



**Institut für  
Management und  
Organisation**  
(IMO) GmbH, Bochum

# Workshop Kurzarbeit planen und kommunizieren

Dipl.-Kfm. Harri Fechtner

**Erfahrungen und Handlungsbedarf zur  
Umsetzung von Qualifizierung während  
Kurzarbeit**

**Gegründet:** 1995 in Bochum - um 20 feste/freie Mitarbeiter  
**Gesellschafter** aus Hochschule und Personalpraxis

- ❖ berät Unternehmen bei der Ausgestaltung der Verfahren und Instrumente des **Personalmanagements** und der Personalentwicklung
- ❖ **Weiterbildungsmaßnahmen** für verschiedene Zielgruppen (Führungs-, Sozial- und Managementkompetenz)
- ❖ unterstützt Unternehmen, **Veränderungsprozesse** im Zusammenwirken aller Beteiligten durchzuführen, z.B. Reorganisations- und Fusionsprozesse
- ❖ analysiert Kundenzufriedenheit und begleitet bei der Verbesserung der **Kundenorientierung**

## Themen und Ablauf

- I. Weiterbildungsprogramme und Voraussetzungen**
- II. Management von Kurzarbeit und Qualifizierung**
- III. Konsequenzen aus der Erfahrung/ Empfehlungen**
- IV. Handlungsoptionen: u.a. Workshop „Beschäftigung sichern – Beschäftigungsfähigkeit erhöhen“**
- V. Erfahrungsaustausch und Fragen**

# I. Weiterbildungsprogramme und Voraussetzungen

## 1. Programme

### a. WeGebAU

- statt Kurzarbeit für Geringqualifizierte/ Ältere
- 100 % Personal- und Weiterbildungskosten

### b. FbW / Förderung der Weiterbildung

- während Kurzarbeit für Geringqualifizierte
- 100 % Personal- und Weiterbildungskosten

### c. ESF-BA

- während Kurzarbeit für Fach-/ Führungskräfte
- 60 (bis 80 %) der Weiterbildungskosten (25 % sofern nicht allgemeinqualifizierend)

# I. Weiterbildungsprogramme und Voraussetzungen

## 2. Voraussetzungen der Qualifizierung

### a. Generell

- **Zertifizierte Maßnahmen/ -programme externer Bildungsträger für**
  - ❖ externe (außerhalb Unternehmen)
  - ❖ interne Maßnahmen (im Unternehmen)
- **Keine Zertifizierung interner Maßnahmen/ mit internen Trainer**

### b. während Kurzarbeit

- **Weiterbildungsanteil > 50 % der Kurzarbeitszeit im Monat**

## 3. Beispiele für Qualifizierung jenseits Basisqualifikation

### a. Methodenkompetenz

- ❖ EDV-Qualifizierung (Excel, SAP)
- ❖ Projektmanagement
- ❖ Qualitätsmanagement

### b. Soziale Kompetenz

- ❖ Zusammenarbeit im Team / Projekt
- ❖ Kundenorientierung
- ❖ Verhandlungskompetenz

### c. Führungskompetenz

- ❖ Ziele umsetzen
- ❖ Gesundheitsförderung
- ❖ Konfliktmanagement

## II. Management von Kurzarbeit und Qualifizierung

### Defensive Herangehensweise

- ❖ sofern keine Abschreckung durch Papierkrieg u.ä.: ...
- ❖ Bedarf erfragen: Schwerpunkt direkte Mitarbeiter
- ❖ **Standardmaßnahmen** der Bildungsträger suchen - **Probleme:**
  - Vielzahl diffus definierter Maßnahmen
  - Hoher Organisationsaufwand durch Einzelmaßnahmen
  - Probleme der Terminplanung (Verfügbarkeit vs. Termine)
  - Maßnahmen kollidieren zeitlich und mit Urlaub
  - Volumen der Weiterbildung im Monat wird nicht erreicht
  - Entstandene Maßnahmen reichen nur für kurze Zeit
  - Mitarbeiter sind „skeptisch“ („Beschäftigungstherapie“); Präferenz: „Urlaub“; emotionaler Widerstand

## II. Management von Kurzarbeit und Qualifizierung

### Generelle betriebliche Problemerkahrungen

- Führungskräfte suchen nach Argumenten **Kurzarbeit zu vermeiden**, Reden den Personalüberhang klein – trotz offensichtlich gegenteiliger Zahlenlage
- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge von Überkapazität, **Kostenbelastung und Liquiditätswirkungen** werden übersehen oder ignoriert.
- Mitarbeiter sind verunsichert, **Ängste und Demotivation entstehen**, Krankenbestände steigen trotz – oder wegen Arbeitsplatzängsten
- Kurzarbeit wird als **Freizeit missverstanden**, die Mühen der Weiterbildung über- oder negativ bewertet
- Führungskräfte und Betriebsräte bleiben **passiv / defensiv** bei der Darstellung der Maßnahmen zur Bewältigung von Überkapazität und Personalüberhang

## II. Management von Kurzarbeit und Qualifizierung

### Offensive Herangehensweise

- Bedarf konzentrieren/ zusammenfassen und „strategisch“ auf den zukünftigen Unternehmensbedarf ausrichten (evt. veränderte Prozesse/ Arbeitsteilung)
- Personalüberhang bestimmen – Weiterbildungsbedarf quantitativ ableiten und indirekte Mitarbeiter einbeziehen
- Arbeitszeit ggf. neu organisieren (Schichten, Gleitzeit)
- Maßnahmen unternehmensspezifisch konzipieren: Zielgruppe, Unternehmensspezifika
- Bildungsträger suchen – Themen vorgeben und unternehmens-spezifische Maßnahmen zertifizieren lassen
- Maßnahmen kurzarbeitsgerecht organisieren (Zeit, Frequenz, Wiederholungen)
- Maßnahmen in kleinen flexiblen Modulen aufbauen

## II. Management von Kurzarbeit und Qualifizierung

### Projektorganisation/ -aufwand

- Wie können wir Zielgruppen so definieren, dass Bildungsbedarf genau getroffen wird, um ...
  - ausreichende Gruppengrößen (ca. 15) zu haben?
  - Teilnehmermotivation zu schaffen?
- Wer organisiert die (internen) Maßnahmen hinsichtlich
  - Bedarfsermittlung: Inhalte und Ausmaß/ Bedarf
  - Teilnehmermeldung an Agentur für Arbeit?
  - Koordination mehrerer Agenturen (Abläufe, Maßstäbe)?
  - Maßnahmenkoordination (mehrere Maßnahmen/Träger) ?
  - Raumplanung? (bei mehreren Trägern/ Orten)
  - Zeitplanung? (Urlaub, Kurzarbeitstage/-volumen)

## III. Konsequenzen aus der Erfahrung/ Empfehlungen 1

- ✓ **Kurzarbeit als (nebenberufliches) Projekt organisieren**
  - **Projektleiter** – aus Personalabteilung oder Betrieb: planende und organisierende Aufgaben
  - **Sachbearbeitungs-Kapazität** zuordnen
  - **Paten** in der Geschäftsführung zuordnen => politische Unterstützung sichern

### III. Konsequenzen aus der Erfahrung/ Empfehlungen 2

- ✓ **Kurzarbeit als (nebenberufliches) Projekt organisieren**
  - Aktuelles **Reporting** sicherstellen:
    - ❖ Ausmaß / Dauer der Kurzarbeit
    - ❖ Umfang / Inhalt der Weiterbildungsplanung
    - ❖ Umfang der Liquiditätswirkung (KUG, SV, Weiterbildung)
  - **Teilprojektleiter** in den Bereichen:  
Kapazitätsreduzierung, aktive Kommunikation geg. Mitarbeitern, Weiterbildungsbedarf, Qualifizierung organisieren, „Missionieren“

### III. Konsequenzen aus der Erfahrung/ Empfehlungen 3

- ✓ **Ziele und Bedeutung von Kurzarbeit aktiv vertreten**
  - Betriebswirtschaftliche **Notwendigkeit** transparent machen:
    - ❖ Umsatz und Ergebnis
    - ❖ Ausmaß der Überkapazität
    - ❖ Liquiditätslage und -wirkungen der Kurzarbeit
  - Betroffenheit **aller Mitarbeiter** gewährleisten und verdeutlichen
    - ❖ Indirekte Bereiche und Führungskräfte!
    - ❖ Ggf. Solidaritätsbeiträge / -fonds

### III. Konsequenzen aus der Erfahrung/ Empfehlungen 4

- ✓ **Ziele und Bedeutung von Kurzarbeit aktiv vertreten**
  - Kaskadenförmige **Kommunikation** (von Oben nach Unten)
    - ❖ Führungskräfte als Multiplikatoren
  - Führungskräfte arbeiten auf eine **positive Stimmung** hin
    - ❖ Planungstransparenz schaffen
    - ❖ Aktive Kommunikation in Besprechungen und persönlichen Gesprächen zu:
      - Kurzarbeit
      - Wertschätzung der Mitarbeiter
      - Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit

### IV. Handlungsoptionen

- ❖ Potentialberatung in Absprache mit der Regionalagentur, evtl. in ...
- ❖ Kooperation mit anderen Unternehmen für konzeptionelle Themen der Gestaltung von Kurzarbeit und Weiterbildung,
- ❖ Kooperationen zur Durchführung von Weiterbildung („Kritische Masse für einzelne Zielgruppen und Themen“),
- ❖ Projektmanagement und interne Workshops

## IV. Handlungsoptionen

### Workshop: Beschäftigung sichern – Beschäftigungsfähigkeit erhöhen

- ✓ Teilnehmer: Führungskräfte als Multiplikatoren gegenüber
  - ❖ Belegschaft
  - ❖ Betriebsräten
  - ❖ Öffentlichkeit

für alle Ebenen bis „mitarbeitende Führungskräfte“  
(1-2 Tage)

- ✓ Moderation
  - ❖ ggf. extern (mit Vorabstimmung)

## Inhalte

- ❖ Betriebswirtschaftlicher Bedarf
  - Kapazitätsüberhang und Kostensituation
  - Optionen der Arbeitszeitvariation (direkte / indirekte)
  - Szenarien für die Zukunft („Wie kann es weiter gehen?“)
  
- ❖ Qualifizierungsmaßnahmen  
(„Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Arbeitsmarktwert“)
  - Weiterbildungsbedarf quantitativ (Überhang abbauen)
  - Weiterbildungsbedarf qualitativ (Themen)
  
- ❖ „Ängste“ und „Widerstand“
  - Mitarbeiter und Betriebsräten u.a. Betriebsvereinbarung
  
- ❖ Argumentationsmuster und aktive Kommunikation
  - Wortwahl / Umgang mit Widerstand in Besprechungen und persönlichen Gesprächen – mit Simulationstraining