



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 4/2022

Page Topic

- 03 [DE] Der CISO als Schutzpatron eines Unternehmens
- 05 [DE] So gelingt eine menschengerechte Digitalisierung der Öffentlichen Hand
- 09 [DE] HR in der Crunchtime – Schlankes Job Grading als Rückgrat und Treiber für die Neuausrichtung
- 16 Kienbaum - Leading by #WePowerment
Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
- 17 Contacts



Der CISO als Schutzpatron eines Unternehmens

FUTURE JOBS #4

Datensicherheit und Cyber-Security haben dramatisch an Bedeutung gewonnen – und damit auch der oder die Chief Information Security Officer. In diesem Artikel erklären wir diese Funktion im Detail – und an wen der CISO auf keinen Fall berichten sollte.

In den letzten Beiträgen haben wir uns mit dem CDO und dem CIO bzw. dem CTO befasst. Es ging um Fragen wie: Wo sind die Abgrenzungen, wer ist zukunftsfähig und welche Befähigungen hat diese Person? Heute wollen wir uns mit jemandem beschäftigen, der häufig der IT zugeordnet wird, aber im Grunde nicht Teil dieser Einheit sein darf. Es handelt sich um den **Chief Information Security Officer**.

Der Chief Information Security Officer – kurz CISO genannt – ist im Unternehmen der Gesamtverantwortliche für die Informations- und Datensicherheit. Sein Aufgabengebiet erstreckt sich über alle Unternehmensbereiche, sei es Cyber Security, Datenverlust und Betrug, oder gar die Archivierung von Dokumenten und Akten. Selbst die Zugangskontrolle oder das Identitätsmanagement fallen in seinen

Bereich. Im Schadensfall ist der Sicherheitschef der Erste, der ein Statement abgibt und dem CEO Bericht erstattet.

Der CISO ist ein Brückenbauer zwischen den Abteilungen. Sie oder er verantwortet die IT-Security-Strategie, passt diese den Unternehmenszielen an und sorgt so für einen sicheren und reibungslosen Ablauf aller Unternehmensprozesse. Im Zuge der Digitalisierung und der damit verbundenen notwendigen Öffnung der eigenen Systeme hinsichtlich diverser Softwareapplikationen, Cloud Anbietern etc. nimmt die Gefahr stetig zu.

Der Sicherheitschef muss hier ganzheitlich denken, denn die Security betrifft das gesamte Unternehmen. Aus diesem Grunde sollte diese Rolle auch nicht an den CIO/CTO berichten: Gibt es sicherheitsrelevante Systeme, die die IT gerne installieren möchte, tendiert der CISO dazu, diese sicher abzuschirmen und somit möglicherweise auf die 100%ige Performance zu verzichten. Würde hier der CISO an den CIO/CTO berichten, wäre ein Konflikt vorprogrammiert.



Unternehmen tun gut daran, den Sicherheitschef eines Unternehmens direkt an den CEO berichten zu lassen. So erhält er oder sie wesentlich mehr Durchsetzungskraft und ist in der Lage, alle Aspekte des Unternehmens zu berücksichtigen – und nicht nur aus der Sicht der IT-Abteilung.

Der Chief Information Security Officer ist der oder die „Schutzpatron:in“ eines jeden Unternehmens: Sie oder er etabliert eine Sicherheitsarchitektur, steuert das Identity Management, stellt Trainings und Awareness-Schulungen für jeden Mitarbeitenden zur Verfügung und berät das Top Management. Typischerweise verfügt der CISO über exzellente Kommunikationsfähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, aber auch eine gute Portion Empathie – muss er doch manchmal den ein oder anderen mehrmals von der Notwendigkeit sicherer Systeme überzeugen.

Branchenkenntnisse sind wichtig, um unternehmenstypische Abläufe zu verstehen, langjährige Berufserfahrung versteht sich von selbst. Der CISO gilt nur so lange als „Spielverderber“, bis es zum sicherheitsrelevanten Vorfall kommt, denn dann verwandelt er sich wie einst Clark Kent zu Superman – oder halt zum „Security Man“.

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/der-ciso-als-schutzpatron-eines-unternehmens/>



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

So gelingt eine menschengerechte Digitalisierung der Öffentlichen Hand

DER CDO ALS TRANSFORMATOR DER VERWALTUNG

Wir reden seit Jahren über die Digitalisierung der Verwaltungen in Deutschland. Häufig ist von Technologie die Rede, der Ausstattung, von Plattformen. Aber ohne Veränderungen bei den Menschen wird es nicht gehen. Warum nicht etwas einführen, womit Unternehmen sehr gute Erfahrungen gemacht haben?

„Wir haben die Faxe dicke“, wurde im Zuge der Corona-Pandemie zu einem geflügelten Wort. Anlass war die Tatsache, dass die meisten Gesundheitsämter die Infizierten-Listen per Fax an das Robert-Koch-Institut senden mussten. Es gab kaum digitale Workflows, was die Systeme gelinde formuliert träge und fehleranfällig machte. Und dies ist nur ein Beispiel.

Die Digitalisierung und der damit einhergehende technologische sowie kulturelle Wandel stellt den bisher größten zu bewältigenden Transformationsprozess für die Verwaltungen der deutschen Kommunen dar. Um als Kommune für die Bürger und die Wirtschaft attraktiv zu sein, müssen die Stadtverwaltungen die

Herausforderungen der Digitalisierung annehmen und deren Chancen konsequent umsetzen.

In den meisten Kommunen wurden bereits diverse Maßnahmen auf den Weg gebracht, um Rückstände in der IT-Infrastruktur aufzuholen und die Grundlagen für einen sicheren und zeitgemäßen Betrieb der städtischen IT zu schaffen. Doch mit dieser Optimierung sind bestenfalls die Weichen für die digitale Zukunft der Stadtverwaltungen gestellt – es gibt noch sehr viel zu tun.

Veränderungsprozess zur Digitalisierung der Verwaltung

Im ersten Schritt braucht es eine tiefgehende Anerkennung der Dringlichkeit und der Relevanz: Die Digitalisierung der Verwaltungen* ist nicht „nice to have“: Sie ist überfällig! Mit jedem neuen Tag steigt die Abhängigkeit der Städte von der IT. Das Megathema Digitalisierung muss nach innen und außen sichtbar werden.

* <https://www.kienbaum.com/de/branchen/public-non-profit-energy/>

Schritt zwei: Für die Beschäftigten der Kommunen muss eine digitale, moderne und attraktive Arbeitswelt geschaffen werden. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten zurecht einen digitalen Zugang zu allen digitalisierbaren Bürgerservices der Städte. Sämtliche Funktionsbereiche einer Kommune müssen dafür digitalisiert werden.

Was sich zunächst technisch als lösbare Aufgabe darstellt, ist jedoch meist ein großer und sehr herausfordernder **Veränderungsprozess**. Insbesondere für die Mitarbeitenden der betroffenen Bereiche, die teilweise stark von alten traditionellen und hoheitlichen, hierarchiegetriebenen Strukturen geprägt sind, in Silos denken und gewohnt sind, sich in diesen zu bewegen. In vielen Abteilungen bestehen große Beharrungskräfte, eine Absicherungsmentalität und eine zu starke Komplexität.

Es braucht also einen dritten Schritt: Um in diesem Umfeld die Digitalisierung erfolgreich voranzutreiben, bedarf es einer ordnenden und dirigierenden Hand. Zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung muss in den kommunalen Verwaltungen ein CDO etabliert werden! Während der CDO in der Businesswelt mittlerweile weit verbreitet ist, war er in der

kommunalen Verwaltung bis vor wenigen Jahren noch rar gesät – und dies, obwohl die Digitalisierung dort nicht nur zum Wohl der Gesellschaft und der Wirtschaft, sondern vor allem zum Wohl der einzelnen Menschen genutzt werden kann.

Was der CDO der Öffentlichen Hand leisten sollte

Doch welche Fähigkeiten und Eigenschaften muss ein CDO der Öffentlichen Hand haben? Wie schafft er/sie es die digitale Transformation für die Zukunft kontinuierlich voranzutreiben? Dafür lohnt zunächst ein Blick in sein Aufgabenspektrum:

Der oder die Chief Digital Officer *(CDO) ist digitaler Chefstrategie, Lotse und treibende Kraft des Digitalisierungsprozesses, in dem sich Kommunen seit einiger Zeit befinden. Er oder sie ist der Koordinator der Digitalisierungsbestrebungen einer Stadt. Hierfür muss der CDO laufend Informationen einholen, sie bündeln und richtig einordnen. Sie oder er wirbt aktiv für die Digitalisierung, kommuniziert geschickt und transportiert die relevanten Themen in die Verwaltung, die Politik und in die Gesellschaft.

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

Dabei muss ein oder eine CDO die Digitalisierung vermenschlichen und greifbar machen, Mitarbeiter:innen, Fachabteilungen, die Politik und vor allem die Bürgerschaft gewinnen. Das verlangt einen stetigen Austausch über die Notwendigkeit und Vorteile der digitalen Transformation – eine Transformation, die an niemandem vorbeigeht und die nicht aufzuhalten ist.

Mitarbeiter:innen der Verwaltung, die noch so oft mit Vorurteilen gegenüber der Digitalisierung zu kämpfen haben, müssen überzeugt werden, welche Vereinfachung die Digitalisierung ihrer Prozesse mit sich bringt. Der CDO ist der empathische Reiseleiter in die digitale Welt. Diese Reise unternehmen die Bürgerinnen und Bürger gerne. Oft wissen sie aber gar nicht, welche Services sie bereits digital nutzen können. So ist es nicht nur die Aufgabe des CDO, attraktive digitale Services zu entwickeln, sondern für diese auch zu werben.

“
*Der CDO ist der empathische Reiseleiter
in die digitale Welt*

All das verlangt umfangreiche **Kompetenzen in der Digitalisierung** und auch im IT-Management, eine Erfolgsbilanz bei der Leitung tiefgreifender digitaler Transformationsprojekte und Erfahrung in Organisationsentwicklung sowie im Change-Management. Der CDO muss über hervorragend erprobte, mehrjährige Managementqualitäten verfügen – er muss Coach, Manager, Katalysator und Netzwerker sein.

Und last but not least: Der CDO sollte über Erfahrung in der Öffentlichen Hand verfügen. Er muss die Herausforderungen des nicht nur technischen, sondern vor allem auch kulturellen Wandels der anstehenden digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung kennen und mit seiner Vision, seiner Kommunikationsstärke und seiner hohen Sozialkompetenz umsetzen können.

Dann schafft es der CDO, in der Verwaltung ein digitales Mindset und Digital Leadership zu etablieren. Und damit Garant für die langfristig erfolgreiche Digitalisierung der Öffentlichen Hand zu sein. Bis die Faxgeräte eines Tages in den Elektroschrott wandern.

Written by:

Bernhard Walter

Principal | Executive Search

Bernhard.Walter@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/so-gelingt-eine-menschengerechte-digitalisierung-der-oeffentlichen-hand/>



HR in der Crunchtime – Schlankes Job Grading als Rückgrat und Treiber für die Neuausrichtung

GASTBEITRAG COMP & BEN AUSGABE 4 AUGUST 2022

Gesellschaftliche Megatrends bringen tiefgreifende Veränderungen von Arbeitswelt und Arbeitsmarkt mit sich. Rasante, auch durch die Corona-Krise beschleunigte Entwicklungen im Hinblick auf Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Zusammenarbeitsformen erzeugen zusätzlichen Druck auf Unternehmen. Zugleich verändern sich Jobdesigns und Jobarchitekturen, während sich die Präferenzen der Mitarbeitenden verschieben. Viele Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Beschäftigungsbedingungen auf die Zukunft auszurichten und ihre Anreizsysteme zu modernisieren.

Unstrittig zählt die Vergütung zu den wesentlichen Einflussfaktoren, wenn es um Arbeitgeberattraktivität geht. Klar ist auch, dass eine attraktive Vergütung kein hinreichendes Merkmal für einen Top-Arbeitgeber ist, jedoch sind Schwächen im Vergütungssystem schwer zu kompensieren. Neben der reinen Vergütungshöhe kommt es vor allem darauf an, eine (im internen Vergleich) als fair wahrgenommene Bezahlung sicherzustellen, attraktive Entwicklungsperspektiven

aufzuzeigen (nicht beschränkt auf die traditionelle Führungslaufbahn) und diese mit einer (leistungs-)angemessenen Vergütung zu verknüpfen. Die zunehmende Offenheit vieler Unternehmen in Vergütungsfragen und der Zugang der Beschäftigten zu frei verfügbaren Gehaltsinformationen erhöhen den Druck, auf eine klare Grading- und Vergütungssystematik zurückgreifen zu können sowie Vergütung, Karriere und Entwicklung auf ein solides Fundament zu stellen.

Innovative und einfache Grading-Lösungen gefragt

Traditionelle Job-Grading-Ansätze lassen sich in ihrem methodischen Grundverständnis zurückführen auf das Genfer Schema, das von der ILO (International Labour Organization) im Jahr 1950 vorgestellt wurde. Viele Unternehmen orientieren sich also seit knapp 70 Jahren an einem kaum veränderten Grading-Konzept. Gleichzeitig haben sich jedoch Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie tiefgreifend verändert.

Es verwundert daher nicht, dass viele Unternehmen nach neuen strukturgebenden Instrumenten suchen. Man könnte dieser Entwicklung entgegenhalten, dass ein Methodenrahmen, der schon so vielen Veränderungswellen standgehalten hat, auch weiterhin das Maß der Dinge darstellt. Die tatsächlichen Entwicklungen in der Arbeitswelt bestätigen das aber nicht. Über Jahrzehnte hinweg haben sich Technologien, Produkte und Prozesse zwar nachhaltig weiterentwickelt, in der betrieblichen Aufbauorganisation jedoch hatte die „Stelle“ als ein konkret definiertes, beständiges und einem Beschäftigten klar zuordenbares Aufgabenbündel ihren festen Platz. Die Arbeitsrealität heute unterscheidet sich davon häufig diametral: In neuen Organisationsformen und bei agilen Jobprofilen sind Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten veränderlich (fluide), und die Beschäftigten bewegen sich zwischen verschiedenen (temporären) Rollen. Unabhängig vom konkreten Zusammenarbeitsmodell steigt angesichts der Schnelllebigkeit und Dynamik also der Bedarf, das Wertigkeitsgerüst an immer neue Entwicklungen anzupassen.

Die traditionellen Bewertungsansätze stoßen aufgrund ihrer akademischen Prägung, hohen Komplexität und schwerer Nachvollziehbarkeit an Grenzen. Gerade der Wunsch nach Einfachheit und Erklärbarkeit steht für viele Grading-Praktiker an

vorderster Stelle. Dies belegt auch eine Umfrage von Kienbaum mit dem Informationsportal Total Rewards. Vor dem Hintergrund einer steigenden Transparenz(-erwartung) in Unternehmen erleben wir insbesondere im Mittelstand eine Orientierung an simpleren Modellen, welche leicht anzuwenden und einfach zu erklären sind.

Taylor-made-Lösungen: häufig einfacher als gedacht

Lange Zeit galt ein methodisch ausgereifter und in der Praxis möglichst breit bewährter Grading-Ansatz als der Königsweg. Die Passung auf das eigene Geschäftsmodell, die spezifische Sichtweise auf Arbeitswertigkeiten, der tatsächliche Bedarf und die Kapazitäten für die effiziente Anwendung wurden – wenn überhaupt – nur mit untergeordnetem Stellenwert in die Betrachtung einbezogen.

Die neuen Arbeitsrealitäten bringen ein Umdenken mit sich: Der Wunsch nach einer einfachen und pragmatischen Lösung führt immer häufiger dazu, dass eine maßgeschneiderte Lösung die bessere Alternative darstellt. Bei einem pragmatischen Vorgehen und mit Rückgriff auf Elemente von etablierten Methoden sind Taylor-made-Lösungen mit einem überschaubaren Entwicklungsaufwand möglich, der sich durch spätere Vorteile in der praktischen Anwendung gut vertreten lässt.

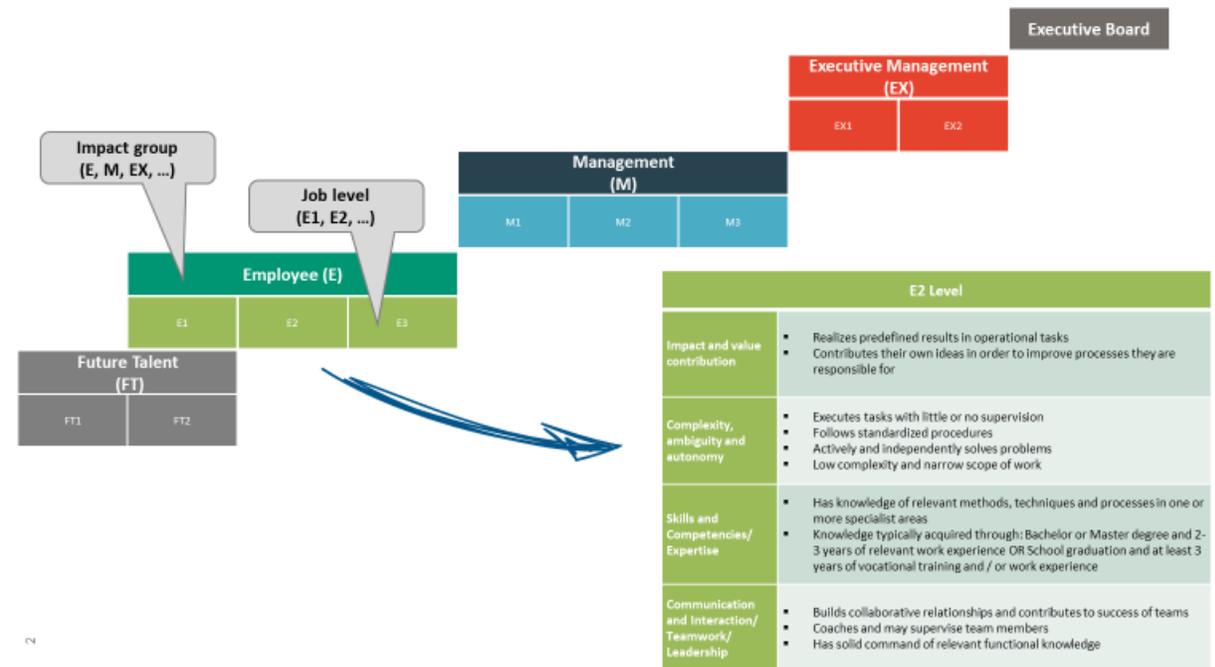
Zwei Beispiele aus der Praxis liefern einen Einblick in Gestaltungsmöglichkeiten und den konkreten Mehrwert, den Unternehmen mit einem passgenau zugeschnittenen Grading erreichen.

Best Practice: Gropyus und passgenaue Levelsystematik

Das PropTech-Unternehmen* Gropyus, das sich auf die Schaffung von hochwertigem und bezahlbarem Wohnraum mit einem besonderen Fokus auf Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit konzentriert, beschäftigt 280 Mitarbeitende. Doch ein enormes Wachstum sowie die Tatsache, dass viele Beschäftigte aus deutlich größeren Unternehmen und DAX-Konzernen rekrutiert wurden und von dort klare Grading-Strukturen und Transparenz hinsichtlich der Aufstiegsanforderungen kennen, machte eine pragmatische und ausbaufähige Struktur erforderlich. Das formulierte Ziel: einen klaren Handlungsrahmen für wettbewerbsfähige Vergütung und ein führungswirksames Performance Management schaffen, den Mitarbeitenden Perspektiven aufzeigen, Leistung honorieren und die Identifizierung und Entwicklung von Talenten fördern.

* <https://www.kienbaum.com/de/branchen/real-estate/>

Eine passgenaue Levelsystematik (die in der Zahl der Stufen bereits Raum für das weitere Wachstum des Unternehmens berücksichtigt) bildet das Rückgrat, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Herausforderung bestand darin, eine Systematik zu entwickeln, die methodisch gut fundiert und der Vielfalt der Joblandschaft ebenso wie dem dynamischen Wachstum und der Agilität der Organisation gewachsen ist.



Levelstruktur bei GROPYUS und Beispiel für die Levelbeschreibung summarisch und analytisch fundiert

Gleichzeitig mussten die Job Level klar definiert und die Anwendungslogik so klar sein, dass sie für Führungskräfte und Mitarbeitende unmittelbar nachvollziehbar sind. Nur so kann die Levelsystematik als robustes Gerüst für angemessene Vergütung, einen konsequenten Performance-Review-Zyklus und das Karrieremanagement nachhaltigen Mehrwert erbringen. Das Vorgehen:

- Als maßgebliches Werkzeug bei der Modellierung der summarisch geprägten Levelsystematik diente die „KRIEM* (Kienbaum Role Impact Evaluation) sprint“-Methodik. Dabei handelt es sich um einen besonders schlanken und einfach anzuwendenden analytischen Bewertungsansatz mit vier Kriterien. Er stellt die Grundlage für ein pragmatisches Vorgehen ohne nennenswerten „Rüstaufwand“ dar und zeigt zugleich sehr differenzierte, gut nachvollziehbare und methodisch abgesicherte Ergebnisse.
- Entlang der Systematik wurden die Stellen analytisch bewertet und den definierten Job Levels zugeordnet. Die vier Kriterien der Analytik liefern zugleich die Basis, um die einzelnen Jobebenen für die weitere Handhabung trennscharf und nachvollziehbar zu beschreiben. Auf diese Weise wurde die Levelsystematik auf ein

solides methodisches Fundament gestellt. Das analytische Verfahren bildet eine bewährte Grundlage für die maßgeschneiderte, summarisch ausgeprägte Grade-Logik.

Hybrides Split Grading im Automotive-Bereich

Ein Tochterunternehmen eines großen Automobilkonzerns stand vor der Herausforderung, die klassische Organisationsstruktur in einem Teilbereich, der mit agilen Zirkelmodellen arbeitet, in einem gemeinsamen Ordnungsrahmen zu verbinden. Eine Besonderheit bestand darin, dass im Rahmen der neuen Zusammenarbeits- und Strukturmodelle in vielen Fällen Verantwortung eher temporär als permanent von Mitarbeitenden übernommen wird.

Die spezifisch für diese Konstellation entwickelte Lösung basiert auf einem summarischen Bewertungsverständnis und unterscheidet zwei Sphären: die grundsätzliche Eingruppierung in ein übergeordnetes pragmatisches Levelsystem sowie die Abbildung (temporärerer) Zusatzverantwortungen.

* <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management1/kriem-kienbaum-job-grading/>

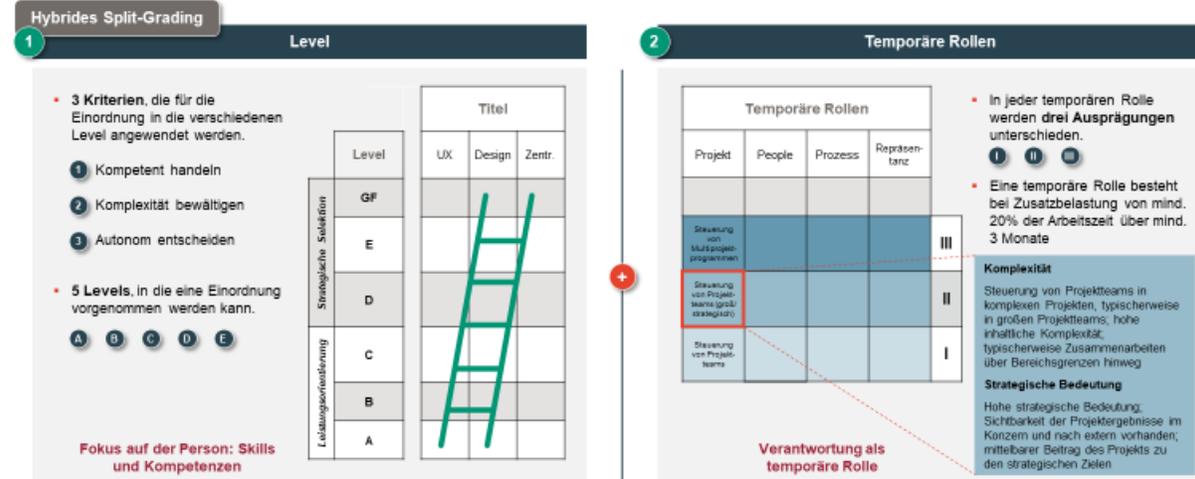
- **Die Basiseingruppierung:**

Sie erfolgt in der erarbeiteten Levelstruktur anhand von drei einfachen Kriterien: kompetent handeln (Know-how), autonom entscheiden (Autonomie) und Komplexität bewältigen (Komplexität). Die Merkmale konzentrieren sich auf die grundsätzlichen Tätigkeitsanforderungen und wurden in einer operationalisierten Anforderungsmatrix inklusive konkreter Beispiele umfassend beschrieben. So entstand in einer „Landkarte“ Klarheit, wie sich Mitarbeiter in bestimmten Rollen in einzelne Karrierestufen entwickeln können. Eine Limitierung der Stellenanzahl – je nach strategischem und organisatorischem Bedarf – stellt gleichzeitig eine strategische Schwelle sicher. Weiterhin geht mit den höheren Stufen die Übernahme zusätzlicher Verantwortungen einher.

- **Die Gruppierung temporärer Tätigkeiten:**

Über die Abbildung verschiedener zusätzlicher Verantwortlichkeiten (Projekt, People, Prozess und Kundenrepräsentanz), die im agilen Kontext eher temporär und in der klassischen Organisation tendenziell permanenter ausgestaltet sind, erfolgt der Split klassischer Grading-Kriterien. In traditionellen Bewertungsmodellen würden diese Faktoren gemeinsam mit den

drei Kriterien der Basiseingruppierung (Know-how, Autonomie, Komplexität) zu einer gesamthaften Stellenwertigkeit führen. Im Modell unseres Kunden wurde die starre Verzahnung zugunsten einer größeren Flexibilität der Einordnung, des Karrieremanagements und der Vergütungsfindung aufgelöst. Die zusätzlichen Rollen wurden ebenfalls summarisch operationalisiert und die unterschiedlichen Ausprägungen mit der übergreifenden Levelarchitektur in Relation gesetzt.



Beispiel für ein hybrides Split-Grading

Somit entsteht Klarheit, welcher Person bestimmte Verantwortungen übertragen werden können: Im Rahmen des aktuellen Levels wird ein bestimmtes Maß an Zusatzverantwortung erwartet, und an bestimmten Stellen geht es über die aktuelle Eingruppierung hinaus. Wenn die Vergabe solcher Zusatzrollen mit klaren Prozessen geregelt ist, kann diese Logik sehr gut zur gezielten Weiterentwicklung von Potenzialträgern genutzt werden. Die klare Transparenz einer (temporären) Übernahme höherwertiger Tätigkeiten ermöglicht kurzfristig eine monetäre Honorierung über ein erhöhtes Fixum, eine erhöhte Bonusauszahlung oder einen Spotbonus. Es gibt jedoch keinen Automatismus eines direkten Levelaufstiegs. Dies geschieht vielmehr langfristig, wenn Personen nachweislich Tätigkeiten mit entsprechend höherer Verantwortung auch ausgeübt haben.

Fazit

Das Beispiel zeigt, dass gerade in agilen Strukturen ein hoher Bedarf an Struktur und Ordnung gegeben ist, der durch den Rückgriff auf Bewertungskriterien gedeckt werden kann. Allerdings gilt es, diese pragmatisch und im jeweiligen Unternehmenskontext flexibel einzusetzen, um starre Automatismen zu vermeiden, die an den Anforderungen moderner Organisationen vorbeigehen. Ein zentraler

Erfolgsfaktor ist die direkte Verzahnung derartiger Ordnungsmodelle mit dem Karriere-, Performance- und Vergütungsmanagement zu einer integrierten Gesamtlösung.

Dieser Artikel ist erschienen in Comp&Ben Ausgabe 4 / August 2022:

<https://www.totalrewards.de/comp-ben/magazin/>

Weitere Informationen zu Job Grading mit Kienbaum erfahren Sie hier.

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management1/kriem-kienbaum-job-grading/>

Written by:

Nils Prüfer

Director | Compensation & Performance Management

Nils.Pruefer@kienbaum.de

Thomas Thurm

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Thomas.Thurm@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/hr-in-der-crunchtime-schlankes-job-grading-als-rueckgrat-und-treiber-fuer-die-neuausrichtung/>



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. ¹⁶



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

