

JAPAN MARKT

MÄRZ 2008

OFFENER FÜR AUSLÄNDER?

JAPANS DEBATTE UM ZUWANDERUNG



KEINE ZUKUNFT FÜR
DEN SALARYMAN?

INVESTITIONSBOOM IN
DER CHIPBRANCHE

Offener für Ausländer?

Alles deutet darauf hin, dass ausländische Arbeitskräfte und Manager immer mehr Akzeptanz auf dem japanischen Arbeitsmarkt finden. Doch wie viele Unternehmen sind wirklich bereit, auf westliches Fachpersonal zurückzugreifen?

Von Martin Stricker

Spätestens seit Carlos Ghosn zum CEO von Nissan ernannt wurde und der Firma erfolgreich zum Turnaround verholfen hat, sind ausländische Firmenchefs und Kaderkräfte präsent im japanischen Bewusstsein wie nie zuvor. Keineswegs ist das auf die obersten Führungsetagen begrenzt. Ganz im Gegenteil: in den unzähligen Convenience Stores und Restaurants wird man immer mehr von ausländischen, vor allem asiatischen Arbeitskräften bedient. Japan scheint also endlich ausländische Arbeitskräfte ernst zu nehmen und den Arbeitsmarkt für Nicht-Japaner zu öffnen. Es wäre auch höchste Zeit dazu. Schließlich sorgt die in den Ruhestand tretende Baby-Boomer-Generation für eine immer größer werdende Lücke auf dem Arbeitsmarkt, die der japanischen Wirtschaft und Politik sehr zu denken gibt.

Doch der Schein trügt...

Wie viele ausländische CEOs von japanischen Firmen können wir aufzählen? Nissan, Sony, ...und man beginnt schon zu stocken. Wie sieht es in den Führungsebenen darunter aus? Wie viele japanische Firmen sind tatsächlich bereit, Ausländer als vollwertige Angestellte („sei-shain“) für Tätigkeiten anzustellen, die über einzelne Projektarbeiten hinausgehen? Je genauer man sich die Lage anschaut, um so mehr kommt man zur Erkenntnis, dass sich die Offenheit für und Akzeptanz von ausländischen Arbeitskräften auf die Jobs im untersten Segment der Wertschöpfungskette beschränken. Warum gibt es bei japanischen Unternehmen nach wie vor wenige Ausländer in qualifizierten Jobs? Die Gründe sind vielfältig. Aus der eigenen Praxis sind mir folgende Faktoren bekannt.

1) Angst vor Know-how-Verlust

Manche Firmen äußern sich zurückhaltender als andere, dennoch sickert immer wieder durch, dass ausländischen Arbeitskräften gegenüber nicht das gleiche Vertrauen entgegengebracht wird wie japanischen Mitarbeitern. Solche misstrauischen Grundeinstellungen werden durch Nachrichtenmeldungen wie dem kürzlich erfolgten Wechsel von Jim Press zu Chrysler zementiert. Jim Press war als erster Nicht-Japaner im Juni 2007 in den Aufsichtsrat von Toyota aufgerückt. Im September desselben Jahres wechselte er zu Chrysler als neuer Präsident und Vice Chairman. Der Wechsel von Jim Press erstaunt umso mehr, als er zuvor 37 Jahre lang für Toyota gearbeitet hatte.

2) Kein spezifischer Bedarf für Ausländer

Einige Personalverantwortliche sind der Überzeugung, dass es keinen spezifischen Bedarf gäbe, der nicht auch durch japanische Arbeitskräfte abgedeckt werden könnte. Symptomatisch für diese Einstellung ist die Aussage „viele unserer Mitarbeiter sind verhandlungssicher in Englisch.“

3) Kürzere Anstellungsdauer

Die großen japanischen Firmen investieren auch heute noch sehr viele Ressourcen in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter in der Erwartung, dass die meisten Angestellten bis zur Pensionierung der Firma erhalten bleiben. Von Ausländern wird aber kaum erwartet, dass sie sich ein Leben lang der Firma verpflichten. Dementsprechend wird weniger in ihre Ausbildung innerhalb des Unternehmens investiert, was wiederum ihre Attraktivität reduziert.

4) Stichwort „diversity management“

Diversität der Belegschaft wird nicht als Wettbewerbsvorteil erachtet sondern geradezu als Nachteil empfunden. Obwohl ausländische Mitarbeiter als Know-how-Quelle über ausländische Absatzmärkte dienen und neue Ideen oder Impulse einbringen könnten, stehen für viele Firmen zu Beginn die administrativen Hürden im Vordergrund. Ganz konkret: Lässt sich ein PC mit englischer Betriebssoftware ins Netz einschalten? Wie soll die Kompensation gestaltet werden (Gehalt, Boni, Wohnung, Heimaturlaub)? Könnten Spezialkonditionen für Ausländer für Unstimmung bei der japanischen Belegschaft sorgen?

5) Mangelnde Erfahrung in der Beurteilung

Es ist schwierig, die klassischen Beurteilungskriterien für japanische Bewerber (Name der Universität, Prestige und Größe vergangener Arbeitgeber, vermehrt auch Englischtestergebnisse wie TOEIC) auf Ausländer zu übertragen. Die wenigsten HR-Verantwortlichen sind in der Lage, ausländische Bildungsabschlüsse objektiv einzuordnen. Abschlüsse wie Ph.D. und MBA sind zwar bekannt, doch Begriffe wie Fachhochschule, Berufsakademie, Berufsaufbauschule stoßen auf Unverständnis.

Die obigen Faktoren wurden sowohl bei japanischen Großunternehmen als auch bei kleinen und mittelständischen Betrieben identifiziert, wenngleich sich die Haltung der KMUs in einem wesentlichen Punkt unterschied. Im Konkurrenzkampf um Personalressourcen sind die KMUs fast immer den großen Firmen unterlegen. Je schwieriger sich die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern für KMUs gestaltet, um so eher sind sie bereit, neue Wege zu bestreiten, um schlicht ihren Personalbedarf decken zu können. Die Ausländer werden dann quasi als Ersatz für die fehlenden japanischen Bewerber eingestellt. Bei Großunternehmen hingegen „drückt der Schuh“ noch nicht fest genug.

Vorreiterrolle von Beratungs- und Venture-Firmen

Trotz dieser eigentlich düsteren Einschätzung der Gesamtlage, was die Offenheit von japanischen Unternehmen gegenüber qualifizierten ausländischen Arbeitskräften anbelangt, gibt es auch einige Faktoren, die eine positive Auswirkung haben könnten.

Der Bereich von „Professional Services“, der unter anderem auch Anwaltskanzleien, Patentbüros und Consulting umfasst, macht vor, wie Ausländer für qualifizierte Jobs erfolgsbringend eingesetzt werden könnten. Der Erfolg dieser Firmen ist direkt Know-how-gebunden. Anwaltsbüros beispielsweise, die internationale Deals für Kunden abwickeln müssen, scheuen sich nicht, kompetente Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Dasselbe gilt fuer Patentbüros und andere stark wissensgebundene Sektoren. Den „Professional Services“ könnte daher eine Vorreiterrolle zukommen.

Bei den japanischen Venture-Firmen ist die Bereitschaft, Ausländer anzustel-

len, ebenfalls größer. Diese haben nicht den Luxus, über Jahre hinweg Mitarbeiter auszubilden. Vielmehr brauchen sie sofort das notwendige Know-how, sei es durch japanische oder ausländische Arbeitskräfte. Womöglich stehen sie auch unter extremem Erfolgszwang durch Investoren und sind daher eher bereit, für Japan unkonventionelle Anstellungspraktiken einzugehen. Die Venture-Firmen könnten somit ebenfalls eine Vorzeigefunktion oder Pionierrolle übernehmen.

Schlussfolgerung

Die Beispiele von „Professional Services“ und Venture-Firmen sind gesamtwirtschaftlich betrachtet immer noch Randerscheinungen. Die Zahlen sprechen leider für sich selbst. Weniger als ein Prozent der Arbeitsbevölkerung besteht aus Ausländern. Der Prozentsatz von Ausländern in qualifizierten Jobs ist noch bedeutend geringer. Es wäre daher verfrüht, von einer offeneren Haltung japanischer Firmen zu sprechen.

Weitere Erfolgsgeschichten wie Carlos

Ghoshn sind sicherlich vonnöten, um das kollektive Bewusstsein japanischer Firmen zu ändern und ausländischen Arbeitskräften und Managern zum Durchbruch zu verhelfen. Doch genauso sind junge ausländische Arbeitskräfte gefragt, die trotz der zuvor erwähnten Hürden bereit sind, innerhalb der einzelnen japanischen Firmen einen aktiven Beitrag zu leisten und sozusagen „bottom up“, auf japanische Art, die Unternehmen zu überzeugen.

KONTAKT

Martin Stricker ist Präsident der Firma Gaipro, Inc. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Executive Search und unterstützt vor allem ausländische Firmen bei der Suche nach japanischen Managern und Spezialisten.
Email: martin.stricker@gaiopro.com
Internet: www.gaiopro.com



Internationalisierung des Arbeitsmarktes: IT-Sektor gibt Marschroute vor

Der Bevölkerungsschwund im eigenen Land und die zunehmende Globalisierung ihrer Aktivitäten zwingen Japans Konzerne dazu, sich langsam für ausländisches Personal zu öffnen. „Die IT-Branche gibt die Marschrichtung vor“, sagt Mineko Nagahama von der Personalvermittlung Panache in Tokyo. In Japan gäbe es schon lange nicht mehr genügend Ingenieure und Systemprogrammierer, um die Reihen mit eigenen Landsleuten zu füllen. „Wenn die Unternehmen ihre Aktivitäten nicht weiter in andere Länder verlagern wollen, müssen sie ausländische Experten anheuern“, meint HR-Expertin Nagahama.

Global Player wie die großen Elektronikkonzerne schauen sich daher immer stärker im Ausland nach Talenten mit Berufserfahrung um und greifen dabei auf die Hilfe internationaler Personalagenturen zurück. Panache selbst hat sich auf bilinguale IT-Experten konzentriert. Mehr als die Hälfte der registrierten Job-

sucher komme aus dem Ausland, meist aus Indien, China oder den Philippinen. „In der IT-Industrie ist der Bedarf an ausländischen Mitarbeitern besonders groß, doch andere wissensintensive Industrien und der Servicebereich werden folgen“, ist Nagahama überzeugt.

Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten haben die Jobagenturen und Recruiting-Firmen längst eine neue Zielgruppe ausgemacht: die immer noch kleine, aber langsam wachsende Zahl ausländischer Studenten an japanischen Universitäten. Erst Ende Februar hat der Personalvermittler Pasona unter dem Namen „Global Rookie 2009“ eine neue Recruiting-Webseite speziell für ausländische Uniabsolventen eingerichtet. Handelshäuser, Autohersteller und Elektronikfirmen sollen dort bilinguales Personal für den Auslandseinsatz finden. Japanische Firmen machen von dem Service aber bisher noch keinen Gebrauch: Bezeichnenderweise stammt das bisher einzige Jobangebot von dem US-Unternehmen Hewlett Packard. Der IT-Konzern sucht Mitarbeiter für sein Call Center im chinesischen Dalian. **JM**

◀ „Längst nicht mehr genügend IT-Experten“:
Mineko Nagahama von Panache (2. v. r.)



Verschärfte Regeln:

Neue Meldepflicht für ausländische Arbeitskräfte

Wer in seinem Unternehmen ausländische Arbeitskräfte beschäftigt, muss ab sofort eine neue Regelung beachten: Seit 1. Oktober 2007 ist der Arbeitgeber verpflichtet, bei jeder Einstellung ausländischer Mitarbeiter dem zuständigen Arbeitsamt („Hallo Work“) Name, Visastatus sowie dessen Gültigkeitsdatum, Geburtsdatum, Geschlecht und Nationalität zu übermitteln.

Für Arbeitgeber, die bereits einen oder mehrere ausländische Mitarbeiter beschäftigen, gilt diese Regelung ebenfalls. Die Frist für die Anmeldung geht bis 1. Oktober 2008. Bei einer Ordnungswidrigkeit kann ein Bußgeld von bis zu 300.000 Yen verhängt werden.

Informationen sind beim Ministerium in japanischer Sprache erhältlich:
Internet: <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin-koyou/index.html>