



Bundesagentur für Arbeit

SCHRÄGER VOGEL

Walter Gunz hat Media Markt gegründet.
Heute freut er sich, wenn sein Nashorn gedeiht.

BAUHAUS TO GO

Die Firmenchefin Dagmar Fritz-Kramer hat
Fertighäusern ein cooles Gesicht gegeben.

TEILZEIT-STIFT

Mit Baby zum Gesellenbrief:
Eine Glaserei machts vor.

Faktor A

Das Arbeitgebermagazin

Nr. 04 / 2011

www.faktor-a.arbeitsagentur.de

„BIN BEI DER ARBEIT, CHEF!“

HOME-OFFICE, JOBSHARING, ZEITKONTEN:

Flexible Beschäftigungsmodelle bringen Arbeitgeber nach vorn.
Im Wettbewerb um Fachkräfte, Kunden und Kostensenkungen.



Beschäftigung à la carte

Flexible Arbeitsmodelle jenseits der 08/15-Vollzeitstelle liegen im Trend – von Jobsharing über Home-Office bis zu Midijobs. Wer ihre Vorteile und Tücken kennt, eröffnet seiner Firma neue Potenziale im Wettbewerb um Kunden, Kostensenkungen und Beschäftigte.

TEXT
Judith-Maria Gillies

FOTOS
Iris Friedrich
Martin Wagenhan

Wenn seine Kinder aus dem Kindergarten abgeholt werden müssen, kann Christoph Möldner Feierabend machen: Dank Vertrauensarbeitszeit bestimmt der Abteilungsleiter bei Weleda seine Arbeitszeiten weitgehend selbst.

Früher wusste Christoph Möldner auf die Minute genau, wie lange er arbeitete. Die Stempeluhr hielt alles akribisch fest. „Beim Einstempeln hatte ich das Gefühl: ‚Jetzt bin ich da‘ und beim Ausstempeln ‚Jetzt ist Feierabend‘“, erzählt der Leiter Corporate Publishing beim Naturkosmetik- und Arzneimittelhersteller Weleda in Schwäbisch Gmünd. Heute ist das anders. Stempeln muss Möldner gar nicht mehr. Wann er arbeitet, ist seinem Arbeitgeber egal. Das kann sich der 33-Jährige selber einteilen. Hauptsache, er bringt die gewünschte Arbeitsleistung. Vertrauensarbeitszeit nennt sich das Modell. Der große Vorteil: Möldner kann seine Zeiten flexibel steuern – je nach Bürobelangen, Biorhythmus, Auftragslage der Abteilung oder Abholzeiten seiner drei Kinder aus dem Kindergarten.

Flexible Beschäftigungsformen liegen hierzulande im Trend. „Mitarbeiter werden immer mehr nach Arbeitsergebnissen und nicht nach Anwesenheit bewertet“, sagt der Arbeitsexperte und Autor Markus Albers („Morgen komm ich später rein“). „Das Stundenzählen wird out.“ Möglich wird dies

„Arbeitszeitkonten liegen im Trend“

Flexible Beschäftigungsformen sind im Aufwind. Wer profitiert davon?

Im besten Fall alle Beteiligten: Arbeitgeber, Mitarbeiter und die Wirtschaft insgesamt. Arbeitnehmer können die Arbeit an ihre jeweiligen Bedürfnisse und Lebensabschnitte anpassen, die Arbeitgeber stärken ihre Kundenorientierung und die deutsche Wirtschaft gewinnt an Wettbewerbskraft und sichert Arbeitsplätze.

Wie steht Deutschland im internationalen Vergleich da?

Wir brauchen uns nicht zu verstecken. Das hat die jüngste Wirtschaftskrise gezeigt. Kurzarbeit und andere Arbeitszeitmodelle haben geholfen, einen Großteil des konjunkturellen Schocks abzufedern und damit die Beschäftigung zu stabilisieren.

Kurzarbeit ist momentan nur noch ein Randphänomen. Welche Arbeitszeitmodelle sind derzeit gefragt?

Arbeitszeitkonten. Für rund die Hälfte aller Arbeitnehmer quer durch alle Branchen werden solche Konten geführt. Sie helfen, Arbeitszeiten zu erfassen und zu steuern, wenn die Anforderungen aus konjunkturellen oder saisonalen Gründen kurzfristig schwanken. Weitere interessante Beschäftigungsformen sind Zeitarbeit und Minijobs, und immer mehr Menschen haben Nebenjobs.

Dachdecker können schlecht im Home-Office arbeiten. Haben kleine Firmen generell weniger Möglichkeiten, flexible Modelle anzubieten?

Nein, im Gegenteil. Viele Kleinunternehmer sind extrem innovativ. Da der Chef seine Angestellten persönlich kennt, kann er besser auf ihre Bedürfnisse und Wünsche eingehen. Vieles läuft informell und weniger systematisch als in Großbetrieben.

Bei so viel Flexibilität drängt sich die Frage auf: Ist die 08/15-Vollzeitstelle ein Auslaufmodell?

Definitiv nicht. Aus demografischen Gründen sinkt das Arbeitskräfteangebot in Deutschland. Ich erwarte, dass es in der Zukunft sogar mehr Vollzeitstellen gibt als heute. Damit wird aber auch eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit einhergehen.

Wie das?

Der Trend geht in Richtung vollzeitnahe Beschäftigung. Schon heute würden viele Frauen in Teilzeit gern ihre Arbeitszeit aufstocken. Die Herausforderung besteht darin, dieses Potenzial zu heben, zum Beispiel mit noch mehr Telearbeit oder Vier-Tage-Wochen, Weiterbildung, besserer Kinderbetreuung und mehr Ganztagschulen.

Führt der verstärkte Fachkräftemangel dazu, dass Beschäftigte künftig den Betrieben ihre Arbeitszeit diktieren können?

Sicher setzt der demografische Wandel die Unternehmen verstärkt unter Druck. Trotz Zuwanderung wird es langfristig nötig sein, auch hierzulande die Erwerbsbeteiligung weiter zu erhöhen. Mit flexiblen Beschäftigungsmodellen ist das möglich.



Eugen Spitznagel ist promovierter Volkswirt und leitet beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg die Forschungsgruppe Arbeitszeit und Arbeitsmarkt.



Seit sechs Jahren arbeitet Liane Fey (l.) von zu Hause aus. Dank einer flexiblen Chefin kann sie Familie und Job besser organisieren. Manuela Bolmer (u. r.) und Melanie Horstmann (u. l.) teilen sich eine Stelle – und sind zufrieden.

durch unterschiedliche neue Arbeitsvarianten. Neben verbreiteten Beschäftigungsformen wie Teilzeit-, Tele- und Zeitarbeit sowie Gleitzeitregelungen stehen auch unbekanntere Varianten wie Jobsharing und Midijobs zur Auswahl (siehe Kasten S. 11). Nach einer Erhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) arbeitet mittlerweile mehr als jeder dritte Beschäftigte (35 Prozent) in Teilzeit. Dass der Ort des Schaffens in den Hintergrund rückt, zeigt eine Umfrage des Hightech-Verbandes Bitkom: Jeder zehnte Berufstätige arbeitet ganz oder teilweise von zu Hause aus und ist über das Internet mit der Firma verbunden.

Wichtig: Die Zunahme flexibler Anstellungen geht nicht zulasten der Vollzeitstellen. Sie stellen mit 23,5 Millionen Angestellten – das entspricht 65 Prozent – noch immer den Löwenanteil aller Beschäftigten. Dennoch gewinnen flexible Arbeitgeber auf vielfältige Weise – sowohl im Wettbewerb um Talente als auch um Kunden und Marktanteile. Durch variable Beschäftigungsmodelle erhöhen sie die Mitarbeiterzufriedenheit, stärken ihr Image als Arbeitgeber und sparen zugleich Kosten für die Personalsuche. Außerdem lassen sich Auftragschwankungen abfedern und damit die Wirtschaftlichkeit steigern. Demgegenüber bedeutet jede Anstellungsform, die von der Norm abweicht, Aufwand: vom Management über die Rechtsabteilung bis zur Lohnbuchhaltung. „Wenn unterschiedliche Arbeitszeitmodelle im Betrieb existieren, besteht ein größerer Koordinationsaufwand“, sagt Christian Schlottfeldt, Inhaber der Arbeitszeitkanzlei in Berlin.

Weleda hat sich trotz möglicher Bedenken für eine Flexibilisierung entschieden. Durch die wachsende Ergebnisorientierung der Belegschaft, die mit der Vertrauensarbeitszeit einhergeht, stiegen Mitarbeiterbindung und Produktivität, berichtet die Personalleiterin Doris Ehrensberger-Urbach. Von den 1.000 Beschäf-



tigten nutzen bereits 300 das Modell ohne Stempeluhr. Tendenz steigend. Einem Spaziergang glich die Einführung jedoch nicht. „Es hat bei allen Beteiligten ein Umdenken im großen Stil vorausgesetzt“, erinnert sich die Personalchefin. Mitarbeitende können nun nicht mehr einfach fleißig vor sich hinarbeiten, sondern müssen in einem bestimmten Zeitraum ein zuvor mit ihrem Chef festgelegtes Ziel erreichen. Faulenzer, die das Vertrauen der Firma ausnutzen, sind nur in Ausnahmefällen das Problem. „Viel häufiger müssen die Vorgesetzten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich nicht überfordern“, sagt Ehrensberger-Urbach. Und Führungskräfte haben plötzlich einen Haufen mehr Verantwortung als früher, weil sie als Kontrolleur, Coach und Kommunikator zugleich fungieren.

Christoph Möldner ist so ein Vorgesetzter. Mit seinen zehn Teammitgliedern produziert er diverse Kundenzeitschriften von Weleda. Seit der Vertrau-

ensarbeitszeit muss er nicht nur sich, sondern die ganze Abteilung durchorganisieren. In einem Jahresgespräch legt er mit jedem Teammitglied individuelle Ziele fest – etwa die Auflagensteigerung einer Zeitschrift um einen bestimmten Prozentsatz, den Aufbau eines Testleserkreises oder die Rekrutierung von Ärzten für ein Expertenfeedback. So wissen die Beschäftigten, was von ihnen erwartet wird. Wie und wann sie es erreichen, ist ihre Sache. Dennoch kann nicht jeder unkoordiniert vor sich hinarbeiten. Möldner legte für die Abteilung eine Excel-Datei an, auf die jeder – auch von zu Hause – zugreifen kann und seine An- und Abwesenheiten einträgt. Im Büro hängt eine große Magnettafel, die Projektzeiten und Deadlines aller Kundenmagazine übersichtlich darstellt. Und damit bei Teambesprechungen wirklich alle aus der Abteilung anwesend sind, erklärte er montags und dienstags ab neun Uhr zur Kernarbeitszeit.

Auch bei der eigenen Arbeit musste sich Möldner umstellen. „Es ist wirklich schwierig, Arbeitszeit gefühlsmäßig richtig einzuschätzen“, sagt er. Zur eigenen Kontrolle notiert er sich seine eigenen Arbeitszeiten. Eine gute Idee. Denn sein Arbeitgeber ist nach dem Arbeitszeitgesetz sogar dazu verpflichtet, alle über die vereinbarte Arbeitszeit hinausgehenden Stunden der Belegschaft aufzuzeichnen.

„Die Demografie wird die Arbeitnehmermacht weiter stärken“, ist Markus Albers überzeugt. „Um die besten Leute zu gewinnen und kreativ zu halten, müssen Arbeitgeber Beschäftigungsmodelle stärker nach den Vorstellungen ihrer Mitarbeiter stricken.“ Niemand werde sich mehr erlauben

können, Mitarbeiterwünsche nach einer Vier-Tage-Woche oder einem Home-Office einfach vom Tisch zu wischen. Zuletzt hat der Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf angekündigt, seine Beschäftigten könnten ab sofort ihre Arbeitszeiten maßschneidern. Alle zwei Jahre haben sie je nach privater und familiärer Situation die Möglichkeit, neu zu entscheiden, ob sie die Wochenarbeitszeit rauf- oder runterschrauben wollen. Zwischen 15 und 40 Stunden ist alles erlaubt.

Die Betriebsgröße kann als Gegenargument allerdings nicht herhalten. Nicht nur große Tanker wie Bayer, Bosch oder BMW können es sich leisten, individuell auf Kunden- und Arbeitnehmerwünsche einzugehen. Auch viele Mittelständler lassen sich einiges einfallen, nur findet die Innovation hier oft „im Rahmen eines Gebens und Nehmens statt“, sagt der Jurist Schlottfeldt, „und nicht über eine förmliche Regelung wie eine Konzernbetriebsvereinbarung oder einen Ta-



„Auch wenn die Rechnung zu betrieblichen Ungunsten aufgeht: Die Dankbarkeit der Mitarbeiter ist unser Gewinn.“

Mariele Sibum-Berentelg, Leiterin von Mariele Sibum Fitness und Wellness

Mehr dazu unter: www.faktor-a.arbeitsagentur.de

rifvertrag“. Firmen, die ihre Angestellten persönlich kennen, arrangieren die Arbeit meist individuell um die Mitarbeiterwünsche herum.

Annette Hering ist so eine Unternehmerin. Die Geschäftsführende Gesellschafterin des Bauunternehmens Hering bietet ihren 470 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit Jahren familienfreundliche Arbeitsformen wie Teilzeit- und Telearbeit sowie Kinderbetreuung in den Schulferien. „Es wird immer schwieriger, gute Leute zu halten“, sagt sie. Wenn Angestellte also von zu Hause aus arbeiten wollen, wird gemeinsam überlegt, wie das zu stemmen ist. Bei einem Maurer wird das nicht möglich sein, aber viele andere Jobs kommen infrage. Bei Hering arbeiteten schon viele Frauen von zu Hause aus: eine Architektin, eine Konstrukteurin, eine Fuhrparkleiterin, eine Kalkulatorin, eine Buchhalterin.

Und die Marketingmitarbeiterin Liane Fey. Die 40-Jährige ist für die Website der international tätigen Firma verantwortlich und leitet einen Arbeitskreis mit acht Fachleuten an drei Standorten. Zu ihren Aufgaben gehört es, den Internetauftritt aktuell zu halten, Projektinfos für den Newsletter zu sammeln sowie alle Seiten in vier weitere Sprachen übersetzen zu lassen. Nach der Geburt ihres Sohnes vor sechs Jahren wollte sie alles vom heimischen Arbeitszimmer in Teilzeit ohne festgelegte Arbeitszeiten erledigen. Was zunächst mal nicht funktionierte. Das Baby schrie, die Teammitglieder riefen ständig an, ruhige Minuten für konzentriertes Arbeiten waren selten. „Völlig unkoordiniert und unheimlich anstrengend“ war das alles, erzählt Fey. Doch Fey ließ sich nicht entmutigen und sorgte selber dafür, dass es besser lief. Sie definierte feste Arbeitszeiten und informierte die Kolleginnen und Kollegen darüber. Um nicht abgeschnitten zu sein, baute sie sich ein Netzwerk innerhalb des Betriebes auf, das sie auf dem Laufenden hält. Auf einer Checkliste hakt sie ab, welche Infos sie wann von den Mitgliedern ihres Arbeitskreises braucht. Wenn die nicht rechtzeitig liefern, kann Fey schnell nachhaken. Zwei Vormittage arbeitet sie wieder in der Firma. „Für die Zusammenarbeit ist es notwendig, zu bestimmten Zeiten verlässlich ansprechbar zu sein“, sagt sie.

Mariele Sibum-Berentelg hat ein anderes Modell gewählt, um ihren Betrieb am Laufen zu halten. Unter dem Namen Mariele Sibum Fitness und Wellness führt die 48-Jährige Gesundheits-, Trainings- und Therapiezentren und beschäftigt hauptsächlich Frauen. „In der Regel bekommen wir die Kinder mit den Mitarbeiterinnen“, sagt sie schmunzelnd. „Flexible Arbeitszeitmodelle sind da eine Win-win-Situation.“ Schließlich will sie die Mütter auch nach der Elternzeit im Betrieb halten. Als sie zum Beispiel sah, dass ihre Büroleiterin Manuela Bolmer, die den Job in Teilzeit wuppte, kurz davor war, sich zu überarbeiten, griff sie ein. Eine Vollzeitstelle kam wegen Bolmers elterlichen Pflichten nicht infrage. Deshalb überzeugte Sibum-Berentelg eine Bürokräftin in Elternzeit, Melanie Horstmann, früher als geplant zurückzukehren und sich dafür die Stelle mit Bolmer zu teilen. Das Jobsharing war ein gewagter Schritt. Die beiden Frauen



Führte die Vertrauensarbeitszeit bei Weleda ein: Personalchefin Doris Ehrensberger-Urbach (l.). Statt festen Zeiten bestimmen jetzt Ziele die Arbeit der Beschäftigten. Dieter Weber (o.) hat über neue Beschäftigungsformen auch eine neue Chance erhalten: Er ist Midijobber.

kannten sich nicht, doch die Chemie zwischen ihnen stimmte von Anfang an. Sie hatten freie Hand, ihren Job selbst zu organisieren und die Arbeitszeiten einzuteilen. Bolmer arbeitet montags, mittwochs, donnerstags, Horstmann dienstags und freitags. Übergabe machen sie per E-Mail und Notizen. Jeder ist für alles zuständig: Schriftverkehr, Bestellungen, Präsentationen, Arbeitszeiterfassung, Lohnabrechnungen, Geschäftsreisebuchungen.

Manches musste sich erst einspielen. Etwa, dass anfangs öfter mal doppelte Arbeit gemacht wurde, weil Horstmann in den E-Mails ihrer Chefin übersah, dass sie nur auf cc stand. Oder dass gemeinsame Aufgaben nur im Ablagefach der Kollegin landeten. Heute haben beide nur noch ein gemeinsames Fach. „So fühlt sich jede automatisch für alles zuständig“, sagt Bolmer.

Ein halbes Jahr hat es gedauert, bis alles Hand in Hand lief. Sibum-Berentelg ist zufrieden. Dabei birgt Jobsharing auch Nachteile. „Der Arbeitgeber muss tiefer in die Tasche greifen als bei einer ungeteilten Vollzeitstelle“, sagt der Jurist Schlottfeldt. Je nach Arbeitsplatz fällt manches doppelt an: Schreibtisch, Helm, Kittel. „Am Geld wird das Modell jedoch kaum scheitern“, meint er. Eher an Konflikten wegen Doppelarbeiten, mehr Koordinationsaufwand oder unterschiedlichen Arbeitsauffassungen. Auch wenn einer größere Karriereambitionen hat als der andere, droht Krach. Dass innovative Modelle mit Kosten verbunden sind, muss auch Sibum-Berentelg zugeben. Die Mehrausgaben verbucht sie aber als Investition: „Auch wenn die Rechnung öfter zu betrieblichen Ungunsten aufgeht: Der Gewinn ist die Dankbarkeit der Mitarbeiter.“

Das ist auch bei Wirtz Druck so. Die Druckerei in Datteln hat sich auf teils handgefertigte Werbesendungen spezialisiert. Starke Kapazitätsschwankun-

gen prägen das Geschäft. Je nach Auftragslage liegt die Auslastung zwischen 65 und 120 Prozent. „Die Personalplanung muss sich daher flexibel an die Produktionsplanung anpassen“, sagt Jörn Kemper, der als Prokurist Personal und Organisation verantwortet. Damit dies gelingt, sind unter den 110 Beschäftigten auch Midijobber. Im Gegensatz zu Minijobbern verdienen sie mehr und sind voll sozialversichert. Dennoch lohne sich die Variante für die Druckerei: „Die Stunden der Midijobber lassen sich je nach Auftragslage rauf- und runterfahren“, sagt Kemper. „Zudem ermöglichen sie es uns, ungelernete Mitarbeiter weiterzuentwickeln.“ Die Druckerei ist so stark spezialisiert, dass es schwierig ist, gelernte Kräfte zu finden. „Selbst wenn wir sie finden würden, wären sie oft teurer als die angelernten Midijobber“, sagt Kemper.

Dieter Weber ist einer der Midijobber. Der gelernte Tischler musste wegen eines Rückenleidens seinen Beruf aufgeben. So fing er als ungelerner Minijobber bei Wirtz in der Handkonfektion an, Mailingkarten zu basteln und zu bekleben. Sein Ehrgeiz und Einsatz fielen auf. Die Firma bot ihm einen Midijob an. Mehr Stunden, mehr Geld, mehr Einsatzgebiete. Die Arbeit eines Midijobbers hätte Wirtz Druck auch auf zwei Minijobber verteilen können, doch das hätte mehr Verwaltungsaufwand bedeutet, sagt Kemper.

Der 57-jährige Weber überzeugte seine Chefs so sehr, dass er sich mittlerweile zu einer 90-Prozent-Stelle heraufgearbeitet hat. Einsetzbar ist er in diversen Betriebsbereichen. Er bedient Druckmaschinen, sortiert Adressdateien, pflegt das Musterlager, packt Paletten, hilft beim Versand und beim Messebau. Den Prokuristen Kemper freut das: „In unserem extrem schwankungsintensiven Geschäft ist solch eine flexible Einsatzfähigkeit Gold wert.“

WAS IST WAS?

BEFRISTETE VERTRÄGE

Bei Befristung mit sachlichem Grund wird jemand etwa für die Dauer eines Projekts engagiert. Befristungen ohne Sachgrund sind nur bei Neueinstellungen erlaubt und dürfen höchstens drei Mal verlängert werden auf maximal zwei Jahre.

JOBSHARING

Zwei oder mehr Teilzeitbeschäftigte teilen sich eine Stelle und sprechen ihre Arbeitszeiten ab. Bei Führungskräften spricht man von Topsharing.

MINIJOB

Für geringfügig Beschäftigte bis 400 Euro Monatsverdienst müssen Unternehmer pauschal 30 Prozent Sozialabgaben an die Minijob-Zentrale abführen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind von den Sozialabgaben befreit.

MIDIJOB

Beschäftigte in der Gleitzone zwischen 401 und 800 Euro sind voll sozialversichert. Im Krankheitsfall haben sie Anspruch auf Krankengeld und bei Kündigung nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit auch auf Arbeitslosengeld I.

VERTRAUENSARBEITSZEIT

Der Arbeitgeber verzichtet auf die Zeitkontrolle seiner Beschäftigten. Er ist dennoch verpflichtet, alle Überstunden seiner Belegschaft aufzuzeichnen und auf Nachfrage dem Betriebsrat Einsicht darüber zu gewähren.

Alle Modelle auf einen Blick: www.faktor-a.arbeitsagentur.de

DIE AGENTUR FÜR ARBEIT HILFT

DER ARBEITGEBER-SERVICE – IHR PARTNER AM ARBEITS- UND AUSBILDUNGSMARKT

Der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit bietet ein umfassendes Dienstleistungsangebot an, das auf die Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtet ist. Ihr Ansprechpartner im Arbeitgeber-Service vermittelt Ihnen geeignete Bewerberinnen und Bewerber und berät Sie z. B. zu finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten oder zu Fragen der betrieblichen Weiterbildung. Kostenfrei und an fast 800 Standorten bundesweit.

www.arbeitsagentur.de (> Unternehmen > Arbeitgeber-Service)

www.arbeitsagentur.de (> Unternehmen > Broschüren)

„Alle Dienstleistungen auf einen Blick – unser Service für Arbeitgeber“)

01801 66 44 66*

*Festnetzpreis 3,9 ct/min; Mobilfunkpreise höchstens 42 ct/min

BCA-DIENSTLEISTUNGEN

In jeder Agentur für Arbeit und in jedem Jobcenter gibt es Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA). Sie halten intensive Kontakte zu Arbeitgeberorganisationen, Netzwerken und Beratungsstellen und bieten Informationen bei Fragen zu Ihrer familienorientierten Personalpolitik. Auf Wunsch stellt der Arbeitgeber-Service den Kontakt zur/zum BCA in Ihrer Agentur für Arbeit oder in dem für Sie zuständigen Jobcenter her. Bei Ihrem örtlichen Jobcenter können Sie sich auch direkt nach den Dienstleistungen der BCA erkundigen.

FAMILIENORIENTIERTE PERSONALPOLITIK

„Zeit für die Familie. Zeit für das Unternehmen.“ Diese Broschüre informiert über Beschäftigungsmodelle und den Nutzen für Arbeitgeber.

www.arbeitsagentur.de (> Unternehmen > Broschüren)

PERSPEKTIVE 2025: FACHKRÄFTE FÜR DEUTSCHLAND

Die Publikation stellt neue Wege zur Personalgewinnung vor.

www.arbeitsagentur.de (> Unternehmen > Broschüren)



„Um die besten Leute zu gewinnen und kreativ zu halten, müssen Arbeitgeber Beschäftigungsmodelle stärker nach den Vorstellungen ihrer Mitarbeiter stricken.“

Markus Albers,
Buchautor und
Arbeitsexperte