

Verzögerungen, Einstellungsrückgang, Vorwärtsstrategie Der 11. März als Chance für die Personalstrategie?

Welchen Einfluss hatte die Dreifachkatastrophe vom 11. März 2011 auf die Personalstrategien europäischer Unternehmen? Nahmen Neueinstellungen zu oder ab? Ein Erfahrungsbericht der letzten zwölf Monate.

Von Martin Stricker

In den ersten Wochen nach dem 11. März wurde ich öfter nach unserer aktuellen Geschäftslage gefragt. In der Tat verlief das Recruiting-Geschäft im März und im April 2011 sehr ruhig. Unsere Kunden hatten andere Prioritäten und kümmerten sich schwerpunktmäßig um Notfallpläne, die die Fortführung ihrer Geschäfte sicherstellen sollten. Job-Kandidaten wiederum wollten ihrerseits Face-to-Face-Interviews vermeiden, solange die Gefahr der Nachbeben real und spürbar war.

Doch nach der sogenannten Goldenen Woche, spätestens Ende Mai, hatte sich alles wieder normalisiert. Denn die meisten unserer Kunden, KMUs mit hochtechnischen Produkten, litten bis auf einzelne Wochen unmittelbar nach dem Erdbeben kaum an Geschäftseinbußen. Somit bestand auch kein Grund, die laufenden Personalsuchen aufs Eis zu legen. Etablierte europäische Firmen setzten Ihr Geschäft wie gewohnt fort und waren wie immer auf qualifizierte Kaderkräfte angewiesen.

Umgekehrt wurden wir manchmal gefragt, ob wir nicht aufgrund der vermeintlich unzähligen Expat-Positionen, die nach dem Beben neu besetzt werden mussten, einen sehr hohen Geschäftszuwachs hätten. Doch auch dies war nicht der Fall. Die meisten derjenigen Expats, die für einige Zeit nach Kansai, Asien oder nach Europa umgesiedelt hatten, waren spätestens nach der Goldenen Woche auch wieder zurück in Japan.



Somit kann die eingangs gestellte Frage, ob die Zahl der Einstellungen unmittelbar nach dem Beben zu- oder abnahm zunächst nur mit „weder noch“ beantwortet werden. Dennoch wäre es falsch zu behaupten, das Beben und seine Folgen hätten überhaupt keinen Einfluss auf die Personalsituation ausländischer Firmen gehabt.

Uns sind die folgenden Effekte bekannt – einige marginal und temporär, andere gewichtiger und langfristiger:

1) Verzögerte Einstellungen

Ende März hatten wir für einen unserer Kunden Interviews vor Ort in Tokyo bezüglich einer Geschäftsführerposition vorgesehen. Die Turbulenzen vom März und vor allem die Berichterstattung im Ausland führten jedoch dazu, dass unser europäischer Kunde verständlicherweise eine Japanreise vermeiden wollte – zumindest solange er Zweifel bezüglich der Sicherheit hegte. Als er anfang Mai

tatsächlich in Tokyo eintraf, bemerkte er fast erstaunt: „Hier läuft ja alles ganz normal ab!“. Der Interviewprozess konnte normal durchgeführt werden, bis auf die Verzögerung von ein paar Wochen.

Nicht nur bei den Zentralen in Europa, sondern auch vor Ort bei den Tochtergesellschaften in Japan war eine gewisse Verzögerung im Recruiting festzustellen. In den ersten Tagen und Wochen nach dem 11. März konnte niemand wirklich erahnen, wie es weitergehen würde. Somit wurden Neuanstellungen zunächst nicht aktiv vorangetrieben, bis man zuversichtlich war, dass ein „worst case business scenario“ nicht mehr eintreffen würde.

2) Tendenz zu „japanophilen“ Expats

In den achtziger und ebenso in den neunziger Jahren galt Japan als attraktiver Auslandsposten für viele

Expats. Die Lebensunterhaltskosten in Japan waren zwar hoch, doch bot das Land in allen Belangen unzählige Möglichkeiten und war gekennzeichnet durch Freundlichkeit und Sicherheit. Viele Expats waren bereit, einige Jahre hier zu verbringen, auch wenn ihnen die Sprache und Kultur exotisch und fremd erschienen. Die „Expats-Packages“ waren zudem sehr verlockend.

“ Die meisten Expats waren spätestens nach der Goldenen Woche wieder zurück. “

Doch schon lange ist Japan nicht mehr das einzige attraktive Ziel für Expats in Asien. Städte wie Hongkong, Singapur und Shanghai haben stark an Popularität hinzugewonnen – während Tokyo nach dem 11. März punkto Attraktivität eingebüßt hat. Die Stadt ist nicht mehr unbedingt für jedermann ein Traumziel. Im Gegenteil: Einige möchten eine Versetzung nach Japan ganz gezielt vermeiden.

Diejenigen Ausländer, die hingegen immer noch bereit sind, einige Jahre nach Japan versetzt zu werden, haben vielfach bereits eine Verbindung zu Japan. Sie kennen das Land von früher oder haben womöglich einen japanischen Ehepartner. Für sie macht ein solcher vergangener oder bestehender Bezug Japan weiterhin als Arbeitsort attraktiv, während Ausländer ohne jeglichen Japanbezug eine anderes Ziel vorziehen. „Japanophile“ Ausländer kommen daher vermehrt oder wiederholt zum Zug.

3) Weniger Neuansiedlungen

Obwohl uns keine konkreten Statistiken vorliegen, ist unser Eindruck, dass man seit dem 11. März weniger von kompletten Neuansiedlungen aus Europa hört. An den europäischen Zentralen war man schon immer hin- und hergerissen ob der Wich-

tigkeit von Neuinvestitionen im japanischen Markt – insbesondere vis-à-vis des boomenden Chinageschäfts. Schon vor der Dreifachkatastrophe hatte es wenig gute Nachrichten aus Japan gegeben. Und seit dem nuklearen Ernstfall hat Japan noch mehr an Standortattraktivität einbüßen müssen. Die einzigen erfreulichen Ausnahmen sind Neuansiedlungen im Bereich von Cleantech und Fir-

men, die am Wiederaufbau beteiligt sein möchten. In Summa stellen wir fest, dass Neuansiedlungen sowie daraus resultierend vollkommen neu geschaffene Positionen seltener geworden sind. Somit entfällt eine gewisse Anzahl an spannenden Karrieremöglichkeiten sowohl fuer japanische als auch für ausländische Führungskräfte.

4) Mehr Internationalisierung

Die Folgen des Bebens und die damit einher gehenden Verzögerungen bei Lieferketten haben einen allgemeinen Trend der Internationalisierung noch verstärkt. Die Nachfrage nach international einsetzbarem japanischen Personal hat zweifelsohne zugenommen. Vielen japanischen Firmen ist bewusst, dass sie sich global diversifizieren müssen, es kann nicht mehr viel Wachstum im Heimatmarkt erwartet werden. Folglich sind sie verstärkt auf das Auslandsgeschäft angewiesen, was international erfahrenes Personal bedingt. Japanische Großunternehmen messen daher beispielsweise Englischkenntnisse und vergangene internationale Erfahrung als Selektionskriterien für Universitätsabsolventen eine immer größere Bedeutung zu. Dies mag ein guter Ansatz sein und reflektiert einen langfristigen Zeithorizont. Dennoch

scheinen viele dieser Unternehmen oft nicht in der Lage, Globalisierungstrends auch mittel- oder sogar nur kurzfristig in ihrer Personalstrategie zu berücksichtigen. Zu sehr ist man noch der Auffassung, dass das mittlere und obere Management von internen Leuten besetzt werden muss, anstatt gezielt von externen „mid career hires“ Gebrauch zu machen, die eine Internationalisierung der Unternehmung schneller und gezielter vorantreiben könnten.

Der 11. März als Chance

Das Erdbeben und der nukleare Ernstfall haben in den europäischen Zentralen vielfach einen bitteren Nachgeschmack hinterlassen, der Blick wandert in Richtung des großen Nachbarn: Der chinesische Markt steht bei ihnen schon seit einiger Zeit im Zentrum des Interesses und Japans Ranking hat sich infolge des 11. März erneut verschlechtert. Japan ist kein Prioritätsland für Neuinvestitionen und Neuanstellungen mehr. Genau in diesem Zusammenhang aber überraschte mich unlängst die Unternehmensstrategie eines Schweizer Großunternehmens. Dies verfolgt ausgerechnet jetzt eine expansive Vorwärtsstrategie. Während immer mehr Konkurrenten sich auf den chinesischen Markt zwängen – mit den entsprechenden Konsequenzen bezüglich der Knappheit von qualifiziertem Personal und Kaderkräften – investiert diese Schweizer Firma ganz bewusst jetzt in Japan. Denn jetzt, wo einige ihrer Konkurrenten den Markt verlassen haben und gleichzeitig die „Verfügbarkeit“ von zum Teil sehr guten Managern und Führungskräften zunimmt, so hieß es aus dem Unternehmen, sei der optimale Zeitpunkt für eine Vorwärtsstrategie. ■



Martin Stricker ist Präsident der Firma Gaipro, Inc. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Executive Search und unterstützt vor allem schweizerische und andere Firmen aus dem deutschsprachigen Raum bei der Suche nach japanischen Führungskräften und Managern. martin.stricker@gaiopro.com www.gaiopro.com