



# Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2024

**Page** **Topic**

---

03

[EN] Trends and Challenges of HR Management in Japan 2024

05

[DE] Gender Pay Gap – Warum Unternehmen jetzt aktiv werden müssen

11

[DE] HR Trends 2024 – 10 Thesen für das People- und HR-Management

16

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

17

Contacts



# Trends and Challenges of HR Management in Japan 2024

**Getting out of the ‘traditional Japanese corporate culture’- mindset is the key for success in an era of ‘war of talent’ - 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 2024.**

## 1. Current situation of the HR market in Japan

In General, the current people-demand in companies in Japan gives the impression that they are actively hiring. That is mostly due to the need to recover reduced human resources during the COVID-pandemic. Of course, the situation varies from industry to industry. For example, the food service and hotel industries, which were particularly affected by the pandemic, are facing a sharp shortage of staff, while the manufacturing industry is still short of digital transformation (DX) specialists, who have been in demand since before COVID. Overall, we believe that the people-demand will continue to increase.

However, this trend is also influenced by the factors that will bring deflation to an end. In other words, it largely depends on whether sustained inflation and wage increases can be achieved.

## 2. Challenges for HR in Japan

One of the main challenges for (Japanese) companies in their recruitment activities, especially in search/recruitment from the talent market, would be how to deal with the "traditional Japanese corporate culture". In order to attract talent, deviating from the existing salary structure should be considered as an option. However, this is currently difficult to achieve for many companies.

Another issue exists in the HR departments of the Japanese headquarters of the companies that are transforming themselves into global players. Even when a global HR system platform is introduced, the HR department at the Japanese headquarters is often unable to

properly handle the implementation. This issue has already been heard from the headquarters of several companies and is regarded as one of the most serious HR challenges.

Particularly in recruiting, companies should move away from the traditional horizontal approach and be more flexible to market principles.

### 3. Prospects of HR consultancy

Projects related to in-house training and re-training are expected to increase: so-called "reskilling", for example, to develop DX-capable personnel in-house, and to transfer internal combustion engine engineers to EV development departments at automobile manufacturers.

Of course, internal retraining (reskilling) undoubtedly serves as a valuable strategy for optimizing the effective utilization of human resources within an organization. On the other hand, it would be more efficient for the economy and society as a whole to recruit excellent people from the wider talent market.

We believe that the mission of HR consulting firms is to contribute to the creation of more rational and efficient organizations, and ultimately to the formation of society, by increasing the mobility of human resources.

**Written by:**

**Kienbaum Japan**

**Original article (in Japanese):**

<https://jinzainews.net/26796092/>

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

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

# Gender Pay Gap – Warum Unternehmen jetzt aktiv werden müssen

**1957 wurde die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, aus der später die EU hervorgehen sollte, gegründet. In ihren Gründungsdokumenten, den Römischen Verträgen, die von Deutschland, Frankreich, Italien und den Benelux-Staaten unterzeichnet wurden, ist der Grundsatz „gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ bereits fest verankert. Doch auch über 60 Jahre später werden Frauen immer noch schlechter bezahlt als Männer. In der EU erhalten sie durchschnittlich 13 % weniger, in Deutschland sind es sogar 18 %.**

Eine [Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung](#) kam 2022 zu dem Ergebnis, dass in 45 von 46 Branchen in Deutschland Frauen weniger verdienen als Männer. Am gravierendsten ist der Unterschied in der Rechts- und Steuerberatung, wo der Gender Pay Gap 32 % beträgt. Einzig bei den Postdiensten verdienen Frauen etwas (2 %) mehr als Männer, wobei

das Verdienstniveau dort im Vergleich zu anderen Branchen recht niedrig ist.

Die EU sah hier Handlungsbedarf und schuf im Juni 2023 neue Fakten.

## Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz und ihre Auswirkungen

Obwohl das Recht auf gleiches Entgelt schon lange gilt, hapert es an der Umsetzung bzw. Durchsetzung dieses Grundsatzes. Eines der Haupthindernisse zur Überwindung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles sieht die EU in der mangelnden Lohntransparenz. Denn ohne Lohntransparenz

- könnten Bewerber:innen oft nicht feststellen, ob sie fair behandelt werden.
- hätten Opfer von Lohndiskriminierung Schwierigkeiten, ihr Recht auf Lohngleichheit wahrzunehmen.
- bliebe der Gender Bias im Lohnkontext bestehen.

Aus diesem Grund wurde Lohntransparenz als zentrale Priorität in die EU-Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020–2025 aufgenommen. Am 4. März 2021 veröffentlichte die EU-Kommission ihren Vorschlag für eine Richtlinie zur Entgelttransparenz, die nach den parlamentarischen Hürden schließlich im Juni 2023 in Kraft trat. Spätestens 2026 müssen nun die einzelnen Mitgliedsstaaten die Richtlinie in nationales Recht überführen. Auf die folgenden Regelungen, die dann verpflichtend werden, müssen sich Arbeitgeber einstellen:

- EU-Unternehmen ab 150 Beschäftigten müssen alle drei Jahre und ab 250 Beschäftigten jedes Jahr über das Ausmaß des geschlechtsspezifischen Lohngefälles berichten. Zwei Jahre nach Ablauf der Umsetzungsfrist werden auch Unternehmen mit mehr

als 100 Beschäftigten in die Pflicht genommen, alle drei Jahre geschlechtsspezifische Lohninformationen zu melden.

- Übersteigt das geschlechtsspezifische Lohngefälle 5 %, müssen EU-Unternehmen Maßnahmen ergreifen.
- Arbeitnehmer:innen haben ein Auskunftsrecht über die durchschnittlichen Entgelthöhen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, von denjenigen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten.
- Arbeitnehmer:innen muss Zugang zu Kriterien gewährt werden, die zur Bestimmung des Entgelts und der Laufbahnentwicklung herangezogen werden. Die Kriterien müssen objektiv und geschlechtsneutral sein.
- Arbeitgeber müssen Arbeitnehmer:innen jährlich über ihr Auskunftsrecht informieren.
- Arbeitnehmer:innen, die geschlechtsspezifische Lohndiskriminierung erfahren haben, können Schadenersatz erhalten. Dazu gehört auch die vollständige Nachzahlung entgangener Entgelte und damit verbundener Boni oder Sachleistungen.

- Die Beweislast in Fällen der Lohndiskriminierung liegt beim Arbeitgeber. Dieser muss nachweisen, dass er nicht gegen die EU-Vorschriften über gleiches Entgelt und Lohntransparenz verstößt.

### Die Bedeutung der nächsten Gehaltsrunden

Voraussichtlich ab 2027 müssen Unternehmen ihren Gender Pay Gap mit den Gehaltszahlen von 2026 veröffentlichen. Dieser sollte nach Möglichkeit dann bereits unter 5 % liegen. Nicht nur, weil sonst Sanktionen drohen und Maßnahmen ergriffen werden müssen, sondern auch, weil insbesondere Bewerber:innen abgeschreckt werden könnten – und das kann sich bei dem anhaltenden Fachkräftemangel kaum ein Unternehmen leisten.

Wir empfehlen daher in den nächsten beiden Gehaltsrunden, 2024/2025 und 2025/2026, jeweils einen Teil des Budgets für die Verringerung bzw. Schließung der Entgeltlücke zu nutzen. Das ist eine strategische Empfehlung für Unternehmen, um proaktiv und schrittweise den Gender Pay Gap anzugehen. Dieser Ansatz

ermöglicht es Unternehmen, über zwei anstehende Gehaltsrunden hinweg kontinuierliche und gezielte Anpassungen vorzunehmen, ohne dabei das Gesamtbudget zu überlasten oder die Gehaltsstruktur abrupt zu verändern. Durch die Aufteilung des Budgets kann ein ausgewogener Ansatz gefunden werden, der sowohl die Fairness und Gleichheit fördert als auch die Leistung und Motivation der Mitarbeiter anerkennt. Doch wie genau kann dies aussehen?

### Herausforderungen bei der Schließung des Gender Pay Gaps

Um das Budget sinnvoll zur Verringerung des Gender Pay Gaps einzusetzen, ist es unerlässlich, das eigentliche Ausmaß genau zu kennen. Wie groß ist die Lohnlücke? Wie ist diese entstanden? Nur wer die Antworten auf solche Fragen kennt, ist auch in der Lage zielgerichtet und effektiv zu handeln, um die Lohnlücke zu schließen. Der Gender Pay Gap bei Büro- und Hilfsarbeitskräften ist oftmals ein ganz anderer als bei Führungskräften. Die genauen Zahlen für das eigene Unternehmen zu eruieren, hilft bei der Priorisierung der Maßnahmen. So können zunächst gezielt die größten Hebel zur Verringerung der Lohnlücke bedient werden.

Wir unterstützen Sie bedarfsgerecht dabei, die Lohnlücken in Ihrem Unternehmen zu identifizieren und Entgeltgleichheit sicherzustellen. Dafür ermitteln wir Funktionen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, quantifizieren ihre Lohnlücke und finden mögliche Ursachen. So können wir Sie dabei unterstützen, gezielt Maßnahmen für eine nachhaltige Schließung der Lohnlücke zu ergreifen. Entscheidend dabei ist dabei, ein Gleichgewicht zu finden zwischen der Förderung von Gleichheit und der Anerkennung individueller Leistungen.

### **Praktische Schritte zur Vorbereitung auf die Entgelttransparenz**

Mit dem richtigen Ansatz können Sie die Ungleichheit bekämpfen und ein faires und leistungsorientiertes Vergütungssystem schaffen. Um sich auf die nächsten Gehaltsrunden mit Hinblick auf die Schließung der Entgeltlücke vorzubereiten, sind vorab einige Maßnahmen und Überlegungen erforderlich.

### **1. Analyse des Gender Pay Gaps:**

Um den Gender Pay Gap Ihres Unternehmens zu ermitteln, müssen zunächst alle relevanten Daten gesammelt werden. Neben den Gehaltsdaten aller Mitarbeiter:innen nach Geschlecht gehören dazu auch Informationen, die sich zusätzlich auf das Gehalt auswirken, wie bspw. die Position, die Abteilung, die Berufserfahrung, die Jahre der Unternehmenszugehörigkeit, die Qualifikation, die Arbeitszeit, bestimmte Leistungsindikatoren usw.

Anhand dieser Daten können Sie sowohl den unbereinigten als auch den bereinigten Gender Pay Gap in ihrem Unternehmen ermitteln. Der unbereinigte Gender Pay Gap bezieht sich auf den durchschnittlichen Gehaltsunterschied von Männern und Frauen, ohne dabei weitere Faktoren zu berücksichtigen. Der bereinigte Gender Pay Gap berücksichtigt weitere Faktoren, die das Einkommen beeinflussen können.

## 2. Entwicklung eines Aktionsplans:

Nachdem die Lücke erkannt wurde, sollte ein Aktionsplan aufgestellt werden, um diese zu schließen.

Hierzu gehören:

- a. Überlegungen zur Budgetverteilung: Wie viel Budget soll zur Verringerung des Gender Pay Gaps verwendet werden? Welche Maßnahmen sollten damit priorisiert werden?
- b. Konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen Schließung des Gender Pay Gaps: Welche lohnbildenden Prozesse müssen angepasst werden, um ein erneutes Aufreißen des Gender Pay Gaps zu verhindern.
- c. Eine Kommunikationsstrategie: Die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen in den Prozess der Entgelttransparenz ist wichtig, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen. Entwickeln Sie einen Plan zur transparenten und offenen Kommunikation der Maßnahmen und Ergebnisse an alle Mitarbeiter:innen, aber auch nach außen.

Beispiele für Maßnahmen zur nachhaltigen Schließung des Gender Pay Gaps sind z.B.:

- Förderung von Frauen: gezielte Förderung von Frauen in unterrepräsentierten Bereichen und Führungspositionen.
- Entwicklung von transparenten und fairen Vergütungssystemen.
- Sensibilisierung: Schulungen und Workshops zur Sensibilisierung für mögliche Vorurteile im Bezahlprozess.

### Schlussfolgerung

Die Uhr tickt. Spätestens 2026 wird aus der EU-Richtlinie ein deutscher Gesetzestext. Ab 2027 drohen Unternehmen mit einem Gender Pay Gap von mehr als 5 % Sanktionen. Möglicherweise noch schlimmer ist die Außenwahrnehmung ihres Unternehmens durch die Berichtspflicht zum Gender Pay Gap. Denn Unternehmen, die keine faire Bezahlung anbieten und Gleichstellung fördern, verlieren massiv an Attraktivität für Bewerber:innen und Stakeholder.

Daher empfehlen wir proaktiv zu handeln, um nicht als unfair und diskriminierend wahrgenommen zu werden. Unternehmen, die jetzt aktiv werden, um den Gender Pay Gap zu schließen, sind nicht nur rechtlich auf der sicheren Seite, sondern profitieren auch von einer motivierten und leistungsstarken Belegschaft.

Nutzen Sie die Gelegenheit. Schließen Sie den Gender Pay Gap. Und positionieren Sie sich als fairer und attraktiver Arbeitgeber.

## Gender Pay Gap Beratung

Mit unserer Gender Pay Gap Analyse unterstützen wir Sie dabei, Ihren Gender Pay Gap zu analysieren, zu verstehen und zu beheben. Erfahren Sie mehr zu unserer Methodik oder kontaktieren Sie uns für eine unverbindliche Beratung.

[Jetzt informieren!](#)

### Written by:

#### Tim Certa

Compensation Analyst

[Tim.Certa@kienbaum.de](mailto:Tim.Certa@kienbaum.de)

#### Dr. Michael Kind

Director | Compensation & Performance Management

[Michael.Kind@kienbaum.de](mailto:Michael.Kind@kienbaum.de)

#### Charlotte Thiel

Manager | Compensation & Performance Management

[Charlotte.Thiel@kienbaum.de](mailto:Charlotte.Thiel@kienbaum.de)

### Originalartikel in Kienbaum-Blog:

<https://www.kienbaum.com/de/blog/gender-pay-gap-warum-unternehmen-jetzt-aktiv-werden-muessen/>

# HR Trends 2024 – 10 Thesen für das People- und HR-Management

**Auch in diesem Jahr möchten wir einen Ausblick auf die Trends für das HR- und People-Management im Jahr 2024 geben. Was kommt nach dem Hype? Aktuelle Geschäftsentwicklungen und Dynamiken am Arbeitsmarkt prognostizieren: Es wird nicht einfach für die Personalarbeit im Jahr 2024. Wir haben 10 Thesen für das People Management aufgestellt.**

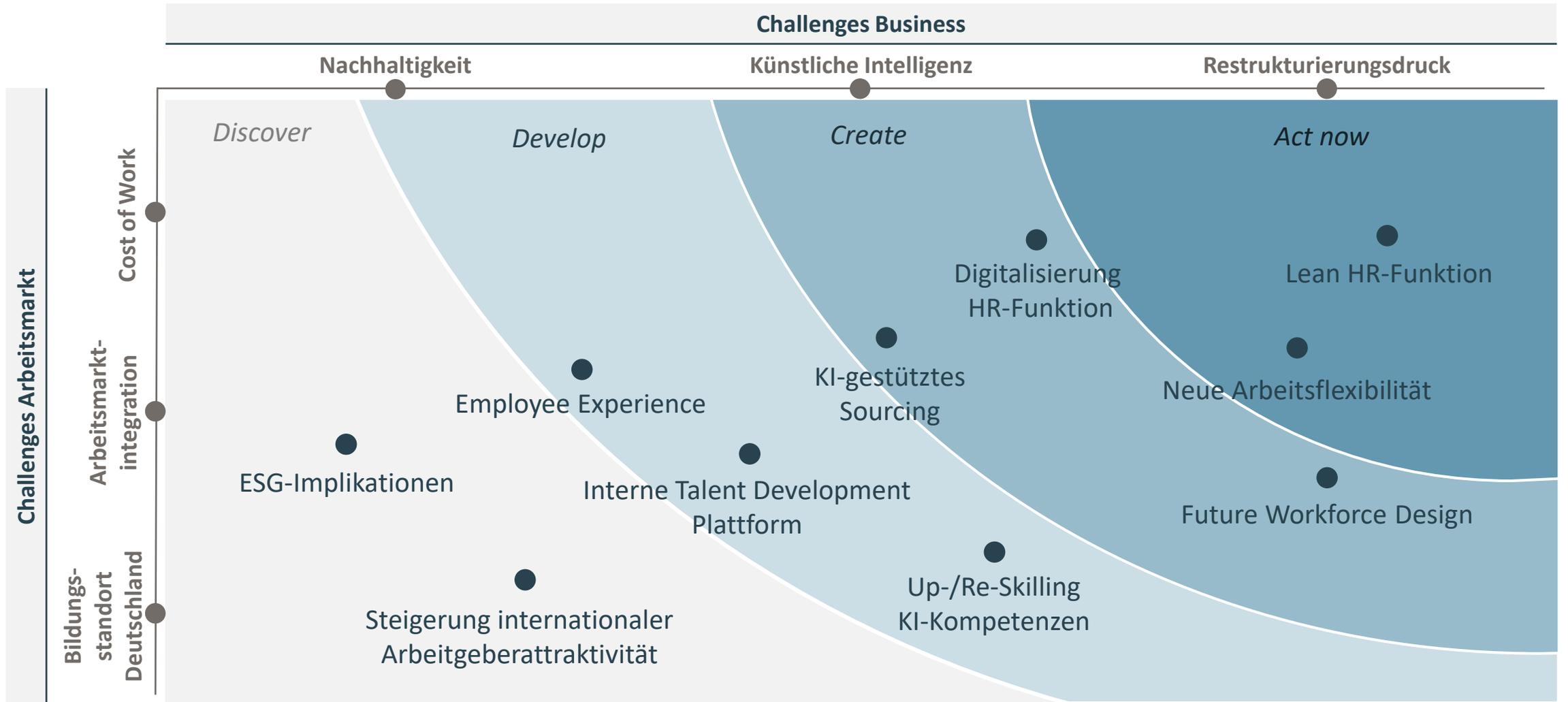
Zahlreiche Konzerne haben bereits angekündigt: Sie müssen sparen. Im Jahr 2024 wird der Anteil der Unternehmen in der Konsolidierung wachsen, der Restrukturierungsdruck wird stärker – Sparprogramme und Stellenabbau stehen auf der Agenda. Künstliche Intelligenz soll helfen, Prozesse zu optimieren und zu verschlanken; allerdings verlangt die Entwicklung und Umsetzung von Künstlicher Intelligenz nicht nur technologische Expertise, sondern auch die dringende Vorbereitung der Belegschaft auf diese Veränderungen.

Zusätzlich stehen Unternehmen vor der Aufgabe, auf den Klimawandel zu reagieren, auf Regulierungen vorbereitet zu sein und die Integration von Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil ihrer Geschäftspraktiken zu etablieren. Gleichzeitig nehmen die Entwicklungen am Arbeitsmarkt enormen Einfluss auf die Personalarbeit: Andauernde Arbeitskräfteknappheit, steigende Cost of Work sowie Anforderungen in der Arbeitsmarktintegration und die strategische Positionierung Deutschlands als Bildungs- und Wirtschaftsstandort stellen akute People-Risiken für die Unternehmensentwicklung dar, die es zu managen gilt.

## **HR als First Mover oder Follower?**

Im Folgenden stellen wir zehn Thesen für das HR- und People-Management im Jahr 2024 vor, die Personaler:innen im Blick haben sollten. Darüber hinaus bieten wir eine Clusterung an, die dabei unterstützt, die drängendsten Handlungsfelder im Fokus zu behalten

# Trends im HR- und People-Management 2024



und von jenen HR Trends zu unterscheiden, die schrittweise entwickelt und erst erkundet werden müssen. Diese „Trend-Landkarte“ kann Ihnen Orientierung in der Erstellung und Schärfung der Agenda Ihrer HR-Funktion für die kommenden Wochen und Monate geben.

## 10 Thesen für das People- und HR-Management im Jahr 2024

### *Act now:*

**1. Lean HR Function:** Nach Jahren steigender HR-Funktionskosten und vor dem Hintergrund des wachsenden Konsolidierungsdrucks auf Gesamtunternehmen wird die Verschlankung von Prozessen und Ressourcen für HR zur neuen Priorität.

**2. Neue Arbeitsflexibilität:** Nach vollständiger Remote Work in den Pandemie Jahren gilt es nun, die Balance zwischen Präsenz und Remote proaktiv zu gestalten, um Mitarbeitenden-Performance, Zusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.

### *Create:*

**3. Future Workforce Design:** Der Einsatz von generativer Künstlicher Intelligenz kann die Folgen des demographischen Wandels für die Personalplanung mildern – jedoch müssen, um die Vorteile von KI zu nutzen, zeitgleich KI-relevante Kompetenzen und Skills effektiv aufgebaut werden.

**4. Digitalisierung der HR-Funktion:** Die HR-Funktion muss den Rückstand im Bereich Digitalisierung schnellstens aufholen; es gilt, Digitalexpert:innen einzusetzen und transaktionale Arbeitsaktivitäten drastisch zu reduzieren.

**5. KI-gestütztes Sourcing:** Durch KI-Anwendungen wird Active Sourcing von seinem exklusiven Fokus erweitert und auf alle Rollen und Mengengerüste der Belegschaft skaliert; auch die Qualität von Auswahl- und Besetzungsentscheidungen wird optimiert.

## ***Develop:***

**6. Up-/Re-Skilling von KI-Kompetenzen:** Interne Offensiven zur Qualifizierung von KI-Kompetenzen in der Belegschaft werden zunehmend zur Kompensation von Engpässen im Recruiting auf dem externen Arbeitsmarkt genutzt.

**7. Interne Talent-Development-Plattformen:** Interne Learning-Systeme werden als Talent-Development-Plattform genutzt, um Sichtbarkeit, Mobilität und Self-Assessment-Möglichkeiten für Talente zu schaffen.

**8. Employee Experience:** Mitarbeitenden-Bindung und Zufriedenheit werden durch ein gesamtheitliches Employee Experience Management gefördert, mit Fokus auf DEIB und Erzielung einer ausgeglichenen Kombination aus digitalen und analogen Touchpoints in der Zusammenarbeit.

## ***Discover:***

**9. Steigerung internationaler Arbeitgeberattraktivität:** Unternehmen müssen ihre internationale Anziehungskraft stärken: Internationale Kooperationen, Wohnraum- und Sprachangebote sowie die konsequente Förderung von Diversität und Inklusion sind die dafür entscheidenden Rahmenbedingungen.

**10. ESG-Implicationen:** Um die Anforderungen hinsichtlich ESG-Standards zu erfüllen und deren Wirksamkeit im Unternehmen zu stärken, muss die HR-Funktion das „S“ in ESG voll verantworten und aktiv Strategie, Risikoprävention, Maßnahmen und Reporting vorantreiben.

## Fazit und Ausblick 2024

Das Jahr 2024 wird darüber entscheiden, ob die People-Funktion den um sie entfachten Hype Rechnung trägt und in der Rolle als People-Gestalterin das Unternehmen bei den aktuellen und künftigen Herausforderungen unterstützt.

Dafür braucht es, neben dem Blick für Trends, eine klare People- und HR-Strategie und wirksame Instrumente und Strukturen. Wir werden die HR-Trends aufmerksam begleiten und mögliche Richtungen für die Transformation im People-Management auch im Jahr 2024 aufzeigen und diskutieren.

*Um die neusten Entwicklungen und Trends im HR- und People Management geht es auch auf unserer diesjährigen [Kienbaum People Convention](#). Die digitale und kostenfreie Veranstaltung findet am 13. Juni 2024 statt. Melden Sie sich jetzt an.*

### Written by:

#### **Dr. Andrea Barth**

Senior Consultant | HR & Organisation Transformation  
[andrea.barth@kienbaum.de](mailto:andrea.barth@kienbaum.de)

#### **Lukas M. Fastenroth**

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut  
[lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de](mailto:lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de)

#### **Prof. Dr. Walter Jochmann**

Managing Director | HR & Organisation Transformation  
[Walter.Jochmann@kienbaum.de](mailto:Walter.Jochmann@kienbaum.de)

#### **Frank Stein**

Manager | HR & Organisation Transformation  
[Frank.Stein@kienbaum.de](mailto:Frank.Stein@kienbaum.de)

#### **Originalartikel in Kienbaum-Blog:**

<https://www.kienbaum.com/de/blog/hr-trends-2024-10-thesen-fuer-das-people-und-hr-management/>



## **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. <sup>16</sup>



# 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](mailto:etsuji.suzuki@kienbaum.co.jp)

Phone: +81 (0) 44 387 6573  
Mobile: +81 (0) 80 4296 1705



**Hayato Kamijo**

[hayato.kamijo-external@kienbaum.com](mailto:hayato.kamijo-external@kienbaum.com)

Phone: +49 (0) 211 96 59 308  
Mobile: +49 (0) 151 18 83 77 48

[www.kienbaum.jp](http://www.kienbaum.jp) | [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com) | [japan@kienbaum.co.jp](mailto:japan@kienbaum.co.jp)