

Wir.Hier. magazin.

MENSCHEN — CHEMIE — ARBEIT

Die Chemieunternehmen in Rheinland-Pfalz

Dem Wandel begegnen



Was sich alles ändert

Wichtige Zahlen und Fakten rund um die Transformation der Chemiebranche

Das Mindset zählt

So fördert der Chef von Sotin ein Klima der Veränderung

Tipps und Tricks

Wie sich Beschäftigte im Wandel sinnvoll einbringen

BARBARA
AUER

leitet die **Wir.Hier.-Redaktion**. Für diese Ausgabe hat sie spannende Fakten rund um den Wandel zusammengetragen und den Bremsbelagshersteller TMD Friction in Hamm (Sieg) besucht.

Liebe Leserinnen und Leser,

Für den Wohlstand in Rheinland-Pfalz ist die Chemieindustrie ein wichtiges Fundament. Doch dieses Fundament droht, ins Wanken zu geraten: Die Branche verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Sie erlebt einen Umbruch, der sich nur schwer beeinflussen lässt. Viele Unternehmen müssen sich neu erfinden, um erfolgreich zu bleiben.

Das betrifft jeden. Egal ob Geschäftsführer oder Produktionsfachkraft, es kommt auf Veränderungsbereitschaft an. Denn es ist nicht nur ein Strukturwandel, der die Chemieindustrie fordert, sondern parallel auch die Transformation hin zu einer voll digitalisierten, klimaneutralen und nachhaltigen Branche.

In dieser Ausgabe beleuchten wir die Fakten, die rund um dieses Thema wichtig sind. Sie erfahren zum Beispiel,

was der Unterschied zwischen Strukturwandel und Transformation ist und was der Wandel für Unternehmen und Beschäftigte genau bedeutet.

Wir haben einen Geschäftsführer besucht, der seine ganz eigenen Erfahrungen mit Veränderung hat. Und eine Ideenmanagerin, die ihre Kollegen zu kreativen Höchstleistungen inspiriert, damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt.

Vielleicht lieben Sie Veränderung – hätten aber doch gerne etwas mehr Orientierung in einer Arbeitswelt, in der alles anders wird? In unseren Ratgebern finden Sie Unterstützung und Tipps.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre! ●



Foto: Qi Yang - gettyimages.de

Ob im Labor oder in der Produktion: Das Arbeiten wird anders – zum Beispiel digitaler.

Inhalt

UNSER THEMA
DER GROSSE UMBRUCH

06 Das Mindset zählt

Wie Thomas Schroeder, Geschäftsführer bei Sotin, ein Klima der Veränderung fördert.

10 Was sich alles ändert

Vier Dimensionen der Transformation – und was der Wandel für Firmenchefs bedeutet.

12 Wieso ist Wandel schwer?

Die Chemieindustrie steht vor besonders großen Herausforderungen. Ein Experte sagt, warum.

14 Jede Idee zählt

Der Bremsbelag-Hersteller TMD Friction in Hamm wird durch Mitarbeiterfehler immer effizienter.

17 Investition in die Zukunft

Zwei beispielhafte Projekte der Unternehmen BASF und Fuchs für mehr Wettbewerbsfähigkeit.

18 Mainz: the place to Biotech

Die Standortentwickler von Biomindz haben noch viel vor.

20 Gemeinsam stark

Wie die Sozialpartner im Umbruch zusammenarbeiten.

22 Regionalentwicklung

Wovon es abhängt, wie eine Region sich verändert.



PORTRÄT

Foto: Joshua Murat

VOR ORT



Foto: Frank Eppeler



06

Firmenchef Thomas Schroeder macht seiner Belegschaft Mut zur Veränderung. Zum Beispiel mit einer offenen Fehlerkultur.

24 Tipps für Führungskräfte

Wie Sie in Phasen der Veränderung Orientierung geben können.

26 Tipps für Beschäftigte

So bringen Sie sich im Wandel sinnvoll ein.

28 So gelingt der Quereinstieg

Wer sich qualifiziert, hat in der Chemieindustrie top Chancen.

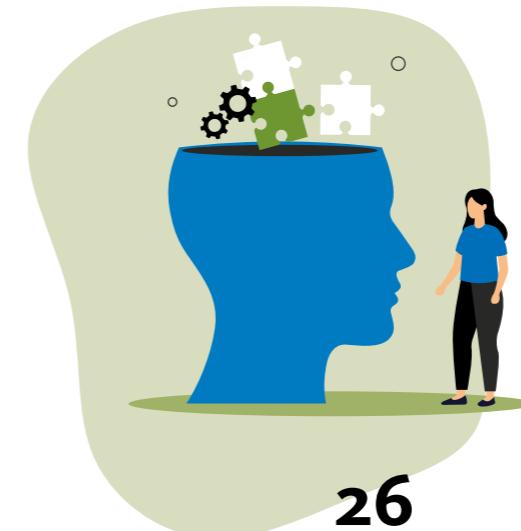
30 Zehn Fragen an ...

Fußballmanager Christian Heidel.

31 Quiz

Nehmen Sie an unserem Gewinnspiel teil.

Illustration: Carina Geiermann



26

Tipps für Beschäftigte: Zum Beispiel, wie man seine Gedanken besser lenkt.

30

Zehn Fragen an Christian Heidel.

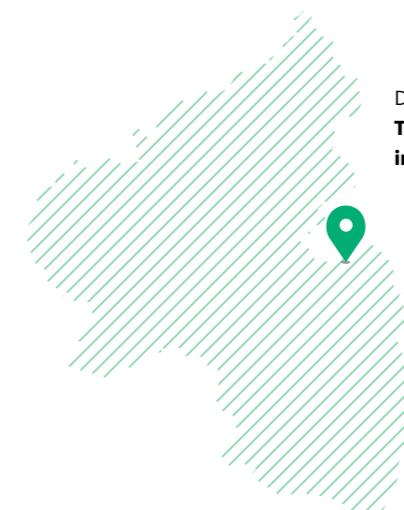


Foto: Mainz 05



Thomas Schroeder prägt die Unternehmenskultur: Für ihn zählt vor allem gegenseitige Wertschätzung und radikale Fehlerfreundlichkeit. „Technik kann man kaufen, Menschen nicht“, sagt er.

Von Wasser und ein wenig Wahnsinn



Diesmal im Fokus:
**Thomas Schroeder von Sotin
in Bad Kreuznach**

TEXT ULRICH HALASZ
FOTOS JOSHUA MURAT



Wandel? Aber klar doch – bloß mit Augenmaß und offener Kommunikation. Bei Sotin in Bad Kreuznach zeigt Geschäftsführer Thomas Schroeder, wie Veränderung im Kleinen beginnt – und im Großen gelingt

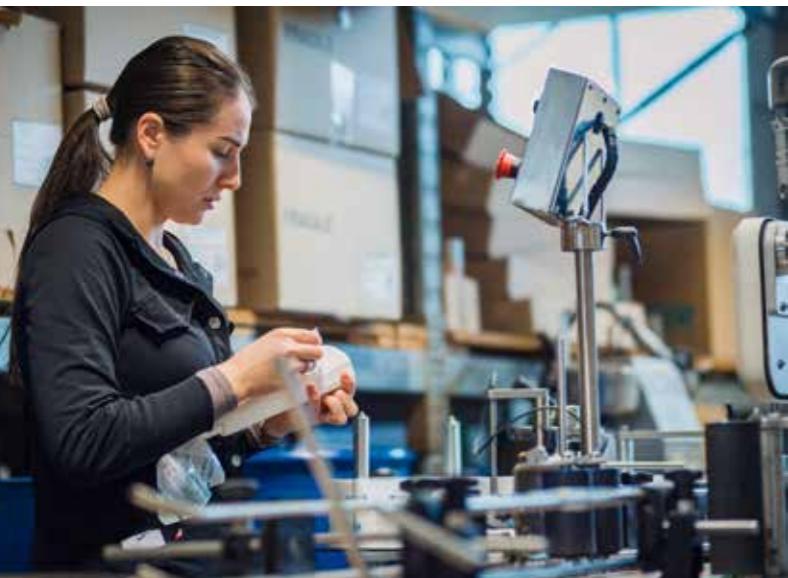
Links neben dem Eingang steht er: unscheinbar, aus Metall und Glas, mit ein paar Tasten. Nichts wäre besonders an diesem stinknormalen Wasserspender im Vorraum des Bad Kreuznacher Familienunternehmens Sotin. Für Geschäftsführer Thomas Schroeder aber ist das Gerät ein Symbol – für Veränderung. „Das war eine der besten Entscheidungen der letzten Jahre“, sagt Schroeder und grinst. Früher, erzählt er, seien bei Sotin jedes Jahr rund 600 Kästen Mineralwasser gekauft und durch die Gegend gefahren worden. Erst voll, dann leer. Jetzt füllen die Mitarbeiter ihre Trinkflaschen einfach hier auf. „Das ist nachhaltiger, einfacher – und passt zu uns.“ Manchmal beginnt Wandel also mit frischem Wasser.

Vom Lehrling zum Geschäftsführer

Thomas Schroeder, 60, freundliche Augen, lebhafte Stimme, grünes Polohemd, läuft an diesem Herbstmorgen durch die Produktionshallen und erzählt, was sich hier mit den Jahren alles verändert hat. Und wenn das einer beurteilen kann, dann er: „Eigentlich bin ich ja schon mein ganzes Leben hier!“

1977 gründete Schroeders Vater gemeinsam mit einem Partner den Betrieb – anfänglich vor allem als Hersteller von Reinigungsmitteln für den Kraftfahrzeugbereich. Schon als Schüler füllte der

Effizienz: Mit fast derselben Belegschaft produziert Sotin heute die 20-fache Produktmenge wie früher.



„Wir haben uns technisch und in der Rezeptur in all den Jahren weiterentwickelt, aber es war immer eher Evolution als Disruption“

THOMAS SCHROEDER

junge Thomas für 5 D-Mark die Stunde Scheibenklar für eine Supermarktkette ab. „Bis drei Uhr morgens, weil um sieben der Kunde kam.“

Von der Pike auf lernte Schroeder also das Tagesgeschäft im väterlichen Betrieb – und entschied sich nach dem Abi dann doch für einen neuen Weg: Universität statt Betrieb. Was folgte, war eine Lehre fürs Leben. „Ich hab das erste halbe Jahr sehr korrekt, das nächste halbe Jahr sehr erfolglos Chemie studiert.“ Wieder dieses jungenhafte Grinsen. Damals habe er begriffen: „Ich möchte mit Menschen arbeiten – mit Mitarbeitenden, Kunden. Nur chemische Verbindungen im Labor, das reicht mir nicht.“

Schroeder pfiff auf die akademische Laufbahn, kehrte zurück zu Sotin und lernte Industriekaufmann. Später wurde er Prokurist. Und leitet das Unternehmen jetzt seit 23 Jahren als Geschäftsführer.

Stärke in der Nische gefunden

Eine lange Zeit – mit stetem Wandel und vielen Veränderungen. So sorgte vor Jahren ein Firmenzukauf für die Spezialisierung auf Heizkesselreinigung. Eine Nische, wie Schroeder sagt, „mit der sich große Hersteller kaum beschäftigen – und genau das ist unsere Stärke“.

Wandel? Ja, klar – aber Schritt für Schritt. „Wir haben uns technisch und in der Rezeptur in all den Jahren weiterentwickelt, aber es war eher Evolution als Disruption.“ Neue Rohstoffe, neue Anlagen, effizientere Prozesse: Heute produziert Sotin mit fast derselben Mannschaft die 20-fache Menge wie früher.

Zwar sei man in seiner Branche noch vergleichsweise analog unterwegs. „Wir kaufen Rohstoffe, mischen sie, füllen sie ab und verschicken das Produkt.“ Trotzdem sei Sotin heute deutlich digitaler als früher. „Wir haben ein modernes Warenwirtschaftssystem eingeführt“, erzählt Schroeder beim Gang durch die Hallen – eine tiefgreifende Veränderung im Arbeitsalltag. Das gefiel anfangs beileibe nicht jedem Sotinaner. „Früher ging es doch auch ohne, haben viele Kollegen gesagt.“

Schroeder nahm sich Zeit für viele Gespräche, versuchte, die Leute mitzunehmen. Seine Botschaft: Ja, anfangs wird es knirschen, vielleicht ein halbes Jahr lang. Aber dann könne man die Früchte der Mühe ernten. Und so war's am Ende auch. „Was früher halbe Tage an Kalkulation und Rechenarbeit brauchte, geht mit dem neuen System in zwei Minuten. Heute sagen viele: ‚Wenn wir das System nicht hätten, wären wir längst tot.‘“

Wertschätzung, Fehlerfreundlichkeit, und: Ängste ernst nehmen

Für Schroeder ist klar: Technische Innovationen kann man zwar kaufen. Aber sie erfolgreich zu implementieren – das geht nur im Team. „Die Mitarbeiter sind das Herzstück!“ Deshalb sei es entscheidend, sie bei Umbrüchen mitzunehmen – ehrlich, offen, auf Augenhöhe. „Man muss die Ängste der Leute ernst nehmen. Und man muss ihnen immer die Wahrheit sagen.“

Und da sei noch was, sagt der Chef. Man habe ein Motto hier im Betrieb, das sich bewährt habe: „Gegenseitige Wertschätzung, radikale Fehlerfreundlichkeit und ein bisschen Wahnsinn – so arbeiten wir hier zusammen.“ Wer durch die Flure von Sotin geht, spürt, dass diese Mischung funktioniert. Fluktuation in der Belegschaft? So gut wie keine. Stattdessen ein Team, das miteinander lacht, diskutiert – und gern auch Ideen spinnt. Und die dürfen auch mal durchaus abseitig sein – ein wenig Wahnsinn eben.

Wandel im Kleinen wie im Großen

Wandel, so Schroeder, müsse man nicht fürchten, sondern ihm mit offenen Augen begegnen. „Veränderung ist Teil des Lebens – manchmal Segen, manchmal sicher auch Fluch. Definitiv beides.“ Kontinuität in einer Firma wie Sotin sei wichtig, nur einschlafen dürfe man eben nicht. „Die Welt da draußen tut das ja auch nicht.“

Am Ende des Gesprächs steht er noch einmal vor dem Wasserspender, draußen am Eingang. „Wandel heißt ja nicht immer: alles umkrempeln. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die zeigen, dass man verstanden hat, worum's geht.“ Und wenn's nur frisches Wasser ist ... ●

INFO

eco-N₂ – Die grüne Revolution

Bei der Heizungswartung müssen Handwerker den Druck im Ausdehnungsgefäß ausgleichen. Jahrzehntelang geschah das mit Aerosoldosen voller Treibhausgase – bis Sotin die umweltfreundliche Alternative erfand: eco-N₂, ein tragbares Gefäßfüllsystem, das mit klimaneutralem Stickstoff arbeitet.

Das Gerät machte das Unternehmen bundesweit bekannt und wurde mit dem Innovationspreis Rheinland-Pfalz sowie dem Responsible-Care-Landespreis ausgezeichnet. Dabei entstand die Innovation eigentlich aus einer Niederlage heraus: Lange Zeit hatte Sotin die Aerosoldosen selbst produziert – bis man den Großauftrag plötzlich verlor. „Das war damals bitter. Aber genau daraus ist eco-N₂ entstanden – eine echte kleine Revolution“, sagt Thomas Schroeder. Heute ist das System ein Umsatzrenner – mit zweistelligen jährlichen Wachstumsraten.

Über Sotin

Seit fast fünf Jahrzehnten produziert Sotin in Bad Kreuznach Reinigungs- und Pflegemittel für die Heizungs- und Sanitärbranche. Aus den Anfängen mit Kfz- und Industriereinigern entwickelte sich ein hochspezialisierter Mittelständler, der heute in Deutschland führend bei Produkten zur Heizkesselreinigung ist. Rund 25 Beschäftigte arbeiten hier – viele seit Jahrzehnten.

Chemie-Welt im Umbruch

TEXT BARBARA AUER

Die Chemie- und Pharmaindustrie in Rheinland-Pfalz durchlebt eine Zeit radikaler Veränderungen, die Unternehmen massiv belasten und fordern. Was Transformation im Detail bedeutet – hier ein paar Beispiele

1

Klimaschutz ist ein Muss

Für 41 Prozent der Industrieunternehmen in Deutschland hat die Reduzierung der CO₂-Emissionen die höchste strategische Priorität.

Das ergab jüngst das Dekarbonisierungsbarometer der Beratungsgesellschaft Ernst & Young. Nur mit Klimaschutz-Maßnahmen bleiben Betriebe wettbewerbsfähig und tragen zur Umsetzung der Klimaziele bei. Sechs von zehn Unternehmen planen, ihre Investitionen in die Dekarbonisierung trotz schwieriger Konjunktur weiter zu steigern. Rheinland-Pfalz soll Klimaneutralität übrigens schon bis 2040 erreichen, vier Jahre früher als auf Bundesebene.



2

Betriebe brauchen Digitalisierung

Seit Corona hat sich die Geschwindigkeit der Digitalisierung in der Chemieindustrie um 56 Prozent erhöht!

Das zeigt der Digitalisierungsindex des Instituts der deutschen Wirtschaft. Betriebe digitalisieren etwa Verwaltungsfunktionen, Kundenschnittstellen oder die Auftragsverfolgung. Auch in der Entwicklung können digitale Werkzeuge wie die automatisierte chemische Synthese genutzt werden: das heißt, chemische Reaktionen werden maschinell gesteuert. Für die Unternehmen der Branche ist Digitalisierung ein wichtiger Hebel, um effizienter zu werden und die Kosten zu senken.



„Transformation ist für uns der Schlüssel, um unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Sie verlangt Mut, neue Wege zu gehen und das Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation zu finden“

DR. PETER MROSIK,
GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER DER PROFINE GROUP

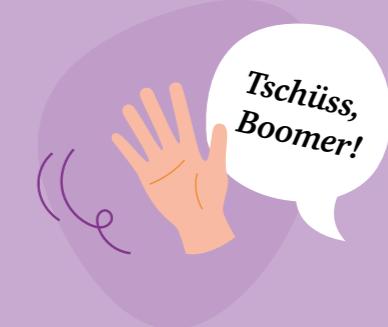
Illustrationen: Carina Geiermann

Viele Kollegen gehen in Rente

In den Berufen der Chemieindustrie verlässt in den kommenden zehn Jahren bundesweit rund jeder Vierte altersbedingt den Arbeitsmarkt – insgesamt mehr als 1,5 Millionen Arbeitskräfte der Generation Boomer!

Deshalb brauchen die Betriebe weiterhin viele Fachkräfte, selbst wenn die Nachfrage nach neuen Arbeitskräften durch die schlechte Konjunktur aktuell gedämpft wird. Im Jahressdurchschnitt 2024 konnten mehr als 71.000 offene Stellen in branchentypischen Berufen rechnerisch nicht mit passend qualifizierten Arbeitslosen besetzt werden. Das liegt auch daran, dass in den Betrieben neue Skills benötigt werden: etwa für Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

3



4

Die Globalisierung läuft rückwärts

Die weltweiten wirtschaftlichen und geopolitischen Verflechtungen werden weniger, insbesondere seit 2020. Sie sind aktuell auf dem niedrigsten Stand seit Beginn des Jahrhunderts.

Das ergab eine Studie des Beratungsunternehmens Deloitte. Verantwortlich sind Machtkämpfe unter Staaten, etwa durch Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine und Handelskonflikte zwischen den USA und China. Für Unternehmen bedeutet das mehr Unsicherheiten bei den Lieferketten und im Export. Beispiel: Im September kündigte US-Präsident Donald Trump 100-prozentige Zölle auf den Import von Arzneimitteln an: ein Schock für hiesige Pharma-Exporteure. Dass der Export in wichtige Absatzmärkte schwieriger wird, hat dazu beigetragen, dass die Produktion hierzulande zurückgegangen ist (siehe Grafik).

Die Betriebe produzieren weniger
Produktionsindex der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Rheinland-Pfalz, 2018=100



Quelle: Statistisches Landesamt RLP



Foto: Divyanski - stock.adobe.com

Warum ist Wandel so schwer?

TEXT BARBARA AUER

Schon seit Jahren sind die Begriffe Transformation und Strukturwandel allgegenwärtig. Doch was bedeuten sie genau? Und was ist an der Veränderung eigentlich so schwierig? Wir.Hier. hat Antworten

HERAUSFORDERUNGEN

Schwerlast-Transport für eine Raffinerie: Der Umbruch erfordert auch eine Anpassung vieler Anlagen.

Strukturwandel und Transformation – was ist der Unterschied?

Transformation ist ein tiefgreifender Wandel, der auf Megatrends wie Digitalisierung oder Klimaschutz beruht. Er wird von Politik und Wirtschaft gestaltet und gesteuert. Zum Beispiel hin zur Elektromobilität und zur Klimaneutralität.

Strukturwandel dagegen ist eine Veränderung der Wirtschaftsstruktur, die sich etwa aus besserer Technik, neuer Konkurrenz oder veränderter Nachfrage ergibt. Sie kann nur begrenzt beeinflusst werden. Ein Beispiel ist der Niedergang der Kohlebergbauindustrie im Ruhrgebiet.

Was von beidem trifft auf die Chemieindustrie eher zu?

Experte Andreas Ogrinz vom Bundesbeitgeberverband Chemie (BAVC) sagt: „Den Wandel in unserer Branche würde ich eher als Strukturwandel bezeichnen. Auslöser sind zum Beispiel Veränderungen der globalen Konkurrenzverhältnisse, eine Nachfragerchwäche in anderen Bran-

chen und technologische Veränderungen.“ Auf die Ursachen haben die Unternehmen keinen Einfluss.

Gleichzeitig hat die ganze Branche auch die Transformation zu bewältigen – durch Digitalisierung, Klimaschutz, Demografie und die Veränderung der internationalen Verflechtungen.

Was ist für Betriebe die schwierigste Herausforderung?

„Über allem steht die Herausforderung, wettbewerbsfähig zu bleiben“, betont Experte Ogrinz. Das sei deshalb so schwierig, weil Energie-, aber auch Rohstoff- und Arbeitskosten in Deutschland viel höher sind als in vielen anderen Ländern. „Das macht den Chemiestandort Deutschland zurzeit nicht besonders attraktiv.“ Besonders energieintensive Sparten wie die Grundstoffchemie leiden darunter.

Der Verband der Chemischen Industrie (VCI) befragte Mitgliedsunternehmen dazu, was für sie die größten Belastungen sind. Spitzenreiter noch vor den Rohstoff-, Energie- und Arbeitskosten ist die aufwendige Bürokratie und Regulierung (siehe Grafik). Für Ökonomen sind hohe Bürokratiekosten ein „strukturelles“ Problem – weil sie die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen und so die Wirtschaftsstruktur verändern können.



Foto: BAVC

„Über allem steht die Herausforderung, wettbewerbsfähig zu bleiben“

ANDREAS OGRINZ, GESCHÄFTSFÜHRER FÜR DIE THEMEN FACHKRÄFTE, INNOVATION UND EUROPA BEIM BAVC

Warum ist die Chemieindustrie besonders stark vom Wandel betroffen?

Der Veränderungsdruck betrifft zwar alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Aber die Chemie erlebt ihn besonders stark. Die Gründe: „Erstens, unsere Branche agiert sehr global und spürt deshalb die weltweiten Probleme stärker“, so Ogrinz. Zweitens sei sie besonders energieintensiv und kohlenstoffintensiv – daher stärker als andere von der Dekarbonisierung betroffen, also der Reduzierung von CO2-Emissionen.

Laut Statistischem Bundesamt ist die Chemieindustrie mit Abstand die energieintensivste Branche in Deutschland. Sie benötigt etwa im Schnitt fast neunmal so viel Energie wie beispielsweise die Autoindustrie und ihre Zulieferer, und 16-mal so viel wie der Maschinenbau.

Was bedeutet der Umbruch für die Jobs?

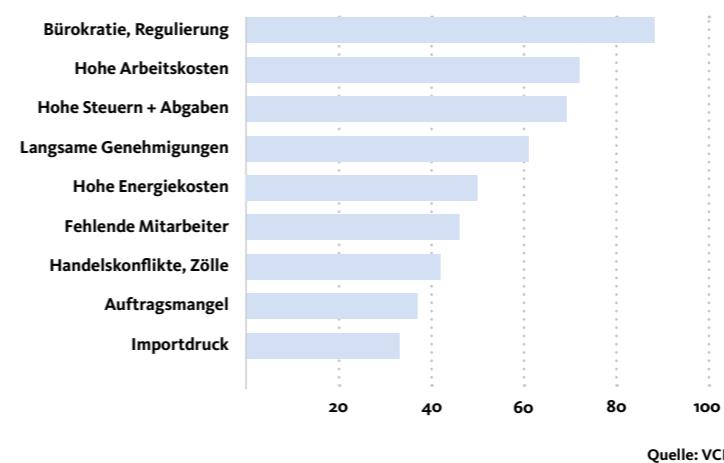
Während bestimmte Tätigkeiten in Zukunft weniger gefragt sein werden, brauchen die Unternehmen auf anderen Gebieten ganz neues Know-how. Ogrinz spricht von „Fachkräftekparadox“: Selbst wenn Unternehmen teilweise in bestimmten Bereichen ihr Personal reduzieren, herrscht trotzdem Fachkräftemangel. Im Jahr 2025 benötigen Arbeitgeber im Schnitt 169 Tage, um eine offene Stelle zu besetzen. Vor vier Jahren lag der Schnitt noch bei 118 Tagen.

Denn in den Betrieben sind zunehmend hoch spezialisierte Skills gefragt. Daher wird Qualifizierung auch immer wichtiger. Führungskräfte müssten darauf hinwirken, ihre Teams für den Wandel fit zu machen, so Ogrinz. Und: „Jeder Einzelne muss aber auch bereit sein, sich selbst zu verändern.“

STATISTIK

Die größten Belastungen

Anteil der Unternehmen, die schwer und sehr schwer belastet sind, in Prozent



Kreativität schafft Verbesserung

TEXT BARBARA AUER
FOTOS FRANK EPPLER

Anja Stommel hebt beim Bremsbelag-Hersteller TMD Friction das kreative Potenzial der Belegschaft: als Ideenmanagerin. Hier erzählt sie, wie das Werk in Hamm (Sieg) mit vielen kleinen und großen Verbesserungen seine Zukunft sichert



Die Aufgabe von Anja Stommel (links) ist es, das kreative Potenzial der Mitarbeiter zu wecken und zu nutzen.

In Hamm entstehen Produkte, die lebenswichtig für den Straßenverkehr sind: Bremsbeläge für Nutzfahrzeuge. Aus verschiedenen Mischungen werden sie in Form gepresst und im Härteofen gebacken. Rund 11 Millionen Stück pro Jahr! Der Kostendruck in der Automobil-Zulieferindustrie ist groß – deshalb ist jede Idee, wie noch effizienter produziert werden kann, Gold wert.

„Die Spezialisten für Verbesserungen sind alle Mitarbeitenden, die direkt hier am Standort arbeiten“, sagt Anja Stommel. Die 50-Jährige kümmert sich bei TMD Friction als CI-Coach (CI steht für Continuous Improvement) und Ideenmanagerin um das kontinuierliche Verbesserungsmanagement an diesem Standort: So nennt man es, wenn Unternehmen systematisch und laufend ihre Prozesse durch kleine, schrittweise Veränderungen optimieren.

160 neue Impulse in einem Workshop

Die Ideen fließen über verschiedene Wege ein. Etwa über ein softwaregestütztes System, in dem alle Vorschläge eingereicht werden können, sowie durch Workshops und Schulungen, in denen weitere Ideen entstehen.

Im vergangenen Jahr trafen sich zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus allen Abteilungen mit dem gesamten Management-Team zu einem Workshop, um neue Ideen zu diskutieren und kanalisierten – der erste Workshop dieser Größenordnung bisher. Die Ergebnisse waren beeindruckend: 160 neue Vorschläge an einem Tag. Das CI-Team hofft darauf, den Erfolg mit dem kommenden Workshop zu wiederholen.

Vom Einzelhandel in die Industrie

Mit Veränderung hat Stommel auch persönlich Erfahrung. Sie startete ins Berufsleben als gelernte Einzelhandelskauffrau. „Nach ein paar Jahren dachte ich mir: Diesen Job will ich nicht noch 40 Jahre lang machen.“ Deshalb ging sie zu TMD Friction. Zunächst arbeitete sie am Hauptsitz in Leverkusen – und erhielt 2006 die Möglichkeit, sich zur Facilitatorin schulen zu lassen. „Das sind Kollegen, die anderen Mitarbeitern das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements vermitteln.“ Dafür absolvierte



„Wir sparen Zeit und Kosten, indem wir Prozesse effizienter gestalten“

ANJA STOMMEL,
CI-COACH UND IDEENMANAGERIN

Stommel eine zehntägige Ausbildung. In den folgenden Jahren kamen weitere Schulungen hinzu und 2012 wechselte sie an den Standort in Hamm (Sieg). So viel Veränderung in ihrem Berufsleben hätte Stommel zuvor selbst nicht für möglich gehalten. „Wenn mir früher jemand gesagt hätte, dass ich mich mal vor große Gruppen stelle und Workshops leite, hätte ich das nicht geglaubt.“

Kreative Lösungen für nachhaltige Verbesserungen

Und solche Workshops sind heute wichtiger denn je. Denn die Branche durchlebt schwierige Zeiten. „Man muss sich nur die allgemeine wirtschaftliche Lage anschauen und die Veränderungen, die überall in der Industrie stattfinden“, schildert Stommel. „Gerade in dieser Zeit der Transformation brauchen wir jede noch so kleine Idee.“

Alle Vorschläge werden auf Umsetzbarkeit und Nutzen geprüft. Stommel: „Unser Fokus bei den Verbesserungen, die wir umsetzen, liegt auf der Arbeitssicherheit, unseren Qualitätsstandards und der Effizienzsteigerung.“

Über TMD Friction



„Alle Mitarbeitenden hier am Standort sind auch Spezialisten für Verbesserungen“

ANJA STOMMEL

Die Belegschaft entwickelt zum Beispiel Möglichkeiten, Störungen an den Anlagen zu verhindern, Rohstoffe, Energie und Materialkosten zu sparen und Schwachstellen zu identifizieren. Ein Beispiel: „Der Kauf eines 3D-Druckers erlaubt uns, unsere Ausgaben zu senken, indem wir einen Teil der benötigten Ersatzteile und Werkzeuge selbst herstellen. Dies steigert zugleich unsere Flexibilität“, erklärt Stommel.

Ein wahrer Schatz ist ihre Übersicht mit den Ideen, die kurz-, mittel- oder langfristig umgesetzt werden. Momentan stehen darauf 70 Verbesserungen. Allerdings ist der Prozess stets in Bewegung: Denn in den Köpfen der Mitarbeitenden kommen ganz häufig schon wieder neue Gedanken hinzu. ●

TMD Friction ist ein führender globaler Anbieter von hochwertigen Bremsbelaglösungen für die Automobil- und Bremsenindustrie. Das Unternehmen entwickelt und produziert Scheibenbremsbeläge und Trommelbremsbeläge für Pkws und Nutzfahrzeuge. Seit 1878 stellt sich TMD Friction der Herausforderung, Mobilität sicherer zu machen – und hat sich seitdem als weltweit führender Spezialist für Reibungstechnologie etabliert. TMD Friction beliefert Fahrzeughersteller mit Premiumprodukten für die Erstausstattung sowie den internationalen Ersatzteilmarkt mit den renommierten Marken Textar, Mintex, Don, Pagid, Cobreq und Bendix. Mit über 100 Jahren Erfahrung und Kompetenz im Bereich Motorsport umfasst das Portfolio für den Rennsport auch Hochleistungs-Bremsbeläge der Marken Pagid Racing und Mintex Racing, die selbst unter extremen Bedingungen höchste Bremsleistung gewährleisten.

Mit einem globalen Netzwerk von mehr als 4.200 Reibungsexperten weltweit und Standorten in Europa, im Nahen Osten, den USA, Brasilien, Mexiko, China und Japan ist TMD Friction eine treibende Kraft für eine sichere und nachhaltige Zukunft der Mobilität.

Zukunft braucht Investition



2

1

Fuchs produziert Elektrolyte fürs E-Auto

Bisher kamen Elektrolytlösungen für die Batterien von E-Autos hauptsächlich aus Asien. Jetzt aber auch aus der Westpfalz! Im Herbst 2024 eröffnete der Schmierstoff-Spezialist Fuchs in Kaiserslautern die erste deutsche Produktionsanlage. Bis zu 20.000 Tonnen Elektrolyte verlassen pro Jahr das Werk.

Fuchs hatte sich bereits 2022 am Unternehmen E-Lyte Innovations beteiligt. Die Partner bauten in Kaiserslautern eine hochautomatisierte Anlage, die den Herstellungsprozess revolutioniert. Weil sie die Rohstoffzufuhr präzise steuert, sinkt der Lösemittelverbrauch für die Reinigung. Das Projekt wurde durch das Umweltinnovationsprogramm gefördert. Der Vorstandsvorsitzende Stefan Fuchs sagt: „Mit unserer Expertise im Bereich der Schmierstoffe und Funktionsflüssigkeiten können wir nun den gesamten Bedarf entlang des Lebenszyklus einer Batterie abdecken.“

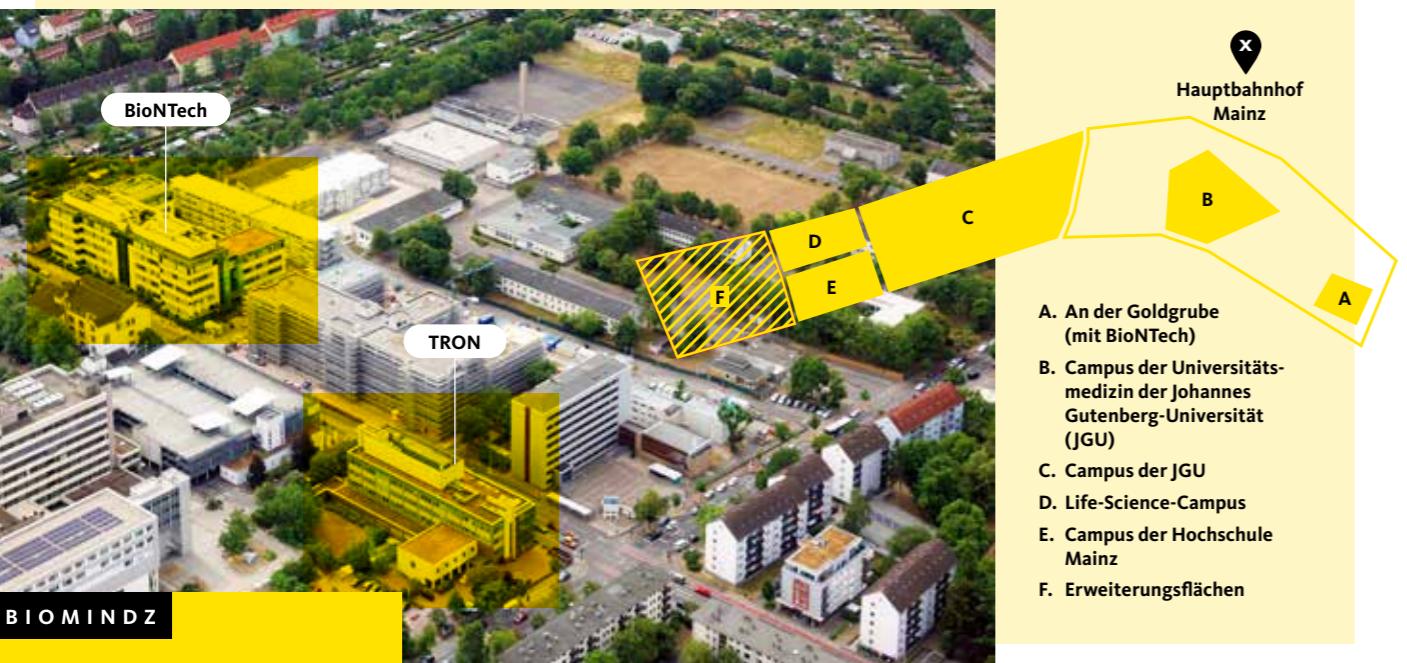


Foto: Fuchs
Feierliche Eröffnung mit dem Vorstandsvorsitzenden Stefan Fuchs (links): Die hochautomatisierte Produktionslinie in Kaiserslautern ist seit Herbst 2024 in Betrieb.

Die Goldgrube

BioNTech erwies sich für Mainz als Segen und machte die Stadt zu einer der reichsten Deutschlands. Reiner Glücksfall? Keineswegs! Felix Wälde von der Standortentwicklung biomindz schildert, wie man die Basis für Erfolge schafft

TEXT ELKE BIEBER



Vor Corona war Mainz vor allem für die Fastnacht und für Wein bekannt. Heute steht die Stadt für Aufschwung und Biotechnologie. Ein Grund: BioNTech. Das Unternehmen, das die mRNA-Technologie jahrelang vorangetrieben hatte, erzielte in der Pandemie mit seinem Impfstoff den weltweiten Durchbruch. Für Mainz hieß das: In kürzester Zeit verdoppelte sich das Bruttoinlandsprodukt (der Wert der erwirtschafteten Güter und Dienstleistungen) pro Kopf nahezu.

Mainz zählt damit zu den reichsten Städten Deutschlands. Es punktet mit wachsender Beschäftigten- und Einwohnerzahl. Unternehmen schätzen die funktionierenden Business-Netzwerke, die

interessanten Möglichkeiten für Gründer und die engen Hochschul-Wirtschafts-Kooperationen.

All das kam nicht aus heiterem Himmel. Eine solide Wissenschaft ist die Basis. Hinzu kommt eine unterstützende Infrastruktur. Schon vor Jahrzehnten förderten Mainz und das Land Rheinland-Pfalz ein Gründerzentrum mit Laboren. „Einer der Mieter hieß eben BioNTech“, erzählt Felix Wälde, Geschäftsführer der biomindz Standortentwicklungsgesellschaft Mainz mbH. Dass vor allem Life Sciences die Wirtschaft beflügeln, bereits lange vor der Pandemie, ist das Ergebnis beharrlicher Transformationspolitik. Der Wandel erhält durch die Stadt Mainz und



„Manche Erfolgsfaktoren sind übertragbar: der Schulterschluss von Stadt und Land oder die gezielte Förderung von Hochschulprojekten und Ausgründungen“

FELIX WÄLDER, BIOMINDZ

biomindz einen Extra-Schub. Denn Biotechnologie und Life Sciences sind hier von strategischer Bedeutung. In rasantem Tempo erschließen sie neue Labor- und Gewerbeblächen – der Bedarf ist groß, und ebenso die Ambitionen. Schon jetzt zieht sich eine Biotechnologie-Achse quer durch die Stadt: vom citynahen Ex-Kasernengebiet „An der Goldgrube“, wo BioNTech seinen Hauptsitz hat, über den Campus der Johannes-Gutenberg-Universität (JGU) bis zum Life-Science-Campus.

Auf diesem Boom ist Druck

Der kurz- bis mittelfristige Plan: die weiteren Kasernenblächen und das Areal des Life-Science-Campus ausbauen. Büros und Labore, Inkubatorzentren, ein Wohnungs- und Gewerbe-Mix sowie Gastronomie bieten Platz für Unternehmen, Start-ups und die Mitarbeitenden. Die Fertigstellung der insgesamt zwölf Hektar auf dem Life-Science-Campus soll in fünf bis zehn Jahren geschehen. Zusätzlich sind eine nachhaltige Verkehrsanbindung, eine internationale Schule, bilinguale Kindertagesstätten und neue Grünflächen vorgesehen.

Falls das nicht reicht: In Mainz stehen langfristig weitere bis zu 50 Hektar zum Gründen, Ansiedeln und Wachsen bereit. Warum dies in Mainz schneller vorangeht als anderswo, begründet Felix Walder so: „Diese Projekte haben hohe Priorität mit entsprechendem Druck drauf. Außerdem entwickeln auf dem Life-Science-Campus regionale Bauträger und inter-

nationale Projektentwickler wie Kadans Science Partner ihre innovativen Gebäudekonzepte mit hoher Expertise.“

Neuere Bauprojekte, etwa von Novo Nordisk, Xylem Analytics oder der Forschungsgesellschaft TRON, erhöhen die Herausforderung, noch mehr Akteure zu vernetzen. Wälde nennt ein Beispiel: „Viermal im Jahr veranstalten wir das Biotech- und Life-Science-Meetup. Da treffen sich 150 bis 200 Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, auch aus der Immobilienwirtschaft, zum niedrigschwlligen Austausch. Schöne Ergebnisse sind, dass sich Unternehmensfinanzierungen ergeben, Projektpartner finden und Interessierte an Mietobjekten kommen.“

Der Segen darf nicht nur von einer Firma und einer spezialisierten Branche abhängen, sagt Wälde. „Wir schauen, dass wir offen für benachbarte und andere zukunftsweisende Technologien bleiben.“ Dazu gehören Materialwissenschaft und Agrartechnologie ebenso wie das Potenzial bestehender Firmen in Mainz, etwa des Spezialglassherstellers Schott oder des Unternehmens Dilas Diodenlaser.

Mainz möchte lebenswert sein

„Wir sind froh, dass die Stadt Mainz sich aktiv um sehr gute Rahmenbedingungen für Familien und für Bildung einsetzt“, sagt Wälde. Zum Beispiel eine gute Kita-Versorgung, mehr bilinguale Kitas und internationale Schulabschlüsse sowie ein steigendes Angebot an Ausbildungsplätzen. Denn wer Fachkräfte anziehen will, sollte etwas zu bieten haben. ●

KENNZAHLEN

Mainz, wie es wächst und lacht

	Mainz 2015	Mainz 2025	Veränderung	Deutschland
Bevölkerungszahl (Hauptwohnsitz)	209.660	224.684	+ 7,2%	+ 1,7 %
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	219.885 (Dez. 2014)	257.764 (Dez. 2024)	+ 17,2 %	+ 16,7 %
Arbeitslosenquote	6,9 %	6,0 %	- 0,9 %-Punkte	+ 0,1 %-Punkte
BIP pro Kopf	54.001 Euro (2024)	111.150 Euro (2024)	+ 106 % (2015-2024)	+ 38 % (2015-2024)

Quellen: Statistisches Bundesamt, Statistische Informationen zur Stadtentwicklung 2015 (Landeshauptstadt Mainz), Agentur für Arbeit, Statista, mainz.de

„Kein Stein bleibt auf dem anderen“

Was die Transformation für Betriebe bedeutet und wie die Sozialpartner den Wandel gemeinsam mit der Politik begleiten: Das fragte Wir.Hier. Dr. Bernd Vogler, den Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Chemie Rheinland-Pfalz

INTERVIEW BARBARA AUER



Foto: AGV Chemie RLP

Was sind für die Unternehmen derzeit die größten Herausforderungen?

Die chemische Industrie steht mitten in einem tiefgreifenden Umbruch – kein Stein bleibt auf dem anderen. Die Unternehmen sehen sich mit massiven Herausforderungen konfrontiert: extrem hohen Energiekosten, unklaren politischen Vorgaben, wachsendem Fachkräftemangel und einem enormen Druck, gleichzeitig wettbewerbsfähiger, digitaler und nachhaltiger zu werden. Viele Betriebe müssen ihre Strukturen neu ausrichten, Prozesse und Produktionen verändern und sich im globalen Wettbewerb behaupten.

Diese Situation verunsichert Führungskräfte wie Beschäftigte. Aber klar ist auch: Wir brauchen diesen Wandel, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Branche befindet sich in einer Phase der Konsolidierung und Restrukturierung, die Kraft kostet, aber notwendig ist.

Also ist der Wandel auch eine Chance?

Ja, wenn wir jetzt die richtigen Weichen stellen, können daraus auch Chancen entstehen – für innovative Produkte, effizientere Prozesse und neue Geschäftsmodelle.

Entscheidend ist, dass die Politik endlich Rahmenbedingungen schafft, die Investitionen ermöglichen und Wettbewerbsfähigkeit sichern. Wir brauchen eine echte Produktivitätsoffensive, sonst droht der Standort den Anschluss zu verlieren.

Wie unterstützen die Chemieverbände RLP ihre Mitgliedsunternehmen in dieser Phase?

Unsere Aufgabe ist es, den Wandel aktiv zu gestalten. Wir setzen uns dafür ein, dass die Unternehmen in Rheinland-Pfalz investieren, modernisieren und Arbeitsplätze sichern können. Dafür braucht es verlässliche Rahmenbedingungen – mit weniger Regulierung und schnelleren Genehmigungsverfahren.

Bezahlbare Energie und Löhne sind die Grundlage unserer industriellen Wettbewerbsfähigkeit. Wenn diese Balance verloren geht, wandern Produktion und Wertschöpfung ab. Das müssen wir verhindern – mit einer Politik, die die industrielle Basis stärkt.

Welche Einflussmöglichkeiten hat der Verband in der Politik?

Wir vertreten die Interessen der Branche in politischen Entscheidungsprozessen, bringen Studien und Fachwissen ein und fördern konkrete Projekte. Gleichzeitig unterstützen wir unsere Mitglieder mit Netzwerken, Förderinitiativen und Beratung – besonders bei Innovation, Digitalisierung und Fachkräfteförderung.

Unser Ziel ist klar: Die Chemiebranche in Rheinland-Pfalz soll auch künftig der Motor für Wertschöpfung, Beschäftigung und Fortschritt bleiben.

Wir sind die Stimme einer Schlüsselindustrie – und diese bringen wir aktiv ein. Das tun wir durch direkte Gespräche mit politischen Entscheidungsträgern, durch Stellungnahmen zu Gesetzen, durch Studien und öffentliche Initiativen. Unser Ziel ist, dass politische Entscheidungen zur Realität in den Betrieben passen – und nicht an ihr vorbeigehen.

Haben Sie ein Beispiel?

Ein Beispiel ist die Reform der EU-Chemikalienverordnung REACH. Hier haben wir uns erfolgreich dafür eingesetzt, dass übermäßig pauschale Eingriffe abgemildert und Übergangsfristen verlängert wurden.

Auch auf Landesebene arbeiten wir intensiv daran, dass Infrastruktur und Standortpolitik den Anforderungen einer modernen Industrie entsprechen. Ohne funktionierende Verkehrswege und eine verlässliche Energieversorgung gibt es keine erfolgreiche Transformation.

Wie arbeiten Sie in Sachen Transformation mit der Gewerkschaft zusammen?

Die Transformation betrifft Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen – und deshalb braucht es starke Sozialpartner. Arbeitgeber und die Gewerkschaft IG BCE ziehen hier in Rheinland-Pfalz an einem Strang. Wir arbeiten gemeinsam daran, die Industrie zukunftsfähig und die Arbeitsplätze sicher zu halten. In Projekten, Tarifinitiativen und Weiterbildungsoffensiven bündeln

wir Kräfte, um Fachkräfte zu sichern, Qualifizierung auszubauen und die Beschäftigten auf neue Technologien vorzubereiten. Natürlich gibt es auch unterschiedliche Positionen – das ist normal. Entscheidend ist, dass wir im Dialog bleiben und Lösungen entwickeln, die wirtschaftlich tragfähig und sozial verantwortungsvoll sind.

Wo konkret haben Arbeitgeberverband und Gewerkschaft zum Beispiel gemeinsame Nenner?

Wir teilen viele Grundüberzeugungen mit der IGBCE – insbesondere, dass die Chemie eine Schlüsselrolle im industriellen Wandel spielt. Beide Seiten wollen Arbeitsplätze sichern und die Industrie fit für die Zukunft machen. Unterschiede gibt es beim Tempo und bei der

„Entscheidend ist, dass wir im Dialog bleiben und Lösungen entwickeln, die wirtschaftlich tragfähig und sozial verantwortungsvoll sind“

DR. BERND VOGLER

Belastung der Betriebe: Wir sehen die Gefahr, dass überzogene Regulierung und überhastete Zielvorgaben Investitionen verhindern. Der Clean Industrial Deal zum Beispiel darf kein Bürokratiemonster werden, sondern muss die Industrie befähigen, innovativ und wettbewerbsfähig zu sein.

Natürlich zeigen sich in den Tarifrunden unterschiedliche Sichtweisen. Die IG BCE stellt verständlicherweise die Interessen der Beschäftigten in den Vordergrund, während wir als Arbeitgeber die wirtschaftliche Realität und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen im Blick behalten müssen.

Worauf kommt es in der Tarifrunde an?

In der aktuellen Situation gibt es keinen Verhandlungsspielraum: Viele Betriebe stehen unter massivem Kostendruck, restrukturieren oder kämpfen um ihre Wettbewerbsfähigkeit. Tarifforderungen dürfen nicht das gefährden, was wir gemeinsam erhalten wollen: gute Arbeitsplätze in einer starken Industrie. Wir brauchen einen grundlegenden Wandel, der wieder industrielles Wachstum ermöglicht und nicht verhindert. Und Tarifrunden, die die Realität in den Betrieben abbilden. ●

Aufsteigen, stillstehen oder absacken?

TEXT ELKE BIEBER

Wovon hängt es eigentlich ab, wie eine Stadt oder Region durch den Strukturwandel kommt? Christian Oberst, Experte für Regionalentwicklung am Institut der deutschen Wirtschaft, hat darauf interessante Antworten



„Sich von einem niedrigeren Niveau hochzuarbeiten, das macht eine Aufsteigerregion aus“

CHRISTIAN OBERST



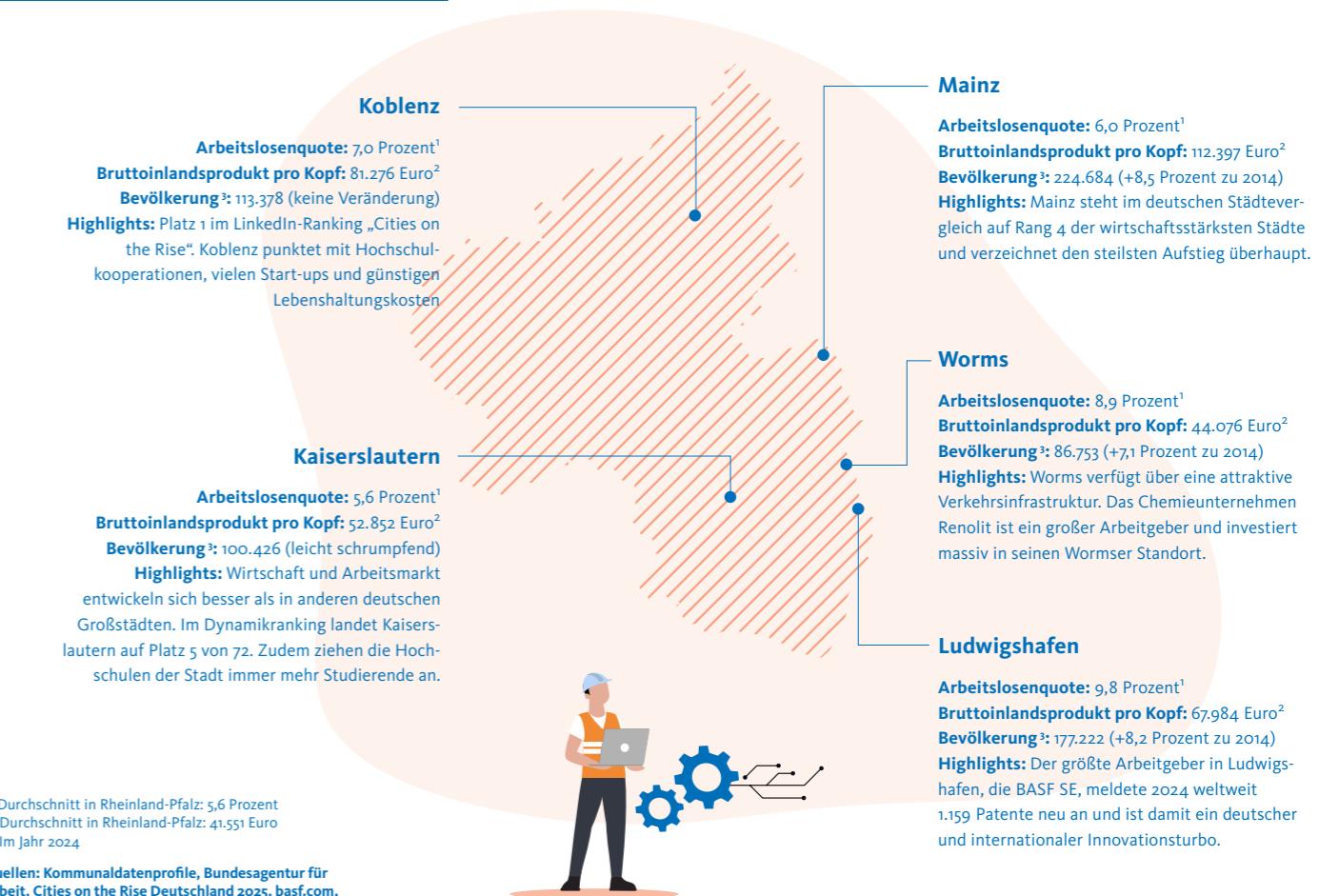
Der Strukturwandel wirft Licht und Schatten, auch auf Rheinland-Pfalz. Die Effekte der vier Megatrends – Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und die Veränderungen der internationalen Arbeitsteilung – sind zwischen Eifel und Rhein-Main äußerst verschieden. Warum die eine Region eine Turbo-Entwicklung erlebt und die andere schrumpft, damit befassen sich Regionalökonomen wie Christian Oberst. Sie vergleichen zum Beispiel die Entwicklung der Arbeitslosenquote, der Wirtschaftskraft und der Bevölkerung. Einer Regionalstudie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IWD) zufolge schneidet Rheinland-Pfalz dabei besser ab als beispielsweise NRW oder Niedersachsen, allerdings nicht so gut wie Bayern. „Man muss sich aber nicht immer mit der Spitzenregion München vergleichen“, sagt Oberst, Mitautor der Studie.

Schwache Städte können Aufsteiger sein
Der Experte rät zu einem genauen Blick auf die Ausgangssituation einer Region oder Stadt. So musste Pirmasens unter anderem den Verlust seiner Schuhindustrie verkraften – die Produktion findet heute an ausländischen Standorten statt. In der westpfälzischen Stadt sind Arbeitslosigkeit und öffentliche Verschuldung hoch. Die Bevölkerung schrumpft. Doch im Unterschied zu anderen Zentren kann Pirmasens mit günstigen Mieten und Wachstum in der Digitalbranche punkten. „Sich von einem niedrigeren Niveau hochzuarbeiten, das macht eine Aufsteigerregion aus“, erklärt Oberst. „Selbst wenn es die Betroffenen noch nicht unmittelbar spüren: Unter anderem diese vorteilhaften Entwicklungen deuten auf günstige Perspektiven hin.“

So wichtig sind Hochschulen

Ein anderes Beispiel ist Koblenz: Die Zahl der Beschäftigten steigt. Hochschulen vernetzen Hightech-Akteure miteinander. Start-ups haben gute Bedingungen. „Koblenz ist Spitzenreiter bei KI und Industriepartnerschaften“, sagt Oberst. „Hinzu kommt eine sehr gute Verkehrsanbindung.“ Trotz der recht hohen Wirtschaftskraft der Stadt am Deutschen Eck sind die Lebenshaltungskosten moderat. Eine Top-Infrastruktur für Forschung und Entwicklung gilt als Trumpf, um Innovationen und Wachstum zu erzeugen. Oberst meint: Dieses günstige Umfeld entsteht nicht allein durch Förderungen. Die Politik vor Ort sollte vor allem Bürokratie mindern, um Neuent-

INDUSTRIESTÄDTE IM WANDEL



wicklungen zu erleichtern. Ebenso kommt es auf ein gründungsfreundliches Klima an. Und: Tech-Zentren sollten zum Bedarf und zu den Stärken passen. „Wenn alle Regionen auf Technologiezentren setzen, dann verpufft der Effekt“, mahnt der Experte.

Die richtigen Qualifikationen zählen

Mit dem Strukturwandel verändern sich die Qualifikationsanforderungen. Regionen, die von einer alten Industrie wie dem Bergbau abhängen, haben typischerweise viele Arbeitskräfte, die sich nicht mehr gut vermitteln lassen. Dieser Skill-Mismatch (fehlende Passung) bedeutet oft Arbeitslosigkeit.

Dafür gibt es mehrere Lösungen. Transformationsregionen brauchen Qualifizierungsstrategien. Regionen mit starkem Wandel, Integrationsfähigkeit und hohem Wachstum sind Gewinner des Strukturwandels. „Unternehmen können am Standort die notwendigen Fachkräfte qualifizieren und ansonsten gezielt Arbeitskräfte aus dem In- und Ausland anwerben. Beide sind enorm wichtig“, sagt Christian Oberst. „Ein bezahlbares Wohnangebot erleichtert die Anwerbung erheblich.“ Unternehmen könnten unter

anderem über Mitarbeiterwohnungen helfen und an Attraktivität gewinnen.

Steht dem Wandel jedoch kein Wachstum gegenüber, droht Stagnation oder gar eine Abwärtsspirale. Überalterung und Abwanderung verstärken dies. Bevölkerungsverluste gibt es beispielsweise in der Westeifel. „Verantwortliche müssen schauen, dass sie trotzdem ein gutes Versorgungslevel halten, etwa im Gesundheits- und Bildungsbereich“, sagt Oberst. Die Kunst in der Regionalpolitik sei es, nicht zu viel Geld in veraltete Strukturen zu stecken und nötige Anpassungen zu erkennen. Kostenintensive Schritte zur Dekarbonisierung sowie Wachstumschancen gelte es zu unterstützen.

Selbst aktiv werden ist dabei der Clou, um fitter zu werden. Weiterbildung kann sich auf neue To-dos im Unternehmen beziehen. Oder auf Skills, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt sind. Immer hilfreich: Vernetzung. „Engagement stärkt den Zusammenhalt“, sagt Oberst. Es verbessert die Lebensqualität im Umfeld und auch die eigene. Ein Zusatzplus: Man probiert sich ohne Druck aus und erwirbt Fertigkeiten, die für einen künftigen Job zählen können. ●



Vom Zweifel zur Zuversicht – Führen in der Transformation

Gerade in der Veränderung kommt es auf die Führungskräfte an. Wer Orientierung geben will, braucht Empathie und Klarheit.

Veränderungsexpertin Andrea Montua erklärt, wie das gelingen kann

INTERVIEW ELKE BIEBER

Welche Fragen bewegen Beschäftigte in der Transformation?

Das hängt von der Phase ab: In akuten Krisen dominieren existenzielle Sorgen („Was passiert mit meinem Arbeitsplatz?“), bei langfristig angekündigten Veränderungen eher strategische Fragen („Warum passiert das?“). Starke Veränderungen lösen oft einen Anflug von Schock aus – wie stark, hängt nicht zuletzt von der persönlichen Lebenssituation ab.

Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte?

Viele Führungskräfte stecken in einer Art Sandwichrolle: Selbst vom Change betroffen, sollen sie Wegweiser sein. Oft sind sie skeptisch gegenüber dem Wandel – gerade, wenn sie schon viele Veränderungen erlebt haben. Dabei unterschätzen sie oft ihren Einfluss. Wichtig ist, sie frühzeitig einzubinden und ihnen das Vorhaben zu erläutern, sie also zu Betei-

ligen machen. Nicht jeder fühlt sich fit für einen Change und braucht dann zusätzliche Skills, zum Beispiel für das Führen schwieriger Mitarbeitergespräche. Hier ist Fingerspitzengefühl nötig, um die Führungskräfte entsprechend weiterzuentwickeln. Ist unüberwindbarer Widerstand zu befürchten, holt man sich in Veränderungssituationen oft neue Führungskräfte herein, die mit Energie in die neue Richtung gehen.

Welche Skills brauchen Führungskräfte im Change?

Sie müssen ihr Team durch unsichere Zeiten führen – auch wenn sie selbst betrofen sind. Das erfordert Empathie, Klarheit, Engagement, Kommunikation und die Fähigkeit, unangenehme Entscheidungen zu treffen.

Was macht gutes Transformationsmanagement aus?

Eine klare Analyse: Was verändert sich konkret, was bedeutet das für die Menschen, für die Kultur? Daraus ergibt sich eine Roadmap mit Maßnahmen, mit strategischer Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung der Führungskräfte.

Was sind typische Fallstricke?

Ein Change Leader, der im Herzen keiner ist. Fehlende Begleitung. Mangelnde Kommunikation. Schwache Führung.

Wie gewinnt man die Belegschaft?

Durch echte Wertschätzung, transparente Kommunikation und Beteiligung. Formate wie Workshops oder informelle Treffen mit Führungskräften helfen, Nähe und Vertrauen aufzubauen. ●

Zur Person

Andrea Montua ist Inhaberin der Hamburger Beratungsagentur MontuaPartner Communications (MPC). MPC widmet sich dem Schwerpunkt Transformations- und Changeprozesse sowie der strategischen Planung interner Unternehmenskommunikation.

CHECKLISTE

Führen im Wandel – 5 Dos & Don'ts

DOS

- ✓ **Selbstreflexion:** Was bedeutet die Veränderung für mich? Welche Skills benötige ich, um in dieser Lage professionell zu führen? Was macht mir Sorgen? Brauche ich vielleicht einen Coach?
- ✓ **Empathie zeigen:** Nehmen Sie Sorgen anderer ernst, hören Sie aktiv zu und erkennen Sie an, dass Veränderung emotional herausfordernd sein kann.
- ✓ **Klarheit schaffen:** Geben Sie Orientierung, indem Sie von Beginn an erklären, warum die Transformation und schwierige Schritte notwendig sind und wohin die Reise geht.
- ✓ **Vorbild sein:** Leben Sie den Wandel aktiv vor – mit Offenheit, Lernbereitschaft und einem lösungsorientierten Mindset. Planen Sie Ihre eigene Veränderung.
- ✓ **Beteiligung ermöglichen:** Binden Sie Mitarbeitende ein, zum Beispiel durch Workshops oder Dialogformate. Das stärkt Vertrauen und Akzeptanz.

DON'TS

- ✗ **Fokus auf das Negative:** Wer Negatives erwartet, bekommt es oft auch.
- ✗ **Veränderung schönreden:** Vermeiden Sie es, den Ernst der Lage oder schwierige Entscheidungen zu beschönigen. Ehrlichkeit schafft mehr Vertrauen als Optimismus um jeden Preis.
- ✗ **In Bewährtem verharren:** Alte Prozesse und Strukturen zu verteidigen oder auf Dauer in den passiven Widerstand zu gehen, blockiert den Wandel.
- ✗ **Mitarbeitende überfordern:** Erste Abwehrreaktionen sind erwartbar. Achten Sie daher in Kommunikation und Umsetzung auf das richtige Tempo und Maß, statt zu vieles auf einmal zu starten.
- ✗ **Konflikte meiden:** Schwierige Gespräche gehören dazu. Wer sie aufschiebt, riskiert Unmut und Gerüchte.
- ✗ **Führung als Einbahnstraße verstehen:** Transformation gelingt nicht im Alleingang. Führung schließt ein, Feedback zuzulassen und gemeinsam zu lernen.

Bleibt alles anders ...

**Die Arbeitswelt verändert sich rasant.
Warum ist das eigentlich so anstrengend?
Und wie gelingt es uns, daraus das Beste zu machen und Neuem offen zu begegnen?
Wir.Hier. hat mit Experten gesprochen**

TEXT ULRICH HALASZ

Puh, was für ein Tempo. Neue Prozesse, neue Berufe, neue Technologien und von hinten rauscht jetzt ja auch noch der KI-Express heran. Viel los also in unserer Arbeitswelt. Kein Wunder, dass wir daran zu knabbern haben. „Veränderungen sind anstrengend, sie kosten uns Energie“, sagt Professor Volker Busch, Neurowissenschaftler an der Uniklinik Regensburg. „Wenn wir etwas Neues lernen, verarbeiten wir das hochkortikal, in der äußersten Schale des Gehirns. Da wird aber viel Zucker verbrannt, bis zu 20 Prozent der Tagesskalorien.“ Gewohnheiten dagegen seien wie ein Energiesparprogramm des Hirns – und entsprechend weniger anstrengend.

So, gut zu wissen. Bloß: Wie kommen wir denn jetzt besser mit dem ständigen „Change“ zurecht? Und wie finden wir eigentlich heraus, wo unsere Stärken liegen, was wir wirklich gut können? Anruf bei Lena Bierwirth in Köln. Seit vielen Jahren begleitet die Wirtschaftspsychologin in ihrer Rolle als Coachin und Beraterin der Transformationsberatung 3k Beschäftigte durch Phasen des Umbruchs. Sie sagt: „Jenseits der großen Schlagworte wie Transformation oder Strukturwandel geschieht Veränderung immer auch auf einer sehr persönlichen Ebene.“

Betroffene reagierten in entsprechenden Situationen sehr unterschiedlich. Was den einen motiviere, löse beim nächsten Stress aus. Umso wichtiger sei es, den Blick zunächst nach innen zu richten. Bierwirth: „Selbstreflexion ist dabei der Schlüssel, um sich selbst zu steuern – und dadurch auch im Außen wirksam zu bleiben.“

Wie das geht, das verraten die fünf Experten-Tipps auf dieser Seite. →

Der Boxenstopp

Selbstreflexion beginnt mit einem bewussten Innehalten. Coachin Lena Bierwirth: „Ein innerer Boxenstopp schafft Klarheit über den eigenen Handlungsspielraum – und damit über die nächsten Schritte.“

Hier sind fünf Fragen für einen klaren Kopf:

- Wo stehe ich gerade in diesem Veränderungsprozess?*
- Was löst die Situation in mir aus – und warum?*
- Was kann ich beeinflussen – und was nicht?*
- Was möchte ich ändern oder mir konkret vornehmen?*
- Wer oder was kann mich unterstützen?*

1

Stärken erkennen

Selbstreflexion heißt auch, eigene Stärken ins Blickfeld zu rücken – und sich Feedback einzuholen. Kollegen oder der Freundeskreis könnten hier Ansprechpartner sein.

Fünf Fragen zur Selbstanalyse:

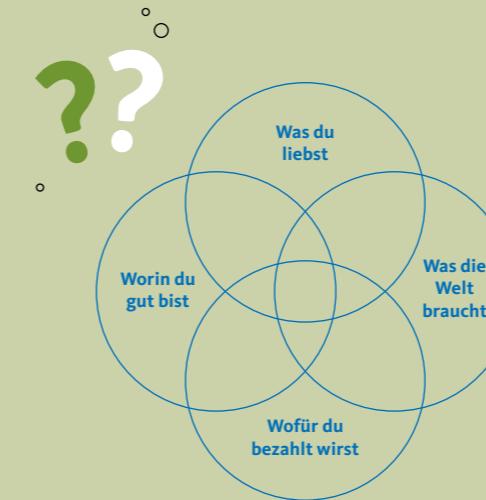
- In welchen Situationen erleben mich andere am wirksamsten?*
- Was gibt mir Energie – und was strengt mich an?*
- Wofür werde ich um Rat gefragt?*
- Was loben andere an mir?*
- Was hat mich erfolgreich gemacht?*

Wir.Hier.-Tipp: Schreiben Sie sich die Antworten auf. Und führen Sie sich dabei konkrete Zeiträume vor Augen, zum Beispiel die letzten drei Monate. Diese sogenannte Timeline-Methode macht sichtbar, was Sie aus- und stark macht.

Illustrationen: Carina Geiermann

2

3



Finden Sie Ihr „Warum“

Das Wort Ikigai stammt aus dem Japanischen und bedeutet so viel wie „das, wofür es sich lohnt, morgens aufzustehen.“ Dahinter steckt eine einfache, aber kraftvolle Idee: Zufriedenheit entsteht dort, wo sich vier Dinge überschneiden:

Was du liebst. Worin du gut bist. Was die Welt braucht. Wofür du bezahlt wirst.

In der Mitte dieser vier Kreise liegt das persönliche Ikigai – der innere Antrieb, der Sinn und Richtung gibt.

Wir.Hier.-Tipp: Schreiben Sie zu jedem der vier Punkte drei Stichworte auf. Wo sich die Themen überschneiden, zeigt sich Ihr Kermotiv – und damit der Kompass für Entscheidungen und Veränderung.

4

Hinterfragen Sie sich!

Coachin Bierwirth: „Unsere Gedanken prägen, wie wir Veränderung erleben. Statt in reaktiven Mustern zu verharren, hilft ein entwicklungsorientiertes Denken.“

Statt...

- Das bringt doch alles nichts.** → *Wie kann ich Sinn hineinbringen?*
- Was ich mache, ist egal.** → *Wo habe ich Einfluss?*
- Das war schon immer so.** → *Was kann ich daraus lernen?*

Dieser Mindshift – vom Problemfokus hin zu Gestaltungsenergie – verändert nicht nur die Haltung, sondern auch das Erleben von Transformation.

5



Haben Sie Mut!

Veränderung braucht Vertrauen – in sich selbst, in andere und in den Prozess. Ein Blick zurück auf frühere erfolgreiche Veränderungen kann helfen: Wann hat es schon einmal gut geklappt? Welche Ressourcen haben mich damals gestärkt? Welche habe ich weiterentwickelt? „Diese Erfahrungen stärken das Vertrauen und machen mutig für anstehende Veränderungen“, so 3k-Coachin Lena Bierwirth.



LENA BIERWIRTH,
WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIN
UND COACHIN BEI 3K

So geht der Quereinstieg in die Chemie

TEXT ELKE BIEBER

Die Chemieindustrie sucht Fachkräfte für Produktion und Wartung. Auch Menschen ohne Berufsabschluss oder aus dem Handwerk können die nötigen Skills erwerben. Dozent und Prüfer Eugen Polskoi erklärt mögliche Wege dafür



KARRIERECHANCEN NUTZEN

Aus der Backstube in die Chemie? Warum nicht! Das Know-how über Mischungen und chemische Prozesse ist jedenfalls nützlich und eine gute Basis für gezielte Qualifizierungen.

Foto: VisionPro - stock.adobe.com

Selbst wenn es mit der Konjunktur nicht rundläuft: Die Chemie- und Pharma-industrie sucht Fachkräfte. Dies gilt vor allem für Technik, Instandhaltung, Produktion und Logistik. Der Grund: Viele Ältere gehen in Rente. Zugleich rücken zu wenige junge Leute nach.

Wie der Bundesarbeitgeberverband Chemie meldet, bieten sich für den Quereinstieg der Chemikanten- und Pharmakantenberuf an. Ebenso sind Wechsler in die Berufe Industriemechaniker, Anlagenmechaniker und Elektro-niker sowie in die Bereiche Verpackung und Logistik willkommen.

Darum ist die Chemiebranche für Berufswechsler attraktiv

Das ist eine Chance, neu durchzustarten, und zwar für Branchenfremde und für Menschen ohne Berufsabschluss. „Die

Chemieindustrie zahlt gut und bietet attraktive, per Tarif geregelte Arbeitsbedin-gungen“, sagt Industriemeister und IHK-Prüfer Eugen Polskoi. Er bildet in Zwölf-Monats-Kursen Quereinsteiger zur Produktionsfachkraft Chemie weiter.

Das Gute am Quereinstieg: Die eigenen Skills zählen!

Die Kursteilnehmer kommen aus unter-schiedlichen Berufen und Branchen. Dazu zählen Handwerksberufe wie Bäcker, Dach-decker, Anlagenmechaniker und Köche. Auch industrienehe Berufe wie die Fach-kraft für Lagerlogistik und Industriemecha-niker sind vertreten. Was sie bereits kön-nen, nützt.

„Anlagenmechanikern braucht man nicht mehr zu erklären, wie man Rohre montiert“, sagt Eugen Polskoi. „Und Bäcker kennen sich gut mit Mischungsverhältnis-sen, Säuren, Basen und Salzen aus.“

Menschen ohne Ausbildung sind oft per Zeitarbeit in die Chemie gekommen und wollen bleiben. Sie können mit ihrer Betriebspraxis punkten.

Ihnen gemeinsam sind Zielstrebigkeit und Verantwortungsbewusstsein, wie Polskoi beobachtet: „Alle machen den Ab-schluss. Viele haben bereits eine Familie und möchten vorankommen.“

In der Chemieindustrie führen verschiedene Wege zum Ziel

Mehrere Einrichtungen bieten berufsbe-gleitende Qualifizierungen für Chemiebe-rufe an. Wer sich in Polskois Chemie-Berufe Akademie zur Produktionsfachkraft Che-mie weiterentwickelt, muss zur Abschluss-prüfung 36 Monate Produktionserfahrung in einem chemischen Bereich vorweisen. Sich auf die Prüfung vorzubereiten, ge-schieht neben dem eigentlichen Job.

Der Quereinstieg in die Chemie kann allerdings auch durch eine ganz neue Be-rufsausbildung erfolgen. Studierende oder Fachkräfte, die im bisher erlernten Beruf unzufrieden sind, haben als späte Azubis in den Mangelberufen durchaus Chancen.

Darüber hinaus hat unter anderem die BASF eigene Programme: Das Unterneh-men sucht unter Interessierten, die eine ab geschlossene Ausbildung oder Berufserfah-rung in der Chemieindustrie haben,



„Branchenwechsler und Menschen mit Migrationshintergrund sind ideale Quereinsteiger. Viele wissen nicht, dass man berufsbegleitend einen IHK-Abschluss nachholen kann“

EUGEN POLSKOI,
DOZENT

geeignete Kandidaten aus. Diese erhalten vier Jahre lang BASF-interne berufsbegleitende Qualifizierungen zum Chemikanten. Dann legen sie die Prüfung vor der IHK ab. Auch andere Unternehmen richten sich mit ihren Angeboten ausdrücklich an Quereinsteiger.

Neustart für Un- und Angelernte: Die Agentur für Arbeit hilft

Die Bundesagentur für Arbeit fördert Un- und Angelernte. Eine berufsbegleitende Option ist die Teilqualifizierung: Statt ei-nen Ausbildungsberuf komplett am Stück zu lernen, wie es Jugendliche nach der Schule tun, gibt es mehrere Ausbildungs-module. Interessierte ab 25 Jahren absol-vieren diese Module nacheinander. Pausen sind möglich. Insgesamt kommt man auf nur zwei Drittel der sonst üblichen Ausbil-dungsdauer, bis die Abschlussprüfung an-steht.

Die Bundesagentur für Arbeit unter-stützt dies beispielsweise mit der Übernah-me von Fahrt-, Unterbringungs- und Kinderbetreuungskosten. Auch die Teilqua-lifizierung selbst ist förderfähig. Erste An-laufstelle für Beschäftigte ist das eigene Unternehmen. Arbeitssuchende wenden sich an die örtliche Arbeitsagentur.

Die Teilqualifizierung ist in vielen Be-rufen möglich. Dazu gehören die Fachkraft für Lagerlogistik, Industrieelektriker, In-dustriemechaniker und Maschinen- und Anlagenführer. Sie alle sind in der Chemie-industrie sehr gefragt. ●

10 Fragen an ...

Christian Heidel. Der Fußballmanager, 62, hat den Club Mainz 05 geprägt wie kaum ein anderer – als Strategie und mutiger Entscheider. Hier spricht er über Wendepunkte, Vertrauen in Menschen und warum er manchmal gern sein Hund wäre

F R A G E N : E L K E B I E B E R



INTERVIEW

Foto: Mainz 05

Wie starten Sie morgens in den Tag?

Früh – mit einem Kaffee und den Nachrichten.

Sie gelten als Architekt des Mainzer Fußballwunders.

Was war der Wendepunkt?

Der erste Aufstieg von Mainz 05 in die Bundesliga 2004 unter Trainer Jürgen Klopp wird stets etwas Besonderes bleiben. Wir sind in den beiden Jahren zuvor zweimal denkbar knapp und bitter am letzten Spieltag im Aufstiegsrennen gescheitert. Die ganze Nation hat mit uns gefühlt. Als wir es im dritten Anlauf schafften, war der Jubel auch außerhalb von Mainz groß.

Was trug am meisten zum Transformationserfolg bei?

Ich sage immer: Der Trainer ist der wichtigste Mann. Da haben wir mit unseren Personalentscheidungen in den vergangenen 25 Jahren nicht so schlecht gelegen.

Sie haben einige Trainer mit unkonventionellen Ansätzen verpflichtet. Wie erkennt man, ob ein Mensch oder eine Idee zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist?

Viele Klubs verpflichten Trainer, weil sie einen großen Namen haben. Uns ist wichtiger, dass der Trainer zu uns als Verein passt. Wir geben gern einen Vertrauensvorschuss und lassen Raum dafür, an Fehlern zu wachsen.

Wie gehen Sie mit Niederlagen um?

Das Gute im Fußball und im Leben ist: Schon am nächsten Tag hat man wieder die Chance, sich auf die Siegerstraße zu bringen. Aktionismus oder populistische Entscheidungen nach Rückschlägen gibt es bei uns nicht.

Welche Tipps haben Sie für schwierige Phasen?

Niemals aufzugeben und nicht aufzuhören, an sich und

seine Chance glauben. Zweifelt man, muss man Entscheidungen treffen, auch wenn sie nicht der öffentlichen Meinung entsprechen.

Wie haben Sie das Team und die Fans mitgenommen?

Als wir in einer sportlich sehr düsteren Phase im Winter 2020 zurück nach Mainz kamen, konnten wir die Angst und die Hoffnungslosigkeit in der Kabine und bei den Fans schier greifen. Wichtig war, die Köpfe freizubekommen. Wir haben uns auf unsere Stärken besonnen. Und eine eingeschworene Gemeinschaft gebildet, die sich gedacht hat: „Jetzt erst recht!“

Wie halten Sie es mit Kritik und Selbstkritik?

In der Bundesliga wirst du ständig bewertet – von Medien, Fans, der Öffentlichkeit. Durch die große Reichweite, die der Fußball hat, sind Applaus und Kritik viel lauter. Man muss sich von dem Getöse etwas entfernen. Es hilft, sich selbst nicht zu ernst zu nehmen und Freunde und Familie um sich zu haben, die einen erden und die Wahrheit sagen, auch wenn sie nicht dem entspricht, was man hören will.

Was sind Ihre nächsten Pläne?

Das wichtigste Ziel für Mainz 05 wird der Klassenerhalt bleiben, denn das allein ist in Anbetracht der starken Konkurrenz jedes Jahr ein mittelgroßes Wunder. Ein persönlicher Traum von mir ist die Teilnahme mit Mainz 05 am DFB-Pokal-Finale in Berlin.

Wenn Sie einen Tag lang eine andere Person sein könnten, welche wäre das?

Ich bin sehr zufrieden und möchte gar nicht tauschen. Vielleicht mit unserem Familienhund Manni – manchmal wäre es interessant zu wissen, was durch seinen Kopf geht, während er von uns allen verhätschelt wird. ●

Q U I Z

M I T M A C H E N

Wir.Hier.-Gewinnspiel

Sie möchten einen Airfryer mit Dampfgarer oder einen Restaurantgutschein gewinnen? Dann nehmen Sie an unserem Gewinnspiel teil! Dazu müssen Sie nur folgende Frage beantworten:

Wie viele Beschäftigte in Berufen der Chemieindustrie verlassen in den kommenden zehn Jahren altersbedingt den Arbeitsmarkt?

Die Antwort finden Sie in diesem Magazin. Nennen Sie uns die richtige Lösung und gewinnen Sie einen der nebenstehenden Preise.
Viel Glück!



Foto: Philips



Foto: Bon Bon

1. Preis
Philips Steam Airfryer: Eine Heißluft-Fritteuse mit Dampfgarer.

2. – 4. Preis
Je ein 60-Euro-Restaurantgutschein von Bon Bon mit freier Wahl aus deutschlandweit rund 10.000 Restaurants.

So können Sie teilnehmen:
Schicken Sie uns die richtige Lösung, Ihre Anschrift sowie den Namen Ihres Arbeitgebers per E-Mail an: redaktion@wir-hier.de

Einsendeschluss ist der **1. Februar 2026**.

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter der Chemie- und Pharmaunternehmen in Rheinland-Pfalz. Eine Teilnahme über Gewinnspielclubs oder sonstige gewerbliche Dienstleister ist ausgeschlossen. Die Gewinner werden unter allen richtigen Einsendungen ausgelost. Veranstalter der Wir.Hier.-Gewinnspiele und Verantwortlicher im Sinne der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH. Die Namens- und Adressdaten werden ausschließlich zur Durchführung des Gewinnspiels und der Zusendung von Gewinnen auf Grundlage von Artikel 6 Abs. 1 lit. b DS-GVO erhoben, verarbeitet und im Gewinnfall an Logistik-Dienstleister weitergegeben. Eine anderweitige Übermittlung erfolgt nicht. Die Erhebung und Verarbeitung der Daten ist für die Teilnahme am Gewinnspiel und die Zusendung eines eventuellen Gewinns notwendig. Teilnahmebedingungen in Langform: wir-hier.de/tn-gewinnspiel



I M P R E S S U M

Wir.Hier. erscheint im Verlag der
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Herausgeber: Tobias Göpel, Arbeitgeberverband
Chemie Rheinland-Pfalz e.V., Ludwigshafen

ISSN: 2567-2371

Redaktionsleiterin:
Barbara Auer (verantwortlich)

Redaktion: Elke Bieber, Ulrich Halasz,
Ursula Hellenkemper (Schlussredaktion)

Gestaltung: Carina Geiermann,
Joshua Murat (Fotografie)

Kontakt: 0221 4981-0
redaktion@wir-hier.de

Vertrieb: Tjerk Lorenz, 0221 4981-216,
vertrieb@wir-hier.de

Fragen zum Datenschutz:
datenschutz@wir-hier.de

Alle Rechte liegen beim Verlag
Rechte für Nachdruck oder
elektronische Verwertung erhalten
Sie über lizenzen@iwkoeln.de

ctp und Druck:
Warlich Druck Meckenheim GmbH,
Meckenheim



Wir versenden klimafreundlich
mit der Deutschen Post





Foto: Mainz 05

Christian Heidel

Fußballmanager Mainz 05,
62 Jahre alt

„Wir haben in Mainz schon viele Situationen gemeistert, in denen uns bereits alle abgeschrieben hatten. Noch nie hat es ein Team im europäischen Profifußball geschafft, die Klasse zu halten mit nur sechs Punkten aus einer Halbserie – bis wir 2021 das Unmögliche möglich gemacht haben. Der Schlüssel ist: Niemals aufzugeben und nicht aufzuhören, an sich und seine Chance zu glauben.“

10 Fragen an Christian Heidel
auf Seite 30