



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 5/2022

Page Topic

03 [EN] Many candidates come from Japanese domestic companies, seeking self-fulfilment by looking for a new challenge with a new foreign-affiliated employer

05 [DE] Die Viertagewoche: Eine Option mit Gewinn?

10 [DE] Performance Management: Hebel zu mehr Chancengleichheit

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

17 Contacts

Many candidates come from Japanese domestic companies, seeking self-fulfilment by looking for a new challenge with a new foreign-affiliated employer

Executive Search in Japan - Trends

Many talents and executives working at Japanese companies see the limits of innovation within their outdated HR systems. And because they cannot expect innovation from within, they are looking for new challenges outside to maximize their potential.

Which skills are required for management now?

Companies are facilitating hybrid work, job-based hiring, and digital transformation. This is further accelerated by the impact of the corona pandemic. There are also changes in management methods. There will be a greater need for managers who can manage their employees with a focus on **maintaining motivation**, rather than the conventional management method of monitoring employees.

Due to restrictions on the movement of people, global companies are making fewer business trips from headquarters than in the past. Many companies are rethinking this method, as international business travel

can be time consuming and expensive. As a result, more than ever before, foreign-affiliated companies need **local executives who can communicate smoothly** with their headquarters. This situation will continue even after the pandemic.

More candidates come from Japanese domestic companies

In the past, most candidates for foreign-affiliated companies were those who already had work experience at foreign-affiliated companies. Recently, however, there has been an **increase in the number of candidates who have built up their careers at domestic companies** in Japan. This is probably because more people feel that the **job-based employment approach** that has taken hold in Japan **no longer fits their career path**.

In other words, many talents and executives working at Japanese companies see the limits of innovation within their outdated personnel systems. And because they cannot expect innovation from within, they are looking for new challenges outside to maximize their potential.

Key to success: Absolute criteria and clear job description

As a key to successful recruitment, it is recommended to decide on final candidates based on absolute criteria rather than relative criteria. Judging by absolute criteria eliminates subjectivity. By emphasizing objectivity, it becomes possible to clarify the profile of the person required and to make a fair selection.

If the final candidate is selected by comparison with other candidates, it is often time consuming and as a result it is not possible to acquire excellent candidates.

Clarifying the required business competencies is key to successful recruitment. In this regard, the reality is that even foreign-affiliated companies, such as companies that have become foreign-affiliated through M&A, often do not have job descriptions in place.

How to identify soft skills?

While the hard skills required can be specified in a job description, soft skills such as cooperativeness, flexibility, creativity, leadership and a strong sense of responsibility are often difficult to identify. In such cases, it is a good idea to **engage an HR consultant or use tools** available on the market.

This article is published in the HR magazine "Nihon Jinzai News". You can read the original article (Japanese) [here](#).

<https://jinzainews.net/21534/>

Written by:

Etsuji Suzuki

Representative Director and President | Kienbaum Japan
japan@kienbaum.co.jp

Nihon Jinzai News

<https://jinzainews.online/>

Die Viertagewoche: Eine Option mit Gewinn?

GASTBEITRAG COMP & BEN AUSGABE 5 | OKTOBER 2022

Früher stand der Tausch von Zeit gegen Geld oder auch Output/Leistung gegen Geld im Mittelpunkt. Heute ist für viele Beschäftigte vor allem der Faktor Flexibilität relevant - auch in Form der Viertagewoche.

Um Talente zu gewinnen und zu halten, werden nicht monetäre Angebote insbesondere für die jüngere Generation bei der Arbeitgeberwahl immer wichtiger. Durch gezielte Angebote und Kommunikation kann ein Unternehmen die Employee Experience und die Arbeitgebermarke positiv stärken und Herausforderungen am Arbeitsmarkt optimal begegnen. Dabei ist es entscheidend, sich an den konkreten Präferenzen der unterschiedlichen Zielgruppen auszurichten. Früher stand der Tausch von Zeit gegen Geld oder auch Output/ Leistung gegen Geld im Mittelpunkt. Heute ist für viele Beschäftigte vor allem der Faktor Flexibilität relevant: in Bezug auf den Arbeitsort, aber auch auf die Arbeitszeitgestaltung.

Für eine Analyse der Vergütungssituation* sollten die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und betriebliche Bedarfe einander

* <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/>



gegenübergestellt werden. Treiber für den Wunsch nach Flexibilisierung sind individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Sinne von Präferenzen, Lebensphasen und Einkommen. Besonders flexible und anpassbare Arbeitszeitsysteme werden von ihnen begrüßt. Auch gewinnen Aspekte wie (mentale) Gesundheit, lebenslanges Lernen und die Wahl des Lebensmittelpunkts immer größere Bedeutung. Unternehmen, die eine erfolgreiche Ausrichtung an den Bedürfnissen der Zielgruppen realisieren, sind im Vorteil beim Recruiting und der Mitarbeiterbindung.

Dem Wunsch der Flexibilisierung von Arbeitszeit nachzukommen, ist für Unternehmen nicht immer einfach. Sie sind auf gemeinsame Anwesenheitszeiten des Personals angewiesen, um eine möglichst optimale Arbeitsorganisation zu erreichen. Aus Sicht der Unternehmen dominiert die zuverlässige und wirtschaftliche Erfüllung von Kundenbedürfnissen inklusive angemessener Reaktions- und Lieferzeiten die betrieblichen Rahmenbedingungen. Wie also reagieren auf den Wunsch der Arbeitnehmenden? Nicht erst seit diesem Jahr, aber aktuell immer häufiger kommt die Viertagewoche ins Gespräch. Doch was bedeutet sie eigentlich? Welche Stellhebel bietet eine Reduzierung der Fünftagewoche?

Das Modell der Viertagewoche

Im Jahr 1850 arbeiteten die Menschen in den Kohlerevieren über 80 Stunden die Woche, meistens rund 12 bis 14 Stunden harte körperliche Arbeit für sechs bis sieben Tage in der Woche. Durch den Einsatz von Maschinen sowie einen Wertewandel in der Gesellschaft wurde die Arbeitszeit am Tag zunächst auf zehn, später auf acht Stunden verkürzt. In den 60er- und 70er- Jahren setzte sich dann die Vierzigstundenwoche in Deutschland durch. Wie kann eine Reduzierung der Arbeitswochenzeit nun aussehen?

Es sind verschiedene Szenarien möglich, und in der medialen Debatte kommt es häufig zur Vermischung der Stellhebel. Entscheidend ist die Frage nach der konkreten Arbeitszeit und der Entgeltkomponente. In der Praxis sind vier Modelle in der Umsetzung zu beobachten:

- Reduzierung der Arbeitszeit auf 32 Stunden an vier Tagen mit einhergehender linearer Reduktion des Entgelts (Teilzeitmodell)
- Reduzierung der Arbeitszeit auf 32 bis 36 Stunden Arbeit an vier Tagen bei gleichbleibendem Entgelt (Arbeitskondensierung)

- Reduzierung der Arbeitszeit auf 32 bis 36 Stunden Arbeit an vier Tagen bei Splittung der Entgeltreduktion zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber (Beteiligungsmodell)
- Verlagerung der gewöhnlichen Arbeitszeit (zum Beispiel 40 Stunden) auf vier Tage bei gleichbleibendem Entgelt (Stundenverlagerung)

Das erste Modell ist bereits seit vielen Jahren in vielen Unternehmen gängige Praxis in Form eines Teilzeitmodells und sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber etabliert und anerkannt. Um das zweite und dritte Modell entwickelt sich im Bereich der Wissensarbeit eine spannende Debatte hinsichtlich der Faktoren Produktivität und Zufriedenheit. Verschiedene Studien zeigen, dass der Mensch sich nur für eine begrenzte Zeit konzentrieren kann, was die Vermutung nahelegt, dass auch bei einem Arbeitstag von acht Stunden (oder mehr wie im zweiten Modell) keine stetige Produktivitätsleistung aus Arbeitszeit erfolgt. Eine Studie in Großbritannien konnte bei einer anonymen Befragung von knapp 2000 Büroangestellten nachweisen, dass die tatsächliche Arbeitszeit bei den Befragten am Tag sogar bei unter drei Stunden liegt.

Dies führt zu der Frage, ob die Beibehaltung von 40 Stunden an vier Tagen ein tatsächliches Produktionsplus im Gegensatz zu einer 32 bis 36 Stunden Woche in vier Tagen zeigen würde. Eine letztendliche Beantwortung dieser komplexen Frage ist noch ausstehend, aber es gibt erste Praxisbeispiele, die Hinweise liefern.

Viertagewoche – Beispiele aus der Praxis

Im Juni 2021 publizierte der unabhängige Thinktank „Autonomy“ eine Studie über eine Arbeitszeitreduktion in Island. Mehr als 2500 Personen reduzierten ihre wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden auf 35 bis 36 Stunden und arbeiteten nur noch an vier Tagen die Woche – ohne Lohnabzug. Das Ergebnis viel durchweg positiv aus:

- Die Leistung und Produktivität blieben erhalten oder wurden sogar gesteigert.
- Die Anzahl von informellen Überstunden stieg nicht an.
- Arbeitsprozesse konnten in der Regel problemlos angepasst werden.

- Die Gesundheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten verbesserten sich.

Auf Basis der Ergebnisse entschieden sich viele isländische Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu einer Anpassung entschieden – heute haben circa 86 Prozent aller arbeitenden Isländer eine verkürzte Arbeitszeit.

Ein weiteres bekanntes Beispiel lieferte die Firma Microsoft in Japan. Im Jahr 2019 arbeiteten 2300 Angestellte nur noch vier Tage in der Woche bei gleichbleibendem Gehalt. Auch hier stieg die Produktivität der Angestellten nachweislich an – die erbrachte Leistung stieg verglichen mit dem Vorjahreszeitraum um knapp 40 Prozent.

Weitere Hinweise könnte eine Studie aus Großbritannien liefern, die noch bis November 2022 läuft. Mehr als 70 Unternehmen und über 3300 Angestellte beteiligen sich an der Initiative der Non-Profit-Organisation „4 Day Week Global“. Auch in diesem Feldversuch wird die Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn reduziert (in diesem Fall sogar auf 32 Stunden). Ob auch hier die Produktivität erhalten bleibt oder sogar ansteigt, ist erst nach Abschluss des Experiments zu beurteilen.

Im deutschsprachigen Raum sehen wir vor allem kleinere Firmen mit akuten Rekrutierungsproblemen, die eine Viertageweche als Marketinginstrument einsetzen. Das am weitesten verbreitete Modell ist in diesen Fällen eine geringe Stundenreduktion gegenüber der Fünftageweche bei gleichbleibendem Lohn. Unternehmen berichten von einer steigenden Zufriedenheit der Mitarbeitenden und einer Zunahme von Bewerbungen. Sie erwähnen auch die Kostenreduktion von Maschinenwartungen, die gegen mögliche Produktivitätsausfälle gegengerechnet werden können.

Einige Unternehmen, die einer Viertageweche aufgeschlossen gegenüberstehen, sehen allerdings auch ein hohes Konfliktpotenzial, das aus einer Ungleichbehandlung verschiedener Gruppen im Betrieb entstehen könnte. Für Wissensarbeiter und relativ autonom agierende Abteilungen scheint die Umsetzung deutlich einfacher zu sein, als für produzierende und stark kundenorientierte Bereiche. Das Entstehen einer Zweiklassengesellschaft aufgrund unterschiedlicher Flexibilitätslevels könnte negative Auswirkungen auf das Gefühl von Chancengleichheit und damit die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden zur Folge haben. Die Einführung der Viertageweche sollte somit mehrdimensional beleuchtet werden.

Alternative Modelle

Für Betriebe mit Projektarbeit und arbeitsintensiven Phasen können die altbekannten Zeitwertkonten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit nach wie vor eine attraktive Alternative sein. Unternehmen, für die eine Viertageweche keine Option darstellt, können dem Wunsch nach mehr Freizeit klassisch mit zusätzlichen freien (Urlaubs-)Tagen (wie „Summerdays“, „Frei-tag“, „Goodieday“) zumindest teilweise nachkommen. Auch Optionen auf ein Sabbatical und/oder Bildungsurlaub tragen dem Wunsch nach Flexibilität und ebenso dem steigenden Bedürfnis nach individueller Entwicklung Rechnung. Gleichzeitig zahlen diese Angebote auf die Arbeitgebermarke ein. Als „Zeitgeschenke“ bieten sich auch Social Days, also freie Zeit für soziales Engagement, an. Hiermit wird auch der Social Impact eines Unternehmens positiv gesteigert – bei gleichzeitigem Flexibilitätsgewinn für das Individuum.

Fazit

Erste Ergebnisse weisen auf positive Effekte durch einen Wechsel auf eine Viertageweche hin. Eine vollständige Beleuchtung des Themas und mögliche Umsetzungsoptionen für deutsche Unternehmen

stecken allerdings noch in den Kinderschuhen. Die konkrete Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichbleibender Produktivität ist eine interessante Handlungsoption für Organisationen, die insbesondere in Hinblick auf Unternehmenskultur, Branche und Arbeitsprozesse zu prüfen ist. Das weltweite Interesse an dem Thema und mutige Versuche in der Erprobung solcher Systeme ist im Kontext der historischen Entwicklung der Arbeitszeit und der Arbeitsforschung ein interessanter Schritt, der in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen könnte.

Dieser Artikel ist erschienen in Comp&Ben Ausgabe 5 / Oktober 2022:
[Zur aktuellen Ausgabe](#)
<https://www.totalrewards.de/comp-ben/magazin/>

Written by:

Timo Meyer

Consultant | Compensation & Performance Management

Timo.Meyer@kienbaum.de

Laura Felicitas Geyer

Manager | Compensation & Performance Management

LauraFelicitas.Geyer@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/die-viertagewoche-eine-option-mit-gewinn/>

Kienbaum Performance Management:

<https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/performance-management/>

Performance Management: Hebel zu mehr Chancengleichheit

GASTBEITRAG COMP & BEN AUSGABE 4 AUGUST 2022

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt im sozialen und unternehmerischen Kontext eine zentrale Bedeutung: Mitarbeitende fordern nicht nur eine nachhaltige Unternehmensführung und -entwicklung, sondern auch Sicherheit und Fairness am Arbeitsplatz. Vor diesem Hintergrund ist auch der Aspekt der Chancengleichheit für viele Unternehmen besonders relevant. Die Kienbaum Fokusstudie „Performance Management 2022“ hat untersucht, welche Ausgestaltungsvarianten des Performance Managements auf eine höhere Chancengleichheit einzahlen, und was Unternehmen tun können, um sich proaktiv in diesem Bereich zu platzieren.

Immer mehr Unternehmen richten ihre Unternehmenssteuerung an den ESG-Kriterien (Environmental, Social und Governance) aus. Nachhaltigkeit umfasst dabei in diesem Zusammenhang alle Maßnahmen, die darauf abzielen, unseren Planeten und das soziale Miteinander langfristig erfolgreich zu machen – und das bezogen auch

auf Unternehmens- und People-Prozesse. Dabei gewinnt auch Chancengleichheit immer mehr an Relevanz. Im Fokus steht dabei die Förderung gleicher Chancen und Möglichkeiten für alle Menschen, unabhängig von unterschiedlichen soziodemografischen Ausgangsbedingungen. So weisen bereits frühere Studien auf den Wettbewerbsvorteil eines systematischen Diversity Managements, auf den höheren Erfolg divers aufgestellter Teams und auf eine bessere Unternehmensperformance bei größerer (Chancen-)Gleichheit hin. In Zeiten einer Knappheit von Talenten und High Potentials können es sich Unternehmen regelrecht nicht mehr leisten, mögliche Top-Performer durch systematisch verwehrte Aufstiegschancen oder eine klare Ungleichbehandlung zu verlieren.

Erfolgsfaktor Chancengleichheit: Warum es sich lohnt

Chancengleichheit ist kein Selbstzweck. Vielmehr sollten sich die ergriffenen Maßnahmen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden auch rentieren. Dass dies in vielen Unternehmen gelingt, zeigt die Kienbaum-Studie „Performance Management 2022“, die einen

signifikanten Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Chancengleichheit und dem Unternehmenserfolg offenlegt. Dieser äußert sich in der Arbeitgeberattraktivität, der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und in ihrer Leistungsbereitschaft. Gleichzeitig sind positive Effekte für die Unternehmensperformance aus wirtschaftlicher Sicht erkennbar: Unternehmen mit einer höheren Chancengleichheit berichten von einer stärkeren Innovationskraft, Rentabilität und Agilität. Kurzum: Eine Investition in Chancengleichheit über zielgerichtete Maßnahmen lohnt sich.

Leistungsdefinition

Nicht die Form der Ausformulierung entscheidet, sondern die Umsetzung der Leistungsdefinition durch Fairness, Erreichbarkeit und Vergleichbarkeit: Die meisten befragten Unternehmen steuern Leistung über quantitative Kenngrößen (69 Prozent) und qualitative Beiträge (77 Prozent). Kollektive und individuelle Ziele werden von rund der Hälfte der Teilnehmenden zur Leistungsdefinition herangezogen.

Interessanterweise achten nach eigener Angabe nur 32 Prozent der Unternehmen explizit darauf, dass Zielvereinbarungen in ihren, das

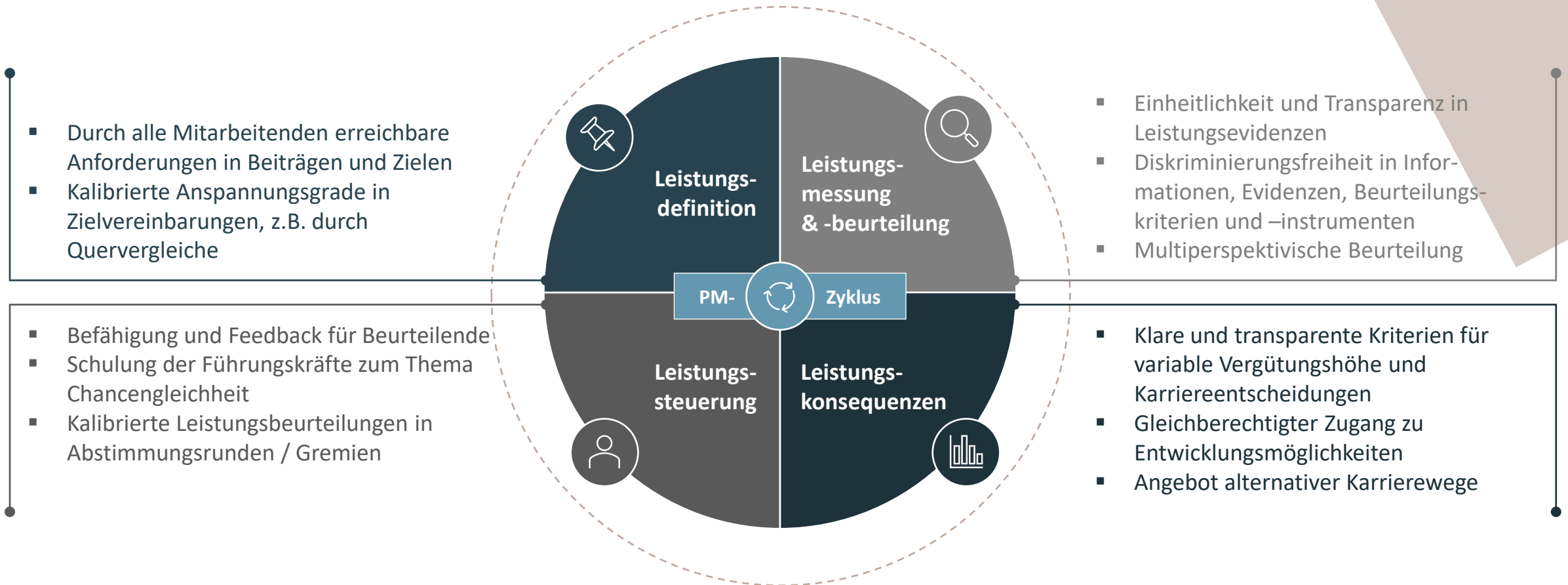
heißt in ihrem Ambitionsniveau, zwischen Abteilungen und Bereichen abgestimmt sind. Dabei trägt dieser Aspekt erfahrungsgemäß oft zu stark unterschiedlichen Ambitionsleveln in den Zielvereinbarungen bei und kann somit Chancengleichheit regelrecht untergraben.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen diesen Eindruck: Unternehmen, welche beispielsweise durch Quervergleiche gleiche Anforderungen zwischen Bereichen und Führungskräften sicherstellen, berichten von einer signifikant höheren Chancengleichheit. Der aktuell zu beobachtende Trend, der zur Kollektivierung variabler Vergütungsbestandteile zu Lasten individueller Ziele führt, löst die Bedeutung des Quervergleichs und die Abstimmung in der Leistungsmessung mitnichten auf. Diese Anforderungen an die Kalibrierung gelten genauso aber auch für die individuelle Leistungsbeziehungsweise Kompetenzbeurteilung.

Leistungsmessung und -beurteilung

Unternehmen mit höherer Chancengleichheit greifen auf einheitliche, standardisierte und transparente Kriterien und Instrumente zurück. Bei fast 40 Prozent der befragten Unternehmen sind die Informationen und Evidenzen zur Beurteilung der Mitarbeitenden nicht transparent

Abb. 1: Erfolgsfaktoren im Performance Management für mehr Chancengleichheit



und einheitlich definiert. Des Weiteren prüfen nur etwa 45 Prozent, ob ihre Informationen und Evidenzen sowie ihre Instrumente zur Leistungsmessung auch tatsächlich diskriminierungsfrei sind und zur Chancengleichheit beitragen. Dies ist insbesondere kritisch zu bewerten, da einheitlich definierte, transparente und diskriminierungsfreie Evidenzen, Kriterien und Instrumente zur Beurteilung mit einer deutlich erhöhten Chancengleichheit zusammenhängen. Dies deckt sich stark mit Erfahrungen aus der Beratungspraxis, in der wir regelmäßig Defizite in Verfahrenstransparenz, einen Mangel an Beurteilungsgrundsätzen oder heterogene Beurteilungspraktiken als relativ leicht zu behebbende Hygienefaktoren in der Leistungssteuerung identifizieren.

Eine multiperspektivische Beurteilung nutzt rund die Hälfte der befragten Unternehmen. Dabei setzen sie mehrheitlich auf ein Self-Assessment und oder integrieren ein Feedback weiterer Führungskräfte zusätzlich zu dem der direkt vorgesetzten Führungskraft in den Prozess. Die aktuelle Studie zeigt jedoch, dass eine eindimensionale Beurteilung nicht ausreicht. Werden unterschiedliche Perspektiven in den Performance-Prozess integriert, so steigt die wahrgenommene Chancengleichheit signifikant.

Leistungssteuerung

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (69 Prozent) hat einen standardisierten und transparenten Jahresprozess mit bekannten Meilensteinen, Rollen etc. etabliert. Hierbei kalibrieren beziehungsweise vergleichen jedoch nur 39 Prozent der Unternehmen die Leistungsbeurteilungen im Rahmen von Abstimmungsrunden und Gremien. Diese sind erfahrungsgemäß ein wichtiger Faktor, um Ungleichheit in der Bewertung zwischen Beurteilenden zu eliminieren und eine höhere Vergleichbarkeit sicherzustellen. Die Ergebnisse der Studie sowie unsere Praxiserfahrung zeigen, dass breiter aufgestellte Leistungsbeurteilungen ebenso wie klar ausgedrückte quantitative oder qualitative Erwartungshaltungen an Leistung mit einer höheren Akzeptanz, Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsbereitschaft einhergehen. Gleichzeitig wird auch eine erhöhte Chancengleichheit wahrgenommen.

Die Studienergebnisse lassen außerdem den Schluss zu, dass insbesondere ein hoher Standardisierungs- und Transparenzgrad des Prozesses einen Beitrag zu Chancengleichheit leisten kann. Einen signifikanten Einfluss im Jahresprozess für die Chancengleichheit

zeigen zudem auch unterjährige Standortbestimmungen – ein klarer Trend im [Performance Management](#)^{*}, den wir bereits seit Jahren beobachten und welcher zu Erwartungsklarheit und Fairness durch kurzzyklische Rückmeldungen beiträgt.

Leistungskonsequenzen

Chancengleichheit manifestiert sich vor allem in der Nachvollziehbarkeit der Karriereentscheidungen entlang transparenter und klarer Kriterien. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen machen Vergütungsanpassungen und Boni von standardisierten und transparenten Kriterien abhängig. Im Bereich der Nachvollziehbarkeit der Höhe der variablen Vergütung berichten sogar fast 80 Prozent von einer Ausrichtung an klaren und transparenten Kriterien.

Betrachten wir die Leistungskonsequenzen im Hinblick auf die Chancengleichheit, so zeigt sich insbesondere eine hohe Bedeutung der Nachvollziehbarkeit und der kriteriengeleiteten Ermittlung von Vergütungs- und Karriereentscheidungen. Unternehmen, die von einer höheren Chancengleichheit berichten, machen insbesondere die Ableitung von Beförderungen und Boni an einheitlichen, für alle gleichermaßen geltenden Kriterien fest und fördern so die gleichen

^{*} <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/compensation-performance-management/>

Erreichbarkeitschancen für alle Mitarbeitenden. Auch der gleichberechtigte Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten sowie alternative Karrierewege tragen laut der Befragungsergebnisse signifikant zu mehr Chancengleichheit im Unternehmen bei.

Fazit

Die Fokusstudie 2022 zur Bedeutung des Performance Managements für die Chancengleichheit in Unternehmen zeigt wirkungsvoll die Wichtigkeit der Ausgestaltung des Systems für nachhaltig ausgerichtete People-Prozesse. Die Ergebnisse weisen auf die hohe Bedeutung von standardisierten, einheitlichen und kriteriengeleiteten Systemen hin, welche die Vergleichbarkeit in Leistungserwartung und -beurteilung unternehmensübergreifend sicherstellen und resultierende Rewards transparent und nachvollziehbar vergeben. Dabei entsteht nicht nur ein Mehrwert für Unternehmen hinsichtlich ihres gesellschaftlichen und politischen Images, sondern auch im monetären und nicht-monetären Unternehmenserfolg. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die bereits in vielen Unternehmen (teilweise) implementierten Maßnahmen zu professionalisieren und anzureichern.

Zur Studie

Im Rahmen der Kienbaum-Fokusstudie „Performance Management 2022“ wurden Ausgestaltungsvarianten des Performance Managements untersucht, die auf eine höhere Chancengleichheit einzahlen. Im Aufbau der Studie orientieren wir uns am Kienbaum Ordnungsrahmen für Performance Management Systeme (siehe Abbildung 1). An der Untersuchung im Frühjahr 2022 haben 170 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen teilgenommen.

Dieser Artikel ist erschienen in **Comp&Ben Ausgabe 4 / August 2022: [Zur aktuellen Ausgabe.](#)**

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

Mehr zum Thema

Forbes New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work, 2017.

Forbes: Why Gender Equality Matters In Business Success, 2020.

Krell, G./Sieben, B.: Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, 2011, in: Krell, G./Ortlieb, R./ Sieben, B. (eds): Chancengleichheit durch Personalpolitik.

Written by:

Sven Herzog

Student Apprentice | Compensation & Performance Management

Sven.Herzog@kienbaum.de

Julia Bockermann

Consultant | Organization Strategy & HR Transformation

Julia.Bockermann@kienbaum.de

Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Hans-Carl.vonHuelсен@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/performance-management-hebel-zu-mehr-chancengleichheit/>



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