Mobilität Leipzig im Wandel

Neue Wege betrieblicher Mitbestimmung

Zukunfts-Check und PYTHIA erfolgreich einsetzen

VERFASSER:INNEN

Chantal Kling
René Höbel

IG METALL LEIPZIG

iftp.

bfw Unternehmen für Bildung.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Betriebsverfassungsgesetz § 2, Absatz 1:

„Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen."

Steffen Reissig
1. Bevollmächtigter IG Metall Leipzig

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser,

Transformation ist längst keine Zukunftsmusik mehr – sie ist Realität in unseren Betrieben. Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Fachkräftemangel stellen Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen vor enorme Herausforderungen. Allzu oft reagieren Unternehmen darauf zu spät oder mit zu kurz gedachten Maßnahmen: Häufig fehlen mittel- und langfristige Strategien, Personalplanung bleibt oberflächlich, Qualifizierung wird häufig vernachlässigt, Ausbildungskapazitäten werden abgebaut. Immer mehr sehen sich die Beschäftigten einem Generalverdacht unterzogen, dass sie die Verantwortung für die komplizierte wirtschaftliche Situation tragen, in der sich Deutschland und Sachsen derzeit befinden. Das Resultat daraus: Forderungen nach längerer und noch flexiblerer Arbeitszeit, das Aufkündigen von Tarifverträgen und Beschäftigungssicherung, Angriffe auf Feiertage und Mitbestimmungsakteure als Bremser von Innovation und Prosperität.

Viel zu selten werden die Chancen einer historisch gewachsenen Stärke des deutschen Wirtschaftsmodells, der betrieblichen Mitbestimmung und seiner gesetzlichen Grundlage mit Verfassungsrang – dem Betriebsverfassungsgesetz, betont.

Für die Beschäftigten bedeuten diese Entwicklungen Unsicherheit. Für einen starken Wirtschaftsstandort, auch hier in der Region Leipzig, braucht es aber die Zuversicht, Leistungsbereitschaft und Kompetenz der Beschäftigten – und genau hier setzt unsere gemeinsame Arbeit an.

Mit MoLeWa – Mobilität Leipzig im Wandel steht in der Region ein starkes Transformationsnetzwerk bereit, das Unternehmen, Interessenvertretungen, Gewerkschaften, Politik und weitere Partner an einen Tisch bringt. Ziel ist es, den Wandel gemeinsam zu gestalten, Perspektiven für die Beschäftigten zu sichern und die Zukunftsfähigkeit der Betriebe zu stärken.

Für uns als IG Metall ist das wichtigste Schlagwort dabei: Beteiligung. Mit dem **Zukunfts-Check** und **PYTHIA** stehen für diesen Prozess zwei bewährte Instrumente bereit.

MoLeWa organisiert die Durchführung der Tools und unterstützt unsere betrieblichen Kolleginnen und Kollegen, indem es sie in die Lage versetzt, auf Augenhöhe mit den Unternehmensleitungen zu agieren. Nicht reaktiv, sondern proaktiv. Betriebsräte trauen sich häufig diese aktive Mitarbeit nicht zu und sehen sich obendrein teilweise dem Vorwurf des „Co-Managements“ ausgesetzt – auch aus der eigenen Belegschaft und der Gewerkschaft heraus. Dabei sollte dieser Vorwurf längst überholt sein. Heute geht es nicht um ein Mitverwalten, sondern um ein Mitgestalten. Betriebsräte bringen das Wissen der Beschäftigten in die strategischen Prozesse ein und machen damit den Unterschied zwischen kurzfristigem Krisenmanagement und nachhaltiger Zukunftsgestaltung.

Die Erfahrung zeigt: Zukunft gelingt dort am besten, wo Unternehmen und Interessenvertretungen gemeinsam handeln – unterstützt durch Netzwerke wie MoLeWa und flankiert durch die Stärke der IG Metall. Mit dem Zukunfts-Check und PYTHIA stehen dafür Werkzeuge bereit, die Orientierung geben, Beteiligung ermöglichen und konkrete Handlungsschritte aufzeigen.

Ich wünsche allen Kolleginnen und Kollegen und allen weiteren Nutzenden dieser Instrumente viel Erfolg und Mut, die Transformation aktiv zu gestalten. Gute Arbeitsbedingungen und sichere Beschäftigung entstehen nicht von selbst – sie müssen erarbeitet und erstritten werden. Mit MoLeWa, den Betriebsräten, den Beschäftigten und der IG Metall haben wir dafür die erforderliche Stärke und Partnerschaft.

Wenn wir zusammenhalten, ist alles möglich!

Inhalt

Vorwort ... **3**

1 Vom Reagieren zum Gestalten: Strategische Werkzeuge für eine starke Partnerschaft ... **5**

Ein Plädoyer für starke Partnerschaften ... 5

Strategie geht alle an – vor allem den Betriebsrat! ... 6

2 Starke Partnerschaften für starke Betriebe ... **6**

Die entscheidende Rolle der Interessenvertretung ... 7

Der strategische Mehrwert für das Unternehmen: Wissen und Akzeptanz ... 8

Langfristige strategische Arbeit: über einzelne Projekte hinaus ... 8

3 Der Zukunfts-Check der IG Metall Baden-Württemberg: Den ganzen Betrieb im Blick ... **9**

Der Zukunfts-Check auf einen Blick ... 10

Vorteile des Zukunfts-Checks ... 11

Übersicht Ablauf ... 12

Hinter den Kulissen: Zehn Fragen zum Zukunfts-Check an das Transformations-Team der IG Metall Baden-Württemberg ... 19

4 Strategische Personalplanung mit PYTHIA ... **22**

Der Mehrwert für alle: Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende ... 23

PYTHIA auf einen Blick ... 23

Warum PYTHIA? ... 24

Die Technik im Griff: Eine Checkliste für den Start ... 26

Datenerfassung für PYTHIA ... 27

Hinter den Kulissen: Zehn Fragen an das PYTHIA-Team ... 31

5 Von der Analyse zur Strategie – mit Zukunfts-Check und PYTHIA ... **33**

Szenario 1: „Wachstum strategisch gestalten“ ... 34

Szenario 2: „Stagnation durchbrechen“ ... 35

Szenario 3: „Verantwortungsvoll verkleinern“ ... 37

Szenario 4: „Transformation meistern“ ... 38

Szenario 5: „Dienstleistung zukunftsfähig machen“ ... 40

6 Der ganzheitliche Prozess: Strategische Transformation durch integrierte Prozessführung ... **42**

Checkliste Prozessbegleitung für Interessenvertretungen ... 43

Was wirklich den Unterschied macht ... 44

7 Die Zukunft der strategischen Zusammenarbeit ... **45**

Quellen ... **46**

1 Vom Reagieren zum Gestalten: Strategische Werkzeuge für eine starke Partnerschaft

Strategische Entscheidungen in Unternehmen werden heute unter zunehmend komplexeren Rahmenbedingungen getroffen. In diesem dynamischen Transformationsumfeld benötigen sowohl Unternehmen als auch betriebliche Interessenvertretungen strategische Werkzeuge und systematische Analysemethoden, um langfristige Erfolge zu sichern.

Bewährte Strukturen und Prozesse stehen auf dem Prüfstand. Während die meisten Unternehmen etablierte Abläufe zur Entwicklung neuer Produkte haben, fehlen oft vergleichbare Vorgehensweisen zur systematischen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Diese Lücke birgt erhebliche Risiken, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, die Gefahr laufen, von technologischen und marktseitigen Entwicklungen überholt zu werden. Unternehmen müssen ihre Zukunftsfähigkeit daher durch strategische Planung sichern, die auf einer systematischen Analyse der aktuellen Situation aufbaut. In diesem Umfeld sind auch betriebliche Interessenvertretungen gefordert, ihre Strategien zu hinterfragen, um ihren Schutz- und Vertretungsauftrag auch künftig erfolgreich wahrnehmen zu können. Strukturelle Interessensunterschiede zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten bleiben auch in Transformationsphasen bestehen. Dennoch liegt gerade in der vertrauensvollen Zusammenarbeit ein Schlüssel für die gemeinsame Bewältigung der aktuellen und anstehenden Herausforderungen.

Das Netzwerk MoLeWa adressiert diese Herausforderungen konkret und unterstützt Unternehmen der automobilen Wertschöpfungskette mit zwei praxisnahen Werkzeugen. Die Fahrzeugindustrie befindet sich durch den Übergang zur Elektromobilität in einer zusätzlichen Neuausrichtung – parallel zu demografischen und digitalen Transformationsprozessen.

Der Zukunfts-Check ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf den Betrieb. Statt nur das Geschäftsmodell zu betrachten, hilft er, alle entscheidenden Faktoren für die Zukunftsfähigkeit zu durchleuchten – von externen Trends über interne Prozesse bis hin zur Unternehmenskultur. PYTHIA ergänzt dies durch datengestützte strategische Personalplanung. Beide Werkzeuge bilden gemeinsam die Grundlage für fundierte Zukunftsstrategien.

Ein Plädoyer für starke Partnerschaften

Der vorliegende Leitfaden wendet sich an Unternehmensleitungen und betriebliche Interessenvertretungen gleichermaßen. Ziel ist es, kooperative Prozesse zu fördern und den Fokus von rechtlichen Auseinandersetzungen auf strategische Zusammenarbeit zu verlagern. Denn die Erfahrung zeigt: Die größten Erfolge erzielen Betriebe mit vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, um die gemeinsamen Herausforderungen zu meistern.

Besonders relevant wird dies angesichts der aktuellen Situation: Der Transformationsatlas der IG Metall zeigt, dass viele Unternehmen bislang nur unzureichende Maßnahmen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit ergreifen (IG Metall Vorstand, 2019). Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Betriebsräte, sich aktiv in die strategische Planung einzubringen, um gute Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

MoLeWa

Das Netzwerk Mobilität – Leipzig im Wandel (MoLeWa) ist eines von bundesweit 26 Transformationsnetzwerken, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert werden. Ziel ist die Stärkung der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in den aktuellen Transformationsprozessen. Um den Automobilstandort und die Mobilitätsregion Leipzig zu stärken, arbeitet ein breites Bündnis regionaler Akteure zusammen: das Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD) als Verbundkoordinator, die Stadt Leipzig, die IG Metall Leipzig, die Universität Leipzig, die IHK zu Leipzig, die Agentur für Arbeit Leipzig und das Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB (bfw). Diese vielfältige Expertise ermöglicht es, auf die Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten einzugehen und gemeinsam tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln.

Strategie geht alle an – vor allem den Betriebsrat!

Oft herrscht das Missverständnis, strategische Planung sei ausschließlich Sache der Führungsebene. Diese Arbeitsteilung wird dabei in der Regel von beiden Parteien, Unternehmensleitung und Beschäftigtenvertretungen, gleichermaßen akzeptiert. Doch diese Sichtweise greift zu kurz.

Um zu verstehen, warum strategische Beteiligung für Betriebsräte essentiell ist, lohnt ein Blick auf die Definition von **Guter Arbeit**.

Gute Arbeit

Der Index Gute Arbeit ist ein wissenschaftlich fundiertes Instrument des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Messung der Arbeitsqualität (DGB, o. D.). In der seit 2007 bundesweiten stattfindenden repräsentativen Umfrage werden Beschäftigte danach gefragt, wie sie ihre Arbeitsbedingungen bewerten. In diesem Sinne kann Gute Arbeit unter den folgenden drei zentralen Dimensionen zusammengefasst werden:

- Ressourcenausstattung: Passende Arbeitsmittel, Weiterbildung und Unterstützung durch den Betrieb
- (Fehl-) Beanspruchungen
- Arbeitszeiten und -belastung, Schutz der Gesundheit, Arbeitsplatzsicherheit und angemessenes Einkommen

Für Betriebsräte folgt daraus: Die wirkungsvolle Erfüllung ihrer Kernaufgabe – der Sicherung von Arbeitsplätzen nach § 80 BetrVG und die Sicherstellung von Guter Arbeit – erfordert mehr als das Reagieren auf bereits getroffene Entscheidungen. Effektive Interessenvertretung erfordert strategische Kompetenz und systematische Analyse – dort, wo die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Für die nachhaltige Umsetzung dieser Ziele benötigen betriebliche Interessenvertretungen wirksame Instrumente.

Diese Broschüre bietet eine umfassende Vorstellung der Instrumente Zukunfts-Check und PYTHIA, ergänzt durch Interviews mit den jeweiligen Entwickelnden der Tools. Sie enthält konkrete Tipps und praxisnahe Beispiele, die direkt aus der Netzwerkarbeit stammen. Darüber hinaus werden verschiedene Anwendungsfälle und Szenarien aufgezeigt, die verdeutlichen, wie diese Werkzeuge in der betrieblichen Praxis gewinnbringend eingesetzt werden können.

Mit dieser Broschüre möchten wir dazu einladen, neue Wege in der Transformation zu gehen und die Chance zu nutzen, den Wandel im Betrieb aktiv und sozialpartnerschaftlich zu gestalten.

2 Starke Partnerschaften für starke Betriebe

Doch wie gelingt es in der Praxis, den Wandel tatsächlich sozialpartnerschaftlich zu gestalten? Die Erfahrungen aus dem MoLeWa-Netzwerk zeigen: Entscheidend ist nicht nur das Vorhandensein geeigneter Analysewerkzeuge, sondern vor allem die Art ihrer Anwendung. Erfolgreiche Transformation braucht starke Partnerschaften – und diese entstehen nicht von selbst.

Eine solche strategische Partnerschaft erfordert von beiden Seiten ein Umdenken in der Zusammenarbeit und ist für alle Beteiligten anspruchsvoll. Sie baut auf drei entscheidenden Säulen auf:

1. **Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung:** Das Management muss bereit sein, strategische Überlegungen transparent zu teilen und den Prozess partnerschaftlich zu gestalten. Es muss strategische Ziele als verbindliche Richtschnur leben und Mitbestimmung als Chance verstehen.

2. **Ein professioneller, gestaltender Betriebsrat:** Die Interessenvertretung muss ihre Rolle als strategische Partnerin annehmen und leben. Dazu gehört, sich das nötige Fachwissen anzueignen und Mitverantwortung für die Ergebnisse der eigenen Einflussnahme zu übernehmen. Gleichzeitig trägt der Betriebsrat die Verantwortung, das Vertrauen der Belegschaft für die Transformationsprozesse zu gewinnen und zu erhalten.

3. **Eine gelebte Kultur des Vertrauens:** Beide Seiten müssen die Rolle des anderen anerkennen und respektieren. Ein offener Dialog und verlässliche Absprachen sind das Fundament, auf dem alles andere aufbaut.

Die entscheidende Rolle der Interessenvertretung

Die Einbeziehung des Betriebsrats eröffnet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten für eine vorausschauende Betriebsentwicklung. Betriebsräte verfügen dabei über weitreichende Mitbestimmungsrechte, die das rechtliche Fundament für eine sozialpartnerschaftliche Betriebsentwicklung schaffen. Mit den vorliegenden Instrumenten möchten wir darüber hinaus für eine weitergefasste Zusammenarbeit werben, deren Grundlage neben dem rechtlichen Fundament eine neuverstandene Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit etabliert. Der Zukunfts-Check und PYTHIA können dabei die analytischen Grundlagen liefern, um diese Zusammenarbeit beteiligungsorientiert, datengestützt und vorausschauend zu gestalten.

Die folgenden Mitbestimmungsrechte zeigen exemplarisch auf, wie der Zukunfts-Check und PYTHIA Betriebsräte dabei unterstützen können, ihre gesetzlichen Rechte strategisch und datengestützt auszufüllen:

Sozialpartnerschaft

Die Idee der Sozialpartnerschaft leitet sich aus Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes ab. Dort ist die Koalitionsfreiheit verankert – das Recht von Beschäftigten und Arbeitgebenden, sich in Gewerkschaften und Arbeitgebendenverbänden zusammenzuschließen.

Daraus hat sich das Prinzip der Tarifautonomie entwickelt: Die „Sozialpartner" – Gewerkschaften auf der einen, Arbeitgeberverbände auf der anderen Seite – verhandeln auf Augenhöhe über Arbeits- und Einkommensbedingungen.

In dieser Broschüre wird Sozialpartnerschaft bewusst weiter gefasst. Gemeint ist auch die betriebliche Ebene, auf der Betriebsräte und Unternehmensleitungen zusammenarbeiten.

Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformation zeigt sich: Zukunftsfähigkeit entsteht dann, wenn beide Seiten ihre Perspektiven einbringen und gemeinsam an Lösungen arbeiten – zum Wohl der Beschäftigten und des Unternehmens.

Personalplanung (§ 92 BetrVG)

Der Zukunfts-Check deckt systematisch auf, welche Trends und Einflüsse zukünftige Kompetenzen beeinflussen werden, während eine PYTHIA-Analyse präzise zeigen kann, wo im Unternehmen bereits entsprechende Potenziale vorhanden sind und wie sich diese auf Grundlage demografischer Entwicklungen verändern werden. Diese datenbasierte Grundlage ermöglicht es dem Betriebsrat, konstruktiv an der Personalplanung mitzuwirken und dabei sowohl die strategischen Unternehmensziele als auch die Entwicklungsperspektiven der Belegschaft im Blick zu behalten.

Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG)

Der Zukunfts-Check beinhaltet die systematische Analyse von internen und externen Faktoren. Die Anwendung versetzt den Betriebsrat in die Lage, bereits im Vorfeld von Krisen tätig zu werden. Statt nur auf Beschäftigungsabbau zu reagieren, kann der Betriebsrat proaktiv Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung vorschlagen, die mithilfe von PYTHIA visualisiert werden können.

Qualifizierung (§ 96, § 98 BetrVG)

Während mit dem Zukunfts-Check strukturelle Defizite in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung aufgedeckt werden können, bietet PYTHIA die Möglichkeit, auf einer fundierten Datengrundlage Weiterbildungsbedarfe zu analysieren. So ermöglichen die Tools eine strategische Herangehensweise an Personalentwicklung, Ausbildung und Qualifizierung.

Informationsrecht des Wirtschaftsausschusses (§ 106 BetrVG)

Das Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet die arbeitgebende Instanz, den Wirtschaftsausschuss (ab 100 Beschäftigten) umfassend über wirtschaftliche Angelegenheiten zu informieren. Der Wirtschaftsausschuss wertet diese aus und berät den Betriebsrat. Die Erkenntnisse aus dem Zukunfts-Check und PYTHIA können diese Beratungsfunktion stärken, indem sie eigenständige Analysen ermöglichen und fundierte Nachfragen an die Unternehmensleitung unterstützen.

Der strategische Mehrwert für das Unternehmen: Wissen und Akzeptanz

Abseits der rechtlichen Pflicht liegt ein besonderer Mehrwert des Betriebsrats in seinem tiefen Wissen über die Belegschaft, die Betriebsabläufe und seiner Verankerung in der Belegschaft. Seine Beteiligung bringt mehrere strategische Vorteile: Sie ermöglicht die Früherkennung von Problemen und Risiken, reduziert Umsetzungswiderstände bei Veränderungsprozessen erheblich und nutzt das Erfahrungswissen der Beschäftigten für bessere Entscheidungen. Durch die Einbeziehung entstehen tragfähigere Lösungen, die sowohl wirtschaftliche Ziele als auch die Interessen der Beschäftigten an „Guter Arbeit" berücksichtigen.

Der Zukunfts-Check und PYTHIA fördern diese Zusammenarbeit, indem sie für alle Beteiligten eine gemeinsame, nachvollziehbare Diskussionsgrundlage schaffen. Dies führt zu höherer Akzeptanz strategischer Entscheidungen, geringeren Reibungsverlusten und letztlich zu kosteneffizienteren Transformationsprozessen. In der Vermittlung zwischen den Belangen der Unternehmen und der Beschäftigten spielt die Interessenvertretung eine unschätzbare Rolle – nicht zuletzt auch für die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgebende.

Langfristige strategische Arbeit: über einzelne Projekte hinaus

Die erfolgreiche Anwendung des Zukunfts-Checks und von PYTHIA kann der Startpunkt für eine grundlegend veränderte Rolle des Betriebsrats sein. Statt nur auf Probleme zu reagieren, wird er zum strategischen Partner, der Entwicklungen antizipiert und mitgestaltet.

Dies erfordert jedoch kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Gremium:

- Schulungen zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Projektmanagement
- Weiterbildungen zu Branchentrends und Technologieentwicklungen
- Trainings in Moderations- und Verhandlungstechniken
- Regelmäßiger Austausch mit anderen Betriebsräten
- Enge Zusammenarbeit mit der zuständigen Gewerkschaft

Vernetzung und Erfahrungsaustausch

Strategische Arbeit profitiert darüber hinaus von externen Impulsen. Der Austausch mit anderen Interessenvertretungen, Gewerkschaften und beratende Netzwerke, wie zum Beispiel MoLeWa, erweitert den Horizont und beugt Betriebsblindheit vor.

Mut zum Gestalten

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist jedoch die Bereitschaft, die Komfortzone des reaktiven Handelns zu verlassen. Strategische Mitbestimmung bedeutet, Risiken einzugehen, Verantwortung zu übernehmen und manchmal auch unbequeme Wahrheiten auszusprechen – das gilt sowohl für die Unternehmens- als auch die Beschäftigtenseite.

Die Erfahrungen aus dem MoLeWa-Netzwerk zeigen: Betriebsräte, die diesen Schritt wagen, werden zu geschätzten Partnern bei der Bewältigung betrieblicher Herausforderungen. Sie sichern nicht nur Arbeitsplätze, sondern gestalten die Zukunft ihrer Unternehmen aktiv mit.

3 Der Zukunfts-Check der IG Metall Baden-Württemberg: Den ganzen Betrieb im Blick

Der industrielle Mittelstand bildet mit seinen spezialisierten Kompetenzen, qualifizierten Fachkräften und gewachsenen Netzwerken das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Diese Unternehmen sind maßgeblich für Innovationen, Qualitätsstandards und Beschäftigung verantwortlich. Doch ihr bewährtes Erfolgsmodell gerät zunehmend unter Druck.

Anders als Großkonzerne verfügen mittelständische Betriebe oft nicht über die Ressourcen und Strukturen für umfassende Transformationsprozesse. Gleichzeitig können sie sich nicht mehr darauf beschränken, ihr Kerngeschäft schrittweise zu optimieren. Zukunftsfähigkeit erfordert heute parallele Maßnahmen: neue Geschäftsfelder erschließen, zusätzliche Kompetenzen aufbauen und Organisation sowie Arbeitsprozesse grundlegend weiterentwickeln.

Das Problem: Fehlende Zukunftsstrategien

Die Realität zeigt ernüchternde Befunde: Viele Betriebe verfügen über keine klaren Zukunftsstrategien. Strategische Neuausrichtungen werden entweder ohne Beteiligung der Beschäftigten umgesetzt oder bleiben ganz aus. Dieses Top-down-Denken birgt erhebliche Risiken für eine erfolgreiche Transformation.

Neue Rolle der betrieblichen Mitbestimmung

Hier entsteht eine zentrale Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung. Bisher konzentrierten sich Interessenvertretungen darauf, frühzeitig Informationen über Veränderungen einzufordern und deren Folgen sozialverträglich zu gestalten. Eine reaktive Haltung genügt jedoch nicht mehr.

Betriebsräte müssen proaktiv werden und sich in einem Bereich engagieren, in dem ihre formalen Beteiligungsrechte bislang begrenzt sind: der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Zukunftsstrategien. Es geht nicht mehr nur um die Sicherung guter Arbeitsbedingungen in der Gegenwart, sondern auch um die aktive Mitgestaltung der betrieblichen Zukunft.

Interessenvertretungen, die sich als kompetente Partner etablieren, stärken dabei sowohl ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten als auch die Handlungsfähigkeit der gesamten Belegschaft.

Der Zukunfts-Check als praktisches Instrument

Hier setzt der Zukunfts-Check an: als praxisnahes Instrument, das in jedem Unternehmen anwendbar ist. Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich in einen umfassenden Neuerungsprozess einzubringen – idealerweise unter Einbezug der Sozialpartner.

Ablauf und Methodik

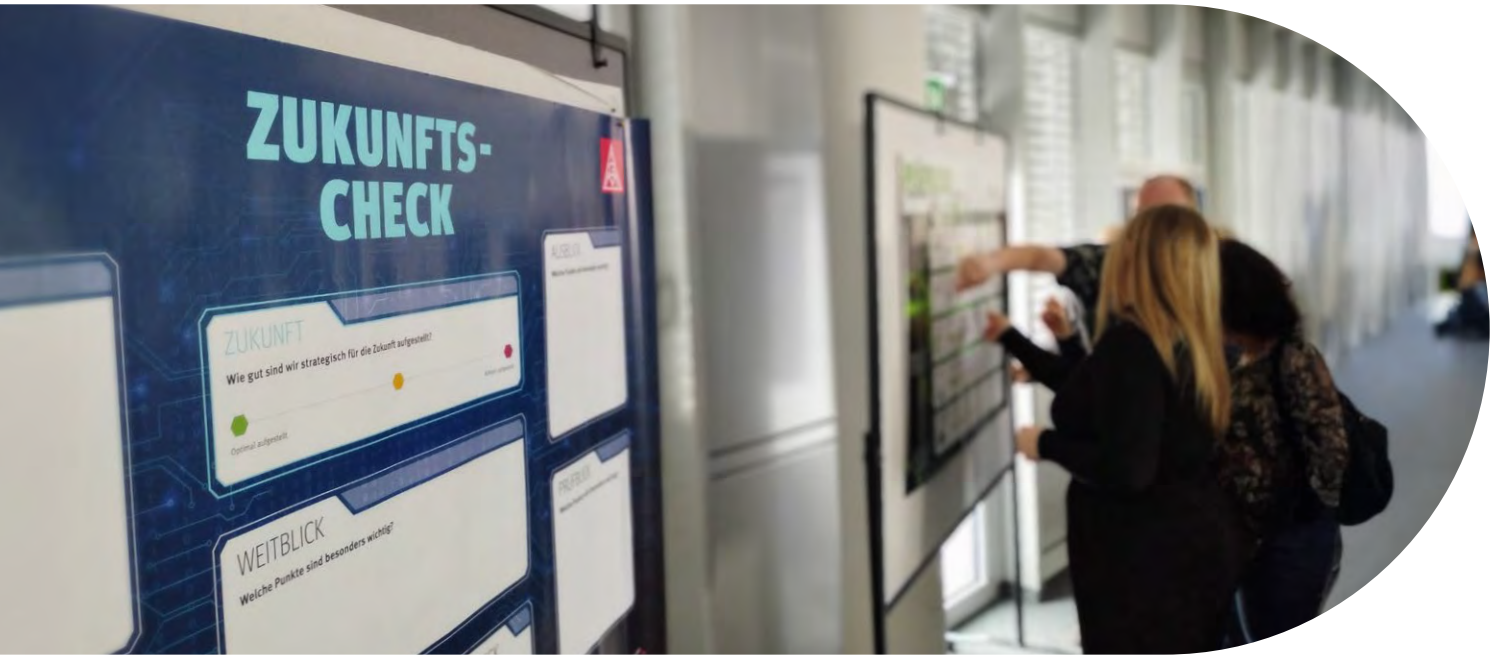
In einem kompakten, eintägigen Workshop entwickeln die Teilnehmenden gemeinsam ein strukturiertes Bild der Zukunftsfähigkeit ihres Standorts. Der Prozess umfasst:

- Analyse zentraler Trends und Einflussfaktoren
- Bewertung von Chancen und Risiken
- Kritische Betrachtung der Unternehmensstrategie
- Ableitung konkreter Handlungsfelder

Der Ablauf ist klar strukturiert, gleichzeitig aber flexibel genug, um auf die Besonderheiten des jeweiligen Betriebs einzugehen. Am Ende stehen nicht nur Erkenntnisse, sondern verbindliche Verabredungen für nächste Schritte – und damit ein konkreter Beitrag zur sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der Transformation im Sinne Guter Arbeit.

Der Zukunfts-Check auf einen Blick

Kurzbeschreibung	
Ziel	Standort und Betrieb gemeinsam auf Zukunftsfähigkeit prüfen, Chancen und Risiken erkennen, Handlungsfelder definieren
Zielgruppe und Beteiligte	• Betriebsräte, Vertrauensleute, aktive Beschäftigte • Gruppengröße von min. 4 bis max. 20 Personen • Enge Einbindung der IG Metall
Format	• Interaktives Workshop-Format mit 8 Stationen, visualisiert mit Postern, Tischvorlagen und Handkarten • Durchgeführt in BR-Sitzung, Klausurtagung oder Schulung nach BetrVG § 37(6)
Inhalte	Analyse von: • Produkten/Dienstleistungen • Standortkompetenzen • Äußeren Trends und Einflüssen • Strategischer Ausrichtung des Betriebes • Unternehmens- und Mitbestimmungskultur • Qualifizierung
Leistung MoLeWa	• Organisation • Inhaltliche & methodische Gestaltung • Moderation • Dokumentation • Gemeinsame Entwicklung und Begleitung von Folgeprozessen
Einsatzbereiche	Alle Branchen und Betriebsgrößen, besonders geeignet bei Transformation, Umstrukturierung, technologischem Wandel oder Fachkräftemangel; Kann individuell an Voraussetzungen angepasst werden
Nutzen	• Gemeinsames Zukunftsbild • Klare Prioritäten • Strategische Orientierung • Handlungsfähige Interessenvertretung
Kosten	Es entstehen keinerlei Kosten für den Betrieb oder das Gremium.



Vorteile des Zukunfts-Checks

Für die Beschäftigten:

- Inklusive Atmosphäre: Der Zukunfts-Check ist so konzipiert, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen. Inhaltlich bietet er vielfältige Anknüpfungspunkte für unterschiedliche Perspektiven.
- Beteiligungsorientiert: Das Workshop-Format lädt dazu ein, verschiedene Teilnehmenden-Konstellationen einzubeziehen. Auch weiterführende Beteiligungsformate für die gesamte Belegschaft lassen sich einfach integrieren.
- Prozessorientierung: Der Zukunfts-Check kann als Momentaufnahme genutzt werden, eignet sich aber ebenso als Ausgangspunkt oder Baustein für längerfristige Prozesse.
- Offener Austausch: Der Workshop schafft Raum für wertfreie Diskussionen, die im operativen Geschäft oft keinen Platz finden, und unterstützt so das Entwickeln gemeinsamer Perspektiven.
- Gesamtperspektive: Durch die unterschiedlichen Blickwinkel der Teilnehmenden entsteht ein Gesamtbild des Unternehmens, das auch vernachlässigte oder bisher unbeachtete Bereiche und Konflikte sichtbar macht.

Für Unternehmen:

- Kompetenter Partner: Der Zukunfts-Check ermöglicht es der Interessenvertretung, einen analytischen Blick auf die Zukunftsfähigkeit des Betriebes zu entwickeln. Ein so aufgestellter Betriebsrat wird zu einem kompetenten Partner in schwierigen Situationen.
- Konsolidierung des Betriebsrates: Ein Betriebsrat, der mit einer Stimme spricht, bündelt die unterschiedlichen Perspektiven der Beschäftigten. Das erleichtert die Zusammenarbeit zu verschiedenen Themenschwerpunkten.
- Wissen der Belegschaft mobilisieren: Beschäftigte haben oft einen sehr klaren Blick auf die Herausforderungen, vor denen ein Betrieb steht. Ein Unternehmen, das diese Wissensquelle als Chance begreift, kann erheblich davon profitieren.

Für beide Betriebsparteien (bei gemeinsamer Durchführung):

- Gemeinsamkeiten stärken: Bei einer gemeinsamen Durchführung des Zukunfts-Checks unter Beteiligung von Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenseite kann Verständnis für die jeweils andere Perspektive entstehen. Dies baut Vertrauen auf und stärkt nachhaltig die Zusammenarbeit.
- Neutraler Boden: Durch die externe Moderation und den wertfreien Aufbau des Zukunfts-Checks können auch konfliktträchtige Themen kontrovers, aber konstruktiv diskutiert werden. So entsteht gegenseitiges Verständnis und im besten Fall eine einheitliche Perspektive.

Übersicht Ablauf

Um eine möglichst prozessorientierte Planung, Vorbereitung und Durchführung des Zukunfts-Checks zu ermöglichen, folgt der Ablauf einem erprobten Schema. Da das Ziel des Zukunfts-Checks immer das Schaffen eines Mehrwerts für die Teilnehmenden ist, kann von diesem Schema abgewichen werden, wenn die Umstände es erfordern. Auch die methodische und inhaltliche Anpassung des Workshops kann situativ sinnvoll sein und zu einem Abweichen vom regulären Vorgehen führen. Um diese Voraussetzungen und die passgenaue Anwendung des Workshops zu garantieren, sollte jedoch in jedem Fall am Beginn des Prozesses die Auftragsklärung stehen.

1. Auftragsklärung

Ziel der Auftragsklärung ist es, die Voraussetzungen, unter denen der Zukunfts-Check durchgeführt werden soll, möglichst umfangreich zu ermitteln. Für Gremien, die sich im Vorfeld der Auftragsklärung noch nicht eingängiger mit dem Zukunfts-Check beschäftigt haben, kann es sinnvoll sein, an den Beginn der Auftragsklärung die Erläuterung zu stellen, worum es im Zukunfts-Check geht: Was ist der Zusammenhang zwischen Zukunfts-Check und Transformation? Warum kann der Zukunfts-Check für unterschiedliche Unternehmen in sehr verschiedenen Situationen einen Mehrwert generieren und sollte daher durchgeführt werden.

Als zielführend hat es sich zur Auftragsklärung erwiesen, in kleiner Runde die wichtigsten Beteiligten zusammenzubringen (digital oder persönlich). Dazu sollten im Idealfall jeweils die hauptverantwortliche Moderation (MoLeWa), die zuständige Betriebsbetreuung der IG Metall und ein bis zwei verantwortliche Teilnehmende zählen.

Für die Auftragsklärung sollten entsprechend der Ausgangslage, der Größe des Teilnehmendenkreises und der bereits laufenden Prozesse 60 bis 90 Minuten eingeplant werden. Standardmäßig leitet die Moderation durch die folgenden Themen:

Erwartungsabfrage – was soll der Zukunfts-Check leisten?

Zu Beginn werden die Zielvorstellungen aller Teilnehmenden gesammelt. Eine offene und ehrliche Erwartungsabfrage sorgt für Transparenz und macht deutlich, worauf es im Workshop ankommt.

- Ziele und Prioritäten sichtbar machen
- Spannungsfelder oder unrealistische Erwartungen ansprechen
- Ressourcen, Hindernisse und offene Fragen klären
- Erwartungen von Teilnehmenden und Moderation abgleichen
- Basis für eine passgenaue Gestaltung schaffen

Relevanz – warum gerade jetzt?

Im nächsten Schritt wird geklärt, weshalb der Zukunfts-Check auf die Tagesordnung kommt. So lässt sich das Format an die aktuelle Situation anpassen.

- Ist der Betrieb in einer schwierigen Lage oder soll die langfristige Strategie gestärkt werden?
- Steht ein Übergang in der Betriebsbetreuung oder eine neue Amtszeit des Betriebsrats an?
- Welche Chancen und Risiken der Transformation stehen im Vordergrund?
- Wie lässt sich der Workshop in laufende Entwicklungen einordnen?
- Welche Bedeutung hat er für die Arbeit der Teilnehmenden?

Struktur – wie wird gearbeitet?

Eine klare Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen ist Voraussetzung für eine nachhaltige Durchführung und erleichtert die Planung.

- In welchen Gremien sind die Teilnehmenden eingebunden – Größe und Zusammensetzung der Gremien?
- Ausschüsse, Konzern- oder Gesamtbetriebsratsstrukturen
- Weitere Gremien wie Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV), Schwerbehindertenvertretung (SBV) oder Vertrauenskörper
- Formelle und informelle Entscheidungswege/ Gremien

Themen und Prozesse – woran knüpfen wir an?

Der Zukunfts-Check kann als Momentaufnahme zur Zukunftsfähigkeit des Betriebes genutzt werden. Seine Wirksamkeit zeigt sich jedoch besonders bei der Einbindung in bereits bestehende Prozesse, wie z. B.:

- Vorbereitung oder Kommunikation von Betriebsvereinbarungen oder betrieblichen Projekten an die Belegschaft
- Einbindung von Themen wie Qualifizierungsoffensiven oder Mitgliedergewinnung
- Verknüpfung mit Tarifrunden oder Beteiligungsformaten
- Nutzung als Startpunkt für neue Strategieprozesse

Einbindung und Beteiligung – wer macht mit?

Frühzeitig sollte über Beteiligungsformen und mögliche nachfolgende Schritte gesprochen werden. Dies fördert das Vertrauen und die Transparenz gegenüber dem Zukunfts-Check und den Ergebnissen, zum Beispiel durch:

- Einbindung weiterer Gremien oder Standorte
- Rückkopplung mit der Belegschaft (Berichte, Abfragen, Beteiligungsformate)
- Abgleich zwischen Einschätzungen von Betriebsrat und Beschäftigten
- Beteiligung der Geschäftsführung

Rollen und Organisation – wer übernimmt was?

Abschließend werden organisatorische Aufgaben entsprechend der Teilnehmenden und ihrer Rolle sowie der benötigte Rahmen der Veranstaltung festgelegt.

- Moderation, IG Metall-Beteiligung und Dokumentation festlegen
- Teilnehmendenkreis bestimmen (Betriebsrat, Vertrauenskörper, aktive Kolleg:innen, ggf. HR oder Betriebsleitung)
- Art der Freistellung klären
- Ort, Zeit, Ausstattung und Verpflegung regeln
- Geeignete Räume und ausreichend Platz sicherstellen

Nachbereitung planen – dranbleiben lohnt sich

Damit der Zukunfts-Check nachhaltig wirkt, braucht es Verbindlichkeit. Soweit möglich, sollten Folgeprozesse daher bereits im Vorfeld besprochen werden.

- Folgetermine einplanen
- Ergebnisse dokumentieren und zugänglich machen
- Umsetzungsschritte und Verbindlichkeiten festlegen
- Fortschritts- und Meilensteinplanung
- Workshop langfristig im Prozess verankern

2. Termin & evtl. Beschlussfassung

Der Zukunfts-Check ist grundsätzlich als geschlossenes (Tages-) Workshopkonzept im Umfang von 6-7 Stunden geplant. Eine bedarfsorientierte Anpassung an unternehmensspezifische Gegebenheiten ist jedoch ebenso möglich. Mit einer entsprechend verringerten Teilnehmendenzahl ist auch ein Halbtagesformat realisierbar. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, bereits in der Auftragsklärung diese Rahmenbedingungen festzulegen.

Der Zukunfts-Check kann z. B. im Rahmen einer Klausurtagung als Tagesworkshop oder implementiert in Betriebsratssitzungen in kleinerem Format durchgeführt werden.

Vor allem bei Vertrauenskörpern oder aktiven Beschäftigten muss dabei auf die Möglichkeit der Teilnahme ohne Freistellung geachtet werden – Betriebsratsmitglieder können sich auch nach § 37/6 BetrVG freistellen. Dazu ist der entsprechende Beschluss des Betriebsrates und ausreichend Vorlaufzeit zur Planung notwendig. Die Betriebsbetreuung der IG Metall ist dabei wichtiger Partner für Rücksprachen.

3.
Durch-
führung

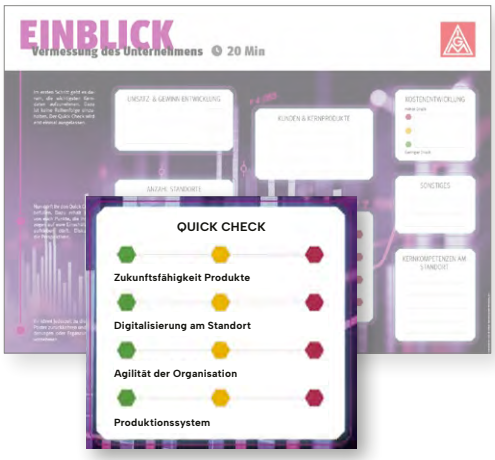
3. Durchführung

Mit dem Abschluss aller Vorbereitungen inklusiver der Festsetzung eines Termins kann mit der Durchführung begonnen werden. Der prozessuale Ablauf des Zukunfts-Checks, Methodik und Dokumentation werden nachfolgend detailliert erörtert.

Einblick

Vermessung des Unternehmens

Zu Beginn des Workshops wird ein gemeinsames Bild über die aktuelle Situation im Unternehmen erarbeitet. Dies geschieht anhand des Posters **„Einblick“**, das verschiedene Rahmendaten und **Einschätzungen zur betrieblichen Lage** abfragt. Ziel ist nicht die Ermittlung exakter Kennzahlen, sondern die Anregung eines kollektiven Nachdenkens über die wirtschaftliche und strukturelle Ausgangslage des Unternehmens. Dabei werden Themen wie Umsatz- und Gewinnentwicklung, Mitarbeitendenstruktur sowie Produkte und Kompetenzen abgefragt.



Workshop-Poster „Einblick“

Besonderes Augenmerk liegt auf der Unterscheidung zwischen Kernprodukten/-dienstleistungen und Kernkompetenzen. Erstere zeigen das allgemeine Produktportfolio, welches das Unternehmen oder der Betrieb derzeit anbietet. Kernkompetenzen beschreiben zentrale Fähigkeiten und Kenntnisse der Belegschaft und im Betriebsablauf, die entscheidend für den Markterfolg sind. Was zeichnet den Standort aus? Welche Rolle spielen dabei die Beschäftigten und ihre Kompetenzen?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen eröffnet Raum für wichtige Reflexionsprozesse – besonders mit dem Blick auf zukünftige Entwicklungen und Ziele sowie dem Selbstbewusstsein und der Durchsetzungsfähigkeit als Belegschaft.

In diesem Schritt ist entscheidend, dass alle Teilnehmenden und Meinungen gehört und sichtbar gemacht werden. Durch die konsequente Beteiligung entsteht ein lebendiges Bild der betrieblichen Situation als gemeinsame, nachvollziehbare Grundlage folgender Schritte im Zukunfts-Check.

Ausblick

Trends und Entwicklungen erkennen

Welche externen Einflüsse und übergeordnete Trends könnten das Unternehmen zukünftig treffen oder haben schon jetzt erhebliche Auswirkungen? Das Poster **„Ausblick“** schafft die Arbeitsgrundlage für diese Auseinandersetzung. Dabei stehen Entwicklungen im Vordergrund, auf die das Unternehmen selbst nur begrenzt Einfluss hat – etwa technologische Veränderungen, politische Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Erwartungen oder ökologische Herausforderungen. Ziel ist es, ein **gemeinsames Verständnis über relevante Trends** zu schaffen und deren Bedeutung für das Unternehmen einzuordnen.

Die Trends und Einflüsse werden von den Teilnehmenden diskutiert und anschließend gemeinsam in einem Wirkungsraster verortet. Dabei werden auch Abhängigkeiten von Stärke und Tempo des jeweiligen Trends sichtbar gemacht. Die Diskussion darüber, wo ein Trend/Einfluss platziert wird, ist dabei oft erkenntnisreicher als die Platzierung selbst. Dies schafft Raum, unterschiedliche Perspektiven der Teilnehmenden zu reflektieren.

Im nächsten Schritt werden die zuvor diskutierten Trends im Hinblick auf ihre Relevanz geordnet. Die Teilnehmenden benennen gemeinsam diejenigen Einflüsse, die als besonders einflussreich und/oder dringlich eingeschätzt werden. Darauf aufbauend diskutiert die Gruppe mögliche Chancen und Risiken. Sie identifiziert dabei Einflussfaktoren auf Beschäftigte, Arbeitsorganisation, Marktposition oder Produkte.

Die Auswertung des Posters „Ausblick“ liefert eine wesentliche Grundlage für die strategische Weiterarbeit im Workshop. Sie hilft zu erkennen, in welchem Umfeld sich das Unternehmen künftig behaupten muss und welche Themen im weiteren Verlauf des Zukunfts-Checks vertieft betrachtet werden sollten.

Weitblick

Strategische Ausrichtung und Zukunftsperspektiven am Standort

Bei dem Poster **„Weitblick“** steht die strategische Ausrichtung des Standortes im Mittelpunkt. Die zuvor identifizieten Einflussfaktoren sind die Grundlage zur Klärung, ob und in welcher Weise hier auf diese Herausforderungen reagiert werden muss. Es zeigt sich, wie gut der Standort insgesamt auf die Zukunft vorbereitet ist.

Im ersten Teil dieses Posters werden **strategische Themen** identifiziert, die standortbezogen aktuell besonders relevant sind.

Ziel ist es, zu bewerten, welche Themen derzeit von der Arbeitgebendenseite erkennbar priorisiert werden. Dies können konkrete Maßnahmen, Projekte oder Investitionen sein. Gleichzeitig wird geprüft, ob aus Sicht des Betriebsrates weitere strategische Themen relevant sind. Was blieb bislang unberücksichtigt, insbesondere im Hinblick auf die zuvor identifizierten Trends und Einflussfaktoren. Auf diese Weise wird sichtbar, wo Übereinstimmungen oder Differenzen zwischen den Perspektiven der Betriebsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung bestehen.

Im Anschluss erfolgt eine gemeinsame Einschätzung der **Zukunftsfähigkeit des Standorts**. Sie ist Ergebnis einer Gruppenentscheidung und reflektiert die zentrale Frage: „Ist unser Standort insgesamt gut auf die kommenden Jahre vorbereitet?“ Zur Vorbereitung dieses Schritts ist es hilfreich, einen vergleichenden Blick auf die zuvor gesammelten Informationen zu werfen: Gibt es einen strategischen Abgleich zwischen externen Einflüssen und den im Betrieb gesetzten Themen?

Im weiteren Verlauf wird die Produktperspektive beleuchtet. Dabei geht es zunächst um die Frage, wie lange die derzeitigen Produkte und Dienstleistungen tragfähig sind. Es wird z. B. die Nachfrage, das Marktumfeld oder die technologische Relevanz geprüft. Anschließend richtet sich der Blick auf neue, geplante oder denkbare Produkte: Welche Entwicklungen sind angekündigt oder absehbar? Wie langfristig wird in neue Angebote investiert? Auch noch vage Ideen können dabei eine Rolle spielen, um die Innovationsbereitschaft einzuschätzen.

Abschließend wird die **Marktstrategie** des Standortes diskutiert: In welchem Segment positioniert sich der Betrieb? Welche Kunden und Märkte sollen in Zukunft bedient werden? Wie wettbewerbsfähig ist das Portfolio? Auch hier geht es letztlich nicht um eine Bewertung, sondern um die gemeinsame Reflexion, darüber ob die gewählte strategische Ausrichtung tragfähig und zukunftsorientiert ist.

Insgesamt bietet der Abschnitt "Weitblick" die Möglichkeit, die betriebliche Strategie transparent zu machen. Ihre Bewertung bietet die Möglichkeit, Impulse für Veränderungen zu setzen. Damit stellt der "Weitblick" einen zentralen Baustein im Zukunfts-Check dar.

Schulterblick

Zusammenarbeit und Ausgangslage im Betrieb

Der Abschnitt **„Schulterblick“** nimmt die gegenwärtige **Zusammenarbeit am Standort** in den Blick. Die Teilnehmenden bewerten acht zentrale Aussagen zur Zusammenarbeit – etwa zur Informationsweitergabe, Entscheidungsfindung, Durchsetzungsfähigkeit oder zur Kultur der Mitbestimmung.

Deutliche Unterschiede können dabei besonders aufschlussreich sein. Differenzen deuten auf unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven der eingebundenen Teilnehmenden hin. Diese können als Ausgangspunkt für vertiefende Gespräche genutzt werden. Auch auf auffallend negative Einschätzungen sollte eingegangen werden. Sie können Hinweis auf strukturelle Probleme oder konkrete Konflikte sein.

Ein spezieller Fokus liegt auf der **Frage nach der Durchsetzungsfähigkeit** der Belegschaft – gerade im Hinblick auf anstehende Transformationsprozesse. Hier ist zusätzlich ein Blick auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad hilfreich, um zu bewerten, auf welche Ressourcen und Netzwerke die Interessenvertretung zurückgreifen kann. Auf Grundlage dieser Einschätzung lässt sich bewerten, wie durchsetzungsfähig die Belegschaft auch gegen Widerstände ist.

Insgesamt hilft der Schulterblick, die Ausgangslage im Betrieb realistisch einzuschätzen. Wo steht das eigene Gremium aktuell? Welche Stärken der Belegschaft können genutzt werden? Wo gibt es Handlungsbedarf, um die im Zukunfts-Check erarbeiteten Themen tatsächlich in die Umsetzung zu bringen?

Prüfblick

Einschätzung operativer Handlungsfelder

Der **„Prüfblick“** richtet den Blick auf die **operative Umsetzungsfähigkeit** des Standortes. Können die im Zukunfts-Check identifizierten strategischen Herausforderungen auch tatsächlich bearbeitet werden? Wie sind die einzelnen Funktionsbereiche aufgestellt und was steht einer Adressierung der identifizierten Probleme aus dem Zukunfts-Check im Weg?

Dabei geht es nicht um Detailanalysen, sondern um eine realistische Gesamtschau betrieblicher Handlungsfelder aus Sicht der Teilnehmenden.

Im Zentrum stehen fünf betriebliche Bereiche, die typischerweise für die Umsetzung von Transformationsprozessen besonders relevant sind. Standardmäßig sind das: Produktion, Entwicklung, Verwaltung, Personal und Qualifizierung. Wichtig ist dabei: Die Kategorien können an die Gegebenheiten des Betriebs angepasst werden. Ein reiner Verwaltungs-, Entwicklungs- oder Dienstleistungsstandort kann z. B. auf die Kategorie „Produktion“ verzichten und diesen ersetzen. Auch die Abteilungen können bei Bedarf konkreter gefasst werden, um sie den Gegebenheiten des Betriebes anzupassen, z. B. durch das Umbenennen von Verwaltung in zentrale Dienste, HR, o. ä.

Gemeinsam wird zu jedem der identifizierten Bereiche diskutiert: Welche Herausforderungen bestehen konkret? Welche strukturellen Hindernisse erschweren Veränderung? Wo besteht Unterstützungsbedarf? Der Prüfblick ergänzt damit die strategischen Überlegungen aus den vorherigen Postern um eine praxisorientierte Perspektive. Er macht deutlich, wo im Unternehmen konkret angesetzt werden muss, damit Veränderungen gelingen können und wo möglicherweise zunächst Grundlagen geschaffen werden müssen, bevor größere strategische Projekte überhaupt realistisch angegangen werden können.

Fazit

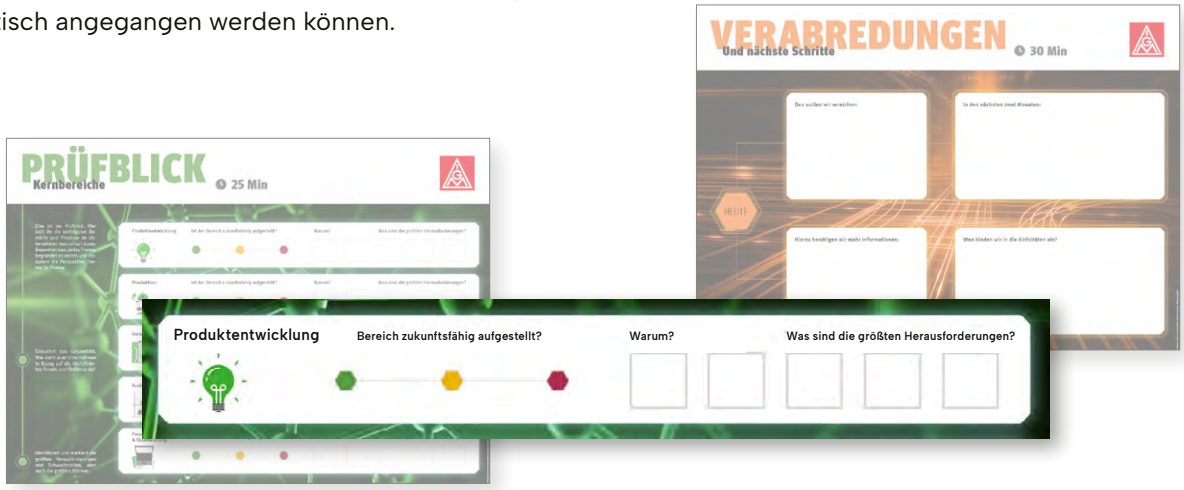
Zentrale Erkenntnisse bündeln

Der Abschnitt **„Fazit“** dient dazu, die wesentlichen Ergebnisse des gesamten Workshops zusammenzuführen und in einer kompakten Form sichtbar zu machen. Es markiert den Übergang von der intensiven Analyse- und Diskussionsphase zu einem gemeinsamen **Gesamtbild über die Zukunftsfähigkeit des Betriebs**.

Die Teilnehmenden erhalten die Gelegenheit, die in den vorangegangenen Stationen erarbeiteten Inhalte noch einmal zu sichten. In kleinen Gruppen werden die wichtigsten Punkte aus den einzelnen Postern ausgewählt und auf ein zentrales Fazit-Poster übertragen. Der Fokus liegt dabei auf der übersichtlichen und verständlichen Darstellung entscheidender Erkenntnisse.

Ein fester Bestandteil dieses Moduls ist die erneute Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Betriebes. Dieser Abschlussindikator zeigt, wie die Teilnehmenden nach allen Diskussionen und Analysen den Standort einschätzen. Hat sich etwas in der Einschätzung der Teilnehmenden verändert, ist der Betrieb/Standort ggf. besser oder schlechter aufgestellt als eingangs vermutet. Auch eine Bestätigung der eigenen Einschätzung, wie der eigene Betrieb für die Zukunft aufgestellt ist, kann hilfreich sein. Sind problematische Trends rechtzeitig erkannt worden? Wurden zukünftige Herausforderungen bereits identifiziert?

Mit dem „Fazit“ wird ausgeschlossen, dass der Workshop nicht als lose Folge einzelner Stationen endet. Der Zukunfts-Check ist ein zusammenhängender Prozess, dessen Ergebnisse klar benannt und von allen Beteiligten getragen werden.



Workshop-Poster „Prüfblick“ und „Verabredungen“

Verabredungen

Von der Analyse zur Umsetzung

Im abschließenden Schritt des Zukunfts-Checks werden die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse in konkrete Handlungsvereinbarungen überführt. Ziel ist es, für die kommenden Monate verbindliche nächste Schritte festzulegen, die realistisch umsetzbar und klar verantwortet sind.

Zu Beginn werden gemeinsam die wichtigsten Ergebnisse des Workshops noch einmal in den Blick genommen: Welche Themen haben sich als besonders relevant herausgestellt? Wo besteht kurzfristiger Handlungsbedarf? Im Anschluss formuliert die Gruppe Zielsetzungen für die nächsten Monate und überträgt diese in konkrete Aktivitäten. Dabei gilt der Grundsatz: Lieber wenige, klar definierte Maßnahmen mit konkreten Zeitangaben und Zuständigkeiten, als viele vage Vorhaben, die am Ende nicht umgesetzt werden.

Die Vereinbarungen werden für alle transparent und erreichbar dokumentiert, um eine spätere Nachverfolgung zu erleichtern.

Der Abschnitt **„Verabredungen“** ist damit der verbindende Schritt zwischen der Analysephase des Zukunfts-Checks und der tatsächlichen Umsetzung im Betrieb. Es sorgt dafür, dass der Workshop nicht nur Denkanstöße liefert, sondern konkrete, gemeinsame Handlungen anstößt, die von allen Beteiligten getragen werden.

4.
Versenden
Foto-Doku

4. Dokumentation

Im Anschluss an den Workshop wird eine umfassende Dokumentation der Aktivitäten und Ergebnisse an alle Teilnehmenden versendet. Bei einer Durchführung mit MoLeWa wird dies komplett vom MoLeWa-Team übernommen.

Die Dokumentation besteht aus zwei Teilen: einer Foto-Dokumentation aller Plakate, inklusive der auf Post-its festgehaltenen Beiträge der Teilnehmenden. Der zweite Teil der Dokumentation besteht aus einem ausführlichen, schriftlichen Protokoll, das während der Workshop-Durchführung vom MoLeWa-Team angefertigt wird.

5.
Ergebnis-
Präsentation

5. Ergebnispräsentation

Mit der Ergebnispräsentation schließt der Zukunfts-Check, unter Beachtung aller getroffenen Verabredungen der Auftragsklärung, ab. Das MoLeWa-Team bereitet die erarbeiteten Inhalte auf und kann durch moderative Begleitung zusätzlich unterstützen. Auf die Mitnahme zuvor vereinbarter Schritte im Sinne eines fortlaufenden Prozesses sollte hier besonders geachtet werden.

6.
Ergebnis
Folgeprozess

6. Absprache zu Folgeprozessen

Der Zukunfts-Check ist als Anstoß für einen erfolgsorientierten Gesamtprozesses zu sehen. Er kann dabei als Aufschlag dienen oder in bereits bestehende Prozesse eingebunden werden. In der Auftragsklärung wurden daher bereits im Vorfeld mögliche Folgeprozesse definiert. Nach der Durchführung des Workshops stehen diese auf dem Prüfstand, können nochmals verändert oder angepasst werden. Erst jetzt beginnt die eigentliche Arbeit. Mögliche Maßnahmen und Methoden können z. B. sein:

- Präsentation und Diskussion auf einer Betriebsversammlung
- Bericht im Newsletter
- Umfrage zu wichtigen Erkenntnissen und/oder Folgefragen aus dem Zukunfts-Check
- Betriebsratsrundgänge zur Information über wichtige Einsichten aus dem Zukunfts-Check und Feedback-Sammlung
- Betriebsratssprechstunden zur Mobilisierung für Positionierungen oder Vertiefung einzelner Aspekte und Fragen
- Qualifizierung zu identifizierten Zukunfts-/Organisationsthemen
- Diskussion mit der Geschäftsführung
- Wo möglich kann die Beteiligung auch um eine Diskussion von Ergebnissen des Zukunfts-Checks mit der Geschäftsführung ergänzt werden.
- In deren Folge kann dann eine weitere Mobilisierung erfolgen oder ein gemeinsames Vorgehen zur strategischen Aufstellung des Betriebs vereinbart werden.

„Dass durch die Umstellung von Verbrenner- auf Elektroantrieb große Veränderungen auf uns zukommen, war uns schon vor dem Zukunfts-Check bewusst. Erst durch den Zukunfts-Check wurde uns jedoch das viel größere Problem der fehlenden Fachkräfte klar und wie entscheidend Wertschätzung und Betriebsklima in diesem Zusammenhang sind.

Denn egal wie zukunftsfähig ein Produkt ist: Es braucht Menschen, die es produzieren!"

Bernd Süptitz
Betriebsratsvorsitzender
Neue ZWL Zahnradwerke Leipzig GmbH

Spezialisierung für das Kfz-Handwerk

Die besonderen Herausforderungen von Kfz-Werkstätten und Autohäusern erfordern eine angepasste Herangehensweise. Daher wurde von e-mobilBW ein branchenspezifische Variante des Zukunfts-Checks entwickelt – der Kfz-Zukunfts-Check.

Die Besonderheit: Während sich die allgemeine Version des Zukunfts-Checks an alle Branchen richtet, berücksichtigt der Kfz-Zukunfts-Check spezifische Faktoren wie die Abhängigkeit von Herstellern, veränderte Serviceanforderungen bei E-Fahrzeugen und die besonderen Qualifikationsbedarfe im Handel und Service.

Darüber hinaus ist er weniger auf die spezifischen Bedarfe von Betriebsräten zugeschnitten und adressiert in der Durchführung stärker interdisziplinäre Teams auf Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite.

Damit kann der Kfz-Zukunfts-Check sowohl als Aufbauworkshop zum allgemeinen Zukunfts-Check genutzt werden, als auch alleinstehend durchgeführt werden. Auch hier lohnt sich eine detaillierte Vorabsprache mit der gewerkschaftlichen Betriebsbetreuung und dem MoLeWa-Team.

Hinter den Kulissen: Zehn Fragen zum Zukunfts-Check an das Transformations-Team der IG Metall Baden-Württemberg

Daniel Rabe
Gewerkschaftssekretär Team Transformation
IG Metall Baden-Württemberg

Die Methodik ist bekannt, doch was steckt wirklich dahinter? Im Gespräch mit Daniel Rabe vom Trafo-Team der IG Metall Baden-Württemberg, einem der Entwickler des Zukunfts-Checks, blicken wir auf die Entstehungsgeschichte und praktischen Erfahrungen. Er erklärt, warum gerade Betriebsräte im Fokus stehen, welche Grenzen das Tool hat und wie sich über 100 durchgeführte Zukunfts-Checks auf die Transformationsarbeit ausgewirkt haben.

MoLeWa: *Kannst du uns zu Beginn kurz erklären: Was ist die Kernidee hinter dem Zukunfts-Check? Welche Probleme habt ihr als Trafo-Team in den Betrieben bezüglich der Transformation beobachtet, die ihr damit adressiert?*

Daniel Rabe: *Wir kamen aus einer Phase, in der wir als Team Transformation sehr viele Betriebsratsgremien dafür sensibilisiert haben, dass es in den Betrieben Transformationsprozesse gibt oder diese aller Wahrscheinlichkeit nach unmittelbar bevorstehen. Im Vordergrund stand also oft die Frage, ob es eine Transformation gibt oder geben wird. Die Frage, die der Zukunfts-Check aber adressiert, ist eher, wie eine solche Transformation aussehen wird, welche Folgen sie für den Betrieb und die Beschäftigten haben wird und vor allem, ob der Betrieb für die Zukunft generell gut aufgestellt ist.*

Uns war darüber hinaus wichtig, eine Marke zu erschaffen, die leicht kommunizierbar ist. Die Frage, was Transformation ist, wie man sie bearbeitet, mit welchen Fragen, Themen, Werkzeugen – diese Frage ist gar nicht leicht zu beantworten. Das macht die Kommunikation über Transformation und damit unsere Arbeit und die Aufgabe, als Gewerkschaft diese Transformation zu bearbeiten, unnötig schwierig. Der Zukunfts-Check hilft uns enorm dabei, die Arbeit an der Transformation verständlich, greifbar, kommunizierbar und damit ganz konkret zu machen.

MoLeWa: *Wie hat sich die Lage in den Betrieben seit der Entwicklung des Zukunfts-Checks in euren Augen verändert? Ist der Zukunfts-Check immer noch das richtige Format?*

Daniel Rabe: *Natürlich hat es eine enorme Entwicklung gegeben – leider oft nicht zum Positiven für die Betriebe und die Beschäftigten. Die wirtschaftliche Situation hat sich an vielen Stellen verschlechtert, oft werden von den Unternehmen bereits die üblichen Maßnahmen ergriffen, um dem entgegenzuwirken: Stellenabbau, Verlagerung, einseitiges Kostensparen mit Beiträgen der Beschäftigten. Das ist bitter, zeigt aber auch, dass wir damals genau richtig lagen mit der Vermutung, dass es zu solchen Szenarien kommen könnte, und wir dem etwas entgegenstellen müssen als Arbeitnehmervertretung. Und auch wenn die Lage heute oftmals schon deutlich zugespitzter ist, wir an vielen Stellen weniger Zeit und Handlungsspielraum haben, bleibt die Idee, sich um nachhaltige Zukunftsszenarien für die Beschäftigten in den Betrieben zu kümmern, die richtige. Denn die kurzfristigen Lösungsansätze können nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in vielen Betrieben Veränderungen und Entwicklungen braucht, die darüber hinausgehen. Unser Anspruch war und ist, die Beschäftigten an der Entwicklung dieser Veränderungsprozesse teilhaben zu lassen. Das Das bleibt richtig auch in Krisenzeiten.*

MoLeWa: *Für welche Zielgruppen habt ihr den Zukunfts-Check konzipiert? Warum habt ihr gerade dort den Bedarf für dieses Unterstützungsformat gesehen?*

Daniel Rabe: *Der Zukunfts-Check richtet sich explizit an Betriebsräte. Wir sind davon überzeugt, dass Betriebsräte einen wertvollen Beitrag in Transformationsprozessen leisten können. Um das tun zu können, müssen aber einige Voraussetzungen erfüllt sein. Das fängt damit an, die gegenwärtige Situation, in der sich*

der Betrieb befindet, zu verstehen. Was ist die Ausgangslage? Was zeichnet den Betrieb aus? Was sind die Kernkompetenzen des Betriebs? Weiter geht es mit dem Verständnis für die Veränderungen, die sich auf den Betrieb auswirken. Was bedeutet Transformation in diesem konkreten betrieblichen Kontext? Welche Faktoren spielen eine Rolle? Häufig wissen die Mitglieder des Betriebsrats all das sehr genau – sie sind ja Expert:innen für ihren eigenen Betrieb. Der Zukunfts-Check hilft aber, dieses Wissen zu strukturieren und daraus Erkenntnisse zu generieren. Auf dieser Grundlage kann dann eine Beschäftigung mit der Strategie des Unternehmens stattfinden. Passt die Strategie zu den Herausforderungen? Welche Schwerpunkte werden gesetzt? Was bedeutet die Strategie für die Zukunft des Betriebs? Welche Alternativen gäbe es? Ein Betriebsrat, der auf diese Fragen Antworten und Lösungsansätze finden kann, ist in der Lage eine aktive, wertvolle Rolle in betrieblichen Transformationsprozessen einzunehmen.

MoLeWa: *Gibt es eine bestimmte Art und/oder Größe von Unternehmen, für die der Zukunfts-Check besonders gut geeignet ist? Gibt es Voraussetzungen, um den Zukunfts-Check bei sich im Unternehmen/Gremium durchzuführen?*

Daniel Rabe: *Auf beides eigentlich nein. Natürlich standen die industriellen Strukturen in Baden-Württemberg bei der Entwicklung des Tools Pate. Also viele Automobilzulieferer oder Hersteller, die eine gewaltige Transformation durchmachen. Fast immer in Konzernen, selten richtig klein. Es hat sich aber über die Zeit gezeigt, dass wir noch keinen Betrieb hatten – und sei er auch noch so weit von diesem Muster entfernt – bei dem das Konzept nicht funktioniert hat. Vom Medizintechniker über den reinen Entwicklungsstandort, vom 32-Mann-Betrieb zum riesigen Automobilstandort. Das hat natürlich irgendwann auch etwas mit unserer Erfahrung zu tun, generell würde ich aber sagen, dass der Zukunfts-Check für alle Betriebsräte interessant ist, die sich mit der Frage, wie gut ihr Betrieb für die Zukunft aufgestellt ist, auseinandersetzen wollen. Dieses Interesse ist auch die einzige Voraussetzung.*

MoLeWa: *Viele der Themen, die im Zukunfts-Check bearbeitet werden, behandeln unternehmerische oder wirtschaftliche Angelegenheiten. Beschäftigtenvertretungen haben in diesen Bereichen keine harte Mitbestimmung, macht ein Zukunfts-Check trotzdem Sinn?*

Daniel Rabe: *Es stimmt zwar, dass das Gesetz uns an der Stelle nicht viele Möglichkeiten einräumt. Allerdings haben wir als Interessenvertretungen über das Gesetz hinaus viele andere Möglichkeiten, Hebel und Machtressourcen, um den Anspruch geltend zu machen, in der Transformation nicht nur an der Seitenlinie zu stehen, sondern auf das Spielfeld zu kommen – übrigens wie in anderen Angelegenheiten auch. Weil die aber in jedem Betrieb etwas unterschiedlich sind und von vielen verschiedenen Faktoren abhängen, ist die Bearbeitung dieser Frage auch Teil des Zukunfts-Checks. Welche Ressourcen haben wir bereits? An welchen müssen wir arbeiten? Was und wen können wir mobilisieren? Wie und mit welchen Vorgehensweisen kann das gelingen?*

MoLeWa: *Wo stößt der Zukunfts-Check an seine Grenzen? Gibt es etwas, das Unternehmen/Gremien beachten müssen?*

Daniel Rabe: *Wichtig ist vor allem, im Vorfeld zu klären, was die Erwartung an den Zukunfts-Check ist. Ein Workshop alleine, sei es auch ein guter Workshop, wird nie abschließend die Bearbeitung der Transformationsherausforderungen erledigen können. Manchmal gibt es aber diese Erwartung. Vielmehr handelt es sich idealerweise um einen Auftakt in einen Prozess. Dieser Auftakt hilft enorm, einen guten Startpunkt zu setzen, alle im Gremium auf den gleichen Stand zu bringen, Follow-Up-Aktivitäten zu erkennen und zu planen, aber er ersetzt nicht die notwendige langfristige Beschäftigung mit den Themen.*

Hinzu kommt, dass der Zukunfts-Check nicht dafür entwickelt wurde, Betriebe, die schon ganz akut von Schließung bedroht sind oder wo es sogar schon einen Beschluss gibt, in letzter Sekunde zu „retten". Für diese Szenarien gibt es sicher geeignetere Vorgehensweisen. Wenn ein Betrieb keine Zukunft mehr hat, macht es wenig Sinn, sich über die Zukunft Gedanken zu machen.

MoLeWa: *Wie viele Zukunfts-Checks hat euer Team bereits begleitet? Was sind eure Top 3 Ratschläge für die Durchführung eines Zukunfts-Checks?*

Daniel Rabe: *Wir sind bei über 100, haben aber irgendwann aufgehört zu zählen, als wir diese Grenze geknackt hatten. Dabei haben wir natürlich sehr viel Erfahrung gesammelt, was die Durchführung angeht. Wenn ich 3 Punkte nennen müsste, wären es wahrscheinlich:*

1. Immer neugierig und interessiert bleiben! Egal, was man schon alles gesehen und erlebt hat, jeder Betrieb hat seine Eigenheiten und es lohnt sich immer zuzuhören und diese Eigenheiten herauszuarbeiten, ohne voreilig zu Schlüssen zu kommen und den Betrieb in eine Schublade einzusortieren.

2. Vorab klären, was die Ausgangslage ist, warum es Interesse an dem Zukunfts-Check gibt und was die Erwartungen sind. Nicht, um dann Anfragen abzulehnen, sondern um sich darauf einstellen zu können und entsprechend im Workshop zu agieren.

3. Sich an die Idee aus der Entwicklung des Zukunfts-Checks zu halten, dass das ein Workshop für das gesamte Betriebsratsgremium ist. Das heißt, dass alle eingeladen werden sollten und auch alle aktiv teilnehmen sollten. Es bringt einfach nicht viel, wenn nur der oder die Vorsitzende eine einzelne Sicht einbringt. Der Mehrwert liegt darin, dass alle zu Wort kommen, diskutieren, unterschiedliche Meinungen und Kenntnisstände auf den Tisch legen und am Ende aber ein gemeinsames Ergebnis produzieren.

***MoLeWa:** Wie sieht eine ideale, strategische Einbindung vom Zukunfts-Check aus und was sind die wichtigsten langfristigen Effekte, die sich ein Gremium davon versprechen kann?*

***Daniel Rabe:** Ideal ist es, wie oben angesprochen, so früh wie möglich dran zu sein. Je früher man sich entscheidet, diesen Weg zu gehen, desto wahrscheinlicher ist es, dass noch Handlungsspielräume bestehen. Die werden immer kleiner, je weiter fortgeschritten ein Prozess schon ist, auch Transformationsprozesse.*

Langfristig kann der Zukunfts-Check dazu beitragen, dass es eine gemeinsame Perspektive gibt, auf das, was im Betrieb passiert. Auf die Veränderungen, die strategischen Entscheidungen, die sich verändernden Rahmenbedingungen, deren Wirkungen usw. Das hilft, um abgestimmt und gestärkt vorgehen zu können – sowohl in Richtung des Arbeitgebers, als auch in Richtung Belegschaft.

***MoLeWa:** Welche Pläne habt ihr mit dem Zukunfts-Check für die Zukunft? Gibt es Weiterentwicklungen oder spezifische Anpassungen des Formats?*

***Daniel Rabe:** Eine Weiterentwicklung in dem Sinne gibt es nicht, aber diverse Spin-Offs. Wir haben mit Partnern ein ähnliches Format entwickelt, das noch besser die Eigenheiten der Kfz-Wirtschaft, also der Autohäuser, berücksichtigt. Außerdem gibt es einen Workshop, der das Thema Fachkräfte, Weiterbildung und Qualifizierung zum Thema hat. Darüber hinaus ist uns die Methode, mit Postern gut strukturierte Workshops zu konzipieren, mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen. Sei es für Workshops mit dem Gesamtbetriebsrat oder für Formate zur Beteiligung von Beschäftigten vor Ort. Das ist ein Teil dessen, was uns auszeichnet, auch über den Zukunfts-Check hinaus.*

Und natürlich gibt es Überlegungen, wie ein neues Format aussehen könnte, das ähnlich universell einsetzbar ist, wie der Zukunfts-Check.

***MoLeWa:** Neben dem Zukunfts-Check habt ihr kürzlich auch ein neues Format pilotiert: die „sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte". Kannst du uns kurz erklären, was dahinter steckt und wie der Zusammenhang zum Zukunfts-Check aussieht?*

***Daniel Rabe:** Die Lernreise geht auf ein Projekt zurück, das der Kollege Maximilian Locher durchgeführt hat. Auch hier war der Zukunfts-Check der Startpunkt. Ein kleinerer Automobilzulieferer mit hoher Abhängigkeit vom Verbrennungsmotor und eher unsicheren Zukunfts-Aussichten angesichts der Antriebstransformation war der Betrieb. Im Zukunfts-Check konnte der große Handlungsdruck gut herausgearbeitet werden, ebenso wie die Idee, dass es sich lohnen könnte, zu überlegen, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Kernkompetenzen des Unternehmens zukünftig gewinnbringend eingesetzt werden können. Davon konnte nach einiger Arbeit auch der Arbeitgeber überzeugt werden und so wurde die Idee der Lernreise geboren: Gemeinsam wollten sich Arbeitgeber und Betriebsrat, unterstützt von externen Expert:innen, auf die Reise machen, um zu lernen, worin zukünftige Chancen für den Betrieb bestehen. Das hat hervorragend funktioniert. Von weiteren gemeinsamen Workshops über Messebesuche, neue internen Strukturen bis hin zur konkreten Akquise von Aufträgen.*

Natürlich kann man es hinterher nie genau wissen, aber ich bin überzeugt, dass es ohne den Zukunfts-Check als Absprungpunkt deutlich schwieriger geworden wäre, diesen Weg gemeinsam zu gehen.

4 Strategische Personalplanung mit PYTHIA

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen diktiert das Tagesgeschäft den Takt. Die Personalabteilungen sind oft schlank besetzt, die Zeit für vorausschauende Personalarbeit fehlt. Die Personalplanung verkommt so zu einem reinen „Feuerlöschen“: Eine offene Stelle wird erst besetzt, wenn jemand kündigt. Unternehmen reagieren, anstatt zu antizipieren – was erschreckend häufig zum Tagesgeschäft gehört.

Dieser reaktive Ansatz ist mehr als nur ineffizient – er wird zur echten Gefahr. Denn während im Alltag Brände gelöscht werden, stehen die Betriebe gleichzeitig vor zwei gewaltigen Umbrüchen: dem demografischen Wandel und der digitalen Transformation. Erfahrene Fachkräfte gehen in den Ruhestand und nehmen wertvolles Wissen mit, während die Digitalisierung die Anforderungen an fast jeden Arbeitsplatz grundlegend verändert.

Aus dieser Dynamik ergeben sich drei zentrale Aufgaben, denen sich jedes Unternehmen heute stellen muss:

1. **Neue Kompetenzen:** Die benötigten Fähigkeiten ändern sich rasant. Wie lässt sich erkennen, was morgen gebraucht wird, und wie kann die Belegschaft auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden?

2. **Das Personal-Paradox:** In manchen Bereichen müssen Stellen abgebaut werden, während in neuen Feldern Fachkräfte fehlen. Wie lässt sich dieser Spagat steuern?

3. **Wandel der Arbeit:** Neue Arbeitsformen und ein verändertes Verständnis von Arbeit erfordern eine grundlegende Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen.

In dieser neuen Arbeitswelt wird die gemeinsame Lern- und Anpassungsfähigkeit zum entscheidenden Kriterium. Damit ist die Fähigkeit jedes Einzelnen gemeint, die eigenen Kompetenzen an neue Anforderungen anzupassen und so langfristig im Beruf handlungsfähig zu bleiben. Die Verantwortung dafür ist allerdings geteilt: Einerseits müssen Mitarbeitende lebenslanges Lernen als Teil ihrer Karriere begreifen. Andererseits sind die Unternehmen in der Pflicht, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um diesen Wandel aktiv zu gestalten und nicht nur auf ihn zu reagieren.

Bei der Umsetzung dieser geteilten Verantwortung spielt die Interessenvertretung eine entscheidende Rolle. Denn Weiterbildungsmaßnahmen stoßen bei Beschäftigten oft auf Skepsis, wenn sie ausschließlich von der Unternehmensleitung initiiert werden. Die Mitarbeitenden befürchten dann häufig versteckte Rationalisierungsabsichten oder zusätzliche Belastungen. Wird lebenslanges Lernen hingegen auch von der Interessenvertretung mitgetragen und aktiv unterstützt, steigt die Akzeptanz erheblich. So kann aus einem von oben angeregten Programm, eine gemeinsam gestaltete Zukunftsstrategie werden, die sowohl den Unternehmenszielen als auch den Beschäftigteninteressen dient.

Der Kompass für die Zukunft: Strategische Personalplanung

Wie lässt sich dem rein reaktiven „feuerlöschenden“ Krisenmodus entkommen und den Herausforderungen aus dem Wandel systematisch begegnen? Eine Antwort lautet: Strategische Personalplanung. Sie ist kein reines Personal-Instrument, sondern ein vorausschauender Prozess, der die Unternehmensstrategie (Wo soll es hingehen?) mit konkreten Personalmaßnahmen (Wer wird dafür benötigt?) verbindet.

Das Ziel lautet: proaktiv sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind. So werden nicht nur Personalengpässe vermieden, sondern aktiv die Weichen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gestellt.

Operativ vs. Strategisch: Den richtigen Horizont wählen

Um strategische Planung greifbar zu machen, ist eine klare Abgrenzung zur täglichen Arbeit entscheidend. In der Praxis werden zwei Ebenen oft vermischt:

Operative Personalplanung: Ist kurzfristig (ca. 1 bis 2 Jahre) und sehr detailliert. Sie beantwortet Fragen wie:

Wie viele Mitarbeitende brauchen wir nächsten Monat in der Produktion?

Strategische Personalplanung: Ist mittel- bis langfristig (typischerweise 2 bis 5 Jahre) und richtungsweisend. Sie stellt Fragen wie: Welche Kompetenzen benötigen wir in drei Jahren, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Ein gefährlicher Trugschluss ist es, strategische Planung allein auf kurzfristige Kosteneinsparungen auszurichten. Unternehmen, die heute nur sparen, ohne demografische oder technologische Trends zu berücksichtigen, riskieren morgen teure Fachkräfteengpässe. Umfassende strategische Personalplanung verbindet operative Notwendigkeiten mit einer nachhaltigen, soliden Zukunftsstrategie.

Der Mehrwert für alle: Vorteile für Unternehmen und Mitarbeitende

Eine gut umgesetzte strategische Personalplanung ist also kein Selbstzweck – sondern ein klarer Wettbewerbsvorteil, der sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitenden zugutekommt.

Vorteile für das Unternehmen:

- Transparenz & Agilität: Das Unternehmen erhält einen klaren Überblick über die Personalstruktur und erkennt demografische Verschiebungen frühzeitig. Dies ermöglicht schnelle Reaktionen.
- Fundierte Wissensbasis: Es entsteht eine solide Grundlage für effektive Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Gezieltes Talentmanagement: Rechtzeitiges Erkennen, wo Fach- und Nachwuchskräfte benötigt werden, und gezielte Behandlung von Fluktuationsursachen
- Effiziente Kompetenzentwicklung: Weiterbildungsbudgets können wirksamer eingesetzt werden, indem die Fähigkeiten der Mitarbeitenden passgenau an strategische Ziele angepasst werden.
- Nachhaltige Zukunftssicherung: Langfristige Stärkung der Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit

Vorteile für die Mitarbeitenden:

- Klare Perspektiven: Entwicklungs- und Zukunftschancen im eigenen Unternehmen werden sichtbar, was die Bindung stärkt.
- Gelebte Wertschätzung: Die aktive Einbeziehung in den Prozess signalisiert Anerkennung und fördert das Zugehörigkeitsgefühl.
- Passgenaue Förderung: Statt des Gießkannenprinzips werden individuelle und sinnvolle Weiterbildungsangebote bereitgestellt.
- Bessere Passung: Die Abstimmung zwischen Kompetenzen und Anforderungen wird optimiert.
- Verlässlichkeit & Fairness: Durchdachte Personalentscheidungen und geordnete Übergaben schaffen Stabilität, Vertrauen und vermeiden Frust durch Über- oder Unterforderung.

PYTHIA

PYTHIA auf einen Blick

Strategische Personalplanung ist ein wichtiger Baustein, um gut für die Zukunft gerüstet zu sein. Doch wie wird aus der Theorie gelebte Praxis? Genau hier setzt PYTHIA an: als anwenderfreundliches Werkzeug, das Struktur gibt und den Weg vom reaktiven „Feuerlöschen“ zum proaktiven Gestalten ebnet.

PYTHIA wurde vom Institut für Beschäftigung und Employability im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) entwickelt, um strategische Personalplanung für jedes Unternehmen umsetzbar zu machen. Das Tool hilft dabei, die beiden entscheidenden Dimensionen der Planung systematisch zu verknüpfen:

- **Quantität:** Wie viele Mitarbeitende benötigen wir zukünftig in welchen Bereichen?
- **Qualität:** Welche Kompetenzen und Fähigkeiten müssen diese Mitarbeitenden mitbringen?

So schlägt PYTHIA eine konkrete Brücke zwischen der heutigen Belegschaft und dem zukünftigen Bedarf.

Der bewährte Prozess: In fünf Schritten zum Ziel

PYTHIA funktioniert dabei wie ein digitaler Assistent, der Unternehmen durch den von Wilms et al. (2018) sowie Rump et al. (2020) beschriebenen mehrstufigen Prozess der strategischen Personalplanung führt. Dieser wissenschaftlich erprobte, ganzheitliche Ansatz verknüpft die übergeordnete Unternehmensstrategie direkt mit konkreten Personalmaßnahmen. Das klare Ziel: Handfeste Maßnahmen ableiten, die heute eingeleitet werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitsplätze von morgen zu sichern.

1. Strategie
Wie sieht die langfristige Strategie für den Betrieb aus?

2. Ist-Zustand
Wie setzt sich die Belegschaft heute zusammen?

3. Soll-Zustand
Welche Belegschaft benötigt der Betrieb in Zukunft?

4. Soll-Ist-Vergleich
Wo haben wir Handlungsbedarf?

5. Maßnahmen
Welche Maßnahmen setzen wir um?

Warum PYTHIA?

PYTHIA erfordert keine besonderen Vorkenntnisse und bietet zahlreiche Vorteile:

- **Sicher und vertraulich:** Da PYTHIA eine reine Excel-Anwendung ist, bleiben alle sensiblen Personaldaten jederzeit sicher im Unternehmen. Es ist keine Installation und keine Datenübertragung an externe Server nötig.
- **Keine Kosten:** PYTHIA wurde im Rahmen von mehreren öffentlich geförderten Projekten entwickelt und steht kostenlos auf der Webseite zum Download bereit.
- **Fundierte Analyse:** Das Tool analysiert den Personalbestand und -bedarf sowohl quantitativ als auch qualitativ.
- **Verständliche Ergebnisse:** Am Ende des Prozesses erstellt PYTHIA automatisch einen visualisierten Ergebnisbericht.

Der Ergebnisbericht: Von Daten zu Entscheidungen

Der automatisch erstellte Bericht im PowerPoint- oder PDF-Format ist mehr als nur eine Zusammenfassung. Er liefert eine fundierte, visuelle Grundlage für strategische Diskussionen. Der Inhalt variiert je nach genutzten Funktionen:

- Die ausformulierte Unternehmensstrategie
- Eine detaillierte Analyse der Altersstruktur der Belegschaft
- Die definierten Jobgruppen und deren Zukunftsrelevanz
- Einen Abgleich des Ist- und Soll-Zustandes
- Szenarien zur zukünftigen Entwicklung der Belegschaft
- Eine Sammlung von Maßnahmen zur Zukunftssicherung

Mit diesem Werkzeug wird strategische Planung greifbar. Doch ein Werkzeug ist nur so gut wie das Team, das es einsetzt. Welche Akteure sollten also beteiligt sein, damit der Prozess zum Erfolg wird?

Erfolg durch Partnerschaft: Wer muss an Bord sein?

Ein Werkzeug wie PYTHIA entfaltet sein volles Potenzial erst dann, wenn die richtigen Leute an einem Tisch sitzen. Strategische Personalplanung ist keine einsame Aufgabe der Unternehmensleitung, sondern Teamarbeit. Der Erfolg hängt entscheidend vom Austausch der unterschiedlichen Perspektiven im Betrieb ab.

Das ideale Planungsteam: Gebündelte Expertise

Um tragfähige Entscheidungen zu treffen, sollten alle Schlüsselakteure von Anfang an beteiligt sein. Jeder bringt eine spezifische Sichtweise ein:

- Betriebsrat: Vertritt als Stimme der Belegschaft deren Interessen, bringt Wissen über Sorgen und Potenziale ein und sichert die soziale Verträglichkeit des Wandels.
- Geschäftsführung: Gibt die strategische Richtung des Unternehmens vor und stellt die nötigen Ressourcen bereit.
- Fach- & Führungskräfte: Kennen die operativen Anforderungen, die täglichen Herausforderungen und den konkreten Kompetenzbedarf in ihren Bereichen.
- Personalabteilung: Steuert und koordiniert in der Regel den Prozess, bringt HR-Expertise ein und bereitet die Daten auf.

Vom Wissen zum Handeln: Praktische Tipps für den Start mit PYTHIA

Theorie ist gut, Praxis ist besser. Damit Unternehmen direkt und ohne Hürden mit der strategischen Personalplanung durchstarten können, sind hier die wichtigsten Tipps und Tricks aus der praktischen Arbeit des MoLeWa-Netzwerks zusammengetragen. Sie helfen dabei, das Werkzeug PYTHIA optimal zu nutzen und typische Fallstricke zu vermeiden.

Die Leitplanken für den Prozess: Die ersten Entscheidungen

Bevor das Tool geöffnet wird, sollten im Planungsteam zwei grundlegende Leitplanken festgelegt werden:

- **Planungshorizont definieren:** Es sollte festgelegt werden, für welchen Zeitraum die Planung gelten soll. Empfohlen wird ein mittel- bis langfristiger Horizont von etwa fünf Jahren, mindestens jedoch drei.
- **Transparenz von Anfang an schaffen:** Der Zweck der Personalplanung und der damit verbundenen Datenabfrage sollte offen an alle Beteiligten und die Belegschaft kommuniziert werden. Das schafft Akzeptanz und Vertrauen in den Prozess.

Insider-Tipp: Die richtige Version wählen

Auf der Download-Seite von PYTHIA stehen verschiedene Branchenversionen zur Verfügung. Empfehlenswert ist die Version „Metall + Elektro" – unabhängig von der eigenen Branche.

Als neueste und ausgereifteste Variante bietet sie die beste Übersichtlichkeit. Dank der durchgängigen Freitextfelder können alle vorgegebenen Beispiele mühelos an die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

Die Technik im Griff:
Eine Checkliste für den Start

Mit dieser Checkliste gelingt der Start mit der Excel-basierten PYTHIA-Datei reibungslos:

- [ ] **ZIP-Datei entpacken:** Die ZIP-Datei sollte auf dem Rechner gespeichert und alle Inhalte in einen neuen, eigenen Ordner entpackt werden. Das ist wichtig, damit alle Verknüpfungen im Tool korrekt funktionieren.

- [ ] **Makros aktivieren:** PYTHIA nutzt Makros zur Automatisierung und zur Erstellung des Ergebnisberichts. Es sollte sichergestellt werden, dass diese beim Öffnen der Datei aktiviert werden. Meist erscheint oben eine gelbe Sicherheitsleiste, in der die Inhalte mit einem Klick aktiviert werden können.

  Ansonsten findet sich unter nebenstehendem QR-Code eine Anleitung zum Aktivieren über das Trust-Center.

- [ ] **Von der IT blockiert?** In manchen Firmennetzwerken werden aktive Inhalte aus Sicherheitsgründen standardmäßig blockiert. In diesem Fall sollte kurz mit der IT-Abteilung gesprochen werden, um die Datei als vertrauenswürdige Quelle einstufen zu lassen.

- [ ] **Daten vorbereiten und importieren:** Die Personaldaten müssen in das vorgesehene Stammdatenblatt übertragen werden, damit PYTHIA die Daten verarbeiten kann. Ein einfaches „Kopieren und Einfügen" aus dem HR-System ist oft der schnellste Weg.

- [ ] **Pro-Tipp:** Vorab sortieren! Wenn die Datenliste schon vor dem Import nach Jobgruppen sortiert wird, wird die spätere Zuordnung der Mitarbeitenden in PYTHIA deutlich erleichtert.

- [ ] **Zusatzkategorien nutzen:** Das Tool bietet eine Spalte für Zusatzkategorien. Diese kann genutzt werden, um wichtige Gruppen wie Führungskräfte, Leiharbeitende, Auszubildende oder verschiedene Standorte zu kennzeichnen. So erstellt PYTHIA automatisch eine separate Auswertung für diese Gruppen.

- [ ] **Mehrere PYTHIA-Dateien anlegen:** Für eine detaillierte Analyse von einzelnen Unternehmensbereichen, Standorten oder Abteilungen bietet es sich an, mehrere PYTHIA-Dateien anzulegen. Bei Bedarf können im Anschluss die Folien aus den einzelnen Dateien in einem Gesamtergebnisbericht zusammengeführt werden.

Das Herzstück der Planung: Jobgruppen strategisch bilden

Es empfiehlt sich, für einen Moment starre Organigramme zu vergessen. Der Schlüssel zu einer flexiblen Planung liegt in der Bildung von Jobgruppen. Diese bündeln Stellen mit sehr ähnlichen Kompetenzen und Aufgaben, unabhängig von Abteilung oder Hierarchie.

Die Bildung gelingt am besten im Dialog zwischen Führungskräften, HR und Betriebsrat. Die zentrale Prüffrage lautet:

„Könnten sich Mitarbeitende dieser Stellen mit überschaubarem Aufwand gegenseitig ersetzen?“

Lautet die Antwort „Ja", gehören sie zur selben Jobgruppe. In den meisten KMU gibt es nicht mehr als ein Dutzend strategisch relevanter Jobgruppen. So wird eine direkte Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und den dafür nötigen Kompetenzen geschaffen.

Beispiel Jobgruppen:

- Produktionsplanung
- Personal
- Verwaltung
- Geschäftsführung
- Vertrieb
- IT
- Einkauf
- Anlagenbedienung
- Qualitätsmanagement
- Instandhaltung

Vom Projekt zum Prozess: Strategische Personalplanung nachhaltig verankern

Strategische Personalplanung ist kein Projekt, das einmal abgeschlossen wird. Um wirksam zu sein, muss sie zu einem lebendigen Prozess im Unternehmen werden:

- **Regelmäßigkeit:** Es sollte ein fester Rhythmus etabliert werden, z. B. eine jährliche Überprüfung und Anpassung der Planung.
- **Dynamik:** Die Planung muss flexibel bleiben. Sie sollte angepasst werden, wenn sich die Unternehmensstrategie, der Markt oder die Technologie verändern.
- **Zentralität:** Im Idealfall wird die strategische Personalplanung zum Dreh- und Angelpunkt der gesamten Personalarbeit und liefert die Grundlage für Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung.

Datenerfassung für PYTHIA

Die systematische Planung von Kompetenzbeständen und -bedarfen sowie fundierte Altersstrukturanalysen erfordern eine umfassende Datenbasis, die jedoch in vielen Betrieben nicht oder nur unvollständig vorhanden ist. Neben Kompetenzinformationen werden auch Daten zu geplanten Auszeiten von Beschäftigten, zukünftigen Bedarfen hinsichtlich Mitarbeiteranzahl und deren spezifischen Kompetenzen in den verschiedenen Abteilungen und Teams benötigt. Um diese Datenlücken zu schließen und eine zielgesteuerte Sammlung aller relevanten Informationen zu ermöglichen, wurde ein strukturierter Abfragebogen entwickelt, mit dem die wichtigsten Daten für die umfängliche Nutzung von PYTHIA erfasst werden können.

Um Kompetenzbestände und -bedarfe systematisch zu planen, kann es insbesondere in größeren Betrieben sinnvoll sein, Führungskräfte mithilfe eines Abfragebogens in die Datensammlung einzubeziehen. Dabei werden Informationen zu vorzeitigen Austritten und Auszeiten sowie zu den aktuellen Kompetenzen der Beschäftigten in den jeweiligen Teams und Abteilungen erfasst. Zusätzlich werden Einschätzungen zu den gegenwärtig und zukünftig benötigten Kompetenzen für die jeweiligen Aufgabenfelder erhoben. Ein beispielhafter Abfragebogen ist in den nachfolgenden Abbildungen dargestellt.

MOLEWA

Abfrage für die strategische Personalplanung

Um die strategische Personalplanung im Unternehmen zukunftsorientiert gestalten zu können, führen wir diese Befragung durch. Eure Einschätzungen helfen uns dabei, notwendige Qualifizierungsbedarfe und mögliche Personalengpässe frühzeitig zu erkennen.

Die erhobenen Daten werden vom Betriebsrat ausgewertet und mittels eines Tools zur strategischen Personalplanung aufbereitet.

Wir bitten Euch um eine sorgfältige Beantwortung der folgenden Fragen.

Datum	
Abteilung	
Kostenstellen	
Team	

Aktueller Personalbestand

Bitte trage hier die in Deiner Abteilung vorhandenen Stellenbezeichnungen ein und gib die jeweilige Anzahl der Beschäftigten an. Dies dient der Erfassung der aktuellen Personalstruktur.

Stellenbezeichnung	Anzahl Beschäftigte
Elektroingenieure/-in	*5*
IT-Systemadministratoren/-innen Industrie 4.0	*1*

Kommentar

Geplante Austritte/Auszeiten (falls vorhanden)

In diesem Abschnitt erfasse bitte alle bereits bekannten oder absehbaren personellen Veränderungen in Ihrem Team. Dies umfasst sowohl temporäre Auszeiten (wie Elternzeit) als auch dauerhafte Austritte (z.B. Renteneintritt oder Ende der Ausbildung).

Name	Stellenbezeichnung	Geplanter Austritt/Auszeiten	Grund des Austritts (Elternzeit, vorzeitiger Renteneintritt, Ende Ausbildung)
Mustermann, Max	*Elektroingenieur*	*31.03.2025-01.04.2026*	*Elternzeit*
Mustermann, Erika	*IT-Systemadministratorin Industrie 4.0*	*30.06.2027*	*Vorzeitiger Renteneintritt*

Kommentar

MOLEWA

Bedarfsplanung

Gib hier für jede Stellenbezeichnung Deiner Abteilung/Deines Teams an, wie sich der Personalbedarf in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln wird – aber nur soweit dies für Euch einschätzbar ist. Nutze dafür folgende Kennzeichnung:

+ *Anzahl*: für zusätzlich benötigte Stellen

/ : für gleichbleibenden Personalbedarf

- *Anzahl*: für reduzierten Personalbedarf

Stellenbezeichnung	2025	2026	2027	2028	2029
Elektroingenieure	*+2*	*+1*	*/*		
IT-Systemadministratorin Industrie 4.0	*+5*	*/*	*+2*	*/*	*/*

Kommentar

Anforderungsprofile

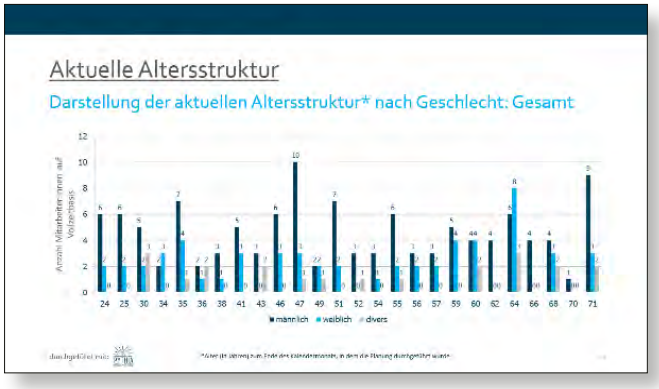
Beschreibe hier für jede Stelle die wesentlichen Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen, die für die erfolgreiche Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind. Diese Informationen sind wichtig für die Qualifizierungsplanung.

Stellenbezeichnung	Qualifikationen	Kompetenzen
Elektroingenieur/-in	*Abgeschlossenes Studium im Bereich Elektrotechnik, Automatisierungstechnik oder eine vergleichbare Qualifikation, um elektrotechnische Arbeiten ausführen zu dürfen*	• *Elektroplanung und Automatisierung* • *EPLAN* • *Erstellung von Stromlaufplänen* • *TIA-Portal und/oder WinCC von Siemens* • *Programmiersprache LabView* • *Sehr gute Deutsch- und gute Englischkenntnisse*
IT-Systemadministrator/-in Industrie 4.0	*Abgeschlossene Ausbildung oder ein Studium im Bereich Informatik, Wirtschaftsinformatik oder eine vergleichbare Qualifikation*	• *IT-Systemadministration* • *Implementierung von Industrie 4.0-Lösungen und IoT-Anwendungen* • *Server- und Netzwerktechnologien (z.B. Windows Server, Linux, Virtualisierungslösungen)* • *IT-Sicherheit und moderne Monitoring-Tools* • *KI-gestützten Anwendungen und ERP-Systemen* • *Programmierkenntnisse*

Impressionen aus der Datenanalyse mit PYTHIA

Die folgenden Abbildungen gewähren einen praxisorientierten Einblick in die Funktionsweise von PYTHIA anhand eines exemplarischen Ergebnisberichts. Die dargestellten Visualisierungen und Auswertungen veranschaulichen, wie die fünf Kernschritte der strategischen Personalplanung systematisch durchlaufen und auf Basis der eingegebenen Unternehmensdaten automatisch analysiert werden.

Von der strategischen Ausrichtung über detaillierte Altersstrukturanalysen der Belegschaft bis hin zur Kompetenzbestandsaufnahme und der Aufbereitung von Personalentwicklungs-Maßnahmen – die folgenden Impressionen zeigen einen Ausschnitt aus den umfassenden Möglichkeiten des Tools zur datengestützten Personalplanung.



Hinter den Kulissen: Zehn Fragen an das PYTHIA-Team

Marc Brandt
Institut für Beschäftigung und Employability

Die Theorie ist klar und die praktischen Schritte sind aufgezeigt. Doch was ist die Vision hinter dem Werkzeug? Im Gespräch mit Marc Brandt vom Institut für Beschäftigung und Employability, einem der Köpfe hinter PYTHIA, werfen wir einen Blick hinter die Kulissen. Er erklärt die Kernidee des Tools, teilt seine wichtigsten Ratschläge für einen nachhaltigen Erfolg und erläutert, warum die strategische Partnerschaft im Unternehmen der entscheidende Hebel ist. Ein Gespräch über die Entstehung, die Grenzen und das wahre Potenzial von PYTHIA.

MoLeWa: *Kannst du uns zu Beginn kurz erklären: Was ist die Kernidee hinter PYTHIA? Welches zentrale Problem in der strategischen Personalplanung wolltet ihr lösen, als ihr das Tool entwickelt habt?*

Marc Brandt: *Mit PYTHIA wollten wir einen strukturierten Rahmen schaffen, um sowohl den zukünftigen quantitativen Personalbedarf als auch den qualitativen Kompetenzbedarf verlässlich zu planen. In vielen Unternehmen fehlt es hier an Transparenz – die Planung ist oft zu pauschal oder reagiert nur auf akuten Bedarf. PYTHIA setzt genau da an: Es basiert komplett auf den eigenen Unternehmensdaten und passt den Prozess individuell an die jeweilige Ausgangslage an. So entstehen realistische, datenbasierte Szenarien, die als Grundlage für konkrete Maßnahmen dienen. Gleichzeitig wird der gesamte Prozess dokumentiert – nachvollziehbar, konsistent und anschlussfähig für strategische Entscheidungen.*

MoLeWa: *Wie hat sich PYTHIA seitdem weiterentwickelt? Wie kam es zur Spezialisierung des Tools für bestimmte Branchen (wie Automotive)?*

Marc Brandt: *PYTHIA ist ursprünglich als branchenunabhängiges Tool gestartet. In der Praxis hat sich aber schnell gezeigt, dass bestimmte Branchen – z. B. Automotive – ganz eigene Anforderungen an die Personalplanung haben. Daraus entstand der Impuls, das Tool gezielt zu spezialisieren. In enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis haben wir PYTHIA weiterentwickelt – zum Beispiel durch angepasste Einflussfaktoren auf den Planungsprozess und branchentypische Kompetenzvorschläge. Das gibt uns nicht nur die Möglichkeit, näher an der Realität der Unternehmen zu arbeiten, sondern auch, das Tool regelmäßig zu aktualisieren und grundlegend weiterzuentwickeln. Trotz der Spezialisierung bleibt PYTHIA flexibel genug, um auf unterschiedliche Kontexte angepasst zu werden.*

MoLeWa: *Gibt es eine bestimmte Art und/oder Größe von Unternehmen, für die PYTHIA besonders gut geeignet ist?*

Marc Brandt: *Das Tool wurde ursprünglich mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen entwickelt – gerade, weil es dort oft an Ressourcen fehlt, um eine langfristige, strategische Personalplanung aufzusetzen. Zeit, Geld und Personal sind knapp, der Alltag lässt wenig Raum für aufwendige Prozesse. Aber auch größere Unternehmen können PYTHIA nutzen – etwa für einzelne Standorte, Abteilungen oder zur Unterstützung einzelner Planungsschritte. Das Tool lässt sich also skalieren: vom kompakten Einsatz im Team bis hin zur strategischen Einbettung in größeren Strukturen.*

MoLeWa: *Ihr sprecht Betriebsräte als Zielgruppe gezielt an. Warum denkt ihr ist PYTHIA gerade für Betriebsratsgremien ein hilfreiches Werkzeug?*

Marc Brandt: *PYTHIA richtet sich an alle zentralen Akteure im Unternehmen – und dazu gehört ganz klar auch der Betriebsrat. Wie und wann dieser einbezogen wird, ist gesetzlich geregelt. Spätestens wenn konkrete Maßnahmen aus der Personalplanung folgen, kommt in vielen Fällen die Mitbestimmung ins Spiel. Deshalb ist es umso wichtiger, von Anfang an offen und sozialpartnerschaftlich zu kommunizieren. PYTHIA kann hier helfen, die Ziele der Planung transparent und*

nachvollziehbar zu machen – eine gute Grundlage, um gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.

MoLeWa: *Wenn du den größten Nutzen von PYTHIA in einem Satz zusammenfassen müsstest, welcher wäre das?*

Marc Brandt: *PYTHIA bringt Struktur, Transparenz und Nachvollziehbarkeit in die strategische Personalplanung – und macht sie damit greifbar und umsetzbar.*

MoLeWa: *Wo stößt das Tool an seine Grenzen?*

Marc Brandt: *Das Tool ist kein Wundermittel – es ersetzt weder strategisches Denken noch den Dialog im Unternehmen. Es bietet eine strukturierte Grundlage, aber die Qualität der Ergebnisse hängt natürlich stark von den eingegebenen Daten und der aktiven Mitarbeit der Beteiligten ab. Wenn kein klares Zielbild da ist oder zentrale Personen nicht eingebunden werden, stößt auch das beste Tool an Grenzen. Am Ende bleibt es ein Hilfsmittel – aber eins, das richtig eingesetzt sehr viel bewegen kann.*

MoLeWa: *Basierend auf eurer Erfahrung mit vielen verschiedenen Nutzern: Was sind eure Top 3 Ratschläge für Unternehmen, die mit PYTHIA starten, um von Anfang an das meiste aus dem Tool herauszuholen?*

Marc Brandt: *Erstens, von Anfang an alle relevanten Akteure einbinden – also nicht nur Personalabteilung, sondern auch Führungskräfte, Betriebsrat und strategische Entscheider. Das sorgt für Akzeptanz und bessere Ergebnisse. Zweitens, klar definieren, was man mit der Planung eigentlich erreichen will. Ohne ein gemeinsames Zielbild bleibt der Prozess zu vage – mit Ziel ist PYTHIA deutlich wirkungsvoller. Drittens, Geduld mitbringen – gerade am Anfang dauert es manchmal, weil man sich an bestimmten Stellen das nötige Wissen erst im Unternehmen zusammensuchen muss. Das ist völlig normal. Wichtig ist, einfach anzufangen und Schritt für Schritt weiterzuarbeiten.*

MoLeWa: *Wie sieht für euch der ideale strategische Einsatz von PYTHIA aus, und was sind die wichtigsten langfristigen Effekte, die sich ein Betrieb davon versprechen kann?*

Marc Brandt: *Im Idealfall wird PYTHIA strategisch in die Unternehmensplanung eingebunden – also nicht nur als einmaliges Projekt genutzt, sondern als wiederkehrendes Instrument, das regelmäßig aktualisiert wird. So entsteht eine Art „Kompass" für Personal- und Kompetenzfragen, der strategische Entscheidungen absichert. Langfristig entsteht so ein verlässlicher Orientierungsrahmen für alle personalbezogenen Entscheidungen von Qualifizierung über Rekrutierung bis hin zur Standortplanung. Unternehmen gewinnen Planungssicherheit, können Veränderungen früher erkennen und gezielter reagieren – und schaffen Transparenz, die auch nach innen Vertrauen fördert.*

MoLeWa: *Welche Pläne habt ihr mit dem Tool für die Zukunft?*

Marc Brandt: *Unser Ziel ist es, PYTHIA laufend weiterzuentwickeln – vor allem, um die Nutzung noch einfacher und intuitiver zu machen. Gleichzeitig arbeiten wir daran, das Tool technisch weiter zu verbessern und bei Bedarf für weitere Branchen gezielt auszubauen.*

MoLeWa: *Neben PYTHIA gibt es in eurem Portfolio ja auch das Tool SYBIL. Kannst du uns kurz erklären, was die spezifische Aufgabe von SYBIL ist und wie die beiden Tools zusammenspielen oder sich ergänzen?*

Marc Brandt: *SIBYL kommt ins Spiel, wenn es nach der übergeordneten Planung mit PYTHIA ins Detail geht. Während PYTHIA den zukünftigen Personal- und Kompetenzbedarf auf Unternehmensebene abbildet, schaut SIBYL gezielt in die einzelnen Teams. Dort hilft das Tool, strukturiert und standardisiert die konkreten Kompetenzbedarfe einzelner Mitarbeitender zu ermitteln – als Grundlage für passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen.*

Mit SIBYL Kompetenzentwicklung planen

Das ebenfalls auf Microsoft Excel basierende Tool SIBYL führt User im Stil einer App durch den Planungsprozess von Qualifizierungsmaßnahmen. Im Dialog zwischen Führungskraft und Team werden für jeden Mitarbeiten den die drei wesentlichen Zukunftskompetenzen aus dem Automotive-Bereich ermittelt. Die Ergebnisse werden in übersichtlichen Reports für Einzelpersonen und das gesamte Team zusammengefasst, was eine fundierte Analyse des Qualifizierungsbedarfs ermöglicht.

Das vom Institut für Beschäftigung und Employability BE entwickelte Tool steht unter folgendem Link kostenfrei zur Verfügung:

www.skill-tool.com

SIBYL AUTOMOTIVE

5 Von der Analyse zur Strategie – mit Zukunfts-Check und PYTHIA

Wie ergänzen sich Zukunfts-Check und PYTHIA in der Praxis? Die folgenden Szenarien zeigen das Zusammenspiel beider Instrumente anhand typischer Unternehmenssituationen.

Der Zukunfts-Check ist ein ganzheitliches Analyseinstrument, das weit über Personalfragen hinausgeht. In den Workshops werden externe Trends, interne Prozesse, Geschäftsmodelle, Technologien, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur gleichermaßen unter die Lupe genommen. Dabei kristallisieren sich verschiedene Handlungsfelder heraus: Manche Betriebe müssen ihre Digitalisierungsstrategie überdenken, andere ihre Kundenbeziehungen neu strukturieren oder ihre Innovationsprozesse verbessern und die Mitarbeitenden stärker in diese Prozesse einbeziehen.

In der praktischen Anwendung des Zukunfts-Checks zeigte sich jedoch ein wiederkehrendes Muster: Unabhängig von Branche, Größe oder aktueller Situation identifizierten die Workshops regelmäßig die strategische Personalplanung als kritisches Handlungsfeld. Oft fehlte es an systematischen Antworten auf Fragen wie: Welche Kompetenzen brauchen wir in drei Jahren? Wie entwickelt sich unsere Altersstruktur? Oder wo droht uns Know-How-Verlust?

Genau hier setzt PYTHIA an. Das Tool kann dabei den Zukunfts-Check ergänzen, um diese spezifischen Personalfragen datengestützt und systematisch zu bearbeiten. Während andere Erkenntnisse aus dem Zukunfts-Check durch verschiedene Maßnahmen adressiert werden müssen, bietet die Kombination aus Zukunfts-Check und PYTHIA eine erprobte, sofort umsetzbare Lösung für eines der häufigsten Problemfelder.

Diese Tandemmethode soll anhand von fünf typischen Unternehmensszenarien veranschaulicht werden – als praktische Beispiele für die kooperative Gestaltung betrieblicher Transformation. Die dargestellten Szenarien spiegeln typische Situationen aus der Praxis wider – teils als anonymisierte Anwendungsbeispiele aus der Projektarbeit des MoLeWa-Netzwerks, teils als fiktive, aber realitätsnahe Fälle, die häufige Herausforderungen veranschaulichen.

„Der Zukunfts-Check hat uns dabei geholfen, bereits laufende Prozesse zu sortieren und Potenziale zu erkennen. Dabei sind wir zur Erkenntnis gelangt, dass alle Prozesse auf einer gezielten strategischen Personalplanung basieren.

Deshalb haben wir nun einen umfassenden Analyseprozess mit PYTHIA angestoßen, der durch detaillierte Kompetenzermittlung und exakte Altersstrukturanalyse einen soliden Überblick über die Anforderungen an unsere Kolleginnen und Kollegen liefern wird – die perfekte Grundlage für unsere weitere strategische Personalarbeit."

Viktoria Brisch
Betriebsratsmitglied
Bitzer Kühlmaschinenbau Schkeuditz GmbH

Szenario 1: „Wachstum strategisch gestalten“

Ausgangslage: Gute Auftragslage, aber Fachkräftemangel bremst Potentiale

Die Maier GmbH, ein Automatisierungstechnik-Zulieferer mit 285 Mitarbeitenden, verzeichnet seit 18 Monaten eine konstant steigende Nachfrage. Aufträge müssen bereits abgelehnt werden, weil qualifizierte Fachkräfte fehlen. Der Betriebsrat ist skeptisch gegenüber schnellem Wachstum: „Wir haben schon mal erlebt, dass nach einer Einstellungswelle wieder abgebaut wurde.“

Phase 1 – Zukunfts-Check bringt Klarheit

Im gemeinsamen Workshop, moderiert von MoLeWa, analysieren Betriebsrat und Geschäftsführung systematisch die Wachstumschancen. Der Zukunfts-Check deckt dabei mehrere kritische Punkte auf:

Externe Faktoren: Die Nachfrage nach Automatisierungslösungen wird durch Fachkräftemangel bei den Kunden angetrieben – ein stabiler, langfristiger Trend. Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende.

Interne Prozesse: Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender dauert durchschnittlich acht Monate – deutlich länger als bei Konkurrenten. Die Unternehmenskultur ist stark von persönlichen Beziehungen geprägt, was Integration erschwert.

Geschäftsmodell: Hohe Spezialisierung bietet Wettbewerbsvorteile, macht das Unternehmen aber abhängig von wenigen Schlüsselkunden.

Die zentrale Erkenntnis: „Wir brauchen nicht einfach nur mehr Leute, sondern eine Strategie für nachhaltiges Wachstum.“

Phase 2 – PYTHIA konkretisiert die Personalstrategie

Aufbauend auf den Workshops analysiert das gemischte Team aus Betriebsrat und Führungskräften mit PYTHIA die Personalstruktur. Die Visualisierungen machen deutlich:

- 60 % der Belegschaft ist zwischen 45 und 58 Jahre alt.
- In den nächsten fünf Jahren gehen zwölf erfahrene Fachkräfte in Rente.
- Neue Auftragsschwerpunkte erfordern Kompetenzen in KI-gestützter Automatisierung.
- Die aktuelle Ausbildungsquote von 6 % reicht nicht aus.

Gemeinsame Lösung:

Statt der ursprünglich geplanten schnellen Aufstockung um 25 Mitarbeitende entwickelt das Team einen 24-Monats-Plan:

- Erhöhung der Ausbildungsplätze von fünf auf neun,
- Gezielte Rekrutierung von acht erfahrenen Fachkräften mit KI-Kenntnissen, um die drängendsten Bedarfe zu adressieren und entsprechende Abteilungen zu entlasten,
- Aufbau eines strukturierten Mentoring-Systems, um den Einstieg im Unternehmen zu erleichtern,
- Weiterbildungsoffensive für 15 bestehende Mitarbeitende mit entsprechender Reduzierung der Arbeitsvolumina

Ein Jahr später bestätigt sich die Strategie: Zwar konnten nicht alle Vakanzen von Fachkräften mit KI-Kenntnissen besetzt werden, das Unternehmen konnte aber seine Auftragskapazität um 15 % steigern, ohne die bewährte Unternehmenskultur zu gefährden. Durch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat konnten die Belegschaft einbezogen und Vorbehalte gegenüber Wachstum abgebaut werden. Die neue, gemeinsame Strategie und das Mentoring-Programm treffen auf Verständnis in der Belegschaft.

Szenario 2: „Stagnation durchbrechen“

Ausgangslage: Unsichere Auftragslage, Know-How-Verlust und fehlende Zukunftsperspektive

Die Schmitz Maschinenbau AG kämpft seit drei Jahren mit stagnierenden Umsätzen. Das traditionsreiche Unternehmen mit rund 900 Mitarbeitenden verliert kontinuierlich erfahrene Fachkräfte an die Konkurrenz, am Standort selbst fehlen transparente Perspektiven. Die Stimmung ist angespannt: Die Geschäftsführung sieht sich externen Zwängen ausgeliefert und reagiert häufig situativ statt strategisch, der Betriebsrat befürchtet betriebsbedingte Kündigungen.

Phase 1 – Auftragsklärung legt den Prozess fest

Vor Beginn des Prozesses vereinbaren IG Metall, Betriebsrat und MoLeWa eine ausführliche Auftragsklärung. Der Betrieb befindet sich in einem Prozess zur Anbindung an den Flächentarifvertrag, der auch von der Geschäftsführung angestrebt wird. Die beidseitigen Vorteile wurden erkannt. Allerdings fehlt es, trotz eigenem Produktionssystem, an Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden. Auch eine betriebsweite Erfassung der Qualifikationen der Mitarbeitenden fehlt. Zukunfts-Check und PYTHIA sollen in diesen Prozess zur Unterstützung eingebaut werden.

Phase 2 – Zukunfts-Check deckt strukturelle Probleme auf

Der Workshop, durchgeführt mit dem Betriebsrat, beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Überraschend schnell wird deutlich, dass die Marktlage nicht das Hauptproblem ist:

Externe Faktoren: Der Markt für klassischen Maschinenbau schrumpft, aber neue Bereiche wie nachhaltige Maschinenbauprodukte und Produktionstechnik wachsen stark. Kunden fragen zunehmend digitale Services nach.

Interne Prozesse: Entwicklungszeiten sind 30 % länger als bei Wettbewerbern. Wissen konzentriert sich auf wenige Personen, systematische Dokumentation fehlt. Das Produktionssystem ist nur teilweise digitalisiert. Neue Ideen versanden in komplexen Entscheidungsstrukturen.

Strategische Ausrichtung: Dem Unternehmen fehlt es an einer fundierten Grundlage der zukünftigen Geschäftsfeld- und Produktausrichtung. Im Zukunfts-Check nimmt der Betriebsrat externe Auswirkungen und Einflüsse unter die Lupe, stellt eine Risiko-Chancen-Bewertung auf und gleicht die erwarteten Entwicklungen mit der bisherigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens ab.

Zusammenarbeit: Zwischen den Abteilungen herrscht „Silodenken". Schlechte Fehlerkultur sorgt für die Wiederholung der immer gleichen Fehler, was zusätzlichen Frust schürt. Führungskräfte und Beschäftigte handeln oft reaktiv statt lösungsorientiert.

Die Kernprobleme liegen also im Unternehmen selbst: „Wir haben die Fähigkeiten, aber nutzen sie nicht optimal."

Phase 3 – PYTHIA schärft die Analyse

Um den in der Auftragsklärung bereits festgelegten Tarif-Angleichungsprozess zu flankieren, wird PYTHIA strategisch eingesetzt.

Zunächst wird eine grundlegende Altersstrukturanalyse im Unternehmen erstellt. Gleichzeitig passt eine Taskforce unter Beteiligung der IG Metall, MoLeWa, der HR-Abteilung und des Betriebsrats den Abfragebogen (s. Seite 28) an die Betriebsbedingungen an, um die Altersstrukturanalyse zu verfeinern und die Anforderungsprofile, notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen in allen Abteilungen zu erfassen. Dabei nützt die Kompetenzabfrage nicht nur der strategischen Personalplanung, sondern unterstützt auch den Weg zur tariflichen Eingruppierung.

Durch die PYTHIA-Analyse werden zusätzlich weitere notwendige Handlungsfelder aufgedeckt:

- In den kommenden fünf Jahren gehen über 70 Fachkräfte in Rente, viele davon mit kritischem Spezialwissen.
- Kritisches Konstruktionswissen ist bei nur drei Personen konzentriert.

- In den nächsten 18 Monaten planen vier Fachkräfte mit kritischem Betriebswissen Auszeiten, für die Übergaben umfassend geplant werden müssen.

- Digitale Kompetenzen (SAP, Outlook) fehlen großflächig.

- Ausbildungsquote stagniert bei 3 %, zu niedrig für den Ersatzbedarf.

Die Abfrage der Taskforce macht aber auch Potentiale sichtbar: 23 jüngere Mitarbeitende haben hohe Lernbereitschaft, aber keine systematischen Entwicklungsmöglichkeiten.

Insgesamt führt Transparenz zu einem Umdenken: Statt immer neue Ad-hoc-Lösungen braucht es eine klare Roadmap für Personalentwicklung und Organisationswandel. Außerdem braucht es dringend eine Stärkung der Ausbildung.

Gemeinsame Lösung:

Der Zukunfts-Check motiviert alle Beteiligten, die Situation als Chance zu begreifen. PYTHIA liefert das notwendige Werkzeug:

- Strategische Unternehmensausrichtung:
  Die Taskforce führt in einer Wiederholungsschleife die Risiko-Chancen-Analyse der externen Trends und Einflüsse erneut durch und gleicht die Ergebnisse mit denen des Betriebsrates ab. Auf Grundlage der Ergebnisse können zukünftige Bedarfe in einzelnen Abteilungen mit PYTHIA festgelegt werden.

- Strategische Personalplanung:
  In allen Abteilungen des Unternehmens werden die Fragebögen der Taskforce ausgefüllt und geben einen systematischen Überblick über die Qualifikationsprofile in der Produktion. Beide Maßnahmen helfen dabei, eine nachhaltige, strategische Personalplanung mit PYTHIA aufzustellen.

- Sofortiges Wissensmanagement-Programm:
  Erfahrene Mitarbeitende dokumentieren ihr Know-How und werden zu internen Mentor:innen. Dafür bekommen sie von der Taskforce ausgearbeitete Leitfäden zur Orientierung.

- Weiterbildungsoffensive:
  15 jüngere Mitarbeitende qualifizieren sich in digitalen Technologien.

- Organisationsreform:
  Abteilungsübergreifende Projektteams sollen dem Silodenken entgegenwirken.

- Ausbildungsoffensive:
  An einem Runden Tisch mit allen Beteiligten werden Maßnahmen erarbeitet, um die Ausbildung attraktiver zu gestalten. Die Jugend- und Auszubildendenvertretung wird aktiv einbezogen.

Ein Jahr später steht das Unternehmen kurz vor der Tarif-Angleichung. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit im vorgeschalteten Prozess mit Zukunfts-Check und PYTHIA hat ein solides Fundament für die weitergehenden Verhandlungen über die flächentarifliche Eingliederung gelegt. Darüber hinaus hat die gemeinsame Arbeit an einer Zukunfts-Strategie für das Unternehmen Vertrauen und Transparenz gesteigert. Die Belegschaft konnte in diesem Prozess durch kontinuierliche Informationen mitgenommen werden. Die Umsätze steigen wieder leicht und für den kommenden Ausbildungsstart liegen mehr Bewerbungen vor, als Plätze vorgesehen sind. Für die Zukunft gibt es eine strategische Personalplanung, die partizipativ erarbeitet wurde und daher hohe Zustimmung findet.

Szenario 3: „Verantwortungsvoll verkleinern“

Ausgangslage: Der Personalabbau ist unvermeidbar. Wie kann man ihn sozialverträglich gestalten?

Eines der bittersten Szenarien, das in der Realität immer häufiger vorkommt und von den Beteiligten sehr viel abverlangt: Die Wagner Automotive muss aufgrund wegbrechender Aufträge eines Großkunden ihre Belegschaft von 180 auf 135 Mitarbeitende reduzieren. Die Geschäftsführung steht unter Zeitdruck und sieht keinen anderen Ausweg. Der Betriebsrat fürchtet willkürliche Entscheidungen. Zusätzlich gibt es Vorwürfe aus der Belegschaft, dass die jetzige Situation durch eine langfristigere Planung hätte vermieden werden können. Die Stimmung ist entsprechend angespannt.

Phase 1 – Zukunfts-Check schafft Vertrauen durch Transparenz

Statt sofortiger Verhandlungen über Sozialpläne beginnt der Prozess mit einem gemeinsamen Zukunfts-Check von Geschäftsführung, Betriebsrat und IG Metall. Diese ungewöhnliche Konstellation erweist sich als Glücksgriff – die neutrale Atmosphäre gibt allen Beteiligten Raum und sorgt für Verständnis gegenüber den verschiedenen Perspektiven. Auf dieser Grundlage kann eine ehrliche Analyse der Situation vorgenommen werden:

Externe Faktoren: Der Verlust des Großkunden ist definitiv, aber neue Märkte in der E-Mobilität eröffnen sich. Die Transformation dauert jedoch zwei bis drei Jahre. In der Vergangenheit wurden Entwicklungen des Marktes nicht richtig eingeschätzt.

Geschäftsmodell: Bisherige Kernkompetenzen in der Präzisionsfertigung bleiben relevant, müssen aber erweitert werden. Drei von fünf Produktlinien haben Zukunftspotential. Es braucht aber eine genauere Analyse der Geschäftsfelder und Entscheidungen, wie das Unternehmen zukünftig ausgerichtet werden soll. Zusätzlich muss das Produktportfolio zukunftsfähig werden.

Zusammenarbeit: Die offene Analyse schafft erstmals seit Monaten wieder Vertrauen zwischen den Parteien. Beide Seiten erkennen: In dieser Situation muss zusammengearbeitet werden, um das Unternehmen zu retten. Zugeständnisse sind von beiden Seiten erforderlich. Es werden weitere verbindliche Schritte bezüglich der Unternehmensentwicklung vereinbart.

Der entscheidende Durchbruch: „Wir reduzieren nicht willkürlich, sondern bauen gezielt für die Zukunft um."

Phase 2 – PYTHIA ermöglicht faire, objektive Entscheidungen für anschließende Verhandlungen

Unterstützt vom Betriebsrat führen Führungskräfte mit den Beschäftigten Zukunftsgespräche. Die Ergebnisse werden mittels eines angepassten Abfragebogens abteilungsintern festgehalten und in der gemeinsamen Analyse mit PYTHIA ausgewertet. Dabei offenbaren sich überraschende Möglichkeiten:

- Zwölf ältere Mitarbeitende sind bereits rentenberechtigt oder können in Altersteilzeit.
- 18 Mitarbeitende haben Qualifikationen, die in zukunftsfähigen Bereichen gebraucht werden.
- Acht jüngere Beschäftigte können umgeschult werden.
- Fünf Führungskräfte wollen sich beruflich umorientieren.

Das Tool zeigt auch, welche Kompetenzen für die neue Ausrichtung kritisch sind und unbedingt erhalten werden müssen.

Gemeinsame Lösung:

Basierend auf den Ergebnissen von Zukunfts-Check und PYTHIA entwickeln beide Seiten ein Gesamtpaket. Intern werden die verabredeten Meilensteine von einem Projekt-Team aus Betriebsrat, IG Metall, Personal- und Unternehmensleitung begleitet. Betriebsversammlungen werden genutzt, um die Belegschaft transparent über die Vorgänge zu informieren und Ängste abzubauen. Flankiert werden die internen Maßnahmen durch Gespräche und vertragliche Vereinbarungen mit der IG Metall, um im Übergangszeitraum Beschäftigung zu sichern:

- Sozialverträgliche Maßnahmen: Altersteilzeit, Aufhebungsverträge mit attraktiven Abfindungen, Unterstützung bei Neuorientierung

- Vertragliche Maßnahmen: Kurzarbeitergeld für einen befristeten Zeitraum zur Überbrückung der konkreten Situation. Dafür gibt es mittelfristige Beschäftigungsgarantien für die restlichen Beschäftigten.

- Umschulungen: Acht Mitarbeitende qualifizieren sich für E-Mobility-Bereiche und werden von der Bundesagentur für Arbeit unterstützt.

- Strategische Neuausrichtung: Die verbleibenden 135 Arbeitsplätze sind gesichert. Um auch langfristig Beschäftigung im Unternehmen zu halten, wird eine sozialpartnerschaftliche Lernreise (siehe Kapitel 7) unter Beteiligung der Beschäftigten vereinbart. In diesem Prozess sollen unter wissenschaftlicher Begleitung und Beteiligung der IG Metall und MoLeWa umfassende Geschäftsfeldanalysen vorgenommen werden, um auch zukünftig am Markt bestehen zu können.

- Qualifizierungsgarantie: Alle Beschäftigten erhalten Weiterbildungsmöglichkeiten, individuell auf die jeweiligen Bedarfe abgestimmt.

Das Ergebnis: Keine betriebsbedingten Kündigungen. Die schwierige Situation des Unternehmens lässt sich nicht leugnen, doch der offene Dialog hat allen Seiten geholfen und gegenseitiges Vertrauen gefördert. Die gemeinsame Basis bietet eine Grundlage für weitere Zusammenarbeit im Sinne des Betriebes und trotz einer schwierigen Situation glauben sowohl die Unternehmensleitung als auch die Beschäftigten an eine Zukunft des Betriebes.

Szenario 4: „Transformation meistern“

Ausgangslage: Komplette Neuausrichtung von Verbrennertechnik auf E-Mobilität

Die Tradition Motors GmbH steht vor der größten Herausforderung ihrer 40-jährigen Geschichte. Der Familienkonzern hat entschieden, die Produktion von Motorenkomponenten einzustellen und auf E-Antriebe umzuschwenken. 95 der 160 Mitarbeitenden arbeiten bisher in der traditionellen Fertigung. Neue Eigentümer bringen frisches Kapital, aber auch Zeitdruck mit.

Phase 1 – Zukunfts-Check strukturiert die Komplexität

Die Herausforderung ist überwältigend: Neue Technologien, neue Märkte, neue Kunden, neue Kompetenzen – alles gleichzeitig. Der Zukunfts-Check hilft, die Transformation in verdaubare Schritte zu gliedern:

Externe Faktoren: Der Markt für E-Antriebe wächst exponentiell, ist aber hart umkämpft. Technologiezyklen sind deutlich kürzer als gewohnt. Neue Qualitätsstandards und Zertifizierungen sind erforderlich.

Interne Prozesse: Viele Fertigungskompetenzen sind übertragbar, aber Präzisionsanforderungen steigen. Qualitätssicherung muss komplett neu aufgebaut werden. Lieferketten ändern sich grundlegend.

Geschäftsmodell: Von der Komponenten- zur Systemfertigung. Statt weniger Großserien gibt es viele kundenspezifische Kleinserien. Service und Software werden wichtiger.

Unternehmenskultur: Die traditionelle, hierarchische Struktur passt nicht zu den agilen Anforderungen der neuen Märkte.

Der Workshop bringt Klarheit: „Das ist keine Anpassung, sondern eine Neugründung mit bestehendem Personal."

Phase 2 – PYTHIA plant den Kompetenzwandel

Die Analyse mit PYTHIA zeigt das Ausmaß der Herausforderung, aber auch überraschende Anknüpfungspunkte:

Übertragbare Kompetenzen: 70 % der mechanischen Fertigungskompetenzen bleiben relevant. Qualitätsbewusstsein und Präzision sind sogar noch wichtiger.

Neue Anforderungen: Elektronik-Know-How fehlt fast komplett. Softwarekenntnisse sind nur rudimentär vorhanden. Projektmanagement-Kompetenzen müssen ausgebaut werden.

Demographische Struktur: 35 % der Belegschaft ist über 50. Diese Gruppe bringt wertvolle Erfahrung mit, tut sich aber schwerer mit technologischen Umbrüchen.

Lernpotentiale: 40 jüngere Mitarbeitende zeigen hohe Bereitschaft für Weiterbildung. 15 haben bereits private Vorerfahrungen mit Elektronik.

Gemeinsame Lösung:

Basierend auf den Erkenntnissen entwickelt das Team eine 18-monatige Transformations-Roadmap:

Schritt 1 (Monate 1-6): Fundament legen

- Intensive Schulungen für 25 Schlüsselmitarbeitende in E-Mobility-Grundlagen
- Aufbau neuer Fertigungslinien parallel zum laufenden Betrieb
- Rekrutierung von acht E-Mobility-Spezialisten als interne Coaches

Schritt 2 (Monate 7-12): Übergang gestalten

- Schrittweise Umstellung der Produktion
- Weiterbildung aller Fertigungsmitarbeitende in neuen Technologien
- Aufbau von Qualitätssicherung und Testkapazitäten

Schritt 3 (Monate 13-18): Optimierung und Skalierung

- Vollständige Umstellung der Produktion
- Etablierung agiler Arbeitsstrukturen
- Aufbau von Service- und Software-Kompetenzen

Das Ergebnis:

Nach 18 Monaten beschäftigt Tradition Motors wieder 155 Mitarbeitende – 85 % der ursprünglichen Belegschaft. Das Unternehmen hat sich erfolgreich als E-Mobility-Zulieferer etabliert. Noch wichtiger: Die partizipative Herangehensweise hat eine neue Lern- und Innovationskultur geschaffen.

Szenario 5: „Dienstleistung zukunftsfähig machen“

Ausgangslage: Fachkräftemangel bremst Servicegeschäft, digitale Transformation bleibt Stückwerk

Die AutoPlus Service GmbH, ein bundesweit tätiges Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit rund 350 Beschäftigten am Standort, verzeichnet seit Jahren stabile Verkaufszahlen. Das größte Problem liegt im Servicebereich: Die Werkstatt kann die hohe Nachfrage nicht bedienen, weil Fachkräfte fehlen, digitale Tools nicht genutzt werden und ein hoher Altersdurchschnitt im Team für wachsende Lücken sorgt. Der Betriebsrat warnt: „Wir verlieren Umsatz nicht wegen fehlender Kunden, sondern weil wir die Arbeit nicht schaffen.“
In der Auftragsklärung wird darüber hinaus klar, dass die Probleme nicht nur am Standort, sondern auch in weiteren Niederlassungen bestehen. Es fehlt eine konsistente Strategie.

Phase 1 – Zukunfts-Check deckt Schwachstellen auf

Durch den Zukunfts-Check kommen Betriebsrat, Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) und IG Metall zusammen. Folgende Punkte werden während der Durchführung sichtbar:

Externe Faktoren: Elektromobilität und neue Marken eröffnen Chancen, aber der Wettbewerb um Fachkräfte ist hart. Die Abhängigkeit von Automobilproduzenten unterstreicht die Relevanz des Kundenservices.

Interne Prozesse: Fehlende Leitfäden für neue Produkte, langsame Digitalisierung und unklare Zuständigkeiten sorgen für Frust und Ablehnung neuer Produkte. Die konzernweite Strategie bezüglich der Umstellung auf Elektromobilität ist nicht klar.

Geschäftsmodell: Verkauf bleibt stabil – die Ertragsbasis liegt im Service, gerade dort fehlen aber Personal, klare Strukturen und die notwendige Digitalisierung von Prozessen und Schnittstellen.

Unternehmenskultur: Kollegialität vorhanden, aber schlechte Kommunikation und fehlende Fehlerkultur belasten den Alltag. JAV schildert Verunsicherung der Azubis.

Gleichzeitig zeigen sich Chancen:

- Gute Ausbildungsqualität und motivierte Nachwuchskräfte
- Hohe Kundenorientierung und Teamgeist als Stärken
- Digitale Tools vorhanden, aber bisher unzureichend genutzt

Die zentrale Erkenntnis: „Ohne gezielte Fachkräfte- und Prozessstrategie wird das Unternehmen im Servicegeschäft Marktanteile verlieren.“

Phase 2 – PYTHIA zeigt Handlungsoptionen für Personal und Prozesse

Die detaillierte Personalanalyse mit PYTHIA bringt wichtige Erkenntnisse ans Licht:

- Altersstruktur: 30 % der Servicetechniker scheiden in den nächsten sieben Jahren altersbedingt aus.
- Kompetenzen: Know-how in Elektromobilität und digitalem Service fehlt fast vollständig.
- Nachwuchs: Zwar gibt es Auszubildende, doch die Übernahmequote ist zu niedrig, um künftige Lücken zu schließen.
- Fluktuation: Junge Fachkräfte verlassen den Betrieb, weil Entwicklungsperspektiven fehlen.

Die Analyse macht deutlich: Es geht nicht nur um mehr Personal, sondern um eine gezielte Fachkräfte- und Kompetenzstrategie.

Gemeinsame Lösung

Betriebsrat und IG Metall, unterstützt durch MoLeWa, vereinbaren einen mehrstufigen Prozess:

Schritt 1: Kommunikation

- Der Ablauf zur Analyse der Unternehmenssituation mit Zukunfts-Check und PYTHIA wird auf der Betriebsversammlung mit der Belegschaft diskutiert, um Vorbehalten und schlechter Stimmung entgegenzuwirken.
- Die JAV bereitet Aktionen vor, um Motivation, aber auch Forderungen der jungen Beschäftigten sichtbar zu machen.
- Der Geschäftsführung werden die Ergebnisse und Einschätzungen der beiden Tools präsentiert, um eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten.
- In Konzernbetriebsratsstrukturen werden ebenfalls die Ergebnisse und Pläne präsentiert.

Schritt 2: Strategie vereinbaren

In einem gemeinsamen Prozess mit der Geschäftsführung werden auf Grundlage der Ergebnisse Handlungsstrategien vereinbart:

- Azubi-Strategie: Übernahmequote erhöhen, feste Zusagen ab dem 2. Ausbildungsjahr
- Fachkräftebindung: Mentorenprogramme etablieren, mehr Wertschätzung im Alltag
- Prozessoptimierung: Digitale Tools schrittweise integrieren und Mitarbeitende beteiligen
- Qualifizierungsoffensive: Schulungen für neue Fahrzeugmarken und Elektromobilität
- Kulturwandel: Führungskräfte-Training zu Kommunikation und Fehlerkultur

Außerdem vereinbaren Betriebsrat und Geschäftsführung eine gemeinsame Durchführung des Kfz-Checks (siehe S. 33), um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und die Problemanalyse zu schärfen.

Schritt 3: Beteiligung ausweiten

- Um die Mitarbeitenden stärker einzubinden wird ein breit angelegter Beteiligungsprozess initiiert. Ziel dabei ist, die Unsicherheiten und Vorbehalte der Belegschaft konstruktiv aufzugreifen, sichtbar zu machen und zu adressieren.
- Um die weiteren Standorte des Unternehmens einzubeziehen, werden Zukunfts-Check und PYTHIA auch dort durchgeführt.

Ergebnisse (nach 2 Jahren):

- Übernahmequote steigt auf **80** %.
- Krankenstände sinken.
- Die Werkstatt kann **15 % mehr Aufträge** abwickeln; die digitalen Tools erleichtern die Zusammenarbeit.
- Besseres Betriebsklima – Beschäftigte berichten von mehr Wertschätzung und klareren Prozessen.

6 Der ganzheitliche Prozess: Strategische Transformation durch integrierte Prozessführung

Die fünf Szenarien zeigen: Zukunfts-Check und PYTHIA funktionieren besonders gut, wenn sie in Kombination miteinander zum Einsatz kommen. Ein entsprechender Prozess kann wie folgt ablaufen:

1. **Auftragsklärung (ein bis zwei Stunden)**
   Gemeinsame Zielsetzung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Hier werden Erwartungen geklärt und Rahmenbedingungen festgelegt.

2. **Zukunfts-Check-Workshop (sechs bis acht Stunden)**
   Systematische Analyse der strategischen Herausforderungen. Alle relevanten Faktoren werden strukturiert betrachtet, Handlungsfelder identifiziert.

3. **PYTHIA-Schulung (zwei Stunden)**
   Einführung in das Tool und erste gemeinsame Datenerfassung. Hier lernen alle Beteiligten, mit dem System zu arbeiten.

4. **PYTHIA-Analysephase (zwei bis vier Wochen)**
   Systematische Datensammlung und -auswertung durch gemischte Teams. Die Erkenntnisse aus dem Zukunfts-Check werden durch konkrete Zahlen untermauert.

5. **Ergebnisworkshop (drei Stunden)**
   Gemeinsame Interpretation der PYTHIA-Ergebnisse und Entwicklung konkreter Maßnahmen. Hier entsteht der Handlungsplan.

6. **Umsetzungsbegleitung (drei bis sechs Monate)**
   Regelmäßige Überprüfung des Fortschritts und Anpassung der Strategie. Der Prozess wird lebendig gehalten.

Die Rolle des Betriebsrats als strategischer Partner

Die Durchführung von Zukunfts-Check und PYTHIA ist nur der erste Schritt. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist, wie der Betriebsrat diese Prozesse vor- und nachbereitet, die Belegschaft einbindet und die strategische Arbeit verstetigt.

Folgende Checkliste kann dabei genutzt werden, um den Überblick über die Prozesse zu behalten und gezielt zu steuern:

Checkliste Prozessbegleitung für Interessenvertretungen:

1. Vor dem Prozess: Interne Ausrichtung klären

Was ist zu tun?	Konkret bedeutet das:	✓
Gremiumsinterne Erwartungsklärung	Workshop: Jedes BR-Mitglied benennt Hoffnungen und Befürchtungen	☐
Strategische Prioritäten definieren	Top 3 festlegen: Arbeitsplätze/Qualifizierung/Mitbestimmung?	☐
Rollen im Gremium verteilen	Personen als „Prozessverantwortliche“ benennen	☐

2. Während der Auftragsklärung: Die richtigen Fragen stellen

Kritische Frage	Warum wichtig?	Gestellt
Welche Alternativen zum Personalabbau wurden bereits geprüft?	Zeigt strategisches Denken	☐
Wie verbindlich sind die Ergebnisse für beide Seiten?	Schafft Klarheit über Konsequenzen	☐
Welche Informationen stellt die GF vollständig zur Verfügung?	Definiert Transparenzgrad	☐
Wie sicher sind die Annahmen über die Marktentwicklung?	Hinterfragt Grundlagen	☐

3. Parallel zum Prozess: Belegschaftskommunikation sicherstellen

Prozessschritt	BR-Kommunikation	Format	Erledigt
Vor Zukunfts-Check	Ziele & Ablauf erklären + Anregungen sammeln	BR-Versammlung + Ideenbox	☐
Während PYTHIA-Phase	Fortschritt mitteilen (ohne Vorab-Schlüsse)	Kurz-Updates/Aushang	☐
Nach Ergebnisworkshop	Vollständige Ergebnisse + Diskussionsrunde	BR-Versammlung + Q&A	☐

4. Während der Auftragsklärung: Die richtigen Fragen stellen

Wann?	Wie die Expertise einbeziehen?	Umgesetzt
Vor den Workshops	Sammlung kritischer Einschätzungen von Fachkräften	☐
Während der Analyse	Realitätscheck: Stimmen die Management-Angaben?	☐
Bei Maßnahmenentwicklung	Praxisbewertung: Sind die Lösungen umsetzbar?	☐

5. Nach dem Prozess: Kontinuierliches Monitoring etablieren

Prozessschritt	Format	Fokus	Nächster Termin
Quartalsweise	Kurz-Update mit GF	Umsetzungsstand + aktuelle Entwicklungen	☐ .....
Jährlich	Umfassende Strategierevision	Zielerreichung bewerten + Pläne anpassen	☐ .....
Anlassbezogen	Sondertermine bei Veränderungen	Schnelle Reaktion auf neue Herausforderungen	☐ .....

Was wirklich den Unterschied macht

- **Ehrlichkeit vor Diplomatie**: Der Zukunfts-Check funktioniert nur, wenn alle Beteiligten bereit sind, unbequeme Wahrheiten anzusprechen. Beschönigungen helfen niemandem – sie verzögern nur notwendige Veränderungen.
- **Daten statt Bauchgefühl:** PYTHIA objektiviert emotionale Diskussionen. Wenn alle Beteiligten auf dieselben Zahlen schauen, werden sachliche Lösungen möglich.
- **Gemeinsame Verantwortung:** Beide Tools funktionieren nur bei aktiver Mitarbeit aller Seiten. Es geht nicht um Kontrolle, sondern um gemeinsame Gestaltung.
- **Prozess vor Ergebnis:** Oft ist der Weg wichtiger als das Ziel. Die partizipative Erarbeitung schafft Akzeptanz für nachfolgende Veränderungen.
- **Iteration statt Perfektion:** Strategische Planung ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Tools helfen dabei, regelmäßig den Kurs zu überprüfen und anzupassen.

Die Kombination aus Zukunfts-Check und PYTHIA hat sich als praktikabel erwiesen, um betriebliche Transformationen kooperativ und erfolgreich zu gestalten. Diese Tandemmethode bildet das Fundament für strategische Zusammenarbeit in Zeiten des Wandels. Im nachfolgenden Kapitel werden weitere innovative Tools vorgestellt, die andere Erkenntnisse aus dem Zukunfts-Check adressieren können.

Fehler 1: Den Prozess als einmaliges Ereignis betrachten

- Symptom: Nach den Workshops verschwinden die Ergebnisse in der Schublade.
- Lösung: Von Anfang an Folgeaktivitäten mitdenken und verbindlich vereinbaren.

Fehler 2: Zu defensive Haltung

- Symptom: Der Betriebsrat wartet ab, was die Geschäftsführung vorschlägt.
- Lösung: Eigene Agenda entwickeln und aktiv Themen setzen.

Fehler 3: Überforderung des Gremiums

- Symptom: Alle wollen bei allem mitreden, niemand hat den Überblick.
- Lösung: Klare Aufgabenteilung und Schwerpunktsetzung.

Fehler 4: Vernachlässigung der Belegschaftskommunikation

- Symptom: Misstrauen und Gerüchte entstehen, weil nicht transparent kommuniziert wird.
- Lösung: Regelmäßige, ehrliche Information – auch wenn noch keine Ergebnisse vorliegen.

Fehler 5: Fehlende Verbindlichkeiten

- Symptom: Im Gremium gibt es unterschiedliche Perspektiven, was gerade wichtig ist und wer woran arbeitet.
- Lösung: Zu Beginn des Prozesses werden Verbindlichkeiten miteinander festgelegt und ein gemeinsames Ziel definiert.

7 Die Zukunft der strategischen Zusammenarbeit

Die Erfahrungen mit Zukunfts-Check und PYTHIA haben gezeigt, dass systematische Analyseinstrumente einen Mehrwert für die betriebliche Zusammenarbeit schaffen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die vielfältigen Herausforderungen der Transformation weitere, spezifischere Werkzeuge erfordern. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Projektarbeit werden daher drei zusätzliche Formate entwickelt bzw. aufgegriffen. Diese erweitern zukünftig das Unterstützungsportfolio von MoLeWa.

Der Quali-Check: Systematische Weiterbildungsplanung

Einer der häufigsten Befunde aus den Zukunfts-Checks lautet: „Unsere Mitarbeiter müssen sich weiterbilden, aber wir wissen nicht genau wie und in welche Richtung." Hier setzt der Quali-Check an – ein Format, das sich methodisch am bewährten Zukunfts-Check orientiert, allerdings sehr viel stärker auf Fragen betrieblicher Qualifizierung und Kompetenzentwicklung eingeht.

Das Konzept:
In einem strukturierten Halbtages-Workshop analysiert der Betriebsrat (wenn möglich gemeinsam mit Geschäftsführung/Personalabteilung) die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe. Dabei werden nicht nur fachliche Anforderungen betrachtet, sondern auch organisatorische Rahmenbedingungen, Lern-, Fort- und Weiterbildungskultur im Betrieb und es wird bewertet, welche Future- und Greenskills besonders wichtig erachtet werden.

Angestrebte Ergebnisse:
Konkrete Weiterbildungspläne, die über Einzelmaßnahmen hinausgehen. Identifikation von Beschäftigten mit signifikanten betrieblichen Spezialwissen und systematische Planung des Kompetenzaufbaus für neue Technologien.

Stand der Entwicklung:
Das Format wurde 2024 in Kooperation mit dem ReTraNetz Berlin-Brandenburg konzeptionell entwickelt und wird 2025 in ersten Betrieben erprobt. Die praktischen Erfahrungen fließen in die Weiterentwicklung ein.

SIBYL: Kompetenzplanung der nächsten Generation

Während PYTHIA die Erfassung von Kompetenzen je Jobgruppe unterstützt, geht SIBYL einen Schritt weiter und fokussiert auf die individuelle Ebene der Beschäftigten: Welche konkreten Kompetenzen werden in Zukunft benötigt? Wie können bestehende Fähigkeiten einzelner individuell weiterentwickelt werden? Wo entstehen völlig neue Anforderungsprofile?

Das Konzept:
SIBYL ist als digitaler Assistent konzipiert, der die strategische Kompetenzplanung systematisiert. Das Tool analysiert nicht nur den aktuellen Stand, sondern projiziert auch zukünftige Entwicklungen und schlägt konkrete Entwicklungspfade vor.

Besondere Stärken:
Gerade in der automobilen Wertschöpfungskette, wo sich Kompetenzanforderungen durch die Antriebswende fundamental ändern, kann SIBYL helfen, den Übergang von fossil zu elektrisch systematisch zu planen.

Sozialpartnerschaftliche Lernreise: Der Königsweg der Transformation

Das ambitionierteste neue Format ist die „sozialpartnerschaftliche Lernreise" – ein von der IG Metall Baden-Württemberg entwickeltes Instrument, das weit über klassische Beratungsformate hinausgeht.

Das Konzept:
Unter wissenschaftlicher Begleitung erarbeiten Unternehmensleitung, Betriebsrat, Belegschaft und IG Metall gemeinsam eine umfassende Geschäfts- und Produktfeldanalyse. Ziel ist es, neue Perspektiven jenseits bestehender Geschäftsfelder zu erschließen und dabei alle Beteiligten aktiv einzubeziehen.

Der besondere Ansatz:
Statt externer Berater entwickeln die Beteiligten selbst die Lösungen unter methodischer Anleitung von MoLeWa. Dabei wird das gesamte Wissen der Belegschaft systematisch genutzt.

Einsatzbereich:
Besonders für mittelständische Unternehmen, die vor grundlegenden Neuausrichtungen stehen – etwa dem Übergang von Verbrennertechnik zu neuen Geschäftsfeldern.

Die in dieser Broschüre vorgestellten Werkzeuge – Zukunfts-Check, PYTHIA und die künftigen Erweiterungen – sind mehr als nur Analysewerkzeuge. Sie sind Wegbereiter für eine neue Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit, die von gegenseitigem Respekt, Transparenz und gemeinsamer Gestaltungsverantwortung geprägt ist.

Der Weg von der reaktiven zur strategischen Interessenvertretung ist anspruchsvoll und erfordert Mut. Er bedeutet, vertraute Rollen zu hinterfragen, neue Kompetenzen zu entwickeln und Risiken einzugehen. Doch die Erfahrungen aus dem MoLeWa-Netzwerk zeigen eindeutig: Dieser Wandel lohnt sich. Betriebsräte, die sich als strategische Partner verstehen, sichern nicht nur effektiver Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen – sie werden zu geschätzten Gestaltern der Unternehmenszukunft.

Für Unternehmensleitungen eröffnet die strategische Einbindung des Betriebsrats neue Perspektiven: Das tiefe Wissen um betriebliche Abläufe und die Verankerung in der Belegschaft werden zu wertvollen Ressourcen für erfolgreiche Transformation. Gleichzeitig reduzieren sich Widerstände und erhöht sich die Akzeptanz strategischer Entscheidungen erheblich.

Die Transformation unserer Arbeitswelt wartet nicht. Technologische Entwicklungen, demografischer Wandel und sich verändernde Märkte stellen alle Beteiligten vor immense Herausforderungen. Doch diese Herausforderungen bergen auch die Chance für einen echten Paradigmenwechsel: weg von der Konfrontation, hin zur Kooperation.

Die Zukunft gehört den Betrieben, die diese Partnerschaft wagen. Sie gehört den Betriebsräten, die den Mut aufbringen, Gestalter zu werden. Und sie gehört den Unternehmensleitungen, die Mitbestimmung als strategische Ressource erkennen. Die Werkzeuge dafür stehen bereit – die Zeit zum Handeln ist gekommen.

Quellen

Deutscher Gewerkschaftsbund. (o. D.). Was ist der DGB-Index Gute Arbeit? [Homepage]. DGB-Index Gute Arbeit. https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index. Zugegriffen am 28.08.2025.

Hoffmann, T. (2017). Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-006749/p_mbf_praxis_2017_07.pdf

Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2018). Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen (1. Auflage). https://personal-pythia.de/download/2982/

Institut für Beschäftigung und Employability. (2025). Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen [Software]. https://personal-pythia.de/

IG Metall Vorstand. (2019). Transformationsatlas wesentliche Ergebnisse [Pressekonferenz der IG Metall]. https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf

Rump, J., Stracke, S., Wilms, G., Zapp, D. (2020). Praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Rump, J., & Eilers, S. (Hrsg.). Strategische Personalplanung: Aktuelle Trends und Entwicklungen. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61903-2

Wilms, G., Zapp, D., Tan, J-V. (2018) Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen. INQA, Berlin. https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/strategische-personalplanung-leicht-gemacht.html. Zugegriffen am 20.08.2025.

Impressum

Herausgeber:
Berufsfortbildungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH (bfw)
Institut für Forschung, Training und Projekte (iftp)

Thomasiusstraße 1
04109 Leipzig

Die Publikation wurde durch MoLeWa erstellt.

Gestaltung: Rohloff Design

Bildnachweis:
Titel: © MoLeWa
Seite 3: © Christian Werner
Seite 11: © MoLeWa
Workshop-Poster Seite 14 und 16: © IG Metall Baden-Würtemberg
Seite 19: IG Metall Baden-Württemberg
Seite 31: © Institut für Beschäftigung und Employability, 2025 – Teamaufnahme

Stand: November 2025

Mobilität Leipzig im Wandel

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages