



Japanese Corporate Business Newsletter

No. 1/2025

Page	Topic
<u>03</u>	[EN] The Talent Market in Japan 2025: Shifting Demand, Recruitment Challenges, and Future Outlook
<u>05</u>	[DE] HR-Trends 2025 – Ein Ausblick auf das People- und HR-Management
<u>10</u>	[DE] Regulierung hemmt Leistung und Produktivität: Mutige Führung und konsequentes Performance Management als Erfolgsfaktor
<u>14</u>	Kienbaum - Leading by #WePowerment Japanese Corporate Business, Kienbaum Japan
<u>15</u>	Contacts

The Talent Market in Japan 2025: Shifting Demand, Recruitment Challenges, and Future Outlook

Kienbaum Japan's perspectives: Survey "2025 Talent Demand and Recruiting Challenges in Japan"

HR News Japan (Nihon Jinzai News 日本人材ニュース) conducts an annual survey on talent demand and recruiting challenges, targeting business leaders from major consulting firms that support corporate recruitment. Kienbaum Japan has been a regular participant in this survey, and this year is no exception. Below are our responses.

Corporate Talent Demand

Future talent demand is expected to expand beyond digital technology and green energy sectors to include new specialized fields influenced by rising geopolitical risks and international political trends. While professionals in AI and carbon neutrality-related fields will be sought after, there is also a growing need for experts in supply chain management, international law, and trade negotiations due to increasing protectionism and security concerns.

Additionally, as globalization slows and economic blocs form, multilingual skills and the ability to adapt to diverse national policies will become increasingly valuable. Flexibility and expertise will be key in navigating these changes.

Challenges in Recruiting

Companies face a wide range of challenges in recruiting talent. With declining birth rates and an aging population, gaining young professionals is becoming increasingly difficult, leading to severe shortages in specialized fields. Political instability brings about geopolitical risks and trade restrictions, which may impact competitiveness in the global market.

Additionally, new work trends emphasize reducing excessive working hours and promoting diverse workstyles. While these changes enhance work-life balance, they also require companies to adapt their hiring strategies, which can be a considerable challenge. To navigate these issues, it is essential to establish flexible recruitment criteria and adopt diverse employment models.

Outlook for the HR Industry and Our Business Expansion

As a Germany-based company, our future strategy must be both flexible and innovative, taking into account the current state of the German economy and international market trends. While Germany faces challenges such as the energy crisis and supply chain disruptions, new growth opportunities are emerging through advancements in renewable energy and digitalization. Consequently, demand for talent in digital technology and green energy sectors is expected to rise.

Leveraging our strengths as an international company, we aim to enhance talent matching based on the precision and sustainability principles unique to German enterprises. Additionally, as talent markets become more globalized, providing multilingual support and remote work solutions will be critical for maintaining competitiveness.

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/>

HR-Trends 2025 – Ein Ausblick auf das People- und HR-Management

10 strategische Initiativen für die HR-Strategie

In 2025 steht das HR- und People-Management erneut vor dynamischen Herausforderungen und Neuausrichtungen.

Während 2024 im Zeichen von Konsolidierungen, Restrukturierung, Sparprogrammen sowie Digitalisierung und KI-Einführungen stand, wird das Jahr 2025 neue Veränderungen und Anforderungen mit sich bringen, auf die das People- und HR-Management gezielt reagieren sollte. Im Folgenden beleuchten wir zentrale Veränderungen von 2024 zu 2025, die das HR-Management prägen und stellen anschließend zehn strategische Initiativen vor, die als essenzielle (Must-haves) oder empfehlenswerte (Should-haves) Bestandteile eine zukunftsorientierte HR-Strategie stärken.

What's different? Neue Herausforderungen im Jahr 2025

Viele Unternehmen stehen unter erheblichem Kosten- und Effizienzdruck, was zunehmend zur Verlagerung von Produktions- und Servicebereichen ins Ausland führt. HR sollte diese Entwicklung strategisch unterstützen und gleichzeitig Maßnahmen entwickeln, **um den (inter-) nationalen Arbeitsmarkt bestmöglich zu nutzen.**

Daneben stellt der Technologieschub, insbesondere der Einsatz von KI, Unternehmen unter einen noch höheren Veränderungs- und Innovationsdruck hin zu neuen (digitalen) Geschäftsmodellen. Dies erfordert eine schnelle Anpassungsfähigkeit und die **gezielte Förderung technologischer Kompetenzen in der Belegschaft**, die durch HR unterstützt werden sollte.

Übergeordnete führen gesellschaftliche und politische Unsicherheiten sowie eine zunehmende wirtschaftliche Komplexität verstärkt zu einem pessimistischen Stimmungswechsel in der Gesellschaft und verstärkten Spaltungstendenzen, die auch im Unternehmenskontext

spürbarer werden. HR steht hier in der Verantwortung, durch ein stabiles und inklusives Arbeitsumfeld sowie gezielte Kommunikations- und Konfliktlösungsstrategien den Zusammenhalt zu stärken und ein produktives, motivierendes Klima zu fördern.

Im Gegensatz zu den vergangenen Jahren hat sich der Arbeitsmarkt relativ abrupt von einem klaren Arbeitnehmermarkt hin zu einem Arbeitgebermarkt bewegt. Die hohe Nachfrage nach Talenten lässt allmählich nach und Unternehmen haben die Möglichkeit, mehr Auswahl in ihrem Recruiting zu treffen. Für HR gilt es daher, in die **strategische Personalplanung** zu investieren und langfristig gut qualifizierte Arbeitskräfte im Unternehmen zu binden.

Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich der Fokus vieler Unternehmen – unter dem Eindruck der konjunkturell eingetrübten gesamtwirtschaftlichen Lage – von einer aktiven Gestaltungsrolle hin zu einem verstärkten Reaktions- und Verwaltungsmodus verlagert. Aufgrund der ökonomischen Unsicherheiten und erhöhtem Kostendruck konzentrieren sich Unternehmen zunehmend auf Bottomline-Themen wie Kosteneffizienz und Risikomanagement anstatt auf expansive Topline-Initiativen. Für HR bedeutet dies eine

stärkere Ausrichtung auf **ressourcen- und kostenoptimierende Maßnahmen**, um kurzfristige Effizienzgewinne zu erzielen und die Organisation angesichts des steigenden Marktdrucks resilienter aufzustellen.

Must-haves: Was 2025 in der HR-Strategie stehen muss

Für eine nachhaltige und zukunftsorientierte HR-Strategie im Jahr 2025 sollten Unternehmen folgende Schwerpunkte setzen:

1. Strategie zur Digitalisierung der HR-Funktion

Die HR-Funktion muss eine kohärente Digitalstrategie entwickeln, die auf konkreten digitalen Use Cases basiert und ganzheitlich in die Gesamt-IT-Strategie integriert ist. Eine klare Digitalstrategie bildet die Grundlage, um Prozesse (teil-) automatisiert zu gestalten und die Effizienz der HR-Funktion zu steigern. Eine hervorgehobene Bedeutung kommt dabei der Prüfung von Anwendungsfeldern Künstlicher Intelligenz in der Personalarbeit zu sowie der Befähigung von ungleich größeren KI-Einführungen in Geschäftsfeldern wie der IT, der Produktion oder dem Vertrieb.

2. Dynamische strategische Personalplanung

Statt einer rein zahlenbasierten Personalplanung sollten flexible Treibermodelle zum Einsatz kommen, die auf sich verändernde Unternehmensanforderungen reagieren können. Diese dynamische strategische Personalplanung ermöglicht eine fundierte und anpassungsfähige Entscheidungsfindung, die auf zukünftige Veränderungen vorbereitet ist.

3. Lean-Fokus und Shoring-Konzepte

Ein radikaler Fokus auf Prozess- und Kostenoptimierung in der HR-Strategie ist unabdingbar. Um die Kosteneffizienz zu steigern und eine schlanke Aufstellung zu ermöglichen, unterstützen Lean-HR-Ansätze und Shoring-Konzepte für Services und Global Business Services (GBS).

4. Talentmanagement und Besetzungsqualität

Unternehmen müssen sich auf strategisches Talentmanagement und eine exzellente Besetzungsqualität konzentrieren, um missionskritische Top- und Schlüsselpositionen optimal besetzen zu können. Fokus der HR-Strategie sollte dabei die Optimierung der High-Performer-Retention sein.

5. Agilität, Projektfokus und (digitale) Customer Experience

Die Fähigkeit zur schnellen Anpassung und agiles Projektmanagement sind entscheidend, um flexibel auf sich verändernde Anforderungen des Geschäfts reagieren zu können. Gleichzeitig gewinnt die digitale Customer Experience für interne und externe HR-Services an Bedeutung und trägt maßgeblich zur positiven Wahrnehmung der HR-Funktion bei.

Should-Haves: Empfohlene Bestandteile für eine nachhaltige HR-Strategie 2025

Neben den zentralen „Must-haves“ sollten Unternehmen für eine umfassende HR-Strategie 2025 folgende unterstützende Maßnahmen und Perspektiven einplanen:

1. Erhöhung Wettbewerbsfähigkeit der Belegschaft

Um die Konkurrenzfähigkeit der Belegschaft zu sichern, sollten Unternehmen ihre Workforce-Kompetenzen anhand von vier Faktoren bewerten und fördern: Skills, Motivation, Kosten und Verfügbarkeit. Dies fördert ein zielgerichtetes [Workforce Management](#), das sowohl gegenwärtige Anforderungen als auch die zukünftige Entwicklung der Belegschaft projiziert.

2. Weltweites Sourcing und globale Talentakquise

Ein verstärkter Fokus auf globales Sourcing wird empfohlen, um einen vielfältigen Talentpool zu gewährleisten und den Fachkräftemangel zu kompensieren. Weltweites Sourcing erweitert die Talentbasis und stärkt die Flexibilität und Innovationskraft der Belegschaft.

3. Echte Partnerschaft Mitbestimmung

In einem zunehmend regulierten Umfeld hilft die Vereinfachung und Flexibilisierung von Arbeitsbeziehungen, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Unternehmen sollten auf transparente, effiziente und partnerschaftliche Beziehungen mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften setzen, um Agilität und Anpassungsfähigkeit zu fördern.

4. Future Workforce Design

Die strategische Gestaltung der zukünftigen Belegschaft ist ein wesentlicher Faktor, um rechtzeitig auf strukturelle und demografische Veränderungen vorbereitet zu sein. Ein Future Workforce Design unterstützt eine gezielte Planung der zukünftig benötigten Rollen und Qualifikationen und erleichtert die langfristige Anpassung an neue Marktanforderungen.

5. Kennzahlen und KPI Dashboard

HR sollte Kennzahlen einführen, um einen umfassenden Überblick über die Zusammensetzung und Entwicklung der Belegschaft zu erhalten. Ein KPI Dashboard – eine visuelle Darstellung zentraler Personaldaten und deren Beitrag zur Wertschöpfung – ermöglicht es der HR-Funktion, fundierte Analysen durchzuführen, strategische Impulse zu geben und die Unternehmensführung bei wichtigen Entscheidungen auf Augenhöhe zu beraten.

Fazit: Der strategische Weg der HR im Jahr 2025

Das Jahr 2025 bringt für das HR-Management neue Herausforderungen und gleichzeitig viele Chancen, die strategische Rolle von HR im Unternehmen weiter zu stärken. Eine nachhaltige, auf Digitalisierung und Effizienz fokussierte HR-Strategie kann Unternehmen helfen, ihre Position im globalen Markt zu festigen und zugleich eine resiliente, zukunftsorientierte Belegschaft zu fördern. Mit der klaren Orientierung an diesen HR-Trends und der gezielten Unterscheidung und Abwägung von Must- und Should-haves für 2025 kann das HR-Management einen entscheidenden Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten.

Written by:

Dr. Meika Schuster

Consultant | HR & Organisation Transformation

Lukas M. Fastenroth

Senior Consultant & Akademischer Leiter Consulting, Kienbaum Institut

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director | HR & Organisation Transformation

Frank Stein

Senior Manager | HR & Organisation Transformation

Originalartikel in Kienbaum Ins!ghts:

<https://www.kienbaum.com/blog/hr-trends-2025/>

Regulierung hemmt Leistung und Produktivität: Mutige Führung und konsequentes Performance Management als Erfolgsfaktor

Pressemitteilung – Köln, 05.11.2024

- **Fachkräftemangel trifft auf geringere Arbeitsbereitschaft: Das klassische Modell zur Produktivitätssteigerung greift nicht mehr.**
- **Führung als Schlüssel: Klare Ziele, Feedback und Wertschätzung treiben die Leistungsbereitschaft stärker als flexible Arbeitszeitmodelle voran.**
- **Neue Studie: Unternehmen mit klar definiertem Leistungsmanagement schneiden bei Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit besser ab.**

Köln, 05.11.2024

Der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Kostenbelastungen setzen Unternehmen zunehmend unter Druck. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hemmen die Profitabilität, während gleichzeitig eine neue Debatte rund um das Thema Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur entbrennt. Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen gelingen kann, kraftvoll und mit Spaß an Leistung auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Vor diesem Hintergrund zeigt eine aktuelle Studie des Beratungshauses Kienbaum, dass leistungsorientierte und erfolgreiche Unternehmen sich durch spezifische Ansätze in der Leistungssteuerung und -kultur auszeichnen. An der Studie nahmen knapp 400 überwiegend Führungskräfte aus der DACH-Region in Form von Befragungen teil.

Leistungsorientierte und/oder erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch höhere Verantwortungsübernahme, Veränderungs- und Risikobereitschaft sowie ein höheres Ambitionsniveau aus. Laut Kienbaum-Studie stehen folgende Faktoren im Zentrum erfolgreicher Performance-Management-Systeme: Die konsequente Ausrichtung an der Strategie, Klarheit in den Anforderungen, ein breiter Blick auf Leistung sowie regelmäßiges Feedback, verbunden mit mutiger Führung.

Im Vergleich zum Wettbewerb sehen sich leistungsorientierte Unternehmen hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit sowie Leistungsbereitschaft auch deutlich besser aufgestellt.

Einheitliches Leistungsverständnis und Führung entscheidend für Erfolg

Entscheidend für die erfolgreicherer Unternehmen ist insbesondere die Umsetzung der Leistungskultur durch die Sicherstellung eines einheitlichen Leistungsverständnisses in der Führung. Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden sowie die Verknüpfung der Erfolgsbeurteilung mit den strategischen Zielsetzungen der

Gesamtorganisation gehören zu einem effektiven Performance Management-Ansatz dazu.

Vielfach bremst die mangelnde Professionalisierung der Systeme, gepaart mit einem massiven Umsetzungs- und Führungsproblem, jedoch die Leistungsbereitschaft vieler Organisationen. Nur ca. ein Drittel der befragten Unternehmen stellt ihren Führungskräften moderne Instrumente zur Umsetzung einer Leistungskultur sowie entsprechende Schulungen zur Verfügung.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass Leistung oft zu wenig anerkannt wird. Obwohl 95 Prozent der Organisationen zumindest teilweise zustimmen, dass das sichtbare Feiern von Erfolgen und Top-Performance positiv zur Leistungskultur beiträgt, setzen dies lediglich 38 Prozent auch wirklich in die Praxis um.

„Wer heute im Wettbewerb bestehen will, muss nicht nur die richtigen Talente finden, sondern vor allem deren Leistungspotenzial voll ausschöpfen. Unternehmen, die mutig auf eine differenzierende Leistungskultur und Digitalisierung des Prozesses setzen, heben sich vom Markt ab.“

Zitat von Dr. Bibi Hahn, Co-Chief Empowerment Officer

Kollektive oder individuelle Anreize? Die Zukunft der variablen Vergütung

Unternehmen richteten ihre Anreizsysteme unter wirtschaftlichem Druck tendenziell wieder stärker an individuellen Faktoren aus, um den individuellen Leistungsanspruch zu fördern. Diese These wird im Ansatz durch die Studie bestätigt. Individuelle Steuerungssysteme erfahren zwar (noch) keine Revolution, werden aber neben kollektiven Modellen zunehmend gestärkt bzw. wieder eingeführt. Individuell steuernden Unternehmen gelingt es signifikant besser, Leistungsunterschiede zu differenzieren und Leistungsträger an die Organisation zu binden. Gleichzeitig erkennt Kienbaum im Beratungskontext eine wachsende Nachfrage nach stärker individualisierten Systemen. Diese bedeuten dann trotz der wieder aufkommenden Steuerung über KPIs dennoch keinen Rückschritt hin zu den Zielvereinbarungen alter Lesart. Diese Nachfrage geht laut Kienbaum vielmehr mit einer breiteren Anforderungsdefinition an die Mitarbeitenden einher. Die individuelle Bonusauszahlung werde dabei nicht mehr ausschließlich an Zielvorgaben geknüpft, sondern erfolgt auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtung mit mehreren Facetten.

„Es gibt nicht das eine perfekte Performance Management System – One Size Fits All ist ein Trugschluss. Ein System kann Mitarbeitende jedoch in die falsche Richtung steuern und zum Leistungsproblem werden, wenn die Ausrichtung an der Strategie fehlt. Davon abgeleitet sind Klarheit in den Anforderungen, in den Prozessen der Leistungsbewertung und in den damit verbundenen Konsequenzen absolut erfolgskritisch“, sagt Kienbaum Managing Director & Partner Nils Prüfer.

High-Performance vs. Low-Performance: Wie Unternehmen Unterschiede nutzen

Die Studie zeigt, dass jenseits der leistungsorientierten Unternehmen bei der Hälfte der Organisationen kein systematisches Top- und Low-Performance-Management erfolgt. Während 52 Prozent der Teilnehmenden noch klare Konsequenzen bei Überfüllung von Anforderungen ableiten, sinkt der Wert bei Unterfüllung bereits auf 35 Prozent. Firmen, die sich durch eine differenzierte Behandlung von High- und Low-Performern auszeichnen, steuern nicht nur über ambitionierte Ziele und eine höhere Risikobereitschaft, sondern setzen auch verstärkt auf die Kalibrierung innerhalb der Führungseben, um einheitliche Leistungsstandards zu gewährleisten. Eine

Vernachlässigung dieser Aspekte kann unzureichende Klarheit und fehlende Orientierung gegenüber den Mitarbeitenden bedeuten – Intransparenz kann somit den Eindruck verstärken, dass sich Leistung nicht lohnt.

Hier finden Sie die gesamte Studie.

<https://shop.kienbaum.com/produkt/performance-management-studie-2024/>



Pressekontakt

Kienbaum Consultants International GmbH
Lucilla Schönauer
presse@kienbaum.de
www.kienbaum.com

Originalartikel in Kienbaum Presse:

<https://www.kienbaum.com/presse/regulierung-hemmt-leistung-und-produktivitaet-mutige-fuehrung-und-konsequentes-performance-management-als-erfolgsmittel/>



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. ¹⁴



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