



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 4/2020

Page	Topic
<u>03</u>	[JP: This article is only in Japanese] 企業の現地化における人材コンサルティングの役割2—ひとの現地化における障壁—
<u>06</u>	[EN] How COVID-19 is changing companies' traditional "divide and conquer" model
<u>10</u>	[DE] Neue Benefits Studien von Kienbaum und kununu
<u>14</u>	[DE] Status Now: Getting on board
<u>17</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>18</u>	Contacts



(This article is only in Japanese)

企業の現地化における人材コンサルティングの役割2—ひとの現地化における障壁—

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への連載記事

前回のコラムにおいては、企業活動のグローバル化における経営の現地化の重要性について言及した。しかしながら、経営の現地化を進めるうえで、様々な障壁があるのは事実である。今回のコラムでは、日本企業の現地化が今以上に進んでいなかった1980年代から2000年代の研究を紹介しよう。一連の研究で主張されていることは、経営の現地化がうまく進まない要因として、日系企業における日本的なマネジメントシステムの導入が現地で受け入れられていないためであるということである。

そもそも日本の社会では、個人若しくは組織が情報を処理する場合、システムを単純に巨大化させず個人や組織が常に情報にコミットする形でシステムを作り上げる（コンテキストに強く依存＝高コンテキスト）と考えられている。一方で、欧米諸国（なかでも米国）ではシステムを巨大化させ情報量を増やすことによって能力を強化する方法（コンテキストに依存させない＝低コンテキスト）が取られている。このため、日本では個人が組織の一部として常に情報のアップデート作業に関与する必要がある、全人格的参加が求められる。こうした社会的背景から、経営管理の手法においても、日本企業は、海外子会社において本社からの派遣者を通して直接的な経営管理を行う。その一

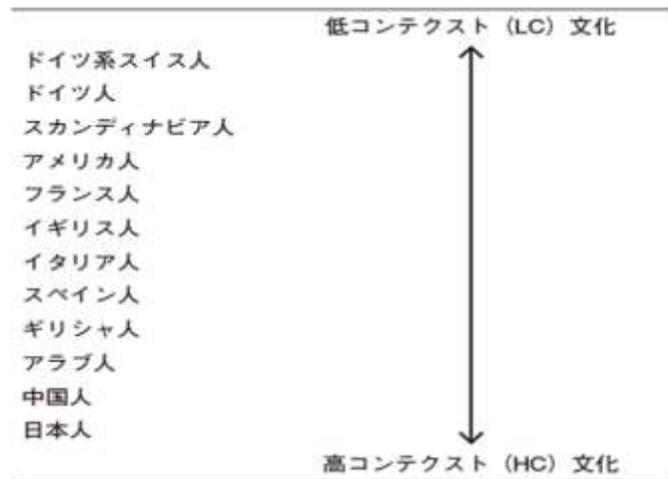
方、欧米系の企業では文書やマニュアルを通じた間接的な経営管理を行う傾向にある。そのため、日系企業では本社の多くの人材が海外子会社に派遣される一方、欧米系では必要最低限の海外派遣者の存在があればよいということになる。（中村 2005）

この際、「コンテキスト」に含まれる意味は、コミュニケーションが行われる際の背景や状況である。高コンテキストにおけるコミュニケーションは、メッセージの交換においてより多くの背景や状況を共有し、少ない言語情報によってコミュニケーションを行う手法である。

同様の見解はKeeleyでもみられる。Keeley（2001）は、企業が業務を管理する方法としてアウトプット志向コントロールと文化志向コントロールがあることを主張した。高い流動性にある米国労働市場の場合、企業は公式な報告と文書化されたガイドラインに基づいて事業アウトプットをコントロールしようとするアウトプット志向コントロールを採用している。これに対し、長期雇用が前提とされ流動性がそれほど高くない労働市場で活動する日本企業の場合、組織文化に精通した人材を長期的に育成することを通じて事業をコントロールしようとする文化志向コントロールを多用している。

これまでの日本的経営の特性を日本企業の組織化形態とそこにおけるコミュニケーション手法の特異性の観点から捉える研究は多い。林（1994）は、役割分担が曖昧で組織の構成メンバーが共有する職務が多く存在する日本的組織形態において、組織の構成メンバーによって共有される職務領域をグリーンエリアと呼んだ。さらに彼は、日本人はコンテクスト度が高く、組織における業務遂行においても明示的な言語に依存しないコミュニケーション手法を取ることが多く、日本企業の国際化の進展に伴い、組織内業務において文化的バックグラウンドが異なる外国人従業員との間に異文化インターフェイスが存在するようになると、高コンテクスト・コミュニケーションは言語化スキルの点で不利になるとしている。

図表1-1 各文化圏の高コンテクスト度・低コンテクスト度



出所：Ferraro（1990）（江夏・太田訳）から引用

図表1-1のように、Ferraro（1990）は、高コンテクスト文化及び低コンテクスト文化の度合いを文化圏別に並べた図を示した。図表から見て取れるように欧米諸国と日本は、コンテクスト文化において正反対の位置にあることは非常に興味深い。このように異文化マネジメント論の観点からだと、従業員のコミュニケーション手法に日本的経営の特性とその問題点が求められている。さらに、経営手法の高・低コンテクスト依存は職務の範囲にも及ぶのである。

日本的な経営手法であると、日本国内のマネージャーには、部門間の調整を行い、自分の職務領域にこだわらず、多能的で率先垂範的な態度を持つことが求められる。しかし、佐藤（1984）は、これらの仕事ぶりは日本型職務構造に結びついたものであるため、海外の職場には移植困難であるとした。安室（1986）は、欧米企業に比べて日系企業が本社からの派遣社員を多く必要とするのは、日本の文化的・社会的な要素に基づく経営管理手法の違いが影響を及ぼしているとし、職務の細分化とマニュアル化という間接的管理の必要性を主張した。

当時の多くの研究者が指摘していたように、日本型職務構造は曖昧であり、日本の生産システムはハイレベルな暗黙知情報が多く存在する。そのため、日本企業がKeeleyがいうアウトプット志向コントロールに切り替えることは、多大な時間を要し、容易ではないことが明白である。引き続き、現地化における問題に関する近年の研究を次回紹介する。

(参考文献)

- 安室憲一 (1986) 『国際経営行動論』 森山書店
- 佐藤博樹 (1984) 「日系進出企業における経営現地の課題と現状と特徴 (下)」 『研究資料月報』 308, 3-14 法政大学原社会問題研究所社会労働問題センター.
- 中村志保 (2005) 「日系海外子会社の現地化に関する研究 (1) —本社の人的資源管理施策の視点より—」 『高松大学紀要』 43, 37-63.
- 中村志保 (2005) 「日系海外子会社の現地化に関する研究 (2) —本社の人的資源管理施策の視点より—」 『高松大学紀要』 43, 65-98.
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』 日本経済新聞社.
- Ferraro, G.P. (1990) The Cultural Dimension of International Business. Prentice Hall, Inc. (邦訳 (1992) 『異文化マネジメント』 江夏健一・太田正孝監 訳 同文館)
- Keeley, T. D. (2001) International human resource management in Japanese firms: Their greatest challenge. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave.

執筆

金子周平

キーンバウムジャパン シニアアソシエイト

Shuhei Kaneko

Senior Associate | Kienbaum Japan

日本人材ニュース <http://jinzainews.net/>

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。



How COVID-19 is changing companies' traditional “divide and conquer” model

THE END OF THE EXPAT?

Even though the world of business travel is currently drawing a lot of attention due to its COVID-induced hibernation, there is another, far more strategic element of developing an organization's worldwide network which is also showing symptoms – the traditional expatriate model.

These symptoms, however, are less related to the pandemic (even though it is difficult to start an international assignment in the current situation) but could moreover be attributed to a larger development that is characteristic for a new phase of globalization.

Times have changed

Looking at the world today, especially the rise of China impressively underlines that the former “old world”/“new world” distinction is more than outdated. Besides having significant impact on everything ranging from geopolitics to FDI and trade, these developments are particularly visible when it comes to the global flows of leadership talent. Thus, also the classical idea of sending managers “to the East”

has started to become a thing of the past.

To start with, becoming an accomplished business leader does not necessarily start with enrolling at a European or American university anymore. The growing presence of Chinese, Indian and Singaporean business schools amongst the usual suspects from the West in this year's [Financial Times Global MBA Ranking](#) underlines this aspect. “*Why go to LBS (London Business School) when you can study at NUS (National University of Singapore)?*” Upon graduation, the “**old world**” **continues to be challenged**. “*Why work at GAFA (Google, Amazon, Facebook or Apple) when you can join BAT (Baidu, Alibaba or Tencent)?*”

What do we learn from this? **Management knowledge** (whether it has been gained in an auditorium or a company) does not need to be sent anywhere anymore – it **is already everywhere**.

Thus, translated into the context of international leadership excellence, the current crisis has shown that besides the said universal

management hard skills, it is rather a deep understanding of local market characteristics and cultural specifics that makes the difference today.

The COVID-19 turmoil underlines that when headquarters have to concentrate on risk mitigation and firefighting at home, their **leaders abroad have to think and act independently**. In this context, in-depth market as well as cultural knowledge, going beyond simply setting up a distribution network somewhere, becomes key.

As a result, this also leaves its mark when it comes to the traditional expatriate model. For many years, organizations sent their “international problem solvers” for three to five-year stints around the globe (“our Asia expert also knows how to do South America”). Now comes the realization that the world has become simply too complex and decentralized to successfully sustain this model.

The expat – an endangered species?

It is nothing new that dispatching people around the world has always been a quite costly endeavor (salary packages, housing allowances, school and relocation fees and so on). Now, as local, well-educated talent has been catching up, this model is more and more losing its

edge. Whereas a couple of years ago, management in foreign markets has been entirely brought in from “home”, the new normal are organizations with local staff (including Managing Directors and General Managers). This also makes sense from a company maturity level, as the early internationalization phase of simply setting up a foreign office and somehow securing headquarters’ on-the-ground distribution has developed into a steady state of running and developing independent subsidiaries.

Furthermore, it has also become more and more difficult to internally justify the pay gaps between domestic and expat staff, especially when they offer the same levels of education and experience and share one desk. If somebody is sent at all, **local contracts are preferred to generous expat packages**.

Additionally, important personal aspects come into play as well. Particularly in times of crisis (such as COVID-19), being far away from home may become a challenge. With closed borders and heavily restricted movement regulations, the appeal of “being out there” has taken an additional hit. Furthermore, having gained experience abroad – once a prerequisite to climb up the corporate ladder – has become less important in the recent past. Other skills, such as digital and agile savviness, have often taken this spot. Also, generational and value-

related aspects play a role, with an increasing GenY and GenZ workforce **less willing to sacrifice personal fulfillment for professional advancement and economic prosperity**. Consequently, finding people that are willing to leave their known surroundings and take a step into the unknown (even if it is only temporary) has become more difficult.

Of course, the expat model will not disappear entirely, and in many cases, it will continue to be key to companies' international strategies and success, but a shift is visible. This is in line with a world that is entering a less unilateral, Western-centric phase of globalization, adapting to multi-lateral, multi-centric new realities. Organizations and their leaders need to adapt.

Local talent needs a global culture

For organizations, this represents not only a challenge on the local recruitment level. Headquarters also have to learn what it means to hand over responsibility (and thus control) and consequently adapt their ways of communication. "International" companies, where the mere difficulty to communicate in English has been the main reason to follow suit with a costly and less and less efficient expat model, finally need to dust off their dictionaries.

This also applies to the recruitment of talent abroad. Local circumstances, developments and market dynamism have become too complex to employ a "headquarter nationality filter" at the beginning of any given talent funnel (both abroad and at home, by the way). Otherwise, the potential employee pool simply becomes too small. Especially for the SME sector, this is a bitter pill to swallow, as it often requires significant cultural adjustments at home.

In the future, it will become more and more difficult to manage truly international organizations if there is no common, supranational ground to do so. In-depth, cultural understanding and the ability to **detect, adapt and embrace cultural differences will become key**. This also entails the use of foreign language skills – despite the likes of Google Translate or DeepL – as the ability to fully grasp a culture different from your own can only be completed by mastering its language.

How Executive Search can help

Albeit being internationally active, most companies cannot rely on the corresponding, internal HR structures. Each market is different, subsequently requiring different approaches and profiles. Especially in the SME sector, finding talent abroad can thus be a very time and

resource consuming endeavor. Also, if an ideal candidate fit is not ensured, increased staff turnover can be a result, further increasing costs and taking focus off the business. Thankfully, there are partners who – no matter how far away or experienced you are when it comes to your activities abroad – make sure that you find what your business needs. Relying on local experts to identify, assess, place and develop talent is key and enables you to focus on what matters most – both at home and abroad.

Written by:

Felix Bischoff

Head of International Office | Kienbaum Consultants International
felix.bischoff@kienbaum.de | +49 221 801 72-534

Thomas Straessle

Managing Director | Executive Search
Kienbaum Consultants International
thomas.straessle@kienbaum.com | +41 44 30642 34

Kienbaum worldwide

With 26 offices in 14 countries, Kienbaum is the ideal partner for the development of your organization's full potential – not only in Germany and Europe, but all around the globe. Thanks to decades of international presence, Kienbaum offers you an unparalleled understanding of local markets. From Atlanta to Shanghai to Zurich, our transnational expertise is available across the most important economic centers and regions worldwide.

Neue Benefits Studien von Kienbaum und kununu

KIENBAUM BENEFITS SURVEY 2020

- **Flexibilität ist nicht nur in Krisenzeiten die wichtigste Zusatzleistung**
- **Benefits-Kommunikation der Unternehmen mangelt es an Reichweite**
- **Neue Ansätze zur Mobilität in Deutschland – Firmenfahrräder legen zu**

Flexible Arbeitszeiten und -orte sind dieser Tage in aller Munde – die derzeitige Lage zeigt deutlich eine allgemeine Notwendigkeit auf. Doch auch unabhängig von Krisenzeiten ist die moderne Gestaltung der Arbeitsrahmenbedingungen eine der Top-Zusatzleistungen und so aktuell wie nie. Bereits im dritten Jahr hat die Personal- und Managementberatung Kienbaum darum die Zahlen zu diesem Dauerbrenner-Thema für den „**Kienbaum Benefits Survey 2020**“ erhoben, eine Studie mit mehr als 100 teilnehmenden Unternehmen aus dem DACH-Raum. Und auch die Arbeitgeber-Bewertungsplattform kununu richtete als Kooperationspartner dieses Jahr erneut ihre Fragen an knapp 4.800 Arbeitnehmende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, um daraus die Parallelstudie für die Arbeitnehmerseite zu erstellen.

Wichtigstes Must-Have: Freie Zeit- und Ortswahl

„Wir hatten unseren TeilnehmerInnen die Fragen bereits in Vor-Krisenzeiten gestellt und können daher auf unbeeinflusste Zahlen zugreifen. Umso spannender ist es, zu sehen, dass eine flexible Zeit- und Ortswahl jederzeit ein Must-Have unter den Zusatzleistungen war und ist“, berichtet Nils Prüfer, Director im Bereich Compensation and Performance Management bei Kienbaum. Als „Must-Have“ werden Leistungen bezeichnet, die mehr als zwei Drittel der Unternehmen für unerlässlich halten und die von mehr als einem Fünftel angeboten werden.

„Auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der DACH-Region legten schon zu Beginn des Jahres einen besonderen Wert auf Flexibilität in Zeit und Ort. So sind flexible Arbeitszeiten mit 71 Prozent sowie die Möglichkeit auf Homeoffice mit 55 Prozent die beiden attraktivsten Benefits für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, ergänzt Yenia Zaba, Director Global Communications & Brand bei kununu.

Als die Top-Drei der Must-Haves für alle ArbeitnehmerInnen werden in der Kienbaum-Befragung Firmenveranstaltungen und flexible Arbeitszeiten mit jeweils über 90 Prozent als unerlässlich verortet, dicht gefolgt von Gesundheitsmaßnahmen mit 79 Prozent. Für Führungskräfte sind laut den befragten Personalverantwortlichen flexible Arbeitszeiten (91 Prozent), ein Firmen-Smartphone (83 Prozent) und ein flexibler Arbeitsort (83 Prozent) von besonderer Bedeutung für ein modernes Benefit-Portfolio.

Mehr als zwei Drittel (65 Prozent) der Arbeitgeber bietet laut Kienbaum aktuell die gewünschte Flexibilisierung der Arbeitszeit für alle ArbeitnehmerInnen an, gut ein Drittel (28 Prozent) für eine selektive Gruppe. Die Wahl eines flexiblen Arbeitsorts stellt immerhin die Hälfte der Unternehmen für jeden Mitarbeitenden und ein gutes Drittel (31 Prozent) für einen selektiven Teil der ArbeitnehmerInnen zur Verfügung. Weiterhin beliebt ist die Möglichkeit einer anlassbezogenen Freistellung, wie beispielsweise für eine Hochzeit oder Geburt, die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehen, und die 79 Prozent der Unternehmen allen Mitarbeitenden ermöglichen. Auch Sabbaticals, also einen festgelegten Zeitraum für eine Freistellung, bieten mit 53 Prozent bereits jetzt über die Hälfte der Unternehmen an. Nils Prüfer dazu: „Aus unserer Sicht ist das Sabbatical damit eine Zusatzleistung, die für moderne Arbeitgeber das Zeug zum „Must-Have“ der kommenden Jahre haben könnte.“

Kommunikation der Zusatzleistungen noch ausbaufähig

Wofür stehen wir als Unternehmen, wofür als Arbeitgeber? – Und wie können wir die Glaubwürdigkeit dieser Darstellung nach innen wie außen untermauern? Diese unternehmenspolitischen Fragen müssen sich Personalverantwortliche immer häufiger stellen, wenn es um die Gewinnung und Bindung von Top-Talenten und Spezialisten geht – und sie auch potentiellen Mitarbeitenden möglichst transparent beantworten. Doch laut Kienbaum-Experte Nils Prüfer besteht hier noch Verbesserungsbedarf seitens der Arbeitgeber: „Gerade bei der Kommunikation der bereits getroffenen oder geplanten Maßnahmen sehen unsere Teilnehmer ganz selbstkritisch noch Luft nach oben. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass der Bekanntheitsgrad ihres Portfolios intern ‚nicht gut‘ oder ‚eher nicht gut‘ sei.“

Das Intranet (81 Prozent Verbreitung) ist der Hauptkanal, über den die vorhandenen Leistungen kommuniziert werden, gefolgt von Einzel- und Mitarbeitergesprächen (37 Prozent) oder Mailings (27 Prozent). „Social Media liegen mit einem Einsatz von 20 Prozent dahinter, obwohl sie gerade für externe Employer Branding-Maßnahmen zur Talentgewinnung nützlich sein könnten. Unternehmen brauchen hier deutlich mehr Selbstbewusstsein, um ihre guten Ansätze intern sowie extern bekannt zu machen“, ergänzt Nils Prüfer die Erkenntnisse aus

der Studie. Gleichzeitig setzen nur 16 Prozent der Unternehmen strukturierte Maßnahmen wie Befragungen oder Benchmarks ein, um die Attraktivität ihres Portfolios dann auch zu bemessen.

Zusatzleistungen im Ländervergleich

Auch der Vergleich zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt interessante Ergebnisse des Kienbaum Benefits Surveys. Kernelemente wie flexible Arbeitszeiten, ein flexibler Arbeitsort oder Angebote zur Vorsorge sind in allen drei Ländern weit verbreitet. Die Angebote mit den größten landesspezifischen Unterschieden wurden zusätzlich separat ausgewertet.

Für Arbeitgeber aus Österreich gilt so beispielsweise ein Betriebsarzt mit einer Verbreitung von 97 Prozent als „Must-Have“, während in der Schweiz nur 11 Prozent der Unternehmen Zugriff auf einen Office-Doktor haben. Dort gibt es dagegen für 72 Prozent der Angestellten einen Zuschuss zu Versicherungen – bei den Nachbarn Österreich und Deutschland ist diese Leistung mit 47 bzw. 35 Prozent nur im Mittelfeld angesiedelt. Auch ein Essenzuschuss ist in Österreich sehr gern gesehen – 50 Prozent der Unternehmen bieten diesen für alle Mitarbeitenden an.

Es zeigt sich, dass in Deutschland Mobilitäts-Benefits weiter verbreitet sind als bei den Nachbarn. Jobtickets bieten hier mit 55 Prozent deutlich mehr Arbeitgeber an, als in Österreich mit 19 und in der Schweiz mit 39 Prozent. Und Firmenfahrräder erleben geradezu einen Boom: „Diese Zusatzleistung bieten in Deutschland ganze 31 Prozent der Befragten allen ihren ArbeitnehmerInnen bereits an, 27 Prozent planen es. Bei unseren Nachbarländern steht das Angebot von Fahrrädern vom Arbeitgeber noch bei jeweils einem guten Zehntel“, meint dazu Nils Prüfer.

Der Kienbaum Benefits Survey 2020 ist ab sofort im [Kienbaum-Shop](#) erhältlich. Für inhaltliche Rückfragen zur Studie steht Ihnen Nils Prüfer (nils.pruefer@kienbaum.de) gern zur Verfügung.

[Kienbaum | Compensation & Performance Management](#)

Pressekontakt:

Kienbaum Consultants International GmbH
Kerstin Wandt
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln
Presse@kienbaum.de | +49 221 80172-689
www.kienbaum.de

Über unseren Kooperationspartner kununu

kununu ist mit über 3 Millionen Bewertungen zu mehr als 800.000 Unternehmen die größte Arbeitgeber-Bewertungsplattform in Europa. Was vor zehn Jahren als revolutionäre Start-up-Idee in Wien begann, veränderte das Verhalten, wie wir uns heute über Unternehmen und potenzielle Arbeitgeber informieren. Gleichzeitig bietet kununu Unternehmen eine unverzichtbare Plattform, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und ihre Stärken und Vorteile aktiv zu kommunizieren. kununu wurde 2007 gegründet und beschäftigt aktuell rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Standorten Wien, Boston, Porto und Berlin.

Status Now: Getting on board

EXECUTIVE SEARCH

Der Start in einen neuen Job ist immer etwas ganz Besonderes. Durch Social Distancing und Remote Work hat sich dieser in den letzten Monaten für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber aber noch einmal grundlegend verändert. In ihrer neuen Beitragsserie geben Anne von Fallois und Dr. Anna-Maria Karl Einblicke in die aktuellen Entwicklungen rund um das Thema Onboarding.

Der erste Tag im neuen Office – und keiner ist da

Der Start an einer neuen beruflichen Station ist immer aufregend und emotionsbehaftet. Vorfreude, Hoffnungen und Erwartungen, vielleicht aber auch Sorgen und Abschiedsschmerz mit Blick auf die vorherige Position begleiten den ersten Tag an und in neuer Stelle. Für jemanden, der aktuell den Arbeitgeber wechselt, birgt das Ankommen in der neuen Position jedoch ganz besondere Herausforderungen. Und auch aus der Perspektive des Arbeitsgebers muss das **Onboarding anders aufgesetzt** werden, wenn sich das Team des oder der Neuen weitgehend im Homeoffice befindet und auch Peers auf derselben Führungsebene sowie Vorgesetzte nicht physisch

anwesend sind.

Wie lässt sich **trotzdem ein gutes Willkommen** organisieren, das aus mehr besteht als einem Blumenstrauß auf dem Schreibtisch und einem Paket aus der IT-Abteilung mit den Devices für's mobile Arbeiten? Und so prägend der Eindruck am allerersten Arbeitstag auch sein mag: Noch wichtiger ist die Frage, wie der oder die Neue unter dem Gebot des Abstands tatsächlich **in den Alltag der neuen beruflichen Heimat eintauchen** kann. Wie gelingt es, sich in digital dominierten Zeiten mit Köpfen, Strukturen und Prozessen vertraut zu machen, wie lassen sich Kommunikationsformen und -stile erschließen, wie entwickelt man ein **Gefühl für die Unternehmenskultur** und das Unternehmensumfeld?

Wir sprechen mit Menschen aus verschiedenen Branchen, die in den letzten Monaten ein neues Arbeitsverhältnis begründet haben: Wie geht das – Onboarding in Zeiten der Krise? Was haben sie erlebt – im Guten wie in Bezug auf Herausforderungen? Wie sehr sind sie „angekommen“ im neuen Arbeitsverhältnis?

Digitales Onboarding – Ein Erfahrungsbericht

Das alles sind natürlich Fragen, die auch unser eigenes Unternehmen betreffen: Wie läuft das Onboarding eigentlich bei Kienbaum selbst? Den Start unserer Serie bildet daher ein kurzer Erfahrungsbericht von Dr. Anna-Maria Karl, seit 1. Juni Director Executive Search im Kienbaum-Büro in Stuttgart:

*„Mein ursprünglich geplanter Starttermin bei Kienbaum im April fiel mitten in den Lockdown. Nach ein paar Telefonaten war daher schnell klar – wir verlängern die „Onboarding-Phase“ und schieben den persönlichen Beginn auf Juni. Gleichzeitig hatte ich mit meiner „Onboarding-Buddy“, also meiner Hauptansprechpartnerin, die in Berlin arbeitet, meinem Mentor und Ratgeber in Köln sowie meinem zukünftigen Chef in München **regelmäßige Update-Calls und Projektbesprechungen**. Diese haben mir eine profunde Einarbeitung und ein Kennenlernen der Themen sowie der Unternehmenskultur und -struktur aus dem Homeoffice heraus ermöglicht. Da ich schon immer sehr viel von Zuhause gearbeitet habe, stellte dieser Punkt eigentlich keine große Umstellung dar. Meine jüngste Tochter brachte es einmal wunderbar auf den Punkt:*

„Onboarding ist doch wie im Flugzeug: Man steigt ein, schnallt sich an, aber das Flugzeug hebt noch nicht ab“.

*Tatsächlich war ich sehr gut vorbereitet, als ich nach Pfingsten das erste Mal mein neues Büro betrat und gefühlt richtig durchstarten konnte. Wie bei jedem Neuanfang war es auch hier sehr spannend, meine neuen Kolleginnen und Kollegen am Standort und in der gesamten Organisation in einem Mix aus direktem Kontakt – ohne Händeschütteln und mit entsprechendem Abstand – oder per Teams und Skype kennenzulernen. Unvergesslich das Mittagessen am ersten Tag mit entsprechendem **Social Distancing im Besprechungszimmer**. Improvisiert, aber umso herzlicher.*

*Mein Kalender füllt sich nun unaufhörlich und von Woche zu Woche tauche ich Schritt für Schritt tiefer in das Unternehmen und seine Kultur ein. Die meisten Termine, einschließlich des Begrüßungstags, fanden online statt und waren perfekt organisiert und durchgeführt. Momentan starten nun fein dosiert wieder die Präsenzmeetings und wie überall zieht auch bei uns nun der „**Status Now**“ ein.*

*Bleibt zu fragen, ob mein Onboarding aktuell **anders oder sogar schwieriger** war. Ich möchte dies **verneinen**. Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass die Potenziale und Erfahrungen aus der Krise*

auch künftig für das Onboarding im neuen Kontext genutzt werden müssen. Denn gerade beim Start in einen neuen Job spielt eine effiziente und digitale Kommunikation zunehmend eine wichtige Rolle, um schnell in der neuen Aufgabe anzukommen und Teil des neuen Teams zu werden. Gerade für international agierende Organisationen ist die Fähigkeit, Onboardings und Einarbeitungen digital ansprechend zu gestalten elementar. Und als Learning für jedes Ankommen in einer neuen Organisation bleibt auch zukünftig persönliches Vertrauen in Arbeitsbeziehungen das wesentliche Erfolgskriterium, und dies kann – und muss – heutzutage eben auch online aufgebaut werden.”

Written by:

Anne von Fallois

Executive Director | Executive Search

Kienbaum Consultants International

anne.vonfallois@kienbaum.de | +49 30 88 01 98-80

Dr. Anna-Maria Karl

Director | Executive Search

Kienbaum Consultants International

anna-maria.karl@kienbaum.de | +49 711 72 72 17-57

[Kienbaum | Executive Search](#)



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. ¹⁷



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

