

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

## Neue Führung für neue Talente

Kathrin Menges von Henkel  
baut Brücken zwischen  
den Generationen



**Springer Nature**  
Eine Fusion als  
organischer Prozess

**LafargeHolcim**  
Caroline Luscombe  
konsolidiert Lafarge-  
Holcim intern

**Fraunhofer IAO**  
Wie der IT-  
Arbeitsplatz der  
Zukunft  
aussieht



## Liebe Leser,

seit 1. Januar 2015 gilt in Deutschland der gesetzliche Mindestlohn von 8,50 Euro. Derzeit prüft die Mindestlohnkommission, diese Untergrenze erstmals zu erhöhen. Sie entscheidet auf der Basis des Tarifindex des Statistischen Bundesamtes. Mit dem Stand des Index von Ende Mai könnte die Mindestlohnsteigerung 3,1 Prozent betragen, bis Ende Juni ist ein Anstieg auf 3,2 Prozent denkbar, was einer Mindestlohngrenze von 8,77 Euro entspräche. Doch die Kommission könnte vom Index abrücken, da die jüngsten Tarifabschlüsse in der Metallbranche und im öffentlichen Dienst erst nachlaufend erfasst werden. Somit ist ein Anstieg des Mindestlohns auf einen Wert jenseits

von 8,80 Euro denkbar. Eine quasi parallel getroffene Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 25. Mai zeigt auf, dass Mindestlohn nicht gleich Mindestlohn ist. Demnach soll es unter Voraussetzungen zulässig sein, Sonderzahlungen auf den Mindestlohn anzurechnen. Das lässt erwarten, dass der Mindestlohn in Zukunft nicht nur die Kommission, sondern auch die Gerichte weiterhin beschäftigen wird.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur  
Human Resources

## Inhalt

<b>Im Fokus</b>	<b>3</b>
Fusion als organischer Prozess	
<b>Personalköpfe</b>	<b>6</b>
Kathrin Menges bringt Führungskräfte und Talente zusammen	
<b>Personalwechsel</b>	<b>9</b>
LafargeHolcim: Caroline Luscombe konsolidiert LafargeHolcim intern	
Klößner & Co: Kambeck schraubt Klößner zur Handelsplattform um	
Saatchi & Saatchi Deutschland: Caetano sucht kreative Köpfe	
<b>Kommentar</b>	<b>11</b>
Ist das Mindestlohngesetz doch nicht so übel?	
<b>Personalpolitik</b>	<b>13</b>
Wie der IT-Arbeitsplatz der Zukunft aussieht	
<b>HR-Skills</b>	<b>15</b>
Ausgebremst auf der Überholspur	
<b>Quergelesen</b>	<b>17</b>
Kollege Roboter, bitte übernehmen Sie!	
<b>HR-Service</b>	<b>18</b>
Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt	

## Impressum

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

**Geschäftsführung:**  
Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

**Verantwortlicher Redakteur:**  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com

**Marketing und Anzeigen:**  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: dorothee.groove@frankfurt-bm.com

**Jahresabonnement:**  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
zwölfmal pro Jahr

**Partner:** CEB, Rosenberger & Partner,  
v. Rundstedt & Partner GmbH

**Haftungsausschluss:**  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

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



Das Gebäude von Springer Nature in Berlin bei Nacht.

© Springer Nature.

## Springer Nature Fusion als organischer Prozess

Durch den Zusammenschluss mehrerer internationaler Fachverlage entstand mit Springer Nature ein großes Verlagshaus. Für HR beginnt die Arbeit aber erst nach dem Merger.

Nur vier Monate hat es gedauert, bis die Kartellbehörden grünes Licht für eine Fusion im internationalen Verlagswesen gaben. Im Mai 2015 stimmten die europäische Kartellbehörde sowie das US-amerikanische Justizministerium der Fusion der Fachverlage Springer Science+Business Media und des Großteils von Macmillan Science and Education zu. Das neue Unternehmen firmiert unter dem Namen Springer Nature. Bereits im Januar 2015 haben die Holtzbrinck Publishing Group als bisheriger Eigentümer von Macmillan Science and Education und BC

Partners – das Private-Equity-Haus, das die Fonds berät, denen Springer bislang gehörte – den geplanten Zusammenschluss bekanntgegeben.

Damit entstand ein neuer großer Verlag für Wissenschafts-, Forschungs-, Fach- und Schulliteratur mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen beschäftigt 13.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern und erzielt einen Jahresumsatz von 1,5 Milliarden Euro. Die neue Gruppe wird gemeinsam von Holtzbrinck und Fonds, die BC Partners berät, verantwortet, wobei das Stuttgarter Familienunternehmen Holtzbrinck

einen Mehrheitsanteil von 53 Prozent halten wird.

### HR als integraler Bestandteil des Business

Trotz einer Vorlaufzeit von gut über 15 Monaten ist die Fusion der Verlage auf der personellen Ebene noch längst nicht vollzogen, denn bisher steht erst die grobe Struktur der Ziele für HR. Doch Gregor Karolus, Chief HR Officer von Springer Nature, sieht das neue Unternehmen in Sachen Personaladministration auf der sicheren Seite. „Wir haben bereits eine neue globale HR-Organisation in →





© Springer Nature.

**Gregor Karolus, Springer Nature.**

Matrixform implementiert“, so Karolus. „Diese Organisation basiert auf den drei Rollen globaler Business-Partner mit Geschäftsexpertise, regionaler Partner mit rechtlichem Know-how und Arbeitsmarktexpertise sowie vier gruppenweite Strategic HR-Center mit spezifischer Fachexpertise.“

Gregor Karolus hat ganz konkrete Vorstellungen davon, welche Rolle HR im neuen Unternehmen übernehmen soll. „HR darf sich nicht auf die Partnerrolle beschränken, sondern muss sich als integralen Teil des Business verstehen“, betont der frühere President HR bei Springer Science+Business Media. Für ihn gehören die Mitgestaltung der Unternehmenskultur und das Heben von Potenzialen im Unternehmen dazu.

Doch solange die Fusion bei Springer Nature intern noch nicht vollständig vollzogen ist, arbeiten Karolus und sein Team zunächst an ausgewählten HR-Schwerpunkten. Alle organisatorischen und kulturellen integrativen Aspekte der Fusion sollen spätestens im Jahr 2017 abgeschlossen sein. Die neu etablierte HR-Organisation muss sich vor allem in

der Zusammenarbeit so rasch wie möglich einspielen. Insbesondere die Schnittstellen der strategischen Zentren und der globalen HR-Business-Partner mit den regionalen Strukturen müssen eingeübt werden. „Wir sind nach vielen Veränderungen in der Vergangenheit erneut an einem Punkt, an dem wir uns zumindest teilweise immer wieder neu erfinden müssen, um erfolgreiche HR-Arbeit auf angemessener Kostenbasis leisten zu können“, so Karolus.

#### **Zusammenwachsen der Unternehmenskultur**

Damit der Zusammenschluss zweier Unternehmen auch intern gelingt, muss die Unternehmenskultur beider Organisationen zusammenwachsen. Doch diese grundlegende Veränderung gewachsener Strukturen wird bei vielen Fusionen vernachlässigt. Tatsächlich ist es für die verantwortlichen Manager kompliziert, einen gemeinsamen Background zu entwickeln, auf den sich die Mitarbeiter beider Seiten einlassen können und wollen.

An dieser Stelle ist das Management gefordert, das hier klar die Richtung aufzeigen und kommunizieren muss, damit in der erweiterten Belegschaft keine Frustration entsteht, sondern möglichst viele Mitarbeiter für den neuen Kurs und die neue Unternehmenskultur gewonnen werden. Wenn die Belegschaft den Veränderungsprozess als Chance und nicht nur als Bürde sieht, fällt es dem Management deutlich leichter, die Integration erfolgreich zu gestalten.

Allerdings fürchten Mitarbeiter bei Fusionen und Übernahmen oft um ihren Arbeitsplatz oder um soziale Leistungen. Deshalb empfiehlt es sich, regelmäßig Mitarbeiterunden auf allen Hierarchieebenen anzusetzen und über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Mangelnde Kommunikation und Transparenz führen ansonsten zu Unsicherheit, und diese kann eine erhöhte Fluktuationsrate gerade bei Leistungsträgern auslösen.

Neben klarer Kommunikation von Ergebnissen und Entscheidungen sollten sich Unternehmen im Rahmen eines Feed-

backprozesses vergewissern, welche Botschaften und Inhalte bei den Mitarbeitern tatsächlich ankommen und ob die Informationen den Beschäftigten hinsichtlich Menge und Qualität ausreichen. Wenn die Kommunikation des Managements allein top-down verläuft, droht das Wissen der Angestellten über operative Auswirkungen der Integration verlorenzugehen, und Probleme bleiben unerkannt. Hingegen kann ein systematischer Feedbackprozess, der ohne Folgen für den Feedbackgeber bleiben muss, Probleme aufzeigen und der Belegschaft die Möglichkeit der Mitgestaltung des Veränderungsprozesses eröffnen.

#### **Neue Leadership-Kultur**

Diese Erkenntnis hat den Verantwortlichen bei Springer Nature weitergeholfen. „Wir haben im Rahmen der Fusion erkannt, dass die beiden Unternehmen unterschiedliche Ansichten zu einer erfolgreichen Leadership-Kultur hatten – ungeachtet einer hohen Überlappung bei prinzipiellen Wertvorstellungen der Kollegen“, verdeutlicht Gregor Karolus. Das Thema wurde für das Management so brisant, dass die Top-100-Führungskräfte auf einem ersten Treffen mit dem Management zusammen daran gearbeitet haben. Drei Kernthemen wurden auf dem Weg zu einer gemeinsamen Kultur identifiziert:

- > Kommunikation,
- > Leadership-Prinzipien und
- > die Planung und die Organisation erfolgreicher Meetings, Projekte und Prozesse.

Für alle drei Themen will das fusionierte Unternehmen künftig stets beste Lösungen finden. Das können bereits vorhandene, aber auch vollkommen neue Lösungen sein. „Immer nur Kompromisslösungen einzugehen garantiert auch keinen Erfolg, aber das hindert uns nicht daran, manchmal einfach die besten Elemente aus den beiden bestehenden Systemen zu kombinieren und relevante Markttrends zu integrieren.“ <

# Sie haben die Talente. Wir haben die Daten. Das ergibt 12% mehr Erfolg.

---

**Jede wichtige Unternehmensentscheidung wird anhand einer aussagekräftigen Datenbasis getroffen. Das wissen Sie genauso gut wie wir.**

Warum verlassen Sie sich dann immer noch auf Ihre Intuition und nicht auf objektive Daten, wenn es um Ihre Talente geht? Steigern Sie deren Resultate um 12%, indem Sie die vorhandenen Daten besser auswerten und sich ineffiziente Investitionen sparen. Erfahren Sie mehr unter [cebglobal.com/shl/de](http://cebglobal.com/shl/de)

Bei Henkel arbeiten internationale Teams in Forschung und Entwicklung zusammen.



© Henkel KGaA.

## Henkel KGaA

# Kathrin Menges bringt Führungskräfte und Talente zusammen

Seit fast fünf Jahren gehört die diplomierte Lehrerin dem Vorstand des Düsseldorfer Konsumgüterherstellers an und hat das Personalressort auf Vordermann gebracht. Doch um die personelle Zukunft der Unternehmensgruppe zu sichern, muss HR nach neuen Wegen in Recruiting, Talentmanagement und Leadership suchen.

Ende Dezember 2015 beschäftigte der Konsumgüter- und Industriekonzern Henkel weltweit fast 50.000 Mitarbeiter – etwas weniger als im Vorjahr. Während der Anteil der Mitarbeiter aus Westeuropa an der Gesamtzahl der Beschäftigten von 32,5 Prozent im Jahr 2011 auf 30,2 Prozent im vergangenen Jahr gesunken ist, haben andere Regionen wie Asien/Pazifik (20,8 Prozent) und Nordamerika (12,7 Prozent) zulegen können. „Insbesondere in den Wachstumsmärkten haben wir unsere Aktivitäten verstärkt, um die besten Talente für Henkel zu gewinnen und gezielt weiterzuentwickeln“, erklärt Kathrin Menges. Die 51-Jährige ist seit fast fünf Jahren Mitglied des Vorstands von Henkel und für den Bereich Personal zuständig.

Die studierte Diplomlehrerin mit Wurzeln in Pritzwalk – auf halbem Weg zwischen Hamburg und Berlin gelegen – ist seit 1990 im Personalbereich tätig. Zunächst war Kathrin Menges Abteilungsleiterin Personal bei der Bankgesellschaft Berlin, ehe sie 1999 die Leitung des Bereichs Personal & Infrastruktur-Service bei Schwarzkopf in Hamburg übernahm. Damit stieg sie in den Henkel-Konzern ein, für den sie seitdem in verschiedenen Führungsfunktionen tätig ist. Seit 2011 leitet sie die Vorstandsressorts Personal und Infrastructure-Services. Dem Personalbereich steht sie bereits deutlich länger als ihre Vorgängerin Juliane Wiemerslage vor, für die 2009 schon nach einem Jahr in Düsseldorf Schluss war.

### Talente als Nachwuchsführungskräfte

Für Kathrin Menges stellt Talentmanagement einen umfassenden Ansatz dar. „Grundsätzlich bringt jeder unserer Mitarbeiter Talente und Kompetenzen mit“, so Menges. „Aber wir sprechen nicht in jedem Fall von Talent im Sinne des Talentmanagements, sondern definieren Talente als High Potentials, die eine besonders starke Leistung erbringen und in der Organisation mit Blick auf anspruchsvolle, weitergehende Positionen wachsen können.“ Diese Potenzialkandidaten braucht Henkel für Nachfolgeplanungen und entwickelt sie entsprechend. Damit gelingt es dem Konzern, den größten Teil der vakanten Führungspositionen intern zu besetzen.





© Henkel KGaA

**Kathrin Menges, Henkel KGaA.**

Doch beim Talentmanagement geht es Kathrin Menges nicht nur um High Potentials. „Für uns zählen die transparente Bewertung von Leistung und Potenzial jedes Mitarbeiters, das umfassende und offene Feedback und die gezielte Weiterentwicklung“, erläutert die Managerin. „Eine gute Feedbackkultur ist mir persönlich sehr wichtig, und jede Führungskraft trägt hier ein hohes Maß an Verantwortung.“ Deshalb fördert Henkel die Führungskompetenzen der Verantwortlichen.

Dabei verschiebt sich der Fokus auf die Führung internationaler und zunehmend virtuell arbeitender Teams, die in einem komplexen und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld tätig sind. Um Führungskräfte auf diese Herausforderung vorzubereiten, hat Henkel unter anderem zusammen mit der Harvard Business School in den USA das Leadership Forum organisiert. Das Konzept basiert auf dem Prinzip „Leaders teaching leaders“ und mündet in eine Lernplattform für Top-Führungskräfte. Bis zum Jahresende 2015 haben insgesamt rund 140 Top-Manager das Programm bei Henkel durchlaufen.

**Leadership im Fokus**

Um sich in den wichtigen Wachstumsmärkten möglichst gut aufzustellen, stärkt Henkel die eigenen lokalen Teams und deren Nachwuchsführungskräfte. Das EXCEED-Programm, ein neunmonatiges Förderprogramm für High Potentials aus den Wachstumsregionen, eröffnet den Teilnehmern den Zugang zu einem neuen Netzwerk. So konnten die bislang rund 200 Teilnehmer des EXCEED-Programms Kontakte für zukünftige Karriereschritte auch außerhalb des aktuellen Einsatzbereichs aufbauen. „Talentmanagement geht über die eigenen Bereichsgrenzen hinaus“, unterstreicht Kathrin Menges. „Jeder Vorgesetzte freut sich zwar, ein funktionierendes Team leiten zu dürfen, doch globales Talentmanagement bedeutet, neue Talente aufzunehmen und eigene Teammitglieder auch abzugeben. Wir entwickeln Talente für das Unternehmen und nicht für das eigene Team.“

Diesen Ansatz unterstreicht der Konzern durch sein global einheitliches Talentmanagement-System. Im Fokus des Managementansatzes steht der „Development Round Table“ (DRT). Einmal im Jahr werden dort alle 11.000 Führungskräfte des Konzerns sowie herausragende Talente aus dem Tarifbereich beurteilt. „Mit diesem weltweit standardisierten Verfahren können wir die Leistungen und das Entwicklungspotenzial unserer Führungskräfte in einem integrierten Prozess bewerten“, so Kathrin Menges. „Dadurch sind wir in der Lage, Talente mit hohem Entwicklungspotenzial zu erkennen und ihre Karrieren bei Henkel aktiv zu gestalten.“

Der Industriekonzern fordert seine Mitarbeiter inzwischen dazu auf, persönliche Vorstellungen von weiteren beruflichen Schritten selbständig zu formulieren. Das soll ihnen helfen, gut vorbereitet in die Feedbackgespräche und Dialoge mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten zu gehen und die persönlichen Interessen stärker vorzutragen. „Wir wollen so die individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter noch besser mit den Zielen des Unternehmens in Einklang bringen“, erklärt Kathrin Menges.

**Die besten Talente gewinnen**

Über zu wenige Bewerbungen kann sich Henkel nicht beklagen, doch der Konzern mischt mit im globalen Buhlen um die besten Talente weltweit. Die sollen über verschiedene Kanäle angesprochen und gewonnen werden. So feilt Henkel mit zahlreichen Aktivitäten und Initiativen am eigenen Image als attraktiver Arbeitgeber. Ein wichtiger Baustein sind dabei Veranstaltungen an Hochschulen. Daneben erweitern Kathrin Menges und ihr HR-Team die digitalen Möglichkeiten im Personalmarketing, bei der Rekrutierung von Talenten sowie in der Mitarbeiterentwicklung. Vor allem nutzt Henkel Social-Media-Kanäle, um mit potenziellen Bewerbern in einen kontinuierlichen Kontakt zu treten. Mit Erfolg: So stieg die Zahl der Fans und Follower der Social-Media-Karrierekanäle 2015 im Vorjahresvergleich um mehr als 20 Prozent. Und gerade berufliche Onlinenetze nutzt der Konzern für die Ansprache von Kandidaten, um spezialisierte Stellen auch extern zu besetzen.

„Wir beschäftigen uns sehr ernsthaft mit den Erwartungen der Millennials“, unterstreicht Kathrin Menges. „Der Wunsch nach Spaß an der Arbeit bereitet mir keine Sorge, denn Arbeit soll und muss Freude machen und Erfüllung bringen, nur dann ist jemand wirklich gut.“ Gleichzeitig wünschen sich viele jüngere Mitarbeiter einen flexiblen Arbeitsalltag, damit die Arbeit unabhängiger von Zeit und Ort wird. Das kommt der Unternehmenskultur von Henkel entgegen. Der Konzern möchte wegkommen von einer Präsenzkultur und sich hin zu einer ergebnisorientierten Leistungskultur bewegen. Die Verantwortlichen sind sich bewusst, dass Karrierewege in Zukunft anders aussehen werden, mit mehr Brüchen und Wendungen. Viele jüngere Mitarbeiter erwarten zudem häufigere Rückmeldungen über die formalen Feedbackprozesse hinaus. Hier ist Kathrin Menges erneut als Mittlerin zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gefordert.

<



# KONFERENZ

## **Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit Aktien: Erfolgsmodelle und politischer Handlungsbedarf**

**Praktische Herausforderungen, Lösungs-  
ansätze und Rahmenbedingungen der  
Mitarbeiteraktie**

**28. Juni 2016**

Deutsche Bank AG  
Taunusanlage 12  
60325 Frankfurt am Main

Supported by



GoingPublic  
Magazin

**U<sup>n</sup>EQUITY**  
communication

Frankfurter Allgemeine  
**Personaljournal**

COMP & BEN





© LafargeHolcim.

Caroline Luscombe, LafargeHolcim.

## LafargeHolcim

# Caroline Luscombe konsolidiert LafargeHolcim intern

Personalwechsel an der Spitze des Personalressorts beim französisch-Schweizer Zementriesen LafargeHolcim: Ab 1. Juli wird Caroline Luscombe in Zürich die Funktion des Head of Organization and Human Resources übernehmen und Mitglied der Konzernleitung sein. Sie folgt auf Jean-Jacques Gauthier, der bislang als Chief Integration Officer – Organization and Human Resources fungierte. Gauthier gibt seine Funktion in der Konzernleitung ab, da er ab 1. September 2016 neuer Country CEO Algerien für den Baustoffkonzern wird.

Caroline Luscombe kommt vom Schweizer Agrarkonzern Syngenta zu LafargeHolcim. Bei Syngenta war sie seit Januar 2010 Head of Human Resources und seit 2012 Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor hatte Luscombe diverse Führungsfunktionen im HR-Bereich in den Geschäftsbereichen Finance und Healthcare bei der GE-Gruppe sowie beim Spezialchemieunternehmen Laporte plc. inne. So war sie ab 2009 Head HR bei GE Capital Global Banking. Mit der Führungsposition bei LafargeHolcim wird Luscombe die Verantwortung für rund 100.000 Mitarbeiter weltweit innehaben, die aus den Unternehmensteilen Lafarge und Holcim stammen. Beide Unternehmen haben sich 2015 zusammengeschlossen. Zu Beginn des Fusionsprozesses 2014 haben beide Partner insgesamt noch rund 140.000 Mitarbeiter in die gemeinsame Gesellschaft eingebracht. In Zukunft wird die Zahl der Mitarbeiter voraussichtlich noch weiter abnehmen, denn der Zementriese trägt schwer an seinem Schuldenberg in Höhe von 18 Milliarden Schweizer Franken. Deshalb will sich die Konzernspitze perspektivisch von einigen Sparten und Landesgesellschaften trennen.

So könnte LafargeHolcim durch die Veräußerung von Geschäften in Indien und

anderen Märkten die Verschuldung bis Ende 2016 auf rund 13 Milliarden Schweizer Franken senken. Gerade in Indien leidet der Konzern unter dem Preisdruck auf dem Zementmarkt. Verkäufe würden den Personalbestand und die Personalkosten kräftig senken, denn mit über 36.000 Beschäftigten ist die Region Asien/Ozeanien das mit Abstand mitarbeiterstärkste Gebiet für den Baustoffhersteller. Mehr als ein Drittel der gesamten Mitarbeiter sitzt in dieser Region. Auch 2017 könnte die Restrukturierung fortgesetzt werden, um den Schuldenberg weiter abzutragen.

Caroline Luscombe wird sich an ihrer neuen Wirkungsstätte vor allem um den Abschluss der Transformation nach dem Merger kümmern müssen. Die lokalen HR-Teams wurden unmittelbar nach der Gründung des neuen Unternehmens direkt in die Gestaltung der Organisationsstruktur, in die Stellenbesetzung und die Auswahl der Personen eingebunden. Eine weitere Baustelle für die neue HR-Managerin ist die derzeitige Einführung eines zentralen Organisations- und Personalsystems im gesamten Konzern. Dadurch sollen Prozesse, Systeme, Vorgehensweisen und Praktiken weltweit vereinheitlicht und transparent werden.

Eine andere Herausforderung für Caroline Luscombe wird das neue Leistungsmanagementsystem, das LafargeHolcim zu Jahresbeginn eingeführt hat. Damit will der Konzern eine neue Unternehmenskultur verankern. Die Aspekte Gesundheit und Sicherheit, aber auch Leistungsorientierung zählen zu den Kernkoordinaten. Im Zusammenhang mit dem neuen Leistungsmanagementsystem lässt die Konzernleitung zudem vierteljährliche Führungsgespräche durchführen, in denen soziale und funktionale Kompetenzen sowie Leistungsmessung und Weiterentwicklung im Mittelpunkt stehen. <



© Klöckner &amp; Co SE.

**Angelika Kambeck,**  
Klöckner & Co SE.

## Klöckner & Co

# Kambeck schraubt Klöckner zur Handelsplattform um

Der Preiskampf in der Stahlbranche ist ein Verdrängungswettbewerb. Das spürt auch der Duisburger Stahlhandelskonzern Klöckner & Co und reagiert. Das Unternehmen hat zuletzt 16 der über 200 internationalen Standorte dichtgemacht und über 600 Stellen gestrichen. Allein in Frankreich sind elf Standorte betroffen. Auch die Dependance in China fällt dem Rotstift zum Opfer. Heute beschäftigt Klöckner & Co noch rund 9.200 Mitarbeiter und muss weiter sparen. So kündigte CEO Gisbert Rühl an, die Vorstandsebenen der Landesgesellschaften zu straffen. Auch soll der Einkauf zentralisiert werden. Gleichzeitig will Rühl Klöckner & Co zum „Amazon des Stahlhandels“ machen. Der Digitalisierungstochter kloeck-

neri mit Sitz in Berlin fällt dabei eine zentrale strategische Rolle zu, denn der Stahlhändler will seine Liefer- und Leistungsketten perspektivisch digitalisieren.

Dieser Umbau fordert auch HR heraus. Deshalb hat Rühl Angelika Kambeck ab Mitte Mai auf die neu geschaffene Position der Konzern-Personalleiterin befördert. Mit ihrem neuen Aufgabenzuschnitt soll die Diplom-Pädagogin HR zu einem strategischen Ressort weiterentwickeln sowie die operative Personalarbeit für die Managementebene 1 im Konzern betreuen. Angelika Kambeck ist seit Ende 2010 bei Klöckner & Co beschäftigt, zunächst als Head of Executive HR & Talent Management. Davor hat sie HR-Funktionen bei E.ON und Volkswagen bekleidet. <

## Saatchi & Saatchi Deutschland

# Caetano sucht kreative Köpfe

Die Kreativagentur Saatchi & Saatchi Deutschland holt mit Astrid Caetano eine Spezialistin für die Personalentwicklung an Bord. Die 45-Jährige übernimmt als HR-Direktorin das Ruder im Personalressort und steuert das Talentmanagement. Damit wird sie auch Mitglied des Managementteams und zeichnet für die Felder Unternehmenskultur, Fortbildung und Recruiting verantwortlich. Nach dem Abgang der ehemaligen Personalchefin Virginia Sras Anfang 2015 hatte zuletzt Christina Göthel von der B2B-Agentur Saatchi & Saatchi Pro das Recruiting interimsistisch geleitet.

Viel Zeit für die Eingewöhnung bleibt Astrid Caetano nicht, denn Saatchi & Saatchi ist nach dem Umzug von Frankfurt nach Düsseldorf und der Reduzierung auf zwei Standorte – Berlin ist der zweite – mit-

ten im Umbruch. Für Düsseldorf sucht die Agentur zurzeit mehr als 20 neue Mitarbeiter, nachdem ein großer Teil der zuletzt 40 Frankfurter Mitarbeiter den Umzug vom Main an den Rhein nicht mitgemacht hat. Die Konzentration auf zwei Standorte entspricht der internationalen Clusterstruktur der Saatchi & Saatchi-Gruppe. Auf Astrid Caetano kommt die Aufgabe zu, die neue Struktur in Deutschland mit einer Unternehmenskultur und mit neuen kreativen Köpfen zu füllen. Vor ihrem Wechsel war Caetano als systemischer Coach, Managementtrainerin und Beraterin aktiv. Länger zurück liegt ihr Engagement für große Network-Agenturen im Düsseldorfer Raum. So war sie bei Grey Worldwide tätig. 2012 wechselte sie in das Führungsteam von McCann Erickson. <



© Saatchi &amp; Saatchi Germany.

**Astrid Caetano, Saatchi & Saatchi**  
Germany.



Dr. Annette Sättele ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Rittershaus Rechtsanwälte in Mannheim.

© Rittershaus.

## Mindestlohn

# Ist das Mindestlohngesetz doch nicht so übel?



Am 25. Mai 2016 hat das Bundesarbeitsgericht eine erste Entscheidung (Az. 5 AZR 135/16, vorliegend als Pressemitteilung) zum Mindestlohngesetz (MiLoG) getroffen. Danach soll es bei Einhaltung bestimmter Voraussetzungen zulässig sein, Sonderzahlungen auf den Mindestlohnanspruch des Arbeitnehmers anzurechnen.

Von Dr. Annette Sättele

In dem zu entscheidenden Fall war eine Arbeitnehmerin nicht damit einverstanden, dass sie aufgrund einer zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geschlossenen Betriebsvereinbarung seit der Einführung des Mindestlohngesetzes keine zusätzlichen Vergütungen mehr erhielt. Aufgrund der Betriebsvereinbarung zahlte der Arbeitgeber das im Arbeitsvertrag vereinbarte Urlaubs- und Weihnachtsgeld monatlich mit einem Zwölftel aus. Diese monatliche Zahlung rechnete er in das Gehalt ein und gelangte so zu dem Ergebnis, dass die sich hieraus ergebende Gehaltssumme den Mindestlohnanspruch erfüllte. Die Mitarbeiterin wollte jedoch 8,50 Euro pro Stunde zusätzlich der Sonderzahlungen und klagte dies neben weiteren Zuschlägen ein. Das Bundesarbeitsgericht gab dem Arbeit-

geber recht. Sonderzahlungen können demnach auf den Mindestlohn angerechnet werden.

Welche Auswirkungen wird dieses Urteil voraussichtlich auf die Praxis haben? Es war umstritten, welche Zahlungen des Arbeitgebers auf den Mindestlohn angerechnet werden dürfen. Das Urteil vom 25. Mai 2016 bekräftigt die bisher verbreitete Meinung, dass die Entgeltleistungen auf den Mindestlohn anrechenbar sind, die die normale Arbeitsleistung vergüten, nicht hingegen die Zahlungen, die eine Arbeitgeberleistung für ein Mehr darstellen.

Hieraus folgt aber auch, dass nicht jede Urlaubs- und Weihnachtsgeldzahlung auf den Mindestlohn angerechnet werden kann. Viele Arbeitgeber wollen Urlaubs- und Weihnachtsgeld nur sol-

chen Arbeitnehmern zahlen, die auch über den Auszahlungszeitpunkt hinaus im Arbeitsverhältnis verbleiben. Es werden sogenannte Stichtagsklauseln – Voraussetzung ungekündigter Bestand des Arbeitsverhältnisses im Zahlungszeitpunkt – oder Rückzahlungsklauseln – Verpflichtung zur Rückzahlung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses innerhalb einer bestimmten Frist – vereinbart. Stichtagsklauseln sind nach der neueren Rechtsprechung nur zulässig, wenn der Zweck der Leistung die Honorierung der Betriebstreue ist. Dies bedeutet, dass Urlaubs- und Weihnachtsgeld, wenn Stichtags- oder Rückzahlungsklauseln im Arbeitsvertrag vorgesehen sind, gerade nicht die Arbeitsleistung honorieren. Ebenso soll dies nicht gegeben sein, wenn der Arbeitsvertrag eine Widerrufs- →



möglichkeit vorsieht oder der Zweck, insbesondere des Urlaubsgeldes, ist, besondere Aufwendungen des Mitarbeiters zu kompensieren.

Wird das Weihnachts- und Urlaubsgeld zudem jährlich ausgezahlt, ist fraglich, ob eine Anrechnung durch Umrechnung auf zwölf Monate erfolgen kann. In dem vom Bundesarbeitsgericht zu entscheidenden Fall hatte der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat mit Wirkung zum 1. Januar 2015 die Auszahlung pro Monat mit einem Zwölftel vereinbart. Somit war eine Einbeziehung pro Monat möglich. Dies ist bei einer jährlichen Auszahlung gerade nicht geklärt, da die §§ 2 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2, 20 MiLoG vorsehen, dass der Mindestlohn dem Arbeitnehmer spätestens am Ende des Folgemonats zur Verfügung stehen muss. Dies ist bezüglich jährlicher Zahlungen gerade nicht der Fall.

Sollte der Arbeitsvertrag eine Zahlung zur Honorierung der Betriebstreue oder

eine jährliche Auszahlung vorsehen, ist zu überlegen, ob dies zumindest bei solchen Arbeitnehmern geändert werden sollte, die einen geringen Lohn verdienen, der jetzt mindestens 8,50 Euro beträgt, aber möglicherweise einen zukünftig angehobenen Mindestlohn unterschreiten könnte. Dann muss der Arbeitsvertrag deutlich machen, dass die Zahlungen anteilig monatlich erfolgen und auch eine Gegenleistung für die Arbeitsleistung darstellen. Bei Arbeitnehmern, die ein Gehalt deutlich oberhalb des gesetzlichen Mindestlohns verdienen, sollte eine solche Änderung gut überdacht werden, da bei diesen eine Stichtags- oder Rückzahlungsklausel für den Arbeitgeber im Einzelfall eine größere Bedeutung haben könnte.

Besteht im Unternehmen ein Betriebsrat, sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates zu wahren. Dass ein Betriebsrat eine Differenzierung zwi-

schen Arbeitnehmern unterschiedlicher Lohngruppen akzeptieren wird und sich überhaupt mit einer Änderung einer etwaig bereits bestehenden Betriebsvereinbarung einverstanden erklären würde, erscheint fraglich. Ebenso sind etwaig geltende tarifliche Regelungen bei geplanten Änderungen zu beachten.

Abzuwarten bleibt, ob das Urteil des Bundesarbeitsgerichtes aufgrund der Befassung mit weiteren Zuschlägen künftig auch dazu führen wird, dass vorhandene Diskrepanzen zwischen der bisherigen Rechtsprechung und der Praxis des das Gesetz überprüfenden Zolls beseitigt werden. Diese unterschiedliche Handhabung stellt nämlich für Arbeitgeber – ungeachtet des Risikos etwaiger Zahlungsansprüche der Arbeitnehmer – ein erhebliches Risiko dar, da sie nicht absehen können, ob und wann eine bußgeldbewehrte Ordnungswidrigkeit vorliegt. <

ANZEIGE

## Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2016

Das Standardwerk für die Mobilität in  
Unternehmen und Behörden.

Die Vielfalt der Mobilitätslösungen stellt privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Behörden vor neue Aufgaben und zusätzlichen administrativen Aufwand. Hier deckt der „Ratgeber Dienstwagen- und Mobilitätsmanagement 2016“ in seiner neuen Ausgabe den Bedarf an aktuellen und verlässlichen Informationen rund um den Dienstwagen und die betriebliche Mobilität ab. Das kompakte Nachschlagewerk spricht sowohl die Fachleute in den Betrieben als auch Dienstwagennutzer an. Kernthemen wie das Fuhrparkmanagement, die Finanzierung von Dienstwagen, die Car-Policy sowie die steuerliche und bilanzielle Handhabung stehen im Mittelpunkt dieses Buches.

Herausgeber: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag, Dataforce, Ebner Stolz, EcoLibro,  
LeasePlan Deutschland, Volkswagen Automobile Stuttgart  
168 Seiten, 29,90 Euro  
ISBN-13: 978-3-945999-22-6  
Direkt bestellbar unter: [www.frankfurt-bm.com/publikationen/  
katalog/ratgeber-dienstwagen-und-mobilitaetsmanagement-2016](http://www.frankfurt-bm.com/publikationen/katalog/ratgeber-dienstwagen-und-mobilitaetsmanagement-2016)



## Fraunhofer IAO

# Wie der IT-Arbeitsplatz der Zukunft aussieht

Die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt schreitet in rasantem Tempo voran. Doch PC-Arbeitsplätze haben sich im vergangenen Vierteljahrhundert kaum gewandelt. Das wird sich bald ändern.

Von Dr. Matthias Bues

Informationen werden immer subtiler verknüpft und sind schneller und von fast überall aus zugänglich. Auch am IT-Arbeitsplatz werden zunehmend Tätigkeiten automatisiert, so dass wir uns auf das Wesentliche konzentrieren können. Gleichzeitig werden die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, an und mit denen wir arbeiten, immer komplexer.

Einige Trends werden den IT-Arbeitsplatz der Zukunft prägen. Zeitliche und örtliche Flexibilität, von der Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen profitieren können, wird an Relevanz gewinnen. In erster Linie bedeutet das einen wachsenden Anteil an Arbeit im Mobile oder Home-Office – prinzipiell überall möglich, wo es schnelles Internet gibt.

Mindestens genauso wichtig sind Interfaces, die erst den Zugang zur vernetzten Welt ermöglichen, also die Mensch-Computer-Schnittstellen in Form von Software und die Geräte, die wir dafür einsetzen. Am meisten verändert hat sich durch Tablets und Smartphones, durch die Touch-Interaktion zum Standard wurde. Deren mehr oder weniger kleine Displays sind der Preis, den die Nutzer – schon allein wegen der Mobilität – gerne zahlen.

Schauen wir aber auf unsere PC-Arbeitsplätze, dann hat sich in den vergangenen 25 Jahren nicht viel verändert. Damals wie heute haben wir dort meist einen Bildschirm, eine Tastatur und eine Maus, immer öfter auch einen zweiten



© Uwe Völkner | FOX.

Vom Schreibtisch zur digitalen Arbeitsfläche.

Bildschirm. Für unsere heutige Arbeitsweise reicht das aber längst nicht mehr aus: Wir arbeiten meist mit vielen Apps gleichzeitig – Spreadsheet, Textverarbeitung, Mail-Client, Webbrowser, Video-Konferenz und viele mehr – und wechseln entsprechend oft mit ALT+TAB zwischen diesen hin und her. Das bedeutet jedes Mal auch einen Kontextwechsel im Kopf. Ein größerer Bildschirm oder gar zwei Bildschirme verbessern zwar die Situation, sind aber erst ein Anfang.

Die heutigen Windows- und MacOS-Oberflächen basieren nach wie vor auf einem Konzept, das – in einst bahnbrechender Forschungsarbeit – bereits in den siebziger Jahren am Xerox PARC in den USA entstand. Schon damals hat man den realen Schreibtisch zum Vorbild genommen und ihn im Rahmen der damaligen technischen Möglichkeiten in einer stark abstrahierten und verdichteten Form im

Computer abzubilden versucht. Die Möglichkeiten sind heute freilich anders: Große, hochauflösende Displays sind kostengünstig verfügbar, Interaktionstechniken wie Touch, Stifte und Gesten ergänzen oder ersetzen die klassische Maus.

Damit können wir den Desktop wörtlich nehmen und den ganzen Tisch zu einer digitalen Arbeitsfläche machen, auf der die Programme und Dokumente, mit denen wir arbeiten, genauso ausgebreitet werden können wie Papier auf dem Schreibtisch. Ein solcher Extended WorkDesk schränkt den Nutzer nicht mehr durch die Randbedingungen der Interaktionstechnik ein. Stattdessen findet sich der individuelle Workflow auf der digitalen Arbeitsfläche wieder. Mobilgeräte werden dabei nahtlos eingebunden. Tablet, Smartphone und Laptop werden zu Teilen der digitalen Arbeitsfläche, der Übergang zwischen mobiler und ortsfester Arbeit ist fließend. →





© Uwe Völkner | FOX

**Dr. Matthias Bues ist Leiter des Teams Visual Technologies am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IA0.**

Auch in der Teamarbeit und im Meeting stehen ähnliche Entwicklungen vor der Tür: Statt Beamer oder Flachdisplay an der Wand wird zukünftig der ganze Konferenz Tisch zu einer digitalen Arbeitsfläche. Die Arbeitssituation kann sich dadurch wandeln von der klassischen Sprecher-Zuhörer-Situation zu einem Gegenüber aller Teilnehmer. Auf dem Tisch können Pläne, Spreadsheets und Zeichnungen so ausgebreitet werden wie bisher Papier. Ebenso wie am Extended WorkDesk kann man nun direkt in den Dokumenten arbeiten – mit Stift, Touch und Tastatur, je nach Präferenz der Nutzer. Projektionstechnik und kamerabasierte Interaktion ermöglichen es, den Tisch frei von Technik zu halten. Dieser wird erst zum Leben erweckt, wenn die Nutzer es wollen.

Solche Konzepte für die individuelle Arbeit und die Teamarbeit werden am Fraunhofer IA0 entwickelt und in Prototypen umgesetzt. Dabei ist die reine Hardware

nur ein, wenn auch ein wichtiger Teil. Erst die User-Interfaces und deren Umsetzung in Software lassen die gesamte neue Technik zu neuen Arbeitsumgebungen werden. In diesen sollten die Nutzer möglichst viel vertraute Funktionalität wiederfinden und die neuen Möglichkeiten erkunden können. Auch das innovativste User-Interface darf kein Zwang, sondern muss vielmehr ein Angebot sein.

Noch weiter in die Zukunft geschaut, werden wir vielleicht gar keine Displays auf Tischen oder Wänden mehr brauchen. Die mit dem derzeitigen Trend Virtual und Augmented Reality entstehenden Datenbrillen könnten es eines Tages ermöglichen, nicht nur 3-D-Welten, sondern auch unsere alltäglichen Texte und Zahlenwerke den Nutzern quasi direkt vor Augen zu führen. Die Meta 2 vom gleichnamigen Hersteller und die Microsoft HoloLens zeigen bereits heute, wie das einmal aussehen könnte. <

ANZEIGE

**JAAAAAAA! Wir haben den Titel!**

Wir sind zwar nicht Europameister, aber Rosenberger & Partner wurde von der Wirtschaftszeitschrift BRAND EINS als „Beste Berater 2016“ in den Kategorien „Organisation“ und „Human Resources/Coaching“ ausgezeichnet. Wir danken unseren Klienten und Kollegen für ihre Empfehlungen und wünschen allen eine spannende Fußball-Europameisterschaft.

[www.rosenberger-beratung.de](http://www.rosenberger-beratung.de)

**Rosenberger & Partner**  
Berater für Organisationsentwicklung



## Jobverlust bei Top-Managern

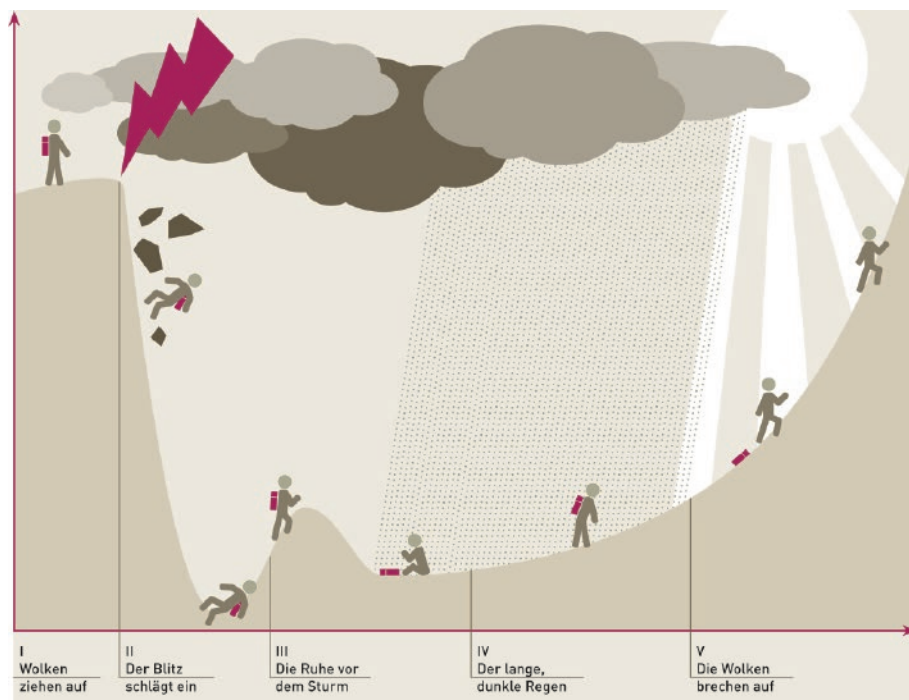
# Ausgebremst auf der Überholspur

Top-Manager sind es gewohnt, die großen Räder der Wirtschaft zu drehen und die Zügel fest in der Hand zu haben. Doch ein ungewollter Jobverlust stürzt manchen in eine schwere persönliche Krise.

Von Claus Verfürth

Selbst der Gedanke, den aktuellen Posten einmal räumen zu müssen, bereitet vielen Top-Managern keine schlaflosen Nächte. Sie gehen davon aus, dass sie in ihrem Unternehmen wie auch in Bezug auf ihre persönliche Entwicklung alles im Griff haben und dass im Zweifelsfall andere Arbeitgeber bereits auf sie warten. Doch tritt tatsächlich der Fall ein, dass sie ihre Position verlieren, sieht die Realität ganz anders aus. Wie Top-Manager die Krise erleben und bewältigen, hat The Boardroom in Kooperation mit der Hochschule Fresenius und der HPO Research Group in einer Studie untersucht. Das Ergebnis: Die Verläufe solcher Umbrüche ähneln einem Gewitter. Wie ein Wanderer in luftiger Höhe wird auch der Top-Manager in der Regel von dem Unwetter überrascht. Bis sich die dunklen Wolken verziehen, legt er einen kurvenreichen Weg zurück. Doch die Anstrengungen lohnen sich, denn am Ende finden die meisten Manager eine neue berufliche Aufgabe, die ihren persönlichen Wünschen und Zielen sogar eher entspricht.

Viele Top-Manager berichten, dass sie die Trennung wie ein Blitz aus heiterem Himmel getroffen habe. Der Schock erwischt den Top-Manager hart und lässt ihn buchstäblich aus großer Höhe abstürzen. Besonders schmerzhaft trifft es die, die sich hauptsächlich oder ausschließlich über ihren Beruf bzw. ihre Position definieren und ihr Selbstwertgefühl fast ausschließlich darauf stützen. Diese Einstellung ist bei Top-Managern üblich, da der Job einen sehr großen Teil ihres Lebens einnimmt und auch das Privatleben prägt. Eine überraschend negative berufliche Veränderung verletzt ihr Selbstbewusstsein und erzeugt oft ein Gefühl der Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit.



© von Rundstedt.

Dennoch gelingt es vielen Betroffenen relativ schnell, nach einem Absturz wieder aufzustehen und auf den eingeschlagenen Weg zurückzukehren. Sie motivieren sich durch ihre bisherige Erfolgsgeschichte und machen sich diszipliniert auf die Suche nach einer neuen Position. Doch dabei erleben viele einen neuen Rückschlag, wenn sich die Überzeugung, dass andere Unternehmen auf sie gewartet hätten, als Illusion erweist. Den einstigen Top-Managern wird zudem bewusst, dass viele bestehende Kontakte an die bisherige Position, aber nicht an die Person geknüpft sind. Deshalb beobachten sie, dass sich Beziehungen nach dem Ausscheiden aus einem Unternehmen zunehmend auflösen. Das kann zu Existenzängsten führen – besonders dann, wenn das Managergehalt zuvor eine ganze Familie versorgt hat und keine ausreichenden Rücklagen vorhanden sind.

### Der lange dunkle Regen

Es nagt schwer am Selbstbild von Managern, wenn sie in der Situation sind, sich um eine neue Position bemühen und somit aus einer vermeintlich schwachen Position heraus agieren zu müssen. Bei vielen liegt die letzte Bewerbung viele Jahre zurück, denn sie waren zuletzt immer die Umworbene, denen andere Positionen auf dem Silbertablett präsentiert wurden. In dieser Phase ist der Austausch mit externen Ratgebern wichtig. Wie zuvor im Joballtag sollten Top-Manager den neuen Abschnitt ihrer Berufsbiographie strategisch planen und wohlüberlegt umsetzen. Wichtig ist, nicht in blinden Aktionismus zu verfallen und sich dadurch im schlimmsten Fall Chancen zu verbauen.

Top-Manager sollten für sich klären:

- > Was will ich?
- > Was kann ich?





© von Rundstedt

**Claus Verfürth ist Managing Director bei The Boardroom.**

- > Was macht mich einzigartig?
- > Wo kann ich meine Kompetenzen, Ziele und Eigenschaften verkaufen?

Indem sie diese Fragen beantworten – allein oder gemeinsam mit einem neutralen Sparringspartner auf Augenhöhe –, können die Betroffenen neue Einsatzbereiche finden und ihre persönliche Marketingstrategie für die Jobsuche ableiten. Ein weiterer Vorteil der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit ist, dass sich ehemalige Top-Manager zunehmend nicht mehr nur über ihren beruflichen Status definieren, sondern auch über Aspekte wie Familie, Engagements in Vereinen oder Ehrenämter, die Identität für sie selbst stiften. Diese Selbstkomplexität stärkt das Selbstbewusstsein der Suchenden und öffnet den Blick für Betätigungsfelder und Kontakte außerhalb bekannter Kreise. Besonders über Kontakte auf ähnlichen Hierarchieebenen – in anderen Unternehmen oder Branchen – er-

fahren sie die meisten Informationen über relevante Entwicklungen und Vakanzen.

#### Die Wolken brechen auf

Durch die Besinnung auf eigene Werte und Ziele gelingt es den Betroffenen, berufliche Umbrüche konstruktiv zu bewältigen und in einer neuen Position durchzustarten. Laut der Studie geben über 80 Prozent der Befragten an, mehr Spaß und Freizeit zu haben und Aufgaben zu bearbeiten, die stärker ihrer Persönlichkeit entsprechen. So kommt es auch, dass sich bei fast 90 Prozent der Betroffenen die privaten Beziehungen verbessern. Es zeigt sich, dass unerwartete Umbrüche Top-Manager zunächst vor scheinbar unüberwindbare Probleme stellen können, doch im Rückblick überwiegen häufig die Vorteile, die der Wandel mit sich gebracht hat. Weitere Informationen und Empfehlungen gibt es im Whitepaper zur Studie unter [www.theboardroom.de/wissen](http://www.theboardroom.de/wissen). <

ANZEIGE



# SIE SUCHEN WIR FINDEN

**Der Partner** für Ihren weltweiten Personalbedarf in der Finanzabteilung

HIER INFORMIEREN >>

[www.financepeoplesolutions.com](http://www.financepeoplesolutions.com)

**FINANCE People Solutions** ist das Beratungsunternehmen in Deutschland für Direct Search und Interim Management rund um den CFO.

**Wir wissen**, wie wichtig es ist, Schlüsselpositionen in der Finanzabteilung schnell und passgenau zu besetzen. Und wie schwierig.

**Am Anfang** steht bei uns daher immer der partnerschaftliche Dialog. Sprechen Sie uns an!

**fps FINANCE**  
finance people solutions



Martin Ford ist der Gründer einer Softwareentwicklungsfirma aus dem Silicon Valley.

© PLASSEN Verlag.



© PLASSEN Verlag.

## Rezension

# Kollege Roboter, bitte übernehmen Sie!

Schöne neue Arbeitswelt ohne menschliche Arbeit? Martin Ford zeichnet ein kritisches Zukunftsszenario.

Der Kulmbacher PLASSEN Verlag hat sich auf „populäre Sachbücher zu spannenden, aktuellen Themen“ spezialisiert. So zählen Bücher des Survival-Experten Bear Grylls zum Verlagsprogramm. Einen „Survival-Guide fürs Leben“ wünscht sich sicher mancher Leser nach der Lektüre des neuen Titels „Aufstieg der Roboter“ von Martin Ford. Der Autor, Gründer einer Softwarefirma im Silicon Valley, entwirft auf 368 Seiten ein faszinierendes, aber auch düsteres Zukunftsszenario für die Folgen des technischen Fortschritts für die Arbeitswelt. Im Mittelpunkt stehen disruptive Innovationen in IT und Automation, die für das bisherige Arbeitsleben einen Wendepunkt bedeuten. Die technologischen Anwendungen der Zukunft werden, so Ford, die Wirtschaft umwälzen und Arbeitsplätze in großem Umfang vernichten.

Dieser Umbruch wird laut Ford nicht in allen Sektoren einheitlich und vorhersehbar verlaufen. Gerade die Hochschulbildung und das Gesundheitswesen erweisen sich bislang gegenüber der anlaufenden technologischen Umwälzung als weitgehend resistent. Doch auch in diesen Bereichen erwartet Ford, dass menschliche Arbeit in den kommenden Jahren in starkem Maße durch Roboter und Automation ersetzt wird. Dem gerne ins Spiel gebrachten Gegenargument, der rückläufige Bedarf an menschlicher Arbeit käme der demographischen Entwicklung und ihren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt entgegen, widerspricht Ford entschieden. Er erwartet infolge der Invasion der Roboter dramatische soziale Auswirkungen, ein stark zunehmendes Ungleichgewicht innerhalb der Gesell-

schaft und vor allem einen kaum bezifferbaren Verlust von Arbeitsplätzen.

Anschaulich und in flüssigem Sprachstil skizziert Martin Ford anhand zahlreicher Praxisbeispiele, wie die Automatisierung Branchen und Märkte grundlegend verändert. Am Ende überwiegt beim Autor die Skepsis. Ford erwartet, dass die neuen technischen Möglichkeiten weniger die Menschen bei ihrer Arbeit unterstützen. Vielmehr könnten sich große Teile der heute berufstätigen Bevölkerung langfristig in kargen Lebensverhältnissen wiederfinden. Sein Buch warnt eindringlich davor, dass das soziale Gleichgewicht in den westlichen Gesellschaften, vor allem in den USA, zu kippen droht, wenn die Regierungen nicht rechtzeitig gegensteuern.

<

info@faz-personaljournal.de





HR-Themen stehen in vielen Unternehmen zur Diskussion.

© Jacob Ammentorp Lund/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Nachrichten, Daten und Fakten aus der HR-Welt

### Mehr Schnelligkeit und Qualität im Recruiting

Komplexere Einstellungsanforderungen erschweren Recruitingprozesse und -entscheidungen. Dadurch beträgt die durchschnittliche Dauer für die Besetzung einer Position 63 Werktage – 21 Tage mehr als vor fünf Jahren. Folglich steigt das Risiko für Unternehmen, Talente zu verlieren. Durch verlorene Produktivität und zusätzlichen Rekrutierungsaufwand fallen Kosten von durchschnittlich 8,5 Millionen US-Dollar pro 1.000 offene Stellen an. Zu diesen Ergebnissen kommt das „CEB 2015 Recruiting Efficiency Audit“ auf der Basis der Befragung von 432 Recruitern. Um die Dauer bis zur Stellenbesetzung bei gleicher Qualität zu verkürzen, sollten Betriebe den Einstellungsworkflow optimieren, indem sie Recruitingressourcen neu ausrichten und Ineffizienzen beseitigen.

### Wer bekommt Urlaubsgeld?

41 Prozent der Beschäftigten in Deutschland erhalten von ihrem Arbeitgeber ein

Urlaubsgeld. Das ergibt eine Onlineumfrage von [www.lohnspiegel.de](http://www.lohnspiegel.de), an der sich rund 6.400 Beschäftigte beteiligt haben. Beschäftigte mit Tarifbindung erhalten zu 61 Prozent ein Urlaubsgeld, Beschäftigte ohne Tarifbindung nur zu 32 Prozent. Ein Gefälle besteht auch zwischen West- und Ostdeutschland, großen und kleinen Betrieben sowie Männern und Frauen.

### Teilnahme an der Marburger Coaching-Studie

In Kooperation mit dem „F.A.Z.-Personaljournal“ führt Prof. Dr. Stephan von der Universität Marburg die 4. Marburger Coaching-Studie durch. Die Studie befragt Personalverantwortliche sowie Coaches zur Entwicklung des Marktes und leistet einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der Branche. Unter dem folgenden Link können Sie sich an der Studie beteiligen und Ihren Beitrag zu mehr Markttransparenz leisten: [www.marburgercoachingstudie.de](http://www.marburgercoachingstudie.de).



**Rosenberger&Partner**  
Berater für Organisationsentwicklung

VON RUNDSTEDT

### Das Konzept der „Strategischen Partnerschaft“

Die Strategischen Partner des „F.A.Z.-Personaljournal“ repräsentieren die Berater der HR-Verantwortlichen in Unternehmen. Als Markenanbieter zählen sie zu den führenden Adressen in ihren jeweiligen Märkten. Sie unterstützen das „F.A.Z.-Personaljournal“ vor allem fachlich und mit ihren Netzwerken. Zudem tragen die Partner – neben vielen anderen Marktteilnehmern – maßgeblich als Werbekunden zum Erfolg des Portals des „F.A.Z.-Personaljournal“ bei. Alle Strategischen Partner respektieren ohne Einschränkungen die Unabhängigkeit der Redaktion und tragen durch ihre Unterstützung zu deren nachhaltiger Sicherung bei.