



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 3/2022

Page **Topic**

- 03 [DE] Was Unternehmen aktuell mit Blick auf ihre Personalkosten beschäftigt
- 07 [DE] Die Rolle des CIO und CTO
- 10 [DE] So gelingt die Probezeit
- 14 Kienbaum - Leading by #WePowerment
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
- 15 Contacts

Was Unternehmen aktuell mit Blick auf ihre Personalkosten beschäftigt

DRUCK AUF LÖHNE UND GEHÄLTER

Angesichts der Inflation wächst der Druck auf Unternehmen, Löhne und Gehälter zu erhöhen. Unternehmen stecken in einem Dilemma: Auf der einen Seite brauchen sie jede motivierte Kraft. Auf der anderen Seite steigen ohnehin schon die Kosten. Ein Ratgeber.

Arbeitnehmer:innen thematisieren die steigenden Lebenshaltungskosten zunehmend. Sie formulieren ihren Unmut mit Blick auf gegebenenfalls unterjährig anstehende Gehaltsrunden oder mit Blick auf die zum vergangenen Jahreswechsel stattgefundenene – aus ihrer Sicht (mittlerweile) zu gering ausgefallene – Gehaltsrunde. Nach aktuellen Kienbaum-Untersuchungen waren die Gehaltsteigerungsraten zum Jahreswechsel 2021/22 zwar um rund zwei Prozentpunkte höher als zum Jahreswechsel 2020/21, jedoch wird dies in Zeiten von einer Inflation (im Mai knapp acht Prozent) von den Arbeitnehmer:innen häufig als nicht ausreichend wahrgenommen.

Was wirkt auf die Unternehmen ein?

Konjunkturprognosen und der ifo-Geschäftsklimaindex sinken. Mit gemischten Gefühlen schauen die Unternehmen auch auf die anstehenden Tarifrunden in 2022/23. Die Auswirkungen auf die Personalkosten sind Stand heute unklar.

Absehbar hingegen sind die Entwicklungen rund um die zwei geplanten Anhebungen des Mindestlohns im Juli und Oktober dieses Jahres, um dann mehr als 20 Prozent. In der Vergangenheit wurden Anpassungen in der Höhe des Mindestlohns zum Teil durch eine Reduktion der Arbeitszeit kompensiert. Ob dies in diesem Jahr auch der Fall sein wird, ist umstritten.

Viele unserer Kunden formulieren die Absicht, den Arbeitnehmer:innen eine Unterstützung bei der Bewältigung der gestiegenen Lebenshaltungskosten zur Verfügung zu stellen. In Zeiten eines derart hart umkämpften Arbeitsmarktes ist die Verunsicherung groß, ob man dabei “konkurrenzfähig” reagiert. So ist es auch nicht verwunderlich,

dass die Anfragen an die Kienbaum Vergütungsberatung nach „ganz aktuellen“ Gehaltsdaten (nicht älter als vier bis acht Wochen) steigen.

Was machen die Unternehmen bereits?

Eine Vielzahl unserer Kunden hat das Thema Inflation bei den Gehaltsrunden zum Jahreswechsel 2021/22 bereits im Blick gehabt. Von vielen wurde es bei den vereinbarten Abschlüssen – jedoch in moderater Form – eingepreist. Teils wurden aber auch Extra-Budgets von zwei bis drei Prozentpunkten eingeplant, die jedoch – aus heutiger Sicht – nicht ausreichend waren, um der aktuellen Inflation entgegenzuwirken.

In den Unternehmen werden verschiedene auch unterjährige Maßnahmen diskutiert. Dabei besteht große Unsicherheit, welche Höhe bei potenziellen monetären Reaktionen angemessen ist und wie solche Auszahlungen ausgestaltet sein sollten (z.B. Einmalzahlungen, oder Anhebungen der Grundvergütung). Die Vorgehensweisen unterscheiden sich hier durchaus erheblich zwischen den Unternehmen.

Was werden die Unternehmen in naher Zukunft tun?

Der Handlungsdruck bei den Löhnen und Gehältern ist den meisten Unternehmen bewusst. Gleichzeitig sehen wir aber, dass ein Großteil der Unternehmen noch eine abwartende Haltung einnimmt. Dabei achten die Unternehmen nicht nur auf die Inflation, sondern auch auf ihre Positionierung im umkämpften Arbeitsmarkt.

Aus Sicht der Unternehmen empfiehlt es sich zu beobachten, wie nachhaltig die oben beschriebenen Entwicklungen sind. Auch gilt es zu beobachten, ob sich spürbare Effekte in den Löhnen und Gehältern in der Breite der Positionen oder nur in für die Unternehmen relevante Schlüsselpositionen zeigen. In einer solchen Phase empfiehlt es sich für die Unternehmen, gegebenenfalls „auf Zeit zu spielen“.

Ein probates Mittel hierfür sind unter anderem vereinbarte Einmalzahlungen. Zum einen sind Einmalzahlungen in der Regel einfacher umsetzbar als strukturelle Veränderungen in der Vergütung. Zum anderen wirken sie lediglich kurzfristig und erzeugen damit keine nachhaltigen Effekte in der Personalkostenstruktur. Mit einer Einmalzahlung kann das Unternehmen ein Symbol der Wertschätzung an die Mitarbeitenden senden und „erkauft“ sich gleichzeitig Zeit.

4 Thesen, wie Unternehmen jetzt reagieren können

Aus den Einschätzungen der Unternehmen und Ihren bisherigen Verhaltensweisen lassen sich einige Thesen ableiten.

1. **Rasch ein Zeichen der Wertschätzung an die Belegschaft senden!**

Eine frühzeitige Botschaft an die Beschäftigten, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung angemessen berücksichtigt wird, kann das Arbeitgeberbild schärfen, das einem die Beschäftigten wichtig und etwas wert sind. In einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt kann ein zu langes Zögern und gar ein Ausbleiben von Reaktionen zu unerwünschten Effekten auf die Belegschaft führen.

2. **Die Ausgestaltung der Reaktion muss wohlüberlegt sein – externe Effekte auf die Personalkosten noch in diesem Jahr sind nur zum Teil kalkulierbar**

Wie üblich gilt, dass die Antworten der Unternehmen auf den individuellen Kontext angepasst werden müssen. Halten sie die Wirkung auf ihre Arbeitnehmer:innen für angemessen oder wollen/müssen die Unternehmen mehr tun? Welcher Spielraum

bleibt für die Unternehmen übrig, um die Personalkosten der übrigen Mitarbeitenden anzupassen? Hier helfen eventuell bereits vorhandene Regelungen oder Öffnungsklauseln, die eine unternehmensindividuelle, ggf. sogar funktions- bzw. funktionsgruppenspezifische Reaktion auf die Situation möglich machen. Auch zeitlich versetzte Maßnahmen der Entwicklung (dauerhaft oder in Form von Pauschalen) – jeweils in Abhängigkeit der weiteren Entwicklungen – wären dabei denkbar.

3. **Pauschale Maßnahmen erscheinen nicht sinnvoll – hier gilt es zwischen Solidarität und Leistungsprinzip abzuwägen**

Ist der Spielraum erst einmal abgesteckt, empfehlen wir Unternehmen genau hinzuschauen, wo sie aktiv werden wollen. Im umkämpften Arbeitsmarkt sind einige Kompetenzen schwieriger zu ersetzen als andere. Wie wichtig sind einzelne Kompetenzen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens? Hier gilt es die vorhandenen Ressourcen klug einzusetzen. Auch gilt es neben dem Mittel der Einmalzahlungen weitere Optionen, wie z.B. Retention-Prämien, in Erwägung zu ziehen.

4. Es geht um Signale an die eigene Belegschaft, welche klug kommuniziert werden müssen, um den gewünschten Effekt zu erzielen

Die Arbeitgeber sollten ein deutliches Signal der Unterstützung und Wertschätzung an ihre Arbeitnehmer:innen senden.

Beiderseitiges Verständnis ist in diesen Zeiten unabdingbar, um gemeinsam den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Die aktuelle Situation bietet den Unternehmen auch eine Chance, der Belegschaft und gerade den Schlüsselfunktionen ein starkes Signal der Wertschätzung zu senden und damit ihre Bindung an das Unternehmen zu erhöhen.

Written by:

Arne Sievert

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Arne.Sievert@kienbaum.de

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/was-unternehmen-aktuell-mit-blick-auf-ihre-personalkosten-beschaeftigt/>

Die Rolle des CIO und CTO

FUTURE JOBS #3

In dieser Folge definieren wir die Profile des CIO und CTO. Es ist sinnvoll, diese Posten in einem Rutsch vorzustellen, weil so die Parallelen und Abgrenzungen sehr gut sichtbar werden. Im Idealfall gehen die Aufgaben weit über typische IT-Entscheidungen hinaus.

Zuletzt hatten wir die Rolle des CDO* im Zusammenhang mit der Unternehmensführung vorgestellt. Von diesem eher weichen, stark kulturell geprägtem Profil kommen wir in dieser Folge zu den etablierteren Rollen innerhalb der IT, dem CIO und dem CTO.

Vorab ein kurzes Positionsprofil beider Rollen, welche sicherlich auch Überschneidungsgebiete haben: Der CTO hat ein eher technologisches Profil, wie der Name schon sagt. Er kümmert sich um die Zukunft der IT-Struktur, die Weiterentwicklung von Technologien und Hardware. Er führt neue Systeme ein und versucht so die IT als Enabler zu positionieren.

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

Der CIO hat ein strategischeres Profil und ist für die ganzheitliche, strategische und prozessuale Ausrichtung der IT verantwortlich. Ein guter CIO erkennt, was ein Unternehmen benötigt, um erfolgreicher zu sein und entwickelt dieses dorthin.

Eins haben beide Rollen gemeinsam: Sie gestalten und prägen die Unternehmensstrategie mit und befähigen ein Unternehmen, die Digitalisierung zu beschreiten. In modernen und agilen Unternehmen sind beide Profile ein wesentlicher Treiber für Produkt, Innovation, Business und neue Geschäftsmodelle.

Eine modern ausgerichtete IT arbeitet als Enabler und nicht nur als Dienstleister in einem in sich geschlossenen Bereich. Gerade in Zeiten von Shared Service Modellen müssen sich die Rollen in diverse Bereiche eindenken können und das Business verstehen. Damit die IT mitgestalten kann und nicht nur ausführt, sind die beiden Rollen mit starken Persönlichkeiten zu besetzen.



Gerade der oder die CIO, die den strategischen Zusammenhang zwischen Business und IT verstehen und weiterentwickeln muss, sollte auch eine starke Kommunikator:in und Meinungsbildner:in sein. Sie erkennt Markttrends, geht in Wettbewerbsanalysen und steuert agile Teams. Aber darüber hinaus hat der oder die CIO heute Aufgaben, die damals nicht vorrangig im Tätigkeitsprofil vorgesehen waren: Kostenkontrolle, Transparenz und eine messbare IT sind Kernaufgabenprofile dieser Funktion.

Der oder die CTO ist verstärkt in technologiegetriebenen Umfeldern wie beispielsweise FinTechs oder InsureTechs zu Hause. Durch sein breites Technologiewissen und Verständnis kann der CTO ein wichtiger Treiber in hochtechnisierten Unternehmen sein. Gerade bei dieser Art von Unternehmen kommt es viel auf Entwicklung und moderne Prozesse an. Nun kommt wieder die enge Verzahnung mit dem CIO zum Tragen: Um die innovativen Strategien und das Business erfolgreich umsetzen zu können, wird der CTO die technologische Basis dafür legen.

Damit aber CIO und CTO erfolgreich sind, ist die gleiche Voraussetzung wie beim CDO unabdingbar: Der CEO bzw. Vorstand

muss die Leitplanken setzen und die Digitalisierung fördern und unterstützen. Die IT muss einen entscheidenden Stellenwert im Unternehmen bekommen und wie am Anfang schon beschrieben mehr als ein Dienstleister sein. Die IT muss der Treiber für die Innovation und das Business sein. Die IT mit den dazugehörigen Rollen muss der Partner auf Augenhöhe im Business sein.

Eine weitere entscheidende Rolle in der zunehmenden Zeit der Vernetzung ist der CISO. Im nächsten Blog beschreiben wir dessen Aufgaben und Wirkungsweise auf Unternehmensebene.



FUTURE JOBS
Der Mensch im digitalen Wandel

Sie wollen Ihre
Organisation
zukunftssicher aufstellen?

Erfahren Sie hier mehr über unsere
Expertise im Bereich
Executive Search und HR-Beratung
für Organisationen in der **Digitalisierung**.

Kienbaum

Written by:

Matthias Cescatti

Principal | Executive Search

Matthias.Cescatti@kienbaum.de

Timo Lüscher

Principal | Executive Search

Timo.Luescher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-rolle-des-cio-und-cto/>

**Weitere Informationen zu unseren Leistungen und Ansprechpartner:innen
im Bereich Digital, Media & Technology finden Sie hier:**

[Unsere Expertise im Bereich Digital, Media & Technology](#)

So gelingt die Probezeit

ONBOARDING VON MITARBEITENDEN

Die ersten 100 Tage im Job entscheiden häufig darüber, ob es langfristig zwischen Arbeitgeber und Neuzugängen funktioniert. So entscheiden sich bisweilen Karrieren. Leider machen beide Seiten sehr viel falsch. Eine Anleitung.

Anna, 43 Jahre und langjährig erfahrene Führungskraft, hat sich sehr auf den ersten Arbeitstag gefreut. Den modernen Bürokomplex kannte sie schon vom Vorstellungsgespräch. Sie wusste, dass der Kaffee gut ist. Ihre Aufgaben hatte sie realistisch vor dem geistigen Auge. Und nun wurde sie auch noch smart begrüßt. Der erste Tag war eine Aneinanderreihung von Aufmerksamkeiten und schönen Momenten. Sie teilte sich ihr Büro mit einer sehr angenehmen Kollegin.

Doch etwa nach einer Woche fehlte ihr etwas, um genau zu sein jemand. **Ein Buddy**. Jemand, der Zeit hatte, ihr wichtige Fragen zu beantworten. Ihr Antworten auf die Fragen zu geben, die nicht im

Intranet stehen: Wie ticken die Menschen hier? Was hängt wie zusammen, worauf muss sie achten, welche Assistentinnen konnten ihr helfen? Sie lernte die Eigenarten des neuen Arbeitgebers nicht umfänglich genug kennen...

Unternehmen geben sich immer mehr Mühe beim Employer Branding. Erst recht in Zeiten des Fachkräftemangels, inzwischen auch „Arbeiterlosigkeit“ genannt, weil es längst nicht mehr nur einen Mangel an Fachkräften gibt. „Onboarding von Führungskräften läuft in Unternehmen leider immer noch **zu oft nach dem Prinzip „Schwimmen oder Untergehen“**, sagt Christine Kentzler, Expertin für New Placement bei Kienbaum.

Nur rund ein Viertel der Unternehmen verfolgen einen strukturierten und systematischen Onboarding Prozess. „Nachlässigkeiten und Versäumnisse in diesen ersten 100 Tagen rächen sich, kosten viel Geld und stehen vor allem in keinerlei Verhältnis zum enormen Aufwand bei der Anwerbung von neuen Leuten“, sagt Christine Kentzler. Die **Kosten für eine Fehlbesetzung auf Top-Level können sich bis auf deutlich mehr als ein Jahresgehalt summieren.**

Auch neue Mitarbeitende vernachlässigen teils einige Dinge, wie die Erfahrung zeigt: „Es wird oft unterschätzt, was unter der Wasseroberfläche liegt: Viele denken, es würde genügen, einen guten Job zu machen und sich fachlich zu beweisen. „Das reicht aber eben nicht“, sagt Christine Kentzler. **Gerade in der Anfangszeit sei es wichtig, auf das Beziehungsmanagement zu achten, Stakeholder zu bespielen, Zeit auch darauf zu verwenden sich zu integrieren, sich „erlebbar“ zu machen.** „Man muss die Unternehmenskultur kennenlernen, die ungeschriebenen Spielregeln, die bestehenden Allianzen, die Minenfelder.“

Dazu gehören Fragen wie: Wen duzt man, wen solle man lieber siezen? Wird intern per Teams, Slack oder Mail kommuniziert? Wie viel Proaktivität wird verlangt? Was darf ich allein entscheiden, wo sollte ich vorher fragen? Bei alldem helfe oft ein Sparringspartner von außen, mit dem man vertraulich und objektiv die Dinge betrachten und analysieren kann. Hier ist wichtig, den Buddy oder auch den Vorgesetzten nicht allzu sehr mit Fragen zu „nerven“. Da kann ein **regelmäßiges, kurzes JFX** helfen, wo der Neuankömmling diverse Fragen auf einmal loswird.

Eine weitere Gefahr: die eigenen Ziele und die Roadmap für die ersten 100 Tage aus dem Auge zu verlieren – oder keine zu haben. Für Christine Kentzler liegt ein Kardinalfehler darin, sich darauf zu verlassen, dass Unternehmen bzw. Vorgesetzte schon für die eigene Integration und Einarbeitung sorgen: „Hier werden Unternehmen zwar immer besser, aber das ist ganz klar eine Holschuld beim New Hire. **Hier muss ich als neuer Mitarbeiter aktiv werden.** Ich muss kontinuierlich tracken: Wo stehe ich und wo muss ich regelmäßig sowie aus verschiedenen Quellen Feedback einholen?“

Besondere schwierig war die Situation, wenn man aus dem Homeoffice startete: Gerade die Themen **Visibility, Vernetzung, informelle Gespräche** seien extrem wichtig in der Anfangszeit und virtuell aber ungleich schwerer. Man kommt inhaltlich nicht so leicht in die Themen, es fehlt dann doch der kurze, aber stete Informationsfluss vor Ort.

Um das wettzumachen, rät Christine Kentzler, die **Frequenz der Kommunikation hochzufahren**: Möglichst viele Einzelgespräche führen, proaktiv und beständig darin bleiben, um sich die benötigten Informationen und Terminen mit relevanten Mitarbeitenden, Kollegen und Stakeholdern zu holen. Viele Einzel- und Gruppen-Termine per

Videokonferenz machen und **eine digitale Team-Meeting-Kultur** etablieren, die den persönlichen Kontakt und Vertrauen sowie den offenen und fachlich konstruktiven Austausch fördern.

Kienbaum unterstützt Onboarding-Prozesse intensiv und das auf beiden Seiten: Unternehmen werden dabei unterstützt, die entsprechenden Konzepte und Tools zu entwickeln. New Hires werden von Christine Kentzler im Rahmen der Probezeit mit einem Onboarding Coaching begleitet. Dazu gehört unter anderem:

- Formulieren einer Erfolgsstory
- Differenzierte Herausarbeitung eines Stärken-/Schwächenportfolios
- Analyse der Zielfunktion und der Erwartungen
- Ziele und Roadmap der ersten 100 Tage
- Erfolgreiche Steuerung der Gruppendynamik
- Bespielen der Unternehmenskultur

„Aus meiner Sicht **ist der wichtigste Faktor die innere Haltung:** Bewusstsein darüber zu haben, dass die ersten 100 Tage eine sehr erfolgskritische Zeit sind, in der ich unter Beobachtung stehe und mich

beweisen muss“, sagt Christine Kentzler. Ein Neuling sei aus Sicht des Unternehmens, der Kollegen, des Chefs und der Kolleg:innen eben ein „unbeschriebenes Blatt“. Gleichzeitig ist die Probezeit aber auch eine substantielle Chance, denn, so Christine Kentzler: „Wer in dieser Zeit die Segel richtig setzt, hat das beste Set-up für nachhaltigen Erfolg im neuen Unternehmen gesetzt.“



Christine Kentzler

Principal | Executive New Placement

Christine.Kentzler@kienbaum.de

Telefon: +49 89 45 87 78-84

Mehr zu unseren Ansprechpartner:innen und Leistungen in den Bereichen Outplacement/NewPlacement und Karriereberatung erfahren Sie hier: [Executive NewPlacement & Career Consulting](#)

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/executive-newplacement-beratung-career-consulting/>

Written by:

Thorsten Giersch

Chefredakteur

thorsten.giersch@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/so-gelingt-die-probezeit/>



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. 14



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