

Bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildung in der Kurzarbeit in der mittelständischen Kuhnke Gruppe

Barbara Lux, LuxConsulting, März 2010

| | |
|---|---|
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Informationen zum Technologieunternehmen Kuhnke..... | 2 |
| 3. Qualifizierung für die Zukunft: Ausbildung zum Teilezurichter/in bei Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG | 3 |
| 4. Vom Mitarbeitergespräch zu passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen in der Kurzarbeit in der Kuhnke Automation GmbH & Co. KG und Kuhnke Support GmbH & Co. KG | 5 |
| 5. Fazit..... | 8 |

1. Einleitung

Kurzarbeit sichert Arbeitsplätze und sie ermöglicht es Unternehmen, das Fachwissen und die Erfahrungen der Beschäftigten zu sichern und weiter zu entwickeln. Die Bundesagentur für Arbeit zahlt Betrieben auch im Jahr 2010 längstens 18 Monate Kurzarbeitergeld und fördert darin Qualifizierungsmaßnahmen. Während 2009 noch eine Bezugsdauer von maximal 24 Monaten galt, wurde diese für 2010 auf 18 Monate befristet. Hat ein Unternehmen somit den Antrag noch bis Ende 2009 gestellt, kann bis Ende 2011 "kurz" gearbeitet werden.

Der wirtschaftliche Nutzen ist durch die Finanzierung von Weiterbildung hoch. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um eine Weiterbildungskostenerstattung je nach Art der Maßnahme von bis zu 100%, Weiterbildung in Kurzarbeit und nicht in betrieblicher Arbeitszeit oder Freizeit (Zeit- und Geldersparnis) und kostenfreier Fortbildung für Mitarbeitende. Alles in allem ein überzeugender Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Mitarbeitenden und Unternehmen.

Auch die Möglichkeiten der Qualifizierung in der Kurzarbeit sind vielfältig. Zum einen werden Kosten für so genannte „allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen“ von externen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bis zu 100% für zertifizierte Maßnahmen finanziert. Zum anderen ist es möglich, „spezifische“ Bildungsmaßnahmen, die unmittelbar den Arbeitsplatz betreffen, als betriebsinterne Weiterbildung passgenau in der Kurzarbeit selbst durchzuführen. Auch hier ist eine Förderung möglich.

Kleinere und mittlere Betriebe nutzen die Möglichkeiten der Qualifizierung in Kurzarbeit sehr selten. In dem mittelständischen familiengeführten Unternehmen der Unternehmensgruppe Kuhnke in Malente – im Herzen der holsteinischen Schweiz - wird seit Herbst 2009 in der Kurzarbeit qualifiziert.

Der Vertreter der Geschäftsführung **Detlev Zieboll**, die Betriebsräten **Karin Topke** und **Thomas Beeck** sowie die Personalentwickler **Thomas Gatermann** und **Britta Burchard** berichten über Vorgehensweise, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren der Qualifizierung in der Kurzarbeit.

2. Informationen zum Technologieunternehmen Kuhnke

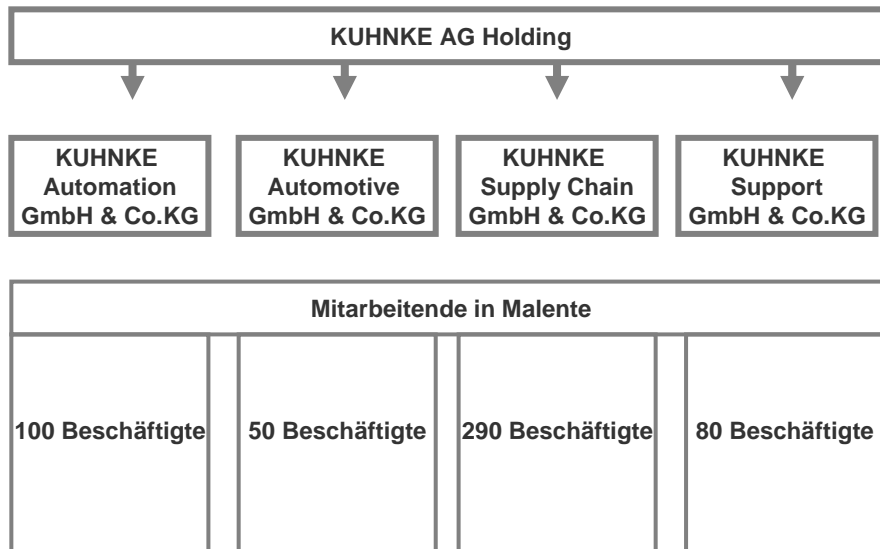
Die Kuhnke AG hat 2008 ihren 80. Geburtstag gefeiert. Das Technologieunternehmen entwickelt, fertigt und vertreibt über seine Einzelgesellschaften für die Automobilindustrie, den Maschinenbau und den Medizingerätemarkt Elektronik-, Magnet- und Pneumatikkomponenten sowie Dienstleistungen.

Neben dem Stammsitz in Malente in Schleswig-Holstein betreibt Kuhnke zwei weitere Fertigungsstandorte in Italien und in Rumänien. Zudem werden weltweit Vertriebsgesellschaften unterhalten, um den effizienten Vertrieb der eigenen Produkte zu gewährleisten. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen knapp 1.000 Mitarbeitende, davon gut die Hälfte in Deutschland in der holsteinischen Zentrale.

Zu den Leitprinzipien der Geschäftsführung gehört die soziale und mitarbeiterorientierte Führung und eine aktive Personalpolitik, die durch den Geschäftsführer der Support GmbH & Co KG Detlev Zieboll initiiert und verantwortet werden.

2006 wurde aus der Kuhnke GmbH eine Aktiengesellschaft. Das hatte die Ausgliederung der bisherigen Geschäftsbereiche in die Einzelgesellschaften Kuhnke Automotive, Kuhnke Automation, Kuhnke Supply Chain sowie Kuhnke Support zur Folge. Die einzelnen Unternehmen sollen damit in der Lage sein, schneller und gezielter auf Veränderungen im Markt reagieren zu können. Die Aktien werden von der Familie Kuhnke gehalten und nicht an der Börse gehandelt.

Firmenprofil im Überblick



Im Unternehmen gilt ein Haustarifvertrag, angelehnt an die Tarifverträge in der Metallindustrie. Die in jedem Unternehmen gewählten Betriebsräte werden von der Konzernbetriebsratsvorsitzenden Karin Topke im Konzernbetriebsrat zusammengeführt.

Bedingt durch die Wirtschaftskrise sind seit dem Sommer 2009 in den drei Gesellschaften Support, Automation und Supply Chain in Malente im Durchschnitt 25 % der Mitarbeitenden in Kurzarbeit, die in einer Betriebsvereinbarung näher geregelt ist. Die Kurzarbeit wird – so weit es möglich ist – auf alle Schultern prozentual gleichmäßig verteilt, um den Lohnverlust gerecht zu verteilen. Die wöchentliche Arbeitszeit wurde jeweils pro Beschäftigten um 1-2 Tage verkürzt. Die so verkürzte persönliche Arbeitszeit wurde in den individuellen Jahreseinsatzplan - also für 12 Monate - integriert. Somit entstand für jeden Beschäftigten ein persönlicher Kurzarbeitsplan für ein Jahr. Das ist positiv für die Planung im Unternehmen und für die Mitarbeitenden.

3. Qualifizierung für die Zukunft: Ausbildung zum Teilerzieher/in bei Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG

Hintergrund

In der Supply Chain GmbH & Co KG werden Einzelteile und Komponenten für die Automobilindustrie, die Medizingerätetechnik und den Maschinenbau produziert und montiert. Im produktiven Bereich arbeiten etwa ein Drittel der Beschäftigten als angelernte Arbeitskräfte. „Was nicht heißt, dass die Kolleginnen und Kollegen keinen Berufsabschluss haben. Auch im Bereich der Angelernten sind die Anforderungen hoch. Es wird eine hohe Flexibilität gefordert, so dass eine Anlernzeit mindestens ein halbes Jahr dauert“, berichtet die Betriebsratsvorsitzende Karin Topke. „In Zukunft wird es immer mehr voll automatisierte Arbeitsplätze geben. Bei uns fallen dadurch die Handarbeitsplätze weg. Wegen der Automation unserer Produktion benötigen wir

in Zukunft für die Bedienung und Wartung der neuen Maschinen mehr höher qualifizierte Mitarbeitende. Der Fachkräftebedarf wird steigen“, hebt Karin Topke hervor.

Dieses war der Ausgangspunkt für die Fortbildung von Angelernten zum Teilezurichter. Die sieben monatige Fortbildung ist nicht nur für die Firma gut, sondern auch arbeitsmarktrelevant. So können die erlernten Fertigkeiten auch in anderen Betrieben angewendet werden.

Die Maßnahme wurde im Winter 2009 begonnen und wird im Sommer 2010 mit der Prüfung beendet. Die eigene Ausbildungswerkstatt wird für die praktische Ausbildung genutzt. An der Maßnahme nehmen 17 Beschäftigte teil, die dafür zu 100 % in Kurzarbeit gegangen sind. Um finanzielle Engpässe zu mildern, wurde das Entgelt auf 80% des letzten Nettoentgeltes vor der Kurzarbeit aufgestockt. So zahlt die Firma Kuhnke pro Person und Monat etwa 300 Euro zusätzlich.

Der Betriebsrat als Motivator für die Fortbildung

Nach der Abstimmung zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung wurden die Beschäftigten informiert. Karin Topke berichtet, dass es viel Überzeugungsarbeit durch den BR bedeutet hat, „um Kolleginnen und Kollegen aus dem Angelerntenbereich zu motivieren. Mit dem Abschluss bei der IHK sichern die Kollegen die Beschäftigungsfähigkeit. Besser kommt man nicht an eine Qualifikation. Aber dieses Argument war nicht stark genug, um ein großes Interesse für die Weiterbildung zu entwickeln. Die Ängste waren stärker. Wie etwa die Angst vor dem Lernen und der Prüfung. Und dann eben auch nicht mehr in der Zeit bei Kuhnke zu sein. Da war die Angst, dass man dann bei der ersten Möglichkeit entlassen wird.“

Darum hat der Betriebsrat beim Arbeitgeber einen Brief an alle Teilnehmenden initiiert. Hier heißt es: „... Während der Maßnahme bleiben Sie auch weiterhin Mitarbeiter der Kuhnke Supply Chain GmbH & Co. KG. Alle für Sie geltenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen behalten ihre Gültigkeit....“ Außerdem ist vereinbart, dass bei Abbruch kein Nachteil für die Mitarbeitenden entsteht.

Der zukünftige Wegfall der einfachen Montagen und die Entwicklung von Highendgeräten machen in der Fertigung den flexiblen Einsatz der Mitarbeitenden notwendig. Das ist allen Beschäftigten bekannt. Aber nur 4 Mitarbeitende waren spontan bereit zu der Qualifizierung. „Viele wurden von den eigenen Kollegen verunsichert. Und es gab Aussagen, dass man doch mit 50 so was nicht mehr lernen kann“, erzählt Karin Topke.

Auswahlprozess und Organisation der Maßnahme

Die Maßnahme wurde allen Montagefachkräften in der Fertigung angeboten. Der Auswahlprozess war eher ein Motivationsprozess, in dem der Betriebsrat eine wichtige Funktion übernommen hat.

Insgesamt hat der Prozess von der Idee bis zur Umsetzung etwa 2 Monate gedauert, berichtet Thomas Gatermann. Es waren viele Einzelgespräche notwendig. Da der Weiterbildungsträger - die WAK (Wirtschaftsakademie) - die Fortbildung zum Teilezurichter bereits an anderer Stelle durchgeführt hatte, musste die Maßnahme nur noch auf die Belange bei Kuhnke zugeschnitten werden.

Für den von der Agentur für Arbeit geforderten Weiterbildungsplan sind Aussagen zum Inhalt der Maßnahme zumachen. Die Erforderlichkeit muss begründet und die Zielsetzung beschrieben werden. Außerdem müssen etliche Formulare ausgefüllt werden. „Ohne die aktive Unterstützung der Agentur für Arbeit wären wir daran verzweifelt“, fasst Thomas Gatermann seine Erfahrungen zusammen.

Finanzierung

Die Kosten für die passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen (siehe unten) werden für die einzelnen Teilnehmergruppen bis zu 80 Prozent aus Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds beglichen, die für die Teilezurichter-Ausbildung zu 100 von der Arbeitsagentur (Förderung beruflicher Weiterbildung nach SGB III) erstattet. Das Kurzarbeitergeld (inkl. aller Sozialversicherungsbeiträge) fließt von der Arbeitsagentur. Der betriebliche finanzielle Aufwand zur Schaffung eines Anreizsystems wird als wichtige Investition bewertet. Bei 17 Teilnehmenden und einer Dauer von sieben Monaten wurde für die betrieblich vereinbarte Ausgleichzahlung zum Kurzarbeitergeld in Höhe von ca. 300 Euro ein Budget in Höhe von ca. 35.700 Euro bereitgestellt.

4. Vom Mitarbeitergespräch zu passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen in der Kurzarbeit in der Kuhnke Automation GmbH & Co. KG und Kuhnke Support GmbH & Co. KG

Hintergrund

Die Kuhnke Betriebe Automation (eine der Hauptaufgaben sind Entwicklung und Vertrieb von kundenspezifischen mechatronischen Lösungen zur Optimierung von automatischen Prozessen) und Support (eine Hauptaufgabe sind alle Maßnahmen der Personalwirtschaft und Personalentwicklung) sind ebenfalls von der Kurzarbeit betroffen. Die Kurzarbeit soll genutzt werden, um passgenaue Weiterbildungen durchzuführen. Für die Durchführung der Weiterbildungen werden externe Bildungsangebote wie auch der betriebsinterne Expertenpool aus dem Kuhnke-Wissensforum genutzt.

Kuhnke Support übernimmt für alle Firmen der Unternehmensgruppe Querschnittsfunktionen und Dienstleistungen. Das sind Personalpolitik, Controlling, IT, Qualitätswesen und Vertragsrecht. So können neue Stellen in der Regel intern mit eigenem Personal besetzt werden.

„Durch unseren engen Kontakt zu unseren Firmen wissen wir frühzeitig, was gebraucht wird. Als Dienstleister der Kuhnke-Unternehmensgruppe bieten wir aufgabenorientierte und bedarfsorientierte Qualifizierungen an. Um das Know-how im Unternehmen zu nutzen, haben wir im Rahmen unseres Wissensmanagements das Wissensforum als Teil der Personalentwicklung gegründet. Das Wissensforum ist dafür zuständig, die richtigen Bildungsmaßnahmen für die Bedarfe unserer Kunden zu erheben, zu finden und Maßnahmen zu entwickeln“, berichtet der Geschäftsführer Detlev Zieboll. „Mit den Geschäftsführungen der Firmen werden dafür Personalmoni-

toring-Gespräche geführt, um strategische Ziele in die operative Personalarbeit zu integrieren.“

Für betriebsinterne Schulungen werden - organisiert vom „Wissensforum“ - Fachleute und Experten bei Kuhnke für den innerbetrieblichen Wissenstransfer genutzt. Das mittelfristige Ziel besteht darin, das Know-how der Region in Form von Seminarangeboten zur Verfügung zu stellen und damit das Wissensnetzwerk in Malente als größter örtlicher Arbeitgeber zu fördern.

Bedarfsanalyse

Das Instrument der Jahresmitarbeitergespräche wird genutzt, um die Bedarfe für Weiterbildung in Kurzarbeit bei Kuhnke Automotion und Kuhnke Support zu erfassen. Die Assistentin der Geschäftsführung sammelt die Themen und gibt sie zur Umsetzung an die Personalentwickler weiter. Entstanden ist ein Katalog verschiedenster Themen, die nicht alle als geförderte Weiterbildungsmaßnahme in der Kurzarbeit umgesetzt wurden, wie z.B. eine Grundschulung zum QM von drei Stunden, die vom „Kuhnke-Wissensforum“ in der Arbeitszeit durchgeführt wurde.

Organisation und Durchführung der passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen

Der Personalentwickler Thomas Gatermann hat alle Qualifizierungswünsche gesammelt und externe Seminare akquiriert und interne Seminare kreiert. Für die Beantragung von Fördermitteln prüft er jeweils das Verhältnis von Aufwand und Nutzen.

„Die Beantragung eines Seminars heißt für mich, dass ich etwa 2 Stunden brauche, um alle Formulare auszufüllen. Wenn man meinen Stundensatz hochrechnet, dann lohnt es sich nicht für das Unternehmen, die Fördermittel für kleinere Maßnahmen zu beantragen.“ So weit es möglich und sinnvoll ist, beantragt er Mittel für die Qualifizierung bei der Agentur für Arbeit. Wichtig ist ihm, dass mit der neuen Regelung für Qualifizierung in Kurzarbeit auch nicht geförderte bzw. zertifizierte Qualifizierungsmaßnahmen in der Kurzarbeit durchgeführt werden können.

Das erhöht die betriebliche Flexibilität, auch wenn keine Mittel zur Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahme fließen. Kurzarbeit für Lernprozesse zu nutzen passt in die Vorstellungen zur Personalentwicklung bei Kuhnke.

Ein bunter Blumenstrauß von Maßnahmen (Dauer 1-5 Tage) wurde gefördert, wie beispielsweise

- Betriebswirtschaft für Unternehmensschnittstellen
- Grundlagen des Arbeitsrechts für Führungskräfte
- KVP
- Excel-Basisschulung
- Experimentelle EMV Seminare (EMV= Elektromagnetische Verträglichkeit)

An den Maßnahmen haben jeweils 1-7 Mitarbeitende teilgenommen. Das Angebot an der Teilnahme der Schulungen war meist freiwillig. In einigen Fällen wurde die Weiterbildung in Kurzarbeit auch genutzt, um Standards z.B. zur Qualitätssicherung für ganze Gruppen anzubieten. Dieses hat bei manchen zu Unverständnis und zu Fra-

gen geführt wie „Warum muss ich meine Kurzarbeit für die Weiterbildung einsetzen?“ Auch hier war Überzeugungsarbeit notwendig, „denn man lernt ja nicht auf Verordnung“, sagt Thomas Gatermann.

Die vielfältigen Themenanfragen (von Softwarefragen, über Qualitätsfragen hin zu Fragen der Arbeitsmethodik) wurden zum Teil in Absprache mit einem örtlichen Bildungsträger umgesetzt. Die neue Kurzarbeiterregelung lässt zu, dass die Weiterbildung im eigenen Betrieb mit eigenem Personal durchgeführt werden kann. Dies gilt auch für Fälle, in denen mehrere Betriebe gemeinsam mit eigenem Personal innerbetriebliche Qualifizierung anbieten. In dem Fall ist eine Zertifizierung nicht notwendig. Dazu gehörte z.B. ein Tagesseminar für Teamleiter zum Arbeitsrecht.

Mitarbeitende, die in Weiterbildung gehen, werden per Email an die Agentur für Arbeit gemeldet. Das ist ein schlankes Verfahren, weil auch keine zusätzlichen Anträge notwendig sind. Auch wenn es sich bei einer Maßnahme um eine kurzfristige Maßnahme ohne Förderung handelt, teilt Thomas Gatermann der Agentur für Arbeit den Inhalt der Maßnahme mit. „Transparenz schafft Vertrauen für die Kooperation.“

Damit die Aufgaben der Mitbestimmung eingehalten werden, werden die zuständigen Betriebsräte jeweils anhand eines speziell entworfenen Formblatts informiert.

Wirksamkeitsprüfung

Bei Kuhnke wird grundsätzlich die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen gemessen. „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Führungskräfte sind bei uns verpflichtet, eine Wirksamkeitsprüfung durchzuführen“, stellt Thomas Gatermann dar. Es wird danach gefragt, ob und wie das neu erworbene Wissen im Arbeitsprozess genutzt wird. Nach dem Ende einer Maßnahme – also auch der Qualifizierungen in Kurzarbeit - geht ein Fragebogen an den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden. Beide bewerten die Wirksamkeit der Weiterbildung und geben das Formblatt unterschrieben an die Personalentwicklung zurück.

So kann Detlev Zieboll auch die Wirksamkeit der Qualifizierung in Kurzarbeit bewerten. „Externe Seminare mit dem Abschluss des Six Sigma Green Belt wie auch die internen Seminare (z.B. ein Excelkurs) waren sehr wirksam. Das neue Wissen wurde sofort in den Arbeitsalltag integriert“, Thomas Gatermann ergänzt: „Der Nutzen der Maßnahmen ist hoch für uns. Darüber hinaus verbessern aber auch die Mitarbeitenden ihren persönlichen Marktwert.“

Finanzierung

In den vergangenen 8 Monaten wurden über 500 Teilnehmendentage an die Agentur für Arbeit für die passgenaue Weiterbildung gemeldet. Darüber hinaus sind 17 Mitarbeitende für 7 Monate in der Fortbildung zum Teilezurichter. Die Anträge zur Kostenübernahme in Höhe von 21.000 Euro wurden mit der Zusage von Fördermitteln in Höhe von etwa 9.000 Euro positiv beschieden. Die verbleibenden 12.000 Euro wurden aus dem Weiterbildungsbudget der Unternehmen finanziert.

5. Fazit

Strategie- und anlassbezogene Qualifizierung

Als Dienstleister wurde von Kuhnke Support die Organisation von Weiterbildung in Kurzarbeit für drei Unternehmen der Unternehmensgruppe Kuhnke AG übernommen. Die Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung sind zum einen strategorientiert und zum anderen anlassbezogen entwickelt worden.

In Zukunft wird sich die Anzahl der vollautomatisierten Arbeitsplätze bei Kuhnke Supply Chain in Malente erhöhen. Dieses war der strategische Ausgangspunkt für die Durchführung einer Fortbildung zum Teilezurichter mit IHK-Abschluss.

Bei Kuhnke Automation und Support dagegen wurden verschiedenste passgenaue und bedarfsorientierte Tages- oder Mehrtagessechulungen ohne Abschlussprüfung zu aktuellen Lern- und Entwicklungsthemen durchgeführt.

Immer wurde darauf geachtet, dass die Lerninhalte innerbetrieblich und auf dem externen Arbeitsmarkt verwendbar sind.

Zeit und Prozessschritte

Auch wenn die Kurzarbeit bereits zu Beginn 2009 gestartet wurde, hat es ein halbes Jahr gedauert, bis die ersten Maßnahmen durchgeführt werden konnten. Vieles war zu Beginn noch nicht klar und musste in jedem einzelnen Punkt durchdacht werden. „Jetzt wissen wir, wie es geht. Und der entstandene gute Kontakt zur Arbeitsagentur hilft uns dabei. Allerdings musste das Vertrauen zwischen uns und der Agentur für Arbeit wachsen. Wichtig war der intensive Draht zwischen unserer Geschäftsführung und der Leitung des Arbeitgeberservice. Sonst wären viele Aktivitäten nicht möglich gewesen“, bewertet Thomas Gatermann die Kooperation mit der Agentur für Arbeit.

Die Entwicklung der Qualifizierungsvorhaben, die Motivation der Mitarbeitenden, die Organisation der Kurzarbeit und die Administration mit der Arbeitsagentur haben viel Zeit in Anspruch genommen. Die Personalentwickler Thomas Gatermann und Britta Burchard verweisen auf eine Vielzahl von nötigen Prozessschritten:

- Abstimmung der Aktivitäten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung.
- Information der Beschäftigten
- Qualifizierungsbedarfsanalyse durch die Vorgesetzten für die passgenaue Weiterbildung bzw. Werbung von Freiwilligen für die Fortbildung
- Erstellung eines Weiterbildungsplans
- nach dem Check von Aufwand und Nutzen Antragstellung für Fördermittel bei der Arbeitsagentur
- Abstimmungen mit Bildungsträger oder mit Fachleuten/Experten aus dem Betrieb
- Organisation der internen oder externen Qualifizierungsmaßnahme
- Meldung der Teilnehmenden bei der Agentur für Arbeit
- Durchführung der Maßnahmen
- Abrechnung der Fördermittel
- Wirksamkeitsprüfung

Erfolgsfaktoren

Die Aufzählung der Prozessschritte macht deutlich, dass ohne die Leistungen der Personalentwicklung und die gute Kooperation mit den externen Akteuren (Agentur für Arbeit, Weiterbildungsträger WAK) Weiterbildung in der Kurzarbeit nicht umsetzbar gewesen wäre.

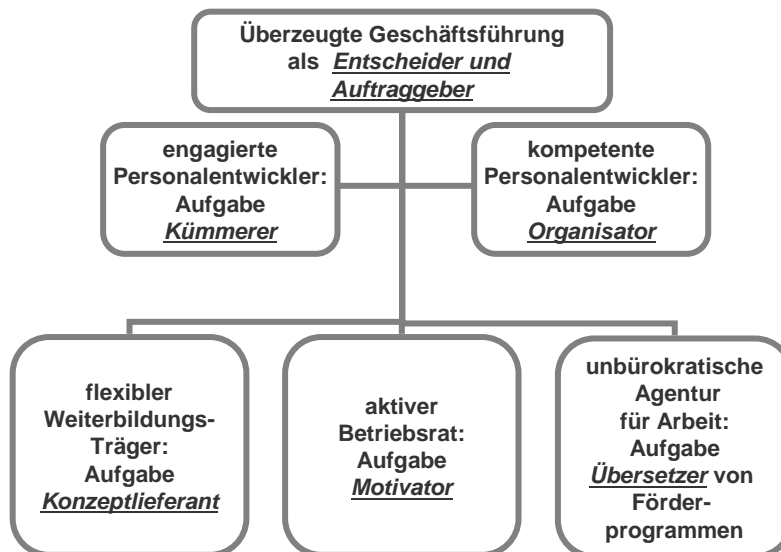
Wichtig war die Flexibilität des regionalen Weiterbildungsträger WAK (Wirtschafts-akademie), der bedürfnisorientierte Konzepte für Qualifizierungen entwickelt hat. „Die WAK hat sich sehr flexibel gezeigt. Das hat Spaß gemacht und es passt in die Abläufe des Betriebes.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor war, dass für die Weiterbildung in Kurzarbeit strategische Vorstellungen des Unternehmens integriert werden konnten und passgenau in Qualifizierungen umgesetzt wurden. Aus Sicht des Geschäftsführers Detlev Zieboll ist es auch wichtig, zwischen den Vorzügen von internen und externen Seminaren zu unterscheiden. „Interne Seminare sind bedarfsbezogen auf das Unternehmen ausgerichtet. In externen Seminaren lernen die Mitarbeitenden über den eigenen Teller- rand zu schauen und bekommen neue Impulse. Während das Detailwissen bei externen Seminaren schnell verpufft, wird das Wissen aus passgenauen Inhouse- Seminaren eher in den Betriebsalltag integriert und führt schneller zur Verbesserung von Abläufen.“

Förderlich war, das Instrument der Mitarbeitergespräche zu nutzen, um individuellen Qualifizierungslücken zu identifizieren und zu Themengruppen zu verbinden. „So wird und wurde die Schlüsselfunktionsbeschreibung von ERA genutzt und verfeinert. Welche Aufgabe ist zu erfüllen? Welche Vorgabe gibt es? Welche Anforderungen werden gestellt? Wo gibt es Qualifizierungsbedarfe? Und immer ging es bei der Entwicklung der passgenauen Qualifizierungsthemen um die Frage, ist es der Sache dienlich?“, bewerten Thomas Gatermann und Britta Burchard die Zielorientierung der Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Praxis bei Kuhnke zeigt: Für die Umsetzung von Qualifizierung in Kurzarbeit braucht es ein Team von verschiedenen betrieblichen und überbetrieblichen Experten und Förderern, die unterschiedliche Aufgaben übernehmen.

Erfolgsfaktoren bei Kuhnke Technologies – Kooperation von Experten



Ausblick

Verbesserungsbedarfe sehen die Personalentwicklungsexperten darin, die Qualifizierungsbedarfe noch konkreter zu beschreiben. Außerdem sollen die Vorgesetzten aktiviert werden, sich mehr Zeit für ihre Mitarbeitenden zu nehmen.

Aus der Sicht der Betriebsratsvorsitzenden von Kuhnke Supply Chain Karin Topke ist das Konjunkturpaket II mit den Möglichkeiten der Qualifizierung eine Chance für 17 Mitarbeitende. „Sonst hätte es die Ausbildung zum Teilezurichter nicht gegeben.“

Dagegen meint der Betriebsratsvorsitzende Thomas Beeck von der Kuhnke Automation: „Bei einer guten wirtschaftlichen Lage wäre auch mehr Budget für Qualifizierungen da gewesen. Die vielfältigen bedarfsorientierten kurzen Weiterbildungsangebote hätten auch ohne die Förderung stattgefunden.“

Thomas Gatermann betont: „Wenn es im Betrieb wirtschaftlich eng wird, dann zählt jeder Euro. Wichtig ist auch, dass wir in der Kurzarbeit keine Kosten für die Lohnfortzahlung bei einer Weiterbildungsmaßnahme haben. Das gilt vor allem für die vielen internen Weiterbildungsmaßnahmen, für die keine Fördermittel beantragt wurden. Das sind schlanke Maßnahmen, die auch von kleinen Unternehmen leicht durchgeführt werden können.“

Alle betrieblichen Akteure sind sich einig, dass die Qualifikationen in Kurzarbeit für das Unternehmen Kuhnke sowie auf dem Arbeitsmarkt nützlich sind. Das gilt für die Teilezurichter, die IT-Lehrgänge und die vielen einzelnen Tagesschulungen. Dass die Qualifizierungsaktivitäten auch nach der Kurzarbeit weitergeführt werden, bejahen alle. „Schließlich ist Kuhnke ein Technologieunternehmen“, betont der Geschäftsführer Detlev Zieboll.