Transformations-Innovations-Navigator

TIN

Leitfaden

Beschäftigung 2030

Hans Böckler Stiftung

bsb

TBS NRW

Leitfaden **Beschäftigung 2030**

Transformations-Innovations-Navigator (TIN)

– Methodik und Beispiel für eine mittelfristige Beschäftigungsperspektive im Transformationsprozess, exemplarisch betrieblich und regional entwickelt

Autor/innen: Kai Beutler, Viktor Steinberger,
Betreuung HBS: Claudia Beer, Jan-Paul Giertz
Grafik, Satz: Maria Klinkhammer, Susanne Koch

Die Erstellung und Erprobung wurde gefördert vom Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Personalmanagement und Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung

Inhalt

Betrieblicher TIN^{b}-Leitfaden **4**

Strategie bestimmen 5

Aktivierende **A**nalyse 7

Themenbestimmung 11

Regionaler TIN^{r}-Leitfaden **12**

Strategie bestimmen 13

Aktivierende **A**nalyse 14

Themenbestimmung 17

Anlagen **18**

Es wurden die folgenden Tools erarbeitet. Sie können von der Seite **www.bsb-seite.de/Projekte/TIN** heruntergeladen werden:

1 Analysetool TIN: Transformations-Innovationsnavigator. Der TIN strukturiert die Analyse der mittelfristigen Planungsparameter für die qualitative und quantitative Beschäftigung. Er identifiziert betrieblich die relevanten Trends (T1), listet die erforderlichen Dokumente für den Betriebsrat, qualifiziert die betrieblichen Potenziale (T2), auch anhand von Kennziffern (T2b), quantifiziert die Beschäftigungsperspektiven nach Produkten/Projekten und Beschäftigtengruppen als Mittelfristige Personalplanung (T3). Die Formulierung von Anforderungen an die Politik wird mithilfe der Checkliste T4 gefördert,

2 Regionales betriebliches Praxisbeispiel Metallindustrie Köln-Leverkusen,

3 Regionaler TIN^{r}-Leitfaden (r steht für regional) und betrieblicher TIN^{b}-Leitfaden (b für betrieblich).

Betrieblicher TIN^{b}-Leitfaden

Betriebliche Projekte zur Beschäftigungsförderung zählen für viele Betriebsräte zum ‚Alltag'. Meist werden sie aus der Not heraus geboren – etwa in einer Bedrohungssituation durch Auslagerung oder Stilllegung, bestenfalls noch im Rahmen einer Rationalisierungsinvestition. Viele Betriebsräte haben inzwischen ihre Strategie umgestellt: Noch vor der Vereinbarung von Interessenausgleich und Sozialplan wird ein Beteiligungsprojekt mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung durchgeführt – siehe Abbildung 1. Das Betriebsverfassungsgesetz bietet insbesondere im § 92a die Vorlage: Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere folgende Inhalte zum Gegenstand haben:

- eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit,
- die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit,
- neue Formen der Arbeitsorganisation,
- Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe,
- die Qualifizierung der Arbeitnehmer,
- Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum
- Produktions- und Investitionsprogramm

Reihenfolge Beschäftigungssicherung

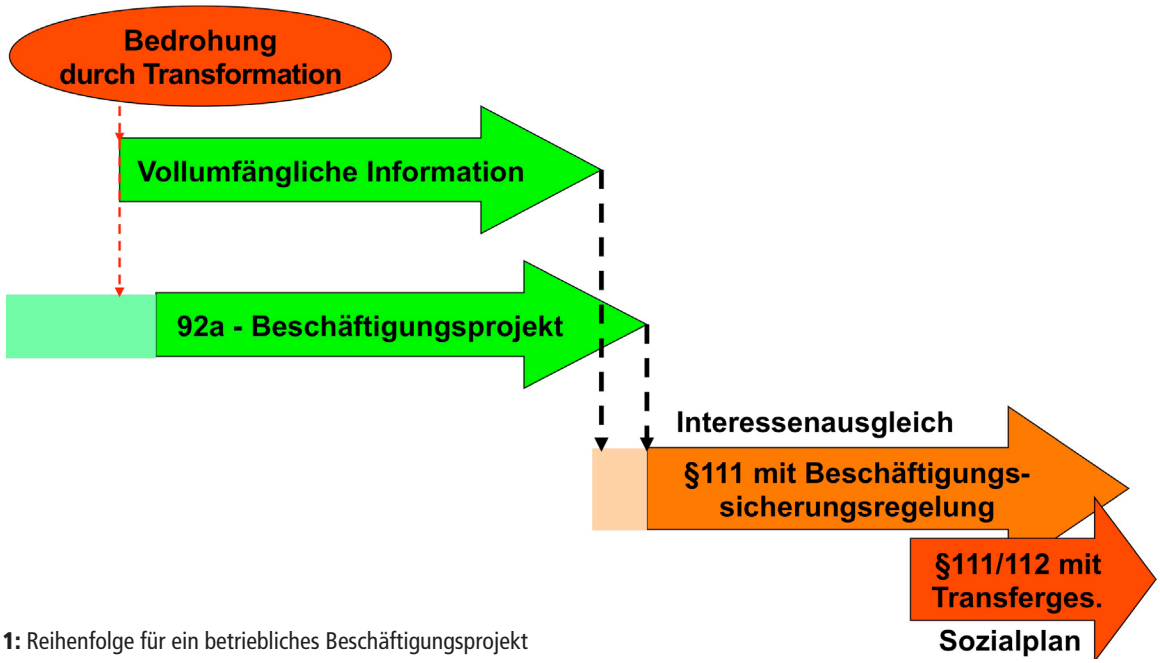


Abbildung 1: Reihenfolge für ein betriebliches Beschäftigungsprojekt

Das „SAAT“-Vorgehensmodell für solche Projekte wird im Folgenden in 3 Phasen beschrieben:

Das Vorgehen wird in 3 Phasen beschrieben:

Strategie bestimmen:

Dafür wird ein Projektauftrag vorgeschlagen.

Aktivierende Analyse:

Dafür wurden Tools mit Moderationskonzept entwickelt und erprobt.

Themenbestimmung:

Dafür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt.

Strategie bestimmen

Der Betriebsrat beschließt mit der betreuenden Gewerkschaft IG Metall, in Bedrohungssituationen vor dem Beginn von Verhandlungen zu einem Interessenausgleich die folgenden Schritte zu gehen:

1. Prüfen der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmenvorschlägen der Geschäftsführung (GF). Dabei werden auch Umsatzeffekte und wirtschaftliche sowie Arbeitsqualitäts-Risiken bewertet.
2. Bewerten von wirtschaftlichen Potenzialen in den gefährdeten Prozessen
3. Formulierung von alternativen Maßnahmenvorschlägen mit günstigeren Beschäftigungswirkungen und besserer Arbeitsqualität.
4. Anlegen einer mittelfristigen Personalplanung zur Benennung von Qualifizierungsbedarf. Anmerkung: Im Metallbereich NRW gilt der TV Bildung. Danach führt der Betriebsrat eine jährliche persönliche Qualifizierungsbedarfsanalyse QBA durch. Der Arbeitgeber ist für die sachliche QBA zuständig.

Der Betriebsrat formuliert am besten den Projektauftrag anhand der folgenden 7 W-Fragen:

Was?

„Beschäftigung 2030", Themen (Beispiele)
1. Erhalten von Abteilung 1
2. Halten Abteilung 2
3. Halten Abteilung 3
4. Produktmix erweitern: Elektrofahrzeuge, andere Branchen
5. Zukunftssicherung Produktgruppen (PG) 1, PG2, PG3
6. Qualifizierung fördern
7. Leistungsverdichtung verhindern
8. Prozess Personalplanung überarbeiten

Wozu?

- Standort sichern, Beschäftigung halten bis 2030+
- Aktivierung der Belegschaft
- Arbeitsqualität halten und verbessern
- Transparente Personalplanung
- Hohe Akzeptanz des BR-Vorgehens in der Belegschaft

Warum?

- Geschäftsführungs-Planung: Abteilung 1 auslagern
- Wichtige Schlüsselstellen sind nicht besetzt
- Personalabbau 17 Vollzeitstellen (FTE): Direkt Produktive bis 2021: -49 („Head Count"), Start ab 1.12.2020
- Mangelnde Transparenz und wenig Vertrauen in die Personalplanung der GF
- Ein laufendes Projekt mit GF ist eingeschlafen
- Trends Elektromotor (Battery Electric Vehicle – BEV) sowie Altersentwicklung der Gesellschaft

Wie?

1. Beschäftigungssicherungskonzept 92a des Betriebstrates -> Geschäftsführung
2. Abteilungsversammlungen thematisch
3. Themenworkshops bzw. Teilprojektteams
4. Abfrage Beschäftigte
5. Maßnahmenplan systematisch
6. Informationsmanagement

Wer?

Lenkungskreis: GF, HR, Controlling, Qualitätsmanagement, Einkauf und Produktentwicklung, Betriebsrat 9 Kolleg/innen, IG Metall-Sekretär
Interner Moderator: NN

Wann?

Thema 1 bis 31.01.2021
Themen 2-8 ab 1.7.2021

Womit? Mit Wem?

Ggf. Sachverständige/r nach § 80, Abs. 3 in Verbindung mit § 92a BetrVG bzw. § 111. In NRW gibt es auch ein Programm der Landesregierung für Orientierungsberatungen durch die TBS beim DGB NRW e.V.

Tabelle 1: Projektauftrag Betriebsrat Beschäftigungssicherung 2030 - Praxisbeispiel

Neben der Anzahl gesicherter bzw. sogar geschaffener Arbeitsplätze macht es Sinn, auch die Arbeitsqualität und die Akzeptanz zu messen.
Für die Arbeitsqualität gibt es in den DGB-Gewerkschaften einen Standard – den Gute-Arbeit-Index (www.index-gute-arbeit.dgb.de).
Für die Ermittlung der Akzeptanz bietet sich ein aufwandsarmes Verfahren an, z.B.: Nach jeder Sitzung wird gepunktet, siehe Abbildung. Ziel ist eine Akzeptanz von > 90% - siehe Abbildung.

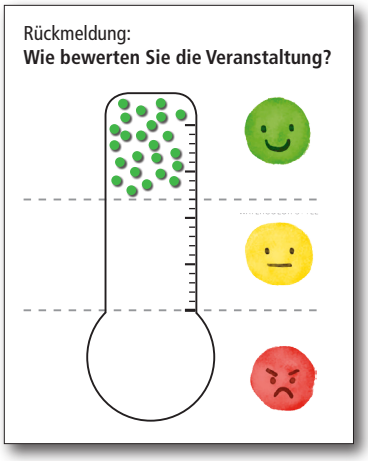


Abbildung 2: Akzeptanz-Monitor

Aktivierende Analyse

Dies Alles können die Betriebsratsmitglieder nicht alleine schaffen. Sie sind darauf angewiesen, das Wissen der Belegschaft einzubeziehen und ihre Zustimmung zu suchen. Dafür wurden im Projekt einige Tools entwickelt, um einerseits systematisch das Know-How und die Erfahrung der Kolleg/innen zu nutzen, als auch ihre Akzeptanz zum Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln zu sichern.

Trendanalyse:

Als Trend werden solche Entwicklungen gesehen, welche durch den Betrieb kaum oder nicht beeinflussbar sind, die er aber bei seiner Planung berücksichtigen muss. Professionelle Arbeitgeber führen selbst auch eigene Trendreports. Sie analysieren Markt- und Preisentwicklungen und beobachten die Konkurrenz. Es gibt aber einige Gründe, sich von BR-Seite trotz-dem eigenständig mit dem Thema zu befassen:

- Arbeitnehmervertreter/innen tendieren gelegentlich dazu, Pläne des Arbeitgebers primär als Weiterentwicklung des bisherigen Zustandes zu sehen. Gerade angesichts der Transformationstrends ist es aber sinnvoll, zwischen deutlich unterschiedlichen möglichen Zukunftsszenarien zu wählen: Der Betriebsrat kann oft nicht wollen, dass alles so bleibt. Das Management- hat die Aufgabe, seine Maßnahmen an den absehbaren Entwicklungen auszurichten. Oftmals ist es ja gerade so, dass die Betriebsräte den Anstoß dazu geben, auch Alternativen zu prüfen, da sie langfristiger denken;
- Nicht jedes Management erfüllt die Aufgabe der Trendanalyse mit der nötigen Sorgfalt. Oder nicht alle absehbaren Trends landen auch beim Betriebsrat.
- Die Trendanalyse ist darüber hinaus eine gute Gelegenheit, die Kolleg/innen zu beteiligen.

Dafür wurde das TIN Tool T1 entworfen. Beispielsweise kann das **Tool 1: Trendbewertung** sowohl im Betriebsrat als auch in Betriebsrats- oder Vertrauensleute-Klausuren eingesetzt werden. In aller Regel besteht die Abfrage aus drei Moderationsschritten:

1. Ausfüllen des Fragebogens T1 Trendbewertung, siehe Anlage 1, Auswertung siehe als Beispiel Abbildung 7
2. Abfrage nach den daraus gewonnenen wichtigsten Chancen und Risiken für die Beschäftigung – siehe Abbildung 7
3. Mögliche betriebliche Aktivitäten zur Realisierung von mit den Trends verbundenen Chancen und Abwehr verbundener Risiken.

Management-Strategie:

Natürlich muss der Betriebsrat die Strategie der Arbeitgeberseite kennen, verstehen und auswerten. Er wird zunächst dafür sorgen, dass ihm die erforderlichen Dokumente zur Verfügung stehen. Eine Muster-Dokumentenliste ist als TIN Tool T1b in der Anlage 2 beigefügt. Der Betriebsrat kann die Dokumente selbst anfordern, ggf. aber auch der Wirtschaftsausschuss. Die vollumfängliche Informierung ist im Falle einer Betriebsänderung gemäß § 111 notwendige Voraussetzung für den Anspruch des Arbeitgebers auf die nachfolgende Aufnahme von Verhandlungen. Ggf. klärt das eine Einigungsstelle nach § 109 BetrVG.
Der Betriebsrat/die Gewerkschaft werden nun eine Bewertung der Arbeitgebervorschläge nach Wirtschaftlichkeit, Beschäftigungseffekten und Arbeitsqualität beginnen. Parallel führen sie insbesondere in Bedrohungssituationen eine MFP (Mittelfristige Personalplanung). Das Tool T3 in der Anlage 6 soll dabei helfen. Es lässt die Prognose des Personalbedarfes so-wohl nach Produkten, Projekten und Abteilungen als auch nach Qualifikationsstufen zu: Angelernte, Angestellte, Facharbeiter/innen etc. Das Personalangebot bzw. die Personalkapazität wird normalerweise nach Stammarbeitnehmern (StAN), befristeten StAN, Leiharbeitnehmer/innen (LAN), bezahlte Mehrarbeit (in Vollzeitstellen umgerechnet) und nach Werkvertrags-Arbeitnehmer/innen am Standort unterteilt. Für die künftige Entwicklung der Personalkapazität können ‚natürliche' personelle Maßnahmen wie Altersteilzeit,,Verrentung, sowie Eigenkündigungen berücksichtigt werden.

Potenziale:

Teil der Strategie der Arbeitnehmerseite ist es nach diesem Konzept, nicht in Stellenabbau- oder Interessenausgleichsverhandlungen einzusteigen, bevor nicht die tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten und Potenziale geklärt sind. Mit Potenzial ist an dieser Stelle gemeint, ob bei

1. **Umsatz** (Menge, Preis),
2. **Leistungskennziffern** in den Prozessen Produktentwicklung und Auftragsbearbeitung oder
3. **Produktivität**

Verbesserungen möglich sind.

Zur Unterstützung wurde das TIN-Tool T2 erstellt. Es ist in der Anlage 3 dargestellt. Danach kann wie folgt vorgegangen werden:

1. Ausfüllen des Fragebogens T2 Potenziale: Dabei werden für 18 betriebliche Gestaltungsfelder jeweils 3 Dinge beurteilt: Die Wichtigkeit für den betrieblichen Erfolg, der Erfüllungsgrad der guten Praxis-Forderung und die betriebliche Beeinflussbarkeit.
2. Bewertung der wichtigsten Potenziale für die Beschäftigung: Das Produkt aus Bedeutung und Erfüllungsgrad ergibt den **Signalwert**. Die Beurteilungsspalten werden dabei zwischen 0 und 4 bewertet. Zum Beispiel eine hohe Bedeutung = 4 mit schlechtem Erfüllungsgrad =4 ergibt als Maximum dann 16. Fügt man nun noch die Spalte ‚Beeinflussbarkeit' dazu (hoch = 4), erhält man hier den **Handlungsbedarf** mit maximal 16*4 = 64 Punkten.
3. Mögliche betriebliche Aktivitäten: Dabei kann nach 3-Schritt-Methode vorgegangen werden:
   - Wie ist es? – Probleme, was läuft gut?
   - Wie soll es laufen? Potenziale
   - Was muss man tun, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu kommen?

Die Potenziale des Betriebes können auch anhand von Kennziffern ermittelt werden. Eine Unterstützung bietet TIN Tool 2b. Hier können sowohl **Soll**- wie auch **Ist**werte erfasst werden: Dazu wurde die Systematik der Balanced Scorecard-Methode (BSC) hinterlegt. Die vier BSC-Zielebenen 1. Ergebnisse, 2. Kundennutzen, 3. Kosten/Prozessqualität und 4. Personal/ Ressourcen sind demgemäß alle gleich wichtig.
Verbesserungen durch Maßnahmen auf den „Befähigerebenen", also Prozessverbesserungen (3. Ebene) und Investitionen und Qualifikation bei Personal und Ressourcen (4. Ebene) werden mit Zeitverzug wirksam auf den Ebenen 1 und 2 (den „Ergebnis-Ebenen").
Der Soll-/Ist-Vergleich kann durch ein ‚Spinnendiagramm' sichtbar gemacht werden (Abb. 3). Das Potenzial wird sichtbar als der Abstand zwischen den beiden Kurven.
Für die Potenzialbestimmung benötigt der Betriebsrat einschlägige Erfahrung, wenn möglich Excel-Spezialist/innen als Mitglied und/oder eineN SachverständigeN.

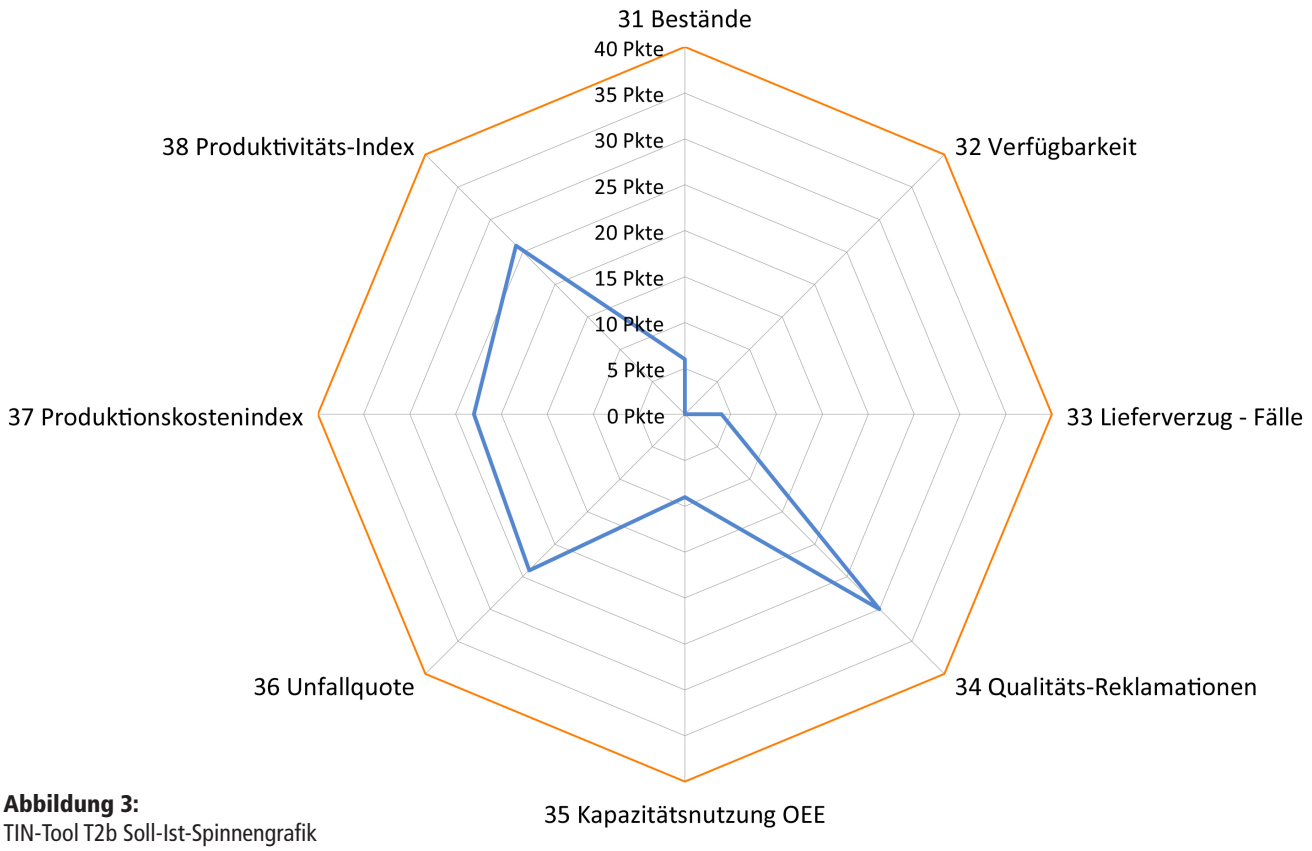


Abbildung 3:
TIN-Tool T2b Soll-Ist-Spinnengrafik

Alternativ kann im Tool T2b beurteilt werden, wie die Leistungskennziffern für den betrieblichen Erfolg sind und inwieweit sie sich im Optimum befinden. Das Ergebnis sind wiederum Signalwerte.
Die dazugehörigen Maßnahmen unterliegen natürlich dem Vorbehalt, dass sie auch der Beschäftigungssicherung dienen. Der Betriebsrat nimmt an dieser Stelle seine Aufgabe nach § 92a BetrVG wahr. Er wandelt hierbei auf schmalem Grat: Insbesondere bei Prozesspotentialen wie z.B. bei der Auftragsbearbeitung ist ja nicht auszuschließen, dass es sich im Ergebnis dann um eine Produktivitätserhöhung handelt – mit weniger Personal und ggf. mehr Belastungen. Entsprechende Maßnahmen wird der Betriebsrat überhaupt nur in Erwägung ziehen, wenn damit Schlimmeres verhindert oder Besseres erreicht werden kann. Um ein Beispiel zu nennen: In unserem beschriebenen Praxisbeispiel konnte eine komplette Abteilung mit 8 (von ursprünglich 11) Stellen gehalten werden.
Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass der Betriebsrat zwingend mit den betroffenen Kolleg/innen zusammenarbeiten muss. Diese Vorschläge werden von den Kolleg/innen vorgeschlagen und vom Betriebsrat beschäftigungspolitisch bewertet, bevor sie auf den Tisch kommen. Es haben sich neben einer systematischen Informierung der Belegschaft über Betriebsversammlungen, Aushänge und Intranet drei Beteiligungsformen bewährt:

1 **Betriebsratsklausur**. Vorschlag: 2-3 Tage, um Positionen zu entwickeln, wenn die wesentlichen Informationen vorliegen. Hier kommen zur Anwendung die TIN-Tools T1 bis T2, T2b und T3.

2 **Vertrauensleute-Sitzung bzw. -Klausur.** Erfahrungen liegen vor: mit 2 Stunden Dauer vor Ort bis hin zu 2 Tagen im Bildungszentrum der Gewerkschaft. Zur Anwendung kommen die TIN-Tools T1 und T2.

3 **Teilbetriebs- bzw. Abteilungsversammlungen**. Davon kann ja pro Halbjahr eine Zusatzveranstaltung zu den quartalsmäßigen Betriebsversammlungen durchgeführt werden. Dabei ist es so, dass der Arbeitgeber häufig kein Veto einlegt und notfalls – als Ausnahme – Sonderbetriebsversammlungen unbezahlt veranstaltet werden. Moderationskonzept: Nach dem Bericht über die Situation und Perspektive und die Betriebsrats-/Gewerkschaftspositionierung werden **5 Leitfragen** gestellt:

TIN T2b Potenziale KPI
1. Wirtschaftlichkeit

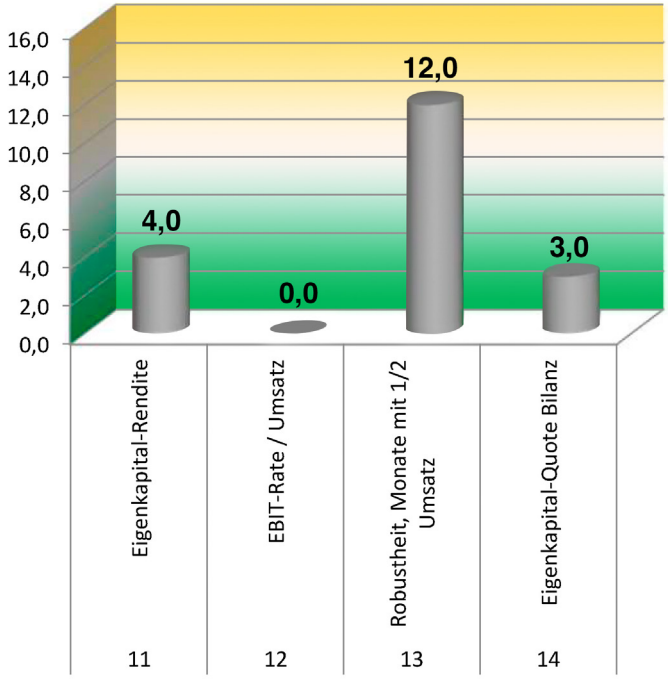


Abbildung 4: Signalwert der Wirtschaftlichkeit nach qualitativer Beurteilung

Was können die betrieblichen Akteure tun, damit die Arbeitsplätze in Zukunft sicher sind?

Was soll der Betriebsrat zur Beschäftigungssicherung einfordern?

Auftrag Schwerpunktthema:
Was kann getan werden, um die Abteilung Versand / Entsorgung (ganz/teilweise) zu erhalten?

Anforderung an das Projekt, Informierung:
Was soll der Betriebsrat tun/unterlassen während der Beratungen/Verhandlungen?

Rückmeldung:
Wie bewertet ihr/bewerten Sie die Beteiligung durch den BR?

Um Zurückhaltung der Kolleg/innen – beispielsweise zum Thema
Führung - zu vermeiden, bietet sich als Methode eine stille Kartenabfrage an.
Ergebnis sind in der Regel dann auch
5 Tafeln jeweils zu den 5 Leitfragen:

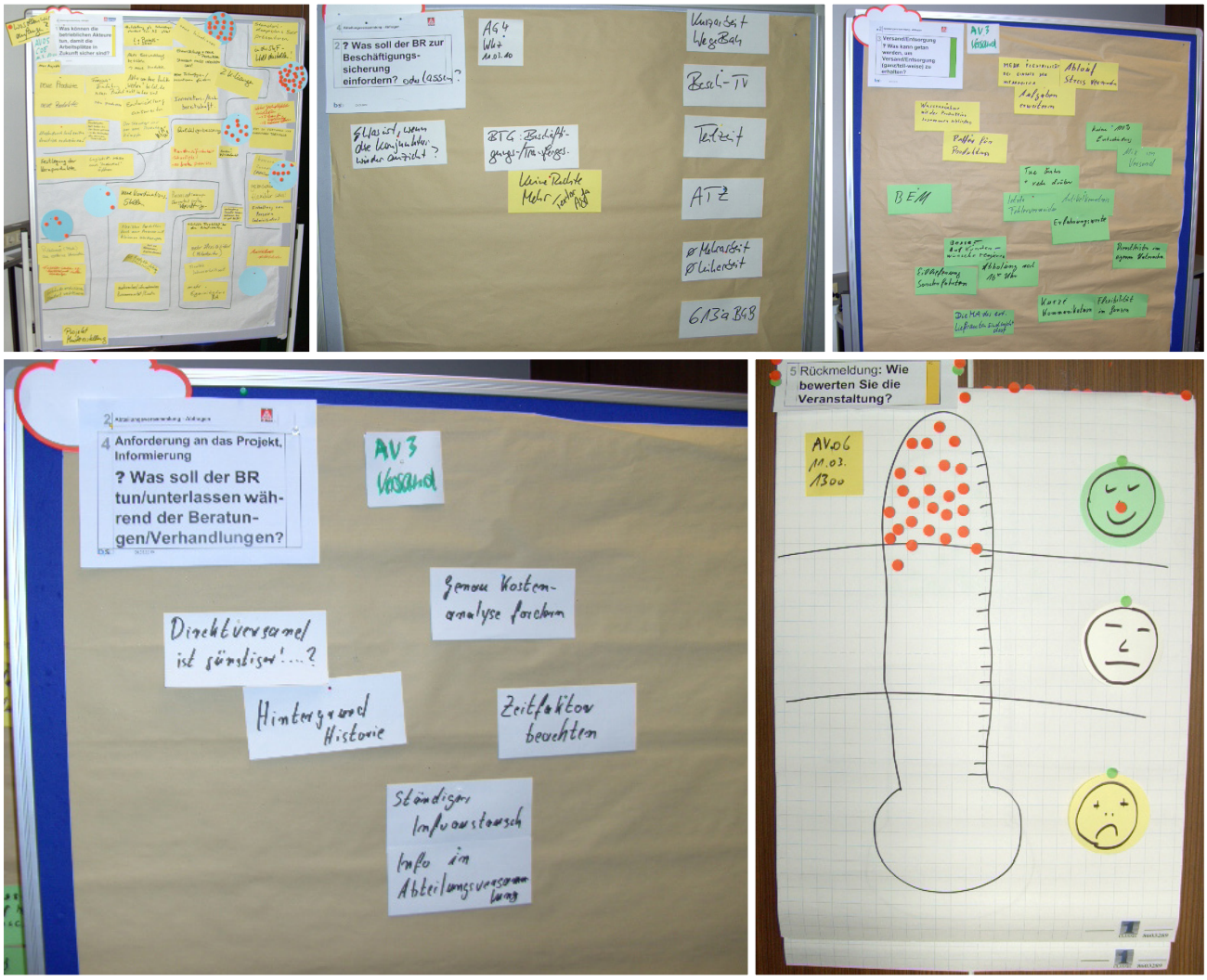


Abbildung 5: Visualisierung einer Abteilungsversammlung auf 5 Tafeln

Erfahrungsgemäß dauern die Veranstaltungen etwa 2 Stunden. Eine gute Moderation ist erforderlich. Spätestens bei der dritten Runde bzw. dann im nächsten Beteiligungsprojekt können die Betriebsratskolleg/innen das dann auch selbst unternehmen.
Die Antworten/Nennungen werden ausgewertet.

Vorteil
Es sind alle Beschäftigten eingeladen und können teilnehmen.

Nachteil
Auch Führungskräfte können teilnehmen. Dann reden manche Kolleg/innen aber (lieber) keinen Klartext mehr.

Themenbestimmung

Aus den Ergebnissen der Dokumentenanalyse und den Nennungen auf den Abteilungsversammlungen sondiert der Betriebsrat nun ‚seine' Themen. Er beurteilt, welche Maßnahmen unvermeidlich sind und welche verhindert bzw. durch andere ersetzt werden sollen. Er kann auch neue Maßnahmen vorschlagen. Der Betriebsrat legt hier seine Schwerpunktthemen je nach Beschäftigungswirkung * Erfolgsaussicht / Aufwand fest. Auch an dieser Stelle ist es in der Regel erforderlich, auch interne Sachverständige hinzuzuziehen. Sie bearbeiten ein Schwerpunktthema, beispielsweise ‚Auslagerung oder Stilllegung einer Abteilung' oder 'Marktoffensive Produkt A' oder auch 'Einführung von Gruppenarbeit im Bereich C'. Benannt werden die Mitglieder vom Betriebsrat, als „sachkundige Arbeitnehmer": Entsprechend § 80, Abs. 2 BetrVG muss der Arbeitgeber vorher zustimmen und sie von der Linienarbeit freistellen. Die Gruppe verarbeitet auch die aufbereiteten Ergebnisse der Teilbetriebsversammlungen und die Dokumente. Sie tagt als ‚Potenzialworkshop' mit dem Auftrag:

1. **Maßnahmenvorschläge** auf Wirtschaftlichkeit, Beschäftigungswirkung und Arbeitsqualität prüfen
2. **Bei Auslagerungsplänen** werden auch die Risiken für die betriebliche Schlüsselkompetenz und Leistungskennziffern geprüft. Erprobte Methoden sind die Fehlermöglichkeits- und –Einflussanalyse FMEA und die Nutzwertanalyse NWA.
3. **Benennung eigenständig erkannter Potenziale** in den betroffenen Prozessen,
4. **Formulierung von Alternativmaßnahmen** bzw. Alternativprojekt,
5. **Falls keine Aussicht besteht**, bedrohliche Maßnahmen abzuwenden, dann werden auch Perspektiven für die betroffenen Beschäftigten entwickelt.

Der Betriebsrat führt die Ergebnisse zusammen und formuliert ein Beschäftigungssicherungskonzept. Dieses geht auch an den Arbeitgeber. Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich.
Zentraler Bestandteil des Konzeptes ist die mittelfristige Personalplanung (MFP). In den meisten Betrieben ist sie – soweit überhaupt vorhanden – auf 3-5 Jahre ausgelegt. Angesichts der Transformationstrends scheint ein Planungshorizont bis 2030, also über 10 Jahre angemessen. In einigen Köln-Leverkusener Metallbetrieben hat das auch schon stattgefunden. Ein Beispiel ist im TIN Tool T3b 'Mittelfristige Personalplanung betrieblich' in der Anlage dargestellt. Die zuständige regionale Gewerkschaft hat normalerweise Interesse daran und kann die Perspektiven zusammenführen. Ggf. kann das Ergebnis des Projektes ja auch im regionalen Lenkungskreis vorgestellt werden.

Regionaler TIN^{r}-Leitfaden

Für die Beschäftigung in der deutschen Industrie ist die Krise komplex und aktuell auch noch beschleunigt. In den nächsten 10 Jahren wird sich zeigen, ob es gelingt, die verschiedenen Branchen - wie insbesondere Maschinenbau und Mobilität - zu stabilisieren. Das ist die Voraussetzung für einen ökologischen, sozialen und demokratischen Wandel, wie ihn die Gewerkschaften wollen.
Die Covid19-Krise überlagert diese strukturelle Situation: Notwendige Investitionsmittel werden zur kurzfristigen Krisenbewältigung benötigt. Als Konsequenz: Der Druck – betrieblich – auf die Kostenstruktur steigt. Soll man nun abwarten, was Politik und Unternehmer sich ausdenken?

Gewerkschaften und Betriebsräte haben bewiesen, dass sie in der Lage sind, beschäftigungsförderliche Strategien zu erkennen, zu unterstützen und sogar zu entwickeln. Beispielsweise würde es in Köln-Leverkusen in einigen Metallbetrieben erheblich weniger oder gar keine Beschäftigten mehr geben – ohne die langjährige, entschiedene und kompetente Initiative der Arbeitnehmervertreter/innen.
Eine gewerkschaftliche Teilstrategie kann die verstärkte **regionale** Arbeit sein: Betriebsräte sollen nicht auf sich alleine gestellt sein bei ihren Beschäftigungsinitiativen. Und erreichte betriebliche Erfolge sollen verbreitet werden, damit andere Kolleg/innen daraus lernen können.

Ziel der regionalen Beschäftigungsprojekte 2030 ist es jeweils, die Zahl der tariflichen Arbeitsplätze für die Perspektive 2030 zu maximieren.

Im Folgenden wird hier auch regional wieder ein praktikables SAAT-Vorgehen in 3 Schritten beschrieben:

Strategie bestimmen:

Dafür wird ein Projektauftrag vorgeschlagen.

Aktivierende Analyse:

Dafür wurden Tools mit Moderationskonzept entwickelt und erprobt.

Themenbestimmung:

Dafür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt.

Das Verfahren wurde mit der IG Metall Geschäftsstelle Köln-Leverkusen in ersten Schritten diskutiert und auch bereits in der IG Metall Geschäftsstelle Mönchengladbach vorgestellt.

TIN IG Metall Köln-Leverkusen

Schritte regionales Beschäftigungssicherungsprojekt

Abbildung 6: Phasen eines **regionalen** Beschäftigungsprojektes - Beispiel

Strategie bestimmen

Wer kann Initiator/in eines regionalen Beschäftigungsprojektes sein? In erster Linie bist das Du (oder: Sind das Sie)!. Gewerkschaftssekretäre und Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute schlagen sich seit vielen Jahren mit der Situation herum, dass Beschäftigung – immer wieder – bedroht ist. Die Gewerkschaften haben somit Erfahrung mit dem Thema: Beschäftigungsförderung in Krisensituationen. An vielen Orten sind dabei auch stabile gewerkschaftliche Strukturen entstanden, die das regionale Projekt steuern können. Bei der Köln-Leverkusener IG Metall ist das der Produktionsarbeitskreis. Er besteht schon seit 2012, Betriebsratskolleg/innen aus ca. 20 Betrieben nehmen teil. Bei der IG Metall Mönchengladbach gibt es z.B. den Engineering-Arbeitskreis. Möglicherweise muss man anderenorts einen gewerkschaftlichen Projektlenkungskreis aber auch erst gründen.
Zweckmäßig ist es, sich zuerst einen Projektauftrag zu geben und natürlich in den gewerkschaftlichen Entscheidungsgremien und mit den wichtigen Betrieben abzustimmen:

Was?

Es wird ein regionales Beschäftigungsprojekt 2030 durchgeführt. Ergebnisse sollen sein:
- Erkenntnisse über Chancen und Risiken angesichts der Transformationstrends für die Beschäftigung in der Branchenregion (ggf. in Szenarien: Best Case – Erwartung – Worst Case)
- Anstoßen betrieblicher Beschäftigungsprojekte
- Anforderungen an die Politik

Die Entwicklung eines regionalen Leitbildes kann helfen … Die Gewerkschaften sind Promotoren/ Treiber für eine beschäftigungsförderliche regionale Industriepolitik!

Warum?

Es wurden 5 Haupt-Trends identifiziert. Unter Trend werden Entwicklungen verstanden, welche betrieblich wirksam, aber nicht beeinflussbar sind:
1. **Digitalisierung** Industrie 4.0: Die technische Entwicklung verlangt die Überprüfung der Auftragsprozesse und der Produkte.
2. **Energiewende**: Die aktuell zu schnelle Erderwärmung verlangt die Nutzung erneuerbarer, CO2-armer oder freier Energie mit entsprechenden Chancen für verbrauchsarme Produkte und Risiken beim Energiepreis.
3. **Antriebe**: Politische Vorgaben setzen Verbrennungsmotoren unter Druck. Neben Optimierungen müssen Hersteller zunehmend auf andere Antriebe bzw. Kraftstoffe umsteigen.
4. **Wertschöpfungskette**: Standorte in Mittel-/Osteuropa MOE und Fernost, speziell China bieten technologisch anspruchsvollere Leistungen bei geringeren Kosten an.
5. **Demografische Entwicklung**: Der Rückgang der Geburten seit 1965 führt erst zu einem erhöhten Anteil von Mitarbeiter/innen über 50 Jahren – Ü50 - mit einem geänderten Leistungsprofil und dann zu einem geringeren Arbeitsmarkt-Potenzial für die Rekrutierung.

Wieso?

Ziel ist es, die Zahl der tariflichen Arbeitsplätze für die Perspektive 2030 in der Branchenregion zu maximieren.
Dazu wird angestrebt,
- das Gestaltungswissen der gewerkschaftlichen Akteure zu stärken
- gewerkschaftliche Akteure in der Region zu mobilisieren.
- politische und andere regionale Entscheider für die Situation zu sensibilisieren.

Wer?

- Gewerkschaftliche Hauptamtliche
- Projektlenkungskreis, bspw. Produktionsarbeitskreis
- Betriebsräte, Vertrauensleute
- Expert/innen
- Arbeitgeber, -verbände, Politik Öffentlichkeit

Wie?

Es wird ein 3-Phasen-Modell vorgeschlagen:
Strategie bestimmen: Dafür wird ein Projektauftrag vorgeschlagen.
Aktivierende **A**nalyse: Dafür wurden Tools mit Moderationskonzept entwickelt und erprobt.
Themenbestimmung: Dafür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt.
Die Phasen werden wieder im Folgenden beschrieben.

Womit?

Gewerkschaftliche Funktionsträger haben gerade aktuell mehr Aufgaben als für Zusatzanforderungen durch Langfristprojekte gut ist. Sie müssen sich also Zusatzressourcen beschaffen. Denkbar sind
- Forschungsprogramme des Landes und des Bundes
- Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung
- In NRW gibt es für betriebliche Projekte aktuell eine Förderung für Erstberatungen durch die TBS beim DGB NRW e.V.
- Betriebsräte können auch betriebsverfassungsrechtliche Ressourcen nach den § 37, Absatz 6, § 80, Abs.3 in Verbindung mit § 92a, § 111 Interessenausgleich beanspruchen.
- In den Braunkohleregionen ist ein Strukturfonds von insgesamt 40 Mrd. € bis 2038 beschlossen worden, der auch zur Schaffung von „Ersatz-Arbeitsplätzen" dienen soll.

Wann?

Am besten sofort anfangen – je früher desto besser! Dauer: Die 2. Phase sollte komprimiert ablaufen, Idee: einige Monate.

Tabelle 2: Projektauftrag regionales Projekt zur Beschäftigungssicherung 2030

Aktivierende Analyse

Das Projekt ist so angelegt, dass nicht nur Expert/innen Daten zusammentragen: Die potenziellen Akteure erzeugen die Informationen in ihrem Wirkungskreis. Als Impuls können vorhandene Untersuchungen herangezogen bzw. vorgelegt werden. Für den Metallbereich zählen dazu die regionale Auswertung des Transformationsatlas 2019, die Ergebnisse der ELAB-Studie über die Entwicklung der Fahrzeugantriebe. Auch Ergebnisse regionaler Projekte können weiterhelfen. Im Bereich der IG Metall Köln-Leverkusen wurden bis 2018 die demografische Entwicklung im Projekt ABA untersucht: Altersneutrale Beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung und bis 2019 das Projekt GanPS4.0 zur Verbreitung von Industrie4.0-Technologie in den regionalen Metall-Betrieben durchgeführt.
Zur aktivierenden Analyse können nun die TIN-Tools eingesetzt werden. TIN Tool T1 Trendbewertung ist in der Anlage 1 abgebildet. In aller Regel besteht die Trend-Abfrage im Lenkungskreis aus vier Moderationsschritten:

1. **Ausfüllen des Fragebogens T1 Trendbewertung**, siehe Anlage, Auswertung siehe Abbildung 7
2. **Abfrage der Gesamtperspektive** für die Beschäftigung 2030
3. **Abfrage nach den wichtigsten Chancen und Risiken** für die Beschäftigung – siehe Abbildung 7
4. **Mögliche betriebliche und regionale Aktivitäten**
5. **Auftrag an die betrieblichen Akteure,** die Trendanalyse in betrieblichen Gremien zu diskutieren.
6. **Regionale Auswertung:** Wo sind die wichtigsten regionalen Trends?

TIN T1 Trends – Auswertung 5 Betriebe

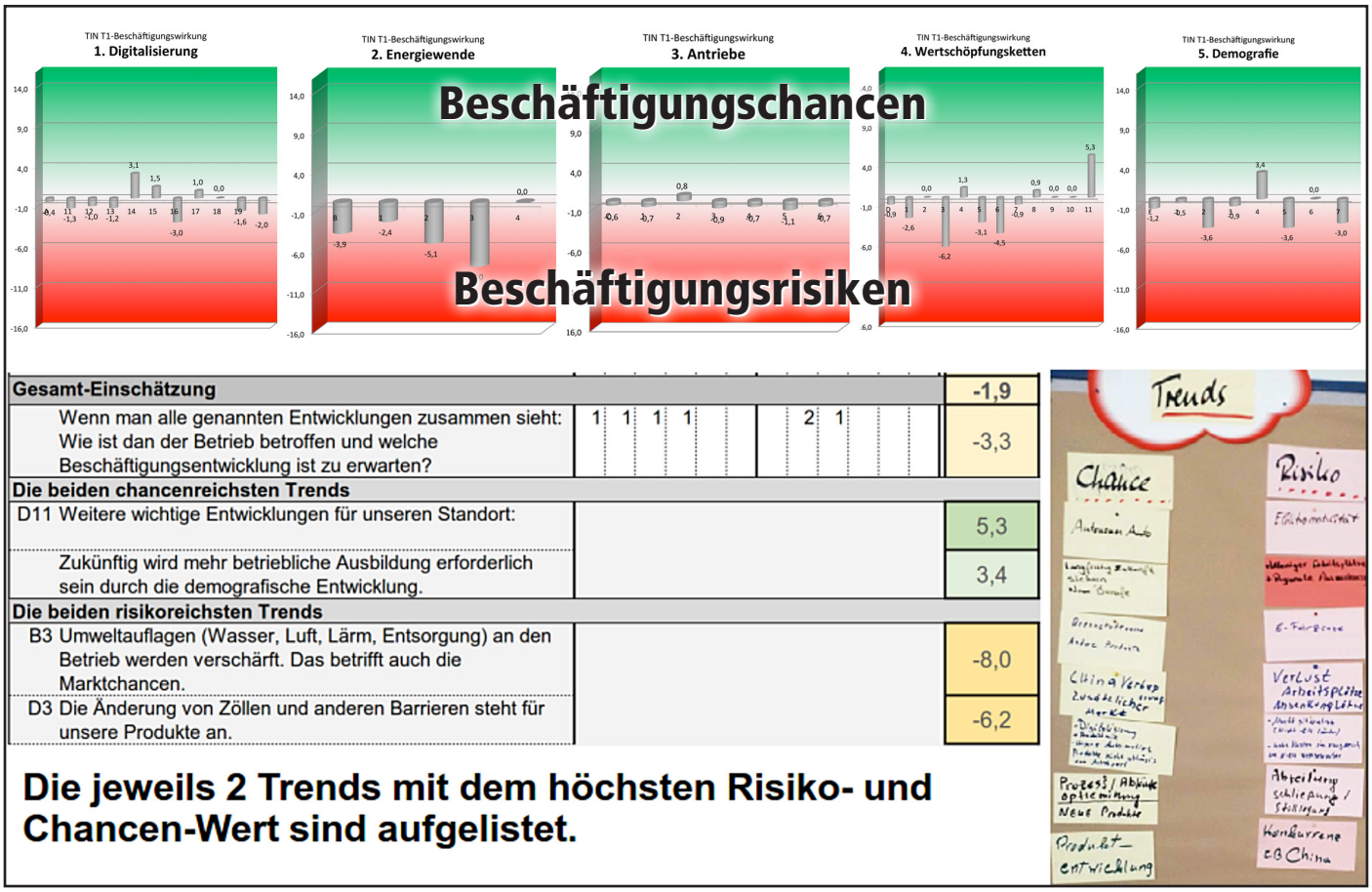


Abbildung 11: Trendbeurteilung mit dem TIN-Tool T2 Potenzials – Auswertung Praxisbeispiel 5 regionale Branchen-Betriebe

Dieselbe Reihenfolge wird nun für die Bestimmung der betrieblichen **Potenziale** gewählt. Als Hilfe zur Motivation für die Teilnehmenden kann vorbereitend ein – möglichst erfolgreiches – betriebliches Beschäftigungsprojekt von den dafür zuständigen bzw. daran beteiligten Kolleg/innen vorgetragen werden.

Danach kann wie folgt vorgegangen werden:

- Ausfüllen des Fragebogens T2 Potenziale, siehe Anlage 3, Auswertung siehe Abbildung 8. Dabei werden für 18 betriebliche Gestaltungsfelder jeweils 3 Dinge beurteilt: Die Wichtigkeit für den betrieblichen Erfolg, der Erfüllungsgrad der guten Praxis-Forderung und die betriebliche Beeinflussbarkeit.
- Abfrage nach den wichtigsten Potenzialen für die Beschäftigung.
- Mögliche regionale Aktivitäten.
- Auftrag an die betrieblichen Akteure, die Potenzialbestimmung in betrieblichen Gremien zu diskutieren.
- Regionale Auswertung: Wo sind die wichtigsten Handlungsbedarfe? Wie kann man das betrieblich unterstützen?

TIN T2 Potenziale – Auswertung 6 Betriebe

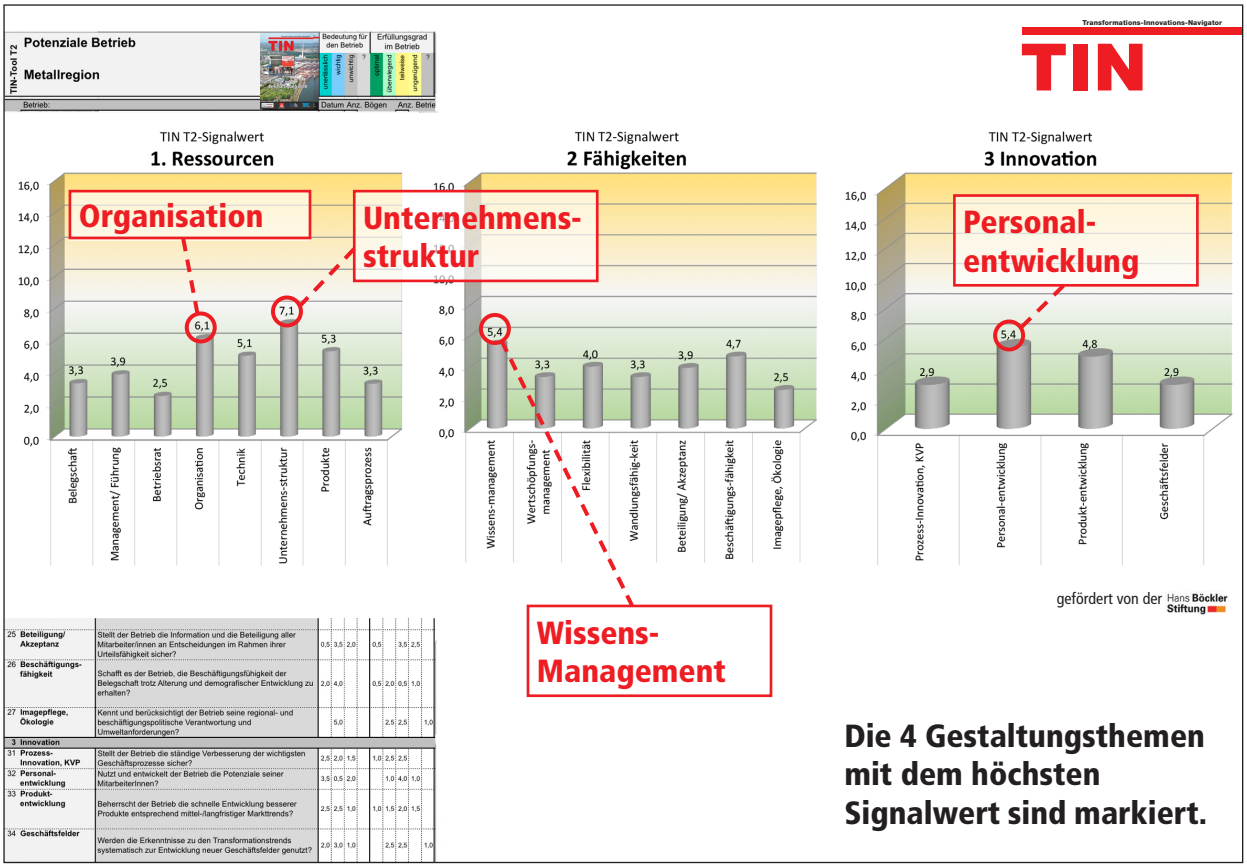


Abbildung 8: Potenziale mit dem TIN-Tool T2 – Auswertung Praxisbeispiel

Die dritte Analyse ist anspruchsvoll: Hier soll ein regionaler Überblick geschaffen werden, wie sich die Beschäftigung bis 2030 in den wichtigen regionalen Branchenbetrieben entwickeln kann. Der aktuelle Stand ist in den regionalen Gewerkschaftsstrukturen normalerweise bekannt. Die **Prognose** kann natürlich nur *betrieblich* erstellt werden und ist in der Regel das Ergebnis von Anfragen im Wirtschaftsausschuss und Recherchen im Rahmen von betrieblichen Beschäftigungsprojekten. Außerdem ist zu bemerken dass die Daten sensibel sind und nicht ohne weiteres veröffentlicht werden können.

Die Daten können mit TIN Tool T3r gesammelt und dargestellt werden. Sie sind in der Abbildung 9 für ein Praxisbeispiel verfremdet wiedergegeben.

TIN-Tool T3

Mittelfristige Personalperspektive Region

Vers. 4.3 Stand: 07.07.20

Metallregion

Datum: 07.07.20 2020

Veränderung in %

	Ist	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1 Kapazitätsbedarf Normalfall Management Case												
Betrieb 1	8.500										8.000	**-6%**
Betrieb 2	267	217	219	172	127	122	118	114	111	108	105	**-61%**
Betrieb 3	577	559	521	490	487	484	481	478	475	472	469	**-19%**
Betrieb 11	228		199									**---**
Betrieb 12	102	95	90	85							0	**-100%**
Betrieb 13	2.700											**---**
Betrieb 14	220										0	**-100%**
Betrieb 15	350										400	**14%**
Betrieb 16	420											**---**
Betrieb 17	25										0	**-100%**
Betrieb 18	550											**---**
2 Kapazitätsbedarf Best Case												
Betrieb 1	8.500										11.000	**29%**
Betrieb 2	267	217	219	172	127	122	118	114	111	108	105	**-61%**
Betrieb 3	577	559	521	490	487	484	481	478	475	472	469	**-19%**
Betrieb 11	228		199									**---**
Betrieb 12	102	95	90	85							0	**-100%**
Betrieb 13	2.700											**---**
Betrieb 14	220										0	**-100%**
Betrieb 15	350										500	**43%**
Betrieb 16	420											**---**
Betrieb 17	25										0	**-100%**
Betrieb 18	550											**---**
3 Kapazitätsbedarf Worst Case												
Betrieb 1	8.500										0	**-100%**
Betrieb 2	267	217	219	172	127	122	118	114	111	108	105	**-61%**

Abbildung 9: TIN Tool T3r Mittelfristige Personalplanung regional

Ein weiterer Schritt der Aktivierung ist die Durchführung von Erfahrungsaustausch-Treffen. Das kann in erster Linie in Betrieben der Region geschehen. ‚Leuchtturmprojekte' gibt es aber auch in anderen Branchen und Regionen – die Vernetzung untereinander wird dadurch zusätzlich gestärkt.
Parallel ist es sinnvoll, betriebliche Beschäftigungsprojekte anzustoßen und die Ergebnisse wiederum im Lenkungskreis zu behandeln.

Dabei spielen sicherlich alle Anstrengungen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung eine herausragende Rolle. Dies findet seinen Ausdruck z.B. in einer aktuellen Artikelserie der Süddeutschen Zeitung. Zitiert wird dort Dietmar Harhoff, Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb:

> **„Es müsse jetzt deshalb in die „Schulung für eher digital angehauchte Berufe" investiert werden. Denn es gebe „kein Rennen zwischen Mensch und Maschine, sondern eines zwischen Maschine und Bildungssystem."**
>
> „Arbeiten nach Corona - Übernehmen die Maschinen? Wie die Krise die Digitalisierung vorantreibt",
> Süddeutsche Zeitung, Nr. 166, Dienstag, 21. Juli 2020

Themenbestimmung

Ziel des regionalen Projektes ist es, einerseits überbetrieblich die Kolleg/innen vor Ort zu unterstützen, andererseits Ideen zu entwickeln, wie regional die betriebliche Transformation unterstützt werden kann. Die Systematik ist als TIN Tool T4 wie in Abbildung 10 abgebildet:

Tool T4

Regionale Anforderungen

Metallregion

Vers. 4.3

Stand: 07.07.20

	Datum	Praxisbeispiel	
	Themen	Fragen, Beispiele	Bedeutung?
1	**Regionale Analysen**		
11		Welche Wirkungen auf den Arbeitsmarkt sind durch die Umstellung der Verbrennungsmotoren auf andere Technologien zu erwarten?	
12		Bestimmung des Umqualifizierungsbedarfes in der Region	
13		Regionale Altersstrukturanalyse	
2	**Infrastruktur: Welche Infrastrukturmaßnahmen können die regionale Industrie-Entwicklung fördern?**		
21	**Digitalnetzwerke**		
22	**ÖPNV**		
23	**Forschungs-einrichtungen**	- neue Fächer: … -	
24	**Qualifizierungs-einrichtungen und -angebote**	- Starkstromtechniker - IT-Leute/Softwareentwicklungsingenieure	
25	**Strom-Infrastruktur**	- Schnelladesysteme - Erzeugung grüner Strom	
26	**Wasserstoff-Infrastruktur**	- Tankstellen - Erzeugung grüner Wasserstoff	
3	**Förderungsthemen**		
31		Batteriezellenfertigung, auf dem alten Esso-Gelände	
32		Wasserstoffinitiative	
33		Herpin-Elektromotor mit der RWTH Aachen	
34		Wasserstoff für LKW/Busse	
4	**Sozialpolitik**		
41		Kurzarbeitsregeln	
42			
43			
5	**Tarifpolitik**		
51		Erleichtern betrieblicher Beschäftigungsprojekte	
52		Arbeitszeitverkürzung	
53		Qualifizierungs-Rahmen	
54		Erschweren betriebsbedingter Beendigungskündigungen	
55			
56			
57			
58			

Abbildung 10: Regionale Maßnahmen als Anforderungen zur Unterstützung einer beschäftigungsorientierten Industriepolitik angesichts der Transformationstrends

Wie trägt man nun die Ideen und Forderungen an die Entscheidungsträger heran? Natürlich ist das regional immer wieder spezifisch, genannt wurden bislang:

1 Potenzielle Verbündete ansprechen: Benachbarte Geschäftsstellen, DGB Kreisregion, …

2 Regionale Sensibilisierung und Projektstruktur:
- Pressemitteilung
- Regionalkonferenz
- Regionaler Ratschlag
- Prüfsteine Regionalwahl formulieren

Anlagen

Leitfaden Projekt „Beschäftigung 2030“

Anlage 1:
Fragebogen T1 Trendbewertung

Anlage 2:
Fragebogen T1b Dokumentenliste

Anlage 3:
Fragebogen T2 Potenziale

Anlage 4:
Fragebogen T2b Potenzialbewertung KPI Leistungskennziffern

Anlage 5:
Fragebogen T3 Mittelfristige Personalplanung

Anlagen Leitfaden Projekt „Beschäftigung 2030“

Anlage 1:
Fragebogen T1 Trendbewertung

TIN-Tool T1

Trendbewertung 2030

Region/Branche:

Erläuterung: Für jede Zeile werden zwei Kreuzchen gesetzt: Bedeutung und Beschäftigungswirkung. Bei 'Keiner Bedeutung' braucht rechts nicht mehr beurteilt zu werden. Bei Zwischenwertungen kann auch je ein halber Punkt vergeben werden In jeder Zeile können auch Begründungen und Kommentare in die Spalte 'Kommentar' formuliert werden. Am Schluss sollen noch die beiden chancen- und Risiko-reichsten Entwicklungen benannt und eingetragen werden.

Betrieb:	Datum	Anz. Bögen	Anz. Personen

	Bedeutung für den Betrieb (Hoch: ++ + +/- - -- Niedrig)	?	Wirkung auf die Beschäftigung am Standort (Risiko: -- - +/- keine ausgeglichen + ++ Chance)	?	Kommentar d. Beurteiler/in
A Digitalisierung Produktionstechnologie					
1 Unsere Produkte und Dienstleistungen werden sich durch Sensoren, IT-Funktionen, Lifecycle-Orientierung wesentlich verändern.					
2 3D-Drucker werden zukünftig andere Produktionsverfahren für Erstmuster und Serienteile ablösen.					
3 Die Produktentwicklung wird durch Simulation, Nutzerdatenerfassung, 3D-Modelle, CADCAM-Steuerung etc. wesentlich verändert.					
4 Die Produktionsplanung und -steuerung werden durch MES, ERP und Leitstände verändert.					
5 Die Maschinensteuerung wird sich durch automatische Produktionslinien, Cobots, Exoskelette, NC-Steuerungen, Datenbrillen verändern.					
6 Die Instandhaltung wird sich durch Sensorik, Ferndiagnose und -wartung wesentlich verändern.					
7 Virtuelle Büroarbeit wird sich durch Videokonferenzen, flexible Datenhaltung und Auflösung der konventionellen Büros verändern.					
8 Büroarbeit wird sich durch Künstliche Intelligenz bzw. ADM - Automatische Entscheidungen verändern.					
9 Beschaffungsprozesse werden sich durch Einkaufsplattformen ändern.					
10 weitere technische Trends bei uns:					
B Energiewende					Kommentar d. Beurteiler/in
1 Die steigenden CO2-Abgaben wie Zertifikate werden uns betreffen.Das betrifft auch die Marktchancen.					
2 Die Energieumlagen mit steigenden Stromkosten werden uns betreffen. Das betrifft auch die Marktchancen.					
3 Umweltauflagen (Wasser, Luft, Lärm, Entsorgung) an den Betrieb werden verschärft. Das betrifft auch die Marktchancen.					
4 Weitere Trends der Energiewende bei uns:					
C E-Mobilität, Selbstfahrende Fahrzeuge, Wasserstoffantrieb					Kommentar d. Beurteiler/in
1 Der Anteil von Wasserstoffantrieben/ Brennstoffzelle zulasten der Verbrennungsmotoren steigt.					
2 Bis 2024 muss die Euro-Norm 7 umgesetzt sein.					
3 Fahrerlose Transportmittel werden zunehmend eingesetzt.					
4 Der Anteil an und die Nachfrage nach kombinierter Personennahverkehrs-PNV-Mobilität steigt.					
5 Die Plattformökonomie wird für eine Veränderung des Kundenverhaltens und der Marktentscheidungen führen.					
6 Weitere Entwicklungen bei Fahrzeugantrieben für uns:					

Anlage 1:
Fragebogen T1 Trendbewertung – Seite 2

	Bedeutung für den (Hoch ++ + +/- - -- Niedrig ?)	Wirkung auf die (Risiko -- - +/- keine ausgeglichen + ++ Chance ?)	
D Wertschöpfungsketten/-netzwerke			Kommentar d. Beurteiler/in
1 Internationale Abkommen beeinflussen unsere Wettbewerbssituation.			
2 Internationale Standards werden unsere Wettbewerbssituation ändern.			
3 Die Änderung von Zöllen und anderen Barrieren steht für unsere Produkte an.			
4 Die Exportorientierung wird durch weitere Liberalisierung des Welthandels zunehmen.			
5 Markt und Konkurrenz der ostasiatischen Länder wird unsere Marktsituation ändern.			
6 Lieferanten- und Rohstoffherkunft wird unsere Beschaffungssituation beeinflussen.			
7 Markt und Konkurrenz der MOE-Länder wird unsere Marktsituation ändern.			
8 Produktionskonzepte wie Satellitenwerke in MOE und Technologieführerschaft für ausld. Standorte verändern unseren Produktionsstandort.			
9 Lohnkostenvorteile ausländischer Konkurrenten werden in absehbarer Zukunft zu-/abnehmen.			
10 Durch Plattformen werden sich die Kundenentscheidung ändern.			
11 Weitere wichtige Entwicklungen für unseren Standort: zum Thema Wertschöpfungsketten			
E Demografie / Personalentwicklung			Kommentar d. Beurteiler/in
1 Es werden zukünftig genügend Bewerber/innen auf unsere Stellenausschreibungen kommen. Wir kriegen das nötige Personal.			
2 Andere Betriebe werden uns das Personal nicht abjagen.			
3 Der ü50-Anteil unserer Mitarbeiter/innen steigt und ändert ihr Leistungsprofil.			
4 Zukünftig wird mehr betriebliche Ausbildung erforderlich sein durch die demografische Entwicklung.			
5 Zukünftige Pandemien werden unseren Betrieb bzw. Branche betreffen.			
6 Die Pandemie entschleunigt die Technologieentwicklung bei selbstfahrenden Fahrzeugen, ÖPNV. Die Mittel fehlen.			
7 Weitere Personaltrends für unseren Standort:			
Gesamt-Einschätzung			Kommentar d. Beurteiler/in
39 Wenn man alle genannten Entwicklungen zusammen sieht: Wie ist dan der Betrieb betroffen und welche Beschäftigungsentwicklung ist zu erwarten?			Wieviele Beschäftigte werden wir 2030 noch haben? _____ - Bestenfalls: _____ - Schlimmstenfalls: _____
Die beiden chancenreichsten Trends			Kommentar d. Beurteiler/in
Die beiden risikoreichsten Trends			

gefördert von der Hans Böckler Stiftung

Leitfaden Projekt „Beschäftigung 2030“

Anlage 2:
Fragebogen T1b Dokumentenliste

TIN-Tool T1b

BR-Pojekt 'Beschäftigung 2030'
Frageliste

Betrieb:

1 Projekt GF/Management	
01	Katalog möglicher Maßnahmen
02	Meilensteinplan
03	Projekt-Wirtschaftlichkeitsrechnung
04	Projektaufbauorganisation
05	Investitionsplan
06	Risikoanalyse, ggf. als Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse FMEA
2 Organisation	
01	Layoutplan
02	Organigramm mit Anzahl MA in den Köstchen
03	QMS Qualitätsmanagementsystem
04	Prozess Auftrag
05	Prozess Entwicklung
06	Prozess KVP
07	KPI's Key Performance Indicator's
08	BSC Balanced Scorecard
09	Potenziale
10	Benchmark mit anderen Betrieben
3. Produkte	
01	Produktliste mit Deckungsbeiträgen
02	Benchmark Konkurrenz
03	Lost-Order-Analyse: Verlorene Aufträge mit Begründung
04	Zuordnung Arbeitskräftebedarf zu Produkten
05	Zuordnung Arbeitskräftebedarf zu Kompetenzen (Angelernt, Büro, Facharbeiter/in, …)
06	Marktanalyse
4. Wirtschaftlichkeit	
01	GuV Gewinn- und Verlustrechnung, letzte 3 Jahre, lfd. Jahr ytd, zukünftige 3 Jahre
02	Bilanz zertifiziert, letzte drei Jahre
03	Lagebericht, zertifiziert
04	Kostenstellenblätter ausgewählte Kostenstellen
05	BAB Betriebsabrechnungsbogen
06	ggf. Liquidität: Besteht Insolvenzgefahr?
5. Personal	
01	Personalliste/ Personalbestand
02	Altersstrukturanalyse
03	MFP Mittelfristige Personalplanung direkte/indirekte,FacharbeiterInnen/Angelernte, AzuBis, 3-5-10 Jahre
04	QualiMatrix betroffene Abteilungen
05	Personalmodell

Hans Böckler Stiftung

e 1

Leitfaden Projekt „Beschäftigung 2030“

Anlage 3:
Fragebogen T2 Potenziale

TIN-Tool T2

Potenziale Betrieb

Region/Branche:

Betrieb: Ort, Anz. MA

Betrieb Ort, Anz. MA

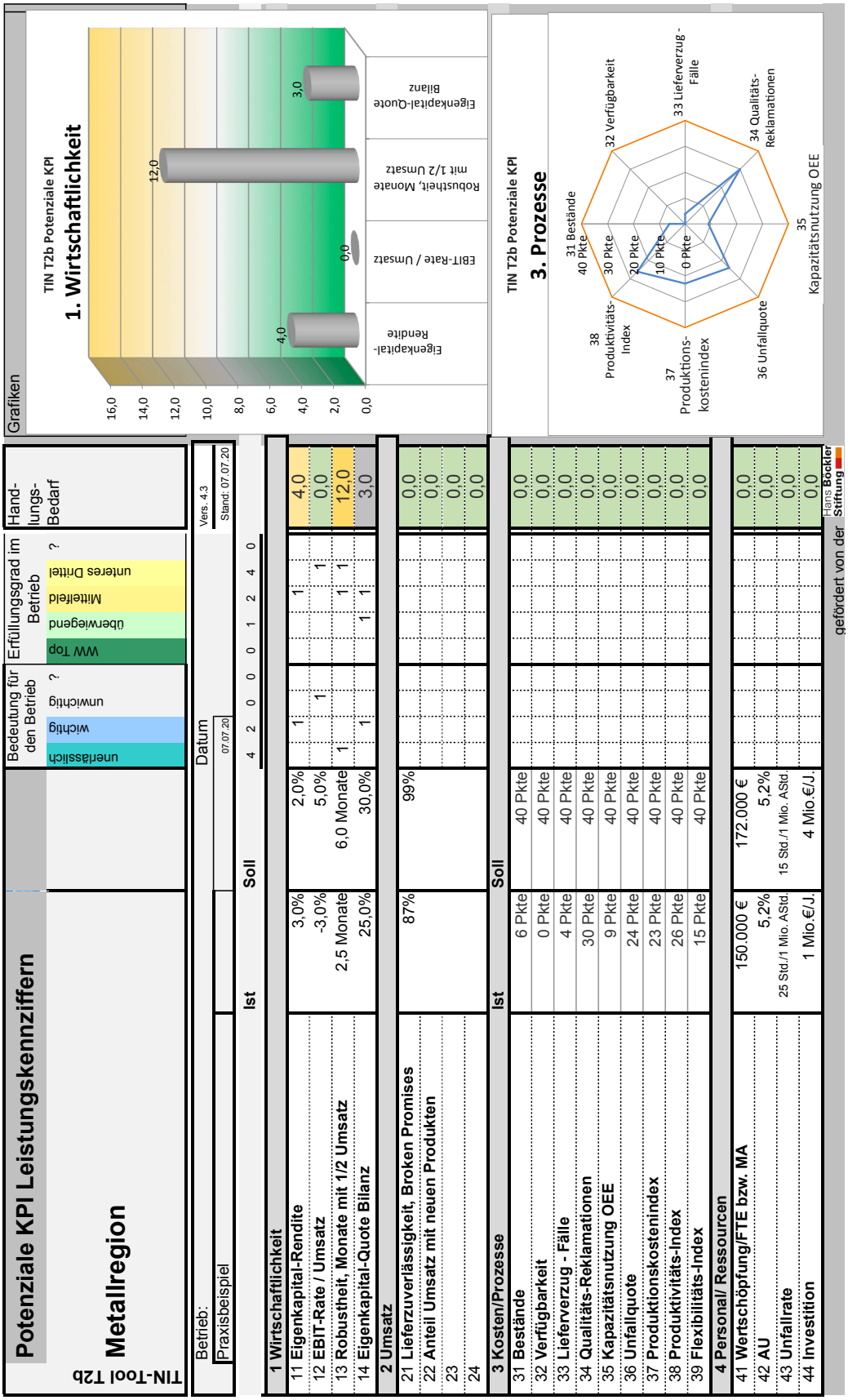
Für die 3 Bereiche Ressourcen, Fähigkeiten und Innovation wurden insgesamt 18 Gestaltungsbereiche unterteilt. Eine Erläuterung befindet sich im Leitfaden. Für jedes Thema = Zeile soll beurteilt werden,
. Wie die Bedeutung für den Betrieb ist.
- in welchem Maße die Anforderung betrieblich erfüllt ist.
- in welchem Maße das Gestaltungsfeld betrieblich beeinflussbar ist.

		Bedeutung für den Betrieb: unerlässlich	wichtig	unwichtig	?	Erfüllungsgrad im Betrieb: optimal	überwiegend	teilweise	ungenügend	?	Beeinflussbarkeit Betrieb/BR: niedrig	mittel	hoch	?	Kommentare
1 Ressourcen					?					?				?	
11 **Belegschaft**	Verfügt der Betrieb über eine Belegschaft, mit welcher die Transformation bis 2030 gelingen kann?														
12 **Management/ Führung**	Ist das betriebliche Management in der Lage, realistische Transformations-Trends zu erkennen, Ziele und Strategien zu formulieren und die Belegschaft dafür zu begeistern?														
13 **Betriebsrat**	Ist der BR kompetent, in der Belegschaft akzeptiert und durchsetzungsfähig, um an der Gestaltung einer beschäftigungsorientierten Transformation mitzugestalten?														
14 **Organisation**	Sind betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation auf die Transformations-Fähigkeiten ausgerichtet?														
15 **Technik**	Kennt der Betrieb den neuesten Stand der (4.0-)Technik und setzt ihn sinnvoll ein?														
16 **Unternehmens-struktur**	Verfolgen die Eigentümer bzw. Träger für den Standort eine Politik der nachhaltigen Entwicklung ang?														
17 **Produkte**	Bietet der Betrieb Produkte inkl. Dienstleistungen an, um angesichts der Trends hinsichtlich Preis und Alleinstellung genügend Deckungsbeiträge zu erwirtschaften?														
18 **Auftragsprozess**	Kann der Betrieb im internationalen Standortvergleich und Wettbewerb die Tarifentgelte rechtfertigen?														

		Bedeutung für den Betrieb				Erfüllungsgrad im Betrieb					Beeinflussbarkeit Betrieb/BR				Kommentare
2 Fähigkeiten					?					?				?	
21 **Wissens-management**	Schützt und entwickelt der Betrieb sein (en) Know-how (-Vorsprung) gegenüber der Konkurrenz?														
22 **Wertschöpfungs-management**	Kooperiert der Betrieb vertrauensvoll und robust mit den Partnern der Wertschöpfungskette? … bei Aufträgen und bei Neuentwicklungen?														
23 **Flexibilität**	Beherrscht der Betrieb für absehbare saisonale, konjunkturelle und Produktschwankungen die Kapazitätssteuerung?														
24 **Wandlungsfähig-keit**	Ist der Betrieb so aufgestellt, dass er für absehbare und überraschende Entwicklungen einen Plan B hat?														
25 **Beteiligung/ Akzeptanz**	Stellt der Betrieb die Information und die Beteiligung aller Mitarbeiter/innen an Entscheidungen im Rahmen ihrer Urteilsfähigkeit sicher?														
26 **Beschäftigungs-fähigkeit**	Schafft es der Betrieb, die Beschäftigungsfühigkeit der Belegschaft trotz Alterung und demografischer Entwicklung zu erhalten?														
27 **Imagepflege, Ökologie**	Kennt und berücksichtigt der Betrieb seine regional- und beschäftigungspolitische Verantwortung und Umweltanforderungen?														
3 Innovation					?					?				?	Kommentare
31 **Prozess-Innovation, KVP**	Stellt der Betrieb die ständige Verbesserung der wichtigsten Geschäftsprozesse sicher?														
32 **Personal-entwicklung**	Nutzt und entwickelt der Betrieb die Potenziale seiner MitarbeiterInnen?														
33 **Produkt-entwicklung**	Beherrscht der Betrieb die schnelle Entwicklung besserer Produkte entsprechend mittel-/langfristiger Markttrends?														
24 **Geschäftsfelder**	Werden die Erkenntnisse zu den Transformationstrends systematisch zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder genutzt?														

gefördert von der Hans Böckler Stiftung

Anlage 4:
Fragebogen T2b Potenzialbewertung KPI Leistungskennziffern



Anlage 5:
Fragebogen T3 Mittelfristige Personalplanung

TIN-Tool T3

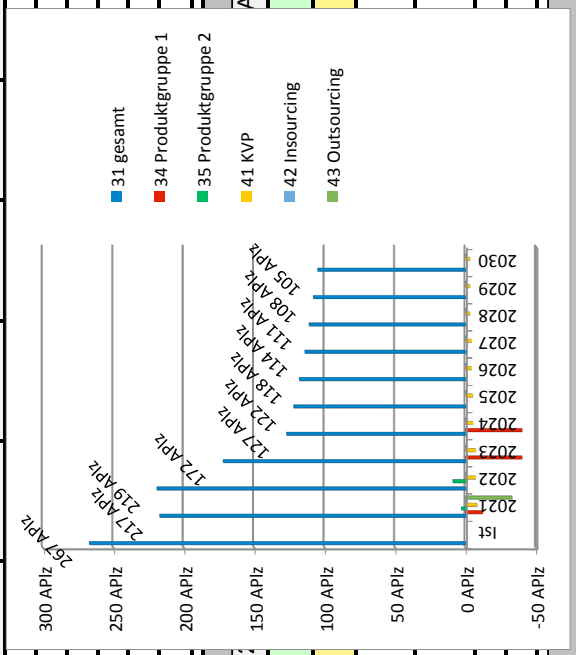
Mittelfristige Personalplanung Betrieb MFP

Metallregion

Vers. 4.3 Stand: 07.07.20

Betrieb: Praxisbeispiel
Datum 07.07.20

	Ist	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Veränderung in % 2020 bis 2030
1 Personal nach Status												
11 **gesamt**	267 APIz	226 APIz	219 APIz	212 APIz	207 APIz	202 APIz	198 APIz	194 APIz	191 APIz	188 APIz	185 APIz	**-30,7%**
12 **An-/Un-Gelernte**	158 APIz											**-100,0%**
13 **Facharbeiter/innen**	45 APIz											**-100,0%**
14 **Büro**	64 APIz											**-100,0%**
15 **Leiharbeit**	14 APIz											**-100,0%**
16 **Mehrarbeit**	8 APIz											**-100,0%**
17 **Werkvertragsarbeit**	2 APIz											**-100,0%**
2 Kapazitätsbedarf nach Qualifikation												
21 **gesamt**	267 APIz	226 APIz	219 APIz	212 APIz	207 APIz	202 APIz	198 APIz	194 APIz	191 APIz	188 APIz	185 APIz	**-30,7%**
22 Best Case												**0,0%**
23 Worst Case												**0,0%**
24 **Produktion: An-/Ungelernte**												**0,0%**
25 **Produktion: Facharbeiter/innen**												**0,0%**
26 **Büro**												**0,0%**
27												**0,0%**
3 Kapazitätsbedarf nach Produkten/Projekte												
31 **gesamt**	267 APIz	217 APIz	219 APIz	172 APIz	127 APIz	122 APIz	118 APIz	114 APIz	111 APIz	108 APIz	105 APIz	**-60,7%**
34 **Produktgruppe 1**		-12 APIz		-40 APIz	-40 APIz							**0,0%**
35 **Produktgruppe 2**		3 APIz	9 APIz									**0,0%**
41 **KVP**		-8 APIz	-7 APIz	-7 APIz	-5 APIz	-5 APIz	-4 APIz	-4 APIz	-3 APIz	-3 APIz	-3 APIz	**0,0%**
42 **Insourcing**		0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	0 APIz	**0,0%**
43 **Outsourcing**		-33 APIz										**0,0%**
5 Personelle Maßnahmen												
51 **Verrentung**												**0,0%**
52 **Fluktuation**												**0,0%**
53 **Einstellungen**												**0,0%**
54 **Entlassung**												**0,0%**
55 **Qualifizierung**												**0,0%**



gefördert von der Hans Böckler Stiftung