

JAPAN

„War of Talent“

Die Flexibilisierung des japanischen Arbeitsmarkts ist im Gange. Doch ein starker Wettbewerb und eine im internationalen Vergleich geringere Wechselbereitschaft japanischer Arbeitnehmer erschweren die Mitarbeiterrekrutierung für ausländische Unternehmen.



Quelle: photocase, Bakanahito

von Maik Richter

Die zuvor krisengeschüttelte Wirtschaft Japans folgt in den letzten Jahren wieder einem Aufwärtstrend. Firmenpleiten und Reorganisation machen nun wachstumsorientierten Umstrukturierungen und Neuinvestitionen Platz; nicht zuletzt von ausländischen Firmen. Neben einer stetig steigenden Präsenz internationaler Unternehmen in Japan ist auch deren klare Tendenz zum Ausbau des Personalbestands erkennbar. Jüngste Statistiken belegen, dass über die Hälfte ausländischer Firmen weiter in die Vergrößerung der Belegschaft investieren, oder dies kurzfristig beabsichtigen.

Die Suche und Anstellung von geeigneten Fach- und Führungskräften stellt jedoch für viele dieser Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Hürde dar. In einer Untersuchung der japanischen Außenhandelsorganisation JETRO Ende 2006 wurden Schwierigkeiten im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung von zwei Drittel der befragten Unternehmen an oberster Stelle akuter Hindernisse zum Auf- und Ausbau des Japangeschäfts genannt. Dabei sind es eine Reihe

unterschiedlicher Faktoren, welche diese Aufgabe für Geschäftsführung und Human Resources Abteilungen zu einem herausfordernden Unterfangen machen.

Wachstumsbranchen leiden unter Fachkräftemangel

Besonders in den von starkem Wachstum und Umbruch bestimmten Industriezweigen wie IT&T, Finanzdienstleistung, High Technology, Biotechnologie, Medizin/Pharma oder auch der Beratung werden eine große Anzahl von Spezialisten gesucht, um die jeweilige Geschäftsentwicklung gezielt zu fördern. In vielen Bereichen besteht jedoch ein Mangel an – bilingualen und hochqualifizierten – Fachkräften, die den akuten Marktanforderungen in aller Gänze begegnen können. In einigen Industrien hat sich das Werben um die besten Mitarbeiter regelrecht zum „War of Talent“ entwickelt, dem auch eine zunehmende Öffnung Japans gegenüber ausländischen Fachkräften kaum entgegenwirken kann.

Japanische (Groß-) Unternehmen gehen traditionell den Weg der Rekrutierung von

Universitätsabsolventen, die dann im Konzern durch Job-Rotation und Weiterbildung an die zukünftigen Bedürfnisse der Organisation herangeführt werden. Nur wenige ausländische Firmen haben es geschafft, sich diesen Kanal zunutze zu machen. Vielen bleibt bislang der Zugang zu diesem wichtigen Kandidatenpool verschlossen. Somit ergeben sich erst zu einem späteren Zeitpunkt Möglichkeiten junge Fachkräfte für einen Einstieg ins Unternehmen zu gewinnen. Doch auch die Abwerbung von japanischen Fach- und Führungskräften stellt sich aufgrund zahlreicher Faktoren als weitaus komplizierter und schwieriger dar als in anderen Industrienationen. Dennoch zeigen sich Entwicklungen, die auf eine voranschreitende Flexibilisierung des japanischen Arbeitsmarktes hindeuten.

Herkömmliches System im Wandel begriffen

Bis in die 90er Jahre herrschte in Japan das Prinzip der lebenslangen Anstellung (in einem Unternehmen) vor. Die Rezession hat jedoch einen gesellschaftlichen Wandel eingeleitet, der eine

Veränderung des Personalmarktes mit sich zog. Das herkömmliche System wird von vielen – meist jüngeren – Arbeitskräften mittlerweile in Frage gestellt. Zu oft hat man hautnah miterlebt, wie durch Reorganisation selbst verdiente Mitarbeiter freigestellt wurden; das Vertrauen in Seniorität, in die Sicherheit einer Anstellung auf Lebenszeit, und der Grad an Loyalität erlebten einen Bruch. Heute wechselt im Durchschnitt etwa jeder dritte Hochschulabsolvent in Japan innerhalb von drei Jahren zu seinem zweiten Arbeitgeber.

Der steigenden Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer zum Trotz bleibt es für ausländische Unternehmen schwierig das Werben um die Fachkraft für sich zu entscheiden. Die Anstellung bei einem internationalen Unternehmen stellt für japanische Arbeitnehmer nach wie vor die Ausnahme dar. Lediglich 3 Prozent der Beschäftigten sind bei ausländischen Firmen tätig, jedoch mit zunehmender Tendenz. Erschwert wird der Wechsel dadurch, dass der entschlossene Kandidat seine Entscheidung in seiner sozialen Umgebung vertreten muss. Es sind Fälle bekannt, in denen das Umfeld (auch bisherige Vorgesetzte) gegen den Wechsel opponiert, und der Kandidat dem neuen Arbeitgeber selbst nach Vertragsschluss absagt.

Ausländischen KMUs fehlt die Reputation

Der „Cultural Fit“ ist weniger ein Problem für große multinationale Unternehmen als für KMUs, die (bei Markteintritt) noch keine Reputation oder einen nur niedrigen Bekanntheitsgrad in Japan genießen. Dies trifft insbesondere auf die „Old Economy“ zu. Für die Bereiche moderner Technologien oder Dienstleistungen stellt der Bekanntheitsgrad eine weniger hohe Hürde dar.

Einige Trends sind – gleichsam für lokale als auch ausländische Firmen – einer zukünftigen Personalaufstockung zuträglich: eine erhöhte Wechselwilligkeit besonders in der „Generation X“ ist Anzeichen für eine gestiegene Flexibilität. Auch die Schaffung moderner Jobprofile

für Frauen und Singles eröffnet neue Möglichkeiten der Anstellung. Andere gesellschaftliche Trends wie die zunehmende Überalterung der Bevölkerung, damit einhergehender massenhafter Ausstieg von Senior Executives im Rentenalter und der Mangel an spezialisierten Führungskräften in zukunftsträchtigen Wachstumsindustrien erschweren jedoch die derzeitigen Vorhaben vieler Investoren.

Welche Wege gibt es schließlich, um bestehende Hürden zu umschiffen und erfolgreich die Organisation in Japan auf- und auszubauen? Neben des bereits angesprochenen – limitierten – Instruments „Hochschulrecruiting“ gibt es traditionell die Möglichkeit von Anzeigenschaltungen in Tageszeitungen, Fach- und Wirtschaftsmagazinen. Im Zeitalter des Internets verschiebt sich auch in Japan zusehends die Verwendung dieser Strategie in den Online-Bereich. Der Einbezug von japanischen Managern mit Auslandserfahrung oder auch – hochbezahlten – Expatriates birgt weiteres Potential an berücksichtigungswürdigen Bewerbern, bei denen die kulturelle und kommunikative Barriere weitaus niedriger bemessen ist.

„Executive Search“ liegt hinter vergleichbaren Märkten zurück

Ein weiterer starker Trend ist die Einschaltung von Personalberatungen, die auf dem sichtlich schwierigen Personalmarkt die „Nadel im Heuhaufen“ finden können. Begründet durch bislang gering ausgebildete Wechselaktivität unter Managern ist das Segment des „Executive Search“ in Japan nicht so weit entwickelt wie in vergleichbaren Märkten. Allerdings ist eine neue Bereitschaft zum „Career Shift“ im mittleren bis gehobenen Management festzustellen, was wiederum zur erhöhten Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen beiträgt. Ein Großteil der lokalen Agenturen arbeitet auf Erfolgs-Basis, wogegen die im Westen verbreitete Direktsuche auf Retainer-Basis eher durch internationale und spezialisierte Personalberater in Japan Einzug gehalten hat. Exklusive und gezielte Projektarbeit kann durch

KOMPAKT

- Wenige ausländische Firmen finden Zugang zum Absolventenpool
- Flexibilisierung des Arbeitsmarkts schreitet voran
- Weiterbildungsmöglichkeiten können das Jobangebot attraktiver machen

Identifizierung und Direktansprache geeigneter Kandidaten zum Sucherfolg verhelfen, selbst in stark umkämpften Märkten. Kenntnis und richtige Einschätzung gesellschaftspolitischer Besonderheiten als auch die professionelle Bewertung von Profilen geeigneter Kandidaten, die sich in ausländische Organisationen einpassen können, sind Grundvoraussetzungen für eine effiziente und erfolgreiche Unterstützung des anstellenden Unternehmens.

Nicht allein das Gehalt ist ausschlaggebend

Ausländische Investoren müssen Wege finden, die Firma und das Gehaltspaket im Vergleich zu japanischen Arbeitgebern für mögliche Bewerber attraktiver darzustellen. Anders als in vielen Nachbarländern ist in Japan nicht das Gehalt der ausschlaggebende Faktor für den Wechsel. Eine Vielzahl von Einzelfaktoren wie z.B. das Weiterbildungsangebot (zum Spezialisten) wird im Entscheidungsprozess vom Kandidaten berücksichtigt. Stock Options oder Work-Life-Balance Faktoren gewinnen dagegen erst mit Verzögerung an Beliebtheit, können jedoch im Einzelfall ausschlaggebend sein. Es scheint daher unumgänglich, neben gezielter Ansprache von offenen und anpassungsfähigen Führungskräften – und möglicher Hinzuziehung eines Beraters – japanspezifische Rahmenbedingungen zu schaffen, die aus Sicht des japanischen Bewerbers beim Wechsel in ein ausländisches Unternehmen Sicherheit, Status, Weiterqualifizierung und Aufstieg vermitteln. ■

Maik Richter verantwortet als Managing Director den Bereich Asia Pacific Executive Search bei JR CAPE Management Consulting Group. Tel. +65 6233 6828, www.jr-cape.com