ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Seele, Stefanie; Stettes, Oliver

Research Report

Betriebliche Herausforderungen im ökologischen Wandel aus Beschäftigtensicht: Eine empirische Analyse der IW-Beschäftigtenbefragung 2024

IW-Report, No. 19/2026

Provided in Cooperation with:
German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Seele, Stefanie; Stettes, Oliver (2026) : Betriebliche Herausforderungen im ökologischen Wandel aus Beschäftigtensicht: Eine empirische Analyse der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, IW-Report, No. 19/2026, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/342415

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Betriebliche Herausforderungen im ökologischen Wandel aus Beschäftigtensicht

Eine empirische Analyse der IW-Beschäftigtenbefragung 2024

Stefanie Seele / Oliver Stettes

Köln, 06.05.2026

IW-Report 19/2026

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter
@iw_koeln

LinkedIn
@Institut der deutschen Wirtschaft

Instagram
@IW_Koeln

Autoren

D. Stefanie Seele
Senior Economist für Arbeitsmarktökonomik
seele@iwkoeln.de
030 – 27877-176

Dr. Oliver Stettes
Leiter des Themenclusters
Arbeitswelt und Tarifpolitik
stettes@iwkoeln.de
0221 – 4981-697

Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:
April 2026

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **4**

1 Einführung **5**

2 Betroffenheit des eigenen Unternehmens **7**

2.1 Betrieblicher Veränderungsdruck 7
2.2 Aufstellung und betriebliches Engagement bei Umwelt- und Klimaschutz 11
2.3 Umwelt- und Klimaschutz als Chance oder Risiko 12

3 Arbeitsbedingungen und Erleben der Beschäftigten **15**

3.1 Reorganisationserfahrungen der Beschäftigten 15
3.2 Entwicklung des ökologischen Engagements und Arbeitsbedingungen 19
3.3 Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Chancen-Risiko-Einschätzung 22

4 Fazit **25**

5 Abstract **27**

6 Anhang **28**

Tabellenverzeichnis **38**

Abbildungsverzeichnis **39**

Literaturverzeichnis **40**

JEL-Klassifikation

J28 – Sicherheit, Arbeitszufriedenheit und diesbezügliche Regierungspolitik
D20 – Produktion und Organisation: Allgemeines
Q50 – Umweltökonomie

Zusammenfassung

Gut vier von zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind der Überzeugung, dass das eigene Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen unter starken Veränderungsdruck gerät. Dies zeigen empirische Befunde aus der IW-Beschäftigtenbefragung 2024. Besonders betroffen sind Beschäftigte in dekarbonierungsexponierten Branchen, in denen die Emissionsintensität der Wertschöpfung hoch und gleichzeitig auch deutlich abgenommen hat. Das Gros der Befragten (70 Prozent) sieht das eigene Unternehmen gut in Sachen Umwelt- und Klimaschutz aufgestellt. Dies ist insbesondere dann, wenn die betrieblichen Maßnahmen in diesen Bereichen in den vorausgegangenen zwei Jahren ausgeweitet worden sind (86 Prozent). Knapp die Hälfte der Beschäftigten berichtet über ein ausgeweitetes Engagement beim Umwelt- und Klimaschutz.

Ein erwarteter starker Veränderungsdruck im Unternehmen wird von den Beschäftigten ambivalent gesehen. Er geht teils mit einer optimistischen und teils mit einer pessimistischen Einschätzung einher. Wer hingegen sein Unternehmen gut aufgestellt sieht oder über ein gestiegenes Engagement berichtet, blickt optimistisch darauf, dass sich durch gesetzliche Auflagen eher Chancen für den eigenen Betrieb eröffnen. Knapp drei von zehn Beschäftigten teilen diese Auffassung. Das liegt auch daran, dass ein gestiegenes betriebliches Umwelt- und Klimaschutzengagement positiv mit Merkmalen korreliert, die gelingende betriebliche Transformationsprozesse auszeichnen. Letzteres bedeutet, dass den Betroffenen einer wesentlichen Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld die Notwendigkeit und die Ziele der Reorganisation durch die Geschäftsführung klar vermittelt wurden, sie sich mit eigenen Ideen einbringen konnten, sie sich unterstützt und in ihren bisherigen Leistungen wertgeschätzt gefühlt haben. Geschäftsführungen können demnach mithilfe gut gestalteter betrieblicher Transformationsprozesse die Akzeptanz von Umwelt- und Klimaschutz auf betrieblicher Ebene fördern.

Aber auch dort, wo keine größeren Reorganisationsprozesse erlebt wurden, hat sich das Arbeitsumfeld aus Sicht derjenigen Beschäftigten verbessert, die über ein stärkeres betriebliches Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz berichten. Im Unterschied zu den positiven Erfahrungen aus den erlebten wesentlichen Umstrukturierungen gehen die Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen nicht zwingend mit einem optimistischen Blick auf die Herausforderungen einher, die die Beschäftigten künftig aufgrund von Umwelt- und Klimaschutzauflagen erwarten.

Dies zeigt sich am deutlichsten, wenn größere Entscheidungsspielräume bei der Gestaltung der eigenen Arbeit gewährt werden. Diese gehen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem stärkeren Engagement und einem besseren Wohlbefinden einher. Größere Entscheidungsspielräume erhöhen aber nicht nur signifikant die Wahrscheinlichkeit, in Umwelt- und Klimaschutzauflagen eher eine Chance für das eigene Unternehmen zu sehen, sondern auch ein Risiko. Umgekehrt verbinden Beschäftigte, bei denen sich die Entscheidungsmöglichkeiten verringert haben, mit den ökologischen Anforderungen ebenso gleichermaßen häufiger Chancen und Risiken. Dieses ambivalente Bild könnte darauf zurückzuführen sein, dass eine Gruppe der Beschäftigten von der Bedeutung des eigenen aktiven Handelns für eine erfolgreiche Umsetzung des ökologischen Wandels im eigenen Unternehmen überzeugt ist. Die andere Beschäftigtengruppe mag die gestiegenen Gestaltungsmöglichkeiten hingegen als Vorbereitung für kommende herausfordernde Aufgaben sehen, bei denen sie skeptisch ist, ob es gelingt, diese erfolgreich zu bewältigen.

1 Einführung

Der Weg in eine CO2-neutrale Wirtschaft zwingt die Unternehmen, Produkte und Prozesse umwelt- und klimabewusster zu gestalten. Damit verändert der ökologische Wandel auch die Arbeitswelt. Die Wahrnehmung der Beschäftigten von den Veränderungen, die im eigenen Arbeitsumfeld bereits angestoßen worden sind oder noch kommen werden, kann ihre Perspektive als Bürgerin oder Bürger auf den Klima- und Umweltschutz als politisches Thema prägen. Umgekehrt können sich Erfahrungen mit und Erwartungen über die Folgen des ökologischen Wandels im privaten und gesellschaftlichen Umfeld der Beschäftigten auch darauf auswirken, wie sie betriebliche Veränderungsprozesse bewerten, die von den Unternehmen angestoßen werden.

Das Thema ist in den Betrieben virulent. Knapp vier von zehn Unternehmen hierzulande berichteten im vorigen Jahr zum Beispiel, dass Klimawandel und Klimaschutz innerhalb der Belegschaft ein (eher) häufiges Diskussionsthema darstellt (Diermeier et al., 2026, 8). Wie viele der Beschäftigten sich an den Diskussionen am Arbeitsplatz beteiligten, wurde zwar nicht erhoben, eine Beschäftigtenbefragung aus dem Jahr 2022 signalisiert jedoch, dass der Kreis voraussichtlich groß ist. Demnach diskutierten drei Viertel der Beschäftigten zumindest gelegentlich Fragen des Klimawandels und des Klimaschutzes mit den eigenen Arbeitskollegen (Schulz/Trappmann, 2023, 37). Die hohe Bedeutung der Thematik wird auch anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels aus dem Jahr 2024 sichtbar, wonach Umwelt und Klimawandel bei den Erwerbstätigen auf Platz eins der wichtigsten Probleme angesehen werden, denen Deutschland gegenwärtig gegenübersteht (Bachmann et al., 2024, 6).

In einer übergeordneten gesellschaftspolitischen Perspektive werden mit dem Thema ökologischer Wandel unterschiedliche Emotionen verbunden. Schulz und Trappmann (2023, 19 und 21) zeigen, dass sich knapp drei von vier Beschäftigten allgemein Sorgen machen, die Hälfte sogar Ängste verspürt. Rund die Hälfte der Befragten ist davon überzeugt, dass die Veränderung hin zu einer „grüneren Wirtschaft“ zu einer Senkung des Lebensstandards und zu einer Zunahme von Ungleichheit und Armut führen kann (ebd., 53). Bei Bachmann et al. (2024, 8) sind ein Viertel aller Befragten, zu denen auch Nicht-Erwerbstätige zählen, skeptisch, ob sich die ökologische Transformation mit dem sozialen Zusammenhalt, mit einer als gerecht empfundenen Verteilung von Beschäftigungschancen und Einkommen sowie mit Wirtschaftswachstum und Wohlstand vereinbaren lässt. Eine Angabe zu den Aussagen nur bei Erwerbstätigen beziehungsweise Beschäftigten findet sich nicht.

In den Erhebungen wird auch die individuelle Betroffenheit am Arbeitsplatz widergespiegelt. Viele Beschäftigten sind sicher, dass sie sich neue Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen müssen (Bachmann et al., 2024, 14; Schulz/Trappmann, 2023, 58). Zugleich existiert in beiden Studien eine größere Gruppe (rund ein Fünftel der befragten Beschäftigten), die ihre Arbeitsplätze gefährdet sehen (Bachmann et al., 2024, 10; Schulz/Trappmann, 2023, 58). Die Unsicherheit über die eigene wirtschaftliche Entwicklung kann die Sorge um die Folgen des Klimawandels zurückdrängen (Hammermann/Monsef, 2023, 19). Dies mag auch erklären, warum die Bereitschaft, zugunsten des Umweltschutzes Arbeitsplatzverluste hinzunehmen, in der hiesigen Bevölkerung zwischen 2021 und 2024 abgenommen hat (Neligan/Diermeier, 2025). Dieser Befund bezog sich zwar auf den potenziellen Wegfall von Industriearbeitsplätzen, signalisiert allerdings, dass die ökonomischen Konsequenzen in der Arbeitswelt nicht unabhängig von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt werden.

Die genannten Analysen richten auf Basis von Befragungsdaten den Schweinwerfer auf ausgewählte Aspekte, wie Erwerbstätige den ökologischen Wandel in der Wirtschaft und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt erleben und bewerten. Sie haben jedoch noch nicht detailliert nachgezeichnet, welche Beschäftigte unter welchen betrieblichen Voraussetzungen welche Einschätzungen und Erwartungen haben. Die vorliegende Studie möchte einen Beitrag leisten, diese Lücke zu verkleinern. Sie kann zu diesem Zweck auf die Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zurückgreifen, in der die Befragten angeben konnten, wie das eigene Unternehmen durch Regelungen im Bereich des Umwelt- und Klimaschutzes aus ihrer subjektiven Perspektive künftig betroffen sein könnte und welche Ausgangsbedingungen vorliegen. Der Fokus liegt damit weniger auf einer direkt erfassten Betroffenheit der Beschäftigten am eigenen Arbeitsplatz, aktuell oder künftig, sondern auf der Betroffenheit des gesamten Unternehmens aus deren Sicht. Die repräsentative IW-Beschäftigtenbefragung erlaubt dabei jedoch einen differenzierten Blick nicht nur auf unterschiedliche Merkmale der Befragten, sondern auch auf die Veränderungsprozesse, die diese im eigenen Arbeitsumfeld in den beiden vorausgegangenen Jahren erlebt haben.

Die Analyse gliedert sich wie folgt. Abschnitt 2 beschreibt, wie die Beschäftigten die Ausgangssituation ihres Unternehmens mit Blick auf den ökologischen Wandel einschätzen. Im Abschnitt 3 wird geprüft, in welchem Zusammenhang diese Einschätzungen mit den Veränderungen stehen, die die Befragten in den vorausgegangenen zwei Jahren erlebt haben. Abschnitt 4 fasst kurz zusammen.

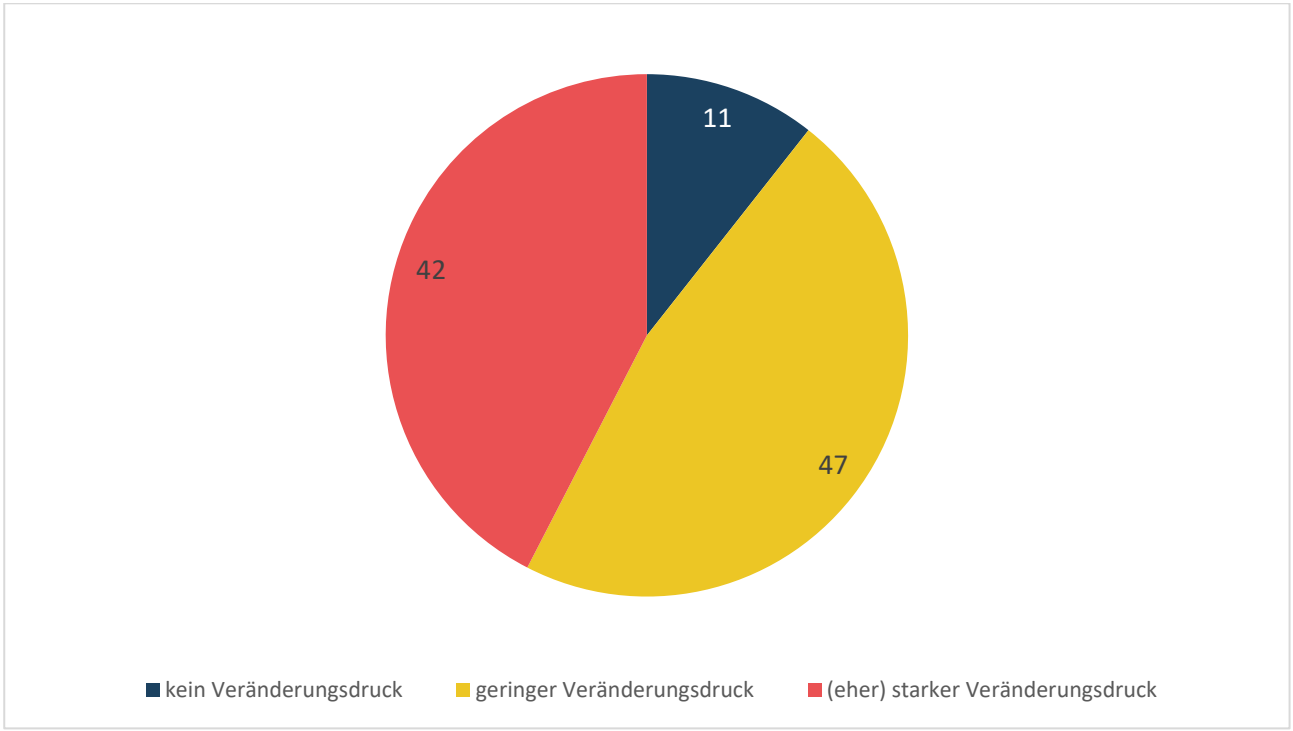
2 Betroffenheit des eigenen Unternehmens

2.1 Betrieblicher Veränderungsdruck

Nur jeder neunte Beschäftigte in der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 (siehe Kasten) ist der Überzeugung, dass Umwelt- und Klimaschutzauflagen das eigene Unternehmen in den kommenden Jahren nicht zu Veränderungen zwingen werden (Abbildung 2-1). Knapp die Hälfte geht von einem geringen Veränderungsdruck aus. Gut vier von zehn sehen den eigenen Betrieb (im Folgenden werden die Begriffe Betrieb und Unternehmen synonym verwendet) dagegen unter einem (eher) starken Zugzwang. Beschäftigte aus mittelgroßen und großen Unternehmen weisen eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit als vergleichbare Beschäftigte in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf, einen (eher) starken Veränderungsdruck wahrzunehmen (Tabelle 6-1).

Abbildung 2-1: Betrieblicher Veränderungsdruck aufgrund von Umwelt- und Klimaschutzauflagen

Anteil der Beschäftigten nach Einschätzung des Veränderungsdruck auf das eigene Unternehmen in den kommenden **5** bis **10** Jahren in Prozent, 2024



N = 4.130

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

IW-Beschäftigtenbefragung 2024

Die Auswertung beruht auf Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, welche im April 2024 online durchgeführt wurde. Hierfür wurden 4.805 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte und 255 geringfügig Beschäftigte ab 18 Jahren zu den Themen Transformation, Weiterbildung und Renteneintrittsentscheidung befragt. Arbeitslose und nicht erwerbstätige Personen sowie Selbstständige, Freiberufler und Beamte waren nicht an der Befragung beteiligt. Die Ergebnisse der Analyse werden anhand der Grundgesamtheit der sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten auf Basis der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nach Geschlecht, Altersgruppen und Berufsabschluss gewichtet.

Um die Betroffenheit der Unternehmen von der Transformation in eine CO2-neutrale und ressourcenschonende Wirtschaft zu erfassen, wurden die Beschäftigten um eine Einschätzung zu vier Fragen gebeten:

1. Was glauben Sie: Wie stark wird sich Ihr Unternehmen aufgrund der politischen/gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz (z. B. CO2-Bepreisung, Kreislaufwirtschaft, weniger Ressourcenverbrauch) in den nächsten 5 bis 10 Jahren verändern?

Als Antwortmöglichkeiten standen hier die Kategorien „gar nicht“, „eher wenig“, „eher stark“, „stark“ oder „weiß nicht“ zur Verfügung.

2. Was glauben Sie: Entstehen für Ihr Unternehmen durch die politischen/gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz (z. B. CO2- Bepreisung, Kreislaufwirtschaft, weniger Ressourcenverbrauch) in den nächsten 5 bis 10 Jahren eher Chancen oder Risiken?

Die Befragten konnten ihre Einschätzung mit einem Schieberegler auf einer Skala von -10 (sehr große Risiken) über 0 (neutral) bis +10 (sehr große Chancen) angeben.

3. Wie gut ist Ihr Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz aufgestellt?

Als Antwortmöglichkeiten standen hier die Kategorien „schlecht“, „eher schlecht“, „eher gut“, „gut“ oder „weiß nicht“ zur Verfügung.

4. Wie hat sich das Engagement Ihres Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz in den letzten beiden Jahren entwickelt?

Als Antwortmöglichkeiten standen hier die Alternativen zur Verfügung, dass das Engagement „abgenommen hat“, „eher abgenommen hat“, „gleichgeblieben ist“, „eher zugenommen hat“, „zugenommen hat“ oder „weiß nicht“.

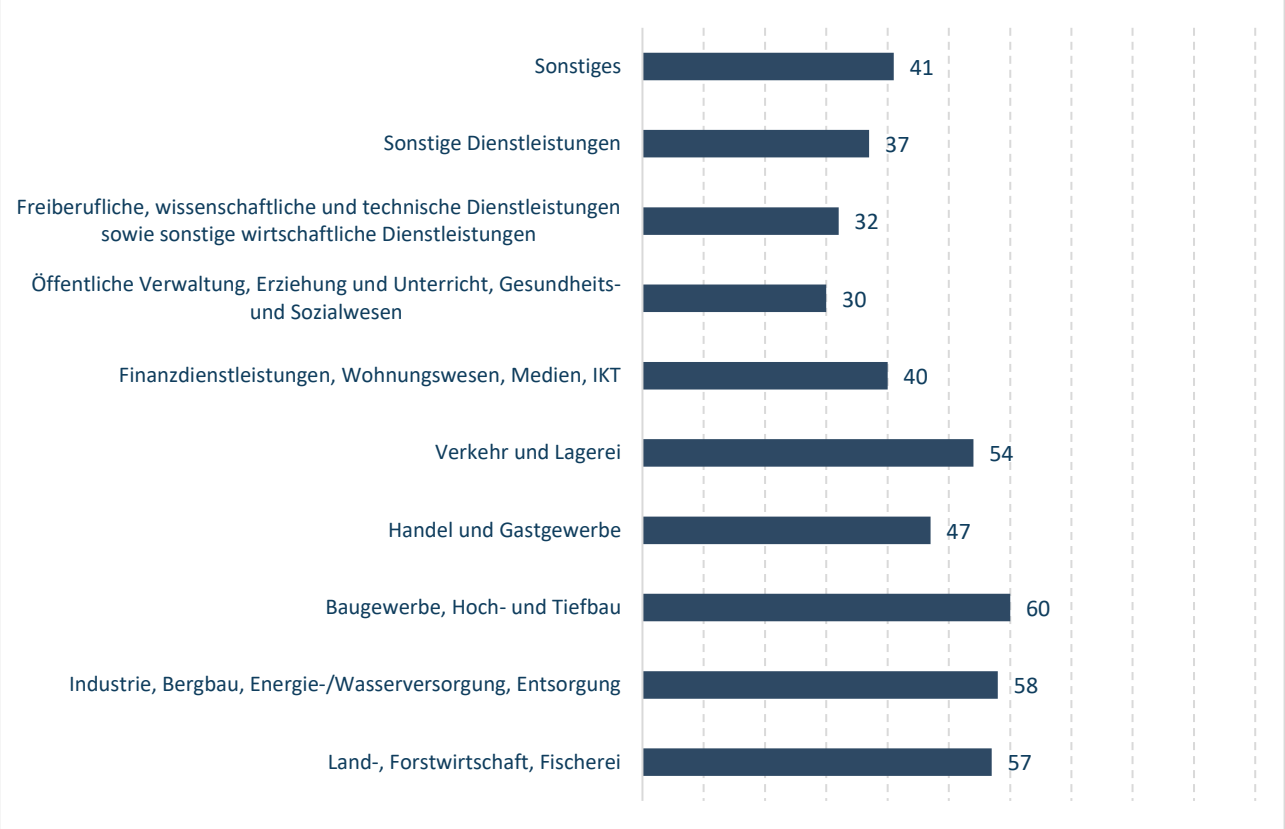
Die individuellen Einschätzungen und die tatsächliche Betroffenheit eines Unternehmens können sich unterscheiden. Denn es bleibt offen, auf welcher Wissensgrundlage oder Expertise die Befragten zu ihren Einschätzungen gekommen sind, wie das eigene Unternehmen betroffen ist. Ein Teil der befragten Beschäftigten gab bei den Fragen 1 (n = 705), 3 (n = 871) und 4 (n = 675) explizit an, dies nicht zu wissen. Diese Gruppe wurde daher im Folgenden bei den Analysen ausgeschlossen, die sich auf die jeweiligen Fragestellungen beziehen oder diese berücksichtigen.

Ferner bleiben im Rahmen dieser Analyse die geringfügig Beschäftigten unberücksichtigt. Hier wird unterstellt, dass sie aufgrund der Geringfügigkeit nur Tätigkeiten ausüben, bei denen geringe Einblicke in Prozesse und Bedingungen möglich sind, ob und in welchem Umfang sich Umwelt- und Klimaschutz auf das Unternehmen auswirken. Robustheitschecks, die diese Gruppe bei den jeweiligen Analysen einschließen, signalisieren aber, dass sich hierdurch die Ergebnisse nicht wesentlich verändern. Die Stichprobe reduziert sich durch den Ausschluss der geringfügig Beschäftigten um 255 Personen.

Einen (eher) starken Veränderungsdruck nehmen insbesondere Beschäftigte in der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei sowie im Produzierenden Gewerbe (i.e. Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe, Energie-/Wasserversorgung, Entsorgung) inklusive der Bauindustrie wahr. Sie weisen eine Wahrscheinlichkeit von rund 60 Prozent auf, den Veränderungsdruck als (eher) stark zu bezeichnen (Abbildung 2-2). Dies korrespondiert im Großen und Ganzen mit der größeren Dekarbonisierungsexponiertheit dieser Branchengruppen, einem Konzept zur Messung der Betroffenheit, das auf Basis der Emissionsintensität der Wertschöpfung in den Wirtschaftszweigen und deren Fortschritt bei der Reduzierung der Emissionsintensität ermittelt wird (vgl. hierzu Seele/Stettes, 2025). Eine Ausnahme stellt die Bauindustrie dar, die bei Seele und Stettes (2025) als nicht exponiert definiert wird. Da die Abfrage in der IW-Beschäftigtenbefragung jedoch neben Klima- auch Umweltauflagen inkludiert, geht der wahrgenommene Veränderungsdruck für die Unternehmen über die Dekarbonisierungsexponiertheit insbesondere durch die Umweltauflagen hinaus. Aus Sicht der Beschäftigten könnte gerade die Bauindustrie auch infolge von Umweltauflagen wie etwa Tier- und Pflanzenschutz starkem Veränderungsdruck ausgesetzt sein.

Abbildung 2-2: (Eher) Starker Veränderungsdruck nach Branchen

Geschätzte Wahrscheinlichkeit in Prozent auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte (AME), 2024



Binäre logistische Regression mit abhängiger Variable (eher) starker Veränderungsdruck (ja = 1). Kontrollvariablen: Branchengruppen, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Lage, Umstrukturierung im direkten Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss. N = 3.904. Pseudo-R2 = 0,0914.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

In den Dienstleistungsbranchen schätzen die Beschäftigten die Betroffenheit des eigenen Unternehmens durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen signifikant geringer ein, insbesondere im staatsnahen Bereich der Öffentlichen Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen. Dies gilt allerdings weniger für den Bereich Verkehr und Lagerei. Mit 54 Prozent zählt dieser Sektor auch zu jenen, in denen die Beschäftigten einen eher starken Veränderungsdruck erwarten. Die Wahrscheinlichkeit im Verkehr und in der Lagerei unterscheidet sich nicht signifikant von der Wahrscheinlichkeit, die bei den Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe (ohne Bauindustrie) zu beobachten ist, aber signifikant von jener im staatsnahen Bereich der Öffentlichen Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen als Referenzbranche. Die starke Betroffenheit des Verkehrssektors korrespondiert mit der Einteilung bei Seele und Stettes (2025) als dekarbonisierungsexponierten Wirtschaftszweig.

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zum Befragungszeitpunkt spielt für die Einschätzung der Befragten, ob das Unternehmen in den kommenden fünf bis zehn Jahren einem (eher) starken Veränderungsdruck unterliegen wird, hingegen keine Rolle. Beschäftigte, die in den vergangenen zwei Jahren eine wesentliche

Umstrukturierung in ihrem direkten Arbeitsumfeld erlebt haben (zum Beispiel eine Reorganisation von Abteilungen, die Einführung flexibler Projektgruppen oder eine Standortverlagerung), berichten hingegen signifikant häufiger von einem (eher) starken Veränderungsdruck. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Betroffenen häufig einen Zusammenhang zwischen der erlebten Reorganisation und dem Umwelt- und Klimaschutz herstellen könnten.

Dass Führungskräfte eher von einem betrieblichen Zugzwang berichten als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung, könnte auf deren tieferen Kenntnisse über die potenzielle oder bereits vorhandene Betroffenheit von Prozessen und Aufgaben durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen sowie an der Verantwortung für die Umsetzung und Einhaltung der Regularien zurückzuführen sein. Mit Blick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit besteht kein robuster Zusammenhang, wenn parallel für das Alter, das Geschlecht und das Qualifikationsniveau der Befragten kontrolliert wird.

Beschäftigte, die künstliche Intelligenz (KI) anwenden – und zwar unabhängig von der bisherigen Erfahrung mit diesen KI-Anwendungen –, weisen eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit auf, dass sie mit gesetzlichen Umwelt- und Klimaschutzauflagen einen starken Veränderungsdruck auf das Unternehmen verbinden, als Beschäftigte, die bislang keine KI-Anwendungen nutzen. Dies könnte darauf hindeuten, dass der verstärkte Einsatz von digitalen Technologien und Prozessen (inklusive KI) und die Dekarbonisierung auf betrieblicher Ebene zwei miteinander verzahnte Entwicklungen darstellen. Hierfür spricht zum einen, dass von den Unternehmen eine unzureichende Digitalisierung beziehungsweise Digitalisierungsmöglichkeit als Hemmnis bezeichnet wird, sich mit Blick auf Klimaschutz und Energiewende besser aufzustellen, und zum anderen, dass die Unternehmen einen steigenden Bedarf an Informatikfachkräften erwarten, um die Entwicklung klimafreundlicher Technologien und Produkte voranzutreiben (Demary et al., 2024, 97 ff.).

2.2 Aufstellung und betriebliches Engagement bei Umwelt- und Klimaschutz

Sieben von zehn Beschäftigten sehen ihr Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gut aufgestellt (Abbildung 2-3). Ob Beschäftigte in kleinen oder großen Unternehmen tätig sind, spielt für diese Einschätzung keine Rolle (Tabelle 6-2). Dagegen sehen Beschäftigte ihr Unternehmen signifikant eher gut gerüstet, wenn sie dessen wirtschaftliche Lage als eher gut bezeichnen. Dabei bleibt offen, ob dieser Zusammenhang darauf zurückzuführen ist, dass die wirtschaftliche Lage als gut beurteilt wird, weil das Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gut aufgestellt ist, oder ob die Beschäftigten das Gefühl haben, dass eine gute wirtschaftliche Lage das Unternehmen befähigt hat, sich gut aufstellen zu können.

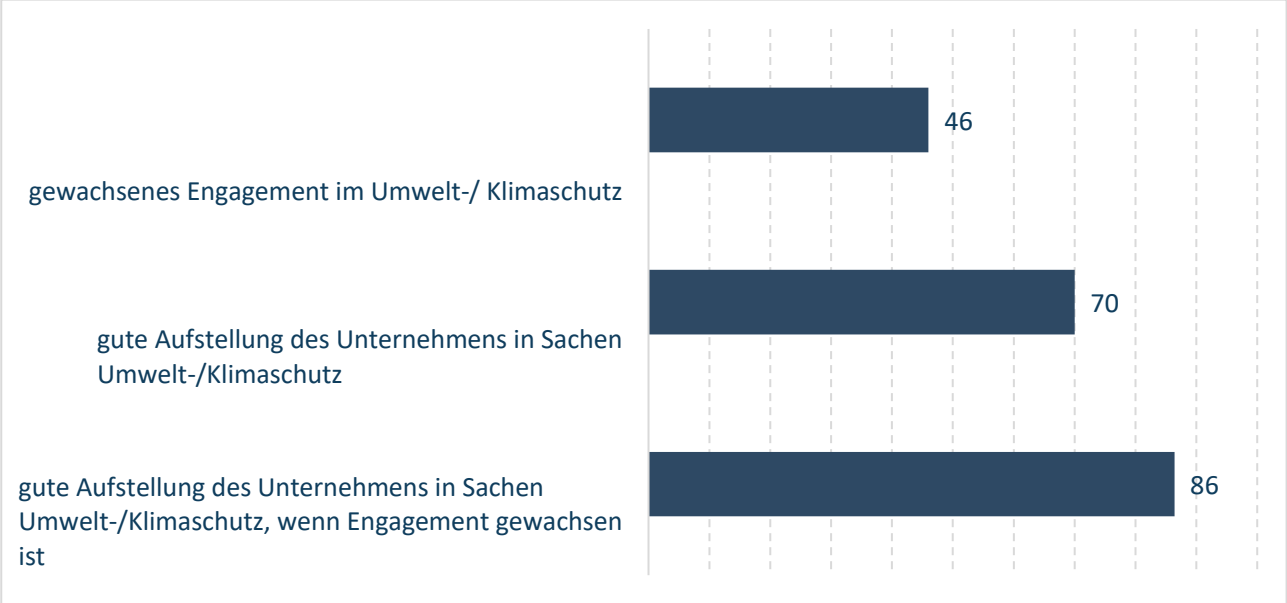
Beschäftigte in den verschiedenen Branchengruppen sehen ihre Organisationen in unterschiedlichem Umfang gut aufgestellt. Befragte, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung, Bildung und Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen tätig sind, fallen dabei signifikant nach unten ab, insbesondere gegenüber dem stark von Veränderungsdruck betroffenen Produzierenden Gewerbe (inklusive Bauindustrie). Dabei ist schon berücksichtigt, dass ein (eher) starker Zugzwang signifikant positiv mit einer guten Aufstellung korreliert.

Abbildung 2-3 und Tabelle 6-2 ferner, dass Beschäftigte ihr Unternehmen dann als besonders gut aufgestellt betrachten, wenn sie beobachtet haben, dass ihr Betrieb in den vergangenen zwei Jahren den betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz vorangetrieben hat. Beschäftigte in Unternehmen, die ihr Umwelt- und Klimaschutzengagement ausgeweitet haben, weisen eine um 27 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit auf,

das ihren Arbeitgeber als gut aufgestellt zu betrachten, als vergleichbare Beschäftigte in Betrieben, in denen keine zusätzlichen Maßnahmen durchgeführt worden sind.

Abbildung 2-3: Status des Umwelt-/Klimaschutzes im eigenen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



N = 3.801 / 3.984 / 4.168

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Insgesamt berichtet fast jeder zweite Befragte, dass der eigene Betrieb seine betrieblichen Umwelt- und Klimaschutzaktivitäten ausgeweitet hat (Abbildung 2-3). Die Aussagen der Befragten signalisieren, dass mit zunehmender Unternehmensgröße und einer guten wirtschaftlichen Situation des Betriebs dessen Engagement zunimmt (Tabelle 6-3). Im Produzierende Gewerbe (ohne Bauindustrie) ist die Wahrscheinlichkeit von mehr betrieblichen Umwelt- und Klimaschutzaktivitäten in den vergangenen zwei Jahren am größten (gut 53 Prozent) und signifikant höher als in den meisten anderen Branchenclustern. Der Umstand, dass die Wahrscheinlichkeit für ein stärkeres Engagement um mehr als 19 Prozentpunkte signifikant ansteigt, wenn der künftige Veränderungsdruck als (eher) stark eingeschätzt wird, zeigt, dass nach Auffassung der Beschäftigten sich die Unternehmen den Herausforderungen des ökologischen Wandels proaktiv stellen. Die ökonometrische Auswertung legt zudem nahe, dass die Ausweitung des betrieblichen Umwelt- und Klimaschutzengagements mit Umstrukturierungen im direkten Arbeitsumfeld der befragten Beschäftigten verbunden ist.

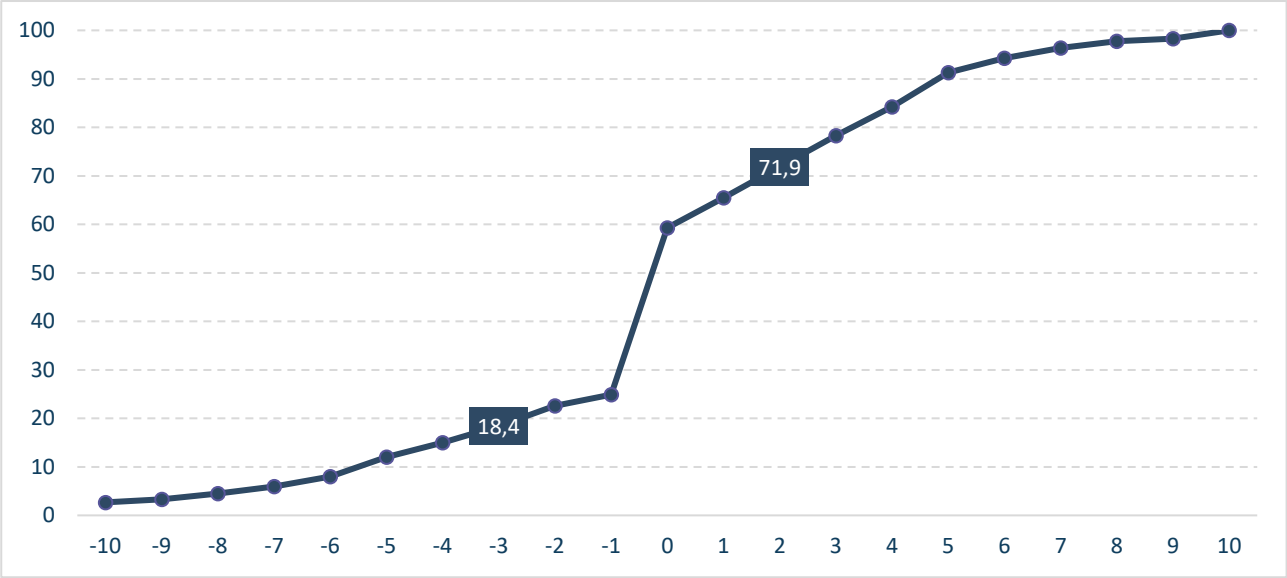
2.3 Umwelt- und Klimaschutz als Chance oder Risiko

Der Anteil der Beschäftigten, die die Umwelt- und Klimaschutzauflagen als ein sehr großes Zukunftsrisiko für den eigenen Betrieb wahrnehmen, ist überschaubar (Abbildung 2-4). Gerade einmal 8 Prozent der Befragten gaben auf der Risiken-Chancen-Skala von -10 bis +10 einen Punktwert von -6 und kleiner an. Teilt man die Skala in drei Intervalle für eine (eher) risikoorientierte (Punktwerte von -10 bis zu -3), eine neutrale (Punktewerte von -2 bis zu +2) und einer (eher) chancenorientierte (Punktewerte von +3 bis +10) Betrachtung, sehen weniger als ein Fünftel der Beschäftigten in den Regulierungen einen Gefährdungsfaktor. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten sieht in Umwelt- und Klimaschutzauflagen tendenziell weder ein Risiko noch eine Chance. Rund 28 Prozent verbinden mit ihnen hingegen eine optimistische Perspektive für das eigene Unternehmen.

Die Dreiteilung wird im Folgenden für die Differenzierung der Beschäftigten gemäß ihrer Risiko-Chancen-Einschätzung verwendet. Die empirischen Befunde ändern sich nicht wesentlich, wenn eine Dreiteilung der Stichprobe vorgenommen wird, bei der die drei Gruppen von der Anzahl der Personen ähnlich groß sind oder die Intervalle die gleiche Bandbreite aufweisen (-10 bis zu -4, -3 bis zu 3, 4 bis zu 10).

Abbildung 2-4: Chancen und Risiken durch gesetzliche Auflagen aus Sicht der Beschäftigten

Kumulierter Anteil der Beschäftigten in Prozent auf Risiko-Chancen-Skala von -10 bis +10, 2024



N = 4.799

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Beschäftigte aus dem Produzierenden Gewerbe und aus den Wirtschafts-Clustern Handel und Gastgewerbe sowie Verkehr und Lagerei betrachten die Umwelt- und Klimaschutzauflagen relativ häufig als künftiges Risiko für die Geschäftsaktivitäten ihres Unternehmens (Tabelle 6-4). Eine derzeit gute wirtschaftliche Lage erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie eher als neutral oder sogar als potenzielle Chance bewertet werden. Letzteres gilt auch für Beschäftigte, die in den zwei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt eine Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben, sowie für Führungskräfte.

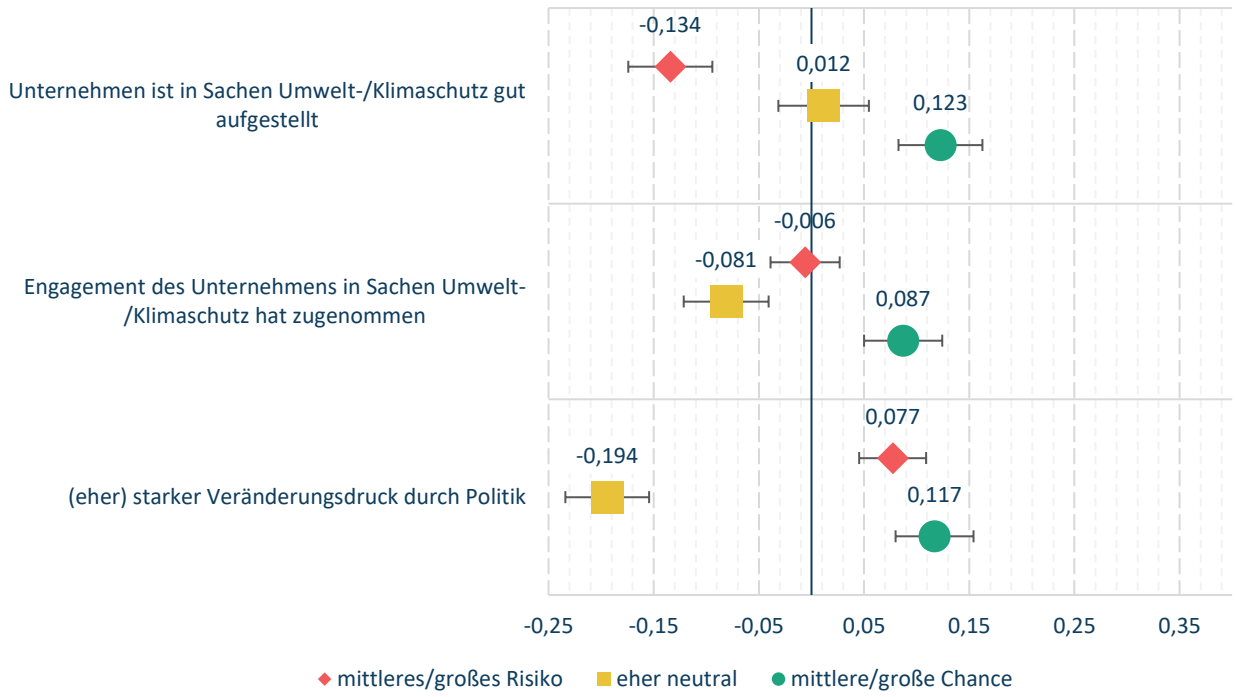
Von besonderem Interesse für die Risiko-Chancen-Einschätzung sind die Aussagen der Beschäftigten zu dem voraussichtlichen Zugzwang, etwas zu verändern, der Aufstellung und dem Engagement in Sachen Umwelt und Klimaschutz. Abbildung 2-5 zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit um rund 12 Prozentpunkte signifikant ansteigt, im Umwelt- und Klimaschutz eine Chance für das eigene Unternehmen zu sehen, wenn Beschäftigte davon überzeugt sind, dass dieses in Sachen Umwelt- und Klimaschutz bereits heute gut aufgestellt ist. Spiegelbildlich sinkt dann die Wahrscheinlichkeit, dass die Auflagen als Geschäftsrisiko bewerten werden.

Ein ähnlicher Befund ist für den Fall zu beobachten, dass das eigene Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren zusätzliche Maßnahmen in Sachen betrieblicher Umwelt- und Klimaschutz durchgeführt hat. Die Wahrscheinlichkeit, mit den Auflagen eher eine optimistische Perspektive zu verbinden, steigt um knapp 9 Prozentpunkte. Im Unterschied zu einer guten Aufstellung reduziert ein stärkeres Engagement allerdings nicht die Wahrscheinlichkeit, in den Auflagen ein Risiko für die Geschäftsaktivitäten des eigenen Unternehmens zu sehen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass durch die jüngsten betrieblichen Umwelt- und

Klimaschutzmaßnahmen zwar die derzeitigen Auflagen erfüllt werden, sich dies aber nicht auf die Einschätzung der Beschäftigten positiv auswirkt, welche Chancen sich für das Geschäftsmodell des Unternehmens ergeben werden. Oder sie gehen möglicherweise davon aus, dass Umwelt- und Klimaschutzregelungen in den kommenden fünf bis zehn Jahren restriktiver werden und das Unternehmen weiterhin vor große Herausforderungen stehen wird.

Abbildung 2-5: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung - Status quo Umweltschutz

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (durchschnittlicher marginaler Effekt inkl. 95%-Konfidenzintervall), in gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz eine Chance oder ein Risiko zu sehen – 2024



N = 3.370. Pseudo-R2 = 0,1263. Multinomiale logistische Regression mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10). Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Für diese Hypothese sprechen die polarisierten Einschätzungen, wenn die Beschäftigten das Unternehmen auch in den kommenden fünf bis zehn Jahren unter einem eher starken Zugzwang sehen, sich an Umwelt- und Klimaschutzregelungen anzupassen. Die Wahrscheinlichkeit, diese als Chance zu betrachten, steigt um knapp 12 Prozentpunkte, jene, die Auflagen als Risiko wahrzunehmen, um knapp 8 Prozentpunkte. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten den Umwelt- und Klimaschutz eher als neutral ansehen, sinkt entsprechend um knapp 20 Prozentpunkte.

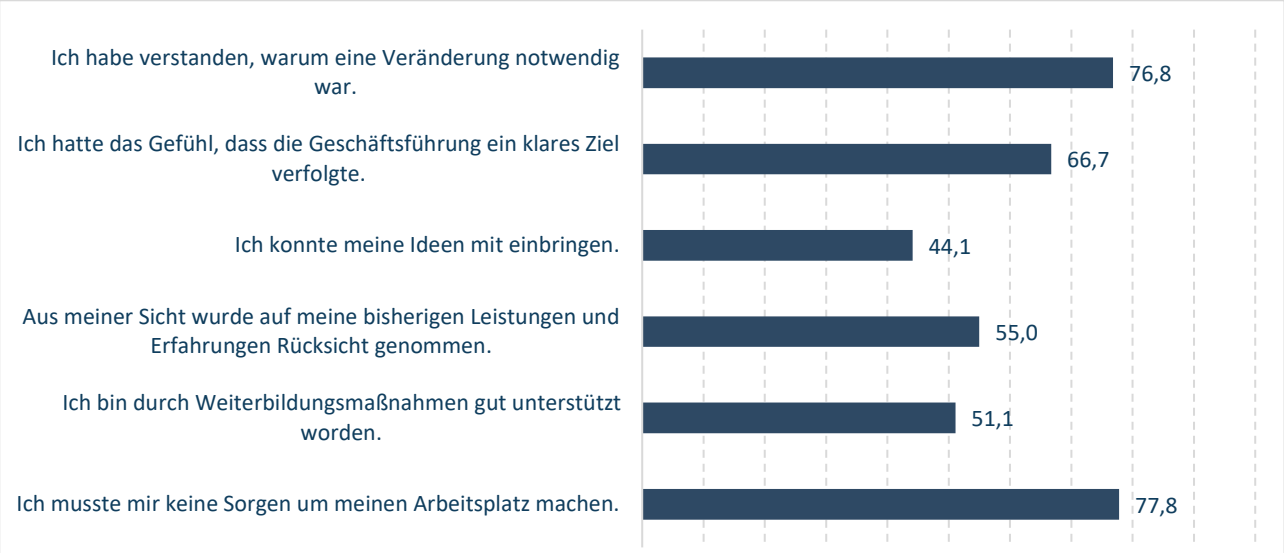
3 Arbeitsbedingungen und Erleben der Beschäftigten

3.1 Reorganisationserfahrungen der Beschäftigten

Die Wahrnehmung des Veränderungsdrucks durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen auf das eigene Unternehmen, die Bewertung, ob sich aus diesen Regularien eher Chancen oder eher Risiken für das Unternehmen entwickeln sowie die Beobachtung, ob dieses sich stärker in Sachen betrieblicher Umwelt- und Klimaschutz engagiert hat, stehen in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Umstand, ob die Befragten in den vorausgegangenen 24 Monaten eine wesentliche Umstrukturierung im direkten Arbeitsumfeld erlebt haben. Es muss zwar offenbleiben, ob diese Reorganisation in einem direkten Zusammenhang mit Umwelt- und Klimaschutzauflagen beziehungsweise den damit verbundenen Maßnahmen stehen, diese zu erfüllen. Gleichwohl liegt die Frage nahe, ob unterschiedliche Erfahrungen, die die betroffenen Beschäftigten im Zusammenhang mit der Umstrukturierung gesammelt haben, deren Einschätzungen und Erwartungen zum betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz beeinflussen.

Abbildung 3-1: Erfahrungen mit betrieblicher Reorganisation

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



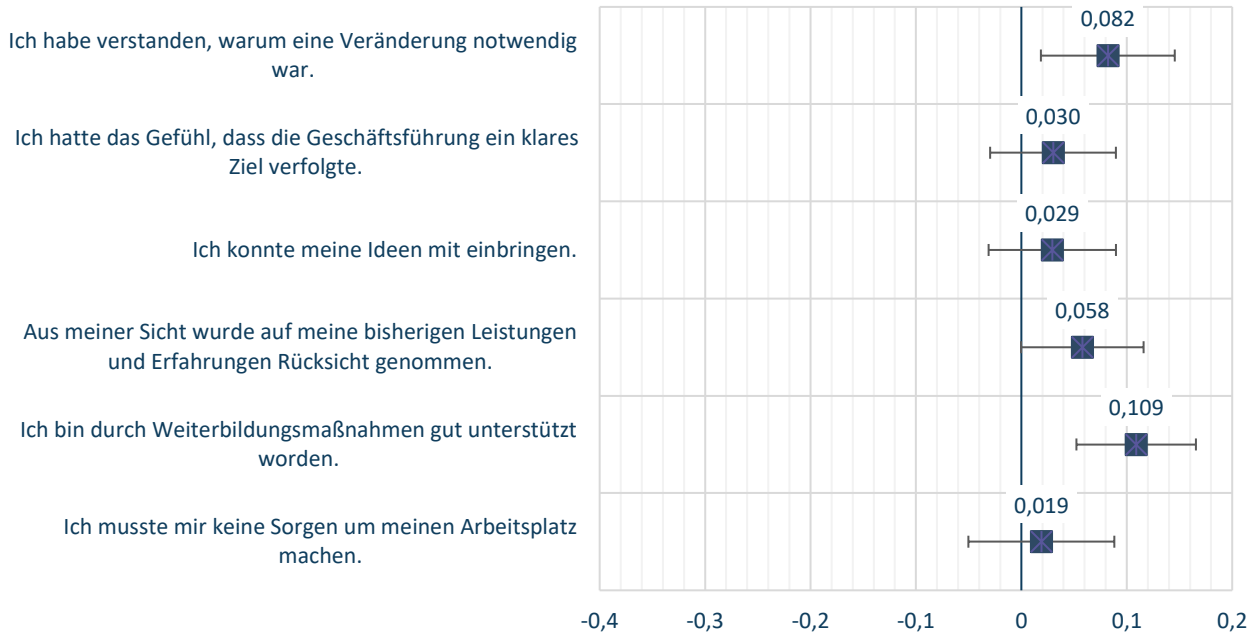
N = 1.642 (nur Beschäftigte, die eine wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben).
Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 3-1 zeigt zunächst das allgemeine Erfahrungsbild der Beschäftigten mit einer von ihnen erlebten Reorganisation. Der Umfang der Stichprobe sinkt auf 1.642 Beschäftigte mit einer Reorganisationserfahrung, in den multivariaten Analysen der folgenden Unterabschnitte auf eine darunter liegende Beobachtungsanzahl. Drei Viertel der Betroffenen haben die Notwendigkeit der Reorganisation verstanden, zwei Dritteln war auch das Ziel klar, das die Geschäftsleitung mit den eingeschlagenen Maßnahmen verfolgte. Die Hälfte der Beschäftigten konnte eigene Ideen einbringen, hatte das Gefühl, dass auf bisherige Leistungen und Erfahrungen Rücksicht genommen wird, und fühlte sich durch Weiterbildungsangebote bei der Anpassung gut unterstützt. Nur eine kleine Minderheit, rund jeder achte Beschäftigte, hatte die Sorge, dass im Zuge der Umstrukturierung der eigene Arbeitsplatz zur Disposition stand. Die sechs erlebten Merkmale bei Reorganisationen korrelieren hochsignifikant miteinander. Dies impliziert, dass eine bei einem Aspekt als „gut“ erlebte

Reorganisation auch mit Blick auf die anderen Aspekte aus Beschäftigtensicht dann häufig als „gelungen“ betrachtet wird.

Abbildung 3-2: Starke politischer Veränderungsdruck und betriebliche Reorganisation

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall), davon überzeugt zu sein, dass durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen in den kommenden 5 bis 10 Jahren ein starker Veränderungsdruck erzeugt wird – 2024



N = 1.446 (nur Beschäftigte, die eine wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben).
Binäre logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.
Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Wer verstanden hatte, warum die Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erforderlich war, weist eine um rund 8 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit auf, in den kommenden Jahren einen starken Veränderungsdruck auf das Unternehmen zu erwarten (Abbildung 3-2). Es ist denkbar, dass das Wissen, warum in der jüngeren Vergangenheit Veränderungen im eigenen Arbeitsumfeld erforderlich waren, das Bewusstsein dafür geschärft hat, dass Auflagen durch den Umwelt- und Klimaschutz (auch) in Zukunft weiteren starken Anpassungsdruck erzeugen werden. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass die erlebte Umstrukturierung bereits vor einem vergleichbaren Hintergrund erfolgte. An dem Bild ändert sich wenig, wenn in einem Robustheitstest alle Wahrnehmungen des erlebten Reorganisationsprozesses simultan berücksichtigt werden. Allerdings ist der marginale Effekt (+7 Prozentpunkte) nur noch auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant.

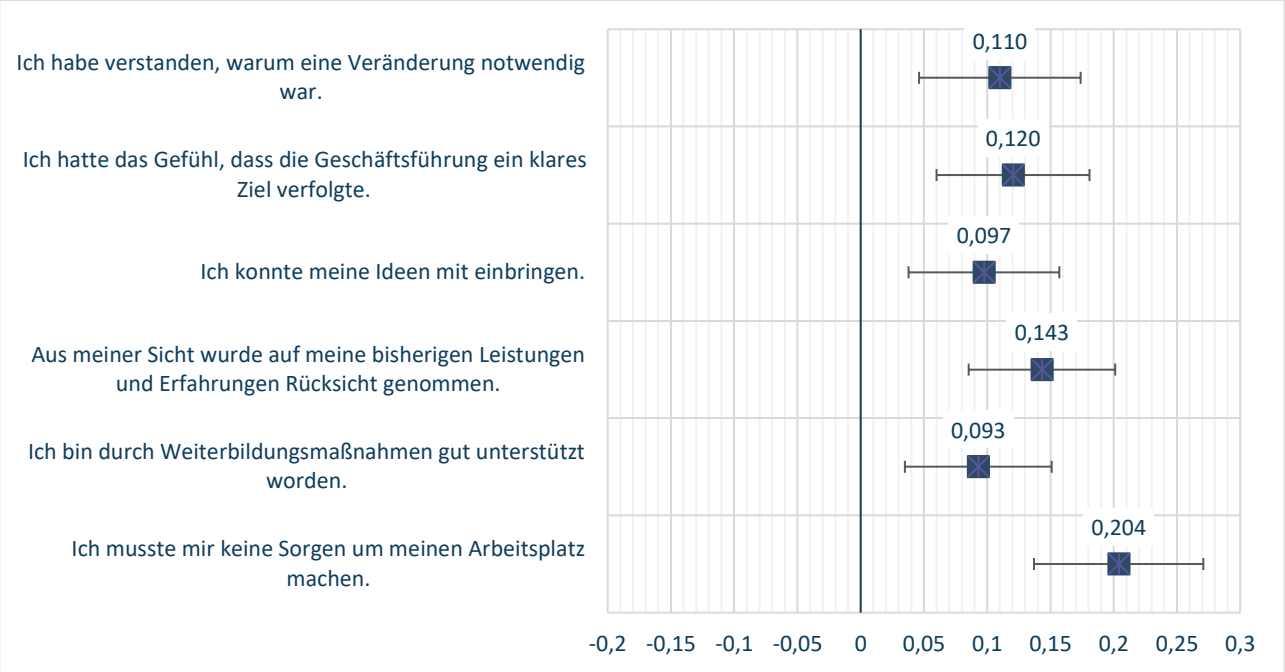
Wenn sich die Beschäftigten durch Weiterbildungsangebote des Unternehmens in der Umstrukturierung gut unterstützt gefühlt haben, steigt ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, eher von einem künftig starken Handlungsdruck aufgrund von rechtlichen Auflagen auszugehen. Der durchschnittliche marginale Effekt beträgt sowohl bei alleiniger Berücksichtigung im Schätzmodell als auch bei simultaner Betrachtung aller sechs Reorganisationserfahrungen etwas weniger als 11 Prozentpunkte. Auch hier ist denkbar, dass die

Qualifizierungsmaßnahmen bereits einen direkten Bezug zum ökologischen Wandel aufweisen, wodurch die betroffenen Beschäftigten für ein erforderliches künftiges umwelt- und klimabewusstes Verhalten des eigenen Unternehmens sensibilisiert werden.

Die Wahrnehmung, dass auf bisherige Leistungen und die Erfahrungen Rücksicht genommen worden ist, korreliert schwach signifikant mit der Einschätzung, dass der Handlungsdruck in Sachen betrieblicher Umwelt- und Klimaschutz künftig eher stark ist. Dies ist aber darauf zurückzuführen, dass eine derart empfundene Wertschätzung mit dem Gefühl einhergeht, sich durch Qualifizierungsmaßnahmen im Veränderungsprozess unterstützt zu fühlen. Die signifikante Korrelation zwischen der Wahrnehmung, dass Rücksicht genommen wurde, und einem erwarteten starken Veränderungsdruck in der Zukunft, geht daher bei einer simultanen Betrachtung der beiden Reorganisationserfahrungen verloren. Bei allen anderen Restrukturierungserfahrungen ist keine robuste signifikante Korrelation mit dem wahrgenommenen Veränderungsdruck erkennbar.

Abbildung 3-3: Gestiegenes betriebliches Umwelt- und Klimaschutzengagement und Reorganisationserfahrung

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall) eines wahrgenommenen, stärkeren betrieblichen Engagements in Sachen Umwelt- und Klimaschutz – 2024



N = 1.446 (nur Beschäftigte, die eine wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben). Binäre logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.
Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Beschäftigte haben signifikant eher das Gefühl, dass das Unternehmen sein Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gesteigert hat, wenn sie die Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld positiv konnotieren (Abbildung 3-3). Dies spricht dafür, dass die Geschäftsführungen im ökologischen Wandel zumindest bisher Wert auf eine stringente Kommunikation legen, die Beschäftigten als Akteure mit einbeziehen, potenziellen Verlustängsten vorbeugen und entsprechende Weiterbildungsangebote unterbreiten. Vor dem

Hintergrund der signifikanten positiven Korrelation zwischen einem gestiegenen Engagement und der aktuellen Aufstellung des Unternehmens in Sachen betrieblicher Umwelt- und Klimaschutz überrascht es wenig, dass eine positive Erfahrung unter den von einer Reorganisation betroffenen Beschäftigten auch mit einer als gut empfundenen Aufstellung einhergeht (Tabelle 6-5), auch wenn eine gute Aufstellung nicht zwingend mit dem Umstand korreliert, dass eine Reorganisation vorgenommen wurde (vgl. Tabelle 6-2).

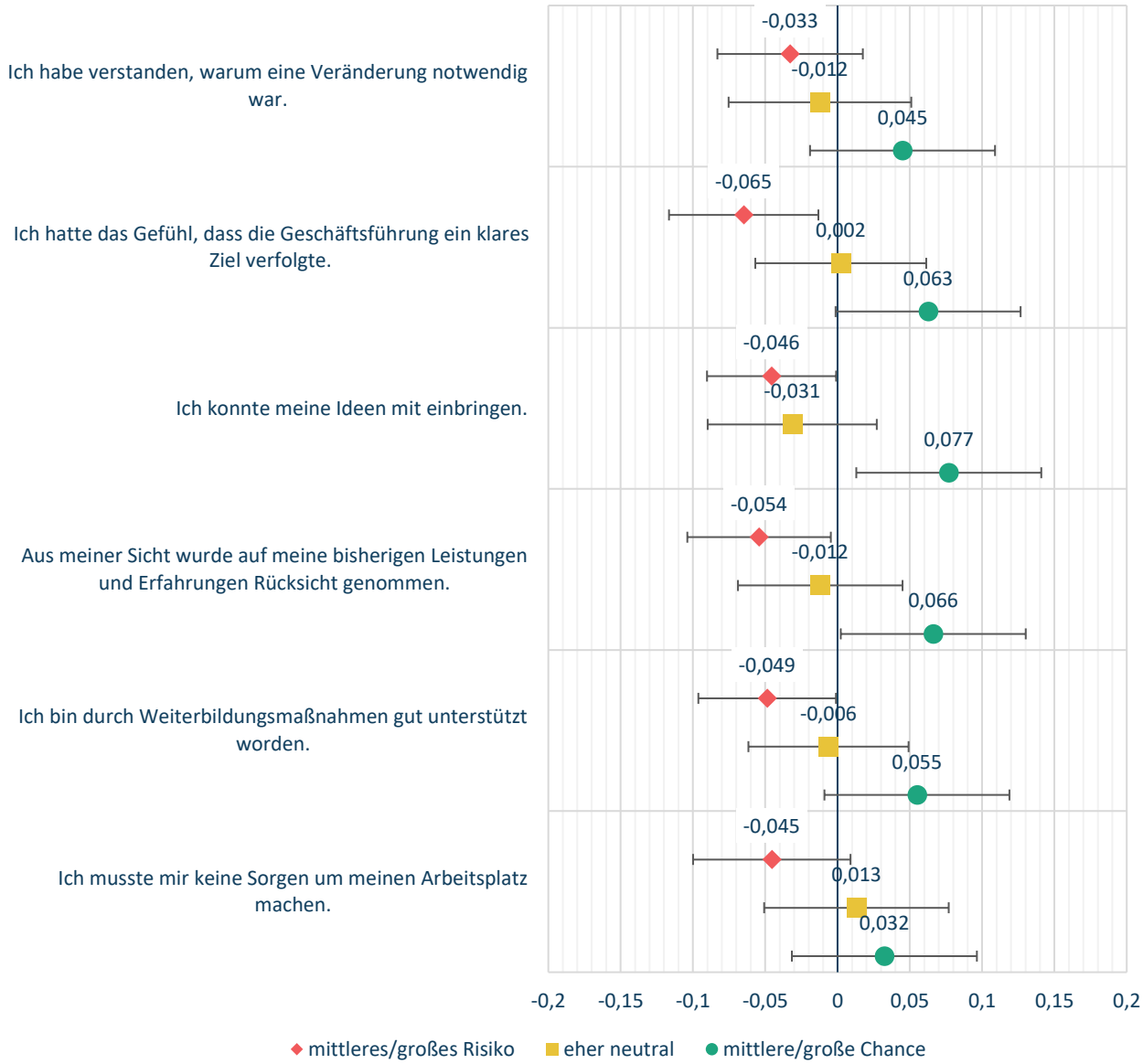
Das Verständnis, warum die erlebte Umstrukturierung erforderlich war, hat keinen starken Einfluss auf die Wahrnehmung von Beschäftigen mit Umstrukturierungserfahrung, ob in den kommenden fünf bis zehn Jahren aus den gesetzlichen beziehungsweise politischen Auflagen Risiken oder Chancen für das eigene Unternehmen erwachsen (Abbildung 3-4). Die marginalen Effekte für die drei Bewertungen – (eher) Risiko / (eher) neutral / (eher) Chance – unterscheiden sich unwesentlich. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen – (eher) Risiko und (eher) Chance – ist nur schwach signifikant. Dagegen steigt die Wahrscheinlichkeit, Auflagen als künftige Chance für das eigene Unternehmen zu begreifen, wenn die Beschäftigten das Gefühl in der Umstrukturierung hatten, dass die Geschäftsführung mit ihren Maßnahmen ein klares Ziel verfolgte. Umgekehrt sinkt die Wahrscheinlichkeit, die Auflagen als künftiges Risiko einzuschätzen, wenn die Beschäftigten kein klares Ziel der Geschäftsleitung bei Reorganisationen erkennen konnten. Dies lässt vermuten, dass die Betroffenen entweder der Überzeugung sind, dass vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen der Geschäftsführung zugetraut wird, auch bei der zukünftigen Herausforderung zielgerichtet vorzugehen, einen Weg zu ökologischen betrieblichen Aktivitäten zu finden. Oder sie der Meinung, dass die im Zuge der Umstrukturierung eingeleiteten Maßnahmen in den vorausgegangenen zwei Jahren das Unternehmen schon gezielt vorangebracht haben.

Wenn Beschäftigte eine Reorganisation in ihrem Arbeitsumfeld erlebt haben und in diesen Fällen eigene Ideen einbringen konnten, ihre bisherigen Erfahrungen und Leistungen wertgeschätzt sowie sich durch Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt gefühlt haben, steigt (sinkt) die Wahrscheinlichkeit signifikant, dass sie auf die Herausforderungen durch gesetzliche Umwelt- und Klimaschutzauflagen optimistisch (pessimistisch) blicken. Die Hypothese liegt nahe, dass diese drei Merkmale einer Umstrukturierung in einem engen Zusammenhang mit dem Selbstwirksamkeitsempfinden der Betroffenen stehen. Selbstwirksamkeit steht wiederum in einem engen Zusammenhang mit dem Konzept der individuellen Resilienz, wonach Beschäftigte nicht nur bereit und fähig sind, sich besser an widrige Umstände anzupassen, sondern im besten Fall auch in der Lage sind, neue und bessere Wege zu gehen (vgl. zum Konzept der Resilienz z. B. Flüter-Hoffmann et al., 2018).

Die Robustheitsanalyse zeigt, dass Beschäftigte mit positiven Reorganisationserfahrungen in den vier genannten Aspekten (Zielklarheit, Beteiligung, Wertschätzung und Qualifizierungsangebote) auch optimistischer auf die Chancen durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen blicken als Beschäftigte, die in den vorausgegangenen zwei Jahren keine Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben. Dies gilt für die Beschäftigten mit weniger günstigen Erfahrungen hingegen nicht. Das Gefühl, dass der eigene Arbeitsplatz im Zuge der erlebten Umstrukturierung nicht zur Disposition stand, erhöht in der Gruppe der von Umstrukturierungen betroffenen Beschäftigten nicht die Wahrscheinlichkeit, in Umwelt- und Klimaschutzauflagen künftig eine Chance für das eigene Unternehmen zu erkennen. Es wird aber sichtbar, dass Beschäftigte, die die Erfahrung in der jüngeren Vergangenheit gemacht haben, dass ihr Arbeitsplatz durch die Umstrukturierung nicht in Gefahr geriet, die Aussichten für das eigene Unternehmen, mit Umwelt- und Klimaschutzauflagen auch künftig gut umgehen zu können, optimistischer einschätzen als Beschäftigte ohne eine Reorganisationserfahrung in den beiden vorausgegangenen Jahren.

Abbildung 3-4: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung - Reorganisationserfahrung

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall), in gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz eine Chance oder Risiko zu sehen – 2024



N = 1.318 (nur Beschäftigte, die eine wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben).
Multinomiale logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10 Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

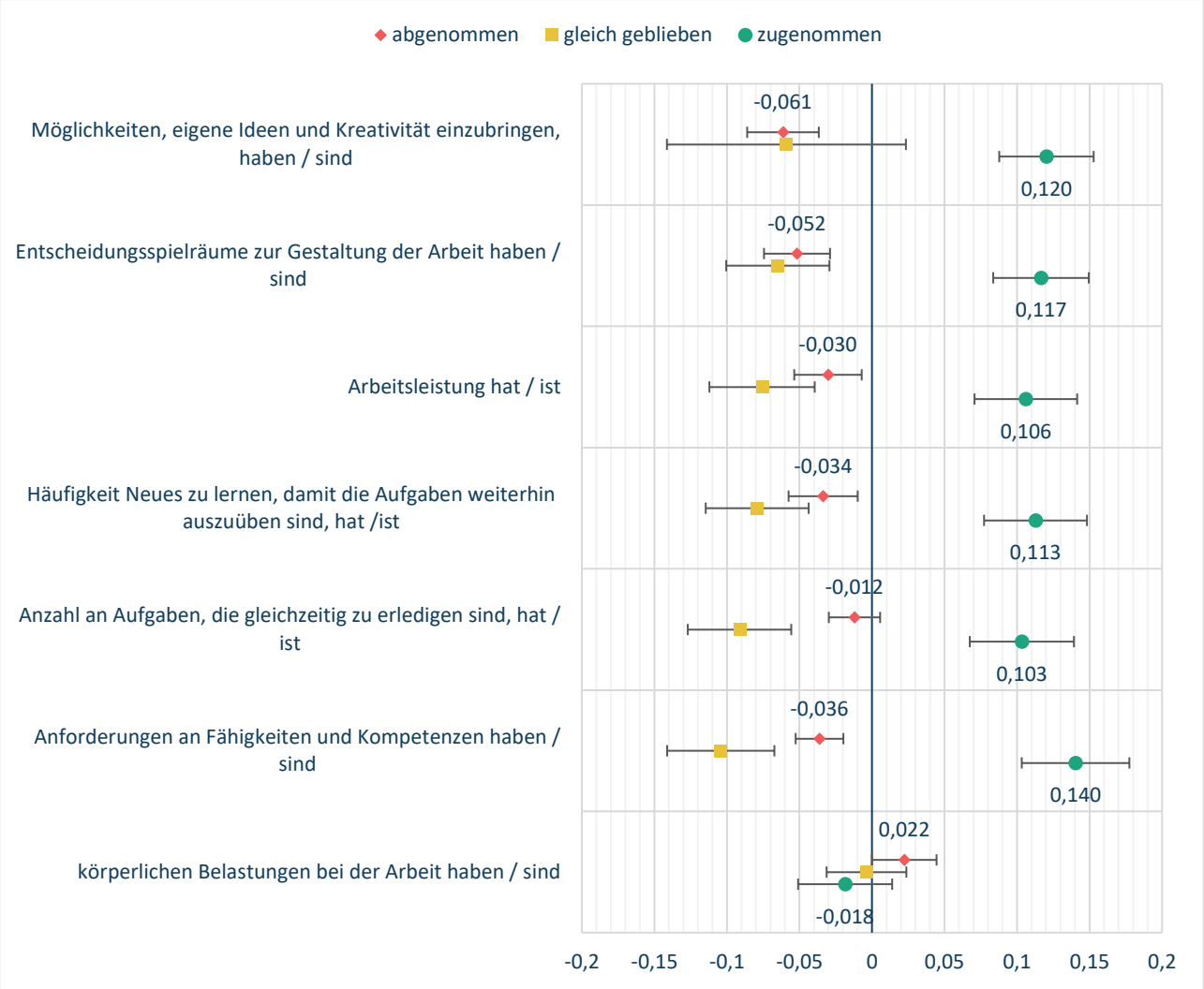
3.2 Entwicklung des ökologischen Engagements und Arbeitsbedingungen

Wenn sich ein Unternehmen in den vorausgegangenen 24 Monaten stärker in Sachen Umwelt- und Klimaschutz engagiert hat, könnte sich dies unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ausgewirkt haben, und zwar unabhängig davon, ob ein gesteigertes Engagement mit wesentlichen Umstrukturierungen

im direkten Arbeitsumfeld der Beschäftigten verbunden ist oder nicht. Abbildung 3-5 bestätigt diese Hypothese.

Abbildung 3-5: Stärkeres betriebliches Umweltschutzengagement und veränderte Arbeitsbedingungen

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall) einer Änderung der Arbeitsbedingungen bei einem wahrgenommenen stärkeren betrieblichen Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz – 2024



N = 3.927.

Binäre logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: stärkeres Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz (ja). Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Wer von einem stärkeren Umwelt- und Klimaschutzengagement des eigenen Betriebs in der jüngeren Vergangenheit berichtete, konnte im gleichen Zeitraum häufiger, eigene Ideen einbringen, hatte größere Entscheidungsspielräume und verwies auf mehr Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Diese Entwicklung bei den drei Merkmalen wird von den Beschäftigten positiv bewertet, wie eine Reihe von Robustheitstests (Tabelle 6-8, Tabelle 6-10, Tabelle 6-11) signalisieren.

Wer sich in den vorausgegangenen 24 Monaten mehr mit eigenen Ideen einbringen konnte, war signifikant eher mit dem eigenen Job zufrieden als vergleichbare Beschäftigte, bei denen sich die Arbeitsbedingungen nicht verändert hatten (Referenzgruppe). Gleiches gilt auch, wenn die Beschäftigten zusätzliche Entscheidungsspielräume gewannen und mehr on-the-job lernen konnten. Das positive Bild bestätigt sich auch bei einer Betrachtung des Engagements und des Wohlbefindens. Beschäftigte zählen eher zu den (relativ) Hochengagierten und denjenigen mit einem (relativ) hohen Wohlbefinden, wenn bei den drei Merkmalen über eine Zunahme berichtet wird. Ersteres wurde anhand eines Engagements-Index auf Basis von fünf Fragen erfasst, wie sie EUROFOUND für den European Working Conditions Survey 2015 verwendet und die eine Auswahl des Fragensets des Utrecht Work Engagement Scale -UWES (Schaufeli und Bakker (2010) darstellen. Letzteres wird auf Basis des Wohlbefinden-Index der Weltgesundheitsorganisation (WHO, 1998) gemessen (siehe Kasten). Beschäftigte, die bei den drei Arbeitsplatzmerkmalen in den vorausgegangenen 24 Monaten eine Abnahme berichteten, waren seltener mit der Arbeit zufrieden, wiesen ein geringeres Engagement und ein niedrigeres Wohlbefinden auf als die Referenzgruppe der Beschäftigten, bei denen keine Veränderungen zu beobachten waren.

Kasten: Engagement-Index und Wohlbefinden-Index

Der Engagement Index beruht auf den Ausagen der Beschäftigten darüber, wie häufig sie ihre Arbeitsleistung als gut erleben, sie sich für ihre Arbeit begeistern und sich voller Energie bei der Arbeit fühlen, wie häufig für sie die Arbeitszeit wie im Flug vergeht sowie (als inverse Kriterien) wie häufig sie an der Wichtigkeit ihrer Arbeit zweifeln und erschöpft sind. Die Fragen entsprechen jenen im European Working Condition Survey (EUROFOUND, 2015) und sind eine Auswahl des Fragensets der Utrecht Working Engagement Scala (Schaufeli/Bakker, 2010). Die fünf möglichen Ausprägungen (nie, selten, manchmal, meistens, immer) werden in eine Punkteskala von 0 bis 4 überführt, wodurch für das bestmögliche (schlechtestmögliche) Engagement-Level 24 Punkte (0 Punkte) erreicht werden können. Für die Analyse wurde die Stichprobe in drei ähnlich große Gruppen (Terzile) aufgeteilt:

- 0 bis 14 Punkte: Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement
- 15 bis 17 Punkte: Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement
- 18 Punkte und mehr: (relativ) Hochengagierte Beschäftigte

Der Wohlbefinden-Index basiert auf einem Ansatz der Weltgesundheitsorganisation, (WHO, 1998). Dazu werden in ähnlicher Weise wie beim Engagement-Index die Angaben der Beschäftigten zu der Häufigkeit von fünf Gefühlszuständen in den vorausgegangenen letzten zwei Wochen erfasst und zu einem Indexwert aggregiert. Die Befragten berichten, wie häufig sie froh und guter Laune waren, sich ruhig und entspannt sowie sich energisch und aktiv als auch beim Aufwachen frisch und ausgeruht gefühlt haben und wie häufig sie in ihrem Alltag Dinge vorfanden, die sie interessierten.

Die sechs möglichen Ausprägungen (zu keinem Zeitpunkt, ab und zu, etwas weniger als die Hälfte der Zeit, etwas mehr als die Hälfte der Zeit, meistens, die ganze Zeit) werden in eine Punkteskala von 0 bis 5 überführt, wodurch für das bestmögliche (schlechtestmögliche) Wohlbefinden 25 Punkte (0 Punkte) erreicht werden können. Für die Analyse wurde die Stichprobe in drei ähnlich große Gruppen (Terzile) aufgeteilt:

- 0 bis 11 Punkte: Beschäftigte mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden

- 12 bis 17 Punkte: Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden
- 18 Punkte und mehr: Beschäftigte mit einem (relativ) hohen Wohlbefinden

Beschäftigte, deren Unternehmen sich in der jüngeren Vergangenheit stärker im betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz engagiert hatten, waren ferner eher davon überzeugt, dass im gleichen Zeitraum ihre Arbeitsleistung gestiegen ist. Damit geht zwar keine höhere Wahrscheinlichkeit einher, mit der Arbeit zufrieden zu sein oder zum oberen Drittel der Beschäftigten beim Wohlbefinden zu gehören (Tabelle 6-9). Allerdings zählen Beschäftigte, die von Leistungssteigerungen berichten, eher zu den (relativ) Hochengagierten. Analog zu den Entwicklungen bei den zuvor betrachteten Arbeitsplatzmerkmalen korreliert eine abgenommene Arbeitsleistung negativ mit der Arbeitszufriedenheit, dem Engagement und dem Wohlbefinden.

Die Anzahl der gleichzeitig zu betreuenden Aufgaben und die Kompetenzanforderungen nahmen ebenso zu, wenn in dem Unternehmen der betriebliche Umwelt- und Klimaschutz vorangetrieben worden ist. Im Unterschied zu den zuvor genannten Verbesserungen ist bei diesen beiden Aspekten a priori unsicher, ob die Beschäftigten die Zunahme von Aufgaben und höhere Kompetenzanforderungen im Durchschnitt tatsächlich wertschätzen oder nicht. Die Robustheitstests signalisieren, dass höhere Kompetenzanforderungen von den Beschäftigten mit Blick auf die Wahrscheinlichkeit, mit der Arbeit zufrieden zu sein, eher positiv, abnehmende Anforderungen hingegen negativ bewertet werden (Tabelle 6-6). Ein vergleichbares Bild ergibt sich mit Blick sowohl auf den Engagement- als auch den Wohlbefinden-Index.

Das bisher vorherrschende positive Bild bestätigt sich bei der Steigerung der Anzahl an gleichzeitig zu erfüllenden Aufgaben nicht (Tabelle 6-7). Sowohl die Zunahme als auch die Abnahme gleichzeitig zu erfüllender Aufgaben geht mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit einher, mit der Arbeit zufrieden zu sein (Referenz: Anzahl der Aufgaben ist gleichgeblieben). Wer von weniger Aufgaben berichtet, zählt häufiger zur Gruppe der (relativ) wenig engagierten Beschäftigten, dafür seltener zu den Hochengagierten. Die Wahrscheinlichkeit, zu den Letzteren zu zählen, sinkt aber ebenso, wenn die Anzahl der Aufgaben zugenommen hat. Eine Veränderung bei der Anzahl der Aufgaben geht mit einem geringen Wohlbefinden bei den Beschäftigten einher. Dies gilt für ein Mehr an Aufgaben gleichermaßen wie für ein Weniger.

3.3 Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Chancen-Risiko-Einschätzung

Die bisherigen Auswertungen haben erstens gezeigt, dass ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen einem gestiegenen Engagement des Unternehmens beim Umwelt- und Klimaschutz und der Wahrscheinlichkeit existiert, Umwelt- und Klimaschutzauflagen eher als Chance für das eigene Unternehmen anzusehen. Zweitens ist eine „Zunahme“ bei fast allen Arbeitsbedingungen (Ausnahme: körperliche Anforderungen) zu beobachten, wenn das Unternehmen in den vorausgegangenen zwei Jahren sein Engagement für den Umwelt- und Klimaschutz ausgedehnt hatte. Drittens korrelieren in vielen Fällen die Veränderungen am Arbeitsplatz positiv mit der Arbeitszufriedenheit, dem Engagement und dem Wohlbefinden der Beschäftigten.

Es liegt daher die Vermutung nahe, dass die Einschätzung der künftigen Chancen oder Risiken durch Auflagen beim betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz auch davon abhängen könnte, ob und in welcher Form sich die Arbeitsbedingungen in den vorausgegangenen 24 Monaten verändert haben. Verschlechterungen (d. h.. in der Regel eine „Abnahme“) könnten die Perspektiven, wie sich Umwelt- und Klimaschutzauflagen auf das Unternehmen künftig auswirken, eintrüben. Verbesserungen (in der Regel eine „Zunahme“) könnten hingegen zu einer Aufhellung der Aussichten beitragen. Da die Chancen-Risiko-Einschätzungen der Beschäftigten

mit der Wahrnehmung korrelieren, ob durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen das Unternehmen künftig unter Zugzwang steht, wie das Unternehmen beim Umwelt- und Klimaschutz aufgestellt ist und sich in den vorausgegangenen 24 Monaten aufgestellt hat, werden diese Einschätzungen als zusätzliche Kontrollen in den nachfolgenden Schätzungen berücksichtigt. Die Abbildung 3-6 deutet in einer Reihe von Fällen darauf hin, dass Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz die Wahrscheinlichkeit reduzieren, dass die Beschäftigten künftige Herausforderungen für das Unternehmen durch Umwelt- und Klimaschutz als neutral bewerten. Ob dies mit einer eher optimistischen oder eher einer pessimistischen Sicht der Beschäftigten einhergeht, ist dann von Fall zu Fall unterschiedlich.

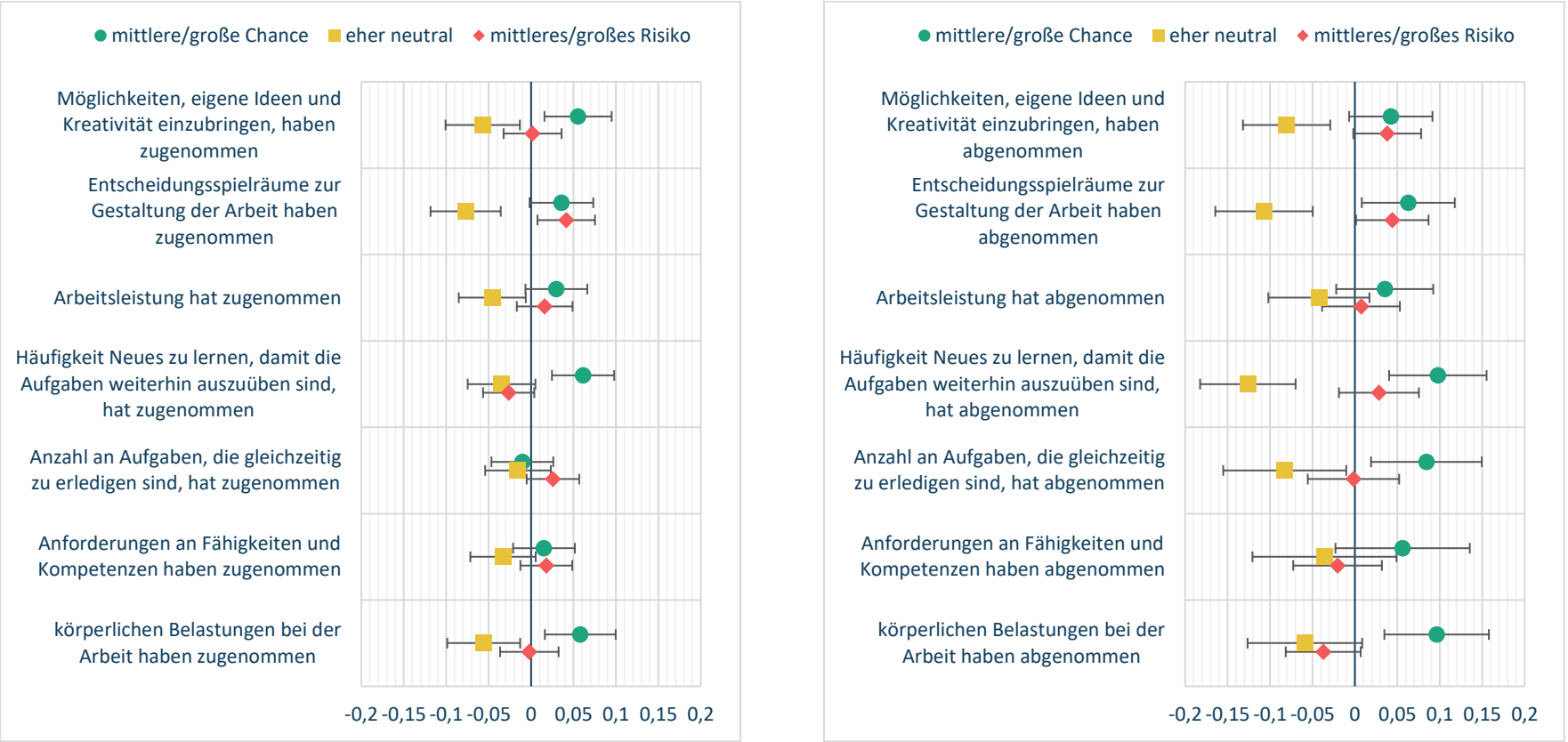
Veränderungen bei den Entscheidungsspielräumen sind mit einer Polarisierung der Perspektiven verbunden. Das heißt, dass die Beschäftigten den Auswirkungen der Auflagen eher pessimistisch oder eher optimistisch entgegensehen. Wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, dass die Spielräume, die Arbeit eigenständig zu gestalten, in den vorausgegangen 24 Monaten gewachsen oder geschrumpft sind, sinkt in beiden Fällen die Wahrscheinlichkeit, Umwelt- und Klimaschutzauflagen als neutral zu betrachten, signifikant um 7,7 (Zunahme) beziehungsweise 10,7 (Abnahme) Prozentpunkte. Die Wahrscheinlichkeit, diese als Chance zu bewerten, steigt in diesen Fällen um 3,6 (Zunahme) beziehungsweise 6,3 (Abnahme) Prozentpunkte an und sie als Risiko einzuschätzen, um 4,1 (Zunahme) beziehungsweise 4,4 (Abnahme) Prozentpunkte. Robustheitstests signalisieren, dass dieses Polarisierungsbild nur bei Beschäftigten in Unternehmen entsteht, die ihr Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz in den vorausgegangen zwei Jahren nicht ausgeweitet hatten. Wo sich hingegen stärker engagiert wurde, hat eine Veränderung des Ausmaßes der Entscheidungsspielräume keinen Zusammenhang zur Chancen-Risiko-Einschätzung (Abbildung 6-1, Abbildung 6-2).

Eine potenzielle Erklärung für diese Befunde ist, dass die Betroffenen eigene Gestaltungsmöglichkeiten und externen Handlungsdruck in unterschiedlicher Art miteinander verbinden. Wer davon überzeugt ist, dass sein eigenes Handeln am Arbeitsplatz wichtig ist, damit das Unternehmen auch als Ganzes künftig die gesetzlich induzierten Herausforderungen des ökologischen Wandels meistern kann, mag in seinen gestiegenen individuellen Handlungsmöglichkeiten eine Chance für den ganzen Betrieb sehen. Wenn die gleiche Person über geschrumpfte Handlungsspielräume berichtet, könnte sie dies in ein Risiko für das Unternehmen übersetzen. Wer hingegen eher das Ausmaß der künftigen Herausforderungen in den Blick nimmt, die durch gesetzliche Auflagen entstehen, mag den Anstieg der eigenen Handlungsmöglichkeiten eher als vorbereitende Maßnahme für diese künftigen Herausforderungen und damit die Auflagen selbst als Risiko für das Unternehmen betrachten. Wo sich hingegen in der jüngeren Vergangenheit Spielräume verkleinert haben, mag die Person dies als Indiz sehen, dass von ihr kein substanzieller Beitrag für eine bessere Aufstellung in Sachen Umwelt- und Klimaschutz zukünftig erforderlich ist, weil das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist.

Eine ähnliche Erklärung bietet sich auch für den Befund, wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, in den vorausgegangenen 24 Monaten häufiger oder seltener Gelegenheiten für den Erwerb erforderlicher Kompetenzen wahrnehmen zu können. In beiden Fällen wird der Blick auf die Auswirkungen rechtlicher Auflagen optimistischer, und zwar unabhängig davon, wie sich das Umwelt- und Klimaengagement des Unternehmens entwickelt hat. Mehr Qualifizierungsoptionen könnten darauf hindeuten, dass sich die Betroffenen selbst und am Ende auch das Unternehmen für die künftigen Herausforderungen besser gewappnet fühlen. Seltenere Lernmöglichkeiten könnten hingegen als weniger problematisch empfunden werden, weil man sich subjektiv ohnehin bereits für die kommenden Herausforderungen gut gewappnet gefühlt hatte. Sowohl bei der Zunahme als auch der Abnahme der Lerngelegenheiten bleibt die Wahrscheinlichkeit unberührt, dass der Umwelt- und Klimaschutz als Risiko für die künftigen Aktivitäten des Unternehmens angesehen werden.

Abbildung 3-6: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – veränderte Arbeitsbedingungen[1]

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall), in gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz eine Chance oder Risiko zu sehen – 2024



1 Referenz: keine Änderung. N = 3.370. Multinomiale logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10. Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Wenn die Beschäftigten von veränderten Möglichkeiten berichten, sich kreativ beziehungsweise mit eigenen Ideen einbringen zu können, steigt die Wahrscheinlichkeit, Umwelt- und Klimaschutzauflagen als Chance zu betrachten. Wo diese abgenommen haben, steigt ebenso die Wahrscheinlichkeit, dass die Auflagen als Risiko betrachtet werden. Das Stimmungsbild erscheint daher auf den ersten Blick ähnlich wie im Fall veränderter Entscheidungsspielräume. Allerdings signalisiert der Robustheitstest, dass zugenommene Kreativräume nur bei den Beschäftigten positiv mit einem optimistischen Chancenkalkül korrelieren, deren Unternehmen sich stärker im Umwelt- und Klimaschutz engagiert hatten, während sowohl die pessimistische als auch die optimistische Einschätzung im Fall abgenommener Möglichkeiten, sich mit eigenen Ideen einbringen zu können, nur bei denjenigen zu beobachten ist, deren Unternehmen keine zusätzlichen Umweltschutzanstrengungen unternommen hatten (Abbildung 6-1 und Abbildung 6-2). Warum das Stimmungsbild so unterschiedlich ausfällt, lässt sich auf Basis der vorhandenen Beschäftigtenangaben nicht ergründen.

Bei den anderen Arbeitsbedingungen ist das Bild, wie sich Veränderungen auf die Chancen-Risiko-Einschätzung bezüglich der Auswirkungen von Umwelt- und Klimaschutzauflagen auswirken, ebenfalls eher diffus beziehungsweise nur schwer interpretierbar. Signifikante Korrelationen sind die Ausnahme. Die Beschäftigten sind zwar häufig optimistisch eingestellt, wenn sie von gestiegenen oder gesunkenen körperlichen Anforderungen berichten. Allerdings erlauben die Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 keine Rückschlüsse, welche Umstände diesen Zusammenhang erklären könnten. Gleiches gilt auch für den Fall, wo die Beschäftigten weniger Tätigkeiten gleichzeitig ausführen müssen. Auch hier ist ihr Blick auf den Effekt von Umwelt- und Klimaschutzauflagen auf das eigene Unternehmen optimistischer. Dies gilt aber streng genommen nur für diejenigen, deren Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit keine zusätzlichen Anstrengungen beim betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz unternommen hatten.

4 Fazit

Die Analyse bestätigt, dass die Beschäftigten den größten Veränderungsdruck durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen in den Branchen verspüren, in denen das Ausmaß und die Entwicklung der Emissionen in Relation zur Wertschöpfung besonders auffällig sind. Sie vermuten, dass ihr Unternehmen zugleich dort besonders gut aufgestellt ist, wo die Geschäftsführung das Engagement für Umwelt- und Klimaschutz vorangetrieben hat. Es überrascht dann auch wenig, dass diese Beschäftigten die künftigen Herausforderungen rechtlicher Rahmenregelungen als Chance für ihr Unternehmen einschätzen.

Die empirischen Befunde legen zudem nahe, dass erstens wesentliche Umstrukturierungsmaßnahmen im eigenen Arbeitsumfeld das Bewusstsein für künftig notwendige Anpassungen im ökologischen Wandel schärfen können. Zweitens scheinen Transformationsprozesse die betroffenen Beschäftigten besser mitzunehmen, wenn sie in einem Zusammenhang mit einem gestiegenen betrieblichen Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz stehen. Dies mag dann drittens auch erklären, dass eine klare Zielrichtung bei der Umstrukturierung und die Stärkung des eigenen Selbstwirksamkeitsempfindens die Beschäftigten optimistischer auf den betrieblichen ökologischen Wandel blicken lässt. Geschäftsführungen können durch gut gestaltete Transformationsprozesse die Akzeptanz von Umwelt- und Klimaschutz in den Unternehmen fördern.

Schließlich geht ein stärkeres betriebliches Engagement für Umwelt- und Klimaschutz in den beiden vorausgegangenen Jahren mit subjektiv empfundenen Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen einher, und

zwar unabhängig davon, ob dies mit wesentlichen Umstrukturierungen im eigenen Arbeitsumfeld verbunden war. Veränderte Arbeitsbedingungen haben aber einen ambivalenten Einfluss auf die Wahrnehmung der Beschäftigten, ob sie mit Umwelt- und Klimaschutzauflagen eher Chancen oder Risiken für ihr Unternehmen verbinden.

5 Abstract

Just over four in ten employees subject to social security contributions believe that their own company will come under strong pressure to change due to environmental and climate protection regulations over the next five to ten years. This is shown by empirical evidence from the Employee Survey of the year 2024 by the German Economic Institute. Employees in decarbonization-exposed industries are particularly affected, where the emissions intensity of value added is high but has also declined recently. At the same time, a large majority of respondents (70 percent) consider their company to be well positioned in terms of environmental and climate protection, especially when related measures have been expanded over the past two years (86 percent). Almost half of employees report increased company engagement in environmental and climate protection.

Expected strong pressure for change is viewed ambivalently by employees and is associated with both optimistic and pessimistic assessments. Those who see their company as well positioned or who report increased engagement are more optimistic that regulatory requirements will create opportunities for their firm. Almost three in ten employees share this view. One reason is that increased corporate engagement in environmental and climate protection is positively correlated with characteristics of successful transformation processes. These include clear communication by management of the necessity and objectives of reorganization, opportunities for employees to contribute ideas, and feelings of support and recognition. Well-designed transformation processes can therefore increase acceptance of environmental and climate protection at company level.

Even in the absence of major reorganizations, employees who report stronger corporate engagement perceive improvements in their working environment. Unlike the positive experiences associated with major restructurings, these improvements do not necessarily coincide with optimism about future challenges arising from environmental and climate regulations.

This is most evident with expanded decision-making autonomy in work design, which is associated with higher job satisfaction, stronger engagement, and better well-being. Greater autonomy significantly increases the likelihood that employees see environmental and climate regulations both as an opportunity and as a risk. Conversely, reduced decision-making autonomy is also linked to more frequent perceptions of both opportunities and risks. This ambivalence may reflect differing assessments of whether increased scope for action enables successful transformation or prepares employees for demanding tasks whose successful completion is uncertain.

6 Anhang

Tabelle 6-1: Starker Veränderungsdruck durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen

Binäre logistische Regression - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	AME	Std.-Fehler (rob.)
Frauen (1 = ja)	0,0087	(0,0187)
Unter-30-Jährige[1]	-0,0070	(0,0263)
55-Jährige und Ältere[1]	0,0146	(0,0203)
Abgeschlossene Berufsausbildung[2]	0,0088	(0,0427)
Fortbildungsabschluss[2]	0,0057	(0,0479)
Hochschulabschluss[2]	0,0035	(0,0439)
Betriebszugehörigkeitsdauer: bis zu einem Jahr[3]	0,0347	(0,0370)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 5 bis zu 10 Jahre[3]	-0,0171	(0,0239)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 10 Jahre[3]	-0,0176	(0,0227)
Führungskraft (1 = ja)	0,0385**	(0,0191)
Teilzeit (1 = ja)	-0,0249	(0,0243)
Schichtarbeit (1 = ja)	0,0378	(0,0259)
Wochenendarbeit (1 = ja)	-0,0005	(0,0248)
KI-Anfänger (Anwendung von KI-Tools seit weniger als 2 Jahren)[4]	0,0923***	(0,0227)
KI-Pioniere (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren und zusätzlich Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,2034***	(0,0286)
KI-Erfahrene (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren, keine Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,1076***	(0,0307)
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei[5]	0,2646***	(0,0765)
Industrie, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung, Entsorgung[5]	0,2813***	(0,0285)
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau[5]	0,3038***	(0,0413)
Handel und Gastgewerbe[5]	0,1733***	(0,0311)
Verkehr und Lagerei[5]	0,2381***	(0,0488)
Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen, Medien, IKT[5]	0,0991***	(0,0295)
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen[5]	0,0200	(0,0403)
Sonstige Dienstleistungen[5]	0,0734**	(0,0346)
Sonstiges (nicht zuordenbar)[5]	0,1135***	(0,0326)
Unternehmensgröße: 51 bis 249 Beschäftigte[6]	0,0917***	(0,0260)
Unternehmensgröße: 250 und mehr Beschäftigte[6]	0,1513***	(0,0234)
(eher) Gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens (1 = ja)	-0,0246	(0,0242)
Wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld in den zwei Jahren zuvor (1 = ja)	0,1056***	(0,0194)

N = 3.904. Pseudo-R^2 = 0,0919. Abhängige Variable: (eher) starker Veränderungsdruck durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen in den kommenden fünf bis 10 Jahren (1=ja). 1 Ref.: 30- bis 54-Jährige. 2 Ref.: Keine abgeschlossene Berufsausbildung. 3 Ref.: Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 1 bis zu 5 Jahre. 4 Ref.: keine Anwendung von KI-Tools. 5 Ref.: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen. 6 Ref.: Unternehmensgröße bis zu 49 Beschäftigte.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-2: Gute Aufstellung des Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz

Binäre logistische Regression - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	AME	Std.-Fehler (rob.)
Frauen (1 = ja)	-0,0649***	(0,0181)
Unter-30-Jährige[1]	-0,0651**	(0,0259)
55-Jährige und Ältere[1]	0,0026	(0,0191)
Abgeschlossene Berufsausbildung[2]	-0,0208	(0,0401)
Fortbildungsabschluss[2]	-0,0228	(0,0451)
Hochschulabschluss[2]	-0,0421	(0,0415)
Betriebszugehörigkeitsdauer: bis zu einem Jahr[3]	0,0009	(0,0343)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 5 bis zu 10 Jahre[3]	-0,0385*	(0,0229)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 10 Jahre[3]	-0,0212	(0,0217)
Führungskraft (1 = ja)	0,0169	(0,0174)
Teilzeit (1 = ja)	0,0280	(0,0203)
Schichtarbeit (1 = ja)	0,0057	(0,0231)
Wochenendarbeit (1 = ja)	0,0362*	(0,0216)
KI-Anfänger (Anwendung von KI-Tools seit weniger als 2 Jahren)[4]	0,0879***	(0,0208)
KI-Pioniere (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren und zusätzlich Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,0973***	(0,0245)
KI-Erfahrene (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren, keine Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,0675**	(0,0269)
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei[5]	0,0056	(0,0931)
Industrie, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung, Entsorgung[5]	0,0928***	(0,0265)
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau[5]	0,0707*	(0,0392)
Handel und Gastgewerbe[5]	0,0450	(0,0296)
Verkehr und Lagerei[5]	0,1245***	(0,0399)
Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen, Medien, IKT[5]	0,0763**	(0,0296)
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen[5]	0,1322***	(0,0346)
Sonstige Dienstleistungen[5]	0,0450	(0,0340)
Sonstiges (nicht zuordenbar)[5]	0,0667**	(0,0335)
Unternehmensgröße: 51 bis 249 Beschäftigte[6]	-0,0186	(0,0247)
Unternehmensgröße: 250 und mehr Beschäftigte[6]	-0,0291	(0,0224)
(eher) Gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens (1 = ja)	0,1952***	(0,0235)
Wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld in den zwei Jahren zuvor (1 = ja)	-0,0271	(0,0179)
(eher) Starker Veränderungsdruck durch Auflagen in den kommenden 5-10 Jahren (1 = ja)	0,0477***	(0,0180)
Umwelt- und Klimaschutzengagement ist in den letzten 2 Jahren gestiegen (ja = 1)	0,2603***	(0,0171)

N = 3.374. Pseudo-R^2 = 0,1497. Abhängige Variable: Unternehmen ist in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gut aufgestellt (1=ja).
1 Ref.: 30- bis 54-Jährige. 2 Ref.: Keine abgeschlossene Berufsausbildung. 3 Ref.: Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 1 bis zu 5 Jahre. 4 Ref.: keine Anwendung von KI-Tools. 5 Ref.: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen. 6 Ref.: Unternehmensgröße bis zu 49 Beschäftigte.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-3: Gestiegenes Engagement des Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz

Binäre logistische Regression - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	AME	Std.-Fehler (rob.)
Frauen (1 = ja)	0,0235	(0,0195)
Unter-30-Jährige[1]	-0,0396	(0,0279)
55-Jährige und Ältere[1]	0,0048	(0,0209)
Abgeschlossene Berufsausbildung[2]	-0,0012	(0,0457)
Fortbildungsabschluss[2]	0,0042	(0,0505)
Hochschulabschluss[2]	0,0324	(0,0469)
Betriebszugehörigkeitsdauer: bis zu einem Jahr[3]	0,0522	(0,0424)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 5 bis zu 10 Jahre[3]	-0,0216	(0,0248)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 10 Jahre[3]	-0,0321	(0,0235)
Führungskraft (1 = ja)	-0,0198	(0,0192)
Teilzeit (1 = ja)	-0,0296	(0,0238)
Schichtarbeit (1 = ja)	-0,0288	(0,0264)
Wochenendarbeit (1 = ja)	-0,0045	(0,0255)
KI-Anfänger (Anwendung von KI-Tools seit weniger als 2 Jahren)[4]	0,0243	(0,0243)
KI-Pioniere (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren und zusätzlich Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,0183	(0,0274)
KI-Erfahrene (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren, keine Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	0,0508	(0,0310)
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei[5]	0,0262	(0,0678)
Industrie, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung, Entsorgung[5]	0,1004***	(0,0307)
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau[5]	-0,0158	(0,0411)
Handel und Gastgewerbe[5]	0,0804**	(0,0335)
Verkehr und Lagerei[5]	0,0883*	(0,0474)
Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen, Medien, IKT[5]	0,0536*	(0,0311)
Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen[5]	0,0045	(0,0461)
Sonstige Dienstleistungen[5]	-0,0257	(0,0375)
Sonstiges (nicht zuordenbar)[5]	0,0215	(0,0346)
Unternehmensgröße: 51 bis 249 Beschäftigte[6]	0,0991***	(0,0277)
Unternehmensgröße: 250 und mehr Beschäftigte[6]	0,2178***	(0,0249)
(eher) Gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens (1 = ja)	0,1631***	(0,0230)
Wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld in den zwei Jahren zuvor (1 = ja)	0,0418**	(0,0195)
(eher) Starker Veränderungsdruck durch Auflagen in den kommenden 5-10 Jahren (1 = ja)	0,1910***	(0,0195)

N = 3.601. Pseudo-R^2 = 0,0953. Abhängige Variable: Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz ist in den vorherigen zwei Jahren angestiegen (1=ja). 1 Ref.: 30- bis 54-Jährige. 2 Ref.: Keine abgeschlossene Berufsausbildung. 3 Ref.: Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 1 bis zu 5 Jahre. 4 Ref.: keine Anwendung von KI-Tools. 5 Ref.: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen. 6 Ref.: Unternehmensgröße bis zu 49 Beschäftigte.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-4: Umwelt- und Klimaschutzauflagen als Chance oder Risiko

Multinomiale logistische Regression - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	Risiko	neutral	Chance
Frauen (1 = ja)	-0,021 (0,016)	0,100*** (0,021)	-0,080*** (0,019)
Unter-30-Jährige[1]	-0,045* (0,024)	-0,025 (0,029)	0,070*** (0,027)
55-Jährige und Ältere[1]	-0,007 (0,017)	0,022 (0,022)	-0,016 (0,021)
Abgeschlossene Berufsausbildung[2]	0,042 (0,035)	-0,003 (0,047)	-0,038 (0,043)
Fortbildungsabschluss[2]	0,048 (0,040)	0,018 (0,051)	-0,066 (0,048)
Hochschulabschluss[2]	0,006 (0,036)	-0,030 (0,048)	0,024 (0,044)
Betriebszugehörigkeitsdauer: bis zu einem Jahr[3]	0,008 (0,034)	0,014 (0,041)	-0,022 (0,038)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 5 bis zu 10 Jahre[3]	0,009 (0,021)	0,046* (0,026)	-0,054** (0,025)
Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 10 Jahre[3]	0,013 (0,018)	0,095*** (0,025)	-0,108*** (0,023)
Führungskraft (1 = ja)	-0,006 (0,016)	-0,071*** (0,020)	0,077*** (0,019)
Teilzeit (1 = ja)	-0,006 (0,021)	0,005 (0,025)	0,001 (0,024)
Schichtarbeit (1 = ja)	-0,030 (0,026)	0,036 (0,028)	-0,006 (0,025)
Wochenendarbeit (1 = ja)	0,010 (0,023)	-0,023 (0,027)	0,013 (0,024)
KI-Anfänger (Anwendung von KI-Tools seit weniger als 2 Jahren)[4]	-0,048** (0,018)	-0,016 (0,025)	0,063*** (0,023)
KI-Pioniere (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren und zusätzlich Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	-0,090*** (0,020)	-0,112*** (0,029)	0,203*** (0,028)
KI-Erfahrene (Anwendung von KI-Tools seit mehr als 2 Jahren, keine Einführung in den letzten beiden Jahren)[4]	-0,020 (0,027)	-0,047 (0,032)	0,067** (0,030)
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei[5]	0,015 (0,056)	0,010 (0,071)	-0,025 (0,058)
Industrie, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung, Entsorgung[5]	0,118*** (0,024)	-0,111*** (0,030)	-0,007 (0,029)
Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau[5]	0,075** (0,035)	-0,087* (0,047)	0,012 (0,044)
Handel und Gastgewerbe[5]	0,083*** (0,026)	-0,045 (0,033)	-0,038 (0,029)
Verkehr und Lagerei[5]	0,141*** (0,038)	-0,061 (0,053)	-0,080* (0,046)
Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen, Medien, IKT[5]	0,012 (0,023)	-0,050 (0,032)	0,038 (0,031)
Freiberufl./wissenschaftl./techn./sonstige wirtschaftl. Dienstleistungen [5]	0,053 (0,038)	-0,059 (0,044)	0,006 (0,043)
Sonstige Dienstleistungen[5]	0,010 (0,028)	0,013 (0,039)	-0,023 (0,036)
Sonstiges (nicht zuordenbar)[5]	0,053* (0,030)	-0,012 (0,037)	-0,041 (0,034)
Unternehmensgröße: 51 bis 249 Beschäftigte[6]	0,016 (0,023)	-0,006 (0,030)	-0,009 (0,028)
Unternehmensgröße: 250 und mehr Beschäftigte[6]	-0,001 (0,021)	-0,039 (0,027)	0,040 (0,025)
(eher) Gute wirtschaftliche Lage des Unternehmens (1 = ja)	-0,115*** (0,021)	0,048* (0,025)	0,066*** (0,024)
Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld (1 = ja)	-0,005 (0,015)	-0,038* (0,020)	0,043** (0,019)
Unternehmen ist in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gut aufgestellt (1 = ja)	-0,134*** (0,020)	0,012 (0,022)	0,123*** (0,020)
Engagement des Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz ist angestiegen (1 = ja)	-0,006 (0,017)	-0,081*** (0,021)	0,087*** (0,019)
(eher) Starker Veränderungsdruck durch Auflagen in den kommenden 5-10 Jahren (1 = ja)	0,077*** (0,016)	-0,194*** (0,020)	0,117*** (0,019)

N = 3.370. Pseudo-R^2 = 0,1263. Abhängige Variable: Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10).
1 Ref.: 30- bis 54-Jährige. 2 Ref.: Keine abgeschlossene Berufsausbildung. 3 Ref.: Betriebszugehörigkeitsdauer: mehr als 1 bis zu 5 Jahre. 4 Ref.: keine Anwendung von KI-Tools. 5 Ref.: Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen. 6 Ref.: Unternehmensgröße bis zu 49 Beschäftigte.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-5: Reorganisationserfahrung und gute Aufstellung in Sachen Umwelt- und

Binäre logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robusten Standardfehler

	AME	Std.-Fehler (rob.)
Ich habe verstanden, warum eine Veränderung notwendig war (1 = ja)	0,119***	0,029
Ich hatte das Gefühl, dass die Geschäftsführung ein klares Ziel verfolgte. (1 = ja)	0,129***	0,027
Ich konnte meine Ideen mit einbringen. (1 = ja)	0,089***	0,026
Aus meiner Sicht wurde auf meine bisherigen Leistungen und Erfahrungen Rücksicht genommen. (1 = ja)	0,134***	0,025
Ich bin durch Weiterbildungsmaßnahmen gut unterstützt worden. (1 = ja)	0,155***	0,024
Ich musste mir keine Sorgen um meinen Arbeitsplatz machen. (1 = ja)	0,093***	0,030

N = 1.379 (nur Beschäftigte, die eine wesentliche Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld erlebt haben).
Abhängige Variable: Unternehmen ist in Sachen Umwelt- und Klimaschutz gut aufgestellt (1=ja). Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss, gestiegenes Engagement in Sachen Umwelt- und Klimaschutz.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-6: Entwicklung der Kompetenz-/Fähigkeitsanforderungen und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1 = ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,268*** (0,037)	0,189*** (0,040)	-0,076** (0,036)	-0,113*** (0,029)	0,142*** (0,037)	-0,040 (0,036)	-0,102*** (0,027)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	0,004 (0,014)	-0,106*** (0,017)	0,064*** (0,017)	0,042*** (0,015)	-0,007 (0,017)	-0,010 (0,017)	0,017 (0,016)

N = 4.420.
1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-7: Entwicklung Anzahl der gleichzeitig zu erfüllenden Aufgaben und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1=ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,126*** (0,032)	0,145*** (0,035)	-0,050 (0,032)	-0,095*** (0,030)	0,097** (0,034)	0,006 (0,033)	-0,102*** (0,027)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	-0,050*** (0,014)	-0,013 (0,017)	0,046*** (0,017)	-0,033** (0,016)	0,044** (0,017)	0,004 (0,017)	-0,048*** (0,016)

N = 4.420.

1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024. Institut der deutschen Wirtschaft.

Tabelle 6-8: Entwicklung Häufigkeit, Neues zu lernen, um Aufgaben weiterhin ausüben zu können und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1=ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,274*** (0,027)	0,170*** (0,027)	-0,086*** (0,024)	-0,083*** (0,025)	0,111*** (0,027)	-0,030 (0,027)	-0,081*** (0,023)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	0,052*** (0,013)	-0,114*** (0,017)	0,027 (0,018)	0,088*** (0,016)	-0,062*** (0,017)	-0,004 (0,018)	0,066*** (0,017)

N = 4.420.

1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-9: Entwicklung der selbst wahrgenommenen Arbeitsleistung und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robusten Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1=ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,245*** (0,028)	0,287*** (0,028)	-0,090*** (0,027)	-0,198*** (0,018)	0,259*** (0,028)	-0,073*** (0,026)	-0,187*** (0,018)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	0,007 (0,014)	-0,098*** (0,017)	0,043** (0,018)	0,056*** (0,017)	0,040** (0,018)	0,015 (0,018)	0,025 (0,017)

N = 4.420.

1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-10: Entwicklung der Entscheidungsspielräume zur Gestaltung der Arbeit und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1=ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,333*** (0,027)	0,177*** (0,027)	-0,017 (0,026)	-0,159*** (0,017)	0,138*** (0,026)	-0,024 (0,026)	-0,114*** (0,020)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	0,062*** (0,013)	-0,129*** (0,018)	0,015 (0,019)	0,114*** (0,018)	-0,102*** (0,018)	0,018 (0,019)	0,084*** (0,018)

N = 4.420.

1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024 Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 6-11: Entwicklung der Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen, und Qualität der Arbeit

Binäre / multinomiale logistische Regressionen - durchschnittliche marginale Effekte (AME), robuster Standardfehler in ( )

	mit der Arbeit zufrieden (1=ja)	Engagement			Wohlbefinden		
		1. Engagement-Terzil (0-14)[1]	2. Engagement-Terzil (15-17)[1]	3. Engagement-Terzil (18-24)[1]	1. Wohlbefinden-Terzil (0-11)[2]	2. Wohlbefinden-Terzil (12-17)[2]	3. Wohlbefinden-Terzil (18-25)[2]
Abnahme (Ref. gleich geblieben)	-0,346*** (0,024)	0,238*** (0,024)	-0,070*** (0,022)	-0,168*** (0,016)	0,152*** (0,024)	-0,040* (0,023)	-0,112*** (0,018)
Zunahme (Ref. gleich geblieben)	0,089*** (0,012)	-0,159*** (0,017)	0,029 (0,020)	0,130*** (0,019)	-0,110*** (0,018)	-0,010 (0,020)	0,119*** (0,019)

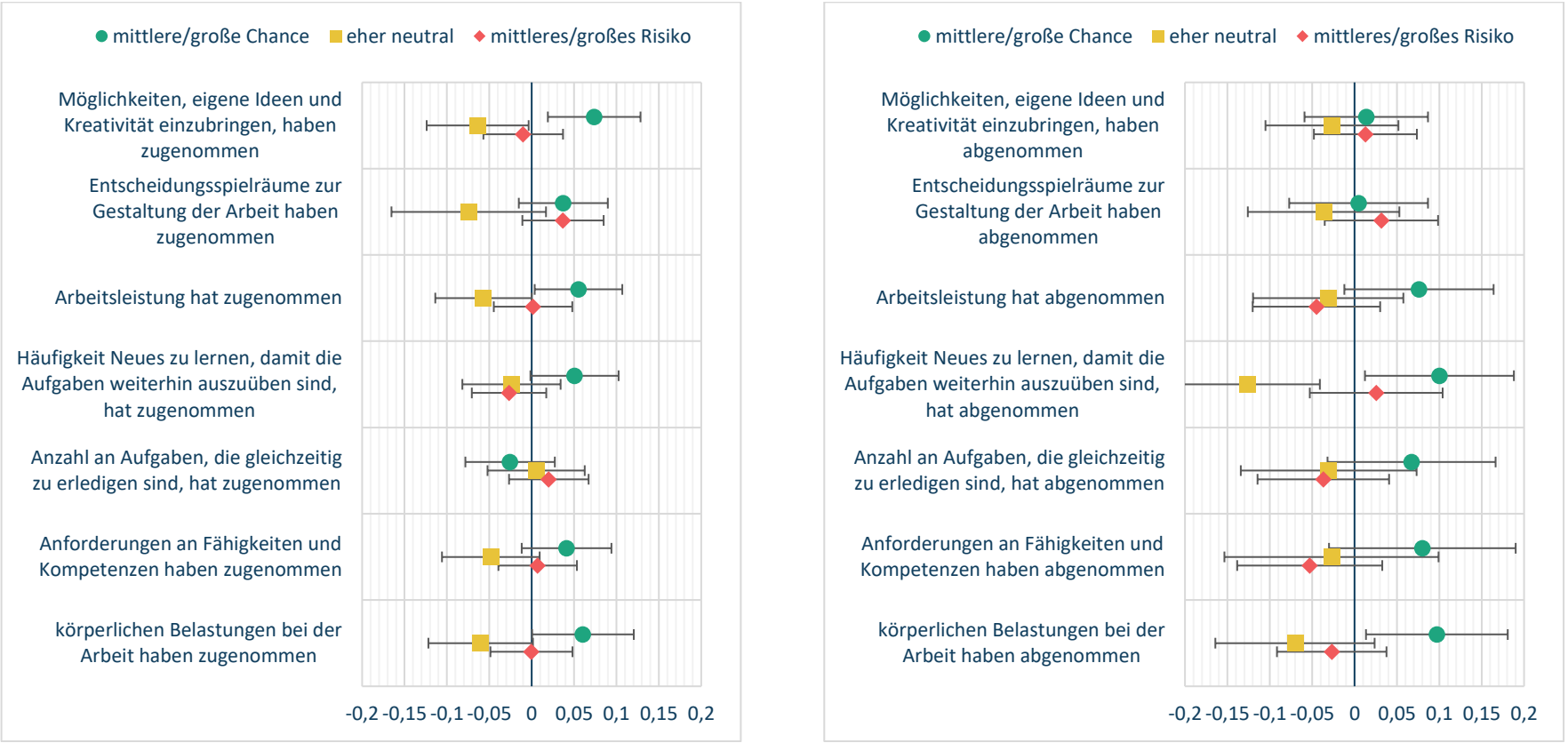
N = 4.420.

1 Engagement-Index: 0 bis 14 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Engagement, 15 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Engagement, 18 Punkte und mehr = (relativ) Hochengagierte Beschäftigte. 2 Wohlbefinden -Index: 0 bis 11 Punkte = Beschäftigten mit einem (relativ) niedrigen Wohlbefinden, 12 bis 17 Punkte = Beschäftigte mit einem (relativ) mittleren Wohlbefinden, 18 Punkte und mehr = (relativ) hohes Wohlbefinden. Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 6-1: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – gestiegenes Engagement im Umwelt-/Klimaschutz und veränderte Arbeitsbedingungen[1]

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall), in gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz eine Chance oder Risiko zu sehen – 2024

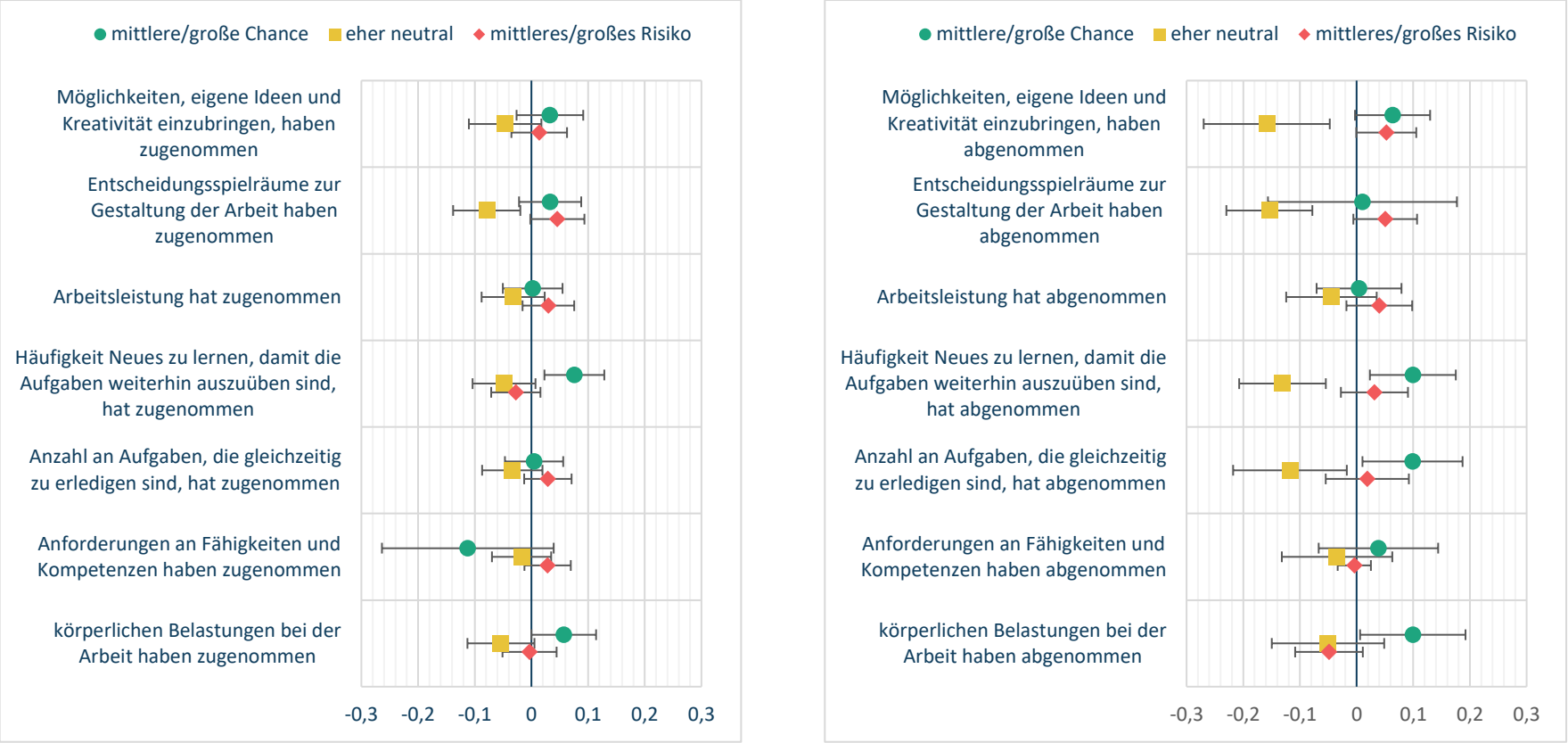


1 Referenz: keine Änderung. N = 3.370. Multinomiale logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10). Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss, gute Aufstellung in Sachen Klima- und Umweltschutz, starker Veränderungsdruck. Interaktionsterm gestiegenes Umweltengagement und Veränderung der Arbeitsbedingung.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 6-2: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – nicht gestiegenes Engagement im Umwelt-/Klimaschutz und veränderte Arbeitsbedingungen[1]

Veränderung der Wahrscheinlichkeit (AME inkl. 95%-Konfidenzintervall), in gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Klimaschutz eine Chance oder Risiko zu sehen – 2024



1 Referenz: keine Änderung. N = 3.370. Multinomiale logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern, abhängige Variable Chancen-/Risikobewertung (mittleres/starkes Risiko: Indexwerte von -10 bis zu -3, eher neutral: Indexwerte von größer -3 bis unter 3, mittlere/große Chance: Indexwerte von 3 bis zu 10). Weitere Kontrollvariablen: Branchencluster, Unternehmensgröße, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Betriebszugehörigkeitsdauer, Führungsposition, KI-Erfahrung, Geschlecht, Altersgruppe, Teilzeit, Wochenendarbeit, Schichtarbeit, Befristung, Ausbildungsabschluss, Umstrukturierung im eigenen Arbeitsumfeld, gute Aufstellung in Sachen Klima- und Umweltschutz, starker Veränderungsdruck. Interaktionsterm gestiegenes Umweltengagement und Veränderung der Arbeitsbedingung.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabellenverzeichnis

Tabelle 6-1: Starker Veränderungsdruck durch Umwelt- und Klimaschutzauflagen 28
Tabelle 6-2: Gute Aufstellung des Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz 29
Tabelle 6-3: Gestiegenes Engagement des Unternehmens in Sachen Umwelt- und Klimaschutz..... 30
Tabelle 6-4: Umwelt- und Klimaschutzauflagen als Chance oder Risiko..... 31
Tabelle 6-5: Reorganisationserfahrung und gute Aufstellung in Sachen Umwelt- und 32
Tabelle 6-6: Entwicklung der Kompetenz-/Fähigkeitsanforderungen und Qualität der Arbeit 32
Tabelle 6-7: Entwicklung Anzahl der gleichzeitig zu erfüllenden Aufgaben und Qualität der Arbeit 33
Tabelle 6-8: Entwicklung Häufigkeit, Neues zu lernen, um Aufgaben weiterhin ausüben zu können und Qualität der Arbeit 33
Tabelle 6-9: Entwicklung der selbst wahrgenommenen Arbeitsleistung und Qualität der Arbeit 34
Tabelle 6-10: Entwicklung der Entscheidungsspielräume zur Gestaltung der Arbeit und Qualität der Arbeit..... 34
Tabelle 6-11: Entwicklung der Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen, und Qualität der Arbeit..... 35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Betrieblicher Veränderungsdruck aufgrund von Umwelt- und Klimaschutzauflagen 7
Abbildung 2-2: (Eher) Starker Veränderungsdruck nach Branchen 10
Abbildung 2-3: Status des Umwelt-/Klimaschutzes im eigenen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten 12
Abbildung 2-4: Chancen und Risiken durch gesetzliche Auflagen aus Sicht der Beschäftigten 13
Abbildung 2-5: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung - Status quo Umweltschutz 14
Abbildung 3-1: Erfahrungen mit betrieblicher Reorganisation 15
Abbildung 3-2: Starke politischer Veränderungsdruck und betriebliche Reorganisation 16
Abbildung 3-3: Gestiegenes betriebliches Umwelt- und Klimaschutzengagement und Reorganisationserfahrung 17
Abbildung 3-4: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung - Reorganisationserfahrung 19
Abbildung 3-5: Stärkeres betriebliches Umweltschutzengagement und veränderte Arbeitsbedingungen 20
Abbildung 3-6: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – veränderte Arbeitsbedingungen[1] 24
Abbildung 6-1: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – gestiegenes Engagement im Umwelt-/Klimaschutz und veränderte Arbeitsbedingungen[1] 36
Abbildung 6-2: Einflussfaktoren für Chance-/Risikobewertung – nicht gestiegenes Engagement im Umwelt-/Klimaschutz und veränderte Arbeitsbedingungen[1] 37

Literaturverzeichnis

Bachmann, Ronald / Eßer, Jana / Fitzthum, Mirijam / Vonnahme, Christina, 2024, Die ökologische Transformation des Arbeitsmarktes: Individuelle Betroffenheit und Erwartungen, RWI Materialien, Nr. 170, Essen

Demary, Vera et al., 2024, Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 3, S. 89–106

Diermeier, Matthias / Doliesen, Konrad / Hammermann, Andrea, 2026, Gesellschaftspolitische Spannungen am Arbeitsplatz, IW-Report, Nr. 14, Köln

EUROFOUND, 2015, EWCS 2015 – Technical report, https://a.storyblok.com/f/279033/x/81ef02f563/6th-ewcs-2015-technical-report.pdf [17.4.2026]

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018 Individuelle und organisationale Resilienz – Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analyse, Nr. 127, Köln

Hammermann, Andrea / Monsef, Roschan Pourkhataei, 2023, Ökologischer und digitaler Wandel. Die ökonomische Situation beeinflusst die Wahrnehmung der doppelten Transformation, in: IW-Trends, 50. Jg., Nr. 3, S. 3–26

Neligan, Adriana / Diermeier, Matthias, 2025, Klimaschutz. Zwischen Zeigefingermentalität und Zumutungsaversion, IW-Kurzbericht, Nr. 15, Berlin / Köln

Schaufeli, Wilmar B. / Bakker, Arnold B., 2010, Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in: Bakker, A.B. / Leiter, M.P. (Hrsg.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, New York, S. 10–24

Schulz, Felix / Trappmann, Vera, 2023, Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage zu Klimawandel und Arbeitswelt, Working Paper Forschungsförderung der Hans Böckler Stiftung, Nr. 308, Düsseldorf

Seele, Stefanie / Stettes, Oliver, 2025, Lohneffekte der Dekarbonisierung. Gehören stark exponierte Beschäftigte zu den Verlierern im Strukturwandel?, in: IW-Trends, 52. Jg., Nr. 2, S. 3–23

WHO – Weltgesundheitsorganisation, 1998, WHO (Fünf) – Fragebogen zum Wohlbefinden, Psychiatric Research Unit, WHO Collabortin Center for Mental Health, Hillerød