



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 2/2022

**Page** **Topic**

---

03

[DE] Kienbaum Japan wurde zum 6. Mal unter die "100 besten Personalberatungs-unternehmen" gewählt

05

[DE] Wer braucht einen CDO?

08

[DE] So sorgt Top-Sharing für Fortschritt

13

[DE] Digitalkompetenz als Erfolgsfaktor in der neuen, hybriden Arbeitswelt

19

Kienbaum - Leading by #WePowerment  
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan

20

Contacts



# Kienbaum Japan wurde zum 6. Mal unter die "100 besten Personalberatungsunternehmen" gewählt

Mandanten schätzen die solide Beratungspolitik, hohe Beratungsfähigkeit und Compliance von Kienbaum Japan

Kienbaum Japan wurde zum 6. Mal unter die "100 besten Personalberatungsunternehmen" gewählt.

"100 Beste Personalberatungsunternehmen -- der Serviceführer" wird jährlich vom Verlag "HR-News Japan" (Nihon Jinzai News) veröffentlicht. Der Spezialist im Personalmanagement in Japan, der seit 1989 die Fachzeitschrift "HR-News Japan" publiziert, wählt jedes Jahr die 100 besten Unternehmen aus dem Bereich Personalberatung aus, die über die Fähigkeit verfügen, das Personalmanagement der Mandanten umfassend zu unterstützen. Kriterien für die Auswahl sind **(1) eine solide Beratungspolitik, (2) eine hohe Beratungsfähigkeit und (3) Compliance**. Die Daten basieren auf der Bewertung der HR-Verantwortlichen.

Darüber hinaus werden in der Fachzeitschrift durch Interviews mit Geschäftsführern die Servicestrukturen, Stärken, Geschäftsrichtlinien und Beratungsfähigkeiten sowie weitere Besonderheiten vorgestellt.

Hier ist der **Überblick des Interviews mit Etsuji Suzuki**, Geschäftsführer von Kienbaum Japan:

- Kienbaum Japan ist der Spezialist in Global-Executive-Search. Die Stärke liegt in der Suche eines Executives/Spezialists, der langjährige Erfahrungen auf globaler Ebene besitzt.
- Die internationale Erweiterung eines Japanischen Unternehmens kann vor allem durch die Verstärkung des Personals gelingen -- nämlich dadurch, dass die richtige Position durch die richtige Person besetzt wird. Die globale Aufstellung der Kienbaum-Gruppe mit Experten sowohl aus dem regionalen als auch internationalen Business kann dabei als große Unterstützung dienen.
- Kienbaum Japan ist eine der wenigen Retained-Search-Firm in Japan, die Mandanten den Vorteil bietet, dass Berater sich stets als Vertreter des Mandanten verstehen und durch Erklärungen etwa zur Unternehmenskultur dafür sorgen, dass der Kandidat das Klientenunternehmen als Ganzes versteht.

**Die Bewertung der Redaktion** ist wie folgt:

*Kienbaum Japan ist ein Personalberatungsunternehmen mit europäischen Wurzeln und langjähriger Beratungserfahrung vor allem in Deutschland- und Japanbezogenen Projekten. Kienbaum Japan ist Teil der Kienbaum-Group, die mit mehr als 20 Standorten auf vier Kontinenten global aufgestellt ist. Die Stärke des Beratungsunternehmens ist es, Global-Player zu finden, die eine aktive Rolle nicht nur in Europa und Japan, sondern auch in den USA und Lateinamerika, China und Südostasien spielen.*

Das vollständige Interview finden Sie hier (Japanisch):

<https://hr-guide.net/consulting/kienbaum>

**Written by:**

**Kienbaum Japan**

[japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)

**Nihon Jinzai News**

<https://jinzainews.online/>

# Wer braucht einen CDO?

## FUTURE JOBS #2

**Immer mehr Unternehmen haben einen CDO, aber was macht er im Detail und was ist seine Mission? Ist ein CDO das „New Normal“ oder nur eine interimistische Lösung, um die Digitalisierung voranzutreiben? Diesen Fragen wollen wir auf den Grund gehen und die Rolle und Positionierung innerhalb der Unternehmensorganisationen näher betrachten.**

Noch vor einigen Jahren definierten die meisten Firmen den „CDO“ als „Chief Data Officer“, Herr:in der Daten und verantwortlich für einen reibungslosen Ablauf zur beispielsweise Erstellung von Reportings für die Geschäftsleitung. Der CIO hat die Geschicke der IT-Abteilung gelenkt und das Unternehmen digital ausgerichtet. Zumindest soweit wie es ihm möglich war. Häufig wurde die IT-Organisation auf Kosteneffizienz getrimmt und als reiner Dienstleister zur Aufrechthaltung der internen Prozesse angesehen.

Nicht nur Covid-19 hat zu einem digitalen Umdenken angeregt. Unternehmen wie Amazon, Tesla oder auch Uber und AirBnB zeigen und zeigen, **wie stark der Wunsch nach Digitalisierung in der Bevölkerung vorhanden ist.** Alle Informationen müssen jederzeit und überall verfügbar sein. Jeder ist 24 Stunden am Tag online und verlangt nach direktem Zugriff auf jegliche Art von Informationen. Um diesem langfristigen Trend gerecht zu werden, müssen sich die meisten Unternehmen neu aufstellen, unabhängig von ihrer Branche.

**Es sind nicht nur die E-Commerce Unternehmen, die Innovationstreibende sind, es gibt auch genug Beispiele aus der klassischen Industrie.** Sei es ein:e Stahlhändler:in oder ein Baumaschinenkonzern: Die Digitalisierung macht vor keiner Industrie halt. Es geht um die Ausweitung des Geschäftes, Prozesse müssen digitalisiert, Kunden und Lieferanten enger miteinander verbunden werden, um eine Gewinn- und Umsatzsteigerung zu erzielen.



## Es braucht einen, der das umsetzt

Es muss noch enger und intensiver mit dem Business zusammengearbeitet werden, Visionen müssen kreiert und gelebt werden. **Digitalisierung ist mehr als nur ein großes Schlagwort, sie ist ein unternehmerischer kultureller Wandel.** Möchte man diesen Umschwung dem CIO noch aufbürden, läuft man Gefahr, beiden Welten – der klassischen IT mit ihrer Infrastruktur, dem Application Management und der Softwareentwicklung sowie dem digitalen Wandel – nicht genug Aufmerksamkeit entgegen bringen zu können. Am Ende wird ein Bereich den Kürzeren ziehen, beide sind jedoch essenziell wichtig.

**Da der kulturelle, digitale Wandel von der Konzernspitze initiiert und geprägt werden muss, braucht es einen innovativen, kommunikativen und vor allem empathischen Umsetzer – den CDO (Chief Digital Officer).** Dieser muss entweder selbst im Vorstand sitzen oder direkt an ihn berichten. Anders wird ein Wandel nicht funktionieren. Es Bedarf größter Aufmerksamkeit in der Digitalisierung komplexer Abläufe, Fingerspitzengefühl und Weitsicht, will man doch die Mitarbeitenden an seiner Seite wissen.

Um eine reibungslose Umsetzung zu garantieren, muss es zukünftig ein **Dreigestirn geben, bestehend aus dem CEO, dem CIO und eben dem CDO.** Alle drei werden unterschiedliche Rollen in der Digitalisierung einnehmen. Der CEO ist der geistige Treiber, der CIO ist für die Umsetzung und die Entwicklung von Lösungsvorschlägen verantwortlich, der CDO versteht und verinnerlicht die Vision des Vorstandes und ist in der Lage, mit immer neuen und innovativen Ideen diese eben umzusetzen.

## Was muss ein CDO mitbringen?

Diese Ideen greifen nicht nur in die innerbetrieblichen Prozesse ein, sondern schaffen auch neue Geschäftsmodelle und Absatzmärkte. Stellt sich nun die Frage, welche Ausbildung und welchen Hintergrund der CDO braucht. Muss er aus der IT kommen, aus dem Business oder gar aus dem Marketing? Diese Frage lässt sich nicht klar beantworten. **Ein Generalist mit Weitblick, langjähriger Erfahrung und sicherlich einem Branchenverständnis ist maßgeblich.**

Die Digitalisierung wird erfolgreich, wenn die zur Organisation passende Person das Ruder in der Hand hat. Wäre Apple anstelle von Steve Jobs mit Tim Cook so erfolgreich geworden? Wären Sie so innovativ und visionär emporgekommen? Die richtige Zeit erfordert die richtigen Menschen an der richtigen Position.

Abschließend noch die Beantwortung der Frage, ob der CDO **eine Interimslösung ist: Definitiv nicht** – nach der Digitalisierung ist vor der Digitalisierung.

**Written by:**

**Matthias Cescatti**

Principal | Executive Search

[Matthias.Cescatti@kienbaum.de](mailto:Matthias.Cescatti@kienbaum.de)

**Timo Lüscher**

Principal | Executive Search

[Timo.Luescher@kienbaum.de](mailto:Timo.Luescher@kienbaum.de)

**Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/de/blog/wer-braucht-einen-cdo/>



# So sorgt Top-Sharing für Fortschritt

## MEHR DIVERSITÄT

**Ist Führen in Teilzeit möglich? Und unter welchen Umständen ist Top-Sharing eine ideale Möglichkeit für Unternehmen und Führungskräfte? Arbeitgebern bieten die Modelle weitaus mehr Chancen als Risiken. Und sie werden auch dazu führen, dass mehr Top-Talente bleiben.**

Als **Stefanie Junghans** krankheitsbedingt sehr kurzfristig ihre Teilnahme an der Kienbaum-Veranstaltung „Brave New Work“ absagen musste, war für „Ersatz“ innerhalb von fünf Minuten gesorgt. Ihre Kollegin **Stephanie Fehringer** sagte direkt zu und konnte die Rolle eins zu eins ausführen. Ohne „Übergabe“, ohne Absprache. Denn sie teilen dasselbe Wissen. Kienbaum musste nicht einmal den Titel ändern: Beide sind „**Head of SAP S/4HANA Organizational Development**“.

Ein – zugegeben noch recht kleiner – Vorteil von Co-Leadership. Und auch bei internen Meetings oder Kundentreffen kann die eine Stefanie für die andere Stephanie sofort einspringen. „Wie oft haben wir uns auch schon vertreten“, sagt **Janina Schönitz** in derselben Veranstaltung über sich und ihre Kollegin **Miriam Kotte**. Die beiden agieren mit jeweils 60% im Top-Sharing als **Head of Digital Transformation bei der Deutschen Bahn**. Und schwören auf den hohen Wirkungsgrad dieser Lösung.

Diese zwei Beispiele, auf die wir im Folgenden genau eingehen, sind Ausprägungen eines Trends, der sich aus guten Gründen ausbreitet: Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit Managementaufgaben liegt bei unter 20 Prozent, bei herausragenden Führungspositionen bei unter zehn Prozent. Diese geringe Zahl steht in keinem Verhältnis zu dem Wunsch und der Notwendigkeit von Führungskräften, temporär in Teilzeit zu arbeiten. Das gilt insbesondere für junge Eltern und Frauen, die bekanntlich nach wie vor einen Großteil der Care-Arbeit leisten und häufiger als Männer in Teilzeit arbeiten.

So mancher Arbeitgeber glaubt, dass Führung in Teilzeit nicht möglich ist. Doch immer mehr erfolgreiche Beispiele von Top-Sharing belegen das Gegenteil. Es gibt diverse Ausprägungen, aber bei den allermeisten Unternehmen unterscheidet es sich von „Co-Leadership“ durch den Grad der Arbeitszeit: Beim Top-Sharing teilen sich zwei Personen eine Führungsrolle zum Beispiel mit jeweils 60 Prozent. „Co-Leadership“, auch „Doppelspitze“ genannt, ist dagegen auch in Vollzeit ausführbar. Dieses Modell fahren Stefanie Junghans und Stephanie Fehringer bei SAP. Sie teilen sich die Führungsposition und verwenden dafür jeweils rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit. Mit der anderen Hälfte arbeiten sie in konkreten Transformationsprojekten.

Top-Sharing gibt nicht nur Führungskräften, die mehr Zeit für die Familie brauchen, neue Möglichkeiten. Diverse Modelle sind denkbar und werden gerade bei Konzernen immer häufiger eingesetzt. Einige wollen zu 80 Prozent fest und zu 20 Prozent frei angestellt sein, um in einem zweiten Job aktiv zu sein oder gar eine Gründungsidee zu verfolgen. Andere haben aufregende, zeitraubende Hobbys. „Co-Leadership gibt die Möglichkeit, Beruf und Privatleben neu zu denken. Dazu gehört auch, zu reflektieren: Was ist mir wirklich wichtig? Wie sieht mein perfekter Alltag aus?“, sagt Stephanie Fehringer.

## Was müssen die Partner mitbringen?

Entscheidend ist, dass die beiden Duo-Partner auf derselben Wellenlänge funken, ihre Fähigkeiten aber auch heterogen sind. **Meike Birkenmaier, Personalleiterin der Gasag-Gruppe**, fasst ihre Erfahrungen so zusammen: „Es ist wichtig, dass sich im Job-Sharing-Team die Stärken ergänzen und so Mehrwert entsteht. Mein Erfolgsrezept lautet: zwei Personen mit unterschiedlichen Stärken, aber denselben Werten. So habe ich deutlich mehr Wirkung und Schlagkraft auf einer Position als ich es mit einer Person hätte.“

Janina Schönitz von der Deutsche Bahn schlägt in dieselbe Kerbe: „Man muss gleich genug sein und zugleich unterschiedlich genug: Gleich bei Werten wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität. Wir können uns uneingeschränkt aufeinander verlassen.“ Unterschiede sollte es aber zum Beispiel bei Kompetenzen und Erfahrung geben, die sollten sich ergänzen. „So lassen sich Aufgaben ideal aufteilen. Im Top-Sharing wächst man an der oder dem anderen“, sagt Janina Schönitz.

Nun ist in konservativen Unternehmen Top-Sharing noch nicht sehr etabliert. Und nur die wenigsten Stellen werden explizit als Top-Sharing ausgeschrieben. Es braucht in der Regel Eigeninitiative. Janina Schönitz ist mit ihrer Kollegin die Sache in einem Operating Modell sehr analytisch angegangen. Sie haben FAQs formuliert, also Fragen des Chefs und der Team-Mitglieder antizipiert und beantwortet: „So konnten wir den unternehmerischen Wert herausstellen.“ Perspektivenvielfalt, Flexibilität, Schnelligkeit, gemindertem Risiko von Ausfall, bessere Ergebnisse und weitere Vorteile arbeiteten sie glaubhaft heraus. „Job-Sharing macht unternehmerisch Sinn“, sagt Janina Schönitz.

### Wie definiert ein Team den idealen Workflow?

Bei der alltäglichen Zusammenarbeit muss jedes Team den idealen Ablauf finden. Technologie und die neuen Gewohnheiten seit der Corona-Pandemie helfen dabei. Janina Schönitz und ihre Kollegin Miriam Kotte haben zum Beispiel **die virtuelle Person „MiJa“ (kurz für Miriam und Janina)** geschaffen. MiJa hat eine Emailadresse und

einen Kalender, so dass beide stets die Informationen bekommen. Zusätzlich entstand ein ausgeklügeltes System an geteilten Notes und Dokumenten.

Dabei wird nicht jede kleine Entscheidung zu zweit getroffen. Vieles entscheidet eine der beiden und informiert an geeigneter Stelle nachher. Wichtige Punkte diskutieren die beiden einmal pro Woche in einem klar strukturierten, gut vorbereiteten Meeting. Auch Stephanie Fehringer teilt sich ihre Dokumente mit der Kollegin – plus ein 15-minütiges Daily am Morgen sowie eine Voice-Message abends. Das schaffe auch Sicherheit und Vertrauen beim Team und den Vorgesetzten. Mitarbeitendengespräche bereiten sie gemeinsam vor, was einen entscheidenden Vorteil hat: Wer sich benachteiligt fühlt, kann nicht der einen Führungskraft vorwerfen, dass er oder sie „die Nase nicht mag“: Zwei Chefinnen haben mehr Glaubwürdigkeit.

Wer sich unter Personalverantwortlichen und Forschenden umhört, hört weitere Vorteile, die Top-Sharing Arbeitgebern bietet: Dazu gehört auch die einfache Erkenntnis, dass einige Aufgaben für eine 100-Prozent-Stelle schlicht nicht gebaut sind – sei es aus zeitlichen Gründen oder weil sie mehr Diversität benötigen, als ein Mensch allein bereitstellen kann. Wenn sich zwei Personen eine Führungsrolle teilen,

haben sie zwei Netzwerke. Stakeholder-Management wird so deutlich effektiver möglich, extern wie intern. Da stellt sich oft die Frage: Wer kommt bei welchem Stakeholder besser an?

### **Welche Nachteile hat Job-Sharing?**

Ein typisches Argument von Kritikern von Co-Leadership und Top-Sharing ist, dass es unweigerlich zu Konflikten kommen muss. Natürlich gibt es Konflikte. Co-Leadership lebt davon, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, um somit zu strategisch zielführenden Entscheidungen zu kommen“, antwortet SAP-Führungskraft Stephanie Fehringer darauf. Konfliktfähig müsse man eben sein. Es brauche eine gewisse Sozialkompetenz, Neugier und die Lust darauf, gemeinsam zu wachsen.

Ein zweites Gegenargument bezieht sich auf die Arbeitszeit: Zum einen muss ein Duo mit zweimal 60 Prozent Arbeitszeit logischerweise mehr Wirkung erzielen als eine Person mit 100 Prozent. Dem entgegen steht, dass im Urlaubs- oder Krankheitsfall immer jemand da ist. Oder dass kein Leerlauf entsteht, wenn eine Führungskraft das

Unternehmen verlässt. Mal abgesehen von der Tatsache, dass gute Leute eben wegen der Option Top-Sharing gehalten werden können, die sonst abwandern. Mehraufwand entsteht bei der Führungskraft eines Duos, denn zwei Personen in 60 Prozent Teilzeit erfordern mehr Betreuungsaufwand als eine Person mit 100 Prozent.

Ein weiteres Gegenargument, was grundsätzlich für Teilzeit generell steht, aber insbesondere bei Führungskräften häufig verwendet wird, ist die Arbeitszeit. Viele tun sich schwer mit dem Gedanken, dass ein Führungsjob anders ausgestaltet sein soll als mit 40 Stunden regulär plus zehn Überstunden. Meike Birkenmaier, Personalleiterin der Gasag-Gruppe, hält das gerade im Post-Corona-Zeitalter für überholt:

*„Es gibt doch keinen Gott, der gesagt hat: Ich erschaffe jetzt einen Job, der hat genau 40 Stunden. Das ist ja eine künstliche Größe. Es ist es doch immer eine Frage, wie ich schneide.“*

## Warum ist Top-Sharing kein Frauenthema?

Top-Sharing hat auch für Männer viele Vorzüge und kann zum Beispiel auch im Junior-Senior-Modell hohe Wirkung erzielen für ein Unternehmen. Zum Beispiel, um eine Nachfolgeregelung optimal zu managen. Aber oft ist es eben auch ein ideales Mittel, um Eltern temporär den Mix aus Familien- und Erwerbsarbeit zu ermöglichen: „Viele streben ein Top-Sharing an, um Familienarbeit und Karriere miteinander in Einklang zu bringen. Deshalb wirkt es oft wie ein Frauenthema. Aber es wünschen sich auch junge Väter immer häufiger Top-Sharing“ sagt die Personalleiterin Meike Birkenmaier.

**Wiebke Ankersen, Co-CEO AllBright Stiftung**, betont den Wert der Regelung: „Das Ziel muss ja sein, mehr Dual-Career-Modelle zu ermöglichen. Und dazu können auch die Unternehmen einiges beitragen. Zum Beispiel, indem sie Männer ermuntern, sich auch mehr an der Familienarbeit zu beteiligen, Elternzeit zu nehmen und Teilzeit zu arbeiten. Das wird in Deutschland aber viel zu wenig getan.“ Wenn Männer 50 Prozent arbeiten, ermuntern sie dadurch andere Männer um sich herum, das auch zu tun. Von Frauen wünscht sie sich derweil mehr Mut: „Frauen sollten erst Ja sagen, wenn sie gefragt werden, ob sie mehr Verantwortung übernehmen wollen – und dann darüber nachdenken.“

### Written by:

**Thorsten Giersch**  
Chefredakteur  
[thorsten.giersch@kienbaum.de](mailto:thorsten.giersch@kienbaum.de)

### Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/so-sorgt-top-sharing-fuer-fortschritt/>

### Das Thema interessiert sie? Besuchen Sie auch unseren Female Desk:

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/female-desk/>

# Digitalkompetenz als Erfolgsfaktor in der neuen, hybriden Arbeitswelt

## MESSUNG UND ENTWICKLUNG MIT DEM DIGITAL READINESS CHECK

**Digitalkompetenz ist eine der wichtigsten Kompetenzen für Arbeitnehmende und Beschäftigte in der digitalen Arbeitswelt. Prof. Dr. Walter Jochmann und Lukas Fastenroth erklären, wie man sie im Unternehmen messen und zielgenau weiterentwickeln kann.**

In einer Befragung von **Kienbaum und StepStone (2020)** gaben **90% der Arbeitnehmenden an, dass Digitalkompetenz entscheidend für ihren beruflichen Erfolg sein wird \*1)**. Doch nicht nur für Arbeitnehmende stellt Digitalkompetenz einen Erfolgsfaktor dar. Auch für Unternehmen scheint sie unabdingbar. Zusammen mit dem **Institut für Employability und Beschäftigung hat Kienbaum \*2)** von 2019 bis 2020 zwanzig hochrangige Personaler:innen und Geschäftsführer:innen aus namhaften Unternehmen zu

\*1 <https://www.stepstone.de/wissen/future-skills/>

\*2 [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce\\_Ambidexterity\\_Studie.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/05/Workforce_Ambidexterity_Studie.pdf)

erfolgskritischen Zukunftskompetenzen interviewt. **Mehr als jede:r Dritte bezeichnet Digitalkompetenz und jede:r Vierte Datenkompetenz und Digitale Anwendungskompetenz (Digital Literacy) als erfolgskritisch für sein bzw. ihr Unternehmen.**

### Was ist eigentlich Digitalkompetenz?

Obwohl Digitalkompetenz scheinbar als eine der wichtigsten Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt wahrgenommen wird, ist das Verständnis davon oft unklar. Das Kienbaum Institut @ ISM setzt sich bereits seit mehreren Jahren mit dem Konzept auseinander und hat so spannende Erkenntnisse gewonnen. Digitalkompetenz setzt sich zusammen aus **Wissen, Skills und Mindset**. Jeder dieser Bereiche umfasst verschiedene relevante Fähigkeiten und Einstellungen, die in einer digitalen Arbeitswelt für den Arbeits- und damit auch den Unternehmenserfolg entscheidend sind.

Dabei ist hervorzuheben, dass es nicht nur um **rein technologische Fähigkeiten**, wie z.B. digitale Kommunikation oder digitale Anwendungskompetenz, sondern auch um **Fähigkeiten ohne Technologiebezug**, wie z.B. Innovationskraft, Kundenzentriertheit oder Kollaboration geht. Gerade die technologiebezogenen Fähigkeiten sind dabei oft „neue“ Fähigkeiten, da sie an Verständnis und Anwendung neuer, relevanter Technologien geknüpft sind. Den Fähigkeiten ohne Technologiebezug hingegen wird häufig unterstellt, schon immer relevant gewesen zu sein, auch ohne Digitalisierung und technologischen Fortschritt.

Beispielsweise wird Innovationskraft als eine wichtige Kompetenz angesehen, die seit jeher für Unternehmen von Relevanz war. Dem ist zunächst auch grundsätzlich beizupflichten. Aus der Sicht des Kienbaum Instituts @ ISM ist Digitalkompetenz deshalb nicht als eine grundsätzlich neue Kompetenz zu verstehen, die vor der Digitalisierung niemand besaß, sondern vielmehr als eine **Komposition „neuer“ und „alter“ Kompetenzen**, die sich dem technologischen Fortschritt anpassen und damit unabdingbar für die individuelle und organisationale Wettbewerbsfähigkeit sind.

**Digitalkompetenz ist dabei niemals statisch, bedarf ständiger neuer Erfahrungen im Umgang mit Digitalisierung und digitalen Technologien und entwickelt sich deshalb ähnlich schnell weiter wie die digitalen Technologien selbst.**

Insbesondere dem **Mindset** als einem Grundinventar an Einstellungen kommt daher eine **entscheidende Rolle im Aufbau und im Erhalt der Erfahrung im Umgang mit digitalen Technologien** zu. Wer nicht bereit ist, sich mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen, kein Interesse daran zeigt und auch nicht offen für Veränderungsprozesse im Rahmen der digitalen Transformation ist, wird wahrscheinlich kaum Digitalkompetenz aufbauen. Für Arbeitnehmende würde dies eine eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt bedeuten. Für Unternehmen bedeuten Mitarbeitende mit gering ausgeprägten digitalen Kompetenzen ebenfalls eine eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit und so ist es wenig überraschend, dass der War for Talents um digitalaffine Mitarbeitende in vollem Gange ist.

## Warum ist Digitalkompetenz aktuell relevanter denn je?

Aufbau und Erhalt von Digitalkompetenz in Unternehmen haben durch die Folgen der Pandemie radikal an Bedeutung gewonnen. **Um ihre Geschäftsfähigkeit zu erhalten, mussten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden mobil arbeiten können.** Dabei hat die Pandemie den Unternehmen ihre Defizite in der Umsetzung der digitalen Transformation aufgezeigt und diese signifikant beschleunigt.

Die zwangsweise **Umstellung auf virtuelles bzw. remote Arbeiten** hat dabei besonders im Bereich der Wissensarbeit stattgefunden. Die Abstimmung, Zusammenarbeit und Kommunikation in Teams, die mobil von Zuhause arbeiten, erfordert jedoch ausgeprägte digitale Kompetenzen. Mitarbeitende müssen mit Hilfe digitaler Technologien wie z.B. Teams oder Zoom kommunizieren können. Und diese Kommunikation geht über reine Videotelefonie hinaus, indem Workshops, Präsentationen und Veranstaltungen mittlerweile im virtuellen Raum stattfinden. Auch kreative und kollaborative Prozesse lassen sich mit den richtigen Tools wie z.B. *Miro* oder *Mural* virtuell abbilden.

\*3 [https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie\\_2021\\_WEB.pdf](https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie_2021_WEB.pdf)

Die Notwendigkeit digitaler Kompetenzen in Verbindung mit der Pandemie stellt dabei insbesondere Unternehmen, die kurzfristig auf virtuelles Arbeiten umstellen mussten, vor Herausforderungen. Es blieb nur wenig Zeit, Fach- und Führungskräfte zu schulen und so auf den neuen virtuellen Arbeitsalltag vorzubereiten. Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen haben zusätzlich darunter gelitten, dass diese auch digital stattfinden mussten. Bedauerlicherweise sind jedoch **trotz des hohen Schulungs- und Entwicklungsbedarfs die Lernangebote zwar digitaler, insgesamt jedoch weniger geworden** (vgl. **Kienbaum & StepStone 2021 \*3**)).

## Wie kann man Digitalkompetenz entwickeln?

In Interviews mit unterschiedlichen Unternehmen zum Thema „Virtuelles Arbeiten in der Pandemie“ haben Kienbaum und das Kienbaum Institut @ ISM herausgefunden, dass die **Zukunft der Arbeit hybrid** ist. Die Mehrheit der Unternehmen beabsichtigt, Büroflächen abzumieten und zwei bis drei Tage die Woche mobil zu arbeiten. Die Büroflächen, die dabei bestehen bleiben, sollen in erster Linie für kollaboratives und kreatives Arbeiten gedacht sein. Sie sollen soziale Interaktion ermöglichen und somit als „Kulturbilder“ dienen.

Ein **Rückgang zu alten Arbeitsroutinen findet also kaum statt.**

Diese Entwicklung zeigt den Unternehmen auf, wie wichtig der Aufbau und Erhalt der digitalen Kompetenzen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist.

Da Digitalkompetenz abhängig von der Erfahrung im Umgang mit digitalen Technologien ist, lässt sich diese auch entwickeln. Die Verantwortung für diese Entwicklung liegt dabei sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Arbeitnehmenden. **Unternehmen müssen Technologien und die dazugehörigen Entwicklungsangebote und Schulungen zur Verfügung stellen.** Dadurch können sie eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeitende Erfahrungen mit digitalen Technologien auf- und ausbauen können. Die Entwicklungsangebote sollten dabei punktuelle Schulungen und Trainings zur Vermittlung von Wissen und Skills umfassen, die sich kurzfristig umsetzen lassen, aber auch langfristig angelegte Angebote zur persönlichen Entwicklung im Hinblick auf das Mindset.

Um eine gezielte und **strategische Entwicklung digitaler Kompetenzen** zu initiieren, empfehlen wir basierend auf unseren Erfahrungen aus unterschiedlichen Kundenprojekten drei sukzessive Schritte.

- 1. Verständnis für Relevanz und Begrifflichkeit schaffen**  
*Zunächst ist von entscheidender Relevanz, dem Top-Management zu verdeutlichen, wie wichtig digitale Kompetenzen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind. Dazu gehört auch die Klärung der Begrifflichkeit.*
- 2. Status-quo-Analyse**  
*Im zweiten Schritt soll eine Status-quo-Analyse durchgeführt werden, um den aktuellen Bestand digitaler Kompetenzen im Unternehmen zu quantifizieren. Mit Tools wie dem **Digital Readiness Check** können digitale Kompetenzen durch einen standardisierten Onlinefragebogen erfasst werden. Diese Analyse ermöglicht Vergleiche zwischen Abteilungen und Bereichen genauso wie mit externen Benchmarks.*
- 3. Ableitung von Lern- und Entwicklungsangeboten**  
*Ausgehend von der Status-quo-Analyse können Deltas im Hinblick auf bestimmte Kompetenzen in ausgewählten Unternehmensbereichen (z.B. Abteilungen, Business Units, Teams etc.) identifiziert werden. Dadurch lassen sich spezifische Entwicklungsbedarfe priorisieren sowie Lern- und Entwicklungspfade ableiten.*



## Der Digital Readiness Check

Der Digital Readiness Check ist ein **wissenschaftlich fundierter, onlinebasierter Fragebogen zur Erfassung von Digitalkompetenz im Arbeitskontext**. Dem Fragebogen liegt das Kienbaum-Modell für Digitalkompetenz zu Grunde. Dieses Modell umfasst vier Hauptdimensionen (People Mindset, People Skillset, Business Mindset, Business Skillset) mit je vier Facetten aus den Bereichen Skillset und Mindset, die für Fach- und Führungskräfte gleichermaßen relevant sind.

Zusätzlich enthält der Fragebogen eine **weitere Hauptdimension (Digital Leadership)**, die insgesamt vier weitere Facetten – eine für jeden Bereich der vier Hauptdimensionen – für Führungskräfte beinhaltet. Des Weiteren erfasst er optional **Wissen, praktische Erfahrung und Nutzungshäufigkeit im Umgang mit ausgewählten digitalen Technologien**. Die Technologien werden dabei kundenspezifisch ausgewählt.



Der Digital Readiness Check folgt dabei **psychometrischen Gütekriterien** und kann auf **aktuelle Benchmarks** aus Erhebungen während der Pandemie zurückgreifen. Nach Bearbeitung des Fragebogens erhält jede:r Teilnehmende einen **automatisierten Ergebnisbericht**. Basierend auf diesen Benchmark-Daten werden die Teilnehmenden in **drei Kompetenzlevel** eingeteilt: Noviz:in, Expert:in oder Pionier:in. Darüber hinaus zeigt der Ergebnisbericht die Ergebnisse im Vergleich zum Benchmark für alle Dimensionen und liefert unmittelbar erste **Entwicklungsempfehlungen**. **Aggregierte Ergebnisberichte** für das Gesamtunternehmen werden durch das Kienbaum Institut @ ISM im Nachgang und in Zusammenarbeit mit den Kund:innen erstellt. Weitere Informationen zum Fragebogen finden Sie hier: [Zum Digital Readiness Check](https://www.kienbaum.com/de/leistungen/tools-plattformen/digital-readiness-check/)

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/tools-plattformen/digital-readiness-check/>

Neben einem unternehmensweiten Einsatz zur Identifikation des Status quo und dazugehörigen Entwicklungsbedarfen kann der **Digital Readiness Check auch in bestehenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsoffensiven** zu digitalen Kompetenzen als Feedback-Instrument eingesetzt werden. In diesen Projekten können

Trainingsgruppen von Fach- und Führungskräften den Digital Readiness Check bearbeiten und ihren individuellen Ergebnisbericht im Training einsehen, während der oder die Trainer:in der Gruppe die aggregierten Gesamtergebnisse vorstellt und mit der Gruppe bespricht.

Sollten Sie **Fragen, Anregungen und/oder Feedback** zum Thema Digitalkompetenz oder unserem Digital Readiness Check haben, freuen wir uns, wenn Sie mit uns in Kontakt treten.

**Written by:**

**Prof. Dr. Walter Jochmann**

Managing Director

[Walter.Jochmann@kienbaum.de](mailto:Walter.Jochmann@kienbaum.de)

**Lukas M. Fastenroth**

Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

**Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/de/blog/digitalkompetenz-als-erfolgsweg-in-der-neuen-hybriden-arbeitswelt/>



## 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. 19



# 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

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



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

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

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)

