



2013 schrittweise von 60 auf 65 angehoben wird und Pensionäre vermehrt als Berater oder Ausbilder wiederangestellt werden.

**Auf die Größe kommt es an**

In dieser schwierigen Situation gestalten Firmen ihre Rekrutierungsprozesse ganz unterschiedlich. Japanische Großunternehmen bevorzugen es auch heute noch, ihre Arbeitskräfte direkt nach dem Uni-Abschluss zu rekrutieren und innerbetrieblich weiterzubilden. So wird versucht, freiwerdende Managementstellen durch konstanten Nachschub von jungen Leuten zu decken. Große internationale Firmen in Japan hingegen versuchen eher, durch die Schaffung von Rekrutierungszentren und dem Einsatz von Personalabwerbern ihre Lücken in der Belegschaft zu füllen. Aber wie gehen ausländische KMU vor, die in Japan auf Expansionskurs sind und lokale Arbeitskräfte suchen?

**Anforderungsprofil**

Führungskräfte ausländischer Firmen in Japan müssen heute hohen Ansprüchen genügen. Sie sollten den japanischen Markt gut kennen und über ein Netzwerk verfügen, aber gleichzeitig auf internationalem Niveau mit dem Mutterhaus kommunizieren können, da die Filialen im Zuge globaler Strategien zunehmend in einen internationalen Verbund integriert werden. Dieses hohe Anforderungsprofil führt zu einer sehr kleinen Anzahl von Kandidaten, zumal viele Japaner, welche dieses Profil erfüllen, gerne im Ausland und nicht in Japan arbeiten wollen.

**Tipps für KMU**

Eine erste Möglichkeit zur Gewinnung von Führungskräften besteht in der klassischen, passiven Ausschreibung. Noch vor ein paar Jahren wurden dazu in Japan gerne Anzeigen in englischsprachigen Publikationen geschaltet, um potentielle Bewerber zu gewinnen. Heute wird die Tagespresse nur noch selten für die Anwerbung qualifizierter Arbeitskräfte benutzt, da sich immer weniger geeignete Kandidaten melden. Die Anzeigenaktivität verlagerte sich aufs Internet, wo die Annoncen längere Zeit geschaltet bleiben können und ein größeres Publikum erreicht wird.

Beim eigentlichen Bewerbungsgespräch gibt es ebenfalls einige Punkte zu beachten: Häufig werden Fremdsprachen-

# Führungskräfte in Japan

Auf dem japanischen Arbeitsmarkt herrscht ein Nachfrageüberhang. Vor allem ausländische KMU haben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung. Was bei der Personalsuche beachtet werden sollte und welche Firmen Hilfe leisten können.

Von Simon Kneubühl

Die Arbeitsmärkte Japans und der Schweiz sind sich im Moment in mancher Hinsicht ähnlich: Beide sind einerseits durch eine niedrige Arbeitslosenrate geprägt (im Jahr 2007 in der Schweiz 2,8 Prozent und in Japan 3,9 Prozent). Zudem sind beide Länder von einem generellen Trend demographischer Alterung betroffen, was den Nachschub an neuen Arbeitskräften schmälert.

Zusammen mit der positiven Konjunktur in beiden Wirtschaften nach der Jahrtausendwende führt dies zu einem austrocknenden Arbeitsmarkt. In der Schweiz wird eine Zuspitzung dieser Situation jedoch durch die Einwanderung von ausländischen Arbeitskräften gemildert. Auf diesen Zustrom baut jedoch Japan nicht. Obwohl in den letzten Jahren durch die Lockerung der Regulationen die ausländische Bevölkerung in Japan etwas anwuchs, ist sie mit zwei Prozent an der Gesamtbevölkerung nach wie vor die niedrigste unter den OECD-Ländern und

der Unterschied zur Schweiz mit rund 20 Prozent Ausländeranteil fällt besonders groß aus. Der Prozentsatz arbeitstätiger Ausländer in Japan beläuft sich auf unter ein Prozent.

**Babyboomer gehen in Rente**

Die ganze Problematik wird im Segment der hochqualifizierten Arbeitskräfte durch einen weiteren Prozess verschärft, welcher momentan abläuft: Die große Kohorte der so genannten Babyboom-Generation, welche in einer weiten Definition die Jahrgänge 1947-51 umfasst, denkt im Moment über ihre Pensionierung nach – mit weitreichenden Konsequenzen für die Wirtschaft. Die abtretenden Manager erhöhen die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften weiter, hinterlassen aber auch eine Wissenslücke, welche sich nur durch systematische Wissensdokumentation in der Firma eindämmen lässt. Diese akute Problematik wird im Moment bekämpft, indem das Pensionsalter bis

kenntnisse als wichtiges Kriterium angenommen und die Gespräche deshalb auf Englisch geführt. Laut Martin Stricker von der Rekrutierungsfirma Gaipro mit Sitz in Tokyo gibt es aber in Japan nicht selten Fälle, in denen sich Bewerber zwar hervorragend in Englisch präsentieren können, ihr Metier aber nicht beherrschen, was sich jedoch erst nach einiger Zeit herausstellt. Daher lohnt es sich, Kandidaten mit beschränkten Englischkenntnissen nicht per se auszuschließen und die Bewerbungsgespräche zumindest teilweise auf Japanisch zu führen, um die Fähigkeiten des Kandidaten besser erfassen zu können und auch Missverständnissen durch die Fremdsprache vorzubeugen.

Die zweite Möglichkeit der Rekrutierung besteht darin, aktiv auf die Suche nach Mitarbeitern zu gehen, denn die am besten geeigneten Kandidaten sind meist bereits in einer Firma angestellt. Als Ausgangslage für eine Suche steht in Japan ganz klar das persönliche Netzwerk an erster Stelle. Anknüpfungspunkte für KMU sind nicht selten ihr eigener lokaler Partner in Japan. Viele KMU starten mit einem japanischen Importeur oder Zwischenhändler, bevor sie ihre eigenen Niederlassungen in Japan aufbauen. Hier

lohnt es sich, mit den Partnern positive und langfristige Beziehungen zu pflegen, denn Personalversetzungen zwischen Geschäftspartnern sind in Japan aufgrund des beschränkten Arbeitsmarktes nicht unüblich. Nicht zuletzt sollten auch innerhalb der Branche oder mit Firmen aus demselben Ursprungsland gute Beziehungen unterhalten werden, um Personalwechsel nicht zu verpassen. Hier sind Handelskammern und Wirtschaftsverbände gute Ansprechpartner.

#### Schweizer Präsenz

Vor dem Hintergrund ähnlicher Arbeitsmärkte erstaunt es nicht, dass Schweizer HR-Unternehmen in Japan aktiv sind. Die verschiedenen Segmente des Personalbedarfs werden jeweils durch unterschiedliche Firmen abgedeckt. Der Suche nach hochqualifiziertem Personal verschreibt sich Egon Zehnder mit Hauptsitz in Zürich, welche seit 1971 in Japan tätig ist und als die erste Headhunterfirma in Japan überhaupt gilt. Die Adecco-Gruppe mit Hauptsitz in Glattbrugg (Kanton Zürich) wiederum widmet sich seit 1985 in Japan der Personalrekrutierung in allen Kategorien, ist weltweit einer der führenden Anbieter für Personaldienstleistungen

und mit 3.000 Angestellten in Japan und mehr als 37.000 weltweit, einer der größten Arbeitgeber überhaupt. Spezialisierte Unternehmen wie Gaipro bieten schließlich Executive Search kombiniert mit persönlicher Beratung, was für KMU von besonderem Interesse ist.

#### KONTAKT

**Egon Zehnder International**  
Marunouchi Mitsui Building 3F  
2-2-2 Marunouchi, Chiyoda-ku,  
Tokyo 100-0005  
Tel.: +81(0)3 5219 0450  
www.egonzehnder.com

**Adecco Ltd.**  
Kowa Bldg. N. 45 10f  
1-15-9 Minami Aoyama  
Minato-ku, Tokyo 107-0062  
Tel.: +81(0)3 5772 5005  
www.adecco.co.jp

**Gaipro, Inc.**  
Nihon Towel Building 6F  
Nihonbashi Ningyo-cho 3-4-5  
Chuo-ku, Tokyo 103-0013  
Tel.: +81(0)3 5913 9588  
www.gaipro.com

## Veranstaltungskalender

IN JAPAN		
<b>Dienstag, 4. März</b>	<b>Swiss Chamber of Commerce and Industry (SCCIJ) Luncheon</b> Mit Kommunikationsexperten David Wagner und Deborah Hayden	<b>Tokyo</b> Kontakt: <a href="http://www.sccij.org/">http://www.sccij.org/</a> sccij@gol.com
IN DER SCHWEIZ		
<b>Dienstag, 4. März</b> 15:00 – 21:30 Uhr	<b>Japan Knigge</b> Die wichtigsten do's and don'ts im Umgang mit Japanischen Geschäftspartnern	<b>Zürich</b> Kontakt: <a href="http://www.eiab.ch">http://www.eiab.ch</a> mail@eiab.ch
<b>Montag – Mittwoch</b> <b>10. – 12. März</b>	<b>Firmenberatungsgespräche Japan</b> Haben Sie Fragen zum japanischen Markt? Nutzen Sie die Chance zu einem einstündigen, individuellen und vertraulichen länderspezifischen Gespräch mit unseren Spezialisten des Swiss Business Hub Japan und der Osec.	<b>Zürich und Lausanne</b> Kontakt: <a href="http://www.osec.ch">http://www.osec.ch</a> event@osec.ch
<b>Freitag, 11. April</b>	<b>Japan: Erfolgreich kommunizieren und verhandeln mit japanischen Geschäftspartnern</b> Lernen Sie im Intensiv-Workshop, worauf es ankommt.	<b>Zürich</b> Kontakt: <a href="http://www.eiab.ch">http://www.eiab.ch</a> mail@eiab.ch
<b>Montag, 21. April</b>	<b>Swiss Japanese Chamber of Commerce Dinner</b> Mit Präsentation von Philipp Rhomberg, Toyota Switzerland	<b>Zürich</b> Kontakt: <a href="http://www.sjcc.ch/">http://www.sjcc.ch/</a> info@sjcc.ch