

Der Betrieb als Ort der Transformation

Erkenntnisse aus dem Zukunftsforum des Rats der Arbeitswelt

Im [Arbeitswelt-Bericht 2023](#) konzentrierte sich der Rat der Arbeitswelt darauf, wie viele Betriebe sich mit großen Herausforderungen durch Umwelt- und Digitalveränderungen auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig machen verschiedene Krisen es schwieriger und dringender für die Verantwortlichen, Entscheidungen zu treffen.

Der Rat betonte, wie wichtig verschiedene Bereiche für eine erfolgreiche Veränderung sind, einschließlich Wissenstransfer & das Personalmanagement, Partizipation & Mitbestimmung, die Technologieeinführung und -entwicklung sowie Change-Management & Führung. Unternehmen müssen ihre Kultur und Geschäftsmodelle anpassen und offen kommunizieren, um mit ihren Mitarbeitern in der Transformation erfolgreich zu sein. Das Ziel ist eine nachhaltige Arbeit, die menschengerecht, ökologisch, sozial, effektiv, produktiv und innovationsfähig ist.



Um das dynamische Umfeld aus der praktischen Perspektive besser zu verstehen, luden die Ratsmitglieder Isabel Rothe und Prof. Dr. Sascha Stowasser zum Austausch im Deep Dive „Der Betrieb als Ort der Transformation“ ein. Dort dienten drei Unternehmensbeispiele als Einblick, wie Betriebe Transformation gestalten und welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung besonders wichtig sind. Dabei wurden unterschiedliche Fragestellungen diskutiert:

Wie kann die ökologische und demographische Transformation trotz multipler Krisen bewältigt werden?

Mario van Hall, der bei ThyssenKrupp Rasselstein für Nachhaltigkeit und Digitalisierung zuständig ist, sprach über die vielen Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist. Dazu gehören die Pandemie, steigende Energiepreise, politische Konflikte, die Notwendigkeit der Digitalisierung, demografische Veränderungen und der Übergang zu umweltfreundlicheren Produktionsmethoden. Er erklärte, dass das Unternehmen in umweltfreundliche Technologien investiert und großen Wert auf Digitalisierung, Weiterbildung der Mitarbeiter und gute Zusammenarbeit mit den Tarifpartnern legt. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, betonte van Hall die Notwendigkeit eines fairen Wettbewerbsumfelds und den Ausbau der nationalen Infrastruktur, wie zum Beispiel Wasserstoffpipelines und Stromnetze.



[Hier geht's zum Arbeitswelt-Bericht.](#)

Wie wirken regulatorische Entscheidungen im Hinblick auf den Klimaschutz auf ein global agierendes Großunternehmen?

Dr. Martin Kayser, Senior Vice President für Unternehmensprojekte bei BASF, sprach über die Folgen des Europäischen Green Deals für BASF, ein weltweit tätiges Unternehmen. Er erläuterte, wie Regulierungen den Konzern beeinflussen, indem er die Vor- und Nachteile der europäischen Chemikalien-Gesetzgebung vorstellte. Diese Gesetze sollen zu einer umweltfreundlichen Produktion führen. Kayser wies darauf hin, dass diese Regulierungen Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen haben werden, zum Beispiel auf die Produktionskette und die Nutzer der chemischen Produkte. Diese könnten auch die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen beeinträchtigen. Er betonte, dass bei solchen Umstellungen Zeit eine wichtige Rolle spielt, da schnelle Veränderungen schwer umzusetzen sind.

Welche Chancen ergeben sich aus durch den ökologischen Wandel für ein Familienunternehmen?

Lara Kufferath, die baldige CEO und aktuelle Chefin für digitale Umwandlung bei GKD - Gebr. Kufferath AG, sprach über die Veränderungen im Unternehmen, speziell in der Metallweberie. Diese Veränderungen beruhen auf Neustrukturierungen und werden durch Digitalisierung und Umweltfreundlichkeit vorangetrieben. Dies öffnet das Unternehmen für neue Märkte wie Recycling, Mikroplastikfilterung und Kohlenstoffspeicherung. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist es wichtig, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Frau Kufferath betonte, wie wichtig es ist, klar zu kommunizieren und die Mitarbeiter in den Wandel einzubeziehen. Sie hob auch hervor, dass eine starke Unternehmenskultur wichtig ist, auf der Strategie und Organisation aufbauen.

Welche Aspekte sind für das Gelingen der Transformation aus Sicht der unterschiedlichen Betriebe von besonderer Bedeutung?

In der abschließenden Diskussion waren die Referentinnen und Referenten sich darüber einig, dass die Vorreiterrolle deutscher Unternehmen insbesondere im Hinblick auf Klimaschutzregularien gerne angenommen wird, wenn gleichzeitig die Rahmenbedingungen stimmen. Sie fordern weniger Bürokratie, mehr Flexibilität und bessere Anreize, um Neuerungen zu fördern. Das Einbeziehen der Mitarbeiter ist sehr wichtig, auch wenn das bedeutet, dass vor den Veränderungen mehr diskutiert werden muss. Dies kann später den Prozess beschleunigen. Isabel Rothe und Sascha Stowasser fanden den Austausch sehr wertvoll. Unternehmen können es sich heute nicht leisten, stehen zu bleiben. Sie müssen auf Innovation setzen, die gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt und umgesetzt wird. Klare Kommunikation von den Führungskräften ist zudem entscheidend für den Erfolg von Veränderungen.

