetzung für Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft auf Seiten von Beschäftigten.



Thyssenkrupp fördert im Zuge der Unternehmenstransformation gezielt die Einführung agiler Arbeitsstrukturen, um Teams mehr „Umsetzungsverantwortung“ zu ermöglichen und dadurch auch den Transformationsprozess hin zu mehr Klimaschutz voranzutreiben.

Mehr Mut zur Transparenz

Entscheidend für nachvollziehbare Fairness in der Transformation ist aus Sicht der Interviewten außerdem der Faktor Transparenz. Ein offener Umgang mit Ungewissheiten schafft mehr Vertrauen, als die Nicht-Thematisierung offensichtlicher Herausforderungen. Transparenz ist außerdem Voraussetzung für Mitbestimmung wie auch für die Möglichkeit, individuelle Konsequenzen der Transformation abschätzen zu können. Zudem kann mehr Transparenz helfen, die in der Befragung ermittelte „vermutete“ Diskrepanz zwischen eigener Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsbereitschaft anderer aufzuklären. Aus den Interviews gehen verschiedene Ansatzpunkte für vertrauensstiftende Transparenz im unternehmerischen Transformationsprozess hervor:



Aus Sicht von Felix Jakobsen (*Klim*) können nicht nur ausführend Beschäftigte, sondern auch Führungskräfte die Auswirkungen der Transformation häufig nur bedingt einschätzen – ohne dies jedoch immer eingestehen zu können. Mehr Transparenz über eigene Unsicherheiten auf Seiten des Managements könnte aus seiner Sicht dazu beitragen, die beiden Unternehmensebenen stärker zu verbinden, und bewirken, dass sich Beschäftigte weniger „abgehängt“ fühlen. Um diese Form der Transparenz praktisch umzusetzen, werden bei *Klim* offene Transformationsfragen an eine Wand geschrieben, die für alle einsehbar sind.



Paul End (*different*) bestätigt die oft vorhandene Diskrepanz zwischen eigener und Anderen zugeschriebener Veränderungsbereitschaft. Um solche Fehlwahrnehmungen zu korrigieren, zielt *different* darauf, durch Gespräche die Perspektive des jeweiligen Gegenübers zu spiegeln und sichtbar zu machen. Dadurch könne mehr Transparenz über tatsächliche Veränderungsbereitschaften geschaffen werden.

Vorbild Führungskraft

Maßgeblich für nachvollziehbare Fairness in der Transformation ist aus Sicht unserer Gesprächspartner*innen außerdem die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Entscheidend sei nicht nur, Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft einzufordern, sondern diese Veränderungsbereitschaft im Sinne der Gegenseitigkeit auch „top down“ vorzuleben. Martina van Hettinga (*i-potentials*) betont, dass diesbezüglich generell die Erwartungen von Beschäftigten an die „Authentizität und Vorbildfunktion“ von Führungskräften des Top-Managements gestiegen seien. Umso wichtiger ist es einerseits, Veränderungsbereitschaften auf Seiten des Managements für die Mitarbeitenden explizit sichtbar zu machen. Und andererseits unterschiedliche Regelungen für Management und Beschäftigte zu erläutern und zu begründen.

In den Interviews werden verschiedene Ansatzpunkte genannt, wie Führungspersönlichkeiten diesen Erwartungen in der Praxis begegnen können.



Mehrere Interviewpartner*innen berichten von „Selbstbegrenzungen“ von Führungskräften beim Mobilitätsverhalten. Dazu gehören

zum Beispiel der Verzicht auf Inlandsflüge, der Flug in der Economy-Klasse bei innereuropäischen Flügen oder der Verzicht von Geschäftsreisen zugunsten virtueller Meetings.



Interviewpartner*innen verweisen auch auf die Vorbildfunktion von Führungskräften in der privaten Lebensführung, wie zum Beispiel durch die Nutzung eines Elektroautos oder klimaschutzfreundlicher Heizsysteme im Eigenheim.



Das schwedische Unternehmen *Normative* hat explizite Richtlinien für Geschäftsreisen, die für alle gelten. Und die zugleich transparent erklären, wie und warum sich diese unter bestimmten Bedingungen für die verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen unterscheiden.

Fördern ohne zu überfordern

Wichtig für nachvollziehbare Fairness in der Transformation sind aus Sicht der Interviewten außerdem ambitionierte, aber realistische Zielsetzungen (im Sinne von „Sollen und Können“). Umgekehrt können immer höhere Ansprüche an eine raschere und umfassendere Transformation, wie sie bisweilen aus der politischen und öffentlichen Debatte hervorgehen, die – nachweislich vorhandene – Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten auch gefährden. So gibt etwa Klaus Haas (Geschäftsführer | *Maloja*) zu bedenken, dass „nicht realisierbare Ziele“ Frustration und Überforderungsgefühle erzeugen können, die dazu führen, dass man „am Ende gar nichts bekommt“. Andere Interviewpartner*innen betonen in diesem Zusammenhang, dass zu „große“ und abstrakte Begriffe wie „Klimaneutralität“ oder „Transformation“ bei Menschen Ängste erzeugen können. Umso entscheidender sei das richtige Framing von Veränderungsprozessen für die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen und Beschäftigten. Dafür lassen sich aus den Interviews folgende Ansatzpunkte ableiten:



different verwendet im Kontext des nachhaltigen Industrieumbaus bewusst den Begriff der „Transition“. Aus Sicht von Paul End werden dadurch unternehmerische Veränderungsprozesse nicht als großräumige disruptive Veränderungen, sondern tendenziell als kontinuierliche Abfolge vieler kleiner Schritte geframt.



Klim nutzt im Geschäftsalltag statt des „großen“ Begriffs der „Klimaneutralität“, der aus Sicht von Felix Jakobsen Ängste auslösen kann, weniger raumgreifende Begriffe wie zum Beispiel den der „Klimaoptimierung“.

(4) SOZIALER ZUSAMMENHALT

Klimaschutz und sozialen Zusammenhalt verbinden

Im Hinblick auf das Thema „Sozialer Zusammenhalt“ deckt sich die Perspektive der interviewten Unternehmensvertreter*innen in vielerlei Hinsicht mit den Befragungsergebnissen. So besteht Einigkeit darüber: Unternehmen kommt über das Kerngeschäft hinaus auch die Verantwortung zu, durch gesellschaftliches Engagement aktiv zu einer „just transition“ hin zu einer klimaneutralen Industrie beizutragen. So unterstreicht etwa Paul End (*different*) die Chancen, die ein solches Engagement haben kann. Er plädiert dafür, dass Unternehmen den Mut haben sollten, „große Visionen“ zu formulieren und in die öffentliche Debatte einzubringen. Solche Visionen könnten aus seiner Sicht Impulse für positive Veränderungen sowohl für die Beschäftigten als auch gesamtgesellschaftlich geben.

Die Interviews legen nahe, dass unternehmerische Initiativen sich häufig den Themen Klimaschutz und Soziales getrennt widmen. Sie bieten jedoch auch einige praktische Beispiele, wie Unternehmen in der Praxis diese beiden Themen zusammenbringen können:



Mercedes-Benz verbindet im Förderprogramm *beVisioneers* ökologische Nachhaltigkeit und sozialen Zusammenhalt mit internationaler Perspektive. Mit dem Programm fördert das Unternehmen über Stipendien weltweit Projekte, in denen junge Menschen nachhaltige Projekte umsetzen können. Ein Schwerpunkt des Programms ist ein Coachingprogramm, das Kompetenzen zu den Themen Führung, Unternehmertum und Nachhaltigkeit vermittelt.



BASF verbindet in Projekten wie zum Beispiel den „Schülerlaboren“ die Sensibilisierung für Klima- und Umweltschutzthemen mit dem Aspekt der „Bildungsgerechtigkeit“. Dies könne aus Sicht von Judith Trueper (Corporate Sustainability Relations) junge Menschen dazu befähigen zu erkennen, wie sie selbst aktiv zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beitragen können.

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](#).

