



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2026

Page	Topic
<u>03</u>	[EN] HR Trends in Japan 2026: Talent Demand & Recruitment Challenges
<u>05</u>	[DE] HR Trends 2026 – Welche Prioritäten der Personalbereich setzen sollte
<u>11</u>	[DE] Mutige Führung in Zeiten der Nachhaltigkeitsdebatte
<u>16</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>17</u>	Contacts

HR Trends in Japan 2026: Talent Demand & Recruitment Challenges

A Turning Point for Japan's Talent Strategy in the Age of Digital Transformation

In a recent survey conducted *by Japan Human Resources News*, Managing Director Etsuji Suzuki shared his perspective on how Japan's talent landscape is evolving.

1. Shifts in talent demand

With digitalisation accelerating across industries, companies increasingly require **data driven talent** capable of enhancing business operations through informed, analytical decision making. Demand is rising across the broader field of digital transformation, including **generative AI, process redesign and the digital expansion of customer touchpoints**.

2. Recruitment challenges

A persistent challenge is the widening mismatch between the skills companies require and the capabilities available in the **talent market**. As organisations advance their digital transformation initiatives and expand globally, they increasingly seek talent with higher levels of specialisation and practical experience—intensifying the competition for job ready professionals.

At the same time, limited investment in talent development, together with delays in updating salary structures and work style practices, has contributed to the outflow of highly skilled employees to foreign affiliated firms and start ups. To address these pressures, companies must strengthen both **their external hiring competitiveness** and **their internal talent development efforts** within a long term, integrated strategy.

3. How Kienbaum Japan supports organisations

The HR industry is evolving rapidly: the rise of human capital management and the acceleration of digital transformation are shifting its role from simple recruitment support to enabling **organisational transformation and the maximisation of talent value**.

Companies today face challenges that extend far beyond hiring difficulties, encompassing talent development, employee engagement and leadership development across the entire HR spectrum.

Drawing on its European consulting heritage, **Kienbaum Japan** provides integrated services in executive search, assessment, talent development and reward design—helping organisations build a truly people centred foundation and strengthen their human capital in a sustainable way.

Written by:

Kienbaum Japan

Original article (in Japanese):

<https://jinzainews.net/26811303/>

Kienbaum Japan regularly contributes articles to the press releases to HR News Japan Online:

<https://jinzainews.net/pressrelease/>

HR Trends 2026 – Welche Prioritäten der Personalbereich setzen sollte

Ausblick

„Welcome to the Jungle“ – Unternehmen auf dem Prüfstand

Das Umfeld für Unternehmen wird zunehmend chaotisch: Die Degeneration des Wirtschaftsstandorts Deutschland ist eine ernstzunehmende Befürchtung. Die Dringlichkeit vor allem der russischen Bedrohung verschärft die Gefahrenlage für Europa; generell bestimmt die Frage nach Macht oder Moral und deren logischer Verbundenheit den politischen Diskurs. Die disruptive Kraft Künstlicher Intelligenz stellt bisherige Organisationsformen massiv in Frage. Und nicht zuletzt bringen diese gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen das Leben jedes Einzelnen gefühlt in Unordnung.

In der Folge befinden sich viele Unternehmen derzeit im Krisen- oder mindestens im Konsolidierungsmodus. Die Transformationsintensität ist vielerorts hoch; Initiativen betreffen nicht mehr nur einzelne Bereiche und Funktionen, sondern haben eine grundlegende und übergreifende Ausrichtung.

Vor dem Tableau dieser neuen Realität und damit einhergehender geopolitischer, unternehmerischer, personeller und individueller Risiken und Herausforderungen verändert sich die Perspektive auf die Geschäftsfelder der HR-Funktion. Neue Antworten auf die Positionierung und den Wertbeitrag von HR werden gesucht.

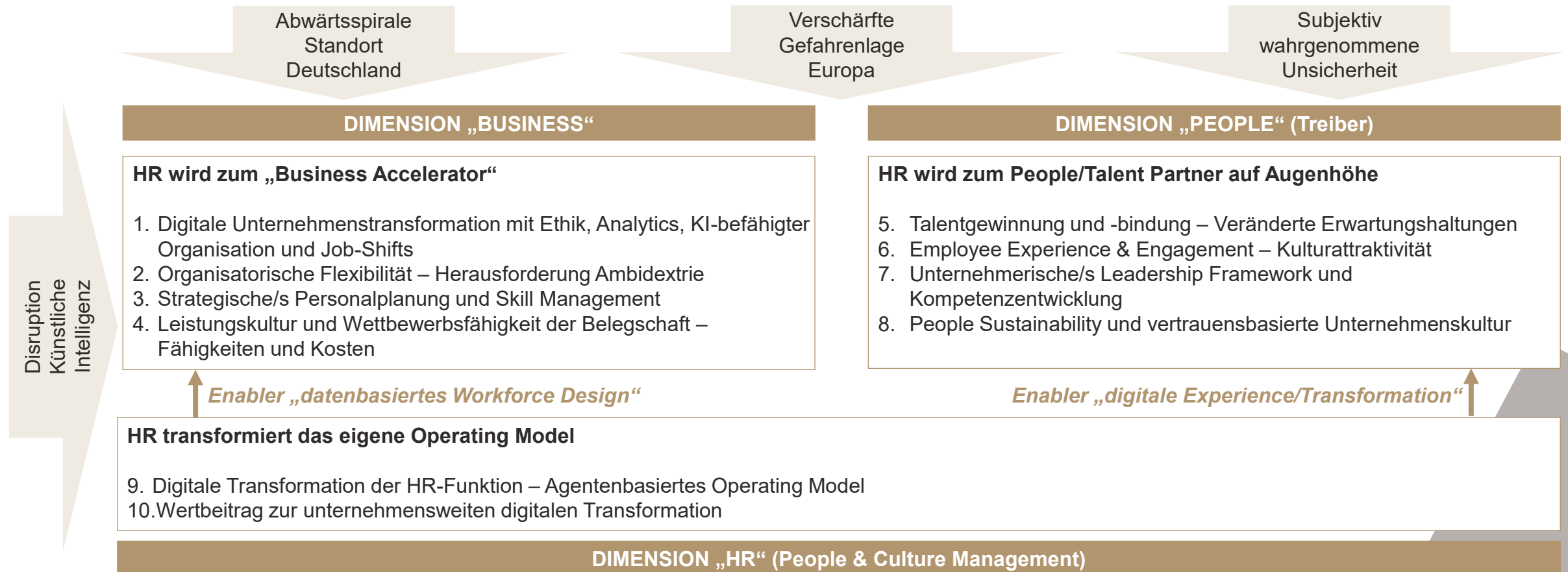
Aus unseren **Studien***, unserer Zusammenarbeit mit Entscheiderinnen und Entscheidern auf Ebene des Vorstands / der Geschäftsführung und der Leitung Personal/HR sowie aus externen Marktrecherchen und Datenanalysen haben wir zehn aktuelle HR-Trends abgeleitet, die Personalerinnen und Personaler in ihrer Prioritätensetzung für das neue Jahr beeinflussen werden.

* <https://www.kienbaum.com/publikationen/hrso-2025-hr-funktion-im-ki-zeitalter/>

HR-Trends 2026

Welche Prioritäten HR im neuen Jahr setzen sollte

Risiken und Herausforderungen



Quelle: Jochmann & Stein (2026).

Aktuelle Bilanz relevanter HR-Trends 2026

Dimension „Business“: HR wird zum „Business Accelerator“

Die HR-Funktion treibt vermehrt die gesamtunternehmerische Transformation aktiv voran. Sie stärkt die Performance und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch:

1. die **Moderation der digitalen Unternehmenstransformation** mit Fokus auf ethische Fragen der KI-Einführung, Analytics-Lösungen, KI-gestützte Organisationsentwicklung sowie neue Jobprofile und Upskilling-Bedarfe.
2. die gezielte **Flexibilisierung der Organisation**, um sowohl effizienzorientierte Kernprozesse als auch agile Innovationsinitiativen erfolgreich zu verbinden.
3. das proaktive **Management der strategischen Personal- und Skill-Planung**, um zukünftige Personal- und Kompetenzbedarfe frühzeitig zu adressieren.

4. die Förderung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Belegschaft sichert und unternehmerische Kompetenz- und Kostenziele unterstützt.

Impulse

- Aufbau eines HR-Geschäftsfelds „Transformation Management“ mit Perspektive auf strategischer Personalplanung und Business Change Enablement
- Ausprägung des Change-/Transformationsanteils (Mindset, Skills, Toolbox) in etablierter strategischer Business-Partner-Rolle
- Allokation von 10-20 Prozent der Kapazitäten auf flexible Projektressourcen
- Teilnahme an divisionalen/regionalen Strategieprozessen
- Mandat für Gestaltung und Steuerung von Change-, Transformations- und Kulturentwicklungsprozessen

Dimension „People“: HR wird zum People/Talent Partner

HR identifiziert und steuert zunehmend personalwirtschaftliche Risiken und trägt so verstärkt zur Resilienz und Stabilität der Geschäftsentwicklung bei. Im Fokus stehen:

5. die nachhaltige **Gewinnung und Bindung von Talenten** unter Berücksichtigung veränderter Erwartungen der Zielgruppenprofile.
6. die Gestaltung einer positiven **Employee Experience** und die Förderung von **Employee Engagement** zur Stärkung der Kulturattraktivität.
7. die Entwicklung eines unternehmerisch geprägten **Leadership-Frameworks** sowie die gezielte **Kompetenzentwicklung** von Führungskräften als entscheidende Einflussvariable auf die EBIT-Varianz.
8. der **Aufbau einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur**, die auf Prinzipien der People Sustainability basiert und dem Einzelnen Perspektiven im vermeintlichen Chaos bietet.

Impulse

- Aufbau eines HR-Geschäftsfelds „Workforce Management“ mit Perspektive auf People Supply Chain, Retention und Engagement, Entwicklung und Gesundheit, Mitbestimmung und Personalkosten
- Prüfung eines HR-Geschäftsfelds „Executive Management“ mit Perspektive auf Besetzungs- und Nachfolgemanagement, Coaching und Entwicklung, Vergütungs- und Leistungsmanagement, Profile und Führungsstrukturen der obersten beiden Managementebenen
- Einbindung in das unternehmerische Resilienz- und Risikomanagement

Dimension „HR“: HR transformiert sein eigenes Operating Model

HR entwickelt sich durch die Digitalisierung von Prozessen und die Erweiterung klassischer Rollenmodelle kontinuierlich weiter – und setzt damit die Potenziale der anderen beiden Dimensionen überhaupt erst frei. Am wichtigsten dabei ist:

9. die konsequente **digitale Transformation der HR-Funktion**, insbesondere durch die Einführung eines agentenbasierten Operating-Models mit deutlichem Effekt auf den HR-Headcount sowie technologisch geprägten Skills und Rollen.
10. der Wertbeitrag zur **unternehmensweiten digitalen Transformation** – nicht nur mit reaktiven Qualifizierungskonzepten, sondern mit tiefem Verständnis veränderter Geschäftsprozesse und Lead-Rolle für ein ganzheitliches Change Management.

Impulse

- Aufbau eines HR-Geschäftsfelds „Services Business“ mit Perspektive auf standardisierte Administrationsprozesse, Steigerung des digitalen Reifegrads, Förderung der internen Kunden- und Case-Zentrierung, Verschlinkungs- und Automatisierungspotenziale
- Prognose der KI-Effekte auf das HR Operating Model mit Blick auf ethische Fragen, Wertbeitrag, technologische Machbarkeit, betriebswirtschaftlichen Nutzen, Personal- und Skill-Bedarfe in HR selbst sowie Sizing-Implikationen
- Ehrliche Diskussion über das grundsätzlich avisierte Szenario zur digitalen (HR-) Transformation (von stabil über innovativ bis disruptiv) und resultierende Maßnahmen für die Belegschaft, die HR-Funktion und das Gesamtunternehmen

„Future HR“ – Einfach mal machen!?

Die wiederkehrenden Fragen, die sich nach Positionierung und Wertbeitrag der HR-Funktion stellen, verlangen unter dem Eindruck digitaler Veränderungstreiber neue Antworten.

Doch bei aller Schwierigkeit, die den Puls des neuen Jahres bestimmt, gilt es nicht nur, exakt zu analysieren, sondern auch mit jener Mischung aus Courage und Pragmatismus zu handeln, die Fortschritt erst möglich macht. Konkrete Umsetzungsinitiativen – direkt umsetzbare Anwendungen, Lösungen „auf Sicht“, eine inhaltliche wie methodische Vorbereitung, strategische Projekte und Roadmaps, agile Implementierung und Einbindung der Mitbestimmung – sind neben der Strategie- und Zielbildentwicklung gleichberechtigte Phasen in die neue Realität.

Dabei hat HR die Gelegenheit, Autor der eigenen Change Story zu sein, die ihre Erfüllung selbst bewirken kann.

Written by:

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director, Partner | HR & Organisation Transformation

Frank Stein

Senior Manager | HR & Organisation Transformation

Originalartikel in Kienbaum Insights:

<https://www.kienbaum.com/blog/hr-trends-2026/>

Mutige Führung in Zeiten der Nachhaltigkeitsdebatte

Brave Leadership

Ist Nachhaltigkeit überhaupt noch relevant? Diese Frage mag angesichts des politischen Gegenwinds berechtigt klingen. Im Rahmen unserer jüngsten Brave Leadership Session stellten unsere Expert:innen jedoch klar: Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern ein Dauerthema, das Führungskräfte vor alte wie neue Herausforderungen stellt. Zentral für gelungene Führung sei eine empörungsfreie Herangehensweise sowie die Fähigkeit Widersprüche auszuhalten.

Unter dem Titel „Mutige Entscheidungen in Zeiten systemischer Unsicherheit“ durften unsere Kienbaum-Expertinnen Kim-Sandy Eichler und Inge Wölfler zwei Gäste begrüßen, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf das nach wie vor hochaktuelle Thema Nachhaltigkeit blicken: **Meike Frese**, geschäftsführende Gesellschafterin der Fährmann-Organisationsbegleitung, und **Jörn-Michael Westphal**, Geschäftsführer der ProPotsdam.

Achtung: Wetterumschwung

Meike Frese nutzte in ihrem Impulsvortrag die einprägsame Metapher des Wetters, um den Umgang mit *Nachhaltigkeit* zu beschreiben. 2019 startete die EU mit dem Green Deal unter einem „stabilen Hochdruckgebiet“ – breite Mehrheiten, ambitionierte Ziele, der erste klimaneutrale Kontinent als Vision. Im Jahr 2025 baute das Omnibus-Paket der EU die ESG-Regulatorik wieder massiv zurück – mit exakt derselben Begründung wie vor sechs Jahren: um die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu stärken.

Laut Frese nahmen viele Menschen den Green Deal als eine sehr große Geste wahr, die sehr schnell umgesetzt werden sollte. Das Problem: Je größer die Geste, desto stärker der Backlash. Die Folgen waren verhärtete Fronten, viel Gewitter in der Luft und eine Polarisierung zwischen jenen, die Nachhaltigkeit als Bürokratiemonster ablehnten, und jenen, die im Rückbau der Regulierung einen Verrat an der Zukunft sahen.

Anfang 2026 befinden wir uns in einer Phase der Scheinklarheit: Bei einzelnen Regulierungspaketen wissen Unternehmen nun, woran sie sind. Doch langfristig bleibt vieles im Nebel. Nachhaltigkeit hat eine Delle bekommen – aber tot ist sie nicht.

Resilienz statt Ideologie

Aus Führungssicht empfahl Frese einen Perspektivwechsel: Nachhaltigkeit weniger als moralisches oder ideologisches Thema zu verstehen, sondern als Resilienzthema. Diese Haltung lenkt den Fokus weg von der Frage, ob man Nachhaltigkeit gut oder schlecht findet, hin zur entscheidenden Frage: Bin ich gerüstet für das, was kommt?

„Wetter ist immer“, so Frese. Man müsse es akzeptieren, ebenso wie den Umstand, dass es Nachhaltigkeitsherausforderungen im Außen gebe – ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Diese Herausforderungen blieben bestehen, so Frese. Es sei nicht ratsam, Energie darauf zu verschwenden, sie wegzudiskutieren. Vielmehr müsse ein Umgang mit dem Thema her, der von Flexibilität und Ambiguitätstoleranz geprägt ist.



Die Lieblingsjacke wechseln

Jede Führungskraft habe seine Lieblingspräferenz bei *Nachhaltigkeit*, vergleichbar mit einer Lieblingsjacke. Manche agierten schnell, seien First Mover. Andere lehnten sich zurück und säßen Entwicklungen erst einmal aus. Beides könne günstig sein. Entscheidend sei die Fähigkeit, auch in die anderen Jacken zu schlüpfen, wenn die Situation es erfordert.

Beide Gäste waren sich einig darin, dass diese Haltung von der Geschäftsführung vorgelebt und in die Breite der Organisation getragen werden müsse. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, mehren sich Widerstände und unnötige Grabenkämpfe, die sinnlos Ressourcen binden.

ProPotsdam: Nachhaltigkeit als DNA

Jörn-Michael Westphal brachte die Perspektive eines Unternehmens ein, für das Nachhaltigkeit keine Option, sondern Existenzgrundlage ist. Die ProPotsdam, ein Verbund aus zehn Unternehmen der sozialen Wohnungswirtschaft mit 18.000 Wohnungen, hat Soziales und

Wirtschaft bereits im Namen. Dass man zudem ökologisch nachhaltig agiert, ist einerseits persönliches Anliegen der Geschäftsführung andererseits aber auch auf die gesetzlichen Bestimmungen zurückzuführen. Werden Nachhaltigkeitsziele nicht erfüllt, weil eine dieser drei Säulen vernachlässigt wird, kann sich das zukünftig erschwerend auf die Baufinanzierung auswirken.

Der Ansatz der ProPotsdam geht aber weiter und betrachtet Beteiligung als vierte Säule der Nachhaltigkeit. Bereits 2007 holte das Unternehmen alle Mitarbeitenden ins Kino, zeigte *Eine unbequeme Wahrheit* und sammelte erste Verbesserungsvorschläge. Mieter wurden befragt und zeigten sich offen für Ökostrom – auch bei geringfügigen Mehrkosten.

Das Ergebnis jahrelanger konsequenter Arbeit: 85 Prozent CO₂-Minderung gegenüber 1990 in Kooperation mit der Stadt und den Stadtwerken, mehrere KfW-Awards und innovative Instrumente wie der Wohnflächenbonus, der Senioren den Umzug in kleinere Wohnungen erleichtert – gut für sie, gut für Familien, die Platz brauchen, und gut für die CO₂-Bilanz.

Zielkonflikte aushalten, nicht wegdiskutieren

Beide Gäste betonten: Nachhaltigkeit bedeutet permanente Zielkonflikte zwischen Sozialem, Wirtschaftlichem und Ökologischem. Der Schlüssel liegt nicht darin, diese Konflikte aufzulösen, sondern sie auszuhalten und konstruktiv zu bearbeiten.

In diesem Zusammenhang sei der Begriff *Mut* nicht zu verstehen, als der Mut einer einzelnen Person, die stur etwas durchsetze, so Westphal. Bei ProPotsdam setze man vielmehr auf enge Abstimmung zwischen den Führungsebenen, regelmäßige Projektgespräche und Beteiligung – um so die Gemeinsamkeit in der Breite zu stärken, was zu einer in sich mutigen Organisation führe. Offenheit, Gestaltungsspielraum, kluge Feedback-Routinen und psychologische Sicherheit seien dafür essenzielle Grundlagen.

Ambiguitätstoleranz als Schlüsselkompetenz

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in dieser Gemengelage? Die Antwort beider Gäste war eindeutig: Ambiguitätstoleranz und der Umgang mit Unsicherheit. Eine einprägsame Anekdote von Meike Frese drehte sich um die Geschäftsführerin eines Textilunternehmens. Zur Halbzeit einer ambitionierten Nachhaltigkeitsstrategie stellte die Geschäftsführerin fest: Das Ziel, Fair Wear Leader zu werden, war zu ehrgeizig. Sie wollte es streichen. Doch ihr Nachhaltigkeitsteam bat um zwölf weitere Monate. Die Geschäftsführerin fühlte sich unwohl, hielt aber durch. Am Ende wurde das Unternehmen tatsächlich Fair Wear Leader. „Das war ihr Transformationsmoment“, so Frese. „Da hat sie verstanden, was Mut bedeutet.“

Fazit: Empörungsfrei navigieren

Die Session machte deutlich: Nachhaltigkeit bleibt – in welcher Form auch immer. Die Frage ist nicht, ob Unternehmen sich damit beschäftigen müssen, sondern wie sie es tun.

Jörn-Michael Westphal stellte abschließend klar, dass Nachhaltigkeit für ihn in erster Linie ein Ausdruck für vorausschauendes unternehmerisches Handeln sei, das an einer langfristigen Ergebnisorientierung ausgerichtet ist.

Als solches finden Menschen Nachhaltigkeit in der Regel „gar nicht mehr so blöd“, so Meike Frese. Entscheidend sei, Menschen mitzunehmen, ihre Emotionen zuzulassen und ihnen das Gefühl zu nehmen, in ein Korsett gespannt zu sein ohne Mitspracherecht.

Brave Leadership im Kontext der Nachhaltigkeit bedeutet: empörungsfrei navigieren, Beteiligung ernst nehmen, Zielkonflikte aushalten – und die Flexibilität haben, die Jacke zu wechseln, wenn das Wetter umschlägt.

Written by:

Kienbaum Redaktion

Brave Leadership Serie

Die Kienbaum Veranstaltungsreihe Brave Leadership liefert regelmäßig Einblicke in werteorientierte Führung – mit Best Practices aus verschiedenen Branchen und konkreten Impulsen für Ihren Führungsalltag.

Melden Sie sich kostenfrei für die Brave Leadership Serie an und seien Sie bei der nächsten Session live dabei.

<https://www.kienbaum.com/brave-leadership/>

Sie benötigen Unterstützung bei Ihrer Transformation? Gerne beraten und begleiten unsere Expert:innen Sie bei Transformationsprozessen.

<https://www.kienbaum.com/expertise/transformation/>



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.

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 59 308
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

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