

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Fachkräftemangel
Wie können Unternehmen
IT-Fachkräfte rekrutieren?

Führen auf Distanz
Tipps für erfolgreiche
Zusammenarbeit

Coronakrise
Rechtliche Grundlagen
für Kurzarbeit



Ausnahmezustand

WAS HR IN DER PANDEMIE WISSEN SOLLTE

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

vor wenigen Wochen hat wohl niemand an dieses Szenario gedacht, jetzt hat uns die Pandemie überrollt. Infolge der rasanten Ausbreitung des Coronavirus sind das soziale, aber auch das wirtschaftliche Leben drastisch eingeschränkt. Existenzien stehen auf dem Spiel, Unternehmen bangen um Aufträge, melden Kurzarbeit an, manche müssen gar Strategien entwickeln, um eine Insolvenz abzuwenden.

Wie lange die Pandemie andauert und wie es danach weitergeht, vermag heute kaum jemand verlässlich zu prognostizieren. Klar ist: Die weltweiten Folgen sind bereits jetzt verheerend, die Schäden für die Weltwirtschaft aller Voraussicht nach immens.

Verständlicherweise rücken in dieser unsicheren Situation viele Themen in den Hintergrund, die noch vor wenigen Wochen im Fokus von Unternehmen, Geschäftsführern und Personalabteilungen standen. Wir blicken dennoch nach vorn und greifen Themen auf, die für HR wichtig sind. Spätestens dann, wenn sich die Situation wieder schrittweise normalisiert hat, werden sich wieder Fragen auftun wie: Wie können Unternehmen auf digitalem Weg Talente finden? Wie können sie

dem Fachkräftemangel in der IT begegnen? Und welche Lösungsansätze dafür bietet New Work? Wir suchen in dieser Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals bereits heute Antworten auf diese Fragen.

Aber auch für die Wochen und Monate während der Pandemie wollen wir Ihnen Rüstzeug an die Hand geben und beleuchten Tipps zum Umgang mit der Krise, beispielsweise wie Unternehmen Kurzarbeit beantragen können und wie das Führen auf Distanz gelingt. Das ist im Übrigen nicht nur während der Pandemie, während der viele Beschäftigte im Homeoffice arbeiten, wichtig. Die auf den Arbeitsmarkt und in Experten- und Führungsfunktionen drängenden Generationen X, Y und Z wünschen sich mehr Selbstbestimmung und fordern unter anderem flexibles Arbeiten auch im Homeoffice ein. Auf diese Herausforderungen sollten HR-Abteilungen vorbereitet sein.

Denken wir heute schon an die Themen nach der hoffentlich bald überwundenen Krise. Bleiben Sie gesund!

Kirstin Gründel,
Redakteurin



Editorial	2
Neues kurz & knapp	4
RECRUITING	5
Fachkräftemangel in der IT: Wie Unternehmen passende Talente rekrutieren können	
Stress am Arbeitsplatz	7
Sieben Methoden, wie HR die Mitarbeiter unterstützen kann	
Pandemie	9
Coronavirus: Risikowahrnehmung zwischen Panik und Vernunft	
Unternehmenskultur	11
Neue Wege der Führung	
Pandemie	13
So können Arbeitgeber in der Coronakrise Kurzarbeitergeld beantragen	
Rechtshintergrund	15
Kurzarbeit: Rechtliche Grundlagen für Arbeitgeber	
NEW WORK	17
Lösungsansätze von New Work	
Recruiting	19
Karriere in der Cloud	
Rezension	21
New Work: Kniffe für Veränderungswillige	
Impressum	22



Neues Denken **7**
Stress am Arbeitsplatz:
Was HR dagegen tun kann



Neues Machen **15**
Coronavirus: So beantragen
Unternehmen Kurzarbeit



Neue Lösungen **19**
Recruiting: Digitale Wege
zur Talentsuche



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

Neues aus der HR-Welt

Pflichten durch Masernschutzgesetz

Am 1. März 2020 ist das Bundesmasernschutzgesetz in Kraft getreten. Seither sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer verpflichtet, den Schutz vor Masernviren in bestimmten Einrichtungen sicherzustellen und nachzuweisen, dass ihr Personal gegen Masern geimpft ist. Das neue Gesetz sieht unter anderem vor, dass Personen, die in medizinischen Einrichtungen oder in Gemeinschaftseinrichtungen arbeiten, in denen Minderjährige betreut werden oder in denen sich Flüchtlinge oder Asylbewerber aufhalten, einen Schutz gegen Masern nachweisen. Nachweispflichtig sind somit Tätige unter anderem in Krankenhäusern und Arzt- und Zahnarztpraxen. Für Arbeitgeber ergibt sich aus den neuen Regelungen eine Dokumentationspflicht. Sie müssen prüfen, ob ihre Arbeitnehmer sowie die betreuten Personen gegen Masern geimpft sind. Unternehmen sollten sich daher rechtzeitig um die Abwicklung der Impfpflicht kümmern.

Boom bei Videokonferenzsoftware

Die Angst vor dem Coronavirus treibt die Nachfrage nach Software für Videokonferenzen und mobile Arbeit in die Höhe. Dadurch steigen auch die Aktienkurse dieser Unternehmen. Dieser Trend dürfte auch nach dem Abebben der Pandemie anhalten. Das Coronavirus verdeutlicht, wie wichtig digitale Kommunikation mittlerweile ist, und wird den Trend zu Homeoffice und mobilem Arbeiten generell verstärken. Manche Unternehmen haben bereits ihre Bürostandorte aufgelöst. Unternehmen testen derzeit in vielen Branchen Software für Fernwartung, Datentransfer und Videokonferenzen. Viele Softwareanbieter stellen sie aktuell kostenlos oder zu vergünstigten Konditionen zur Verfügung. Programme für Videokonferenzen helfen Arbeitgebern und Mitarbeitern in der Ausnahmesituation, in Kontakt zu bleiben. In Deutschland werden sich die Auswirkungen des Coronavirus auf den Wissenschaftsaustausch vor allem ab der zweiten Jahreshälfte 2020 zeigen.

Digitalisierung entlastet HR

Ein Job als HR-Manager ist für viele Berufseinsteiger ein Traumjob, doch eine Studie zeigt, dass viele Personaler in ihrem Beruf unzufrieden sind. Statt Potenziale in Mitarbeitern zu heben, verbringen sie den Großteil ihrer Zeit mit administrativen Aufgaben. Das ist das Ergebnis einer Studie, die Personio gemeinsam mit Bitkom Research herausgegeben hat. Die Hauptgründe für die Unzufriedenheit sind, dass die Arbeit mit Menschen zu kurz kommt und das Gehalt zu gering ist. Zudem finden viele HR-Manager, dass die administrativen Arbeiten ein zu hohes Gewicht haben. Die Digitalisierung kann dazu beitragen, den administrativen Aufwand in den HR-Abteilungen zu senken. Mehr als die Hälfte der befragten Personaler ist sich sicher, durch den Einsatz von HR-Software mehr Zeit für Mitarbeiter und Bewerber gewinnen zu können. Bisher nutzen nur 2 Prozent der befragten Unternehmen HR-Software für alle administrativen HR-Prozesse. <

RECRUITING

Fachkräftemangel in der IT: Wie Unternehmen passende Talente rekrutieren können



Aufgrund des Fachkräftemangels ist es nicht immer einfach, das passende Talent zu finden.

© AndreyPopov/iStock/Getty Images Plus

Homeoffice, virtuelle Teams, Onlineshopping: Die kollektiven Herausforderungen belegen mehr denn je die enorme Bedeutung von IT und Digitalisierung. Diese werden noch einmal verstärkt durch die aktuelle Krise infolge des Coronavirus. Doch gerade in der IT-Branche spitzt sich der Mangel an Fachkräften immer weiter zu.

Auf den Fachkräftemangel im IT-Bereich weist unter anderem eine repräsentative Studie von Bitcom Research hin: Die Anzahl der unbesetzten IT-Stellen in deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen ist im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr um

51 Prozent gestiegen. Damit hat sich gegenüber dem Jahr 2017 die Zahl an Vakanzen verdoppelt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich gleichzeitig auch die gesuchten Qualifikationen stetig ändern. Eine weitere Herausforderung bildet das zunehmende Erfordernis nach Führungspersönlichkeiten im IT-Bereich, die mit überdurchschnittlich hohen Social Skills Teams und Mitarbeiter führen und anleiten können.

Führungspersönlichkeiten im IT-Bereich schwer zu finden

Innovative Technologien, die immer wieder neues Wissen und andere Berufsbilder und Qualifikationen erfordern – das setzt viele Unternehmen beim Finden neuer IT-Mitarbeiter zunehmend unter Druck. Waren lange Zeit vor allem Softwareentwickler gesucht, setzen Entwicklungen und Tech-

nologien wie Big Data, Cloud-Computing und Künstliche Intelligenz immer stärker auch ganz andere Experten voraus. Naturgemäß sind diese umso gefragter und gleichzeitig umso rarer, je jünger und spezialisierter der jeweilige Technologietrend ist.

Doch selbst Unternehmen, denen es gelingt, Spezialisten innerhalb der eigenen Reihen zu qualifizieren, sind damit nicht zwingend auf der sicheren Seite. Zum einen bedeutet dies einen erheblichen Zeitaufwand, gepaart mit entsprechenden Kosten. Zum anderen werben Konkurrenten oder die Big Brands der Branche, die mit höherem Gehalt oder noch spannenderen Aufgaben locken, solche Fachexperten mitunter im Nu ab.

Noch gar nicht abgedeckt ist dabei das wachsende Erfordernis nach guten Führungspersönlichkeiten. Erfahrungsgemäß können vor allem in →

**Frank Staffler**

Rochus Mummert digital
GmbH

technischen Berufen hierfür nötige Qualitäten wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Empathie oder gute Selbstführung nicht immer vorausgesetzt werden: Laut Studie vermisst branchenübergreifend fast jedes dritte Unternehmen (32 Prozent) entsprechende Fähigkeiten.

Klare Positionierung als Arbeitgeber

Viele Unternehmen – gerade kleine und mittelständische Unternehmen – versäumen, sich authentisch als Arbeitgeber zu positionieren. In Karrierebereichen von Unternehmenswebsites sind oft informationsleere, allgemeingültige Floskeln zu finden. Doch gerade eine klare Positionierung als Arbeitgeber ist in hart umkämpften Branchen wie der IT besonders wichtig. HR-Verantwortliche müssen sich in ihre durchaus anspruchsvolle Zielgruppe der IT-Experten hineinversetzen und sich unter anderem folgende Fragen stellen: Was wollen von uns gesuchte Spezialisten – und was davon können wir bieten? Welche Bedürfnisse hat unsere Zielgruppe und wie sprechen wir sie richtig an? Und: Auf welchen Kanälen erreichen wir unsere Zielgruppe am besten?

Was allerdings auch die beste Employer-Branding-Kampagne nicht verstecken kann: Defizite in der Unternehmenskultur, die dank Bewertungsportalen wie kununu heute mit wenigen Mausklicks sichtbar werden. So kann die Empfehlung nur lauten: Es ist nie zu früh, „to get the basic rights“.

Freelancer als kurzfristige Lösung

Unternehmen, die Nachholbedarf erkannt haben, sollten mit einer mehrdimensionalen Strategie die Dinge in die Hand nehmen, um im „War for IT-Talents“ gegenüber Branchengrößen zu punkten. Kurzfristig kann es notwendig sein, vorübergehend fehlende Ressourcen mit gut qualifizierten Freelancern aufzufüllen. Unter Umständen kann eine solche freie Mitarbeit der Vorlauf für eine anschließende Festanstellung sein. Nicht zuletzt hat die Coronakrise bei vielen Freelancern auch den Wunsch nach einer sicheren Festanstellung geweckt. In manchen Fällen, etwa beim Aufsetzen und Implementieren neuer Systeme, kann eine zeitlich begrenzte freie Mitarbeit auch die passende Lösung sein.

Fokus auf Active Sourcing

Bei der Kandidatensuche wird der Fokus in Zukunft noch mehr beim Active Sourcing liegen, dem gezielten und aktiven Suchen auf Plattformen wie

Xing und LinkedIn, nachdem gesuchte Experten und Spezialisten in der Regel bei einem anderen Unternehmen unter Vertrag sind. Wichtig: Active Sourcing ist ein Marathonlauf, kein Sprint – es geht um ein langfristiges Investment und um den Aufbau von Beziehungen zu Bewerbern. Schnelle Erfolge sind möglich, aber nicht das eigentliche Ziel.

Bewerbungsprozess digitalisieren

Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Hebel liegt in der Wirkung als Arbeitgeber nach außen – Stichwort Employer Branding. Hier sollten Unternehmen auf einen mehrteiligen Maßnahmenplan setzen, der das Einführen moderner Recruitingmethoden sowie die gezielte Vernetzung mit regionalen Partnern umfasst. Wesentlich ist eine konsequente Digitalisierung des Bewerbungsprozesses. Über alle Branchen hinweg betrachtet, sind hier die Defizite groß: Nur 26 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen bieten Onlinebewerbungstools.

In die Arbeitskultur investieren

Viele Arbeitgeber werden über kurz oder lang auch nicht daran vorbeikommen, mehr Bewusstheit für weiche Faktoren wie Kultur, Atmosphäre und Umgang miteinander zu entwickeln. Hier müssen Geschäftsführer und CEOs umdenken. Gerade gesuchte Spezialisten, die sich ihren Arbeitsort aussuchen können, legen neben angemessenem Freiraum, guter Bezahlung und spannenden Aufgaben zunehmend Wert auf ein positives und wertschätzendes Miteinander. In der Umsetzung erfordert dies weit mehr als nur den mittlerweile gängigen Tischkicker oder Obstkorb im Büro. Bei IT-Spezialisten liegen vor allem Benefits wie mobiles Arbeiten sowie die Abkehr von einer Anwesenheitskultur hin zu einer Ergebniskultur hoch im Kurs.

Krisen sind immer auch Chancen für Unternehmen. Gerade in unsicheren Zeiten, wie Deutschland und die Welt sie mit der Coronapandemie derzeit erleben, lohnt es sich, den Blick auch schon auf die Zukunft zu richten. Unternehmen, die jetzt den Mut haben, in Spezialisten zu investieren, können gestärkt aus der Krise hervorgehen. Es sind nicht zuletzt IT-Experten, die gerade jetzt unter höchsten Herausforderungen an Lösungen arbeiten, um Betriebe und Unternehmen am Laufen zu halten.

<

STRESS AM ARBEITSPLATZ

Sieben Methoden, wie HR die Mitarbeiter unterstützen kann

Trotz besserer Arbeitsbedingungen nimmt der Stress unter Arbeitnehmern zu, zumindest nehmen diese es so wahr. Das klingt nach einem Luxusproblem, doch die Folgen sind gravierend: Auf Dauer leiden Gesundheit, Produktivität und Kreativität. Was kann HR tun, um Mitarbeitern zu helfen, mit Stress besser zurechtzukommen?

Mehr als 60 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich gestresst

Die gefühlte Stressbelastung von Arbeitnehmern in Deutschland nimmt seit Jahren trotz real sinkender Arbeitsmenge und mehr Automatisierung zu. Das zeigt auch eine [Studie](#), die die Techniker Krankenkasse herausgegeben hat: Mehr als 60 Prozent der Arbeitnehmer fühlen sich manchmal bis häufig gestresst.

Die negativen Folgen durch dauerhafte Stressbelastung sind für Mensch und Unternehmen nicht zu übersehen: Die Gesundheit der Mitarbeiter und das Arbeitsklima leiden, Mitarbeiter melden sich häufiger krank, sind weniger motiviert, weniger produktiv und weniger kreativ.

Jeder Mensch empfindet Stress anders, und die meisten Auslöser von Stress lassen sich kaum vermeiden. Trotzdem kann HR einiges tun, um Mitarbeitern zu helfen, besser mit Stress und stressigen Situationen umzugehen.

Auf Stresssymptome achten

Da Personaler wenig direkten Kontakt mit Mitarbeitern haben, sollten sie in engem Austausch mit den Führungskräften stehen und diese darin schulen, Anzeichen für überforderte Mitarbeiter zu erkennen.

Folgende Anzeichen können ein Zeichen für Stress sein:

> **Mitarbeiter lassen sich leicht ablenken:** Sie wirken in Gesprächen abwesend, schauen



© Victoria Gnatiuk/iStock/Getty Images

dauernd auf ihr Smartphone oder auf die Uhr oder können nicht über längere Zeit konzentriert an einer Aufgabe arbeiten.

> **Mitarbeiter sind körperlich abgespannt.**

Sie wirken hektisch, atmen unruhig, können nicht stillsitzen, schwitzen oder haben andere körperliche Symptome.

> **Mitarbeiter melden sich häufiger krank als früher.**

> **Die Persönlichkeit von Mitarbeitern ändert sich.** Statt fröhlich und offen sind sie zunehmend schlecht gelaunt, gereizt oder in sich gekehrt.

> **Die Beziehung unter den Mitarbeitern ändert sich.** Der Ton unter Kollegen wird rauer, jeder Konflikt eskaliert. Zudem tritt im Unternehmen Mobbing auf.

HR sollte besonders dort genau hinschauen, wo sich Überstunden anhäufen oder große Veränderungen im Gange sind – dort sind die Mitarbeiter besonders stressgefährdet.

Die Sensibilität fördern

Manche Menschen sind sich oft nicht bewusst, dass sie unter Stress leiden. Andere wiederum versuchen, Stressgefühle zu unterdrücken oder zu verschweigen. Sie haben Angst, als Versager dazustehen und ihre Karriere zu gefährden.

Hier kann, wie auch in vielen anderen Situationen, reden helfen. HR sollte das Thema offen ansprechen und Stressbewältigung als eine seiner Aufgaben etablieren, um die Gesundheit und die Produktivität der Mitarbeiter zu erhalten. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich auf Themen wie Wohlbefinden, innere Balance, gesunder Schlaf, Bewegung und Zeitmanagement fokussieren.

Um Mitarbeitern bei der Selbstreflexion zu helfen, kann die Personalabteilung Tools wie das „How-are-you“-Dashboard anbieten. Darauf können Mitarbeiter ihr individuelles Empfinden erfassen. Durch regelmäßige Umfragen auf Unternehmensebene kann die HR-Abteilung herausfinden, →



Das HR-Betriebssystem

wie hoch der Stresslevel ihrer Mitarbeiter insgesamt ist und wie er sich verändert.

Methoden zur Stressbewältigung

HR sollte eine stressresistente Unternehmenskultur fördern und Methoden vermitteln, wie Mitarbeiter Stress vermeiden oder besser bewältigen können. Sieben Methoden zur Stressbewältigung – für einzelne Mitarbeiter, Teams und das ganze Unternehmen – können dabei angewandt werden.

Jeder Mitarbeiter individuell

> **1. Auf eine Aufgabe konzentrieren:** Mitarbeiter sollten Aufgaben einzeln und nacheinander bearbeiten, statt mehrere parallel zu erledigen. Die Umgebung sollte frei von Ablenkungen sein, und Störungen sollten möglichst vermieden werden, beispielsweise indem Mitarbeiter Push-Nachrichten abstellen und E-Mails nur zu festen Zeiten am Tag beantworten. Für Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern, sollten ruhige Orte zur Verfügung stehen – auch und vor allem in Großraumbüros.

> **2. Kurze, bewusste Pausen einbauen:** Regelmäßige Pausen – zum Beispiel nach der Pomodoro-Technik – erhalten die Produktivität. Während der Pausen sollten sich Mitarbeiter bewusst erholen, indem sie beispielsweise kurz an der frischen Luft durchatmen oder Dehn- und Atemübungen machen. Das Smartphone sollte in dieser Zeit tabu sein. Nach nur fünf bis zehn Minuten fühlt sich ein Mitarbeiter erfrischt und munter.

> **3. Prioritäten setzen:** Zeit hat keiner, jeder muss sie sich nehmen. Mitarbeiter müssen in der Lage sein, ihre wichtigen Aufgaben zu identifizieren und diese zuerst zu erledigen. Weniger Wichtiges können sie delegieren oder weglassen. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, manchmal nein zu sagen oder auf ein Meeting zu verzichten, bei dem sie nicht unbedingt gebraucht werden.

Im Team

> **4. Konzentration in Meetings fördern:** Gespräche und Meetings sollten bewusst, ohne Hektik und in konzentrierter Atmosphäre begonnen werden. Eine Runde zu Beginn, in der jeder Teilnehmer ein Erfolgserlebnis des Tages teilt, kann eine positive Grundstimmung schaffen. Durch Ausredenlassen, aktives Zuhören und Blickkontakt – statt nebenher E-Mails zu bearbeiten – wird das gegenseitige Verständnis gefördert, und die Ergebnisse sind besser.

> **5. Raum für Menschlichkeit schaffen:** Mitarbeiter müssen „Mensch sein“ dürfen. Das heißt: Führungskräfte und Mitarbeiter dürfen Emotionen zeigen, positive wie negative. Fehler dürfen passieren und sollten offen und konstruktiv besprochen werden. Humor und gemeinsames Lachen helfen in stressigen Phasen oder in Konflikten, einen positiven Teamgeist zu bewahren. Teams sollten sich auch auf persönlicher Ebene kennenlernen und gemeinsam feiern dürfen.

Auf Unternehmensebene

> **6. Führungskräfte müssen Vorbilder sein:** Die Manager müssen vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen. Erwarten sie von ihren Mitarbeitern mehr Mut zum kalkulierten Risiko, dürfen sie sie nicht für Fehlschläge bestrafen – und müssen zu ihren eigenen Fehlern stehen. Führungskräfte sollten im Umgang mit Mitarbeitern ihre menschliche Seite zeigen. Vielen ist gar nicht bewusst, wie viel kleine Gesten bewirken: ein Lob vor dem Team, eine handgeschriebene Glückwunschkarte, ein aufmunterndes Wort, wenn es gerade nicht rund läuft.

> **7. Transparent kommunizieren:** Unsicherheit über die Zukunft kann Stress auslösen. Das Management muss Mitarbeiter offen und frühzeitig über Neuerungen, Projekte und Vorhaben informieren, auf Einwände und Befürchtungen eingehen. Erfolge und Fehlschläge sollten gemeinsam analysiert werden, damit alle daraus lernen können. Dafür ist eine Kultur erforderlich, in der Informationen, Kritik und Lob frei fließen können – in alle Richtungen.

Stressbewältigung – eine Aufgabe von HR?

Mitarbeiter, die dauerhaft unter Stress leiden, verursachen Kosten für das Unternehmen und schwächen es im Wettbewerb. Die HR-Abteilung kann und muss daher Maßnahmen ergreifen, damit Mitarbeiter dauerhaft leistungsfähig und motiviert sind. Dabei sollte sie genauso achtsam vorgehen, wie sie es den Mitarbeitern empfiehlt: Überlegte, schrittweise Änderungen wirken zumeist am besten. So gibt HR dem Mitarbeiter Sicherheit und die Zeit, sich anzupassen, statt sie zusätzlich unter Druck zu setzen. <

PANDEMIE

Coronavirus: Risikowahrnehmung zwischen Panik und Vernunft



© gguy44/iStock/Getty Images Plus

Hamsterkäufe, Schulschließungen, die Angst, überhaupt noch einen Schritt in die Öffentlichkeit zu gehen: Bei vielen Menschen ist infolge der Ausbreitung des Coronavirus Panik ausgebrochen, dass sie sich mit dem Virus anstecken könnten. Was nun hinzukommt, sind die Angst vor den wirtschaftlichen Folgen des Lockdowns und die Frage des Um-

gangs mit konkreten Alltagsherausforderungen wie den Abstandsregeln und der beschränkten Bewegungsfreiheit. Eine Panikstörung im klinischen Sinne ist dies noch nicht, erklärt Prof. Dr. Nadia Sosnowsky-Waschek von der SRH Hochschule Heidelberg. Im Interview erklärt die Psychologin das aufkeimende Bedrohungsgefühl und hat Tipps dagegen.

Frau Professor Sosnowsky-Waschek, woher kommt dieses Bedrohungsgefühl in Bezug auf unsere Gesundheit?

Nadia Sosnowsky-Waschek: Bei jedem Einkauf schätzen wir im Voraus das Risiko ein, ob wir durch den Verzehr von Chips dick werden und gesundheitliche Schäden davontragen. Beim Autofahren entscheiden wir in Bruchteilen einer Sekunde, ob wir es noch über die gelbe Ampel schaffen. Wie die Entscheidung in der jeweiligen Situation ausfällt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem davon, wie schwerwiegend wir die Folgen dieser Entscheidung für die Gesundheit einschätzen und wie wahrscheinlich es ist, dass wir →



**Prof. Dr. Nadia
Sosnowsky-Waschek**

SRH Hochschule Heidelberg

diese Folgen überhaupt selbst tragen müssen. Verursacht die Packung Chips Diabetes, und verkürzt sich dadurch die persönliche Lebenszeit? Bei vielen Alltagsentscheidungen wird das persönliche Gesundheitsrisiko eher als gering eingestuft. Also fahren wir über Gelb und legen die Chips in den Einkaufswagen.

Solche Risikoabwägungen sind alltäglich, zugleich hocheffizient und für das Gehirn energiesparend, weil sie uns vielfach das Leben erleichtern. Die Bewertung läuft nämlich oft gänzlich unbewusst, quasi automatisch ab.

Was ist bei der Bewertung des Coronavirus und den Folgen einer Ansteckung damit anders?

Nadia Sosnowsky-Waschek: Im Falle des Coronavirus können wir nicht auf bewährte Alltagsroutinen zurückgreifen. Wir haben es mit der Bewertung eines Ereignisses zu tun, das neu ist, das im Vergleich zu vielen anderen Lebensrisiken selten auftritt und dessen potenzielle gesundheitliche Folgen für die eigene Person, für unsere Familien und für die Wirtschaft wir nicht einschätzen können. Das von solchen seltenen und neuen Ereignissen ausgehende Risiko wird typischerweise überschätzt, für deutlich häufiger auftretende, aber bekannte andere Risiken wird es hingegen eher unterschätzt.

Was beeinflusst noch die Risikowahrnehmung?

Nadia Sosnowsky-Waschek: Es ist auch relevant, wie man die Kontrollmöglichkeiten einer Ansteckung einschätzt. Kann ich mich durch die Desinfektion der Hände oder die Verwendung einer Maske wirksam vor einer Ansteckung schützen? Hängt eine Infektion überhaupt von meinem eigenen Verhalten oder von dem anderer Menschen oder einfach nur vom Zufall ab? Durch immer neue Informationen seitens der Medien, durch berichtete Zwischenfälle oder Verbote entsteht bei vielen Menschen der Eindruck einer geringeren Kontrollierbarkeit des Ansteckungsrisikos und dessen Folgen. Bedenkt man die Unfreiwilligkeit der Exposition mit dem Virus, wird die Gefahr ebenfalls größer eingeschätzt. Einer Angst vor einem Flugzeugabsturz kann ich dadurch entgehen, dass ich Flugreisen generell meide. Aber reichen anderthalb Meter Abstand zu anderen Personen aus, um das eigene Risiko einer Infektion mit dem Coronavirus einzudämmen?

Angesichts der vielen neuen und manchmal auch widersprüchlichen Informationen fällt es uns schwer, ein endgültiges Urteil über die Situation abzugeben. Wir kommen nicht zur Ruhe, sind verunsichert. Kaum haben wir uns einen Plan gemacht, wie wir zur Infektionslage stehen und wie wir uns verhalten, müssen wir gegebenenfalls umdenken.

Schließlich kommt noch unsere Persönlichkeit ins Spiel. Die Optimisten werden in dieser unsicheren Lage zunächst standhaft eine eher zuversichtliche Haltung vertreten und gehen davon aus, dass alles schon irgendwie gut ausgehen wird. So betrachtet, ist die Angst vor dem Coronavirus eigentlich rational. Sie ist die Folge vieler Bewertungsprozesse und die Folge der Anpassung an die neue Situation. Eine Panikstörung ist dies nicht, vielmehr versuchen wir, Stress zu bewältigen beziehungsweise ein schwer fassbares Problem zu lösen.

Wie können wir mit dem Coronastress umgehen?

Dr. Nadia Sosnowsky-Waschek: Was helfen kann, ist sicherlich, sich dieser Bewertungsvorgänge bewusst zu werden. Unser Denken und Fühlen steuern unser Verhalten oft unbewusst. Achtsam zu sein und sich einen Plan zu machen, wie Kontrolle im eigenen Alltag wiederhergestellt werden kann, kann den Anflug von Panik senken.

Neue Routinen wie zum Beispiel langes, gründliches Händewaschen, Verzicht auf Händeschütteln, Meiden von Menschenansammlungen und gleichzeitig eine positive Umgestaltung des Alltags können hilfreich sein – wie beispielsweise ein ruhiger Spaziergang im Wald, mal wieder ein Buch lesen, ein Bad nehmen. Möglicherweise ist es auch sinnvoll, die Nachrichten nicht im Corona-Liveticker am Handy zu verfolgen, sondern nur einmal am Abend oder nach einer anderen individuellen Vorgabe. Von der Flut neuer Informationen sollte jeder zwischenzeitlich pausieren können. <

info@faz-personaljournal.de

UNTERNEHMENSKULTUR

Neue Wege der Führung

Homeoffice, flexible Arbeitszeitmodelle, internationale Projekte: Virtuelle Teams ersetzen zunehmend die klassische Zusammenarbeit im Büro.

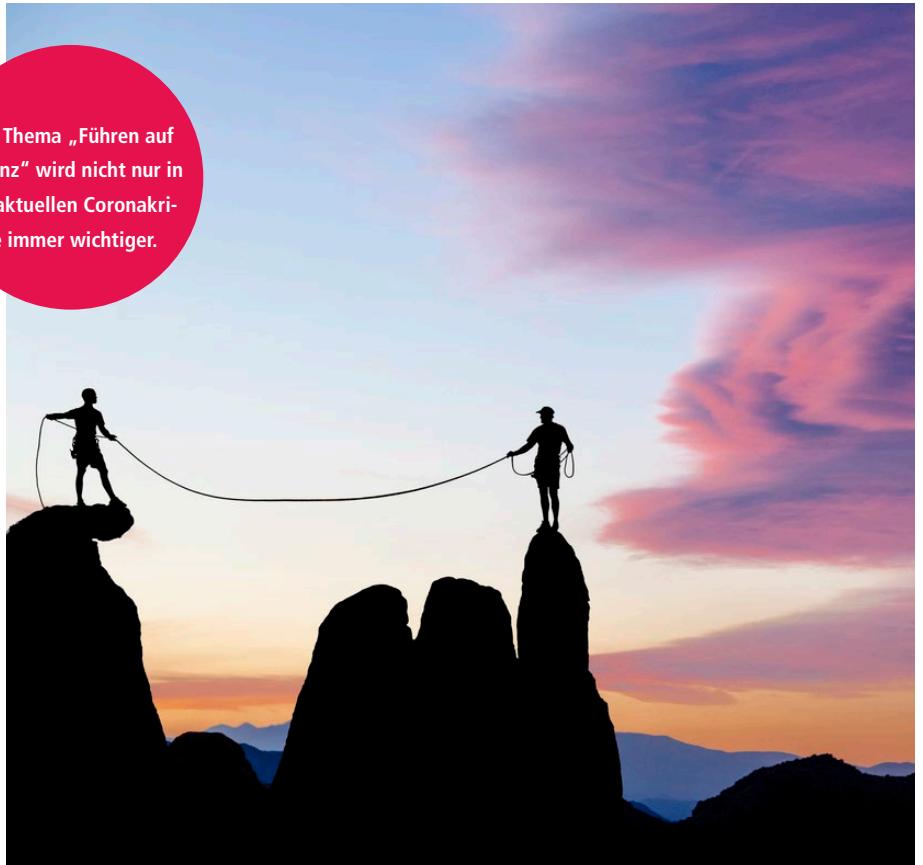
Verschiedene Akteure über zeitliche und räumliche Distanz zu koordinieren und zu motivieren ist eine Kernaufgabe moderner Führung. Thomas Schneberger von der ias AG erklärt im Interview, was Führungskräfte brauchen, um sich der Herausforderung zu stellen.

Herr Schneberger, wieso wird das Thema Führen auf Distanz immer wichtiger?

Thomas Schneberger: Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: Das neueste Beispiel ist das Coronavirus: Es führt gerade dazu, dass viele Menschen neue Erfahrungen im Homeoffice machen und das erste Mal in virtuellen Teams arbeiten. Aber auch ohne solche krisenbedingten Veränderungen wollen Unternehmen beispielsweise Experten einbinden, die nicht vor Ort sitzen, sie möchten Teams, die sich nach Fähigkeiten und nicht nach Verfügbarkeiten zusammensetzen. Sie freuen sich, wenn sie Reisekosten sparen können und vielen Mitarbeitern gleichzeitig Schulungen zuteil werden lassen können. Sie wollen Mitarbeiter binden, die ihre Arbeit nicht im Büro leisten können oder wollen. Da sind zum Beispiel Mitarbeiter, die sich den langen Arbeitsweg in der überfüllten U-Bahn sparen oder mal von Zuhause aus arbeiten möchten, wenn sie kranke Kinder haben. Vorteile gibt es viele. Zusammengefasst lässt sich sagen: Die Arbeit in virtuellen Teams setzt Kapazitäten frei.

Das Thema Arbeit über Distanzen hinweg spielt deshalb nicht nur für Großkonzerne mit Ablegern in der ganzen Welt eine immer größere Rolle, sondern auch für kleine mittelständische Unternehmen. Virtuelle Teams bestehen immer öfter aus normalen Büroangestellten, nicht nur aus Personen, die sich als Digital Natives bezeichnen würden. Virtuelle betriebliche Strukturen entstehen auch aufgrund externer Faktoren wie der Mietsteigerungen in Großstädten, die dazu führen,

Das Thema „Führen auf Distanz“ wird nicht nur in der aktuellen Coronakrise immer wichtiger.



© gregepperson/iStock/Getty Images

dass Mitarbeiter weite Arbeitswege haben oder manch ein Unternehmen in die Randgebiete zieht. Es passt einfach gut in unsere Zeit.

Sehen Sie Risiken?

Thomas Schneberger: Die Studie „Gesund digital arbeiten?“, die wir gemeinsam mit weiteren Partnern im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts PräDiTec (Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien) durchführen, erforscht erstmals gründlich alle Risiken in Verbindung mit dieser neuen Form der digitalen Zusammenarbeit. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass jeder Dritte mindestens einem Belastungsfaktor digitaler Arbeit sehr stark ausgesetzt ist und fast jeder Fünfte aufgrund eines Faktors sehr starken digitalen Stress wahrnimmt. Weitere

Risiken sind nicht von der Hand zu weisen: Virtuelle Teams identifizieren sich nicht im gleichen Ausmaß miteinander und mit der Organisation wie Teams, die am selben Ort zusammenarbeiten. Es können Missverständnisse und Konflikte entstehen, weil Vertrauen auf Distanz nicht so leicht aufgebaut oder erhalten werden kann. Am Telefon und in E-Mails fehlen Mimik und Gestik, und das führt häufiger zu Missverständnissen. Rollen, Aufgaben und Prioritäten müssen stärker geklärt werden, weil solche Missverständnisse erst viel später auffallen.

Weitere Fragen sind unter anderem, wie überhaupt für jedes Teammitglied Zugang zu funktionierenden Informations- und Kommunikationstechnologien gewährleistet wird oder wie Feedback über die Leistung gelingen kann. Und nicht jeder Mitarbeiter lernt den Umgang damit →



Thomas Schneberger

ias AG

gleich schnell. Manchen fällt der Zugang zu neuen Tools und den Arbeitsweisen, die man für das gemeinsame Arbeiten in virtuellen Teams braucht, schwerer als anderen.

Was bedeutet das für die Rolle der Führungskraft?

Thomas Schneberger: Führung muss zunehmend Kompetenzen stärken, ihre eigenen und die der Teammitglieder. Die Teammitglieder müssen die benötigten Technologien beherrschen und effektiv nutzen. Die Führungskraft soll als Vorreiter und als Experte das Team an den Umgang mit den Technologien und die neuen Arbeitsweisen heranführen. Oftmals stellt das eine große Herausforderung für Führungskräfte dar: Sie sind selbst durch den technologischen Wandel herausgefordert und sollen gleichzeitig Wissen und einen positiven Umgang vermitteln. Aber der technologische Aspekt ist nur einer unter vielen. Es geht im Kern um die Veränderung von Arbeitsorganisation und -kultur. Die Rolle der Führungskraft verändert sich hin zum Coach und Moderator.

Was muss ich also als Führungskraft tun, damit die Zusammenarbeit erfolgreich ist?

Thomas Schneberger: Unternehmen brauchen Menschen, die schnell große Anpassungsleistungen vollbringen, um in einer Welt im „Permanent Change“ dauerhaft zu bestehen. Sie brauchen Innovation und Geschwindigkeit. Der elementare Faktor für erfolgreiche virtuelle Teams ist dabei Vertrauen. Vertrauen braucht Kommunikation, Routinen und Struktur. Die Führungskraft muss sich dementsprechend zu einem wahren Meister der Kommunikation entwickeln. Es hat sich bewährt, zu Beginn der Zusammenarbeit mit einem persönlichen Treffen zu starten. In diesem ausführlichen Kick-off-Meeting sollten Führungskräfte alle Punkte ansprechen und offene Fragen mit dem Team klären. Später sind regelmäßig echte Treffen zu organisieren. In der Anfangsphase der virtuellen Zusammenarbeit liegt es dann nahe, sich gegenseitig viel Feedback zu geben sowie Emoticons in Mails zu verwenden, um den emotionalen Kontext mitzuliefern. Videotelefonie unterstützt den Kontakt und den Aufbau von Vertrauen.

Die Führungskraft hat auch die Aufgabe, nach Wegen zu suchen, die die Kaffeeküche als den Ort für positiven Austausch und gemeinsame Zeit ersetzen können. Das bedeutet, Chatfunktionen einzurichten oder eine Art digitales Schwarzes

Brett, auf dem sich die Teammitglieder auch außerhalb ihrer Arbeitsthemen austauschen können. Schnelles Feedback ist auch gefragt, wenn es um Kritik geht oder wenn Vertrauen in Frage steht. Kritische Situationen müssen gerade dann schnell geklärt werden. Erfolgreiche virtuelle Teams haben eine Führungskraft, die häufig den persönlichen Kontakt sucht. So können sich Verstehen und Verständnis für die weitere Zusammenarbeit gut entwickeln. Dann gilt es, Regeln abzustimmen: Beim Führen auf Distanz setzt die Führungskraft Schwerpunkte, vertraut auf Eigeninitiative und unterstützt diese aktiv.

Welches sind häufige Fallstricke für Führungskräfte?

Thomas Schneberger: Darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeiter sich selbst gut organisieren können, fällt manchen Führungskräften noch schwer. Sie haben häufig gelernt, die Organisation in der Hand zu haben, ihr Führungsstil fußt auf Kontrolle. Das steht dem erfolgreichen Arbeiten über Distanz im Wege, denn hier gibt ein Teamleiter eher Hilfestellung, legt Rollen, Regeln und Verantwortlichkeiten fest. Die Führungskraft gibt Raum für Austausch und ermöglicht Perspektivwechsel, um eine gemeinsame Haltung zu entwickeln.

Sie muss etwas vorleben, was sie unter Umständen selbst noch nicht ausreichend kennt oder schätzt. Dabei braucht sie eventuell selbst Unterstützung. Darüber sind sich wenige Unternehmen bewusst. Führungskräfte brauchen selbst das notwendige Handwerkszeug und das geeignete Mindset, wenn sie die Aufgabe erfolgreich meistern wollen. Und das beschränkt sich nicht nur auf die Technik, die bei Veränderungsprozessen immer im Fokus von Unternehmensleitungen steht, sondern auch auf die Einstellung und den Umgang mit den neuen Arbeitsformen. Die Technik ist nur eine Voraussetzung für die Arbeit in virtuellen Teams. Über den tatsächlichen Erfolg bestimmen hingegen viele weiche Faktoren wie Vertrauen, Zuversicht, Empathie, Kommunikationsfähigkeit und die Wandlungsbereitschaft aller.

Heißt das, Führung wird überflüssig?

Thomas Schneberger: Nein, auf gar keinen Fall. Im Gegenteil. Auch ein virtuelles Team führt sich nicht von selbst. Es benötigt sogar viel mehr Führung, um wirklich erfolgreich zu sein. <

PANDEMIE

So können Arbeitgeber in der Coronakrise Kurzarbeitergeld beantragen



Um Unternehmen in der Krise zu helfen, hat der Bund im März Neuregelungen zum Kurzarbeitergeld beschlossen.

© AndreyPopov/iStock/Getty Images

Falls ein Unternehmen aus betrieblichen Gründen wegen der Coronavirus-Pandemie zeitweilig schließen oder seinen Betrieb reduzieren muss, kann es über Kurzarbeitergeld finanzielle Unterstützung erhalten. Um den Unternehmen in der Krise kurzfristig zu helfen, haben Bundestag und Bundesrat im Eilverfahren Neuregelungen zum Kurzarbeitergeld beschlossen.

Infolge der raschen Ausbreitung des Coronavirus ist davon auszugehen, dass bei Unternehmen Lieferengpässe auftreten werden und sie infolgedessen nur eingeschränkt oder gar nicht arbeiten können. Möglich ist auch, dass Betriebe auf behördliche Anordnung schließen müssen oder aufgrund der sich verschlechternden wirtschaftlichen Lage nicht mehr voll arbeiten können.

In solchen Fällen können Arbeitgeber die betriebsübliche Arbeitszeit verkürzen und für ihre Beschäftigten Kurzarbeitergeld beantragen. Dabei wird der Arbeitnehmer von der Pflicht zur Arbeitsleistung teilweise befreit. Er verliert damit zwar in gleicher Höhe seinen Vergütungsanspruch, erhält aber als Ausgleich für den Verdienstausfall Kurzar-

beitergeld. Beim Kurzarbeitergeld übernimmt die Bundesagentur für Arbeit für maximal zwölf Monate 60 Prozent des ausgefallenen Nettolohns, bei Arbeitnehmern mit Kind 67 Prozent.

Neuregelungen erleichtern Zugang zu Kurzarbeitergeld

Durch die beschlossenen Neuregelungen zum Kurzarbeitergeld, die rückwirkend zum 1. März 2020 in Kraft treten, erleichtern Bundestag und Bundesrat Unternehmen in der aktuellen Krise den Zugang zum Kurzarbeitergeld. Betriebe können nun bereits dann Kurzarbeitergeld beantragen, wenn 10 Prozent ihrer Beschäftigten von Arbeitsausfall betroffen sind. Zuvor lag die Hürde bei rund →

© Privat



Kirstin Gründel

Frankfurt Business Media –
Der F.A.Z.-Fachverlag

einem Drittel der Beschäftigten. Zudem zahlen Arbeitgeber auf das Kurzarbeitergeld keine Sozialversicherungsbeiträge, und auch Zeitarbeitsunternehmen können Kurzarbeitergeld beantragen.

Für die Beantragung des Kurzarbeitergelds ist nicht erforderlich, dass es Ausfälle im gesamten Unternehmen gibt: Auch wenn einzelne Betriebs- teile noch voll arbeiten, kann ein Unternehmen für andere Teile, in denen die Arbeitszeit reduziert werden muss, Kurzarbeitergeld beantragen. In jedem Fall ist es wichtig, dass Unternehmen schon jetzt den Bezug von Kurzarbeitergeld vorbereiten, um bei Bedarf kurzfristig handeln zu können.

Voraussetzungen für Kurzarbeit

Voraussetzung für den Bezug von Kurzarbeitergeld ist, dass die übliche Arbeitszeit vorübergehend deutlich verringert wird, entweder aus wirtschaftlichen Gründen oder – wie in der Corona-Krise – aufgrund eines unabwendbaren Ereignisses.

Beim Antrag auf Kurzarbeitergeld muss das Unternehmen der Agentur für Arbeit eine Verein-

barung mit dem Betriebsrat oder dem jeweiligen Arbeitnehmer vorlegen. In vielen Arbeitsverträgen ist ohnehin schon eine Klausel zu Kurzarbeit enthalten. Unternehmen, die das noch nicht geregelt haben, sollten jetzt entsprechende Vereinbarungen treffen und dabei den Betriebsrat einbeziehen, sofern sie einen haben.

Kurzarbeitergeld online beantragen

Unternehmen, die Kurzarbeitergeld beantragen möchten, müssen die Kurzarbeit zuvor bei der für sie zuständigen Agentur für Arbeit melden. Diese prüft, ob die Voraussetzungen für die Leistung erfüllt sind. Ist das der Fall, kann das Unternehmen das Kurzarbeitergeld online beantragen. Es wird ab dem Monat ausgezahlt, in dem das Unternehmen seinen Arbeitsausfall schriftlich angezeigt hat. Falls sich die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens kurzfristig bessert, kann es den Bezug von Kurzarbeitergeld unterbrechen.

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE



Das Stellenportal der Goethe-Universität Frankfurt

www.stellenportal-uni-frankfurt.de

RECHTHINTERGRUND

Kurzarbeit: Rechtliche Grundlagen für Arbeitgeber

Das Coronavirus hat Europa fest im Griff.

In noch nie dagewesem Ausmaß wird Kurzarbeit in Deutschland angemeldet.

Was haben Arbeitgeber bei der Anmeldung von Kurzarbeit zu beachten und welche Voraussetzungen sind für das Kurzarbeitergeld (Kug) zu erfüllen?

Kurzarbeit ist die vorübergehende Kürzung der Arbeitszeit mit der Folge, dass der Arbeitgeber seinen Beschäftigten weniger oder bei Kurzarbeit Null keinen Lohn zahlen muss. Dem Arbeitgeber wird damit die Möglichkeit gegeben, Geld zu sparen, ohne den Mitarbeitern kündigen zu müssen.

Ermächtigungsgrundlage

Um Kurzarbeit anordnen zu dürfen, braucht der Arbeitgeber eine Ermächtigungsgrundlage. Die kann sich aus dem einschlägigen Tarifvertrag, einer mit dem Betriebsrat geschlossene Betriebsvereinbarung, dem Arbeitsvertrag oder bei einer beabsichtigten Massenentlassung aus § 19 Kündigungsschutzgesetz ergeben. Ist noch keine Rechtsgrundlage vorhanden, kann auch jetzt noch eine Vereinbarung mit dem Arbeitnehmer abgeschlossen werden. Diese ist mündlich möglich, indem Arbeitnehmer die angeordnete Kurzarbeit widerspruchslos hinnehmen. Zu mehr Rechtssicherheit führt jedoch eine schriftliche Vereinbarung.

Betriebsrat

Gibt es einen Betriebsrat, hat dieser bei der Entscheidung über Kurzarbeit, in welchem Umfang sie eingeführt wird und wie die Arbeitszeit auf die Wochentage verteilt wird, mitzubestimmen. Die Verhandlungen mit dem Betriebsrat sollten nicht länger als eine Woche dauern, da andernfalls für viele Unternehmen die Insolvenz droht.

Erheblicher Arbeitsausfall mit Entgeltausfall

Die Kurzarbeit muss auf wirtschaftlichen Gründen oder einem unabwendbaren Ereignis beruhen

(§ 96 SGB III). Das sind beispielsweise Arbeitsmangel wegen verminderter Auftragseingang, Exportrückgang wegen fehlender Transportmöglichkeiten infolge Pandemie oder Betriebsschließung wegen staatlicher Schutzmaßnahmen.

Für die derzeitige Lage hat die Bundesregierung die Vorschriften geändert. Von der Kurzarbeit müssen nur noch mindestens 10 Prozent der Arbeitnehmer des Betriebs (nicht des Unternehmens) betroffen sein, indem sie zu mindestens 10 Prozent kurzarbeiten (10/10tel Regelung).

Unvermeidbarer Arbeitsausfall

Der Arbeitsausfall darf nur vorübergehend und muss unvermeidbar sein. Er ist vermeidbar, wenn betriebsübliche, branchenübliche oder saisonale Ursachen ihn herbeiführen. Diese Risiken soll nicht die Allgemeinheit tragen. Liegen für den Arbeitsausfall sowohl vermeidbare als auch unvermeidbare Gründe vor, wird Kurzarbeitergeld gewährt, wenn der Arbeitsausfall hauptsächlich durch wirtschaftliche Gründe verursacht wurde.

Urlaub

Der Arbeitsausfall kann auch durch Gewährung von Urlaub vermieden werden. Wurde vor der Anzeige der Kurzarbeit der Urlaub für das Jahr 2020 schon beantragt und genehmigt, ist er nicht mehr frei verfügbar. Er kann dann nicht zur Vermeidung der Kurzarbeit herangezogen werden.

Arbeitszeitkonten

Bevor Kurzarbeit angezeigt werden kann, müssen bestehende Arbeitszeitkonten abgebaut werden (§ 96 IV SGB III). Der Arbeitsausfall ist dann nicht vermeidbar, wenn in einem Betrieb alle zumutbaren Vorkehrungen getroffen wurden, um den Eintritt des Arbeitsausfalls zu verhindern. Der Arbeitsausfall ist dann vermeidbar, wenn er durch die Nutzung der im Betrieb zulässigen Arbeitszeitschwankungen ganz oder teilweise vermieden werden kann. Auch das ist glaubhaft zu machen.

Um den Bezug von Kug in der Coronakrise zu erleichtern, wird bis zum 31.12.2020 auf den Aufbau von negativen Arbeitszeitsalden verzichtet.

Wer Kurzarbeitergeld beantragen möchte, sollte die rechtlichen Regelungen kennen.



© style-photography/iStock/Getty Images

Werden im Betrieb Arbeitszeitkonten geführt, müssen vorhandene Zeitguthaben im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten reduziert werden. Keine Einbringungspflicht besteht

- a) für Stunden, die für die vorzeitige Freistellung aus Altersgründen, für Pflege-, Eltern- oder Teilzeit bestimmt sind, bzw. aus sonstigen arbeitsrechtlich bindenden Festlegungen nicht dem Zugriff des Arbeitgebers unterliegen,
- b für Stunden, die den Umfang von 10 Prozent der ohne Mehrarbeit geschuldeten Jahresarbeitszeit eines Arbeitnehmers übersteigen,
- c) für Stunden, die länger als ein Jahr unverändert bestanden.

Voraussetzungen beim betroffenen Arbeitnehmer

- a) **Keine Kündigung:** Arbeitnehmer darf weder gekündigt noch sein Arbeitsverhältnis durch Aufhebungsvertrag beendet worden sein.





Esther Beckhove, MBL

Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Schwetzingen

b) **eine Arbeitsunfähigkeit:** Hat die Arbeitsunfähigkeit bereits vor der Kurzarbeit begonnen, hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf Kug. Er bekommt Entgeltfortzahlung allerdings nur in Höhe des jeweiligen Kurzarbeitergeldes. Beginnt die Arbeitsunfähigkeit während der Kurzarbeit, bekommt er weiter Kug, solange der Anspruch auf Entgeltfortzahlung besteht. Nach 42 Tagen Entgeltfortzahlung hat er Anspruch auf Krankengeld. Die Höhe des Krankengeldes errechnet sich in gleicher Höhe wie ohne Kurzarbeit.

c) für **Minijobber und Rentner** erhält der Arbeitgeber kein Kug, da sie nicht gegen Arbeitslosigkeit versichert, sondern versicherungsfrei beschäftigt sind. Sie behalten zwar ihren Lohnanspruch gegen den Arbeitgeber, der sie aber umgehend betriebsbedingt kündigen wird, um die Kostenlast zu reduzieren.

Anmeldung der Kurzarbeit

Der Arbeitgeber hat die Kurzarbeit bei der Arbeitsagentur anzumelden. Hierfür ist im Internet das Formular „Anzeige über Arbeitsausfall“ der Agentur für Arbeit zu finden, das heruntergeladen und auszufüllen ist. Die Anmeldung hat in dem Monat zu erfolgen, in dem Kurzarbeit stattfinden soll. Die Voraussetzungen hat er durch die Vorlage entsprechender Belege glaubhaft zu machen. Ist ein Betriebsrat vorhanden, ist dessen Stellungnahme beizufügen.

Aufgrund des Bescheids zur angemeldeten Kurzarbeit kann der Arbeitgeber für die betroffenen Mitarbeiter Kurzarbeitergeld beantragen. Erst jetzt ist anzugeben, welche Mitarbeiter von Kurzarbeit betroffen sind. Das Unternehmen selbst muss die Höhe des Kug ausrechnen. Wurde es an die betroffenen Mitarbeiter ausgezahlt, kann die Erstattung bei der Arbeitsagentur beantragt werden. Für diesen Antrag läuft eine Frist von drei Monaten. Wird Kug nicht gewährt oder später von der Agentur für Arbeit widerrufen, lebt der Lohnanspruch der Arbeitnehmer gegen ihren Arbeitgeber wieder auf.

Höhe des Kurzarbeitergeldes

Zunächst ist der pauschalierte Nettoentgeltausfall auszurechnen. Das ist der Unterschiedsbetrag zwischen dem pauschalierten Nettoentgelt aus dem Sollentgelt (Nettoarbeitsentgelt, das dem Arbeitnehmer ohne Arbeitsausfall zusteht) und dem pauschalierten Nettoentgelt aus dem Istentgelt (tatsächlich erzieltes Nettoentgelt).

Von diesem ausgerechneten Betrag bekommen kinderlose Arbeitnehmer 60 Prozent, Arbeitnehmer mit Kind 67 Prozent der Nettoentgeltdifferenz, die beim Arbeitslosengeld die Voraussetzung für den erhöhten Leistungssatz erfüllen. Um die Beträge leichter errechnen zu können, empfiehlt es sich, die Tabelle zur Berechnung des Kurzarbeitergeldes der Agentur für Arbeit herunterzuladen.

Sollentgelt

Das Sollentgelt ist das Bruttoarbeitsentgelt, das bei der Berechnung der Höhe des Kug zu berücksichtigen ist. Grundsätzlich ist der Bruttopreis heranzuziehen, den der Arbeitnehmer ohne den Arbeitsausfall erzielt hätte. Dazu gehören auch Anwesenheitsprämien, Leistungs- und Erschweriszulagen, beitragspflichtige Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit, bezahlter Urlaub, Entgeltfortzahlung für Feiertage, der geldwerte Vorteil der Privatnutzung eines Firmenwagens, sozialversicherungspflichtige Zusatzleistungen des Arbeitgebers zur betrieblichen Altersvorsorge und vermögenswirksame Leistungen. Nicht zu berücksichtigen sind Mehrarbeitsvergütungen, Einmalzahlungen, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, steuer- und beitragsfreie Zuschläge für Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit sowie Boni.

Bezugsdauer

Die Bezugsdauer für das Kug beträgt längstens zwölf Monate. Durch Rechtsverordnung kann die Höchstdauer auf bis zu 24 Monate verlängert werden, wenn außergewöhnliche Verhältnisse vorliegen.

Sozialversicherung

Während des Bezugs von Kurzarbeitergeld und selbst bei Kurzarbeit Null bleibt die Mitgliedschaft in der gesetzlichen Kranken- und Rentenversicherung bestehen. Der Beitrag zur Krankenversicherung für Empfänger von Kurzarbeitergeld bemisst sich nach dem auf 80 Prozent beschränkten Unterschiedsbetrag zwischen dem Sollentgelt und dem Istentgelt. Seit März 2020 hat die Bundesregierung auch zu diesem Punkt Erleichterungen für die Arbeitgeber entschieden. Die auf das Kurzarbeitergeld entfallenden Beiträge sind aktuell nicht mehr vom Arbeitgeber zu tragen. Sie bekommen die kompletten Sozialversicherungsbeiträge von der Arbeitsagentur erstattet.

<

NEW WORK

Lösungsansätze von New Work



New Work ist heutzutage ein Schlagwort. Die Assoziationen dazu unterscheiden sich stark. Viele denken an neue Arbeitskonzepte wie Open Office, Co-Working-Spaces oder auch moosbewachsene Bürowände. Andere verbinden damit Hipster, die kommen und gehen, wann sie möchten, oder bunte Post-Its. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu New Work sind noch rar. Das Interesse daran deutet aber auf ein Umdenken in der Arbeitswelt hin, das durch eine neue Art der Zusammenarbeit sowie neue Organisationskonzepte charakterisiert wird. New Work ist somit kein Hype, sondern eine Revolution der Arbeitswelt.

New Work steht für Veränderungen in der Arbeitswelt und als Sammelbegriff für eine Vielzahl moderner Arbeitsmethoden, die zunehmend in der Managementpraxis angewendet werden. Wenn gleich New Work viel diskutiert wird, gibt es dazu in der wissenschaftlichen Literatur bisher keine eindeutige Definition. Lediglich die populärwissenschaftliche Beraterliteratur widmet sich ausgiebig dem Thema und bietet teils deutlich voneinander abweichende Begriffsdefinitionen an.

Was ist New Work?

Der Begriff New Work wurde von Sozialphilosoph Frithjof Bergmann Mitte der 1970er Jahre geprägt. Bergmann kritisierte die fehlende Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe im Arbeitsumfeld in den USA und forderte weniger Last, mehr Freiheit und Selbstantfaltung für Mitarbeiter.

Aufgrund des aktuellen Fachkräftemangels und der Generation Y, die nach neuen Werten lebt, sind Bergmanns Theorien hochaktuell. Übertragen auf die heutige Arbeitswelt – verbunden mit kürzeren Innovationszyklen, Digitalisierung und größerer

Unsicherheit – kann New Work Zielbild möglichst großer Freiheit und Selbstantfaltung sein, die mit neuen digitalen Raum-, Organisations- und Führungskonzepten erreicht werden soll.

Zwei Trends treiben den Wandel voran

Zwei Haupttreiber des gesellschaftlichen Wandels tragen in besonderem Maße zur Notwendigkeit von New-Work-Konzepten bei: Digitalisierung und Individualisierung. Ein Haupttreiber des Wandels ist der IT-Einsatz zur Automatisierung von Unternehmensprozessen sowie deren stärkerer Vernetzung. Damit wird die Sicherstellung entsprechender digitaler Kompetenzen der Belegschaft eine immer größere Herausforderung, denn voranschreitende Digitalisierung erfordert eine Aufwertung von Kompetenzen (Upskilling) der Mitarbeiter. Sie sollen in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich und selbstorganisiert Tätigkeiten zu übernehmen und dabei gewonnene Daten in Verbesserungsprozessen zu nutzen. Insbesondere für Führungskräfte bedeutet die Digitalisierung eine Hinwendung zur Führung über digitale Medien.



**Prof. Dr. Regina
Frey-Cordes**

Professorin für Personal und Organisation, IUBH Internationale Hochschule

Mit zunehmender Digitalisierung können viele Prozesse remote – zeitlich und örtlich flexibel – gesteuert werden. Diese Entgrenzung von Arbeit beeinflusst das Arbeitsumfeld von Beschäftigten. Mehrere Studien zeigen, dass Remote Work Mehrarbeit fördert und Arbeitnehmer mit größerem Handlungsspielraum und mehr Termindruck diese Option häufig als zusätzliche Arbeitszeit nutzen.

Ein weiterer wichtiger Treiber des Wandels ist die Individualisierung. Diese findet sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Mitarbeiter statt. Das stellt Organisationen vor neue Herausforderungen. Die Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse stellt eine Herausforderung dar, auf die Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit reagieren müssen zu Lasten von Prozessstandardisierung, Skaleneffekten und Einfachheit. Der Trend setzt sich auf Mitarbeiterseite fort, indem stark unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf Gehalt, Arbeitszeit und Aufgaben verhandelt werden müssen. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels stehen Unternehmen dadurch immer stärker unter Druck.

Lösungsansätze von New Work

Der Lösungsansatz, den New Work inmitten der Herausforderungen sich wandelnder Rahmenbedingungen bietet, ist multifaktoriell und erstreckt sich von der Umgestaltung der Organisationsstrukturen über ein verändertes Führungsparadigma bis hin zur Personalentwicklung. In Bezug auf Organisationsstrukturen bedeutet New Work Flexibilität und Agilität. Menschen arbeiten in fluiden Teams, die sich zusammensetzen, eine Aufgabe lösen, sich auflösen und neu zusammensetzen. Organisationen werden fluider und ändern permanent ihre Form. Sie sind zunehmend mit ihrer Umwelt vernetzt. Fluide Organisationen sind aus der Leistungskultur heraus entstanden und basieren auf dem verantwortungsvollen Umgang mit allem, was dem Einzelnen in der Organisation anvertraut ist.

Dreh- und Angelpunkt in fluiden Organisationen ist die Rollenverantwortung als Gegenpol zur top-down zugeordneten Aufgabenverantwortlichkeit. Mit der Vielschichtigkeit von Rollen und der daraus entstehenden Verantwortung des Einzelnen muss sich die Führungshaltung verändern, und die Personalentwicklung gewinnt an Bedeutung.

Im Sinne einer New-Work-Führungs kultur wird zur Leistungsförderung ein anderer Ansatz verfolgt als im klassischen Performancemanagement. Der Vorgesetzte hat nicht mehr die Führungsrolle inne

und gibt Mitarbeitern keine Aufträge mehr, sondern Rollen können sich je nach Bedarf wandeln. Das Konzept fluider Rollen ist eng verknüpft mit dem Begriff „Empowerment“, was als Übertragung von Verantwortung und Freiräumen verstanden wird, um die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitern zu erweitern.

Strukturelles und psychologisches Empowerment

Beim Empowerment kann zwischen strukturellem und psychologischem Empowerment unterschieden werden. Während das strukturelle Empowerment die Organisation und deren Struktur in den Fokus rückt, konzentriert sich die psychologische Perspektive auf das Individuum mit seinen Wahrnehmungen, Gefühlen und Gedanken. Menschen, die sich psychologisch empowert fühlen, erleben mehr Autonomie, sie trauen sich ihre Arbeitsaufgaben zu, erachten ihre Tätigkeit als sinnvoll und sind überzeugt, dass ihre Arbeit etwas bewirken kann. Je stärker die Ausprägung des psychologischen Empowerments und der Freiräume im Schaffen ist, desto zufriedener sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit. Mit fluiden Rollen ist Mut seitens der Unternehmensleitung und der Führungskräfte nötig, um Fehler zuzulassen und das initiale Risiko durch mehr Freiraum und Verantwortung bei den Mitarbeitern gelassen zu akzeptieren.

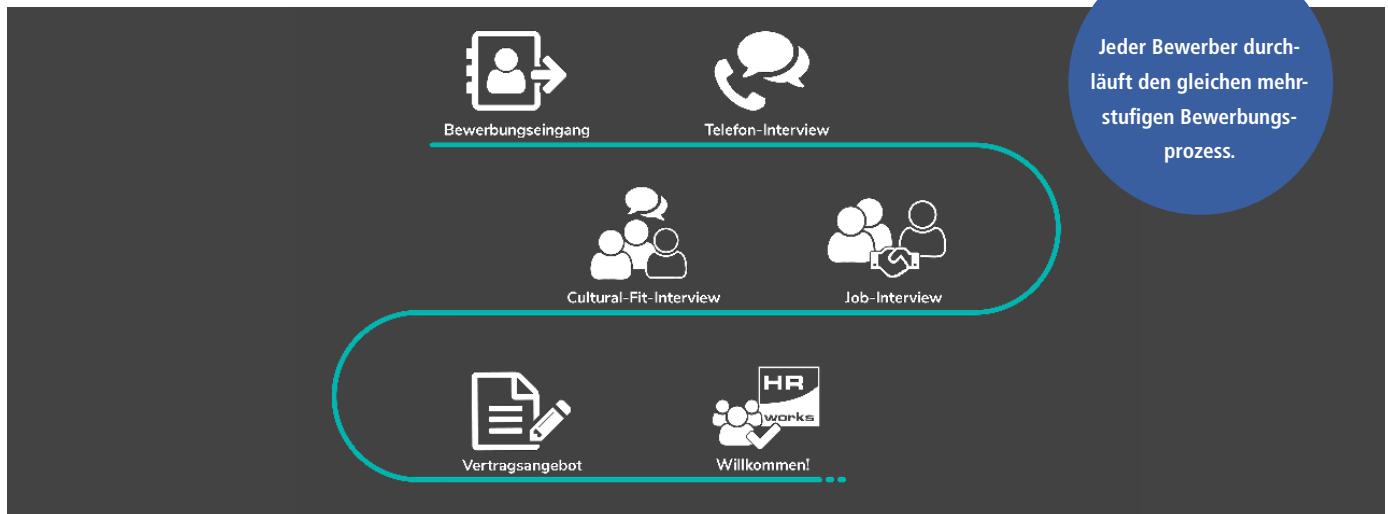
Anforderungen an Personaler

Das Rollenkonzept in fluiden Organisationen stellt Anforderungen an die Personalentwicklung. Die HR-Abteilung muss Mitarbeiter in ihren vielschichtigen Rollen begleiten und unterstützen. Lernprozesse werden aufgrund von kürzeren Innovationszyklen und größerer Unsicherheit wichtiger. Idealerweise bilden sich Mitarbeiter im New-Work-Konzept selbst fort, indem sie ihre Lernprozesse selbst initiieren. Die Rolle der Personalentwicklung ist, sie bei der Analyse von Entwicklungsfeldern zu unterstützen und Ressourcen bereitzustellen.

Das New-Work-Konzept ist kein alter Wein in neuen Schläuchen und auch kein hippen Buzzword. Wollen Unternehmen sich den veränderten Anforderungen stellen, müssen sie umdenken und ihre Organisation, Führung und Personalentwicklung umgestalten. Dazu muss New Work in den Köpfen von Entscheidern und Personalabteilungen ankommen und professionalisiert werden. <

RECRUITING

Karriere in der Cloud



© HRworks.

Der Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren rasant gewandelt: Digitalisierung, Diversität und Fachkräftemangel stellen Unternehmen, auch die Personalabteilungen, vor immer neue Herausforderungen. Doch diese Herausforderungen können sie auch als Chance wahrnehmen und neue Wege gehen. Das bietet sich auch im Recruiting an. Ivana Baumann, HR Business Partnerin bei HRworks, verrät im Interview, worauf es heutzutage bei der Talentsuche ankommt und wie ihr Unternehmen mittlerweile neue Mitarbeiter akquiriert.

Sie sind seit zehn Jahren im Recruiting tätig. Was hat sich Ihrer Meinung nach in dieser Zeit am meisten verändert?

Ivana Baumann: Der wichtigste Unterschied ist, dass der Markt immer mehr kandidatengetrieben ist. Inzwischen ist der „War for Talents“, der Kampf um gute Talente, stark ausgeprägt. Wir können fast sagen: Es bewerben sich mittlerweile die Unternehmen bei den potentiellen Mitarbeitern – nicht umgekehrt. Kandidaten haben also die Wahl und

können sich ein Unternehmen aussuchen. Daher werden sie mit allen möglichen Mitteln von Unternehmen umworben.

Was bedeutet das konkret für Unternehmen und deren Recruitingstrategien?

Ivana Baumann: Unternehmen müssen heute eine bittere Pille schlucken: Wenn es Kandidaten nicht gefällt, haben sie keine Hemmungen zu wechseln, denn die Generation Y möchte nicht mehr eine Karriere im klassischen Sinne machen. Stattdessen stehen vielmehr die Work-Life-Balance und die Prinzipien des New Works im Vordergrund. Unternehmen, die diese Entwicklung belächeln oder gar ignorieren, dürfen weniger Chancen im War for Talents haben.

Bei der Recruitingstrategie spielt vor allem die Digitalisierung eine große Rolle, denn mehr als 50 Prozent der Bewerbungen werden inzwischen mobil abgeschickt.

Vor kurzem hat HRworks seinen Recruiting- und Bewerbungsprozess modifiziert. Was waren die Gründe dafür?

Ivana Baumann: Die Gründe liegen in all den bereits angesprochenen Punkten. Wir merken den Engpass auf Bewerberseite immer mehr. Weil wir konkurrenzfähig bleiben wollen, machen wir es den Bewerbern nun möglichst einfach und angenehm, sich bei uns zu bewerben. Kurzum: Es gibt weniger Hürden.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie und Ihre Kollegen im Recruiting ergriffen?

Ivana Baumann: Wir haben uns entschieden, auf das unbeliebte Anschreiben zu verzichten. Das hat uns sowieso meist keinen Aufschluss über die Person und ihre Qualifikationen gegeben. Wir möchten lieber den Menschen persönlich kennenlernen.

Darüber hinaus können wir mit unserem Bewerbermanagementtool selbst entscheiden, welche Angaben wir im ersten Schritt vom Bewerber benötigen. Wir haben das Bewerbungsformular entsprechend umgestaltet und es auf das Minimum an Eingabefeldern reduziert. So kann der Bewerber mit wenigen Klicks seine Bewerbung abschicken.

Eine Bewerbung ohne Anschreiben beschleunigt den Bewerbungsprozess. Gerade Talente und High Potentials möchten quasi kurzen Prozess machen. Sie haben eben erwähnt, dass Sie den Menschen persönlich kennenlernen möchten. Erkennen Sie hinter den Berufsstationen im Lebenslauf schon den Menschen?

Ivana Baumann: Der Lebenslauf ist sozusagen die Visitenkarte. Er liefert uns einen Überblick, vor allem über die fachliche Qualifikation des Bewerbers. Er bleibt aber bestenfalls eine Entscheidungshilfe, ob wir mehr über jemanden erfahren möchten oder nicht. Um die Person hinter den Unterlagen kennenzulernen, haben wir uns für einen dreistufigen Bewerbungsprozess entschieden. →



Ivana Baumann

HR Business Partnerin,
HRworks

Welche drei Schritte sind das?

Der erste Schritt ist das Telefoninterview. Hier geht es um ein erstes Kennenlernen. Es werden Hard Facts geklärt und wichtige Informationen ausgetauscht.

Im zweiten Schritt steht ein Jobinterview an. Hier sitzt neben dem Recruiter auch ein Bereichsleiter mit am Tisch. Im persönlichen Gespräch prüfen wir, ob der Bewerber unseren fachlichen Anforderungen entspricht, und wir geben detaillierte Informationen zu unserem Unternehmen sowie zu den Aufgaben und klären die Rahmenbedingungen. Wenn das alles passt, geht es in die entscheidende Phase.

In Schritt drei finden Cultural-Fit-Interviews bei uns im Haus statt. Dies ist der aussagekräftigste Teil unseres Prozesses, bei dem es um die Person selbst geht.

Was erwartet den Bewerber bei diesen Cultural-Fit-Interviews?

Ivana Baumann: Der Bewerber lernt sechs Kollegen aus verschiedenen Abteilungen in anderthalb Stunden kennen. Hier geht es um den Team-Fit und nicht mehr um das Fachliche. Der Vorteil dieses Formats ist, dass wir so zum einen unsere Mitarbeiter in die Entscheidung einbinden und ihnen eine Stimme bei der Auswahl neuer Kollegen geben. Zum anderen stellen wir dabei sicher, dass die Person zu unserer Kultur passt und unsere Werte teilt.

Darüber hinaus kann der Bewerber einen Blick hinter die Kulissen werfen. Er sieht, mit wem er hier arbeiten würde. Dadurch gibt es für Unternehmen und Bewerber keine bösen Überraschungen. Das schafft Bindung und hilft uns, den Kandidaten für uns zu gewinnen.

Unternehmen müssen heute nicht mehr nur Kunden gewinnen und überzeugen, sondern auch die eigenen Mitarbeiter. Wie sieht das bei Ihnen konkret aus?

Ivana Baumann: Der britische Unternehmer Richard Branson hat einmal gesagt: „Nicht der Kunde kommt zuerst, sondern der Mitarbeiter. Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter, diese kümmern sich um Ihre Kunden.“ Ähnlich sehen wir das.

Regelmäßige Mitarbeiterumfragen und vertrauliche Feedbackgespräche helfen uns zu verstehen, was sich unsere Mitarbeiter wünschen. So erfahren wir aber auch, was ihnen bei uns im Unternehmen gut gefällt. Ganz neu haben wir zum Beispiel flexible Arbeitszeiten und Benefits wie einen Fitness-

zuschuss und einen Mobilitätszuschuss eingeführt. Darüber hinaus sorgen wir mit regelmäßigen Teamevents und individueller Förderung sowie anspruchsvollen Aufgaben für Spaß bei der Arbeit.

Für viele Firmen, die sich im Wachstum befinden, ist das Recruiting ein ganz entscheidendes Element. Worauf gilt es zu achten, damit es nicht zu Wachstumsschmerzen kommt?

Ivana Baumann: Die Zeiten von Post and Pray sind vorbei. Unternehmen müssen aktiv werden und über berufliche und soziale Netzwerke an potenzielle Bewerber herantreten. Dazu zählt: Präsenz zeigen, die eigenen Alleinstellungsmerkmale ausarbeiten und nach außen kommunizieren. Jedes Unternehmen sollte auf eine möglichst angenehme Candidate Journey achten, mit allem was dazu gehört.

Natürlich spielt auch das Thema Wertschätzung eine große Rolle. Das spiegelt sich sowohl im Bewerbungsprozess selbst als auch in den Rahmenbedingungen wider. Ein gutes Gehalt zu zahlen reicht schon lange nicht mehr aus. Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern kostenlose Mahlzeiten, gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Sportveranstaltungen oder Zuschüsse, Betriebskindergärten oder Teamevents und machen so deutlich, dass der Mitarbeiter im Vordergrund steht. Darüber hinaus wünschen sich die Bewerber von heute spannende Aufgaben, sie möchten sich aktiv einbringen und Freiraum genießen – ganz nach den Grundsätzen von New Work.

Eine abschließende Frage: Sie haben in den vergangenen Jahren mit hunderten Bewerbern geschrieben, telefoniert und persönlich gesprochen. Worauf sollten Arbeitgeber bei Kandidaten am meisten achten?

Ivana Baumann: Das ist natürlich von der jeweiligen Vakanz und den damit verbundenen Anforderungen abhängig. Für mich gilt gerade bei Juniorpositionen das Motto „Hire for Personality and train for Skills“. Es ist also wichtig, vor allem auf die Persönlichkeit zu achten und darauf, wie sie mit den Werten und Zielen des Unternehmens zusammenpasst, denn wer einen Mitarbeiter hat, der intrinsisch motiviert, offen und lernbereit ist, kann ihm alles beibringen. <



© Privat

Anna und Nils Schnell
sind Experten für Change
und New Work.

REZENSION

New Work: Kniffe für alle, die zu Veränderung bereit sind

Anna und Nils Schnell unterstützen Unternehmen dabei, sinnstiftende Arbeit in den Mittelpunkt zu stellen sowie die Wissensvernetzung zu fördern. Beide haben in über 25 Ländern gearbeitet und haben Erfahrungen rund um New Work, Change, Lernen und Weiterbildung gesammelt.

Was steht im Buch drin?

Das Buch zeigt, wie das gemeinsame Arbeiten in Unternehmen grundlegend verbessert und moderner gestaltet werden kann. Denn überall, wo Menschen zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren und sich verständigen, gibt es Potenzial für Weiterentwicklung und gemeinsames Wachsen.

Die Autoren widmen sich unter anderem der Frage, was New Work ist, fokussieren deren Mehrwert und geben 50 Tipps und Tricks – die sie selbst als Hacks bezeichnen – sowie weitere Impulse, New Work einzuführen. Damit geben die Autoren Unternehmen ein Rüstzeug an die Hand, um Innovationen umzusetzen. Anhand von Beispielen erläutern sie ihre Ideen anschaulich.

Nicht alle Tricks sind dabei neu, manche sind altbewährt. Dennoch ermutigen sie, das Arbeitsumfeld agil und lebendig zu gestalten. Ihre Tipps untermauern die Autoren durch Einblicke in die Praxis rund um New Work.

Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Die Autoren möchten zu einer besseren Arbeitswelt beitragen und Unternehmen dazu

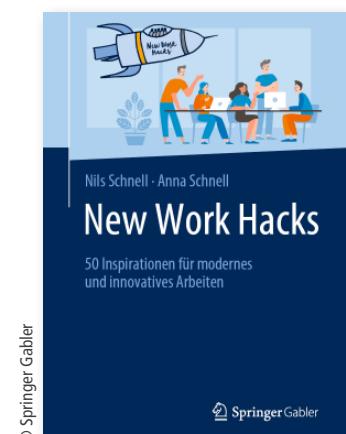
anregen, die eigenen Arbeitsweisen zu hinterfragen und innovative – kleine oder große – Veränderungen anzustoßen, die große Wirkung im Unternehmen haben können. Die Autoren sind der Meinung, dass alle Unternehmen innovative Möglichkeiten des Zusammenarbeitens nutzen sollten. Ihre 50 Kniffe sollen dabei konkrete Hilfestellung geben.

Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch ist für alle geeignet, die mit einfachen Tricks die Zukunft der Arbeit verbessern möchten. Für all diejenigen, die sich grundsätzlich gegen Veränderung stellen, ist das Buch „nicht sonderlich geeignet“, wie die Autoren betonen.

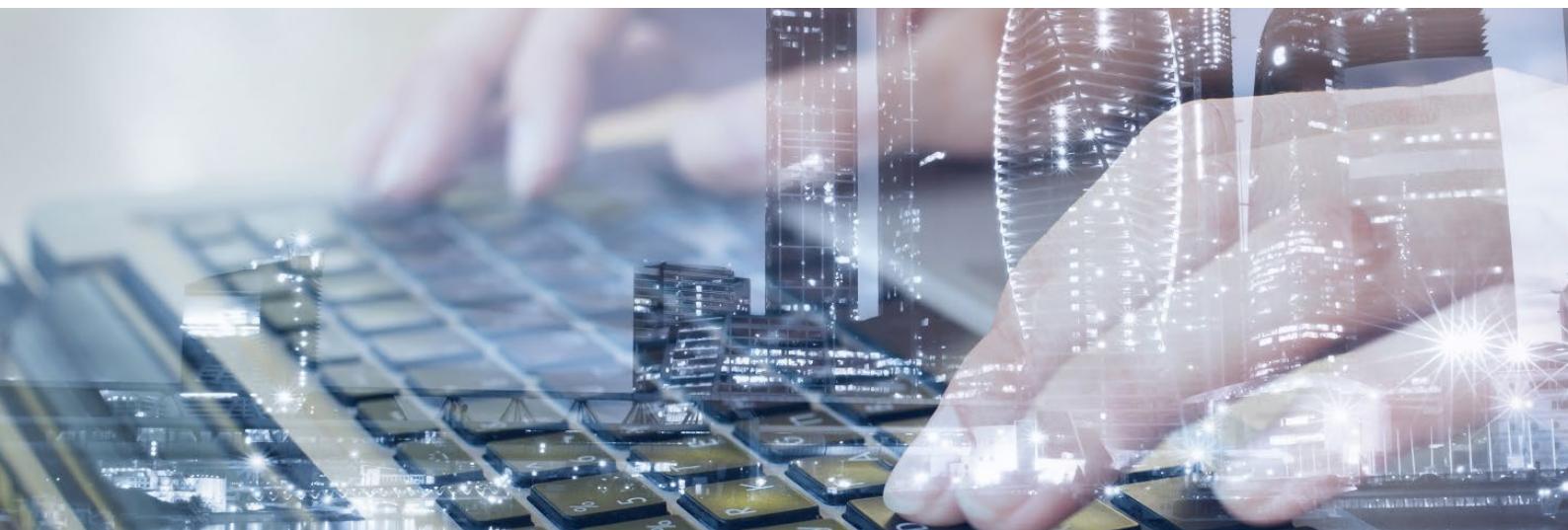
Die Tricks richten sich nicht nur an Angestellte, die etwas verändern möchten, sondern auch an Geschäftsführer, Unternehmer und HR-Abteilungen.

Anhand der übersichtlichen Systematisierung kann jeder Leser schnell beurteilen, welche Anregungen für ihn und sein Team nützlich sind und wie er New-Work-Ansätze im eigenen Unternehmen einbringen kann.



© Springer Gabler

Anna und Nils Schnell
New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten
Verlag Springer Gabler
ISBN: 978-3-658-27298-2
ISBN E-Book: 978-3-658-27299-9
178 Seiten
34,99 Euro



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

Impressum

Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Redaktion:

Dr. Guido Birkner (verantwortlich), Kirstin Gründel
E-Mail: kirstin.gruendel@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger
E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammenge stellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.