

Ergebnisse

Branchenübergreifende Befragung 2025

November 2025

Grundlegendes

Hintergrund und vorgehen
Struktur des Datensatzes

Im Projekt KOMATRA steht die Transformation zu wertorientiertem Arbeiten und Lernen in der Kreislaufwirtschaft im Fokus des Forschungsinteresses und der Maßnahmenentwicklung. Im Sommer 2025 wurde in KOMATRA eine **Unternehmensbefragung** durchgeführt. **Ziel war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Unternehmen der Region Rheinland-Pfalz / Saarland aktuellen Transformationsherausforderungen begegnen.** Besonderes Augenmerk lag dabei auf Fragen der **Werteorientierung in Arbeitsprozessen** sowie auf die Transformation hin zur **Kreislaufwirtschaft**.

Die Gliederung des Online-Fragebogens umfasste vier Bereiche:

1. Allgemeine Informationen zum Unternehmen
2. Transformationsanlässe
3. Werteorientierung im Arbeiten
4. Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft

Die Online-Befragung war öffentlich und wurde über Newsletter, KOMATRA-Netzwerke sowie Social-Media-Posts beworben. Es konnten insgesamt **53 vollständige Rückläufer** gewonnen werden; drei Viertel hiervon wurden von Geschäftsführung oder Führungskräften beantwortet; der Rest von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Lediglich 1 Befragter hat die Funktion des Betriebsrats inne.

- **Branchenschwerpunkte**

- Verarbeitendes Gewerbe (28,9%)
- Gesundheits- und Sozialwesen (21,2%)
- Sonstige Dienstleistungen (13,5%). : Welche Kompetenzen wollen wir für uns definieren?

- hiervon mit **Wertschöpfungsschwerpunkt**

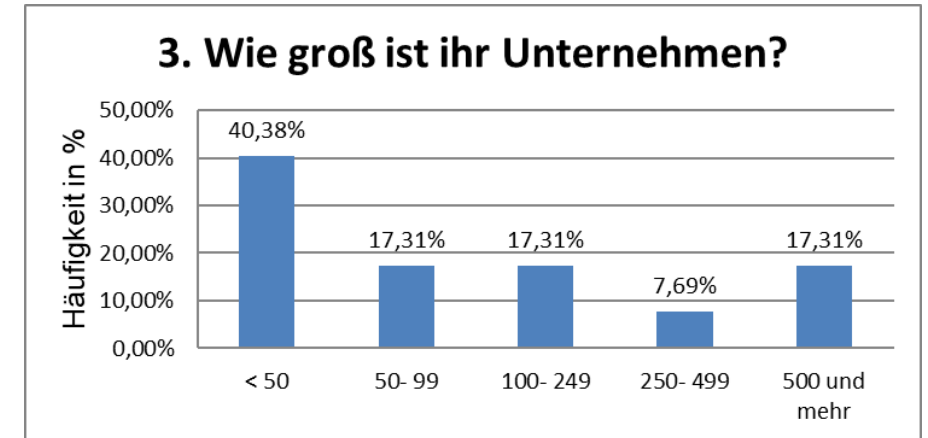
- Automotive (36,5%)
- Medizintechnik (25%)
- Sonstige (38,5%)

- **Größe der Unternehmen**

- hoher Anteil von Kleinunternehmen (< 50 Mitarbeitende)
- Andere Größenklassen ebenfalls vertreten

- **Unternehmensstruktur**

- Rund ein Drittel (34,7%) der Unternehmen sind Teil eines Konzerns



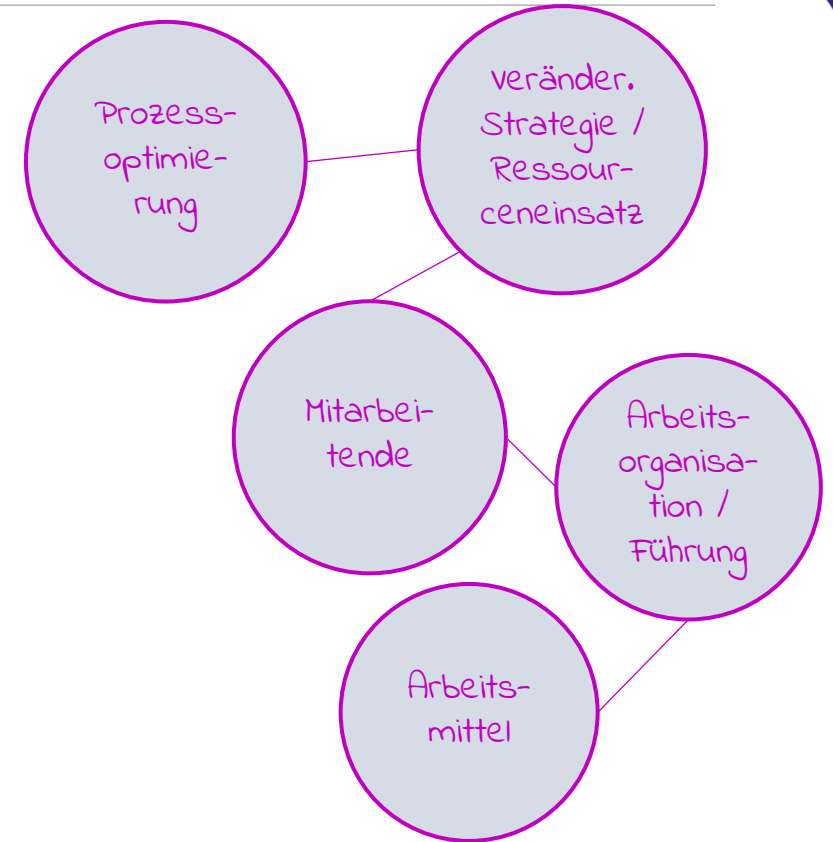
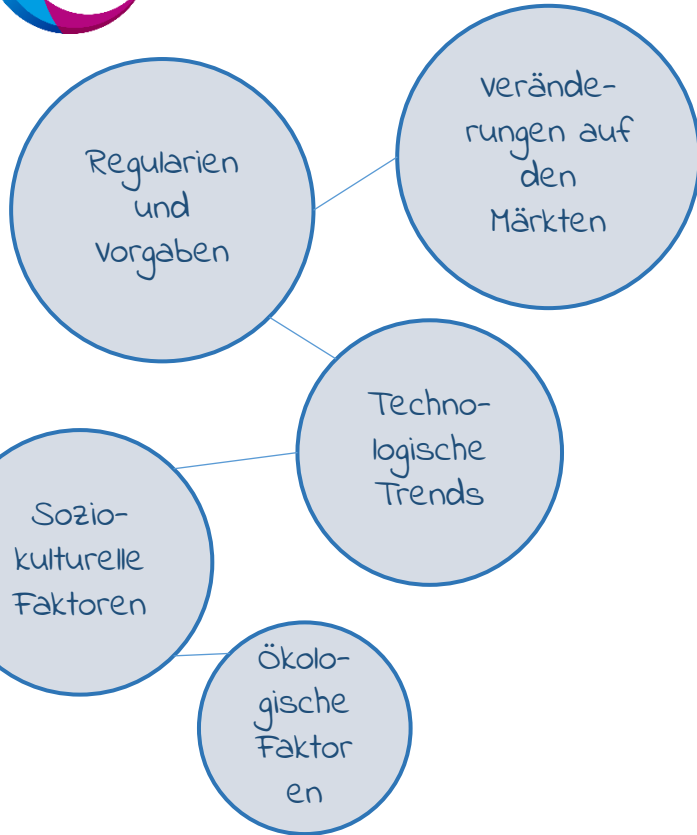
Differenzierte Betrachtung der KOMATRA-Schwerpunkte „Medizintechnik“ und „Automotive“ besonders interessant für die Analyse

Transformationsdynamik

Transformationsanlässe
und -maßnahmen

Transformationsanlässe

Transformationsprozesse in Unternehmen werden verstanden als besonders tiefgreifende und kontinuierliche Veränderungen mit Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche. Einflüsse aus dem Unternehmensumfeld oder interne Entwicklungen und Wirkkräfte lösen Transformationsprozesse aus. Wir haben abgefragt, welche **externen und internen Transformationsanlässe** die Unternehmen in unserer Zielregion derzeit besonders zu Veränderungen veranlassen. Dazu haben wir jeweils fünf Kategorien gebildet, die bewertet wurden. Bei der Ergebnisbetrachtung lohnt ein vergleichender Blick zwischen den KOMATRA-Schwerpunktbranchen Medizintechnik und Automotive.



Externe Anlässe

-  Bürokratie
-  Globale Krisen
-  Konjunkturzyklen

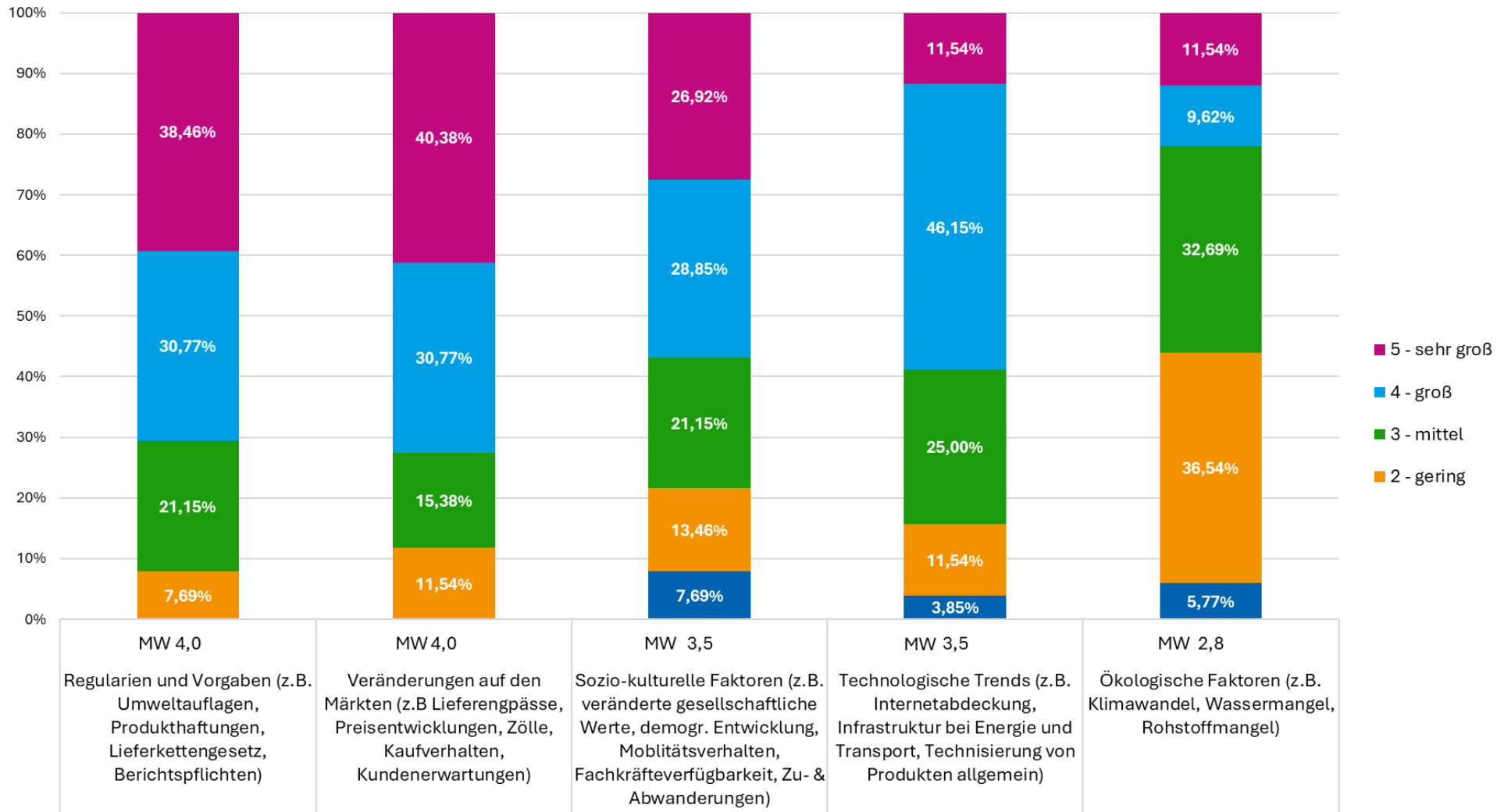
Sonstige Nennungen

Interne Anlässe

-  Fehlende Fachkräfte
-  Motivation

Externe Transformationsanlässe

Wie groß ist Ihrer Einschätzung nach dem Einfluss folgender **externer Faktoren** auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



Bei den **externen Einflussfaktoren** sind es vor allem Veränderungen auf den Märkten sowie Regularien und Vorgaben, die die Unternehmen offenbar zu Anpassungen in größerem Umfang veranlassen. Vor allem im hochregulierten Bereich der Medizin (-Technik) wird, folgt man diesen Ergebnissen, Transformation durch viele Vorgaben hervorgerufen. Markteinflüsse sind von beiden **KOMATRA-Schwerpunktbranchen** gleichsam stark bewertet. Von internationale Lieferketten geht eine große Dynamik mit spürbarem Anpassungsdruck aus.



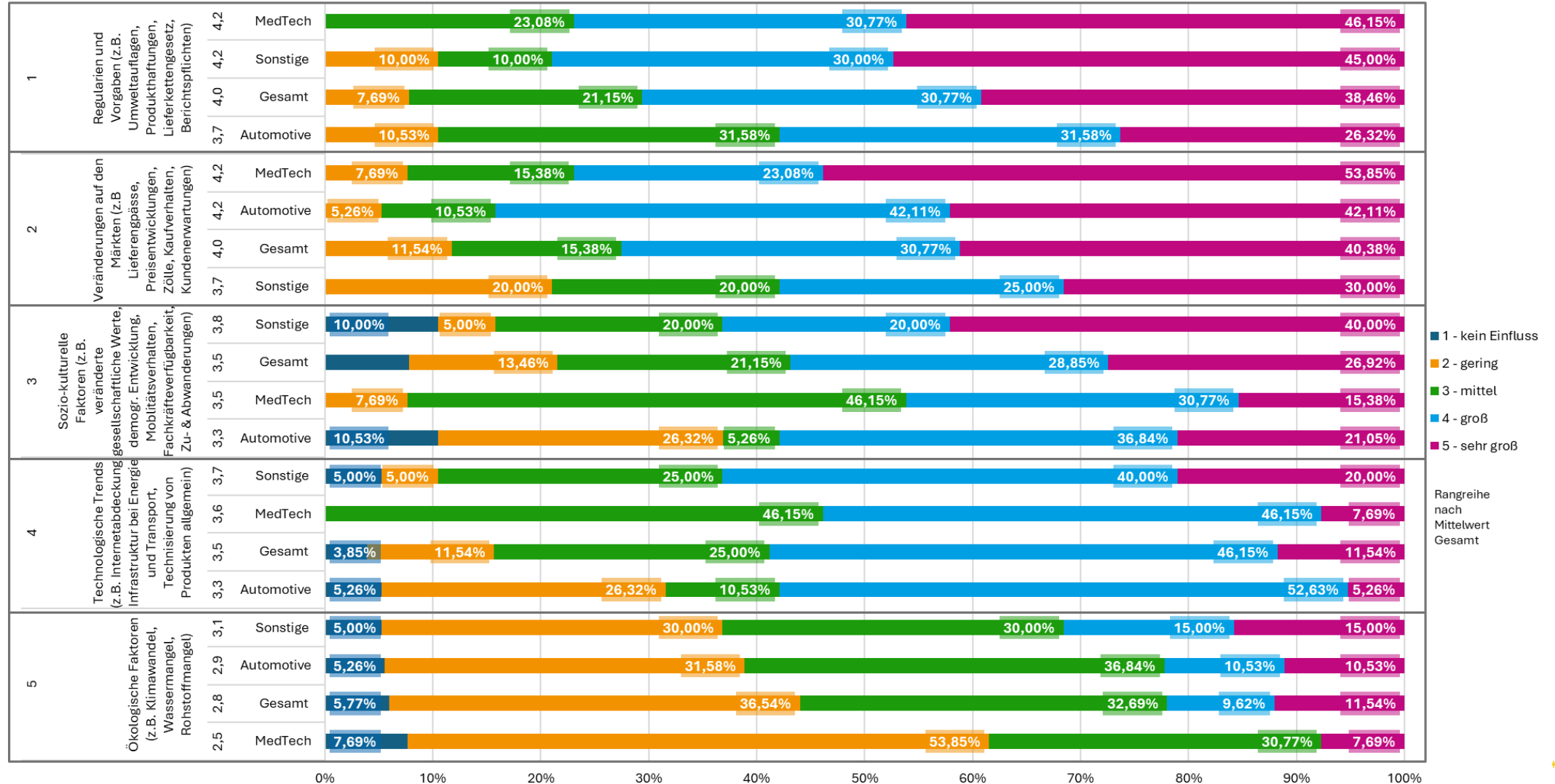
Die deutsche Bevölkerung altert zunehmend, wodurch sich der Fachkräftemangel in Zukunft auch aufgrund des fehlenden Nachwuchses weiter zuspitzen dürfte. Für Unternehmen bedeutet dies den Verlust von wichtigem Know-how und einen stärkeren Wettbewerb um junge Talente. (DIHK)

Mehr als die Hälfte der Befragten aus dem **Bereich Automotive** erkennen, dass der Einfluss von sozio-kulturellen Faktoren (gesellschaftliche Werte, Demographie, Fachkräftemangel) groß oder sehr groß ist, während etwa der gleiche Anteil der Befragten in der **Medizintechnik** dies den technologischen Trends attestiert. Durchschnittlich am wenigsten schlagen sich bei allen Branchen **ökologische Faktoren** (Klimawandel, Rohstoffmangel) nieder. Diese Aspekte wirken jedoch indirekt über Umweltauflagen bzw. Marktmechanismen auf die Unternehmen ein.

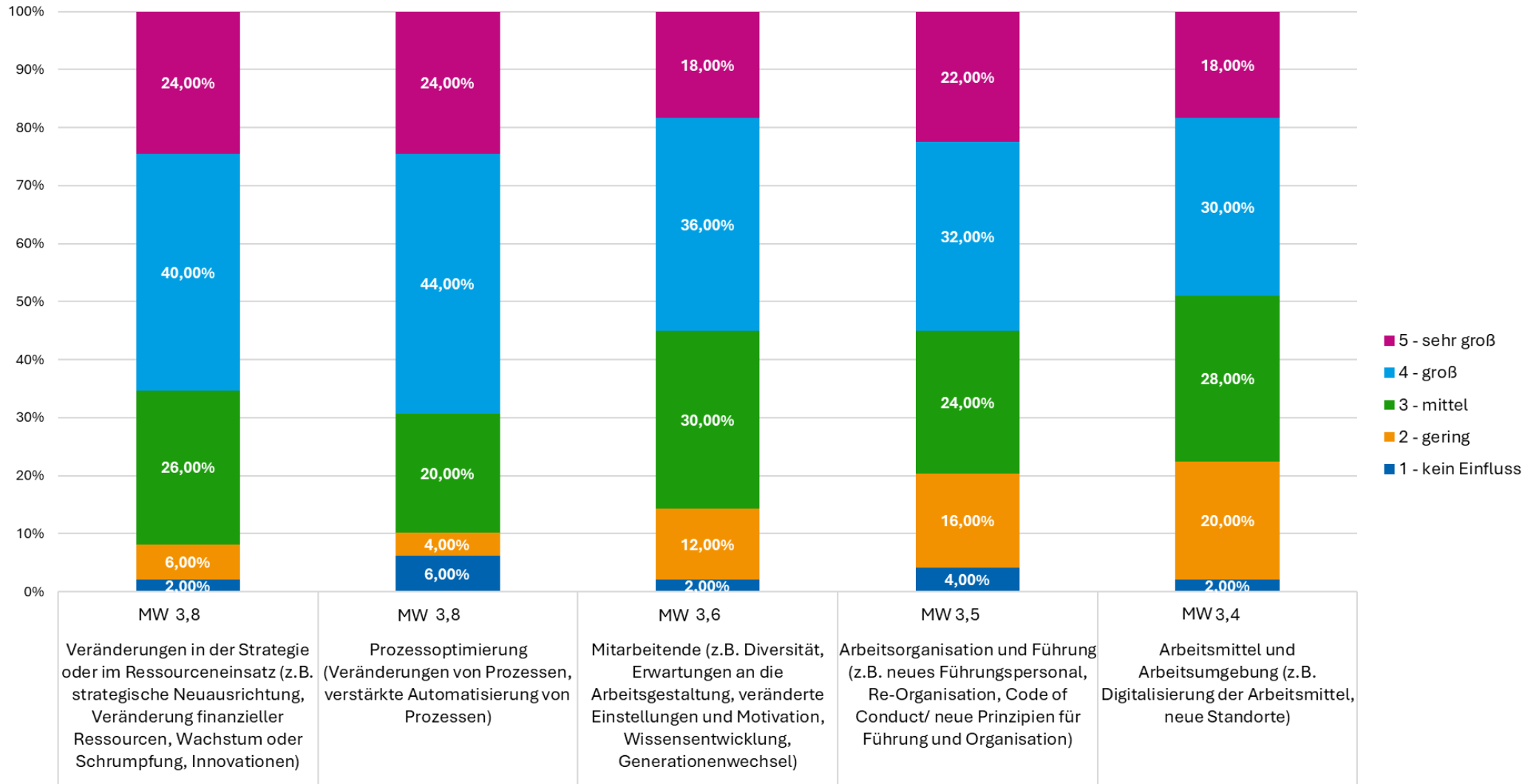
Externe Transformationsanlässe in den Schwerpunktbranchen

Externe Transformationsanlässe in den Bereichen
Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

Wie groß ist Ihrer Einschätzung nach dem Einfluss folgender externer Faktoren auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



Wie groß schätzen Sie den Einfluss der folgenden internen Faktoren auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in Ihrem Unternehmen ein?



Bei den **internen Transformationsanlässen** sind es vor allem die **strategische Neuausrichtung** und Ressourcenverteilungen, die offenbar substantielle Veränderungen nach sich ziehen.

67% Zwei Drittel der Befragten aus dem Bereich **Automotive** reagieren mit strategischen Maßnahmen auf die aktuelle Strukturkrise in der Branche und erkennen hierin einen sehr großen oder großen Transformationsanlass.

Prozessveränderungen inklusive Automatisierung ist ebenfalls ein über alle Branchen hinweg stark gevoteter Transformationsanlass.

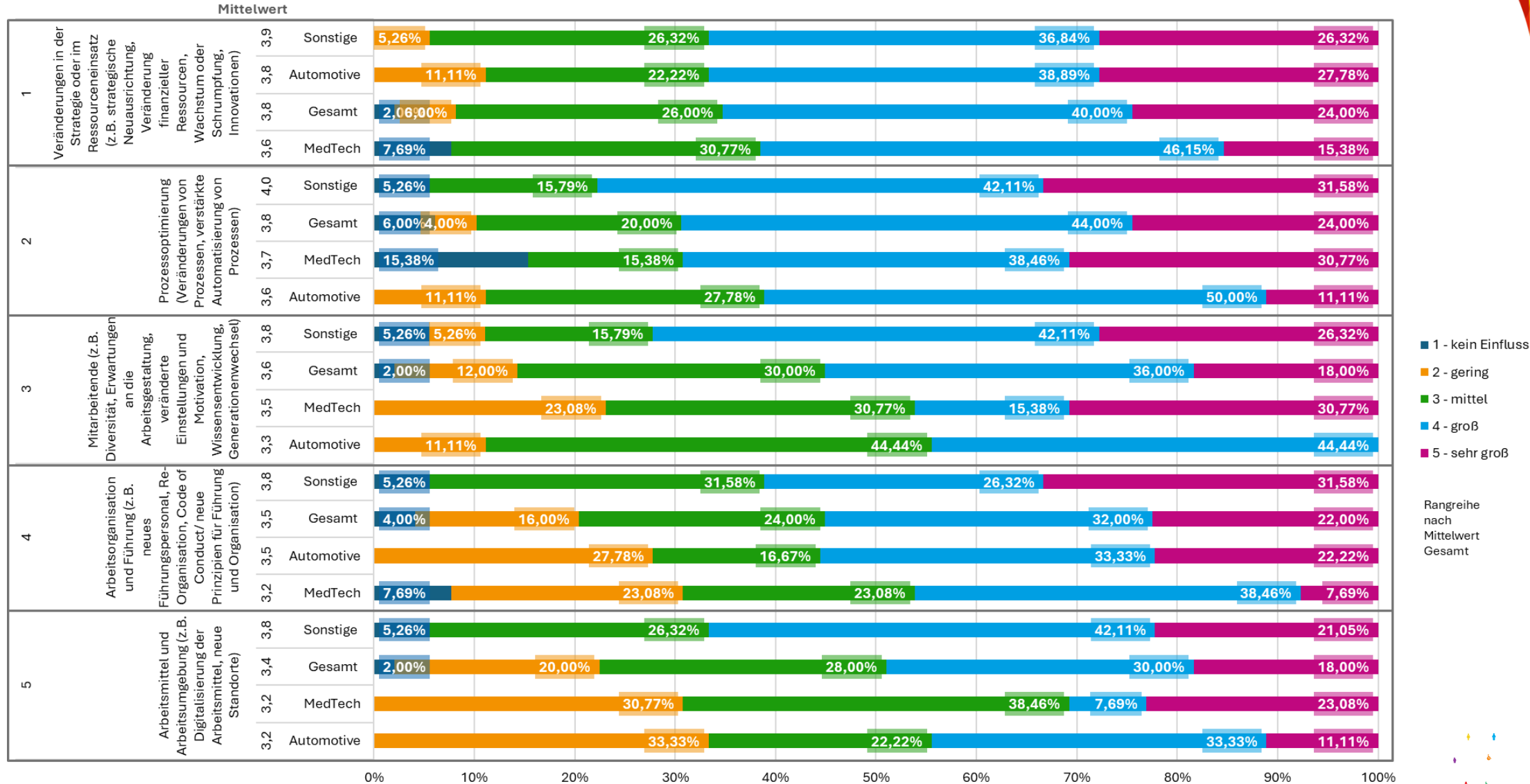


Bei der Frage nach Arbeitsmitteln und Arbeitsumfeld zeigt sich, dass der Einfluss von Digitalisierung auf grundlegende Neuerungen in beiden Branchen nicht so hoch eingestuft wird, wie etwa die Veränderungen in der **Arbeitsorganisation** (Automotive) oder **personelle Faktoren**, also Arbeitshaltung, Wissensentwicklung oder demographische Aspekte (v.a. in der Medizintechnik).

Interne Transformationsanlässe in den Schwerpunktbranchen

Wie groß schätzen Sie den Einfluss der folgenden internen Faktoren auf aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in Ihrem Unternehmen ein?

Interne Transformationsanlässe in den Bereichen
Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen



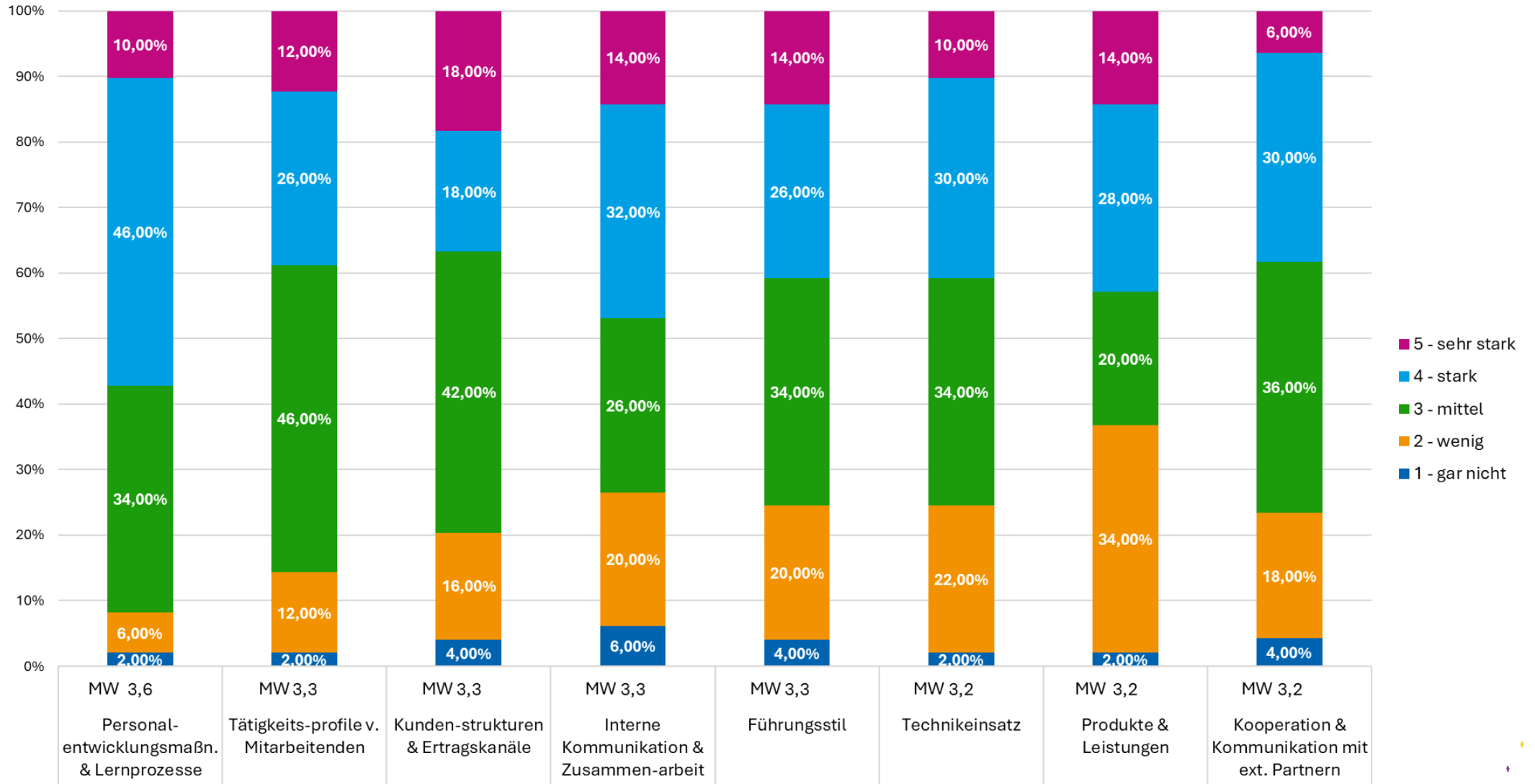
Um **Transformationsherausforderungen** **wirksam** zu begegnen, werden von Unternehmen häufig mehrere strategische, organisatorische und sozio-kulturelle Maßnahmen kombiniert. Diese können am Geschäftsmodell und an Wertschöpfungsprozessen, an Kommunikationsprozessen und –gewohnheiten aber auch an personellen Voraussetzungen zur **Einübung neuer Handlungsstrategien** ansetzen, wie etwa Kompetenzen der Mitarbeitenden, Führungspraktiken oder Formen der Kooperation im Team und mit Partnern. Ebenso ergreifen Unternehmen marktbezogene Maßnahmen in Bezug auf Kunden oder Produkte. Zusammengenommen handelt es sich dabei um **Transformationsmaßnahmen** zur gezielten Veränderung bestehender Muster des Wirtschaftens und Arbeitens.

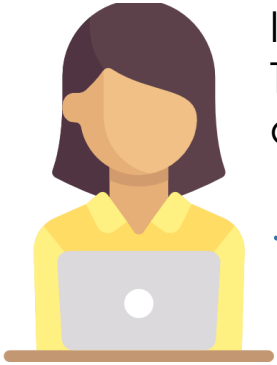


In Unternehmen sollte zunächst eine **Transformationsstrategie** verfolgt werden, in der die **Notwendigkeit des fundamentalen wandels** gegenüber den Beschäftigten betont, eine neue Unternehmensvision entwickelt und kommuniziert wird. Im Mittelpunkt steht dabei die **Veränderung** von Kognitions- und Deutungsmustern sowie der **Haltung** von Führungskräften und Mitarbeitenden. (Iw Köln)

Transformationshemmnisse sind klassifizierbar in eher **strategische Versäumnisse**, wenn z.B. keine Ziele oder finanzielle Planung für eine Umgestaltung vorliegen. Auch unflexible oder veraltete Techniksysteeme können Umgestaltungen größerer Art ausbremsen. Hinzu kommen soziale Faktoren und mentale Modelle, die größere Veränderungen im Unternehmen i.S.e. Transformation hemmen.

Wie stark müssen in Ihrem Unternehmen folgende Dinge aufgrund der genannten Einflussfaktoren (interne und externe) verändert werden?





In den befragten Unternehmen der **Medizintechnik** müssen im Zuge der Transformation vor allem Personalentwicklungsmaßnahmen oder Lernprozesse angepasst werden:

70%

Etwa 7 von 10 Befragten aus dieser Branche sagen, dass diesbezüglich der Änderungsbedarf sehr stark oder stark ausgeprägt ist. Damit einher geht die Veränderung von Aufgabenprofilen sowie die Notwendigkeit, den Führungsstil an neue Herausforderungen anzupassen.

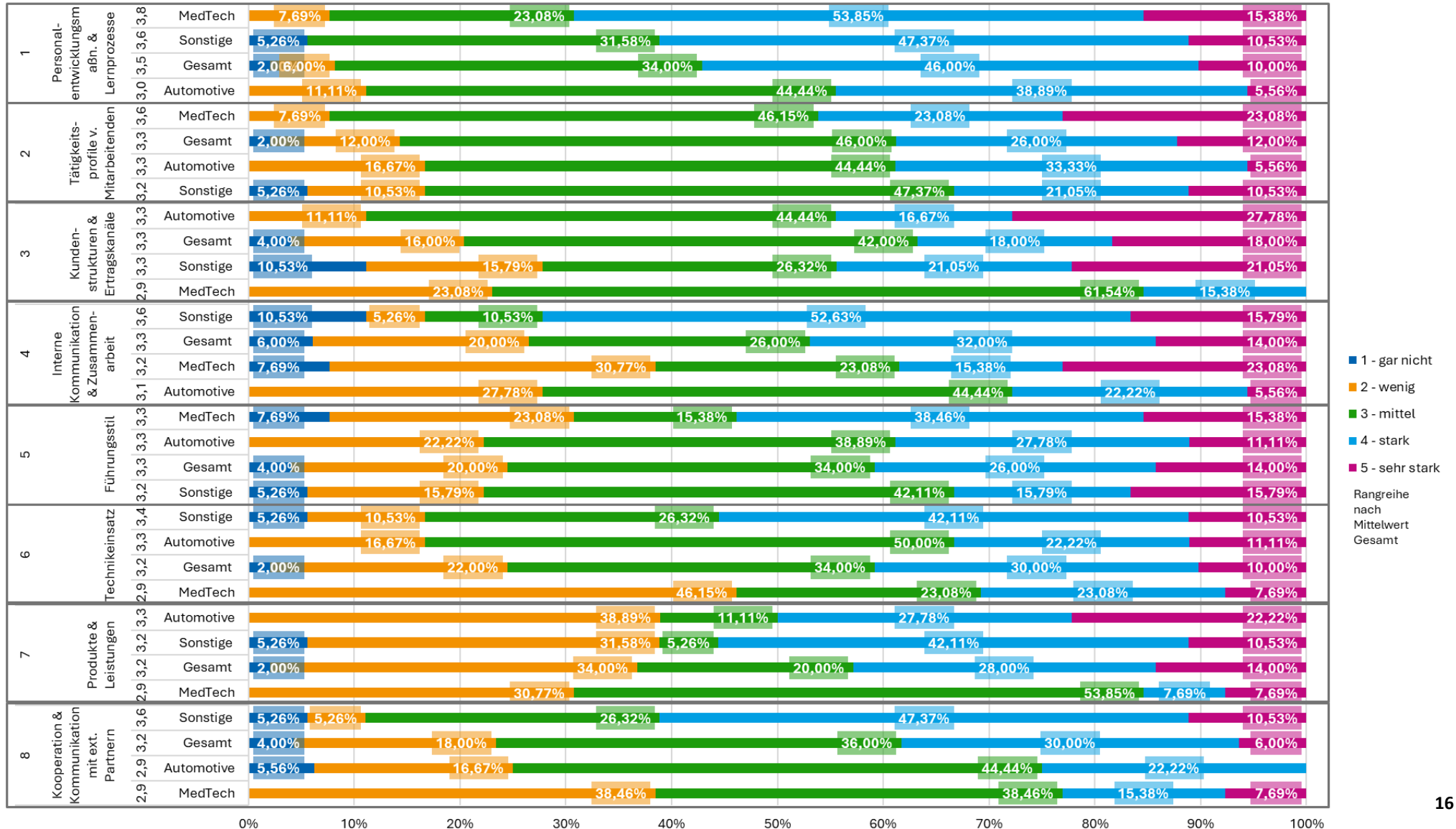


Aus den Antworten aus dem **Automotive-Sektor** kann man ablesen, dass in dieser Branche zusätzlich eine Anpassung im Produktspektrum sowie in Bezug auf die Kundenstrukturen ins Visier genommen wird, um sich den strukturellen Herausforderungen der Transformation zu stellen.

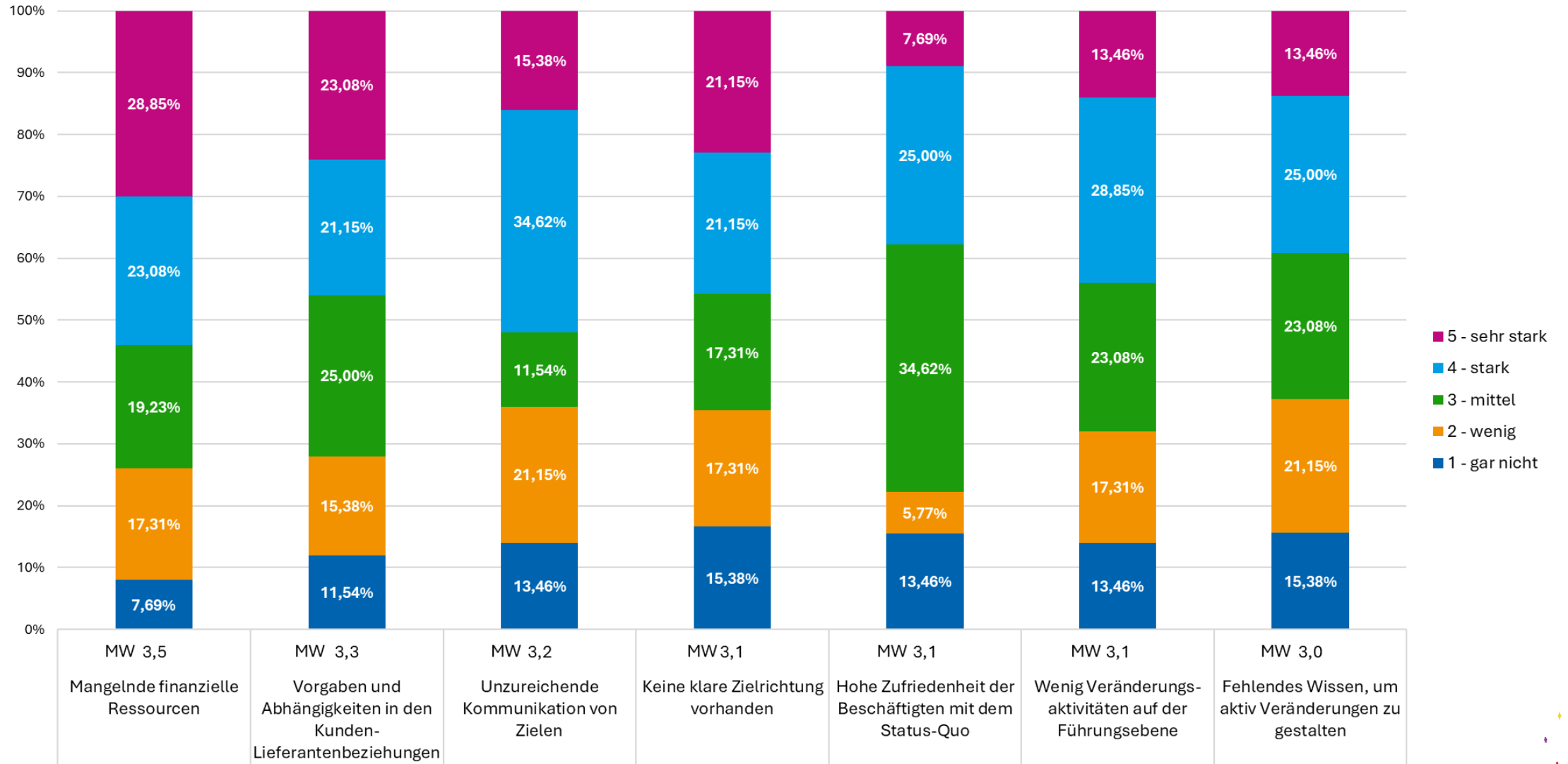
Transformationsmaßnahmen in den Schwerpunktbranchen

Wie stark müssen in Ihrem Unternehmen folgende Dinge aufgrund der genannten Einflussfaktoren (interne und externe) verändert werden?

Transformationsmaßnahmen in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

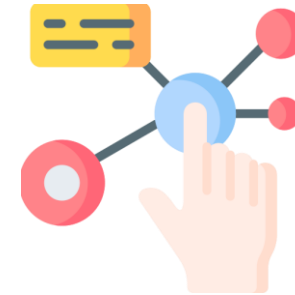


Wie stark wirken sich folgende Faktoren hemmend auf die aktive Gestaltung von Transformationsprozessen in Ihrem Unternehmen aus?



Mangelnde finanzielle Ressourcen wird in **beiden Schwerpunktbranchen** als ein sehr relevanter Faktor eingestuft, der die Unternehmen daran hindert, notwendige Transformationsmaßnahmen umzusetzen. Im **Automotivsektor** schlagen sich zudem Abhängigkeiten in den Lieferantenbeziehungen nieder, sodass vermutlich vor allem Zulieferbetriebe wenig Spielraum für größere Veränderungen erkennen.

Auch eine **unzulängliche Zielausrichtung u. -kommunikation** bei der Transformationsgestaltung stufen die Unternehmen beider Branchen als größeres Hemmnis ein.



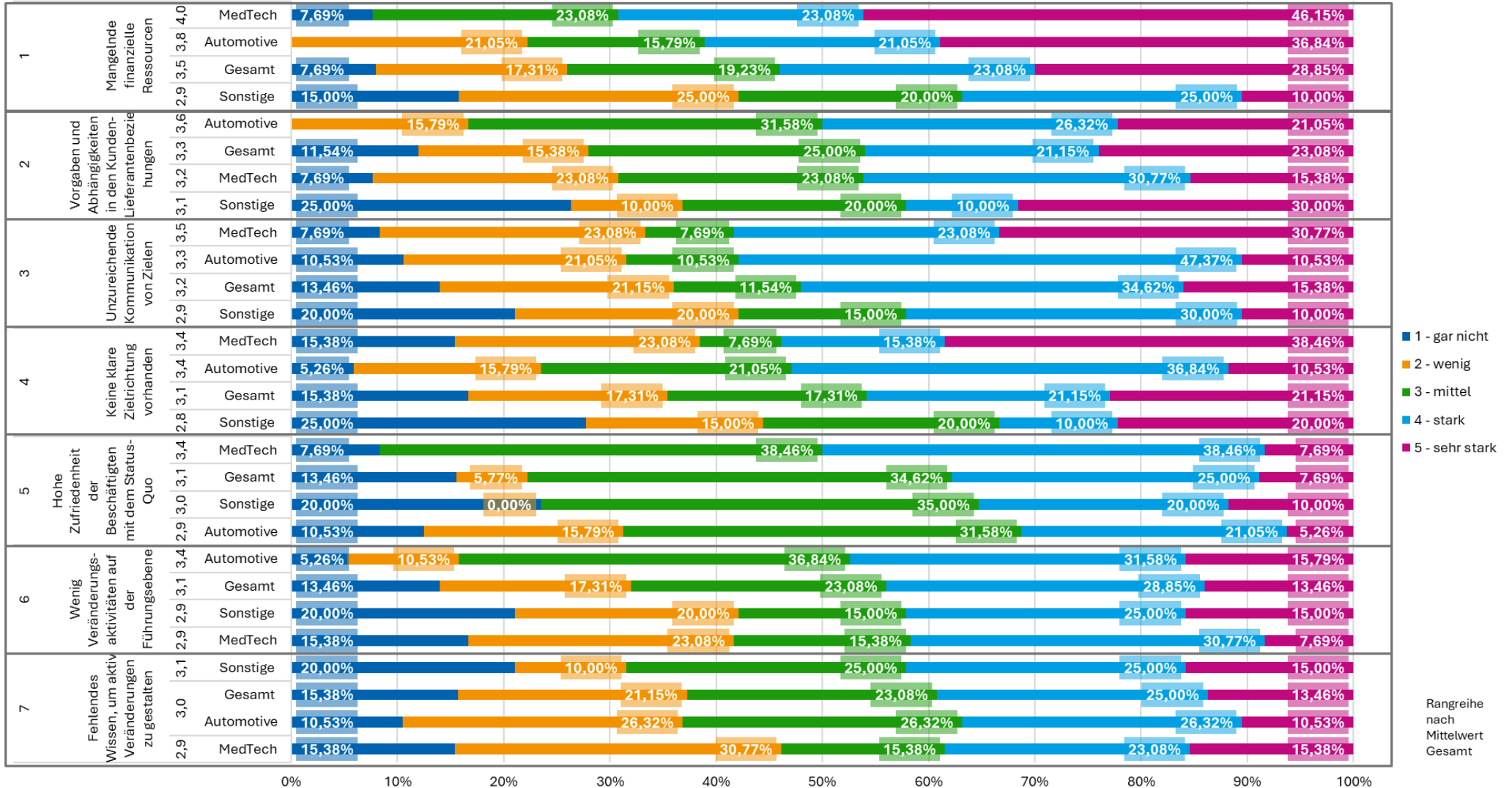
46% Mitunter kann auch eine **ausgeprägte Zufriedenheit** der Beschäftigten mit dem gegenwärtigen Zustand lähmend auf die Transformationsmotivation wirken, was im Bereich der **Medizintechnik** rund 46% der Befragten als einen sehr starken oder starken Hemmfaktor charakterisieren.

Eine fehlende Veränderungsbereitschaft o. -kompetenz im Kreis von Beschäftigten u. Führungskräften wird in beiden Branchen vergleichsweise niedrig eingestuft im Ranking aller Hemmfaktoren.

Transformationshemmnisse in den Schwerpunktbranchen

Wie stark wirken sich folgende Faktoren hemmend auf die aktive Gestaltung von Transformationsprozessen in Ihrem Unternehmen aus?

Transformationshemmnisse in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

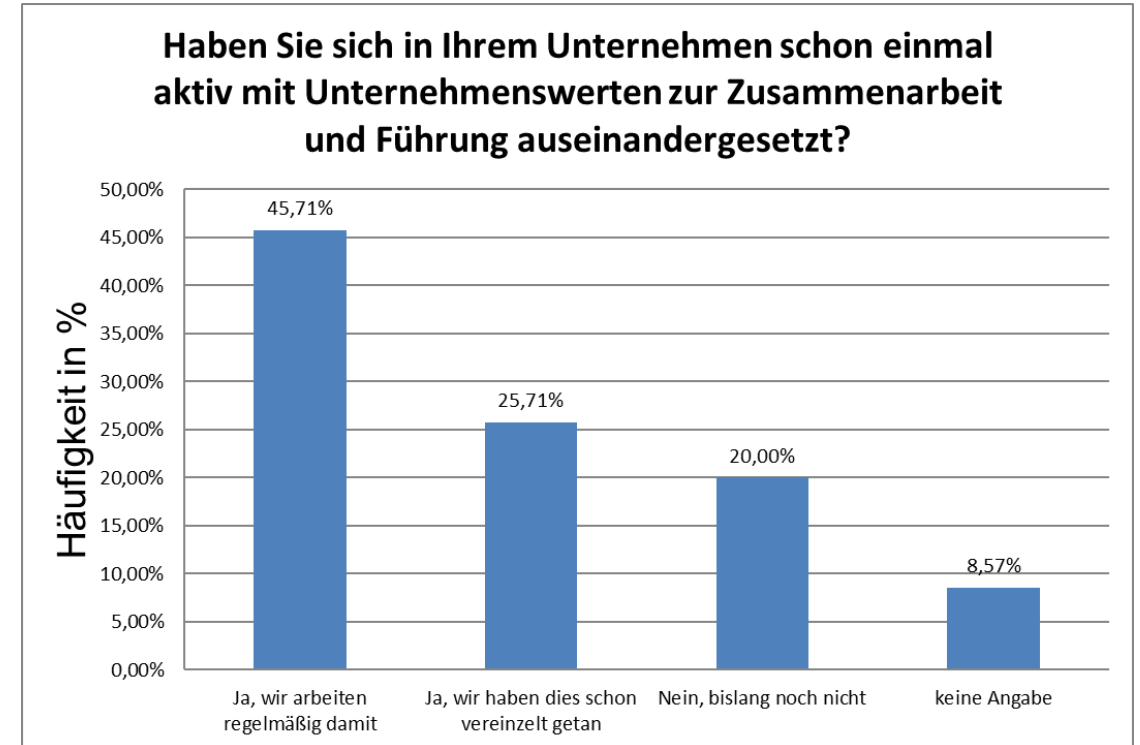


Werteorientierung

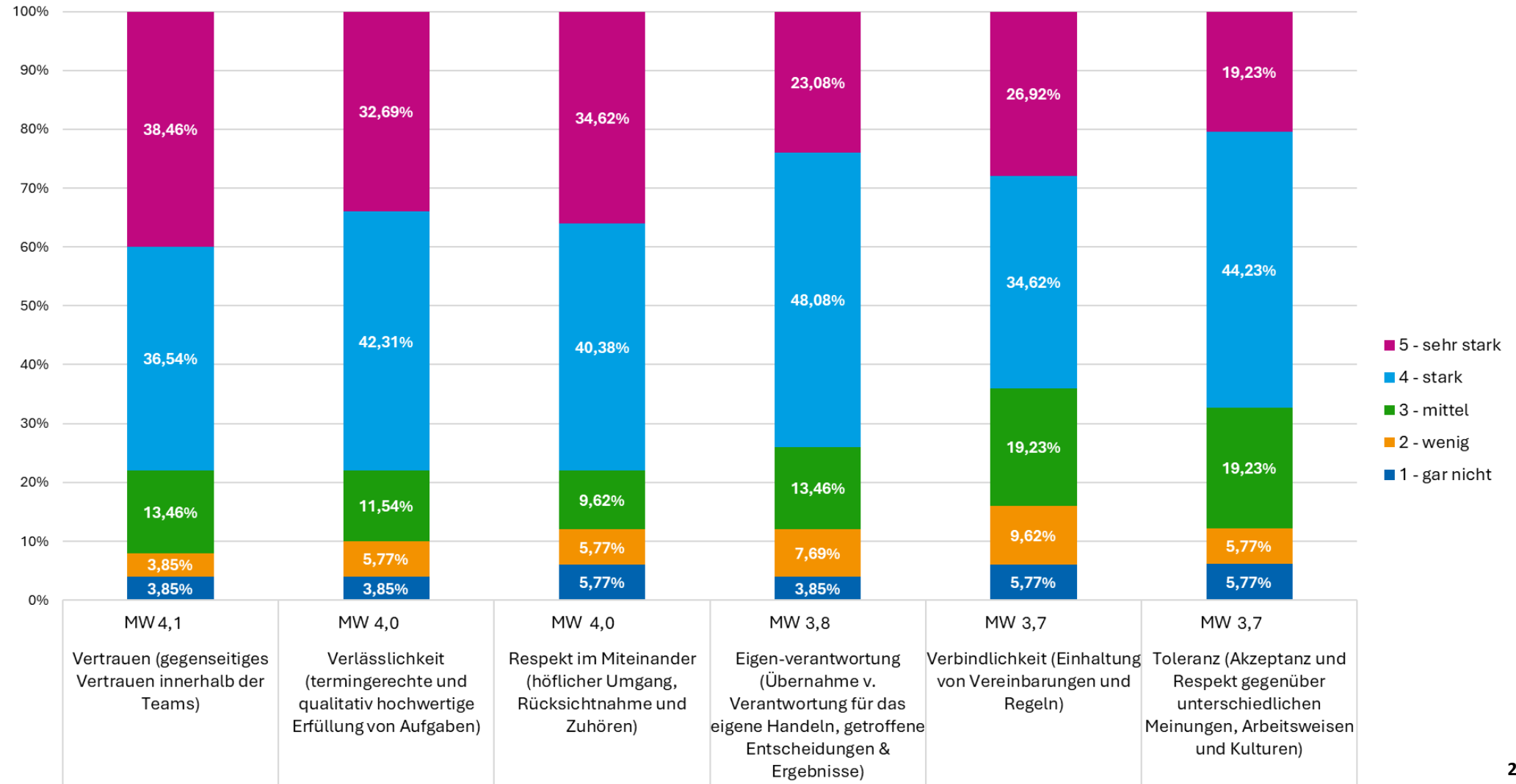
werte in der Zusammenarbeit und Führung

Zusammenarbeitwerte als die sozial-normative Prinzipien, die das Miteinander und den Umgang im Team prägen. **Führung**werte sind hingegen die Prinzipien und Einstellungen, an denen sich Führungshandeln orientiert. Beide Perspektiven sind relevant für die Handlungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in transformativen Zeiten. Eingeschätzt werden sollte jeweils ein Set an Werten aus diesen beiden Kategorien, die aus einer Meta-Studie heraus als besonders relevant einzustufen sind. Hinzu gab es die Möglichkeit weitere Werte zu nennen.

werte wirken im Unternehmen als **fundamentale Leitlinien** für das Handeln und Entscheiden der Mitarbeitenden sowie Führungskräfte und sind gerade im Kontext von Transformationen von zentraler Bedeutung. werte fungieren als „sozialer Kit“, der Orientierung und Zusammenhalt stiftet, insbesondere wenn Betriebe in dynamischen Umfeldern agieren oder große Veränderungen anstehen.*



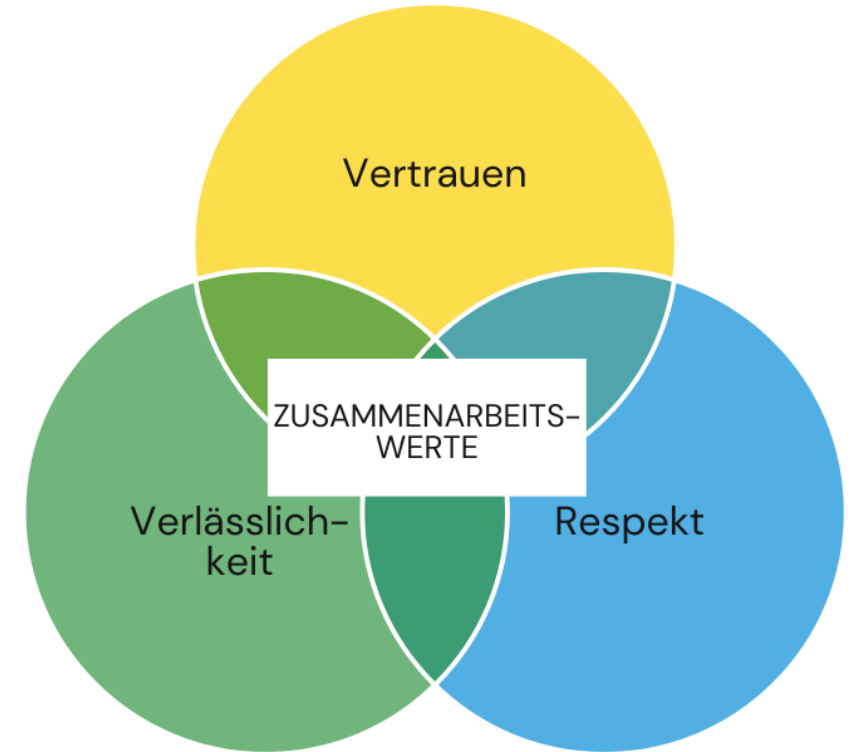
Wenn Sie sich das tägliche Miteinander in Ihrem Unternehmen vor Augen führen: Wie stark prägen Ihrer Meinung nach diese Werte die tägliche Zusammenarbeit?



Im Hinblick auf die **Zusammenarbeit** attestieren die Unternehmen sich die **stärkste Ausprägung** bei den Werten „Vertrauen“, „Verlässlichkeit“ und „Respekt im Umgang miteinander“.

90% **Eigenverantwortung** wird in der **Medizintechnik** als Wert ebenfalls hoch eingestuft: 90% der Befragten voten hier mit „Sehr stark“ oder „stark“.

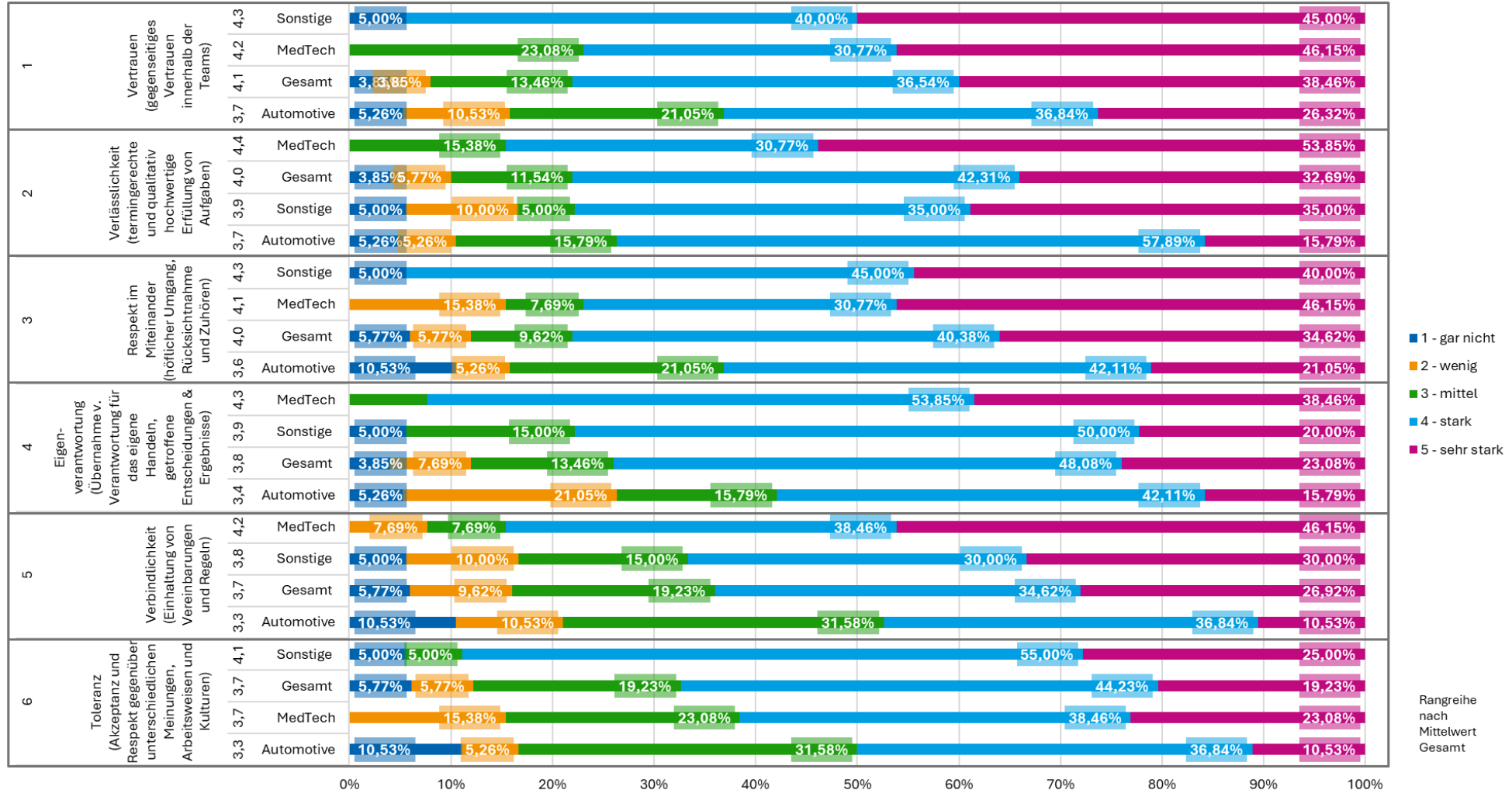
Auffällig ist, dass bei allen abgefragten Werten die Nennungen aus dem Bereich **Automotive** durchschnittlich schlechter ausfallen, was als Indiz dafür gewertet werden kann, dass die Zusammenarbeit in den Unternehmen unter der strukturellen Krise in der Branche leidet und viele positive Werte so nicht mehr erlebbar zu sein scheinen.



Zusammenarbeitswerte in den Schwerpunktbranchen

Wenn Sie sich das tägliche Miteinander in Ihrem Unternehmen vor Augen führen: Wie stark prägen Ihrer Meinung nach diese Werte die tägliche Zusammenarbeit ?

Zusammenarbeitswerte in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

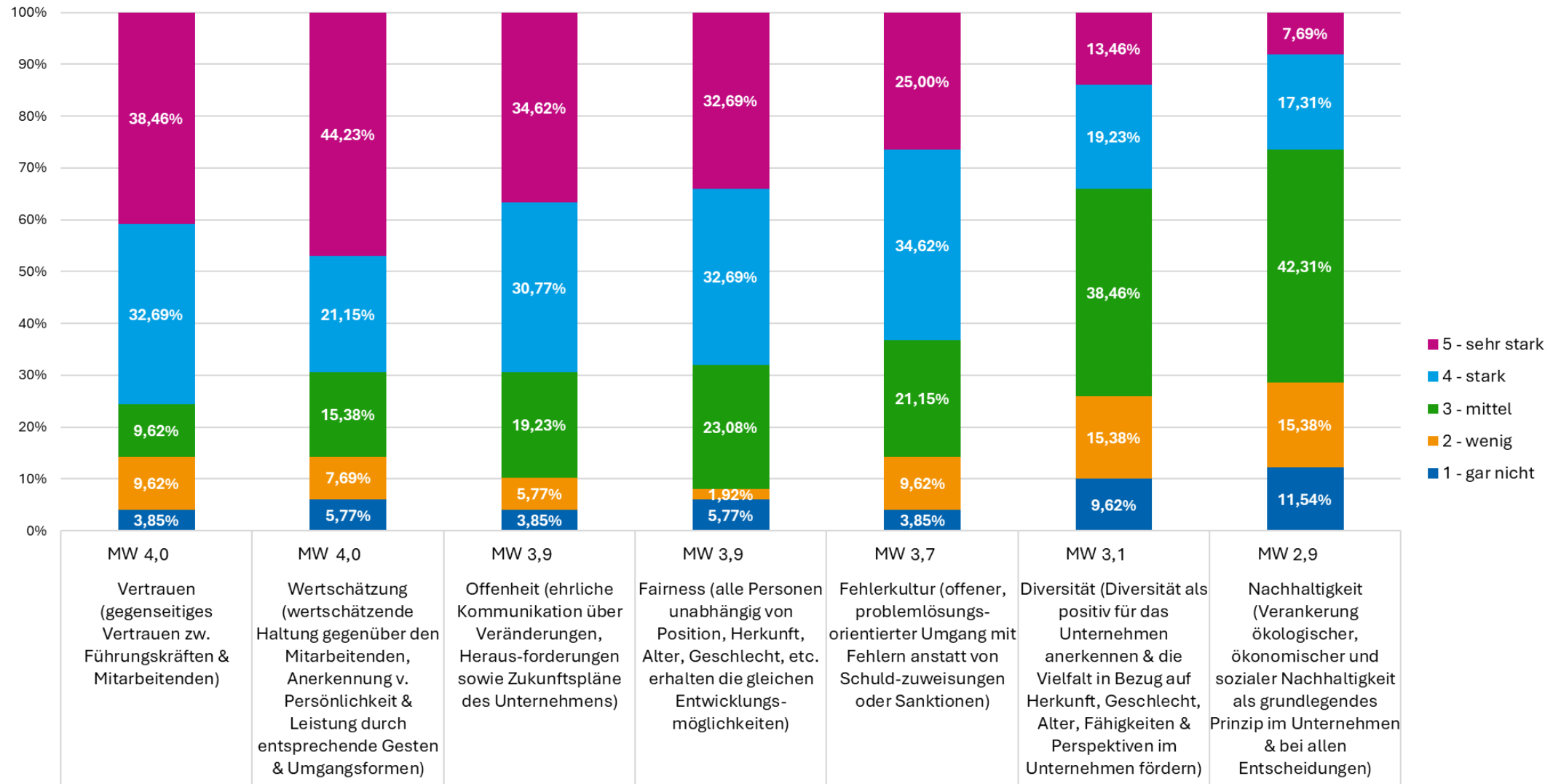


Bei der Frage nach den prägenden **Werten im Führungsverhalten** dominieren „**Vertrauen**“ und „**Wertschätzung**“. Diese beiden hochrelevanten Werte sind allerdings in Unternehmen der Automotive-Branche deutlich schwächer eingestuft worden, als in Unternehmen mit anderem Wertschöpfungsschwerpunkt. Die Herausforderungen einer werteorientierten Führung in besonders krisenhaften Zeiten, wie sie derzeit in vielen Betrieben im Automotive-Sektor erlebt werden, zeigt sich auch bei der durchschnittlich eher kritischen Einschätzung der Werte „Offenheit“, „Fairness“ und „Fehlerkultur“. Die beiden gesellschaftlich zu verankernden Werte „Diversität“ und „Nachhaltigkeit“ bestimmen offenbar am wenigsten stark das Führungsverhalten im betrieblichen Alltag.



FÜHRUNGSWERTE

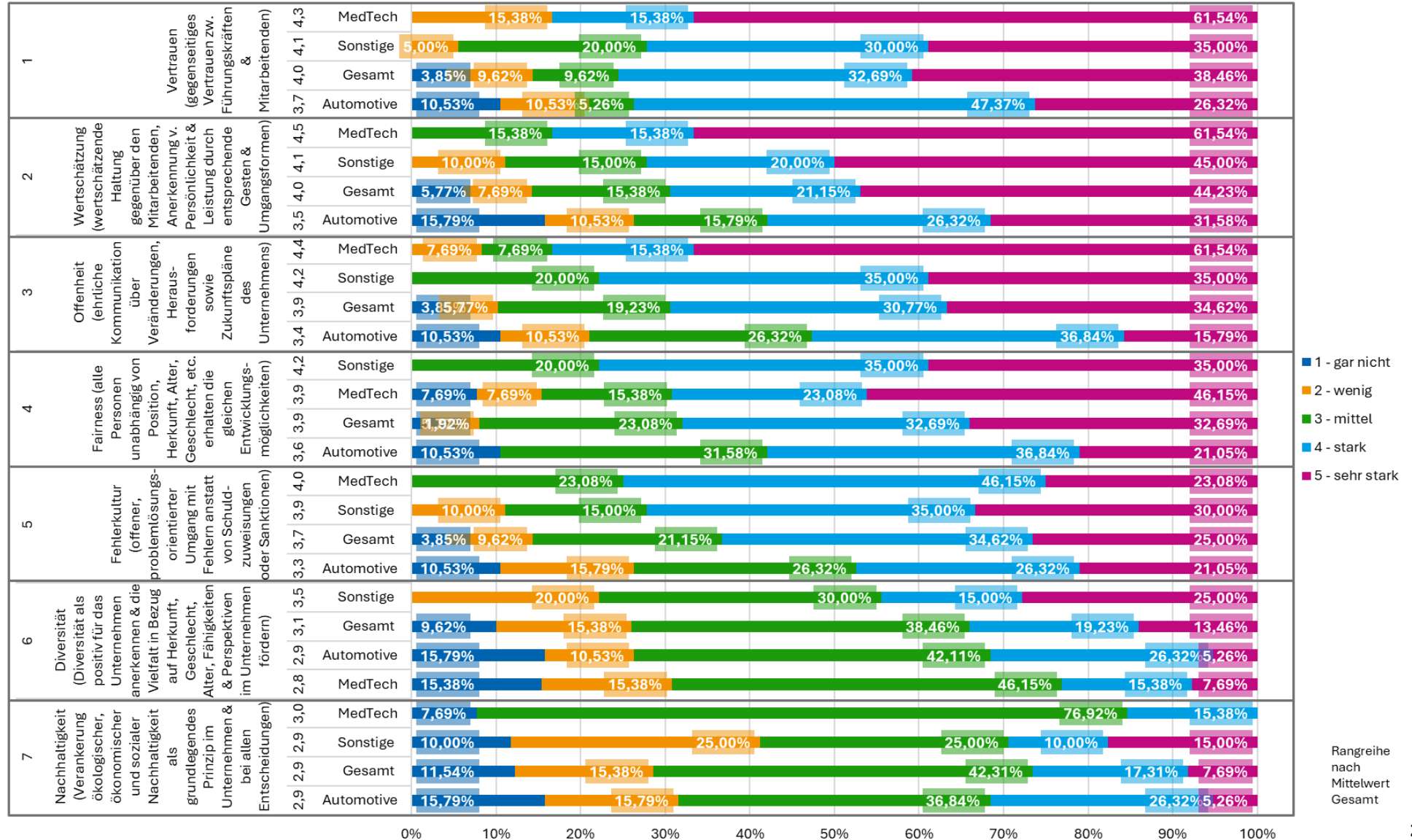
Wie sehr bestimmen Ihrer Meinung nach die folgenden Werte das Führungsverhalten in Ihrem Unternehmen?



Führungswerte in den Schwerpunktbranchen

Wie sehr bestimmen Ihrer Meinung nach die folgenden Werte das Führungsverhalten in Ihrem Unternehmen?

Führungswerte in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

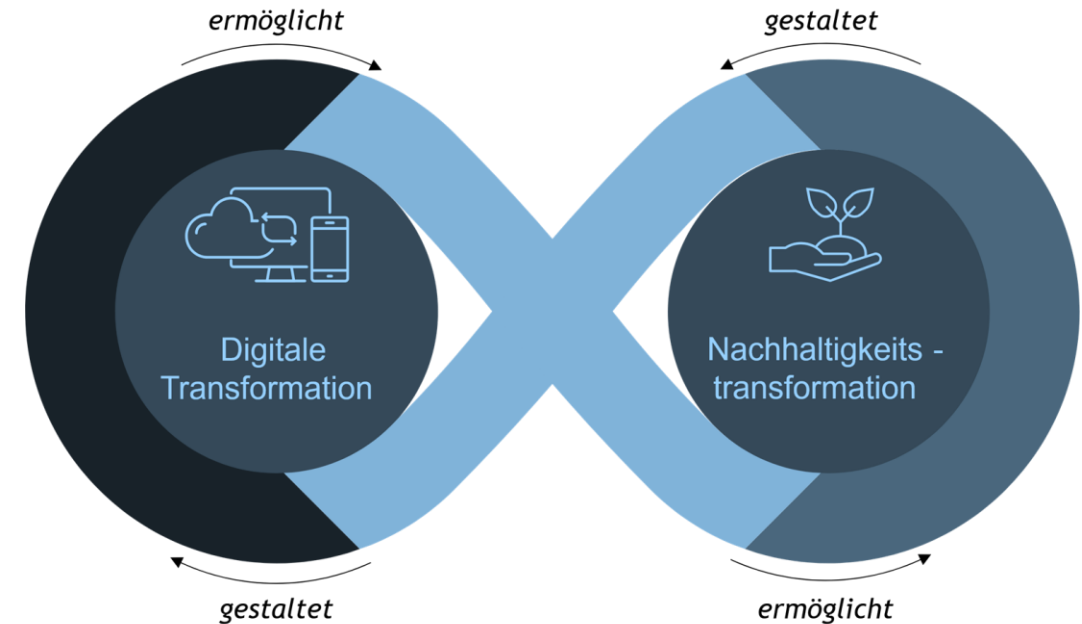


Twin Transformation

Transformation zu Digitalisierung und
Nachhaltigkeit

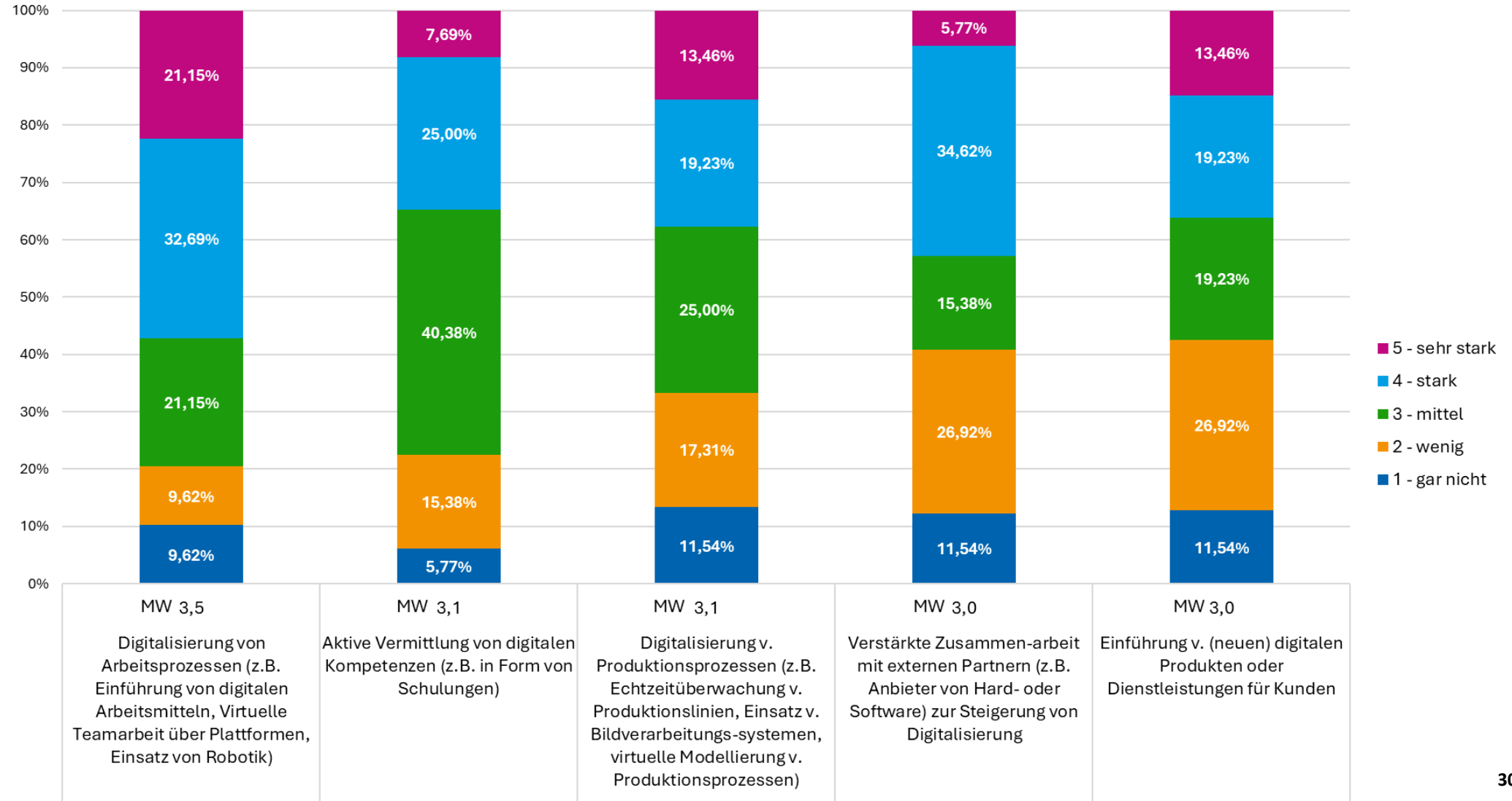
Die „**Twin Transformation**“ bezeichnet den gleichzeitigen und miteinander verschränkten Wandel von Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit (insbesondere Kreislaufwirtschaft und Klimaschutz). Sie fordert Unternehmen heraus, digitale Technologien (z. B. KI, IoT, Automatisierung) gezielt mit nachhaltigen Strategien zu kombinieren, um Innovationen schneller, ressourcenschonender und resilienter umzusetzen.

Unternehmen setzen auch **in Deutschland** zunehmend digitale und nachhaltige Ansätze gleichzeitig um, mit dem Ziel ihre Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und Regulatorien gerecht zu werden. Insbesondere **Industrie- und mittelständische Betriebe** haben in den letzten Jahren signifikant in digitale Infrastruktur und nachhaltige Produktionsverfahren investiert. Diese parallele Umsetzung digitaler und ökologischer Transformationsmaßnahmen gilt als entscheidender Investition in die Zukunftsfähigkeit.



Der Ansatz der „Twin Transformation“ verbindet Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung und datenbasierte Steuerung mit ökologischer und sozialer Verantwortung von Unternehmen.

Digitalisierung: In unserem Unternehmen konnte ich in den letzten Jahren deutliche und dauerhafte Veränderungen in den folgenden Bereichen beobachten



Digitalisierung von Arbeitsprozessen im allgemeinen ist in der vorliegenden Erhebung die durchschnittlich größte Veränderung der letzten Jahre für die Unternehmen gewesen. Damit einher geht die aktive Vermittlung von Digitalkompetenzen. Beide Aspekte werden von Unternehmen aus der **Medizintechnik** stärker gevotet als im Bereich Automotive. Gleiches gilt für die Digitalisierung von Produktionsprozessen und digitale Kollaborationsformate mit Partnern. In vielen Unternehmen der **Automobilindustrie** ist die digitale Transformation schon längere Zeit in vollem Gang (Stichwort Industrie 4.0); möglicherweise ist die Medizintechnik hier noch stärker in der Entwicklung und Einführung von passenden Lösungen. Für beide Branchen war die Einführung digitaler Produkte bzw. Leistungen für Kunden am wenigsten stark ausgeprägt .

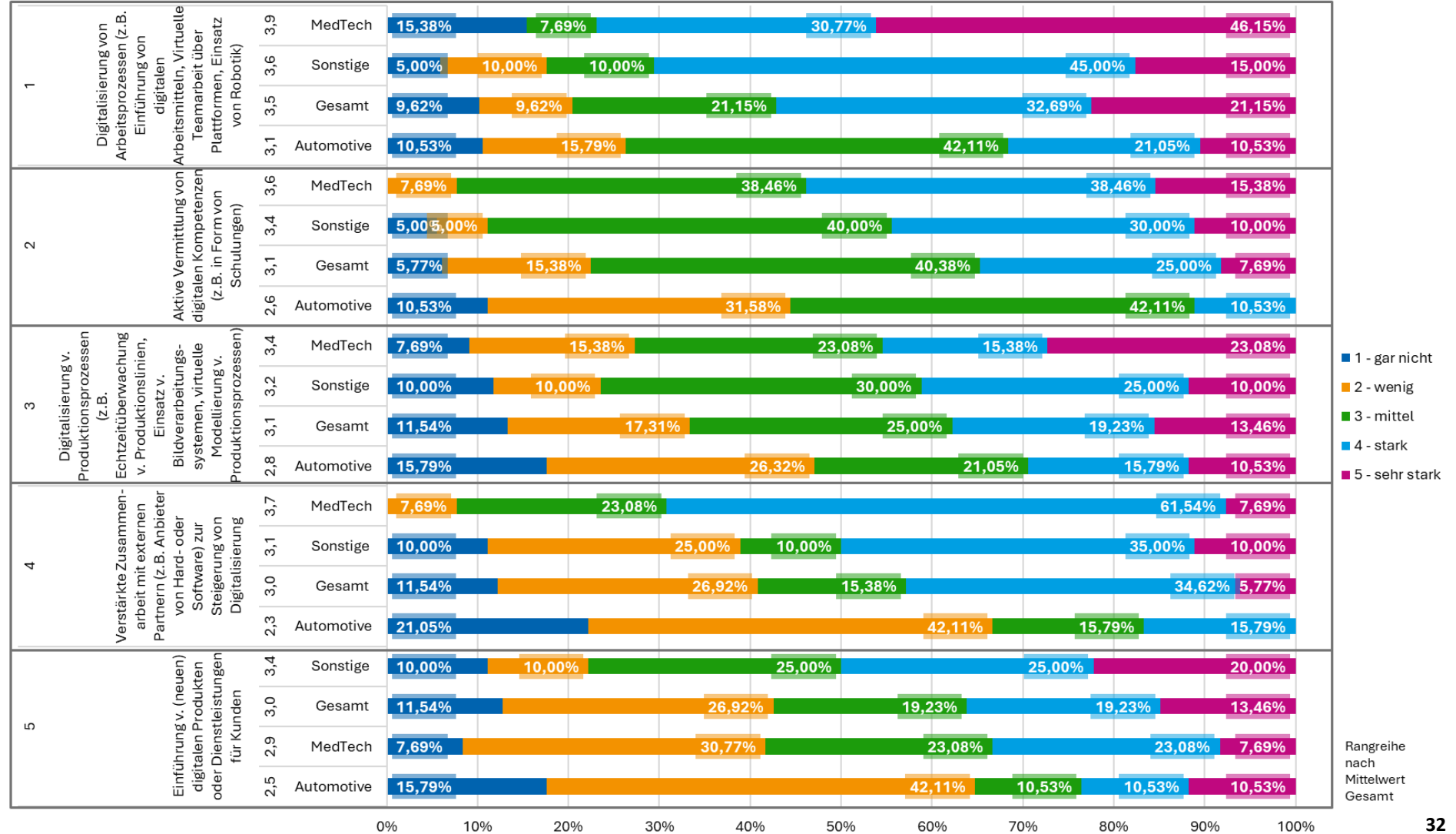


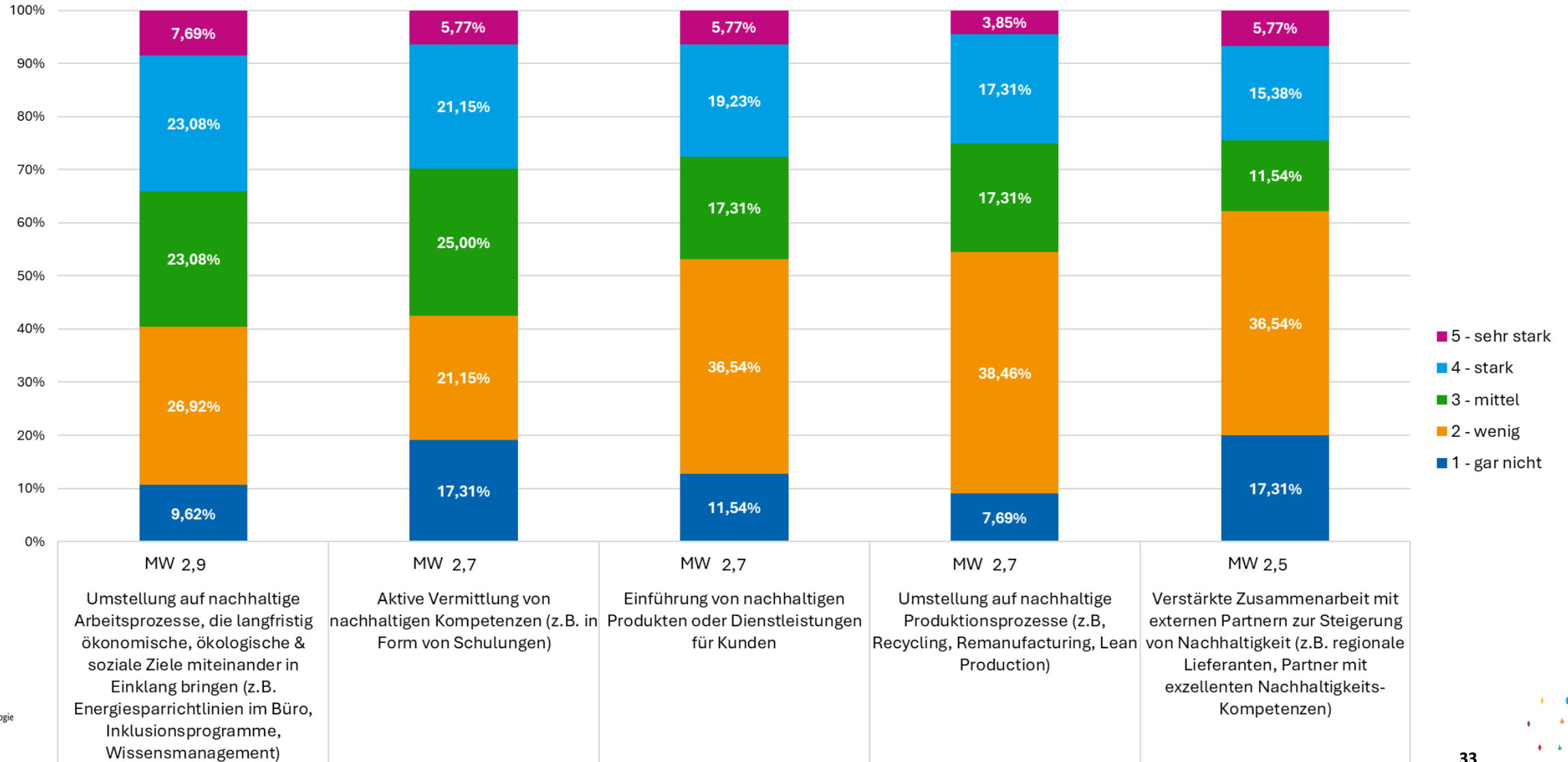
54% 54% aller Befragten bewerten dauerhafte Veränderungen in ihrem Unternehmen durch Digitalisierung von Arbeitsprozessen während der letzten Jahre mit „sehr stark“ oder „stark“.

Digitalisierung in den Schwerpunktbranchen

Veränderungen im Bereich Digitalisierung in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen

Digitalisierung: In unserem Unternehmen konnte ich in den letzten Jahren deutliche und dauerhafte Veränderungen in den folgenden Bereichen beobachten





Insgesamt **weniger stark** sind die **wahrgenommenen Veränderungen im Bereich der Nachhaltigkeit**.

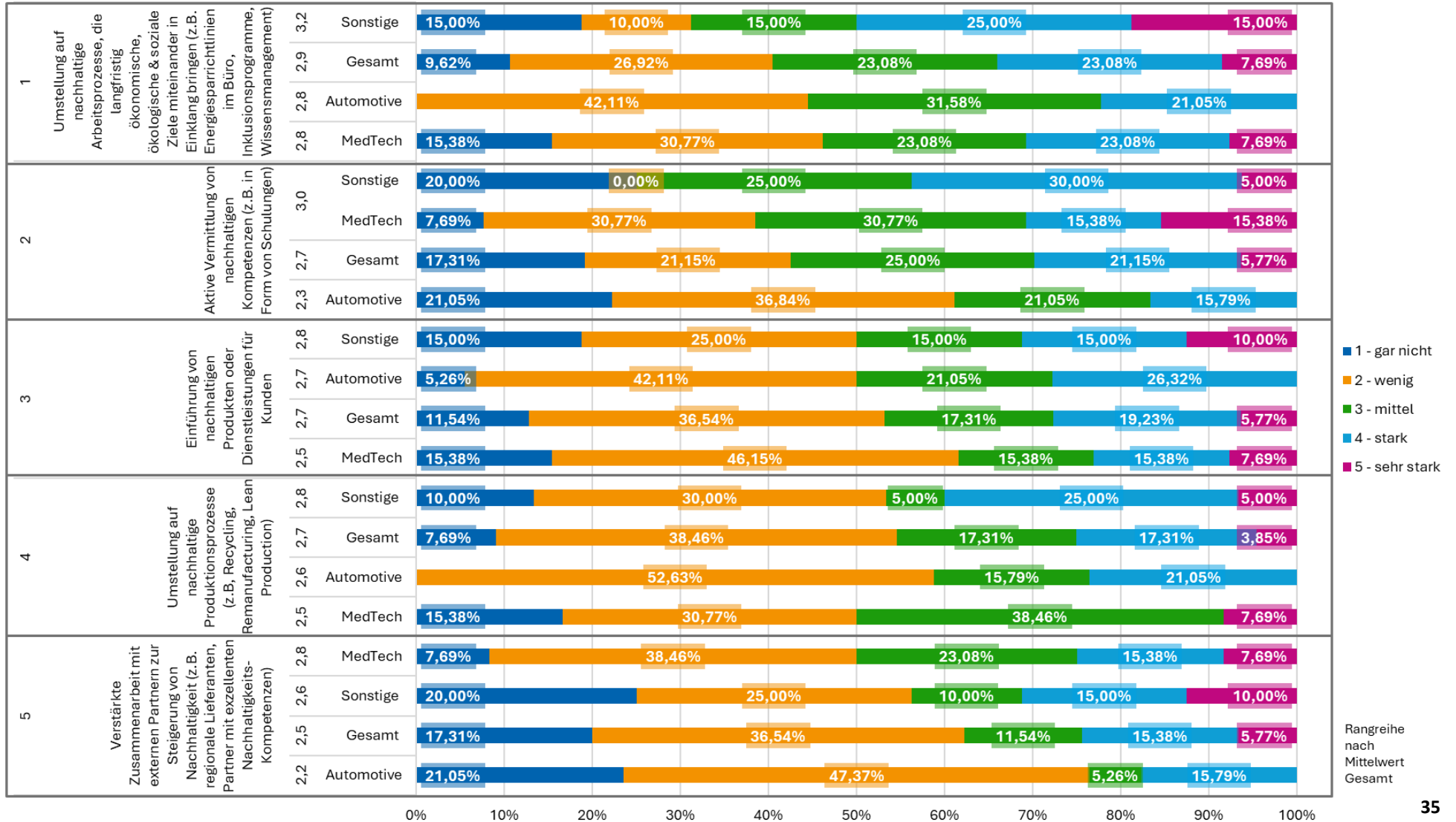


Ziele und Arbeitsprozesse und auf Nachhaltigkeit umzustellen wurde durchschnittlich am meisten Veränderungstärke zugeschrieben, gefolgt von der aktiven Vermittlung nachhaltiger Kompetenzen. Veränderungen durch die Einführung nachhaltiger Produkte haben 26% der Unternehmen aus dem Bereich Automotive mit „stark“ charakterisiert und 23% der Vertreter aus der Medizintechnik mit „sehr stark“/ „stark“. Prozessbezogene Veränderungen zugunsten von Nachhaltigkeit (intern oder mit Partnern) spielten die geringste Rolle.

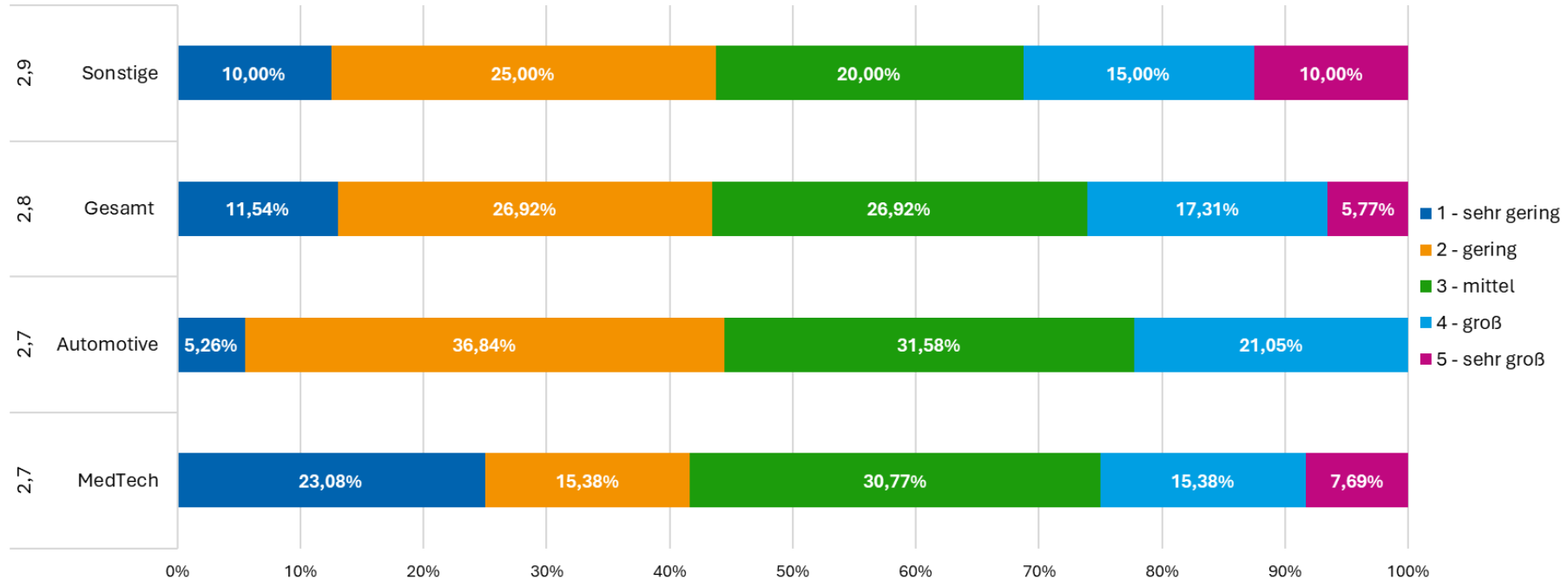
Nachhaltigkeit in den Schwerpunktbranchen

Nachhaltigkeit: In unserem Unternehmen konnte ich in den letzten Jahren deutliche und dauerhafte Veränderungen in den folgenden Bereichen beobachten

Veränderungen im Bereich Nachhaltigkeit in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und sonstigen Branchen



Wie schätzen Sie die Motivation in Ihrem Unternehmen ein, Kreislaufwirtschaft als Teil einer nachhaltigen Transformation umzusetzen?



Die **Kreislaufwirtschaft** scheint nur für einen geringeren Anteil an Unternehmen ein greifbares Element einer nachhaltigen Transformation zu sein. Über alle Befragten hinweg sind es jedoch immerhin 23%, die sich eine große oder sehr große Motivation hinsichtlich zirkulärem Wirtschaften attestieren. Die durchschnittlich geringste Ausprägung hat dieser Faktor in der Medizintechnik, was auch mit der Einschätzung der Machbarkeit in diesem hochregulierten Bereich zusammenhängen kann.



Fragen oder weitergehendes Interesse?

**Kontaktstelle Kompetenzzentrum
für Arbeitsforschung Saar-Pfalz**

Hanna Hackländer
E-Mail: komatra@ita-kl.de
Telefon: 0631 20583-20

