



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2023

Page **Topic**

03

[EN] Trends and Challenges of HR Management in Japan 2023

05

[DE] Gehaltsrunde 2022/23: Was erwarten die Arbeitnehmenden?

08

[DE] People Trends 2023: Dauerkrise, Zeitenwende und VUCA²

14

[DE] Jetzt anmelden! People Convention “THE FUTURE OF” am 11.05.2023

15

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

16

Contacts



Trends and Challenges of HR Management in Japan 2023

RESKILLING AND OPTIMAL STAFFING OF THE PERSONNEL IS A KEY TO SUCCESS

Companies should simultaneously engage in reskilling and utilise human resources from outside - Etsuji Suzuki responds to the Nihon Jinzai-News (日本人材ニュース、HR-News Japan) survey on trends and challenges in HR management 2023.

(1) What are the trends in corporate demand for human resources?

The jobs-to-applicants (fulltime, with job experiences) ratio, which had been relatively stable at around 1.4x before the Corona pandemic, dropped to around 1.0x in summer 2020, immediately after the start of the pandemic. It has gradually picked up since then, with the most recent figure standing at 1.33.

From a macroeconomic perspective, this seems to indicate that the status of employment will continue to be a "seller's market". However, the reality is probably that there is a 'people shortage' due to a

shrinking and ageing working population, rather than a growing demand for human resources.

(2) What challenges do companies face in recruiting/finding a talent?

Retraining and reskilling of employees has become one of the major HR challenges. The development of DX should not be overlooked as the main reason for this.

There is no doubt that this is an essential step in optimising internal HR. But at the same time, companies should also be proactive in utilising external human resources. Especially large companies need such a HR strategy that tolerates (or even encourages) social mobility even more than they do now.

The same applies to compensation systems. Instead of sticking to a fixed salary table, companies should be receptive to trends in the talent market and take the first steps to attract the talent they need from outside the company.

(3) What are the prospects for the HR industry? Business and services

Internal personnel mismatches and absolute shortages of human resources are being addressed as more important management issues than ever before. Governments and companies are striving to solve this problem through reskilling. How can we in the HR-Consulting industry contribute?

Our goal as an HR-Consulting firm is to bring benefits to both our client companies and individual applicants. By taking full advantage of the talent market and its fluidity (job-seekers), we can help our client companies to place the right people in the right positions. At the same time, we can contribute to the self-fulfillment of applicants.

This is also of social significance for the human resources industry.

Written by:

Kienbaum Japan

Original article (in Japanese):

<https://jinzainews.net/27321/>

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

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

Gehaltsrunde 2022/23: Was erwarten die Arbeitnehmenden?

Gehaltsrunde 2022/23

Die hohe Inflation setzt die Unternehmen mit Blick auf die anstehende Gehaltsrunde unter erheblichen Druck. Ihre Mitarbeitenden erwarten, dass sie auf die steigenden Lebenshaltungskosten mit entsprechenden Gehaltsanpassungen reagieren. Der Beitrag gibt einen Einblick in die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Arbeitgebenden.

Die Gehaltsrunde 2022/23 steht unter besonderen Vorzeichen. Die hohe Inflation und die damit verbundenen hohen Erwartungen vieler Beschäftigten an eine deutliche Gehaltsanpassung sowie die unsichere gesamtwirtschaftliche Lage machen es für die Unternehmen deutlich komplizierter, die Budgets für die anstehende Gehaltsrunde festzulegen.

Die [Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose 2023](#) zeigt auf, dass rund 97% der befragten Unternehmen von erhöhten Erwartungen der Mitarbeitenden berichten. Die Unternehmen stehen demnach unter erheblichen Druck, auf die steigenden Lebenshaltungskosten ihrer Mitarbeitenden mit Gehaltsanpassungen zu reagieren. In Zeiten des

Fachkräftemangels erscheint es schwierig sich diesem Druck zu entziehen. Gleichzeitig sorgt die angespannte gesamtwirtschaftliche Lage für Anspannung bei der Kostenstruktur der Unternehmen und Anpassungen in den Gehaltsbudgets müssen wohlüberlegt sein.

Um ein besseres Verständnis der Stimmungslage der Arbeitnehmenden zu erlangen, hat Kienbaum 1.000 Arbeitnehmende zu ihren Eindrücken und Erwartungen bzgl. der anstehenden Gehaltsrunde befragt. Dieser Blogartikel gibt Einblicke in die Stimmung unter den Mitarbeitenden.

Die Erwartungen sind durchaus realistisch – Aber eigentlich wollen die Arbeitnehmenden mehr

Unter den 1.000 Befragten gaben 28% an, dass sie mit einer, der aktuellen Inflation entsprechenden, Gehaltserhöhung zum Jahreswechsel rechnen. 58% der Befragten gaben hingegen an, dass sie mit keiner deutlichen Gehaltsanpassung rechnen.

Mit Blick auf die erwartete Gehaltsanpassung wiesen die befragten Unternehmen in der Gehaltsentwicklungsprognose eine geplante durchschnittliche Steigerung von 4,9% für die Gehälter in Deutschland aus. Die Pläne der Arbeitgeber scheinen dabei vergleichsweise nah bei den Erwartungen der Arbeitnehmenden zu liegen. Diese gaben eine durchschnittliche Erwartung von 4,6% für die anstehende Gehaltsrunde an. Auf die Frage, in welcher Höhe die Arbeitgeber auf die hohe Inflation reagieren sollte, zeigen sich deutlich höhere Werte. Hier nannten die befragten Arbeitnehmenden eine geforderte Gehaltserhöhung von im Durchschnitt 9,3%.

Die Arbeitnehmenden schielen auf die „Inflationsprämie“

Die Bundesregierung ist sich der drohenden Lohn-Preis Spirale bewusst und stellt Kapital zur Verfügung, um den Bürger:innen bei den steigenden Lebenshaltungskosten unter die Arme zu greifen und gleichzeitig die Belastung für die Unternehmen zu verringern. So wurde im Oktober 2022 beschlossen, dass die Arbeitgebenden in den kommenden zwei Jahren bis zu 3.000€ steuer- und sozialversicherungsfrei an ihre Arbeitnehmenden auszahlen können.

Immerhin 50% der befragten Arbeitnehmenden bewerten eine solche Sonderzahlung als sinnvolle Alternative zu einer Erhöhung des Fixums. Auf Ebene des Top Managements und der Bereichsleitung sehen dies sogar 60% der Befragten so.

58% der befragten Arbeitnehmenden sind der Meinung, dass ihr Arbeitgeber die Möglichkeit einer solchen zusätzlichen Sonderzahlung wahrnehmen sollte. Erstaunlicherweise geben 55% der befragten Arbeitnehmenden an, dass sie auch mit weniger als den möglichen 3.000€ zufrieden wären. Der durchschnittliche Betrag, welcher von den Arbeitnehmenden erwartet wird, liegt bei 2.200€. 36% der Befragten erwarten exakt die möglichen 3.000€ von ihrem Arbeitgeber als Sonderzahlung.

Arbeitnehmende fordern deutlich mehr

Die Befragung der Arbeitnehmenden zeigt, dass die Erwartungshaltung gegenüber ihren Arbeitgebenden zwar durchaus realistisch ist, jedoch grundsätzlich die Anspruchshaltung zu bestehen scheint, dass die Arbeitgebenden mehr tun. Die Unternehmen sind

sich dieser Erwartungshaltung bewusst und berücksichtigen diese in ihren geplanten Handlungen. Potenzielle Maßnahmen wie die Auszahlung der „Inflationsprämie“ sind in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen, stellen sie doch für einen beträchtlichen Anteil der Arbeitnehmenden ein mögliches Substitut zur Anhebung der Fixgehälter dar. Die Erwartung, dass die Arbeitgebenden dieses Mittel nutzen, ist unter den Arbeitnehmenden weit verbreitet.

Das Thema interessiert sie? Informieren Sie sich bei unseren Kienbaum Expert:innen zum Thema [Vergütungsmanagement](#).

Written by:

Dr. Michael Kind

Senior Manager | Compensation & Performance Management

Michael.Kind@kienbaum.de

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director | Compensation & Performance Management

Sebastian.Pacher@kienbaum.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gehaltsrunde-2022-23-was-erwarten-die-arbeitnehmenden/>

Kienbaum Compensation & Performance Management:

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

People Trends 2023: Dauerkrise, Zeitenwende und VUCA²

THE FUTURE OF HR

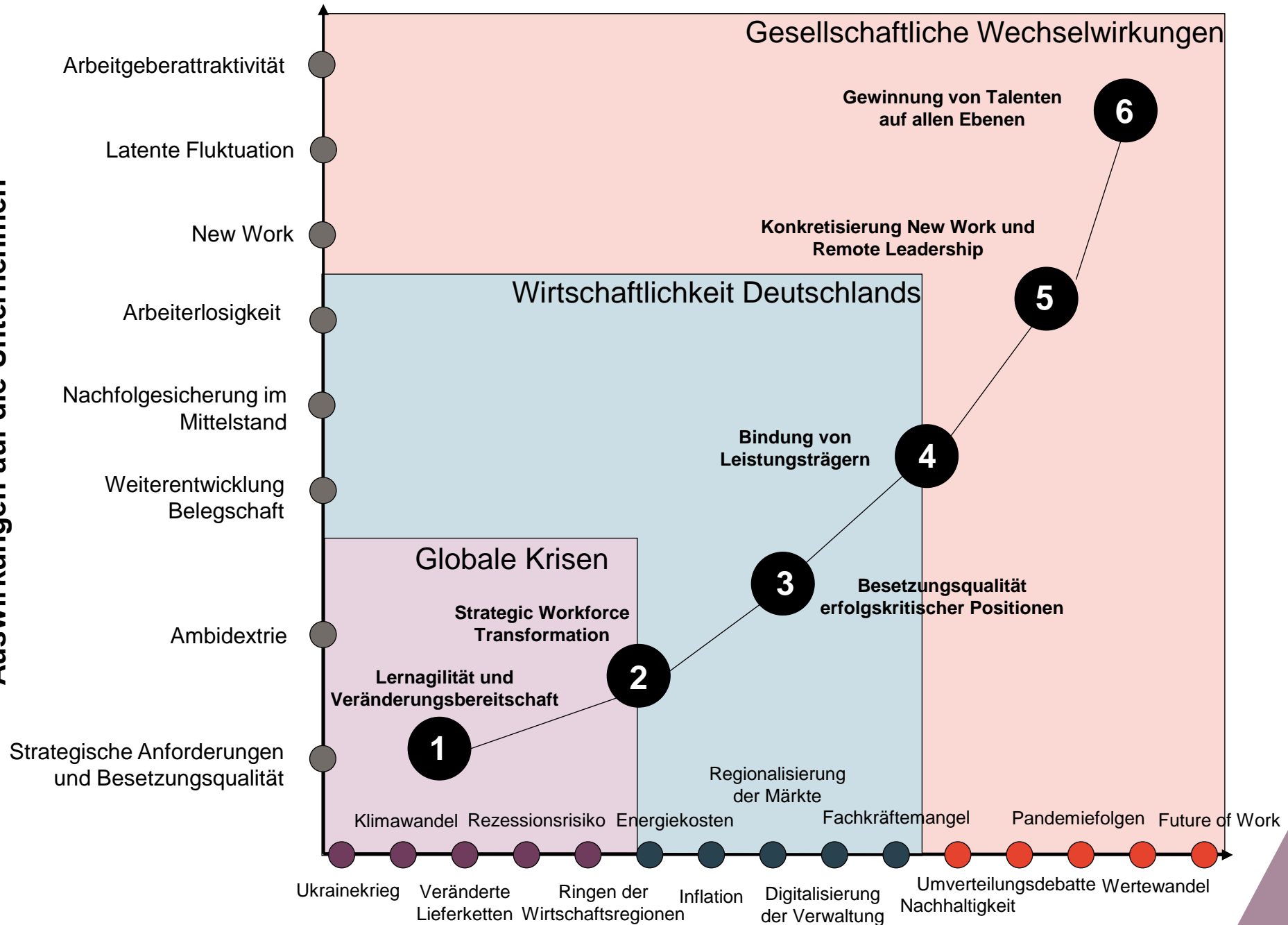
Die so oft erwähnte VUCA-Welt hat durch globale Entwicklungen eine neue Dimension erreicht. Welche Auswirkungen eine hochdynamische Umwelt für unsere Gesellschaft und die Unternehmen bedeuten und welche People Trends sich daraus für das Jahr 2023 ableiten lassen fassen wir im Artikel in sechs Punkten zusammen.

Nachdem die Corona-Krise weitestgehend unter Kontrolle zu sein scheint, läutete das Jahr 2022 bereits eine neue Krise mit weitreichenden Folgen für Menschen und Organisationen ein. Die fatale Nachricht eines Krieges in Europa schien bis zum vergangenen Februar nur schwer vorstellbar. Der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine hält seitdem die Welt in Atem und demonstriert, wie sich die Vorteile globalen Handels in Nachteile globaler Abhängigkeiten umkehren können.

Die so oft erwähnte VUCA-Welt hat durch globale Entwicklungen, wie der Pandemie, dem Ukrainekrieg, dem Klimawandel und dem Ringen zwischen den Wirtschaftsregionen der USA, China und Europa oder der Veränderung von Lieferketten eine neue Dimension erreicht. Die Volatilität, Komplexität, Unsicherheit und natürlich Ambiguität, die mit diesen Entwicklungen einhergeht, haben sich potenziert und zu einer Zäsur der Welt- und Wirtschaftsordnung mit tiefgehenden Konsequenzen für Unternehmen verdichtet.

Nichtsdestotrotz möchten wir auch dieses Jahr wieder eine Prognose darüber wagen, welche Auswirkungen eine hochdynamische Umwelt für unsere Gesellschaft und die Unternehmen bedeutet und welche People Trends sich daraus ableiten lassen. Diese Dynamik nennen wir „VUCA²“, die wir in einem Schaubild illustriert haben.

Auswirkungen auf die Unternehmen



Umweltfaktoren in einem hochdynamischen Umfeld

Umweltfaktoren in hochdynamischem Umfeld

Die eingangs erwähnten globalen Krisen führten zu massiven Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Steigende Energiepreise und Inflation erzeugen das Menetekel einer drohenden Rezession, die viele Unternehmen vor erneute Unsicherheit und Transformationsbedürfnisse sowie Menschen vor Existenz- und Zukunftsängste stellt. Die Brisanz dessen wie schnell die Abhängigkeit von Wirtschaftsstandorten wie Russland oder China zum Problem werden kann, wird zu einer Regionalisierung der Wirtschaft führen, um eben jene Abhängigkeiten zu vermeiden.

Neben diesen neuen Baustellen sieht sich die Wirtschaftlichkeit Deutschlands weiterhin mit bereits bestehenden Herausforderungen konfrontiert. Die mäßig voranschreitende Digitalisierung, insbesondere in der Verwaltung, sowie ein sich stetig zuspitzender Fachkräftemangel lässt die Unternehmen ächzen. Damit zusammenhängende gesellschaftliche Wechselwirkungen wie beispielsweise der Wertewandel, der sich insbesondere in der Generation Z oder sogar Alpha abzeichnet, die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, eine Umverteilungsdebatte für mehr soziale Gerechtigkeit, die noch bestehenden pandemiebedingten

Folgen sowie die Gestaltung der Future of Work treiben Unternehmen um und definieren neue Herausforderungen für das People Management.

Auswirkungen für Unternehmen

Für Unternehmen leitet diese hochdynamische Umwelt unterschiedliche Handlungsfelder ein. **Ambidextrie**, also die Fähigkeit, Kern- und Innovationsgeschäft gleichermaßen bespielen zu können, gewinnt weiter an Bedeutung, um als Unternehmen handlungsfähig zu bleiben. Besonders neue Geschäftsmodelle und Innovationsmanagement sollten in der Krisenbewältigung nicht vernachlässigt werden. Ambidextrie und die Dynamik der Märkte verlangen allerdings auch nach einem hoch anspruchsvollen Strategiemangement, welches wiederum eine ausgezeichnete **Besetzungsqualität in Vorstands- und Geschäftsführungspositionen** notwendig macht. Das Fundament dieser Besetzungsqualität sollte aus ausgeprägten Management- und Führungskompetenzen bestehen und zwingend mit der Passung der erforderlichen Management-Rollen im Kern- und Innovationsgeschäft verknüpft werden.

Die Krisen und der Fachkräftemangel haben Unternehmen aber auch gezeigt, dass der People-Faktor immer wichtiger wird. Besonders die Attraktion und Bindung neuer Mitarbeitenden wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Herausforderungen sind insbesondere die **Arbeiterlosigkeit**, die beschreibt, dass sich der Fachkräftemangel nicht nur auf begehrte Tech- und Digitaltalente beschränkt, sondern nun sämtliche Jobgruppen und dabei insbesondere die qualifizierten Facharbeitenden durchdringt, das **latente Fluktuationsrisiko** in der Belegschaft – beispielsweise gaben in unserer Befragung mit der WirtschaftsWoche im Oktober 2022 31% der über 1.000 Arbeitnehmenden an, mit einem Jobwechsel zu spielen, die **Weiterentwicklung der Belegschaft** – wir erwarten eine massive Neubesetzung von mehr als 50% der Arbeitsplätze in den kommenden 5-8 Jahren und schließlich auch die **Nachfolgesicherung** im so wichtigen Mittelstand.

Diese Entwicklungen bedingen eine ausgeprägte **Arbeitgeberattraktivität**, die glaubhafte Purpose-Statements, Werte und eine people-orientierte Unternehmenskultur voraussetzt. Dazu gehört beispielsweise auch die Umsetzung von **New Work** im Hinblick

auf die Flexibilität in Laufbahn und Arbeitsgestaltung, einen digitalen Arbeitsplatz, Sinnhaftigkeit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.

6 People Trends und Challenges für 2023

Ausgehend von den vorgestellten Entwicklungen und damit verbundenen Auswirkungen spezifizieren wir sechs zentrale People Trends für 2023:

- **Gewinnung von Talenten auf allen Ebenen:** HR benötigt innovative Prozesse in Sourcing, Recruiting, und Onboarding. Flankierend spielen eine fundierte Potentialdiagnostik und eine Passung zum Wertekompass des Unternehmens sowie seinem Geschäftsmodell eine bedeutende Rolle.
- **Mitarbeitendenbindung von insbesondere Leistungsträger:innen:** Nicht nur die Attraktion von neuen Mitarbeitenden ist zentral, sondern auch die Retention bestehender Mitarbeitenden. Die Förderung der Führungsqualität

und einem ausgeprägtem Employee Engagement auf Grundlage eines werte- und geschäftsmodellorientierten, unternehmensspezifischen Führungsmodells sind dabei ausschlaggebend.

- **Strategische Workforce Transformation:** Die Workforce, also die Belegschaft, unterliegt einer ausgeprägten Transformation in Form einer demografiebedingten und skillbasierten Umschichtung. Treiberfaktoren sehen wir insbesondere in neuen Unternehmensstrategien mit Fokus auf Kern- und Innovationsgeschäft, fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung sowie der Ausweitung digitaler Geschäftsmodellanteile. HR muss an diesem strategischen Dialog partizipieren, das betrifft insbesondere die Rolle des Business Partners.
- **Konkretisierung New Work und Remote Leadership:** Die Umsetzung von New Work und Remote Leadership wird für viele Unternehmen zentral. Dabei geht es nicht um das Möglichmachen von New Work, sondern um einen konkreten unternehmensweiten Ansatz, wie New Work und Remote Leadership zukünftig umgesetzt werden sollen. Das betrifft insbesondere das People

und Performance Management und dabei Themen, wie die Gerechtigkeit zwischen Präsenz- und Remote Work Jobgruppen sowie die Qualifizierung in digitalen Arbeitstools. HR wird hier vor allem für die Orchestrierung der Mitbestimmung, das Performance Management System, dynamische Laufbahnmodelle und teilweise die Workplace IT verantwortlich sein.

- **Besetzungsqualität erfolgskritischer Positionen:** Fundierte und zukunftsorientierte Anforderungsanalysen im Einklang mit einer ausgeprägten diagnostischen Kompetenz im Auswahlprozess werden zur Schlüsselkompetenz von HR. Flankiert von datenbasierten Ansätzen und Assessments kann HR so die individuelle und teamorientierte Passung auf Schlüsselpositionen sicherstellen.
- **Lernagilität und Veränderungsbereitschaft:** Konstante Transformation auf allen Ebenen verlangt in erster Linie Lernagilität und Veränderungsbereitschaft in allen Jobrollen von allen Mitarbeitenden – Personalentwicklung und Change Management werden hier von HR gefordert.

Wir freuen uns über die Trends und weiteren Auswirkungen am 11. Mai 2023 auf unserer diesjährigen People Convention zu sprechen. Sie können sich kostenlos für den [People Convention Livestream](#) anmelden.

Written by:

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director

Walter.Jochmann@kienbaum.de

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/people-trends-2023-dauerkrise-zeitenwende-und-vuca2/>



Es liegt an uns allen, die Zukunft zu gestalten!

Klimakrise, Pandemie, Krieg in Europa – die Herausforderungen dieser Zeit sind schwieriger denn je. Deshalb widmen wir uns bei der 22. Kienbaum People Convention am 11. Mai 2023 ausschließlich der Zukunft und den Goldstandards des People-Management. Denn: In Zeiten von Polykrisen und tiefgreifenden Veränderungen rückt der Faktor Mensch als Erfolgsfaktor der Transformation in den Fokus des gesamtunternehmerischen Interesses.

Wie gewinnt man künftig (noch) Talente – und wie bindet man sie?
Welche Konzepte von Leadership, Kulturentwicklung und Change Management werden langfristig erfolgreich sein? Welche

Zukunftskompetenzen gilt es zu fördern? Wie sollte sich die People Funktion mit Blick auf Wertbeitrag und Customer Experience aufstellen? Unter dem Motto „THE FUTURE OF“ wollen wir diesen und weiteren Fragen mit hochkarätigen Speaker:innen auf den Grund gehen.

Melden Sie sich schon jetzt für unsere virtuelle Konferenz an!

Die virtuelle Konferenz ist eine der größten sowie führenden HR-Fachtagungen im deutschsprachigen Raum. Sie bietet Personalverantwortlichen Raum zum Austausch zu den spannenden, zukunftsorientierten Themen unserer Zeit.

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2023/>



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. ¹⁵



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