



ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Zukunfts-Check

Das Workshop-Verfahren zur Analyse der Zukunftsfähigkeit für Betriebe der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Berlin-Brandenburg

ZUKUNFTS- CHECK

Vorbemerkung

Das Team „Transformation der IG Metall Baden-Württemberg“ hat mit dem „Zukunfts-Check“ ein ausgezeichnetes Workshop-Format entwickelt, mit dem Betriebsrats- und Vertrauenskörper-Gremien die Zukunftsfähigkeit ihrer Betriebe besser einschätzen können (www.zukunfts-check.de). Der „Zukunfts-Check“ kann selbstverständlich auch sozialpartnerschaftlich von Betriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam durchgeführt werden. Wir danken dem Team „Transformation“ für seine wertvolle Arbeit und dafür, dass wir im ReTraNetz Berlin-Brandenburg das Workshop-Verfahren nutzen dürfen.

Einführung

Klimawandel, Demografie, Wirtschaftskrise, Dekarbonisierung, Krieg, Digitalisierung, Fachkräftemangel ... die Liste sozialer, ökonomischer, technologischer und ökologischer Entwicklungen ist lang. Als Individuen sind wir mit den daraus resultierenden Veränderungen konfrontiert – ebenso wie Geschäftsführungen, Betriebsräte und Beschäftigte in den Betrieben. Lösungen müssen gefunden werden, um die Arbeit zu sichern und neue Felder der Wertschöpfung zu entdecken. Im ersten Schritt muss die Zukunftsfähigkeit der Standorte realistisch eingeschätzt und hierauf bezogen strategische Fragen gestellt werden:

Wie gut ist der Betrieb für den Wandel aufgestellt? Wie wertschöpfend sind die Produkte und Dienstleistungen und werden sie künftig noch nachgefragt? Hat das Unternehmen eine belastbare Unternehmensstrategie und wie wird sie umgesetzt? Wie kann eine erfolgreiche Transformation im Betrieb aussehen, wo muss sie ansetzen und was sind die grundsätzlichen Erfolgsbedingungen für einen Wandel?

Diese Fragen werden im halbtägigen Workshop „Zukunfts-Check“ gemeinsam diskutiert. Ein wichtiger Ansatz, um den Entwicklungen nicht ausgeliefert zu sein, sondern proaktiv nach Lösung zu suchen, um selbstwirksam agieren, gestalten und handeln zu können! ■



Betriebsrat als strategischer Akteur – Überforderung oder reale Notwendigkeit?

Schon im Alltag haben der Betriebsrat und die Vertrauensleute viele Aufgaben vor der Brust. Um etwa Allgemeine Aufgaben (§ 80), Mitbestimmungsrechte (§ 87), Personalplanung (§ 92) und Personelle Einzelmaßnahmen (§ 99) gemäß Betriebsverfassungsgesetz umzusetzen, braucht es engagierte Gremien. Ein hohes Maß an Team- und Konfliktfähigkeit, Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen und eine stetige Weiterbildung gehören für Betriebsräte und Vertrauensleute zur allgemeinen „Jobbeschreibung“.

Heute und künftig noch viel mehr müssen Betriebsräte und Vertrauensleute zusätzlich auf Ausnahmesituationen und externe Effekte reagieren, die in den Betrieben spürbar sind und die Geschäftsfelder stark verändern. Was allgemein als Transformation beschrieben wird, findet sich ganz konkret im Betrieb: Prozesse und Abläufe werden dynamischer, Investitionsentscheidungen werden schneller getroffen und gegebenenfalls auch wieder schnell revidiert. Parallel steigt der technologische und demografische Wandel und fordert die Beschäftigten. Weiterbildung, das Bewahren von Wissen im Betrieb und der Aufbau neuer Qualifikationen (Skills) werden nötig, um als Betrieb zukunftsfähig bleiben zu können.

Der umfassende Wandel erfordert also, dass sich auch Betriebsräte und Vertrauensleute mehr als bisher mit strategischen Fragen beschäftigen müssen. Einerseits, um auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung diskutieren zu können. Andererseits, um eigene Vorstellungen von Transformation im Betrieb zu formulieren und Verbesserungen durchzusetzen.

Natürlich haben Mitbestimmung und Gestaltungsmacht von Betriebsräten und Gewerkschaften klare Grenzen, insbesondere bei wirtschaftlichen Entscheidungen. In zu vielen Unternehmen gibt es keine organisierte Interessenvertretung der Beschäftigten, entsprechend gibt es nicht einmal ein Mindestmaß an Mitbestimmung in der Transformation. Dessen ungeachtet gibt es in zahlreichen Unternehmen eine gewachsene sozialpartnerschaftliche Tradition, worauf in Zeiten von Unsicherheit und Wandel sehr gut aufgebaut werden kann.

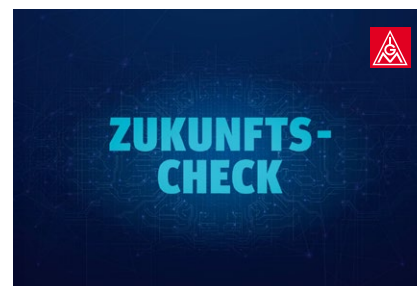
Dies ist deshalb zentral, da die Einbindung der Beschäftigten eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für ein Gelingen von Veränderungsprozessen ist. Sie müssen jede Transformation praktisch mittragen und am Arbeitsplatz umsetzen. Für den Betriebsrat und die Vertrauensleute liegt hier – neben der Geschäftsführung und Unternehmensleitung – die Notwendigkeit, sich mit strategischen Fragen der Zukunftsfähigkeit des Betriebs strukturiert zu beschäftigen. Genau dafür ist der „Zukunfts-Check“ entstanden: um den Blick zu öffnen, zu weiten und über die Zukunftsfähigkeit des eigenen Betriebs gemeinsam und strukturiert zu diskutieren. ■



Der Zukunfts-Check – abwechslungsreiche Stationen der Analyse und Bewertung

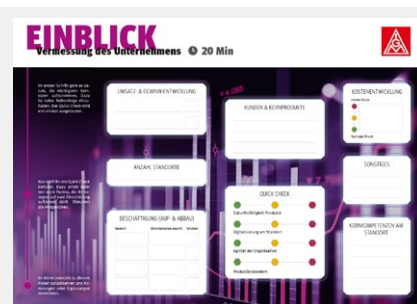


Der Workshop wird entlang unterschiedlicher Präsentations-Materialien durchgeführt. Es wechseln sich Einzel- und Gruppenbewertungen ab mit Diskussionen über den Ist-Zustand des Standorts, strategische Entwicklungen (kurz-, mittel-, langfristige) und zentrale Problembereiche am Standort. Am Ende soll für die gesamte Gruppe ein klares Gesamtbild entstehen, das nicht nur Probleme benennt, sondern auch konkrete Chancenfelder und Handlungsschwerpunkte für kurz-, mittel- und langfristige Ziele zur Verbesserung definiert.



Der Einblick

Es geht an der ersten Station um den aktuellen ökonomischen Zustand des Betriebs mittels zentraler Rahmendaten wie Beschäftigtenzahlen, Umsatz, Gewinn und Produkte und wie die unmittelbare Entwicklung in kurzer Frist bewertet wird. Die Gruppe soll die Lage am Standort anhand eines gemeinsamen Wissensstandes treffend einschätzen können und sich ihrer Kernkompetenzen versichern.



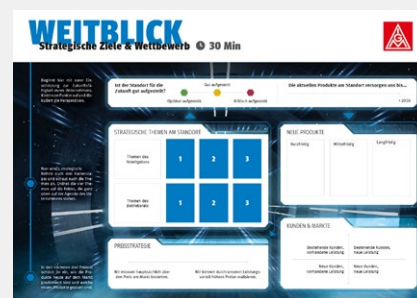
Der Ausblick

Mit einem Kartensystem werden externe Einflüsse und Trends strukturiert bewertet und nach Wichtigkeit geordnet. Es geht hier um die Sensibilität für externe Faktoren, die der Betrieb nicht direkt negativ oder positiv beeinflussen kann. Im Betrieb muss auf die eine oder andere Art damit praktisch umgegangen werden und hierbei gibt es gleichermaßen Risiken und Chancen. Der strategische Blick ist entscheidend, um mögliche Entwicklungspfade des realen Betriebes zu diskutieren und sich nicht in „politischen“ Meinungsdebatten zu verlieren.



Der Weitblick

Auch hier wird über ein Kartensystem die vorherige Debatte weitergeführt, ergänzt und die strategische Ausrichtung des Standortes noch konkreter bewertet. Unterschiedliche Prioritäten und Interessen von Arbeitgebern und Betriebsrat sollen deutlich gemacht werden. Es geht auch um die Erwägung möglicher neuer Produkte und Dienstleistungen sowie Märkte und potenzielle Kunden, die sich aus den externen Schocks und der Transformation ergeben können. Schließlich wird als „Blitzlicht“ die Zukunftsfähigkeit des Betriebs bewertet.



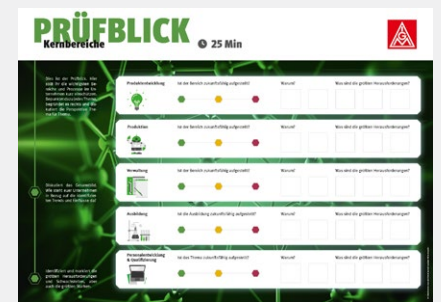
Der Schulterblick

Unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit in- und außerhalb des Betriebs mit verschiedenen Akteuren stehen hier im Mittelpunkt. Ein Wertesystem zeigt in verschiedenen Rubriken mögliche Konfliktfelder, kommunikative wie praktische Leerstellen und Verbesserungspotenziale auf. Es gilt diese Vernetzungsmöglichkeiten bei möglichen Veränderungen zu beachten und gezielt darauf aufzubauen, um den Erfolg bei der Umsetzung des Wandels zu erleichtern. Denn mehrere Schultern können größere Lasten tragen und niemand handelt ganz allein.



Der Prüfblick

Teilbereiche, wie beispielsweise Produktion, Verwaltung und Ausbildung des Unternehmens werden auf ihren Ist-Zustand und ihre Zukunftsfähigkeit geprüft und bewertet. Anschließend wird diskutiert, ob und wie die Abteilungen die herausgearbeiteten notwendigen Veränderungen umsetzen können. Oder welche Kernprobleme prioritär zu lösen sind, um eine zukunftsfähige Transformation des Gesamtbetriebs zu ermöglichen.



Fazit Zukunfts-Check

Die Botschaften und Ergebnisse aller Stationen werden in Gruppenarbeit zusammengetragen, priorisiert und lösungsorientiert diskutiert. Im Anschluss wird mit einem einzigen Punkt von der Gruppe die Zukunftsfähigkeit des Betriebs als Momentaufnahme bewertet.



Verabredungen

Aus den gewonnenen Einsichten sollen konkrete Schritte der Änderung resultieren und möglichst verbindlich festgehalten werden. Möglich sind die Einbindung der Belegschaft auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen in die strategische Debatte. Gezielte Initiativen der Betriebsräte, Vertrauensleute und Geschäftsführung. Die effektive Vernetzung mit Beratungsstrukturen wie dem ReTraNetz-BB und die Akquisition von Fördermitteln für Investitionen, eine strukturierte Weiterbildung und Qualifizierung der Belegschaft. ■





Praktische Ergebnisse und Erfahrungen

In Baden-Württemberg hat die IG Metall bis heute mehr als 100 „Zukunfts-Checks“ in unterschiedlich großen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt. Die Erfahrungen sind mehrheitlich positiv, das Workshop-Verfahren hat sich als zielführend bewährt.

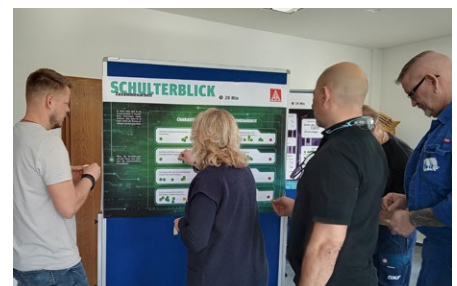
Der Einstieg in eine stärkere strategische Diskussion der Betriebsrats- und Vertrauensleute-Gremien ist gelungen – mal mit und mal ohne Teilnahme der Geschäftsführung am „Zukunfts-Check“. Dessen ungeachtet werden mit der Unternehmensführung ohnehin über den konkreten Workshop hinaus weitere strategische Fragen diskutiert, mögliche sinnvolle Änderungen im Betrieb und am Standort gemeinsam durchgesetzt und in parallelen Gremien über dessen Zukunftsfähigkeit gesprochen.

In dieser Hinsicht ist der „Zukunfts-Check“ kein Gegenkonzept zu anderen Unternehmensprozessen. Er ist vielmehr eine effektive Ergänzung für den Betriebsrat und die Beschäftigten, um eigene Positionen zu entwickeln und den Betrieb im Miteinander für den Wandel fit zu machen. Es gilt, Innovationen bei der Organisation, der technologischen Integration neuer

Maschinen, von Software und Prozessen zu formulieren und die Produktentwicklung voranzubringen. Die realen Bedarfe an Weiterbildung und Qualifizierung können so abgestimmt werden und können auf dem Weg der Transformation effektiv umgesetzt werden.

Wir als Gewerkschaftsteam im ReTraNetz Berlin-Brandenburg haben den „Zukunfts-Check“ bereits erfolgreich in Betrieben der Fahrzeug- und Zulieferindustrie durchgeführt. Die Erfahrungen sind ebenfalls durchweg positiv. Die beteiligten Gremien haben lebendige Workshops durchgeführt. Aus den Verabredungen resultierten weitere Schritte, ebenso konnten bereits Vernetzungspartner für kleine Teilprojekte in die Betriebe vermittelt werden.

Als grundsätzliche Herausforderungen stellten sich die interne Kommunikation und eine mangelnde Transparenz heraus. Es fehlt oft an einer systematischen Personalentwicklung. Die Digitalisierung in den Betrieben kommt häufig nur schleppend voran und ist wenig effizient. Positiv bewertet wird mehrheitlich die relativ gute Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, die zum Teil auch die „Zukunfts-Checks“ gemeinsam mit dem Betriebsrat durchführte. Ebenso einhellig wurden die hohe Kompetenz und Flexibilität der Belegschaften und deren Offenheit für Veränderungen betont. Als Basis für die unterschiedlichsten transformativen Anforderungen ist dies ein wichtiger Baustein für die Betriebe und Standorte. ■



Checkt mit uns ein!

Wir wollen das Workshop-Verfahren „Zukunfts-Check“ in vielen weiteren Betrieben unserer ReTraNetz-Region durchführen. Denn wir sehen ganz praktisch, dass das Tool gut funktioniert und einen wichtigen Beitrag für Betriebsräte wie Geschäftsführungen gleichermaßen bieten kann. In der Transformation sind strategische Fragen und Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit eines Standortes entscheidend. Folglich ist eine strukturierte Diskussion mit den Trägern jeder Transformation ein erster Schritt, um den Ist-Zustand und mögliche Entwicklungswege konzentriert zu betrachten.

Meldet Euch bei uns und wir machen in Absprache mit Euren Betriebsbetreuern den „Zukunfts-Check“ in Euren Betrieben! ■

Kontaktdaten ReTraNetz-BB Team:

Robert Drewnicki

Projektleiter
Tel. 0151 - 51 66 03 43
drewnicki.robert@iftp-institut.de

Jessica Haspel

Beraterin
Tel. 0151 - 17 51 13 90
haspel.jessica@iftp-institut.de

Dr. Christian Christen

Berater
Tel. 0151 - 53 28 95 89
christen.christian@iftp-institut.de



4

Auf einen Blick Zukunfts-Check

1

Zielgruppe & Beteiligte

- Betriebsrat, Vertrauensleute, aktive Beschäftigte, ggf. Geschäftsführung/HR
- Gruppengröße 4 bis max. 25 Personen moderiert vom ReTraNetz Gewerkschaftsteam
- enge Einbindung der IG Metall

2

Format & Dauer

- halbtägiger Workshop (~ 4,5 Std)
- keine Kosten für Euch oder den Betrieb
- mit dem gesamten BR/VL Gremium möglich
- interaktiver Workshop; keine Frontal-Beschallung
- 8 anschauliche Poster-Stationen mit Karten und Tischvorlagen

3

Planung & Ablauf

- Auftragsklärung bei Kontaktaufnahme
- Terminfindung & Beschlussfassung
- Durchführung „Zukunfts-Check“
- Versendung Foto-Dokumentation
- mögliche Ergebnispräsentation
- Verabredungen zu Folgeprozessen, Vernetzung

4

Mehrwert

- Sensibilisierung für strategische Zukunftsthemen im Betrieb
- Analyse der Zukunftsfähigkeit des eigenen Standortes
- steigendes Problembewusstsein
- Argumentationsfähigkeit gegenüber Arbeitgebern und in Gremien
- Priorisierung von Handlungsfeldern und Umsetzung von Veränderungen

Grafik: ReTraNetz BB/Ch. Christen



Impressum

**Regionales Transformationsnetzwerk
der Fahrzeug- und Zulieferindustrie
Berlin-Brandenburg (ReTraNetz-BB)**

Konsortialpartner/Herausgeber:
Berufsbildungswerk gemeinnützige
Bildungseinrichtung des DGB mbH (bfw)
und IFTP im bfw in Zusammenarbeit mit
der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen
Robert Drewnicki (Projektleitung)
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin
www.iftp-institut.de
www.bfw.de
www.igmetall-bbs.de

Autor:
Dr. Christian Christen
(iftp im bfw/IG Metall-Team im ReTraNetz-BB)

**Ein ausführlicher Ergebnisbericht der bisher
in Berlin-Brandenburg durchgeführten
Zukunftschecks ist veröffentlicht unter:
www.retranetz-bb.de**

Gestaltung:
ROHLOFF Design

Bildnachweise:
Titel: © ReTraNetz BB/E. Kounadis
S. 3 Icons: Trueffelpix / stock.adobe.com
S. 3 und S. 6 alle: © Birte Komosin (Arbeit und Leben
Berlin-Brandenburg
Zukunfts-Check Plakate/Poster: Team Transformation
- IG Metall Baden Württemberg

Stand: Juni 2024

ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

