



GERWERT CONSULTING  
SOLUTIONS GmbH

PersConcept®

# Personal & Training

Ausgabe - November 2011

**Herausgeber:** Gerwert Consulting Solutions GmbH | Große Straße 34 | 49074 Osnabrück  
**Redaktion:** Thomas Gerwert (V.i.S.d.P) | Telefon: 0541-580549410 | Fax: 0541-580549413  
info@personal-und-training.de | www.personal-und-training.de

## Vom äußeren Schein zum echten Sein



## Diskriminierung im Bewerbungsverfahren wer trägt die Beweislast?



In seinem Urteil vom 21. Juli 2011 (Az. C-104/10) hatte der Europäische Gerichtshof (EuGH) zu entscheiden, ob ein abgelehnter Bewerber zur Begründung seines Entschädigungsanspruchs Einsicht in die Unterlagen des Arbeitgebers zum Bewerbungsverfahren verlangen kann. Gemäß § 15 Abs. 2 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) haben Beschäftigte Anspruch auf eine finanzielle Entschädigung, wenn der Arbeitgeber zu ihren Lasten gegen das in § 7 Abs. 1 AGG enthaltene Benachteiligungsverbot verstößt. Dieser Anspruch steht auch allen Teilnehmern an einem Bewerbungsverfahren zu, deren Nichtberücksichtigung auf Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder der sexuellen Identität beruht. Der Nachweis einer solchen Diskriminierung ist oft nicht leicht, da einem abgelehnten Bewerber regelmäßig keinerlei Informationen zum Gang des Bewerbungsverfahrens und der Qualifikation anderer Bewerber vorliegen dürften. In seinem Urteil vom 21. Juli 2011 (Az. C-104/10) hatte der Europäische Gerichtshof (EuGH) zu entscheiden, ob ein abgelehnter Bewerber zur Begründung seines Entschädigungsanspruchs Einsicht in die Unterlagen des Arbeitgebers zum Bewerbungsverfahren verlangen kann.

### I. Hintergrund

Nach dem deutschen Zivilprozessrecht muss derjenige, der ein Recht für sich in Anspruch nimmt, sämtliche anspruchsbegründenden Tatsachen vortragen und unter Beweis stellen. Mutmaßungen und Behauptungen „ins Blaue hinein“ genügen auch im Rahmen des arbeitsgerichtlichen Urteilsverfahrens nicht. Die Geltendmachung von Entschädigungsansprüchen nach dem AGG unterliegt abweichend hiervon erleichterten Voraussetzungen. Nach § 22 AGG genügt zunächst der Vortrag von Indizien, die eine Benachteiligung wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes vermuten lassen. Es ist sodann Aufgabe der mit den Indizien belasteten Prozesspartei, diese unter Beweistritt zu widerlegen. Die Verlagerung der Beweislast hat europarechtliche Wurzeln. Sie soll der effektiven Umsetzung von Richtlinien dienen, die u.a. einen gleichberechtigten Zugang von Männern und Frauen zu Arbeitsmarkt und beruflicher Weiterbildung im Auge haben. Andere europäische Staaten haben vor diesem Hintergrund vergleichbare Regelungen erlassen, mittels derer ähnliche Beweiserleichterungen gelten. Richtungsweisend für die Tragweite und Auslegung aller nationalen Vorschriften ist nicht zuletzt die Rechtsauffassung des EuGH. Dieser hatte sich in der Rechtsache „Kelly“ mit den Informationsrechten eines abgelehnten Bewerbers nach irischem Recht zu befassen.

### II. Sachverhalt

Herr Kelly, ein in Dublin wohnhafter Lehrer, bewarb sich an der dortigen Universität um einen Ausbildungsplatz in einem weiterführenden Studiengang. Seine Bewerbung wurde abgelehnt, ohne dass ihm weitere Informationen über die Grundlage dieser Entscheidung mitgeteilt wurden. Gegen die Ablehnung beschritt Herr Kelly den Rechtsweg. In allen Instanzen und schließlich vor dem irischen High Court vertrat er die Auffassung, aufgrund seines Geschlechts diskriminiert worden zu sein. Auf Basis der Behauptung, er sei jedenfalls besser qualifiziert als die schlechteste weibliche Bewerberin, verlangte er von der Universität Einsicht in die Unterlagen zum

Bewerbungsverfahren. Sein Verlangen erstreckte er auf sämtliche persönliche Daten aller Mitbewerberinnen und Mitbewerber, anhand derer Herr Kelly beabsichtigte, die Behauptung seiner Diskriminierung belegen zu können. Der irische High Court stellte sich auf den Standpunkt, Herr Kelly habe eine Diskriminierung aufgrund seines Geschlechts nicht schlüssig dargetan. Gleichwohl hatte das Gericht Zweifel, ob eine Ablehnung des Antrags auf Offenlegung der Unterlagen des Bewerbungsverfahrens mit dem Unionsrecht vereinbar ist. Vor diesem Hintergrund bat der irische High Court den EuGH um Einschätzung der Rechtsfrage, ob eine Offenlegung der Unterlagen nach europarechtlichen Vorgaben erforderlich sei.

### III. Die Entscheidung

Der EuGH verneinte das generelle Bestehen eines solchen Informationsanspruchs. Ein Bewerber für eine Berufsausbildung, so das Gericht, der sich im Rahmen des Bewerbungsverfahrens diskriminiert fühle, könne den Anbieter der Ausbildung nicht in der Hoffnung zur Herausgabe aller Unterlagen zwingen, dass Indizien für die behauptete Diskriminierung zu Tage treten. Es sei zunächst die Aufgabe des Bewerbers selbst, Tatsachen glaubhaft zu machen, die auf eine unmittelbare oder mittelbare Diskriminierung schließen lassen. Nur wenn dies gelinge, müsse die beklagte Partei den Nachweis dafür erbringen, dass im Rahmen des Bewerbungsverfahrens keine Verletzung des Diskriminierungsverbots erfolgt sei.

### IV. Praxishinweis

Ähnlich wie Herr Kelly macht auch hierzulande eine abgelehnte Bewerberin einen Anspruch auf Einsicht in die Bewerbungsunterlagen des an ihrer Statt ausgewählten Mitbewerbers vor dem Bundesarbeitsgericht (BAG) geltend. Die Klägerin dieses Verfahrens stellt sich auf den Standpunkt, es sei zunächst ausreichend, ihre eigene Qualifikation für die ausgeschriebene Position nachzuweisen. Zwecks Nachweises von Indizien bzgl. der behaupteten Diskriminierung sei ihr Einsicht in die Bewerbungsunterlagen des ausgewählten Bewerbers zu gewähren.

Ob das geltend gemachte Einsichtsrecht besteht, wird das BAG nicht allein entscheiden. Wie der irische High Court im Fall „Kelly“ hat es mit Beschluss vom 20. Mai 2010 (Az. 8 AZR 287/08) ein Vorabentscheidungsverfahren zum EuGH eingeleitet. Gegenstand dieses Verfahrens ist die Rechtsfrage, ob ein Arbeitnehmer, der darlegt, dass er die Voraussetzungen für eine ausgeschriebene Stelle erfüllt, im Falle seiner Nichtberücksichtigung einen Anspruch gegen den Arbeitgeber auf Offenlegung der Kriterien für die Einstellung eines anderen Bewerbers hat. Das Verfahren ist derzeit beim EuGH anhängig (Az. C-415/10); eine Entscheidung steht noch aus. Der Standpunkt des EuGH im Verfahren „Kelly“ könnte für den Ausgang dieses Rechtsstreits jedoch ein erster Fingerzeig sein.

Quelle: Online-Redaktion, Verlag Dashöfer

Quelle: Taylor Wessing Deutschland, Verlag Dashöfer

## Vom äußeren Schein zum echten Sein

### Mit der Symbolon-Methode<sup>®</sup> Unsichtbares sichtbar machen

Es gibt viele Beweggründe, sich für ein Coaching zu entscheiden wie zum Beispiel: das Gefühl in einer Sackgasse zu stecken, der Wunsch, nach einer beruflichen oder privaten Veränderung und Weiterentwicklung oder auch eine Veränderungen im Umfeld, die eine verstärkte Auseinandersetzung mit sich selbst erfordern.

Im Coaching erkennt die jeweilige Person, was ihre Kernthemen sind und wie es zu den aktuellen Auswirkungen kommt. Meine Rolle als Coach verstehe ich dabei als Begleiterin und Unterstützerin, um von der Kopfebene und dem Grübeln hin zur Erkenntnisebene und zur Selbstreflexion zu gelangen. Für diesen Wechsel der Sichtweisen biete ich den Symbolon-Reflexionsprozess als Methode an. Die Symbolon-Methode<sup>®</sup> nutzt die Bild- und Symbolsprache, um die Kernthemen greifbar und damit bearbeitbar zu machen. Mit dieser Methode gelingt es, Unsichtbares sichtbar zu machen.

**Die Potenzialanalyse: das Symbolon-Profil**

Basierend auf der Symbolon-Methode® ist das Symbolon-Profil eine Persönlichkeits- und Potenzialanalyse. Das Symbolon-Profil umfasst 5 Bereiche, wobei vier davon Abfragen mit Bildern sind. Die Arbeit mit Bildern erweist sich in meiner Praxis immer wieder als besonders hilfreich, denn diese sprechen die Intuition, die unbewusste Ebene und das Gefühl an. So ermöglichen die Fragen, welche Teilbereiche in einem Gemälde einem Betrachter gefallen oder nicht und was die Bilder bei ihm auslösen, konkrete Rückschlüsse auf seine Persönlichkeit. Bilder von Feuer und Wasser oder Bilder mit gleichem Motiv, aber in verschiedenen Farben fordern Bauchentscheidungen über Zustimmung oder Ablehnung. Neben den 4 Bilder-Bereichen des Symbolon-Profils ist der Betrachter im fünften Bereich gefordert, sich zwischen Begriffspaaren, mit entsprechenden künstlerisch gestalteten Symbolen zu entscheiden.

Das Symbolon-Profil wird online ausgefüllt. Die Beantwortung der Fragen dauert knapp zehn Minuten. Die Auswertung des Profils ist computergestützt. Als Ergänzung zum Symbolon-Profil füllt der Teilnehmer eine Situationsanalyse aus. Basierend auf der Situations- und der Potenzialanalyse verknüpft der Coach die Ergebnisse mit der aktuellen Arbeits- und Lebenssituation. Im Coaching wird der Teilnehmer durch seine Auswertung geführt und reflektiert seine Ergebnisse.

Das Symbolon-Profil gibt Auskunft über die persönliche Grundkonstellation, Stärken und Schwächen, Kommunikations- und Arbeitsstil, Auswirkungen des persönlichen Verhaltens auf das Umfeld sowie Möglichkeiten der Ressourcenoptimierung und Potentialentwicklung. Tiefere Zusammenhänge werden erkennbar und können im fortführenden Coaching gezielt aufgegriffen und behandelt werden.

Wesentlich bei der Methode ist, dass die Ergebnisse der Analyse für den Teilnehmer nicht vorhersagbar sind und daher die Antworten zu den Fragen

authentisch und nicht gefälscht gegeben werden. Das Symbolon-Profil ermöglicht damit ausgesprochen präzise Rückschlüsse auf die Persönlichkeit. Die Auswertung des Profils, nimmt keine Wertungen und endgültige Festschreibung der Persönlichkeit in Typen oder Kategorien vor, sondern dient als Grundlage für den Reflexionsprozess und der Weiterentwicklung.

**Das Symbolon-Profil im Einzelcoaching**

Gerade für eher kopfgesteuerte Menschen ist das Symbolon-Profil ein hervorragender Weg, um Zugang zu ihrer Gefühlswelt zu gewinnen. Sie erfahren auf leichte und spielerische Weise, was sie – tief in ihrem Inneren – bewegt, was und wohin sie wirklich wollen. Es gelingt ihnen brachliegende Potentiale frei zu legen und blockierende Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und zu verändern.

Alle relevanten Aspekte können im weiteren Beratungsprozess besprochen und für die persönliche und berufliche Veränderung nutzbar gemacht werden. Dabei zeigt sich zumeist, dass der Blick von außen auf die eigenen Muster, die Bereitschaft erhöht, diese kritisch zu hinterfragen, zu ändern und in neue Kontexte zu setzen. Wesentlich ist dabei ein wertschätzender Zugang, der eingefahrene Muster hinterfragt und gleichzeitig Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.

Der Klient erhält mit dem Symbolon-Profil also nicht nur ein umfassendes Bild seiner Persönlichkeit, sondern auch eine sehr solide Basis, um sein Leben entlang seiner wahren Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele zu gestalten; um – wie ich es häufig in meiner Beratungspraxis erlebe – vom „äußeren Schein“ zum „echten Sein“ zu gelangen.

**Das Symbolon-Profil in der Personalentwicklung**

Die Freilegung der individuellen Potentiale unterstützt eine gezielte Personalentwicklung entlang der wahren Fähigkeiten und Stärken der jeweiligen Mitarbeiter. Wenn diese die Chance erhalten, ihre eigenen Muster in Bezug zu ihrer Arbeitssituation zu setzen, können nachhaltige Veränderungsprozesse zum Nutzen aller Beteiligten in Gang gesetzt werden.

So entstehen bereits im Symbolon-Reflexionsprozess klare Handlungsfelder, die dann gemeinsam mit dem Mitarbeitern in konkrete Maßnahmen für ihren Arbeitsalltag übertragen werden können. Im Ergebnis zeigen sich zumeist nachhaltige Verbesserungen der Arbeitsleistung auf der einen Seite und eine höhere Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite.

Symbolon liefert also nicht nur wertvolle Impulse für die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, sondern bietet auch Unternehmen die Möglichkeit, die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation spürbar zu verbessern.

#### Die Autorin

Simone-Maria Brunner ist Trainerin, Systemischer Business-Coach und zertifizierte Symbolon-Spezialistin. Seit 2006 mit einer eigenen Praxis in Karlsruhe ansässig, berät sie Einzelpersonen in Fragen der beruflichen Neuorientierung und Karrierplanung sowie Unternehmen zu den Themen Kommunikation und Kundenorientierung.



Simone-Maria Brunner  
 Brunner Beratung & Training  
 Asternweg 36a  
 76199 Karlsruhe  
 0721-5043960  
[info@brunner-beratung.de](mailto:info@brunner-beratung.de)  
[www.brunner-beratung.de](http://www.brunner-beratung.de)  
 blog: brunner-newplacement.com

### Ein Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland will das Unternehmen wechseln

Ein Drittel der Arbeitnehmer in Deutschland denkt ernsthaft darüber nach, das Unternehmen zu wechseln. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse einer neuen Mercer-Studie, im Rahmen derer im ersten Halbjahr

2011 rund 30.000 Mitarbeiter aus 17 verschiedenen Ländern, darunter über 2.000 Angestellte aus Deutschland, zu verschiedenen Aspekten des Mitarbeiterengagements befragt wurden. Die Umfrage wurde 2004 schon einmal durchgeführt. Die Studie zeigt, dass der Anteil der Wechselwilligen unter den bis 24-Jährigen sogar fast bei 50 und bei den 25- bis 34-Jährigen um 40 Prozent liegt. Auch bei den 55- bis 64-Jährigen ist die Wechselbereitschaft mit 21 Prozent noch relativ hoch. Insgesamt sind Männer wechselwilliger als Frauen (36 Prozent bzw. 29 Prozent). Auch zwischen Managern und Arbeitnehmern in nichtleitenden Funktionen zeigt sich ein klarer Unterschied: Bei den Managern liegt der Anteil der Wechselbereiten bei 47 Prozent, bei den anderen Arbeitnehmern dagegen nur bei 27 Prozent.



„Angesichts eines sich verstärkenden Wettbewerbs um Talente müssen diese Ergebnisse die Unternehmen aufhorchen lassen. Die Fluktuationsgefahr von wertvollen Talenten führt in einer immer komplexeren Unternehmensrealität zu ganz neuen Problemen hinsichtlich der Produktivität, der Profitabilität sowie des Engagements verbleibender Leistungsträger“, sagt Fridtjof Helemann, Vorsitzender der Geschäftsführung von Mercer in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

#### Junge Arbeitnehmer sind am zufriedensten, aber auch am ehesten wechselbereit

Trotz der Wechselabsichten sind 71 Prozent der Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen insgesamt und 75 Prozent alles in allem mit ihrer Arbeit zufrieden. 58 Prozent sind stolz darauf, in ihrem Unternehmen zu

arbeiten und 65 Prozent würden ihre Firma anderen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen. Auffällig ist, dass gerade die Gruppe der bis 24-Jährigen, bei denen die Wechselbereitschaft am stärksten ausgeprägt ist, die größte Zufriedenheit zeigt. Helemann dazu: „Die nachwachsenden Generationen bringen einfach einen grundsätzlichen Entwicklungs- und Erlebnishunger mit. Die Vorstellung, ihr ganzes Berufsleben in ein und demselben Unternehmen zu verbringen, die bei ihren Eltern vielfach dem Ideal entsprach, passt nicht zu ihren Lebensentwürfen – sie wollen verschiedene Unternehmen und Kulturen kennenlernen.“

#### **Identifizierung mit dem Unternehmen ist rückläufig**

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass sich die Arbeitnehmer in Deutschland nicht ausreichend mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten, identifizieren. Nur 55 Prozent fühlen sich ihrem Unternehmen sehr verpflichtet – das sind 30 Prozent weniger als im Jahr 2004. Rückläufig ist auch die Zahl derer, denen die Arbeit ein Gefühl von Selbstverwirklichung gibt. Der Anteil ist hier von 69 auf 58 Prozent gesunken. „Diese Zahlen verdeutlichen, dass sich die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber derzeit auf einem kritischen Wendepunkt befindet: Motivierte Mitarbeiter sind gefragt wie nie und zugleich schwer zu bekommen. Dies zwingt die Unternehmen dazu, den Ursachen dieser Entwicklung auf den Grund zu gehen und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln“, erklärt Helemann.

#### **Grundgehalt ist am wichtigsten**

Im Rahmen der Studie wurden die Arbeitnehmer auch nach ihrem Gehalt befragt. Dabei zeigt sich, dass das Grundgehalt das wichtigste Element im Wertgefüge der Mitarbeiter ist. Immerhin die Hälfte der Arbeitnehmer (52 Prozent) ist mit dem Grundgehalt zufrieden. „Das bedeutet aber auch, dass fast die Hälfte der Mitarbeiter mit der fixen Vergütung nicht zufrieden ist. Viele Unternehmen setzen bei ihrer Vergütung auf Marktkonformität. Diese ist ohne Zweifel ein wichtiges Kriterium, aber vor dem Hintergrund der wachsenden Wechselbereitschaft muss man sich fragen, ob

Konformität alleine heute noch ausreicht, um die Leistungsträger an das Unternehmen zu binden“, so die Einschätzung von Helemann.

Auf Rang zwei der wichtigsten Elemente im Wertgefüge von Arbeitnehmern in Deutschland folgt die Art der Arbeit. 82 Prozent der Befragten sind mit der Art der Arbeit, die sie verrichten, zufrieden.

#### **Work-Life-Balance hat sich verbessert**

Weitere wichtige Erkenntnisse liefern die Ergebnisse aus dem Themenkomplex Work-Life Balance. 61 Prozent der Befragten behaupten, dass sie in ihrem Job ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben halten können. „Dieser Wert hat sich im Vergleich zu 2004 deutlich verbessert und zwar um 12 Prozent – ein Ergebnis, das viele überraschen dürfte. Offenbar haben die Unternehmen hier Fortschritte erzielt. Dafür spricht auch ein anderes Ergebnis der Studie: 59 Prozent der Befragten geben an, die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten nutzen zu können“, sagt Helemann.

#### **Arbeitnehmer bewerten heute viele Aspekte ihrer Arbeit positiver als 2004**

Ein Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit denen aus dem Jahr 2004, in dem die Studie zuletzt durchgeführt wurde, macht deutlich, dass deutsche Arbeitnehmer heute viele Aspekte ihrer Arbeitserfahrung deutlich besser bewerten. „Die Unternehmen haben in vielen Bereichen große Fortschritte gemacht. Die Mitarbeiter-Loyalität hat jedoch in alarmierender Weise abgenommen und auch in puncto Engagement besteht Grund zur Sorge. Vor dem Hintergrund des sich weltweit zuspitzenden Fachkräftemangels und alternder Belegschaften sind Unternehmen nun gefordert, den Ursachen dieser Entwicklung auf den Grund zu gehen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ein möglicher Erklärungsansatz dieser Gesamtentwicklung könnte in der mittlerweile hohen Standardisierung der HR-Instrumente liegen, die es immer schwieriger machen, den spezifischen Bedürfnissen von Mitarbeitergruppen gerecht zu werden“, so das Resümee von Helemann.

**Was Arbeitnehmern in Deutschland besonders wichtig ist:**

- ✦ Grundgehalt
- ✦ Art der Arbeit
- ✦ Variable Vergütung
- ✦ Flexible Arbeitszeiten
- ✦ Für ein respektables Unternehmen arbeiten

**Die zentralen Ergebnisse auf einen Blick:**

- ✦ 33 % der Arbeitnehmer denken ernsthaft darüber nach, das Unternehmen zu verlassen.
- ✦ 71 % sind mit ihrem Unternehmen insgesamt zufrieden.
- ✦ 75 % sind alles in allem mit ihrer Arbeit zufrieden.
- ✦ 58 % sind stolz darauf, in ihrem Unternehmen zu arbeiten.
- ✦ 65 % würden ihre Firma anderen als guten Arbeitgeber weiterempfehlen.
- ✦ 55 % fühlen sich ihrem Unternehmen sehr verpflichtet.
- ✦ 58 % gibt ihre Arbeit ein Gefühl von Selbstverwirklichung.
- ✦ 52 % sind mit ihrem Grundgehalt zufrieden.
- ✦ 61 % können ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben halten.
- ✦ 59 % können das Angebot flexibler Arbeitszeiten nutzen.

**Über die Studie**

Im Rahmen der Mercer-Studie "What's Working™" wurden im ersten Halbjahr 2011 rund 30.000 Mitarbeiter aus 17 verschiedenen Ländern, darunter über 2.000 Angestellte aus Deutschland, zu Aspekten des Mitarbeiterengagements befragt. Die Studie, die in diesem Umfang zuletzt 2004 durchgeführt wurde, umfasst über 100 Fragen zu arbeitsbezogenen Themen, wie zum Beispiel Gehalt, betriebliche Nebenleistungen und Karriereöglichkeiten. Die Antworten spiegeln den Durchschnitt der Arbeitnehmer in Deutschland bezogen auf Alter, Geschlecht, Position und Branche wider.

Quelle: Mercer Deutschland GmbH  
Mercer-Studie "What's Working"

**Änderungen beim Kurzarbeitergeld**

**Die Sonderregelungen zum Kurzarbeitergeld laufen früher aus. Zum Jahresbeginn 2012 gilt für konjunkturelle Kurzarbeit weitestgehend wieder das Recht vor der Wirtschaftskrise 2009.**

Kurzarbeit war von Januar 2009 bis Ende 2011 zur Entlastung der Unternehmen in der Krise wesentlich leichter und länger zu erhalten als zuvor. Diese Sonderregelungen sollten ursprünglich bis 31. März 2012 gelten. Mit dem Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt, das sich im Vermittlungsausschuss befindet, wird voraussichtlich das Enddatum der Sonderregelungen auf den 31. Dezember vorverlegt. Diese Gesetzesänderung bewirkt, dass finanzielle Entlastungen aufgehoben und Erleichterungen bei den Zugangsvoraussetzungen wieder auf den Rechtsstand vor Eintritt der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise zurückgeführt werden. Auch die maximale Bezugszeit soll wieder auf 6 Monate verkürzt werden.

**Die Zugangsvoraussetzungen werden erschwert**

Das ‚Mindesterfordernis‘ verlangt einen erheblichen Arbeitsausfall d.h. mindestens ein Drittel der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer muss von einem Entgeltausfall von jeweils mehr als 10 Prozent des monatlichen Bruttoentgelts betroffen sein. Betriebe der Arbeitnehmerüberlassung werden wieder vollständig vom Kurzarbeitergeld-Bezug aus wirtschaftlichen Gründen ausgeschlossen.

**Keine Erstattung mehr bei den Sozialversicherungsbeiträgen**

Der Arbeitgeber hat damit künftig wieder allein die Beiträge aus 80 Prozent des wegen Kurzarbeit entgangenen Entgelts zu tragen.

Quelle: Kienbaum Consultants International GmbH,  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

## Top-Performer zu rekrutieren ist größte Herausforderung

Schlüsselpositionen adäquat zu besetzen ist die größte Herausforderung, vor der die Personalbereiche deutscher Unternehmen derzeit stehen. Laut einer aktuellen Studie der Managementberatung Kienbaum ist dies für knapp die Hälfte der Personaler eine besonders wichtige Aufgabe. Und die Unternehmen nehmen diese Herausforderung offenbar an: 47 Prozent setzen die höchste Priorität ihrer Personalarbeit darauf, die wichtigen Positionen mit Top-Performern zu besetzen, ergab die HR-Trendstudie von Kienbaum. Dafür hat das Beratungsunternehmen knapp 200 Personalverantwortliche aus dem deutschsprachigen Raum zu den Themen Human Resource Management, Employer Branding und Diversity befragt.

Auf der Prioritätenliste der Personalbereiche in Deutschland stehen neben der Rekrutierung die Themen Führungsqualität und Talent Management, die jeweils rund 40 Prozent der Befragten für besonders wichtig halten. Mit dieser Prioritätensetzung wollen die Personaler den Herausforderungen der demografischen Entwicklung und der strategischen Personalplanung begegnen, die 45 Prozent der Studienteilnehmer als essenziell ansehen.

### HR-Bereich verbessert sein Standing weiter

Die Personaler stellen sich ein gutes Zeugnis aus, ergab die Kienbaum-Studie: Zwei Drittel attestieren dem HR-Bereich einen positiven Beitrag zum wirtschaftlichen Aufschwung ihres Unternehmens. „Der Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb der Unternehmen nimmt weiter zu. Mehr als die Hälfte der befragten Personalentscheider messen dem HR-Bereich derzeit eine hohe Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu“, sagt Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Management Consultants.

### Employer PR gewinnt an Bedeutung

87 Prozent der Personaler schreiben der

zielgruppenadäquaten Arbeitgeberkommunikation bereits heute eine bedeutende Rolle zu. Künftig wird das Thema Employer Branding zusätzlich an Relevanz gewinnen: Alle Studienteilnehmer messen dem Thema bis 2016 eine große Bedeutung bei. Die Verantwortlichkeit dafür weist die Hälfte der befragten Personaler dem HR-Bereich zu. Ein Viertel plädiert für eine gemeinsame Verantwortung des HR-Bereichs und der Abteilung Marketing/Kommunikation.

51 Prozent der Befragten ziehen beim Thema Employer PR externe Dienstleister hinzu: PR- und Kommunikationsagenturen werden von drei Viertel der Unternehmen oftmals konsultiert. Die Messbarkeit der Employer PR steht derzeit bei vielen Personalbereichen noch nicht auf der Agenda: Lediglich 39 Prozent überprüfen die angewandten Maßnahmen über ein gesondertes Controlling. Dabei sind Retention/Fluktuation und die Anzahl der Initiativbewerbungen die am häufigsten genutzten Messgrößen.

### Personaler lehnen Frauenquote ab

84 Prozent der befragten Personalentscheider sprechen sich gegen eine Frauenquote zur Erhöhung des Anteils weiblicher Mitglieder in deutschen Vorständen und Aufsichtsräten aus. „Eine Frauenquote löst nicht das eigentliche Problem. Eine geschlechterunabhängige Qualifikation und Performance muss bei der Besetzung von Führungspositionen das entscheidende Kriterium sein“, sagt Jochmann.

Im Gegensatz dazu wünscht sich je ein Drittel der Befragten einen Anteil von 30 beziehungsweise 50 Prozent weiblicher Führungskräfte im mittleren Management. 36 Prozent sprechen sich dafür aus, dass die Hälfte der Führungskräfte nicht aus Deutschland stammt. Auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene wünscht sich jeweils ein Drittel der Studienteilnehmer einen Frauenanteil von 30 Prozent und einen ebenso hohen Anteil von Top-Managern beziehungsweise Aufsichtsräten mit internationalem Hintergrund.

**Quelle:** Kienbaum Consultants International GmbH, [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)