



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2020

Page	Topic
<i>03</i>	[JP: This article is only in Japanese] 人材コンサルティングの役割 —ドイツの労働市場1—
<i>05</i>	[DE] Agiles Arbeiten: Von Mitarbeitern erwünscht – aber nur selten ermöglicht
<i>07</i>	[DE] Fachkräftemangel, Digitalisierung und Diversität - Chancen für die Bauindustrie
<i>09</i>	[DE] Der Kienbaum Podcast
<i>10</i>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<i>11</i>	Contacts



(This article is only in Japanese)

人材コンサルティングの役割 —ドイツの労働市場1—

キーンバウムジャパンの金子周平による日本人材ニュースOnlineへの寄稿

ドイツで新たに従業員を採用する際には、まずはドイツの労働市場について理解する必要がある。今回は、簡単なながらもドイツの労働市場の特徴を考察する。

欧州経済をけん引するドイツは、**Albert (1991)**や**Dore (2000)**が指摘するように、アングロサクソン諸国の自由な市場経済に対して、日本と同じようにコーディネートされた市場の代表格に位置づけられる。とりわけドイツでは、企業の協力と社会制度によって人々が職を取得できるよう整備されてきた。

手工業の徒弟制度の影響のもと、現場での実践と学校での理論の二元的学習を行うことで、一つの専門の「職」における職業資格を形成し、それを社会的に認めていくという制度を、ドイツ企業は利用してきた。市場の変化に応じて新しい職種の需要が生じたとき、ドイツはその需要に応えられる職をつくり、その職に対応した教育及び資格を整備していった。結果として、手工業における技能職だけでなく、企業内の技術職や営業職、事務職、管理職などのホワイトカラーの職種にまで養成システムが構築された。さらに、この二元的な職業取得メカニズムは高等教育レベルの職にまで及び、デュアルシステムの制度

によって養成ルートが確立されている。「職」とその教育及び職業制度がドイツでは社会、経済、企業の基盤を形成しているのである。
(田中 2009)

デュアルシステムによって、現場職種から商業系・技術系などのホワイトカラー職種に上昇する可能性が開かれているが、ホワイトカラー職種における商業系と技術系との間は切り離されている。商業系から技術系に移ることは考えられず、その反対も同様に、管理職に就く場合も、商業系であれば商業系の管理職、技術系であれば技術系管理職として位置づけられることが多い。つまり、職種の専門性が、個人の職業人生を規定するのである。しかし、職務においては濱口 (2018) が「雇用契約書に職務等を明記して仕事の範囲が決められるが、詳細な規定はなく、記載された職務の範囲内で上司が部下の職務を柔軟に変更することもある」としているように、細かい業務については厳格に規定されているわけではないが、職務の範囲が雇用契約で明確に決められていることがドイツの特徴として捉えることができる。

ドイツの労働市場は、職業社会によって支えられている点だけにな

く、ドイツでは産業レベルで締結される産別協約が、当該産業における労働条件を定立している点にも特徴を見出すことができる。ドイツでは伝統的に産業別に組織された使用者団体と労働組合が協約システムの中核的な役割を果たしてきたのである。次回は今回に続き、ドイツの労働市場の特徴について考察する。

日本人材ニュース

人材採用と人材育成の人事専門誌。企業の人材採用、人材育成・研修、組織、人事に関する情報を届ける人事専門誌。人材マネジメントの最新動向や人材サービスの有効な活用方法の情報が揃っている。

<http://jinzainews.net/>

日本人材ニュースONLINE記載の金子周平の記事はこちらのリンクをご参照ください。

<https://member.jinzainews.net/release/index/50180d5f9aae7ff0b6b1ab9c120d3569>

出典: Kienbaum Japan

Kienbaum



Agiles Arbeiten: Von Mitarbeitern erwünscht – aber nur selten ermöglicht

Gemeinsame Studie von StepStone und Kienbaum zu Agilität in Unternehmen

Kurze Updates statt stundenlanger Meetings oder schnelle mündliche Absprachen statt einer Flut an E-Mails: Auf der Suche nach neuen Modellen der Zusammenarbeit gilt agiles Arbeiten häufig als zukunfts-trächtige Lösung. Gemeint ist: Vermeintlich veraltete Strukturen und starre Hierarchien werden durch ein dynamisches Arbeitsumfeld ersetzt, in dem Mitarbeiter mehr Verantwortung erhalten und in Teams häufiger und schneller eigenständige Entscheidungen treffen. Aber wie sehr ist agiles Arbeiten in Deutschlands Unternehmen überhaupt verbreitet? Die Online-Jobplattform StepStone und das Kienbaum Institut @ ISM, die Forschungseinrichtung des Beratungsunternehmens Kienbaum, sind dieser Frage in einer Studie unter 10.000 Fach- und Führungskräften nachgegangen. Das Ergebnis: Nicht einmal zehn Prozent der Unternehmen arbeiten agil. Und das, obwohl jeder dritte Beschäftigte dies gerne möchte und eine deutliche Mehrheit agilen Arbeitsweisen offen gegenübersteht.

Mitarbeiter wollen Verantwortung übernehmen

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Je agiler die Strukturen sind, desto

innovativer und leistungsfähiger nehmen sich Unternehmen wahr. Eine Grundvoraussetzung solcher Strukturen ist es, starre Hierarchien aufzubrechen, um Mitarbeitern insgesamt mehr Verantwortung zu übertragen. 61 Prozent aller befragten Fachkräfte wünschen sich genau diese flachen Hierarchien, die allerdings laut den Beschäftigten in Zweidrittel der Unternehmen keine Realität sind. Ein ähnliches Ergebnis gibt es bei der Frage, wie sehr Fachkräfte auch ohne Führungsverantwortung eigenständig Entscheidungen treffen können: Nur gut jeder Vierte erhält diese Möglichkeit. Dasselbe gilt für das Erleben einer offenen Fehlerkultur. Zudem werden lediglich 16 Prozent der Mitarbeiter dazu ermutigt, neue Ideen auszuprobieren. „Wenn allein eine kleine Anzahl an Vorgesetzten Entscheidungen für die Mehrheit der Mitarbeiter trifft, macht das ein Unternehmen nicht nur langsam, sondern es gefährdet oft auch den Erfolg“, sagt StepStone Geschäftsführer Dr. Sebastian Dettmers. „Unternehmen können den Anforderungen der Digitalisierung nur dann gerecht werden, wenn sie Ziele klar kommunizieren und ihren Mitarbeitern das Vertrauen entgegenbringen, Mittel und Wege selbst zu wählen, um die Ziele zu

erreichen. Dabei ist klar: Solche Prozesse nachhaltig zu verändern, braucht Zeit und passiert nicht über Nacht.“

Führungskräfte haben andere Wahrnehmung als ihre Mitarbeiter

Geht es um agile Strukturen und Arbeitsmethoden, haben Führungskräfte im Vergleich zu Fachkräften eine teils völlig andere Wahrnehmung: Lediglich 14 Prozent aller befragten Vorgesetzten gaben an, ihre Mitarbeiter bei Entscheidungsfindungen außen vorzulassen. Auch mit Blick darauf, Anreize für die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen zu schaffen, fällt die Bewertung der Führungskräfte anders aus – 71 Prozent sagen, sie motivieren ihre Mitarbeiter aktiv, neue Ideen auszuprobieren. Über 60 Prozent machen ihren Mitarbeitern laut eigener Aussage klar, dass Fehler ein hohes Lernpotential haben. „Die Ergebnisse unterstreichen, dass agiles Arbeiten in Deutschlands Unternehmen noch nicht vollständig zum Arbeitsalltag gehört“, sagt Dr. Walter Jochmann, Geschäftsführer bei Kienbaum. „Besonders Führungskräfte sind in der Pflicht, mehr eigenständiges Arbeiten und damit auch eine Fehlerkultur zuzulassen. Nur so können Unternehmen dynamischer auf ständige Veränderungen im Markt reagieren.“

Über die Studie „Agile Unternehmen – Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt?“

In dieser Studie untersuchen die Managementberatung Kienbaum und die Online-Jobplattform StepStone den Veränderungsgrad von Unternehmensstrukturen und die Bedeutung von Agilität im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt. Für die Studie haben StepStone und Kienbaum im ersten Quartal 2019 eine Online-Befragung durchgeführt, an der rund 10.000 Fach- und Führungskräfte teilgenommen haben.

Über StepStone

Mit StepStone finden Menschen ihren Traumjob. StepStone beschäftigt mehr als 3.000 Mitarbeiter und betreibt neben www.stepstone.de Online-Jobplattformen in weiteren Ländern. Das 1996 gegründete Unternehmen ist eine Tochter der Axel Springer SE.

Source: Kienbaum Consultants International

Fachkräftemangel, Digitalisierung und Diversität - Chancen für die Bauindustrie

Blog-Beitrag von Kirsten Werner-Schäfer, Executive Director und Leiterin der Kienbaum Practice Group Construction

Die großen Herausforderungen der Bauindustrie sind der Personal- bzw. Fachkräftemangel und die Digitalisierung. Die wenigen verfügbaren Fachkräfte entwickeln sich zu einem immer größeren Risiko für deutsche Bauunternehmen. Trotz der weiterhin positiven Aussichten in der Bauwirtschaft droht dieser Mangel an qualifizierten Fachkräften den Aufschwung bei vielen Unternehmen zu bremsen. Bauunternehmen und Verbände der Bauindustrie haben schon lange erkannt, dass sie bereits früh Schüler und Studenten für die Arbeit bei ihnen begeistern müssen, um junge Nachwuchskräfte für ihre Unternehmen zu gewinnen.

Potentiale und Herausforderungen der Digitalisierung

Natürlich treibt die Digitalisierung auch die Bauindustrie um, eröffnet sie doch neue Chancen, wenn es darum geht, Geschäftsprozesse zu vereinheitlichen und zu beschleunigen. Ein Beispiel ist das sogenannte Building Information Modeling (BIM), eine Methode, die es ermöglicht, ein Bauprojekt zu simulieren und damit die Plangenaugigkeit zu erhöhen. Weitere digitale Trends in der Bauindustrie wie Künstliche Intelligenz und Internet of Things werden die Branche und somit auch

ihre Berufsbilder nicht nur verändern, sondern auch gänzlich neue Berufe entstehen lassen.

Der Großteil der Geschäftsführer und Vorstände im Bau stammt aus der Branche selbst. Während das Thema Digitalisierung im Vorstand anderer Branchen bereits besetzt ist, weil diese schon früher viel stärker mit dem Thema in Berührung gekommen sind, ist dies in der Bauindustrie noch nicht der Fall. Inzwischen wird das Thema Digitalisierung bei den großen Bauunternehmen jedoch immer öfter mit einem Experten bzw. Expertenteam mit Anbindung an Vorstand bzw. Geschäftsführung auf der nachgelagerten Ebene angesiedelt.

Nachholbedarf beim Thema Diversität

Die Zusammensetzung des Managements in der Bauindustrie gestaltet sich immer noch wenig divers – vorrangig wird sie von Männern mit deutscher Staatsangehörigkeit geprägt. Das liegt unter anderem daran, dass Unternehmen, deren Fokus in der Regel auf dem lokalen bzw. deutschen Baugeschäft liegt, weniger stark darauf

angewiesen sind, ihr Topmanagement mit internationalen Spitzenkräften zu besetzen als andere Firmen. Hinsichtlich der Veränderungsdynamik in den Geschäftsführungen bzw. Vorständen ist die Branche außerdem weniger stark von regelmäßigen Chefwechseln betroffen, da die Bauwirtschaft sehr mittelständisch und durch zahlreiche inhabergeführte Unternehmen geprägt ist. Zudem gibt es in der Branche nur noch wenige Konzerne, bei denen die kurzfristige Ergebnisfokussierung deutlich stärker im Vordergrund steht als die nachhaltige Ergebnisentwicklung, wie es in der Regel im Mittelstand der Fall ist.

In den 30 größten deutschen Bauunternehmen finden sich lediglich eine Handvoll Frauen in Spitzenpositionen, die jedoch gleichzeitig Inhaberinnen bzw. Gesellschafterinnen sind. Dass so wenige Frauen in Führungspositionen gerade am Bau zu finden sind, liegt vor allem an den regelmäßig wechselnden Projekteinsätzen an unterschiedlichen Standorten. Die Unternehmen haben jedoch in der Zwischenzeit erkannt, dass sie durch Schaffung flexibler Angebote wie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, mehr Teilzeitangebote und das Eingehen von Kooperationen mit Kindergärten etc. den Bauingenieurberuf für Frauen interessanter machen und hierdurch entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen müssen.

Source: Kienbaum Consultants International



Der Kienbaum Podcast

Pioniere wie Wir

Deutschlands Familienunternehmen: Sie sind unser Mittelstand. Was treibt die neue Generation an der Spitze von Familienunternehmen an? Ist ihr Erbe mehr Last oder eher Chance? Wie erleben sie Disruption und Wandel? Was ist ihr Verständnis von Führung und ihre Vorstellung von gesellschaftlicher Verantwortung?

In unserem Podcast entdeckst und erlebst du gemeinsam mit Fabian Kienbaum (35) Deutschlands Familienunternehmen. Sein Großvater Gerhard gründete das erste Beratungshaus Deutschlands 26-jährig im Oktober 1945 und übergab es Mitte der 80er Jahre an seinen Sohn Jochen Kienbaum. Seit 2018 steht Fabian als Nachfolger an der Spitze und bereitet das Unternehmen auf die Zukunft vor – nicht nur unternehmerisch, sondern auch im gesellschaftlichen Kontext.

Auch deswegen hat sich Kienbaum der Kampagne [“Made in Germany – Made by Vielfalt”](#) angeschlossen, in der 50 Familienunternehmen für **Weltoffenheit, Toleranz und Vielfalt** plädieren. „Deutschlands Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit ist nicht zuletzt wegen unserer

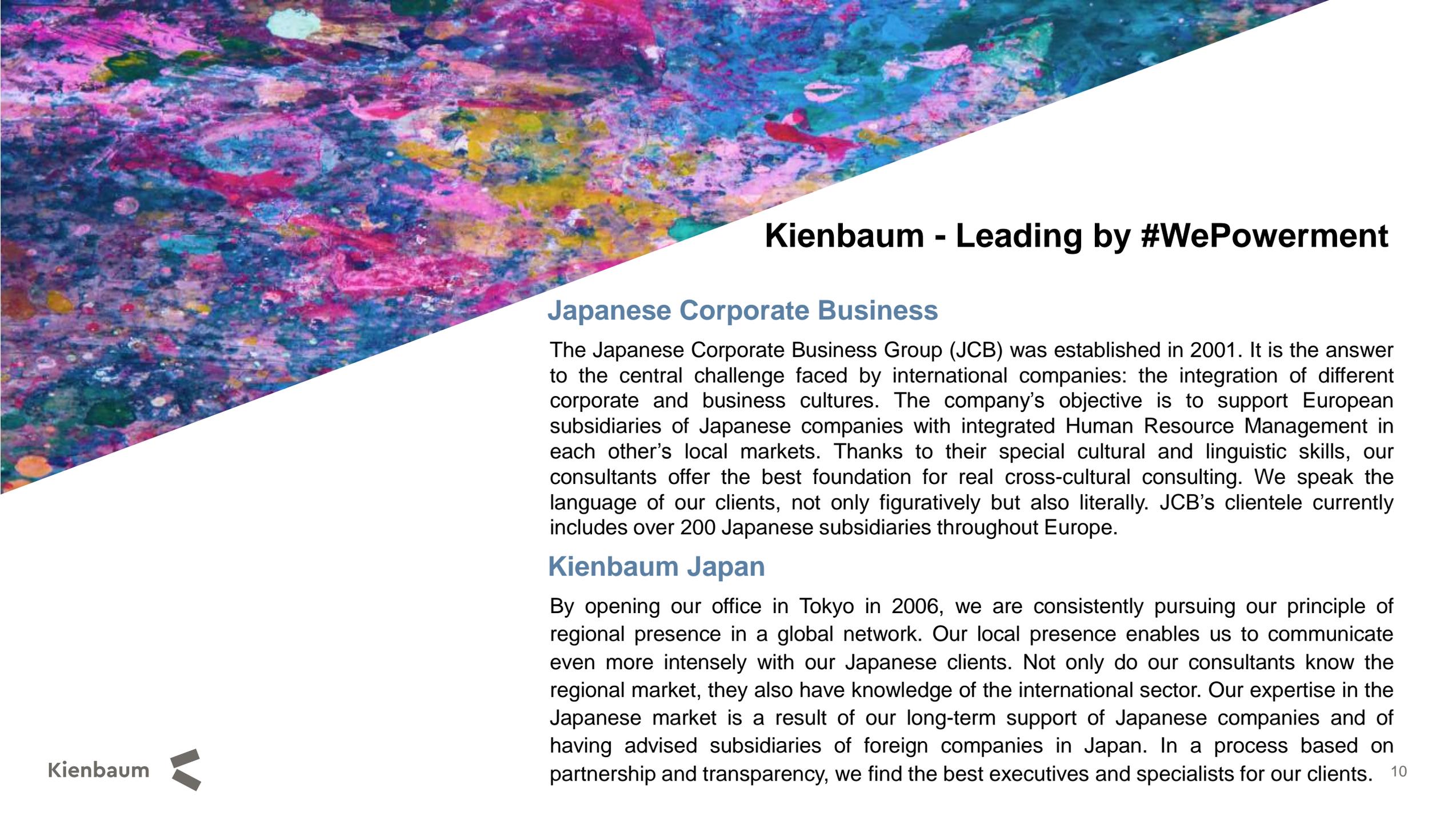
demographischen Entwicklung in hohem Maße von den Menschen abhängig, die wir für unser Land begeistern können. Die Kampagne war der entscheidende Impuls, die Podcast-Serie „Pioniere wie wir“ ins Leben zu rufen“, sagt Fabian Kienbaum.

Unsere Zeit erfordert starke Stimmen. Mit der Podcast-Serie möchte ich dieser Generation, der jungen verantwortungsbewussten Unternehmerinnen und Unternehmer, Gesicht und Stimme geben.

FABIAN KIENBAUM

<https://www.kienbaum.com/de/pioniere-wie-wir/>

Source: Kienbaum Consultants International



Kienbaum - Leading by #WePowerment

Japanese Corporate Business

The Japanese Corporate Business Group (JCB) was established in 2001. It is the answer to the central challenge faced by international companies: the integration of different corporate and business cultures. The company's objective is to support European subsidiaries of Japanese companies with integrated Human Resource Management in each other's local markets. Thanks to their special cultural and linguistic skills, our consultants offer the best foundation for real cross-cultural consulting. We speak the language of our clients, not only figuratively but also literally. JCB's clientele currently includes over 200 Japanese subsidiaries throughout Europe.

Kienbaum Japan

By opening our office in Tokyo in 2006, we are consistently pursuing our principle of regional presence in a global network. Our local presence enables us to communicate even more intensely with our Japanese clients. Not only do our consultants know the regional market, they also have knowledge of the international sector. Our expertise in the Japanese market is a result of our long-term support of Japanese companies and of having advised subsidiaries of foreign companies in Japan. In a process based on partnership and transparency, we find the best executives and specialists for our clients. 10



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Hafenspitze | Speditionstraße 21 | 40221 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan K.J. Consultants K.K.

2-4-6 Shin-Yokohama, Kouhoku-ku, Yokohama, Kanagawa 222-0033
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 45 548 5508
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 306
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

www.kienbaum.jp | www.kienbaum.com | japan@kienbaum.co.jp

Kienbaum

