



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 6/2021

| Page | Topic |
|-------------|---|
| <u>03</u> | [DE] Ehrlichkeit, Mut, Begeisterungsfähigkeit |
| <u>07</u> | [DE] Corona als Zeitenwende bei der Vergütung? |
| <u>12</u> | [DE] Die Kunst der guten Absage |
| <u>14</u> | [DE] Fähigkeiten entwickeln für bessere Entscheidungen |
| <u>18</u> | Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan |
| <u>19</u> | Contacts |



Ehrlichkeit, Mut, Begeisterungsfähigkeit

ÜBER DIVERSITÄT LÄSST SICH LEICHT REDEN

Mehr denn je entscheidet über den Erfolg einer Unternehmensentwicklung, die idealen Führungskräfte und Top-Talente zu gewinnen. Das Problem: Häufig treffen tradierte und in der Vergangenheit erfolgreiche Verhaltens- und Entscheidungsmuster auf neue Erwartungen und Anforderungen seitens der begehrten Zielgruppe(n). Jörg Breiski, Managing Director & Partner Executive Search bei Kienbaum, gibt aus seiner Beratungspraxis wertvolle Impulse für Top-Entscheider:innen.

Die Besetzung von Schlüsselpositionen hat für Unternehmen höchste strategische Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um eine wichtige Investitionsentscheidung, sondern unter anderem auch darum, effektive Impulse zu setzen in Bezug auf **Innovationsfähigkeit, Veränderungsmanagement und Kulturwandel** und damit für die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg. Daher ist die Bereitschaft und das Interesse vieler Top-Entscheider:innen hoch, neue Wege zu gehen und für die Besetzung einer Schlüsselposition **Persönlichkeiten in Betracht zu ziehen, die nicht dem bisherigen Unternehmensstandard entsprechen.**



Studium, Branchenerfahrung, bereits getragene unternehmerische Verantwortung und Führungserfahrung verlieren zunächst an Bedeutung – Hauptsache „anders“, **modern, innovativ, digital und mit weiterem Entwicklungspotenzial** ausgestattet. Und nebenbei bemerkt: „Qualität vor Geld“ und bezüglich Arbeitszeit- und -ort präsentiert man sich gerne als zeitgemäß und mit hoher Flexibilität.

Mutig sein, wenn es ernst wird

Wird es jedoch im Entscheidungsprozess ernst und konkret, **so verlässt viele Top-Entscheider kurz vor der Ziellinie der Mut.** Sie fallen zurück in altbewährte Muster und halten an den Kriterien fest, die sie doch mit der geplanten Neueinstellung gerne über Bord werfen wollten. Damit entsteht wenig Raum für neue Ideen, wertvolle Impulse zur Veränderung, andere Denk- und Arbeitsweisen und kulturellen Wandel.

Zudem **verpasst man die Gelegenheit, von dem Wissen und der Erfahrung aus anderen Branchen zu profitieren.** Gleiches gilt für

das Thema „Erfahrung und Track Record“ einer Person: Bei allem anfänglichen Mut schwindet häufig das Zutrauen der Entscheider:innen, wenn jemand noch nicht mindestens x Jahre erfolgreich in vergleichbarer Position gestanden hat. Und wer weiß schon, ob bestehendes Potenzial wirklich ausgeschöpft werden wird?

Plötzlich findet man sich doch in einer klassischen Diskussion um Geld und die klar vorgegebenen Gehaltsstrukturen eines Unternehmens wieder. Sowie um die Frage, ob es überhaupt eine Möglichkeit gäbe, flexibel zu arbeiten. In Einzelfällen besteht dann nicht nur die Erwartung, sondern auch noch die Verpflichtung zum Umzug an den Arbeitsort innerhalb eines definierten Zeitraums.

Top-Talente für sich begeistern

Das Gewinnen von Top-Talenten auf allen Ebenen eines Unternehmens ist sicherlich eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Damit verbindet sich nicht nur die Innovationskraft und die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, sondern auch die Entwicklung von Leistungsträgern für das zukünftige Geschäft.

Daher geben sich Unternehmen inzwischen große Mühe, optimale und attraktive Rahmenbedingungen für die begehrten Talente im Markt

zu schaffen. Die Ideen und Angebote sind je nach Branche und Handlungsdruck inzwischen so vielfältig und kreativ, wie man sich dies noch vor fünf Jahren nicht hätte vorstellen können. Bei allem Bemühen übersehen manche Unternehmen jedoch einen wichtigen und vielleicht alles entscheidenden Aspekt: Auch Top-Talente entscheiden sich am Ende nicht für ein Unternehmen, sondern **für Menschen, mit denen sie gerne arbeiten** und erfolgreich sein möchten.

Daher täten Unternehmen gut daran, darauf zu achten, dass in den Gesprächen mit Kandidatinnen und Kandidaten auch wirklich die **„Talent-Magnete“ des Unternehmens** am Tisch sitzen, die nicht nur für die Gegenwart, sondern auch für die Zukunft des Unternehmens stehen und dies mit Begeisterung, Motivation und Inspiration transportieren können. Mit Gesprächen nach „Gutsherrenart“ oder Versuchen, Kandidaten „streng unter die Lupe zu nehmen“, gewinnt man heute keinen Blumentopf mehr – zumindest nicht bei den Top-Talenten!

Mehr Ehrlichkeit bei Diversity

Auch wenn das Thema Diversity – abgesehen vom Thema der Frauenquote – über die letzten zwei bis drei Jahre immer weniger Raum in der öffentlichen Diskussion eingenommen hat, so dürfte doch

Konsens darüber bestehen, dass jedes Unternehmen von der personellen und sozialen Vielfalt seiner Mitarbeiter nur profitieren kann.

Im Sinne des Unternehmenserfolges tun Organisationen also gut daran, die **individuelle Verschiedenheit ihrer Mitarbeiter nicht nur zu tolerieren, sondern diese auch aktiv zu fördern** und wertzuschätzen. Dies ist nicht nur eine Frage des Personalmanagements, sondern auch eine wichtige unternehmensstrategische Aufgabe. Aber ein Blick auf die Realität zeigt: Mehr Ehrlichkeit täte der Unternehmenslandschaft in Deutschland und damit unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit gut.

In Entscheidungsgremien und noch mehr in der Öffentlichkeit werden die Bedeutung von Diversität und die Verankerung in den Unternehmensgrundsätzen gerne stolz demonstriert und idealerweise mit plakativen Beispielen untermauert. Man gibt sich gerne modern, fortschrittlich und weltoffen. Geht es jedoch um die Besetzung von Top-Funktionen, so wandelt sich das Bild gelegentlich – zumindest hinter dem Vorhang. Ein dezentes „Zurseitenehmen“ mit dem sinngemäß freundlichen Hinweis „Ich glaube, ein Mann passt gerade in dieser Funktion doch besser zu uns“, kommt doch immer wieder mal vor.

Kein Wunder also, dass Deutschland im internationalen Vergleich zu den Schlusslichtern in puncto Frauen in Führungspositionen zählt. Damit heben wir uns nur knapp von Ländern wie Indien und der Türkei ab. Wenn also Frauen in Top-Positionen ein guter Indikator dafür sind, wie veränderungsfähig eine Unternehmenskultur insgesamt ist, dann stellen wir uns damit aktuell leider kein gutes Zeugnis aus.

Es geht aber nicht nur um den Anteil von Frauen in Führungspositionen, der sich relativ leicht ermitteln lässt. Nicht weniger bedeutend sind auch die anderen unter Diversitätsgesichtspunkten relevanten Themen, die eben nicht so leicht quantifiziert werden können, wie zum Beispiel **Ethnie, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Familienstand, Elternschaft oder auch Vielfalt von Kompetenzen**. Natürlich nicht offenkundig, aber in Einzelfällen spürbar, tun sich manche Entscheider immer noch schwer, den Diversitätsgedanken zu leben und umzusetzen.

Wir sehen: **Mut, Begeisterungsfähigkeit und Ehrlichkeit** – mit diesen drei Tugenden sind große Sprünge bei der Gewinnung von Top-Talenten möglich!

Written by:

Jörg Breiski

Managing Director | Executive Search

Joerg.Breiski@kienbaum.de

Tel.: +49 89 45 87 78-66

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/ehrlichkeit-mut-begeisterungsfahigkeit/>



Corona als Zeitenwende bei der Vergütung?

TRENDS UND ENTWICKLUNGEN BEI DER VERGÜTUNG FÜR 2022

Vergütung ist in der Fläche kein Feld radikaler Veränderungen. Die Berechenbarkeit und die Verlässlichkeit von Gehältern und Gehaltsentwicklungen sind aus individueller und sogar gesellschaftlicher Sicht von großer Bedeutung. In vielen Teilen – man denke nur an die vielen tariflich Beschäftigten in Deutschland – ist die Entwicklung der Vergütung stark institutionalisiert.

Das betrifft sowohl die Frage, wie viel gezahlt wird als auch die Frage, wie Vergütung grundsätzlich strukturiert ist. Tiefgreifende oder gar radikale Veränderungen erleben wir bei der Vergütung eigentlich höchstens auf Ebene einzelner Unternehmen und auch dort oft nur für bestimmte Mitarbeitengruppen. Dennoch könnten die **Veränderungen, mit denen wir in den kommenden Jahren rechnen können, gegebenenfalls deutlicher ausfallen als in anderen Jahren.** Das liegt auch daran, dass viele Unternehmen und Arbeitnehmende aus der notwendigen Improvisation der Corona-Krisenmonate hinaustreten und in einen neuen Zustand – das so genannte New Normal – eintreten. Im Folgenden gehen wir auf einige

dieser Veränderungen beziehungsweise auf Fragen, die sich in diesem Kontext ergeben, kurz ein.

Wie wirkt die Inflation?

Kienbaum veröffentlicht jedes Jahr im Sommer eine [Prognose für die Gehaltsentwicklung](#) (*1) im jeweils kommenden Jahr. Im Fokus stehen dabei ausgewählte Länder aus Europa, Asien und Amerika. Aus dem Vergleich unterschiedlicher Volkswirtschaften zeigt sich ein Ergebnis sehr deutlich: der starke Zusammenhang zwischen der erwarteten Inflation und der Gehaltsentwicklung. In Ländern, die traditionell hohe Inflationsraten verzeichnen, ist eine höhere nominale Entwicklung der Gehälter notwendig als in Ländern mit niedriger Inflation, um eine Steigerung der Reallöhne zu erreichen. Am oberen Ende der Skalen für Inflation und Gehaltsentwicklung stand in diesem Jahr beispielsweise die Türkei mit einer hohen Inflation von 11,8 % sowie einer ebenfalls hohen durchschnittlichen Gehaltssteigerung laut unserer Prognose von 14,4 %.

*1 <https://shop.kienbaum.com/produkt/gehaltsentwicklung-in-europa-weiteren-laendern-gehaltsentwicklungsprognose-2022/>

Auch in Deutschland können wir für die kommenden Monate von einer erhöhten Inflation ausgehen. Im Oktober 2021 lag die Inflationsrate in Deutschland zum Beispiel bei 4,5 %. Die Europäische Zentralbank (EZB) sowie eine Vielzahl europäischer Finanzminister gehen jedoch momentan davon aus, dass sich die derzeit vergleichsweise hohe Inflation im Laufe des nächsten Jahres wieder auf ein aus den letzten Jahren gewohntes Niveau von 1,5 – 2,0 % einpendeln wird. Es mehren sich jedoch die Stimmen, die davon ausgehen, dass sich die Inflation – unter anderem aufgrund voraussichtlich weiter steigender Energiepreise – dauerhaft auf einem höheren Niveau einpendeln könnte. Somit ist es durchaus denkbar, dass der **Druck auf eine deutlichere Anpassung von Vergütungen gerade (aber nicht ausschließlich) bei Schlüsselfunktionen zunimmt.** Diese dürfte einige Unternehmen, die sich noch von den Auswirkungen der Krise erhöhen, kostenseitig vor Herausforderungen stellen. Somit sind schon im Jahr 2022 intelligente und gesamthafte Lösungen gefragt.

Wie verändert sich die Bedeutung von Arbeit?

Im Zuge der Corona-Pandemie haben beispielsweise viele Arbeitnehmende aus dem Gastronomie- und Freizeitgewerbe oder im stationären Einzelhandel ihre Jobs verloren oder lange Zeit in Kurzarbeit verbracht. Gerade am Anfang der Pandemie waren diese

Erfahrungen für viele Arbeitnehmende schmerzhaft. Ein, soweit man das sagen kann, positiver Nebeneffekt war dabei die gewonnene Freiheit bei der Suche nach einem neuen Job, oft in einer anderen Branche. Bei vielen entstand während der Zeit der Pandemie ein neuer Fokus bei der Auswahl der neuen Arbeitsstätte. **Die Arbeit sollte sich nach Möglichkeit der aktuellen Lebenssituation anpassen – und nicht andersherum.** Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass viele Menschen durch die Pandemiesituation mehr Zeit bei und mit ihrer Familie verbrachten und eigene Bedürfnisse weiter in den Vordergrund rückten. Das Kernstück der Identität von Arbeitnehmern entfernt sich also wieder mehr von der Arbeit und findet sich eher im Bereich der Familie und des sozialen Umfeldes wieder. Außerdem entstand dabei sukzessive eine neue Mentalität, in der ein **Jobwechsel häufig nicht länger als ein notwendiges Übel, sondern als eine Verbesserung der Lebensumstände** gesehen wird. Somit entsteht durch dieses neue Bewusstsein, sowie vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels, ein höherer Druck auf Unternehmen, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dieser Effekt begann, wie eingangs beschrieben, eher im Bereich von Niedriglohnjobs, breitet sich nun jedoch auch immer weiter in andere Gesellschaftsschichten aus. Heute sind vor allem Fachkräfte in der Position, sich ihren Job nahezu aussuchen zu können. Das bringt Arbeitnehmende in 2022 in vielen Branchen in eine starke Verhandlungsposition und setzt Arbeitgeber unter Druck, für

attraktive Arbeits- und Vergütungsbedingungen zu sorgen, die über eine reine Bezahlung hinaus gehen.

Wie verändert sich die Risikopräferenz der Arbeitnehmenden?

Bei den Anstrengungen, eine für den jeweiligen Unternehmenstyp passende Vergütungsstrategie zu wählen, beobachten wir vermehrt eine Polarisierung der Vergütungssysteme und somit auch eine Zweiteilung der Anreizwirkung, die Unternehmen ausstrahlen. Zum einen sehen wir zum Beispiel **in vielen mittelständisch geprägten Unternehmen eine höhere Fokussierung auf die Grundvergütung und eine entsprechende Abnahme der variablen Vergütung**. Die variable Vergütung wird in diesen Unternehmen zunehmend kollektiv ausgestaltet: Gestärktes Wir-Gefühl, gemeinsames Handeln und Sicherheit des Arbeitsplatzes stehen hier eher im Mittelpunkt. Auf der anderen Seite beobachten wir vor allem bei jungen Wachstumsunternehmen und Start-ups stark risikobehaftete Vergütungssysteme, die bei guter Performance zu teils enormen variablen Anteilen der Vergütung führen können. Durch diese Art der Vergütung werden gerade junge, unabhängige und gut ausgebildete Menschen angesprochen, die eher nach einer stärker (auch individuell) performanceorientierten Vergütung streben. Dadurch sind vor allem in diese Richtung modern ausgerichtete Unternehmen für viele junge Talente attraktiv.

Daraus resultiert die Frage, wo sich Unternehmen in einem diversen und mobilen Arbeitsmarkt positionieren möchten. Müssen eher traditionell aufgestellte Unternehmen sich verändern, um ihrerseits für junge, risikoaffine Talente attraktiv zu bleiben? Und müssen, in einer alternden Gesellschaft, nicht auch Wachstumsunternehmen zumindest mittelfristig auch für ältere, weniger risikoaffine Menschen attraktive Vergütungen bieten? Wer mit Mitte zwanzig eine stark performancebasierte Vergütung präferiert, möchte möglicherweise nach einigen Jahren, mit geänderter Lebenssituation und eigener Familie, etwas mehr Sicherheit und Planbarkeit genießen. Die Herausforderung könnte schon in 2022 darin bestehen, sich diesen beiden Welten zu stellen und sie zu integrieren und weniger sich zwischen ihnen entscheiden zu müssen. Klar ist: Vergütungssysteme müssen sich in einem enger werdenden Arbeitsmarkt mehr an den Bedürfnissen von Talenten ausrichten und auf deren Präferenzen zugeschnitten werden. Andererseits kann in einer klaren Positionierung im Sinne einer Vergütungsphilosophie auch eine Chance zur Differenzierung liegen. **Eine klare Vergütungsphilosophie zu entwickeln und zu kommunizieren kann somit aktiv als Instrument zur Gewinnung von Talenten genutzt werden.** Gerade hier fehlt es bei vielen Unternehmen noch an transparenten Kommunikationsstrategien.

Kommen wir von der Individualisierung über die Kollektivierung zur Differenzierung?

Bei der Wahl der Vergütungssysteme und der möglichen differenzierten Anwendung stellt sich die Frage nach den richtigen Instrumenten. **In der jüngsten Vergangenheit gab es bei vielen Unternehmen eine Abkehr vom individuellen Performance Management hin zu kollektiven Zielen.** Die Festlegung und Überprüfung von kollektiven Zielen reduzieren die administrativen Abläufe, die durch individuelle Zielvereinbarungen entstanden sind. Nicht nur aus diesem Grunde, sondern auch um Egoismen entgegenzutreten und die gemeinsame Ausrichtung zu unterstreichen, sind viele Unternehmen diesen Weg gegangen. Auch zur Leistungsmessung und -Steuerung wurden andere, nicht direkt mit Vergütung kombinierte Instrumente, gewählt. Vor dem Hintergrund der oben genannten Herausforderungen, steigt der Druck auf die Unternehmen, den **Mehrwert einzelner Schlüsselspieler auch entsprechend individuell zu honorieren.** Eine differenzierte Betrachtung von geschaffenen Wert ist nötig, um einzelne Mitarbeiter leistungs-, beitrags- und skillgerecht zu vergüten.

Aus diesem Grund müssen nun neue Instrumente greifen – die anders als Zielvereinbarungssysteme, die starr auf das Geschäftsjahr ausgelegt sind – auch **individuelle Leistungsbeiträge flexibel und**

spürbar honorieren. Differenzierte, auch skill-basierte, Vergütungssysteme sind hier gefragt.

Hot Skills, die gefragte Bewerber mitbringen sollten, müssen anders vergütet werden als Basic Skills. Hierbei spielt auch die Entwicklung, die die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit durchleben, eine Rolle. Welchen Wert der Mitarbeiter ganzheitlich als Person beitragen kann, kann hierbei schwerer wiegen als die tatsächlichen Tätigkeiten. Die Erbringung von überdurchschnittlichen Leistungen und Beiträgen kann durch Spot Boni, die unterjährig unbürokratisch vergeben werden können, angemessen honoriert werden. Bei all diesen Überlegungen muss nicht immer zwangsläufig das Geld im Vordergrund stehen. Differenzierte, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgelegte Systeme dürften in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Vergütung als Teil eines nachhaltigen HR-Managements?

Vergütung kann niemals separat betrachtet werden, sondern ist immer Teil eines nachhaltigen HR-Managements. From Hire to Retire. Es beginnt schon vor dem Recruiting und unterstützt das Unternehmen und den Mitarbeiter im gesamten Zyklus. Neben den hier besprochenen Herausforderungen an die Vergütungssystematik stellt die sich ändernde Arbeitswelt weitaus mehr Anforderungen. Ein nachhaltiges und strategieorientiertes Talent Management, welches

die Herausforderungen der Zukunft antizipiert, gehört genauso dazu wie ein modernes Performance Management. **HR muss eine Antwort auf neue, teilweise agile Rollen geben, welche von den klassischen Karrieren der Vergangenheit abweichen.** In neuen Organisationsstrukturen, die flexibler und fließender sind, ist eine klare Abgrenzung von Funktionen, Inhalten, Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter oftmals nicht möglich. Job Grading, als Basis vieler angrenzender HR-Themen, muss teilweise neu gedacht werden, um mit den Veränderungen Stand zu halten. Hier könnten in Zukunft hybride Modell entstehen, die der Wertigkeit einer Stelle auch Aspekte der persönlichen Ausprägungen der zugehörigen Personen beimischen.

Fazit

Dies ist lediglich ein kleiner Ausschnitt der möglichen Herausforderungen, vor denen viele Unternehmen in 2022 und den in den nächsten Jahren stehen. Klassisch funktionale Modelle und Strukturen werden in Ihrer aktuellen Form oftmals nicht mehr funktionieren, und Arbeitgeber müssen auf die veränderten Bedürfnisse von Arbeitnehmern reagieren und diesen im besten Fall proaktiv begegnen. **Neue Organisationen und Systeme müssen eine differenzierte Herangehensweise entwickeln und Vergütung als Teil eines ganzheitlichen HR-Managements verstanden**

werden. Dies ist ein Schritt, den sich verändernden Arbeitsmarktbedingungen erfolgreich zu begegnen.

Dieser Artikel ist erschienen in Comp&Ben Ausgabe 6/Dezember 2021: Zur aktuellen Ausgabe.

Written by:

Moritz Kinkel

Business Analyst | Compensation & Performance Management
Moritz.Kinkel@kienbaum.de

Giuseppe Costa

Manager | Compensation & Performance Management
Giuseppe.Costa@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Director | Compensation & Performance Management
Sebastian.Pacher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/corona-als-zeitenwende-bei-der-verguetung/>

Die Kunst der guten Absage

RATGEBER FÜR ABSAGESCHREIBEN

Wer eine Stelle ausschreibt, muss auch Bewerberinnen und Bewerbern absagen. Wie und wann das geschieht, wird immer wichtiger. Zudem gibt es juristisch so manches zu bedenken. Vieles liegt im Argen, auch zum Schaden der Unternehmen selbst. Ein kurzer Ratgeber.

Wochenlanges, manchmal monatelanges Warten – und dann kommt ein dürrer Zweizeiler per Mail mit der Absage für den Job, auf den man sich mit großer Hoffnung beworben hatte. Auch Führungskräfte kennen das zur Genüge. Deutschland kommt manchmal in seiner Effektivität um: Bei Absageschreiben geht es oft kurz, knapp, intransparent und unpersönlich zu. Offenbar denken viele, dass man den Menschen ohnehin nicht mehr widersieht und sich deshalb nur ein Minimum an Zeit investieren sollte. Doch das ist ein Trugschluss.

Unternehmen sollten sich heute mehr denn je Mühe bei Absageschreiben geben. Denn ein guter Stil spricht sich genauso herum wie ein schlechter. Nicht zuletzt in Zeiten von Fach- und Führungskräftemangel sollten Arbeitgeber das bestmögliche Bild

abgeben und Attraktivität ausstrahlen. Das gilt für Trennungen von Mitarbeitenden(*1) und für Absageschreiben. Auch wenn man scheinbar mit Menschen zu tun hat, die man jetzt gerade nicht benötigt. Es könnte andere Zeiten kommen. Und Bewerber kennen diverse Leute und reden darüber.

Es gibt aber natürlich auch viele Positivbeispiele. Grundsätzlich gilt: Je mehr Firmen Fachkräftemangel spüren, desto mehr Mühe geben sie sich. Und der Druck steigt: Im ersten Halbjahr 2021 wurden 650.000 Stellen ausgeschrieben mehr als in demselben Zeitraum ein Jahr zuvor.

Tipps für ein gutes Absageschreiben

Wie sieht ein „gutes“ Schreiben aus? Vier Hinweise in Kürze:

1. Eine Eingangsbestätigung für die Bewerbung sollte Standard sein.

*1 <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/trennungsmanagement-update-2021/>

2. Das Absageschreiben sollte aber nicht nach Standard klingen: Kandidaten wollen wissen, warum es nicht geklappt hat. Zwar dürfen Unternehmen bei der Begründung in einigen Punkten nicht zu sehr in Detail gehen, aber das Gesetz lässt durchaus Spielraum.
3. Der Text sollte persönlich und wertschätzend wie möglich sein, Tippfehler insbesondere beim Namen unbedingt vermieden werden. Details wie das Datum des Bewerbungsgesprächs zeigen Wirkung.
4. Die Absage möglichst zeitnah verschicken: vier Monate oder auf Nachfrage ist viel zu spät; am besten nach wenigen Wochen

In juristischer Hinsicht sollte Folgendes bedacht werden: Die Gründe dürfen nicht diskriminierend im Sinne des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sein. Das könnte Klagen nach sich ziehen. Die verschriftlichen Gründe am Telefon zu erklären, um heikle Punkte zu ergänzen, ist auch keine gute Idee. Wobei es oft angebracht ist, das persönliche Gespräch zu suchen.

Ein Positivbeispiel aus meiner Erfahrung ist Bosch. Sabine Schubert organisiert beim Autozulieferer das Recruiting für die deutschen Standorte und sagte jüngst in der WirtschaftsWoche: “Unser Ziel ist es,

jeder Bewerberin und jedem Bewerber binnen zwei Wochen eine Rückmeldung zukommen zu lassen.”

Wer zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird und dann nicht eingestellt wird, erhalte eine mündliche Absage per Telefon. “Vor allem junge Menschen, die sich vielleicht zum ersten Mal bewerben, können bei einem solchen Gespräch etwas lernen. Dieses qualifizierte Feedback wird von den meisten Bewerbern positiv aufgenommen”, sagte Sabine Schubert. Und das spiegelt sich auch in Zahlen wider. Die Anzahl derjenigen, die sich ein zweites Mal bei Bosch bewerben, liegt bei etwa 20 Prozent.

Written by:

Andreas Knodel

Executive Director | Executive New Placement

Andreas.Knodel@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-kunst-der-guten-absage/>

Fähigkeiten entwickeln für bessere Entscheidungen

INTERVIEW MIT LENNART ROTHER, HEAD OF EVELOP_ME

Gute Führungskräfte zeichnet aus, für sich persönlich und für Ihr Unternehmen möglichst optimale Entscheidungen zu treffen. Ein Interview mit Kienbaum-Experte Lennart Rother, wie Sie die besten Ergebnisse in Verbindung mit einem persönlichen, digitalen Coaching erzielen.

Lennart, du verantwortest bei Kienbaum die Entwicklung der digitalen Geschäftsmodelle. Wie kam es zu evelop_me?

Zunächst haben wir entwickelt, was für Unternehmen wirklich erfolgskritisch ist. Richtige Entscheidungen schnell treffen können – und das ist in letzter Zeit nicht einfacher geworden. In unserer VUCA-Welt fehlt die Stabilität, um Entscheidungen verlässlich „richtig“ zu treffen. Diese Stabilität wird nicht zurückkommen, aber wir können die Fähigkeit entwickeln, unter diesen Umständen bessere Entscheidungen zu treffen. Als Beratungsunternehmen haben wir den Anspruch, unseren Kundenunternehmen zu helfen, diese Fähigkeiten zu entwickeln. evelop_me ist unsere Lösung.

Was heißt das genau? Was tut ihr für eure Kunden?

Wir entwickeln die Potentialträger, Führungskräfte und Executives unserer Kundenunternehmen. Dafür arbeiten wir individuell an den akuten Herausforderungen der Personen und bauen gleichzeitig die notwendigen Zukunftskompetenzen auf.

Diese Verbindung aus individueller Entwicklung und übergreifendem Wissensaufbau ist für unsere Kundenunternehmen der Schlüssel für eine nachhaltige Personalentwicklung. Einzelne betrachtet erzeugt digitales Lernen keine echte Veränderung und ein persönlicher Coach sprengt oftmals das Budget. Aber: Die Verbindung aus selbstgesteuertem Lernen und einem persönlichen Coach sorgt für Verbindlichkeit im Praxistransfer und ist der effektivste Weg, das Entwicklungsbudget einzusetzen. Daher bieten wir mit evelop_me die optimale Integration aus persönlichem Coaching in einer digitalen Lernumgebung.

Ihr seid mitten im ersten Corona-Lockdown 2020 gestartet. Wie lief das genau?

Gestartet sind wir im ersten Lockdown 2020. Zuvor waren wir im Stealth Mode und haben in ersten Pilotierungen die Wirksamkeit entwickelt, die Menschen und Organisationen kurzfristig in dieser herausfordernden Zeit hilft. Seitdem verzeichnen wir eine ungebrochene Entwicklung mit Kundenunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen (vom großen Handelsunternehmen bis zum Start-up im Hyper-Growth).

Die Idee für evelop_me ist in einer Business Ideation entstanden. Für mich liegt der Wert eines Start-ups allerdings weniger in der Idee, sondern in der Umsetzung. Am liebsten würde ich jeden Tag 10 Ideen umsetzen – dann wäre aber wohl keine richtig erfolgreich. Daher legen wir großen Wert auf disziplinierte Priorisierung und Fokussierung – sowohl bei uns als auch in den Entwicklungsprozessen.

Welche Herausforderungen stecken in so einem Corporate Venture?

Vor meinem Engagement bei Kienbaum war ich am Aufbau von mehreren Start-ups beteiligt und deshalb interessiert, wie ein

etabliertes Unternehmen schneller und erfolgreicher neue Geschäftsmodelle entwickeln kann. Mein bisheriges Fazit: Ein gutes Corporate Venture maximiert den Wert bereits vorhandener Ressourcen für neue Produktangebote, welche durch schnelle Iteration mit Kunden validiert werden.

Die Ressourcen aus dem Corporate können dabei vielfältig sein: Kundenzugang, fachliche Kompetenz oder Daten für neue Geschäftsmodelle. Das Venture besitzt dann bestenfalls die interdisziplinäre digitale Kompetenz, um diese Ressourcen in neue relevante Produktangebote zu bündeln. So haben wir eine echte Win-Win-Situation: Eine Wachstumsquelle für das etablierte Unternehmen und eine sinnstiftende Business Mission für das Venture-Team.

Wie stellt sich die Kooperation genau dar?

Es besteht eine tiefe Integration zwischen evelop_me und Kienbaum. evelop_me wurde erfolgreich aus der Inkubation in ein bestehendes Geschäftsfeld von Kienbaum integriert. Beispielsweise arbeiten für evelop_me ausgewählte Kienbaum-Coaches und das Kienbaum Entwickler-Team steuert die technische Weiterentwicklung der Coaching-App.

Warum kein Spin-off?

Wir haben uns gegen den Spin-off und für die Entwicklung über ein bestehendes Kienbaum Geschäftsfeld entschieden. Synergien lassen sich auf diese Weise leichter realisieren und der Spin-off-Prozess hätte Zeit und Energie gekostet, welche wir lieber in die Geschäftsentwicklung investieren.

Welche Rolle spielt das xdeck?

Als Corporate Venture ist es ein echtes Asset, im Austausch mit anderen Start-ups zu sein, um das unternehmerische Mindset zu leben. Die regelmäßigen Sparring-Sessions haben geholfen, das richtige operative Setup für das Geschäftsmodell zu entwickeln. Auch strategisch ist ein neutraler Sparringspartner elementar, um keinen Bias für die eigene Perspektive zu bekommen (Stichwort: „Kill your darlings“).

Wie lief es bisher?

Vor unserem Start im xdeck hatten wir vier Unternehmenskunden, die wir bei der Führungskräfteentwicklung unterstützt haben. Nach etwas mehr als vier Monaten im xdeck haben wir die Kundenanzahl mehr als verdoppelt und den Gesamtumsatz um 153 Prozent gesteigert.

Was sind eure nächsten Schritte?

Unsere Kunden und deren Führungskräfte sind absolut überzeugt von der Wirksamkeit der digitalen Personalentwicklung. Eine wesentliche Wachstumsquelle sind bereits jetzt die Nachbeauftragungen aus unseren bestehenden Kundenbeziehungen. Das macht uns stolz und gibt uns den Product-Market-Fit, um die digitale Personalentwicklung noch viel mehr Unternehmen zugänglich zu machen.

Was ist dein wesentlicher Tipp für Gründer – in aller Kürze?

Der gemeinsame Nenner des Erfolgs ist ein unternehmerisches Mindset. Das umfasst maximale Nähe zum Kunden und Geschwindigkeit in der Lösungsentwicklung in Verbindung mit einer Business Mission, die auf die strategischen Unternehmensziele einzahlt und damit auch für die Geschäftsführung tragfähig ist.

Vielen Dank für das Gespräch!

Erfahren Sie mehr über digitales Coaching bei evelop_me und fragen Sie eine kostenlose Demo an:

<https://www.evelopme.com/>

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an!

Lennart Rother

E-Mail: Lennart.Rother@kienbaum.de

Tel.: +49 40 32 57 79-21

Written by:

Thorsten Giersch

Chefredakteur

thorsten.giersch@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/faehigkeiten-entwickeln-fuer-bessere-entscheidungen/>



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. ¹⁸



Kienbaum Consultants Japanese Corporate Business Group

Kienbaum Consultants International GmbH

Immermannstraße 20 | 40210 Düsseldorf
GERMANY

Kienbaum Japan / K.J. Consultants K.K.

S4601, 3-1100-15 Shinmarukohigashi | Nakahara-ku, Kawasaki-shi
Kanagawa 211-0004
JAPAN



Etsuji Suzuki

etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp

Phone: +81 (0) 44 387 6573
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



Hayato Kamijo

hayato.kamijo-external@kienbaum.com

Phone: +49 (0) 211 96 59 487
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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