

DGFP // WISSENSWERT **KURZARBEIT UND IHRE PSYCHOLOGISCHEN FOLGEN**

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

Dossier

Kurzarbeit und ihre psychologischen Folgen

Auswirkungen von Kurzarbeit während der Corona-Krise auf den psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber: Eine empirische Untersuchung am Beispiel berufsbegleitend Studierender.

Kurzarbeit und ihre psychologischen Folgen

von Prof. Dr. Timm Eichenberg, Hochschule Weserbergland und
Prof. Dr. Olga Hördt, Hochschule Ruhr-West

1 Einleitung und Ziel der Untersuchung

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie (COVID-19) ist die Zahl der in Kurzarbeit Beschäftigten in Deutschland im Zuge des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 auf ein historisch noch nie dagewesenes Höchstmaß gestiegen. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren im April 2020 rund 6 Millionen Menschen in Deutschland von Kurzarbeit betroffen, dies entspricht mehr als 15 % der Erwerbstätigen bzw. knapp 20 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und stellt einen historischen Höchststand dar (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020a). Zum Vergleich: Im März 2020 – also vor dem Einsatz umfassender staatlicher Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie – waren nur 2,5 Millionen und im Mai 2009 im Zuge der Finanzkrise sogar lediglich 1,4 Millionen Menschen von Kurzarbeit betroffen. Im Oktober 2020, also ca. ein halbes Jahr nach Beginn der Pandemie, sank die Zahl der Empfänger von Kurzarbeitergeld wieder auf 2 Millionen Erwerbstätige (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020a und 2020b; Aminian et al. 2020).

Als kurzfristiges arbeitsmarktpolitisches Instrumentarium zur Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten hat sich Kurzarbeit sowohl in der Vergangenheit als auch in der aktuellen Situation der Corona-Pandemie bewährt (vgl. Pusch/Seifert 2020; Mandl/Mascherini 2011; Will 2010). Schätzungen zufolge konnten durch Kurzarbeit Arbeitsplätze im sechs- bis siebenstelligen Bereich erhalten werden, einige sprechen sogar von 2,4 Millionen Arbeitsplätzen, die durch Kurzarbeit gesichert werden konnten (vgl. Boston Consulting Group 2020). Obwohl Kurzarbeit also in der Krisensituation Arbeitsplätze retten konnte, hat sie auch negative Auswirkungen, beispielsweise auf den psychologischen Vertrag der Arbeitnehmer. Neben dem juristischen Arbeitsvertrag, der die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regelt, besteht der psychologische Vertrag, der die impliziten Erwartungshaltungen und gegenseitigen Annahmen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern beinhaltet und in seiner Dynamik veränderlich ist (vgl. Rousseau 1989; Arnold 1996; Huf 2011).

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung haben wir betrachtet, wie sich die Entscheidung des Arbeitgebers, während der Corona-Krise Kurzarbeit einzuführen, auf die Beziehung zu seinen Arbeitnehmern und damit auf Teilaspekte des psychologischen Vertrags einer bestimmten Beschäftigtengruppe auswirkt. Im Fokus unserer Untersuchung steht die homogene Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden der Generation Y, also die Jahr-

gänge 1982 bis 1996, die im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie bislang nicht explizit untersucht wurde. Diese Zielgruppe steht zumeist am Anfang ihrer beruflichen Karriere und verfügt über ein zwar nicht empirisch untersuchtes, aber angenommenes hohes Selbstorganisationsvermögen, das sie durch die Kombination von Studium und Beruf unter Beweis stellt. Die untersuchte Belegschaftsgruppe gewinnt vor dem Hintergrund des viel diskutierten Fachkräftemangels weiter an Relevanz und ist für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von hoher Bedeutung.

2 Grundlagen

Kurzarbeit ist kein neues Phänomen, sondern hat in Deutschland eine über 100 Jahre lange Geschichte. Lediglich die Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die Bezugsdauer und die Anspruchsvoraussetzungen zur Gewährung des Kurzarbeitergelds haben sich verändert (vgl. Völkel 1997; Schröter/Honzen/Schubert 2020; Röder/Nemetz 2019). In ökonomischen Krisenzeiten, die nicht erwartbar, unabwendbar und von vorübergehender Dauer sind, soll das Instrument der Kurzarbeit vorübergehend zur Überbrückung von Notsituationen zur Anwendung kommen können. Um diese Voraussetzung zu erfüllen, musste bis März 2020, also vor Beginn der Corona-Krise und dem ersten Lockdown, in einem Unternehmen eine Auftrags- und/oder Leistungsstörung von mindestens 30 % vorhanden sein. War dies der Fall und wurde von der Agentur für Arbeit Kurzarbeitergeld genehmigt, so konnte dies in der Regel für bis zu zwölf Monate beantragt werden. Kurzarbeit hat sich in der Vergangenheit, insbesondere in den Jahren nach der Wiedervereinigung im Jahre 1990 sowie im Zuge der Finanzkrise von 2009, als zentrales Instrument in der kurzfristigen Bewältigung konjunktureller mikro- und makroökonomischer Krisen in Deutschland weiter etabliert. Im Zuge der Folgen der Corona-Pandemie ist Kurzarbeit für viele Unternehmen und Arbeitnehmer seit dem ersten Lockdown bis heute, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, zum Normalfall geworden. Im März 2020 wurde von der Bundesregierung ein Sozialpaket beschlossen, welches erhebliche Verbesserungen für Arbeitnehmer und Unternehmen mit sich brachte. Unternehmen müssen seit dem 13. März 2020 lediglich 10 % an Auftrags- und/oder Leistungseinbrüchen nachweisen, Sperrzeiten für den Bezug von Kurzarbeitergeld wurden aufgehoben und die Bezugsdauer wurde auf 24 Monate ausgeweitet. In der Corona-Krise war es vor allem die schnelle Umsetzung, die bei Unternehmen zur Entlastung geführt hat (vgl. Konle-Seidl 2020).

Zentrale Vorteile der Kurzarbeit bestehen darin, dass die Arbeitnehmer Beschäftigungssicherheit haben und Unternehmen wichtiges Humankapital erhalten bleibt. Auch die Tatsache, dass die Einführung von Kurzarbeit die betriebliche Mitbestimmung einbezieht, sofern es einen Betriebsrat gibt, ist aus Arbeitnehmerperspektive zu begrüßen. Bei strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarkts hingegen wird Kurzarbeit, zumindest von Kritikern, als Hemmschuh für den Wandel betrachtet, welcher der Aufrechterhaltung maroder Strukturen der Arbeitsmarktpolitik dient (vgl. Eichhorst/Marx 2009).

Neben den genannten Vorteilen kann Kurzarbeit allerdings auch negative Folgen haben. Aufseiten der Beschäftigten bildet das Kurzarbeitergeld, sofern es nicht von Arbeitgeberseite aufgestockt wird, insbesondere für die Geringverdienenden eine finanzielle Herausforderung und kann sehr schnell dazu führen, dass Beschäftigte auf das soziale Sicherungsniveau von Hartz IV fallen.

Weitere mögliche, aber noch weitgehend unerforschte Nebenwirkungen, welche die zwischenmenschliche Ebene berühren, sind beispielsweise die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation und dem Arbeitgeber, die Angst vor Arbeitsplatzverlust und die erhöhte Bereitschaft des Arbeitnehmers, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Nebenwirkungen sind Inhaltsbereiche des sogenannten psychologischen Vertrags zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (vgl. Huf 2011). Die Ursprünge des Begriffs „psychologischer Vertrag“ gehen auf Argyris (1960) zurück, der die Werthaltungen in der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber erstmals unter diesem Begriff einordnet. Dieser „Vertrag“ ist im Gegensatz zum juristischen Arbeitsvertrag zwar nicht einklagbar, besitzt aber für das Wohlbefinden und damit auch für die Motivation, das Mitarbeiterengagement und letztlich den Unternehmenserfolg eine hohe Bedeutung. Rousseau (1989) betrachtet vor allem die transaktionale Dimension „Lohn-Arbeitsleistung“ im Rahmen des psychologischen Vertrags. Mittlerweile haben sich Betrachtungsweisen etabliert, die den psychologischen Vertrag um gegenseitige Werthaltungen und Erwartungen an die Qualität von Führungsbeziehungen erweitern (vgl. Cullinane/Dundon 2006). Es handelt sich dabei um implizite, also unausgesprochene gegenseitige Annahmen und Erwartungshaltungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die das Verhalten von Arbeitnehmern beeinflussen. Bereits 1978 weist Schein darauf hin, dass Mitarbeiterunzufriedenheit und die Abwendung vom Arbeitgeber auch auf einen Bruch des psychologischen Vertrags zurückzuführen sein können.

3 Methodisches Vorgehen

Die Studie wurde in Form einer Onlinebefragung im Zeitraum August/September 2020 durchgeführt. Angeschrieben wurden alle zu dieser Zeit immatrikulierten Studierenden sowie die Absolventen der letzten fünf Jahre von drei Fachhochschulen in Niedersachsen und

Nordrhein-Westfalen aus berufsbegleitenden betriebswirtschaftlichen Bachelor- und Masterstudiengängen per E-Mail. Somit umfasste die Zielgruppe insgesamt ca. 870 Studierende.

Die Befragung wies einen Rücklauf von 171 Fragebögen auf, was einer Quote von ca. 20 % entspricht. Im Zuge der Datenaufbereitung wurden 16 unvollständig ausgefüllte Datensätze und 12 weitere, die nicht der zu untersuchenden Zielgruppe entsprachen, gelöscht. Das der Datenauswertung zugrunde liegende Sample beinhaltet n = 143 Datensätze.

Zum Zeitpunkt der Befragung verfügten die Befragten über ca. sechs Monate Erfahrungen mit den durch ihren Arbeitgeber (und gegebenenfalls die Mitbestimmungsgremien, sofern im jeweiligen Betrieb vorhanden) geschaffenen Arbeitsbedingungen während der Coronapandemie. Ein Teil der Befragten war auch von Kurzarbeit betroffen. Damit ermöglichte der gewählte Befragungszeitraum den Befragten, uns ihre Einschätzungen zu einem Zeitpunkt mitzuteilen, an dem sie über erste Erfahrungen mit ihrer Arbeitssituation unter „Corona-Bedingungen“ verfügten.

4 Ergebnisse der Untersuchung

4.1 Soziodemografische Merkmale der Befragten

Eine Untersuchung des Samples hinsichtlich seiner soziodemografischen Merkmale zeigt, dass Männer (45 %) und Frauen (55 %) annähernd gleichverteilt sind. Die altersmäßig stärkste Gruppe stellen mit 74 % die 25- bis 35-Jährigen.

Die überwiegende Mehrheit (90 %) der Befragten ist kinderlos. Nur 8 % haben ein Kind und lediglich 3 % haben zwei Kinder. In Bezug auf den Familienstand sind 70 % fest liiert oder verheiratet, damit ist nur knapp ein Drittel alleinstehend.

Hinsichtlich ihres Status in der Organisation zeigen die Ergebnisse, dass 38 % der Befragten schon zu der Gruppe Führungs- und Führungsnachwuchskraft gehören. Sachbearbeitungskräfte und Fachreferenten sind mit einem Anteil von 45 % vertreten. 18 % ordneten sich der Gruppe „Andere Positionen“ zu, der möglicherweise selbstständig Tätige oder in Geschäftsführungspositionen Befindliche angehören.

Geschlechtsspezifische Unterschiede sind insofern zu verzeichnen, als Frauen häufiger in den Positionen Sachbearbeitung (8 % der Männer, 47 % der Frauen) und Fachreferent/-in (11 % der Männer, 14 % der Frauen) tätig sind und Männer eher der Gruppe der Führungskräfte (27 % der Männer, 4 % der Frauen) oder der Führungsnachwuchskräfte (28 % der Männer, 21 % der Frauen) zuzuordnen sind.

4.2 Auswertungsergebnisse

Von den Teilnehmern unserer Studie sind insgesamt 109 von n = 143 Befragten während der Corona-Krise in Kurzarbeit getreten, was einem Anteil von 76 % entspricht. Damit ist der Anteil an Kurzarbeitenden unter unseren Studienteilnehmern deutlich höher als im einleitend dargestellten Bundesdurchschnitt, was an den durchgängig kaufmännischen und vermutlich nicht systemrelevanten Tätigkeiten der Befragungsgruppe liegen kann.

Mittels t-Tests (Levene-Test der Varianzgleichheit und Prüfung der 2-seitigen Signifikanz, < 0,05) haben wir untersucht, wie sich das Antwortverhalten derjenigen, die in Kurzarbeit getreten sind, von den Teilnehmern unterscheidet, deren Arbeitgeber keine Kurzarbeit veranlasst haben, siehe Grafik.

Es zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen denjenigen Befragten, die in Kurzarbeit treten mussten, und denjenigen, deren Arbeitgeber sie nicht in Kurzarbeit geschickt haben:

1. Kurzarbeit reduziert die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Die Veranlassung von Kurzarbeit führt zu einer deutlich geringeren Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und der Arbeitssituation. Die Zufriedenheit mit den Managemententscheidungen zur Handhabung der Corona-Krise im Unternehmen ist bei denjenigen Befragten, die in Kurzarbeit treten mussten, deutlich geringer als bei Beschäftigten, deren Arbeitsbedingungen sich in dieser Hinsicht nicht verändert haben.

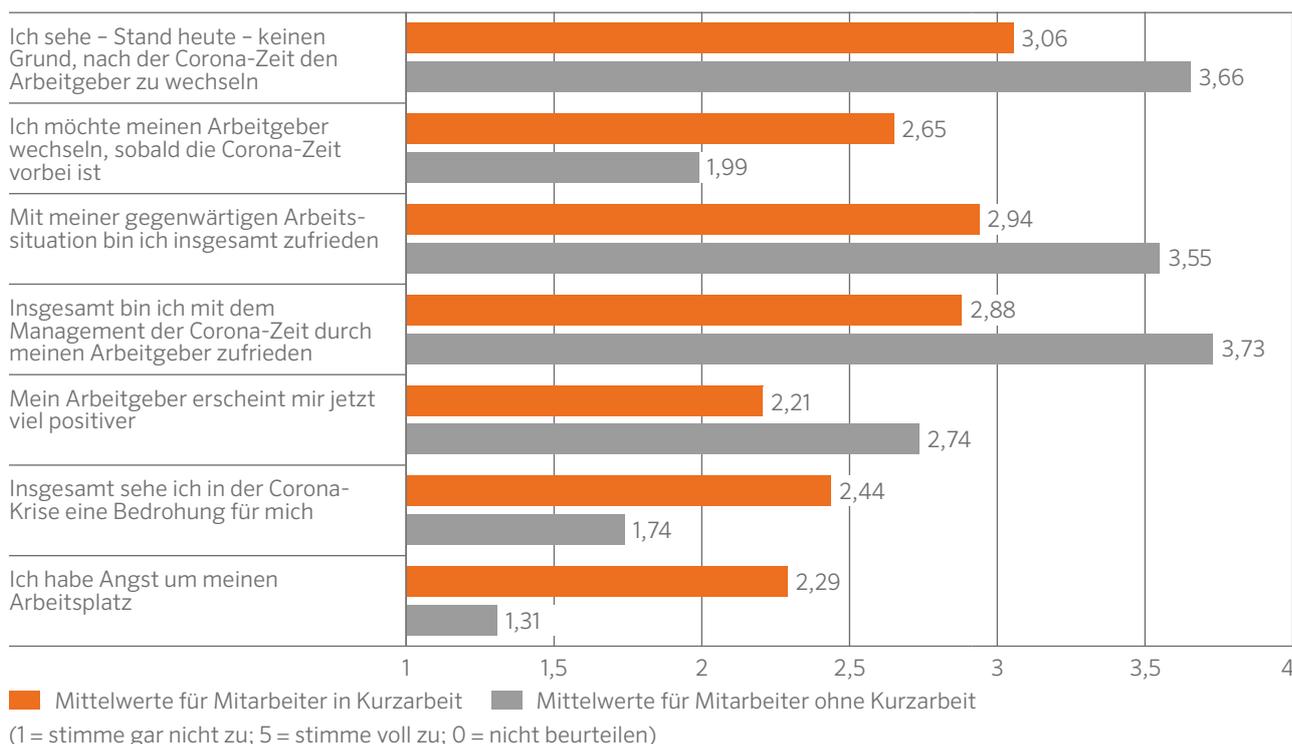
2. Kurzarbeit verstärkt die Wahrnehmung der Krise als Bedrohung. Die Einführung von Kurzarbeit führt zu einem höheren Maß an Ängsten bezüglich der künftigen Arbeitsplatzsicherheit und lässt Betroffene die Krise stärker als Bedrohung wahrnehmen. Dies kann darin begründet liegen, dass unsere Befragtengruppe vermutlich in ihrem bisherigen Erwerbsleben noch keine Berührungspunkte mit Kurzarbeit hatte.

3. Kurzarbeit verstärkt die Bereitschaft zum Jobwechsel. Aus Arbeitgebersicht ist ein wesentliches Ergebnis der Studie, dass die Veranlassung von Kurzarbeit dazu führt, dass Befragte, die in Kurzarbeit waren, stärker darüber nachdenken, nach der Corona-Zeit den Arbeitgeber zu wechseln, als die Befragten in Unternehmen ohne Kurzarbeit.

4.3 Empfehlungen für Unternehmen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die arbeitgeberseitige Entscheidung zur Einführung von Kurzarbeit in der Corona-Krise in einem höheren Maße einen individuellen Bruch des psychologischen Vertrags aus Arbeitnehmersicht nach sich zieht. Ein Erklärungsansatz dafür kann sein, dass die Corona-Krise bereits ohne Kurzarbeit zu beruflichen und privaten Erschwernissen und Unsicherheiten führt, welche durch die Wahrnehmungen von Kurzarbeit noch weiter verstärkt werden. Bei jungen Beschäftigten kann sich dieser Effekt aufgrund ihrer geringeren Berufserfahrung möglicherweise noch verstärken.

Die Befragten differenzieren in ihrem Antwortverhalten allerdings durchaus zwischen dem Unternehmen selbst und ihrer direkten Führungskraft: In Bezug auf die Zufrie-



denheit mit der Führungskraft weist das Item „Insgesamt bin ich mit dem Management der Corona-Zeit durch meine Führungskraft zufrieden“ keine signifikanten Mittelwert-Unterschiede auf (die Werte hierzu sind aufgrund der nicht gegebenen statistischen Signifikanz nicht in der Tabelle/im Diagramm dargestellt). Interessant ist ebenfalls, dass die Zufriedenheit mit dem Betriebsrat bei den von Kurzarbeit betroffenen Beschäftigten nicht durch das Mittragen der Kurzarbeitsentscheidung beeinträchtigt zu sein scheint. Die Unterschiede der Mittelwerte auf das Item „Der Betriebsrat hat sich wirkungsvoll für die Belange der Belegschaft in der Corona-Zeit eingesetzt“ weisen keine statistische Signifikanz auf, weswegen auch hier die Werte nicht in der Tabelle/im Diagramm dargestellt sind. Somit scheinen die Beschäftigten die Verantwortung für die Kurzarbeitsentscheidung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsplatzangst und Arbeitgeberzufriedenheit maßgeblich der Unternehmensleitung zuzuschreiben. Dies könnte ein Erklärungsansatz für die erhöhte Bereitschaft hinsichtlich eines Arbeitgeberwechsels sein.

Resümierend offenbart sich für Unternehmen, ihre Personalabteilungen und ihre Führungskräfte bereits jetzt während des weiteren Verlaufs der Corona-Krise ein dringlicher und für die Zeit nach der Krise erfolgskritischer Handlungsbedarf. Es gilt, die Abwanderung talentierter und karriereorientierter Beschäftigter im Anschluss an die Corona-Krise zu verhindern. Personalabteilungen sind daher gefordert, noch während der Corona-Krise geeignete Talent-Management-Maßnahmen mit einem Schwerpunkt auf Mitarbeiterbindung in die Wege zu leiten.

5 Zusammenfassung

Kurzarbeit als arbeitsmarktpolitisches Instrumentarium zur kurzfristigen Sicherung der Beschäftigung hat sich in Krisenzeiten bewährt. Durch Kurzarbeit konnten in vergangenen Krisen Arbeitsplätze gerettet und auf diese Weise soziale Risiken abgefedert werden. Es ist davon auszugehen, dass dieses bewährte Instrument auch die makroökonomischen Folgen der Corona-Krise abfedern wird. Neben den positiven Effekten sind aber auch negative Nebenwirkungen auf der psychologischen Ebene zu verzeichnen, die bislang nicht Gegenstand empirischer Untersuchungen waren. Im Rahmen unserer Untersuchung konnten wir zeigen, dass die Beschäftigtengruppe der berufsbegleitend Studierenden der Generation Y, die als Potenzialträger eingeordnet werden können, durch das Erleben von Kurzarbeit ein schlechteres Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber entwickelt hat. Die von Kurzarbeit Betroffenen nehmen die Krise stärker als Bedrohung wahr und sind eher bereit, nach der Corona-Krise ihren Arbeitgeber zu wechseln und ihren nächsten Karriereschritt in einem neuen Unternehmen zu suchen als nicht Betroffene.

Investitionen in das Personal und das Angebot von flexiblen Regelungen zu Arbeitszeiten und -ort zeichnen Unternehmen mit einem guten Corona-Krisenmanagement grundsätzlich aus (vgl. Rotzinger 2020). Somit sollten Unternehmen gemeinsam mit ihren Betriebsräten überlegen, ob sie für die verbleibende Zeit der Corona-Pandemie tatsächlich für alle Beschäftigten Kurzarbeit vorsehen oder vielmehr bestimmte Zielgruppen, nämlich ihre Talente ausnehmen. Dabei muss natürlich berücksichtigt werden, inwiefern dies unter Gleichbehandlungsgesichtspunkten und sozialen Aspekten realisierbar ist. Auch ist zu überprüfen, ob Aufstockungsmöglichkeiten hinreichend ausgeschöpft sind und ob die Kommunikation mit den Betroffenen weiter verbessert werden kann, zum Beispiel, um die avisierte Dauer der Maßnahme transparenter zu gestalten. Zudem kann die Kommunikationsstrategie um individuelle Berufsperspektiven für die „Zeit danach“ erweitert werden. Denn für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung in der Nachkrisenzeit werden die hohen fachlichen Kompetenzen und die Einsatzbereitschaft von Talenten eine entscheidende Rolle spielen. Unternehmen, die diesbezüglich bereits jetzt zukunftsorientierte, weichenstellende Entscheidungen treffen, werden vermutlich zu den Krisengewinnern gehören.

Autoren

Prof. Dr. Olga Hördt

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre:
Organisation, Personal und Unternehmensführung
Hochschule Ruhr West Wirtschaftsinstitut
Duisburger Str. 100, Gebäude 3, Raum 62
45479 Mülheim an der Ruhr
Fon +49 (0)208 88254-360
E-Mail olga.hoerdt@hs-ruhrwest.de

www.hochschule-ruhr-west.de

Prof. Dr. Olga Hördt, Dipl.-Ök., ist Professorin für Allgemeine BWL, insbesondere Organisation, Führung und Personal, an der Hochschule Ruhr West in Mülheim an der Ruhr.

Prof. Dr. Timm Eichenberg

Studiengangsleiter General Management (MBA)
Professor für Personal- und Projektmanagement
Hochschule Weserbergland
Am Stockhof 2
31785 Hameln
Fon +49 5151 9559-37
E-Mail eichenberg@hsw-hameln.de

www.hsw-hameln.de

Prof. Dr. Timm Eichenberg, Dipl.-Ök., ist Professor für Personalmanagement und Projektmanagement am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Weserbergland in Hameln.

Literaturverzeichnis

- Aminian, A. et al. (2020): Im Oktober war weiterhin ein Drittel der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe und im Gastgewerbe in Kurzarbeit; in: IAB-Forum, 6. November 2020, <https://www.iab-forum.de/im-oktober-war-weiterhin-ein-drittel-der-betriebe-im-verarbeitenden-gewerbe-und-im-gastgewerbe-in-kurzarbeit/>, abgerufen am 16.01.2021.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5. Jg., H. 4, S. 511-520.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood.
- Boston Consulting Group (2020): Kurzarbeit verlangsamt aktuell in jedem zweiten Unternehmen in Deutschland langfristige Projekte für Transformation, Pressemitteilung vom 12.11.2020, <https://www.bcg.com/de-de/press/12november2020-short-time-work-slowing-down-long-term-transformation-projects>, abgerufen am 30.12.2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020a): Der Arbeitsmarkt im Juli 2020, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-36-der-arbeitsmarkt-im-juli-2020>, abgerufen am 13.01.2021.
- Bundesagentur für Arbeit (2020b): Der Arbeitsmarkt im Dezember 2020, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2021-01-der-arbeitsmarkt-im-dezember-2020>, abgerufen am 13.01.2021.
- Bundesgesetzblatt (1956): Gesetz zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, Teil I, Jahrgang 1956, S. 1018-1065.
- Cullinane, N./Dundon, T. (2006): The Psychological Contract: A Critical Review; in: *International Journal of Management Reviews*, 8. Jg., H. 2, S. 113-129.
- Eichhorst, W./Marx, P. (2009): IZA Standpunkt Nr. 5: Kurzarbeit: Sinnvoller Konjunkturpuffer oder verlängertes Arbeitslosengeld?; in: *Wirtschaftsdienst*, 89. Jg., H. 5, S. 322-328.
- Huf, S. (2011): Der psychologische Vertrag: Personalmanagement als Erwartungsmanagement; in: *Personalführung*, 44. Jg., H. 3, 2011, S. 28-35.
- Konle-Seidl, R. (2020): Kurzarbeit in Europa: Die Rettung in der aktuellen Corona-Krise? IAB-Forschungsbericht, Nr. 04/2020, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Link, S./Sauer, S. (2020): Umfang der Kurzarbeit steigt in Coronakrise auf historischen Höchststand; in: *ifo Schnelldienst*, 73. Jg., H. 7, S. 63-67.
- Mandl, I./Mascherini, M. (2011): Potenziale der Kurzarbeit; in: *WSI-Mitteilungen*, 64. Jg., H. 7, 2011, S. 363-368.
- Pusch, T./Seifert, H. (2020): Kurzarbeit in der Corona-Krise. Mit neuen Schwerpunkten. Policy Brief WSI Nr. 47, 09/2020.
- Rousseau, D. (1989): Psychological and Implicit Contracts in Organizations; in: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2. Jg., H. 2, S. 121-139.
- Rotzinger, J. (2020): Wir nach Corona: Studie zu Szenarien für eine neue Arbeitswelt; in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 89. Jg., H. 6, 2020, S. 388-392.
- Schein, E. H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading.
- Röder, G./Nemetz, H. (2019): Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld; in: *DER BETRIEB*, 72. Jg., H. 47, S. 2633-2638.
- Schröter, S./Honzen, N./Schubert, A. (2020): Kurzarbeit in der Coronakrise; in: *DER BETRIEB*, 73. Jg., H. 13, S. M20-M21.
- Völkel, B. (1997): Kurzarbeit in den neuen Bundesländern; in: *Mitteilungen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 30. Jg., H. 1, S. 127-149.
- Will, H. (2010): Kurzarbeit als Flexibilisierungsinstrument: Hemmnis strukturellen Wandels oder konjunkturelle Brücke für Beschäftigung? Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans Böckler Stiftung, 05/2010, https://www.boeckler.de/pdf/p_imk_study_5_2010.pdf, abgerufen am 15.01.2021.

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

**Publikationsreihe DGFP // Wissenswert
Kurzarbeit und ihre psychologischen Folgen**

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai Helfritz
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2
10785 Berlin
helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.