

Führungsnachwuchs für China und Japan

Explorative Analyse der Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen

Von der Mercator School of Management, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre,
der Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.)
genehmigte Dissertation

von Julia Andrea Münch
aus Bielefeld

Referent: Prof. Dr .Werner Pascha,
Lehrstuhl für Ostasienwirtschaft / Japan und Korea,
Universität Duisburg-Essen

Korreferent: Prof. Dr. Markus Taube,
Lehrstuhl für Ostasienwirtschaft / China,
Universität Duisburg-Essen

Tag der mündlichen Prüfung: 25. Januar 2017

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Verden, Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einführung.....	1
1.1 Fokus	1
1.2 Stand der Forschung	5
1.2.1 Inhaltliche Forschungsschwerpunkte.....	6
1.2.2 Theoretische Ansätze	8
1.2.3 Methodische Herangehensweisen.....	10
1.3 Terminologie	12
1.3.1 Führungsnachwuchs.....	12
1.3.2 Rekrutierung.....	14
1.3.3 Deutsche Unternehmen	17
1.4 Aufbau der Arbeit	19
2 Rahmenbedingungen in China und Japan.....	22
2.1 China	22
2.1.1 Arbeitsmarktsituation	22
2.1.2 Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort.....	27
2.2 Japan	29
2.2.1 Arbeitsmarktsituation	29
2.2.2 Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort.....	33
2.3 Zwischenfazit	35
3 Theoretischer Bezugsrahmen.....	36
3.1 Ressourcenansatz	36
3.2 Situationsansatz.....	38
3.3 Zwischenfazit	44
4 Forschungsfragen	45
4.1 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien	45
4.2 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien	47
4.3 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg	49
4.4 Zwischenfazit	50

5	Untersuchungsdesign	51
5.1	Komparativer Ansatz	51
5.2	Exploratives Vorgehen	52
5.3	Methodenkombination.....	53
5.3.1	Befragung und Clusteranalyse	53
5.3.2	Fallstudien und typologisierende Inhaltsanalyse.....	55
5.4	Operationalisierung	57
5.5	Datenerhebung.....	60
5.5.1	Befragung	60
5.5.1.1	Erstellung des Fragebogens.....	60
5.5.1.2	Auswahl der Untersuchungsteilnehmer	61
5.5.1.3	Durchführung der Befragung	63
5.5.2	Fallstudien	64
5.5.2.1	Erstellung des Interviewleitfadens.....	64
5.5.2.2	Auswahl der Fälle	65
5.5.2.3	Durchführung der Fallstudien	65
5.6	Zwischenfazit	66
6	Ergebnisse der Befragung	67
6.1	Deskriptive Auswertung	67
6.1.1	Rücklauf	67
6.1.2	Datengüte.....	68
6.1.3	Beschreibung der Daten.....	70
6.1.3.1	Unternehmensexterne Faktoren.....	70
6.1.3.2	Unternehmensinterne Faktoren	71
6.1.3.3	Rekrutierungsstrategien.....	75
6.1.3.4	Rekrutierungserfolg.....	85
6.2	Verdichtung der Variablen.....	87
6.2.1	Unternehmensexterne Faktoren.....	87
6.2.2	Unternehmensinterne Faktoren	87
6.2.3	Rekrutierungsstrategien.....	93
6.3	Statistische Prüfung von Zusammenhängen	100
6.3.1	Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien.....	101
6.3.2	Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien.....	106
6.4	Clusteranalyse.....	109
6.4.1	Typenbildung.....	109
6.4.1.1	Clusterlösung nach dem Ward-Verfahren	113
6.4.1.2	Clusterlösung nach dem <i>Average Linkage</i> Verfahren.....	114
6.4.1.3	Entscheidung für eine Clusterlösung.....	116
6.4.2	Beschreibung der Cluster	118
6.4.2.1	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 1‘	119

6.4.2.2	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 2‘	124
6.4.2.3	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 3‘	129
6.4.2.4	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 4‘	134
6.4.2.5	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 5‘	136
6.4.2.6	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 6‘	138
6.4.2.7	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 7‘	140
6.4.2.8	Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 8‘	142
6.4.3	Vergleich der Cluster	143
6.4.3.1	Gegenüberstellung der Rekrutierungsstrategien.....	144
6.4.3.2	Gegenüberstellung der unternehmensinternen Faktoren	147
6.4.4	Inhaltliche Validitätsprüfung und Hypothesengenerierung	151
6.5	Zwischenfazit	157
7	Ergebnisse der Fallstudien	161
7.1	Deskriptive Auswertung	161
7.1.1	Datengüte.....	161
7.1.2	Beschreibung der Fälle	162
7.1.2.1	Fallbeispiele für ‚Cluster 1‘	163
7.1.2.2	Fallbeispiele für ‚Cluster 2‘	171
7.1.2.3	Fallbeispiele für ‚Cluster 3‘	179
7.2	Typologisierende Inhaltsanalyse	185
7.2.1	Profilmatrix.....	186
7.2.2	Typologisierung	189
7.2.2.1	Der ‚multinationale‘ Typ.....	189
7.2.2.2	Der ‚globale‘ Typ.....	190
7.2.2.3	Der ‚transnationale‘ Typ.....	192
7.3	Generierung von (Hypo-)Thesen	194
7.3.1	Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg	194
7.3.1.1	Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Anforderungsprofilen	194
7.3.1.2	Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsinstrumenten	197
7.3.1.3	Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungserfolg	198
7.3.2	Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg	200
7.3.2.1	Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Anforderungsprofilen	200
7.3.2.2	Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsinstrumenten	202

7.3.2.3	Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungserfolg	204
7.4	Zwischenfazit	206
8	Diskussion zentraler Ergebnisse	209
8.1	Übersicht der generierten (Hypo-)Thesen	209
8.2	Zentrale Einflussfaktoren.....	211
8.2.1	Einfluss des Einsatzlands	211
8.2.2	Einfluss des Internationalisierungsgrads.....	214
8.2.3	Erfolgsfaktoren und Trends.....	218
8.2.3.1	Best Practices	218
8.2.3.2	Der Erfolgsfaktor ‚employer branding‘.....	227
8.2.3.3	Der Megatrend Digitalisierung.....	231
8.3	Zwischenfazit	233
9	Schlussbetrachtung	234
9.1	Implikationen für Unternehmen.....	234
9.2	Beitrag zur Theoriebildung	238
9.3	Weitere Forschung und Limitationen.....	241
9.4	Fazit.....	244
	Literaturverzeichnis	247
	Anhang 1 – Glossar	261
	Anhang 2 – Beispielanschriften.....	263
	Anhang 3 – Fragebogen (deutsch).....	265
	Anhang 4 – Fragebogen (englisch)	277
	Anhang 5 – Übersicht Untersuchungsvariablen (modifiziert)	288
	Anhang 6 – Interviewleitfaden	294
	Anhang 7 – Übersicht Gesprächspartner (anonymisiert).....	295
	Anhang 8 – Übersicht china- und japanbezogener Rekrutierungsinstrumente (Auswahl)	296
	Anhang 9 – Übersicht china- und japanbezogener Studiengänge im deutschsprachigen Raum.....	300
	Anhang 10 – Grafische Darstellung weiterer Ergebnisse	303
	Anhang 11 – Zuordnungsübersichten	306
	Anhang 12 – Einfaktorielle Varianzanalysen	309

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Mehrdimensionalität des internationalen Personalmanagements	2
Abbildung 1-2: Balance der globalen Standardisierung und der Lokalisierung im Personalmanagement.....	3
Abbildung 1-3: Zentrale Einflussfaktoren auf das Personalmanagement.....	4
Abbildung 1-4: Einordnung der Rekrutierung in den Bezugsrahmen des Personalmanagements	15
Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit	19
Abbildung 2-1: Zentren deutscher Niederlassungen in China.....	28
Abbildung 2-2: Verteilung deutscher Niederlassungen in China nach Branchen	29
Abbildung 2-3: Zentrum deutscher Niederlassungen in Japan	34
Abbildung 2-4: Verteilung deutscher Niederlassungen in Japan nach Branchen	34
Abbildung 3-1: Arten von Ressourcen	37
Abbildung 3-2: Untersuchungsprogramm des situativen Ansatzes	39
Abbildung 4-1: Untersuchungsdimensionen	45
Abbildung 6-1: Ergebnis der Frage ‚Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für China/für Japan eingestellt?‘	71
Abbildung 6-2: Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Branchen.....	72
Abbildung 6-3: Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Ausrichtung.....	73
Abbildung 6-4: Durchschnittlich im Untersuchungszeitraum pro Unternehmen erfolgte Einstellungen für China	77
Abbildung 6-5: Durchschnittlich im Untersuchungszeitraum pro Unternehmen erfolgte Einstellungen für Japan.....	78
Abbildung 6-6: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Englischkenntnisse)	80
Abbildung 6-7: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Chinesisch-/Japanischkenntnisse)	80
Abbildung 6-8: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Deutschkenntnisse)	81

Abbildung 6-9: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeiten: allgemeines Managementpotenzial/spezifisches Fachwissen/Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort/Vertrautheit mit der Unternehmenskultur des Stammhauses).....	81
Abbildung 6-10: Ergebnis der Frage: ‚Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von deutschen/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan (Einsatzort Deutschland oder China/Japan) genutzt?‘	83
Abbildung 6-11: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie die meisten Bewerbungen von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan erhalten haben!‘.....	85
Abbildung 6-12: Nutzung der Rekrutierungsinstrumente (Faktoren) im Ländervergleich	104
Abbildung 6-13: Dendrogramm der Clusterlösung nach dem <i>Single Linkage</i> Verfahren	112
Abbildung 6-14: Struktogramm über die Fusionsschritte 1 bis 20 bei der Clusterlösung nach Ward.....	114
Abbildung 6-15: Dendrogramm der Clusterlösung nach <i>Average Linkage (Between Groups)</i>	117
Abbildung 6-16: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 1‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben).....	120
Abbildung 6-17: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Branchen.....	121
Abbildung 6-18: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Ausrichtung....	121
Abbildung 6-19: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Größe.....	122
Abbildung 6-20: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Gründungsjahr	123
Abbildung 6-21: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Internationalisierungsgrad	123
Abbildung 6-22: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Verortung der Personalverantwortung.....	124
Abbildung 6-23: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 2‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben).....	125

Abbildung 6-24: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Branche.....	126
Abbildung 6-25: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Ausrichtung....	127
Abbildung 6-26: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Größe.....	127
Abbildung 6-27: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Gründungsjahr	128
Abbildung 6-28: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Internationalisierungsgrad	128
Abbildung 6-29: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Verortung der Personalverantwortung.....	129
Abbildung 6-30: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 3‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben).....	130
Abbildung 6-31: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Branche.....	131
Abbildung 6-32: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Ausrichtung....	132
Abbildung 6-33: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Größe.....	132
Abbildung 6-34: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Gründungsjahr	133
Abbildung 6-35: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Internationalisierungsgrad	133
Abbildung 6-36: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Verortung der Personalverantwortung.....	134
Abbildung 6-37: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 4‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)	135
Abbildung 6-38: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 5‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)	137
Abbildung 6-39: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 6‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)	139
Abbildung 6-40: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 7‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)	141

Abbildung 6-41: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 8‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)	142
Abbildung 6-42: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für China (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘).....	145
Abbildung 6-43: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Gastlandangehörigen für China (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘).....	145
Abbildung 6-44: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘).....	146
Abbildung 6-45: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Gastlandangehörigen für Japan (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘).....	146
Abbildung 6-46: Sich zwischen den ‚Clustern 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘ signifikant unterscheidende unternehmensbezogene Faktoren (Klassen, Mittelwerte).....	150
Abbildung 6-47: Zusammenhang zwischen Jahresumsatz und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente (‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘)	152
Abbildung 6-48: Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente (‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘).....	153
Abbildung 8-1: Schaubild nachgewiesener Zusammenhänge der Untersuchungsdimensionen.....	211
Abbildung 8-2: Im Rahmen dieser Arbeit identifizierte Unternehmenstypen	215
Abbildung 8-3: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie die attraktivsten Bewerbungen von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan erhalten haben!‘	223
Abbildung 8-4: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan noch stärker nutzen möchten.‘	226
Abbildung 8-5: Erfolgsaussichten des <i>employer branding</i> auf verschiedenen Ebenen	229
Abbildung 9-1: Zentrale Ergebnisse zum Führungsnachwuchs-Rekrutierungserfolg deutscher Unternehmen für China und Japan	237

Abbildung 9-2: Idealtypisches Vorgehen bei der Entwicklung einer Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategie.....	238
Abbildung 9-3: Untersuchungsprogramm des situativen Ansatzes, angepasst auf das Forschungsthema	239
Abbildung A 10-1: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie KOPRA?‘	303
Abbildung A 10-2: Antworten auf die Fragen ‚Kennen Sie das Programm ‚DAAD Sprache und Praxis in China‘?‘ bzw. ‚Kennen Sie das Programm ‚DAAD Sprache und Praxis in Japan‘?‘	304
Abbildung A 10-3: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie die DJW-Jobbörse?‘	305
Abbildung A 10-4: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie das ‚Executive Training Programme‘ der EU?‘	305

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Typologie von Internationalisierungsstrategien.....	41
Tabelle 3-2: Idealtypische Gestaltungsalternativen des Personalmanagements in multinationalen Unternehmungen	42
Tabelle 5-1: Dimension unternehmensexterne Faktoren	57
Tabelle 5-2: Dimension unternehmensinterne Faktoren.....	57
Tabelle 5-3: Dimension Rekrutierungsstrategie.....	58
Tabelle 5-4: Dimension Rekrutierungserfolg.....	59
Tabelle 6-1: Kennzahlen ausgewählter unternehmensinterner Faktoren	74
Tabelle 6-2: Ergebnis der Fragen ‚Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für den Einsatz in einer Tochtergesellschaft in China/in Japan gesucht? Wenn ja, mit welchem fachlichen Hintergrund?‘	76
Tabelle 6-3: Kennzahlen zur Anzahl eingestellter Führungsnachwuchskräfte (FNK) nach Einsatzland, Nationalität und Geschlecht.....	79
Tabelle 6-4: Erklärte Gesamtvarianz Einsatzbereiche	91
Tabelle 6-5: Komponentenmatrix Einsatzbereiche	92
Tabelle 6-6: Erklärte Gesamtvarianz Kenntnisse	94
Tabelle 6-7: Komponentenmatrix Kenntnisse	95
Tabelle 6-8: Erklärte Gesamtvarianz fachlicher Hintergrund.....	96
Tabelle 6-9: Erklärte Gesamtvarianz Rekrutierungsinstrumente.....	98
Tabelle 6-10: Komponentenmatrix Rekrutierungsinstrumente	99
Tabelle 6-11: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die absolut eingestellten Stamm-, Gast- und Drittlandangehörigen (China vs. Japan) ..	101
Tabelle 6-12: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die absolut eingestellten weiblichen Führungsnachwuchskräfte (FNK) (China vs. Japan)	102
Tabelle 6-13: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die gewünschten Fachkenntnisse (China vs. Japan)	103
Tabelle 6-14: t-Test bei unabhängigen Stichproben im Hinblick auf den Einsatz von Rekrutierungs-instrumenten (China vs. Japan).....	105
Tabelle 6-15: t-Test bei unabhängigen Stichproben im Hinblick auf die Einstellung von Gastland-angehörigen (Weltmarktstrategie vs. Mehrmarktstrategie).....	107
Tabelle 6-16: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Rekrutierungsinstrumente	109

Tabelle 6-17: Übersicht der faktorisierten Variablen, die Eingang in die Clusteranalyse finden	110
Tabelle 6-18: Vergleich Zuordnung der Fälle nach Ward vs. <i>Average Linkage Between Groups</i>	115
Tabelle 6-19: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	119
Tabelle 6-20: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	124
Tabelle 6-21: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	129
Tabelle 6-22: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 4‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	134
Tabelle 6-23: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 5‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	138
Tabelle 6-24: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 6‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	138
Tabelle 6-25: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 7‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	140
Tabelle 6-26: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 8‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben.....	143
Tabelle 6-27: Varianzanalyse unternehmensbezogener Faktoren der ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘	147
Tabelle 6-28: Mittelwerte ausgewählter unternehmensbezogener Faktoren der ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘	148
Tabelle 6-29: Modellzusammenfassung der Regressionsanalyse des Zusammenhangs zwischen Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente	154
Tabelle 6-30: Signifikanz des Regressionsmodells von Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente	154
Tabelle 6-31: Koeffizienten der Regressionsgleichung mit Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente	154
Tabelle 7-1: Profilmatrix der Fallbeispiele	186
Tabelle 8-1: The importance of various reasons for employing either PCNs or HCNs as top managers in foreign subsidiaries in different circumstances..	219
Tabelle A 1-1: Übersicht der verwendeten chinesischen und japanischen Begriffe.....	261
Tabelle A 5-1: Variablenübersicht	288
Tabelle A 7-1: Übersicht Gesprächspartner (anonymisiert).....	295

Tabelle A 8-1: Übersicht Jobportale und Bewerberdatenbanken	296
Tabelle A 8-2: Übersicht Praktikumsvermittler und Führungsnachwuchsprogramme	297
Tabelle A 8-3: Übersicht Messen	298
Tabelle A 8-4: Übersicht Printmedien	299
Tabelle A 8-5: Übersicht weitere Rekrutierungsinstrumente	299
Tabelle A 9-1: Übersicht china- und japanbezogene Studiengänge.....	300
Tabelle A 11-1: Zuordnungsübersicht <i>Single Linkage</i>	306
Tabelle A 11-2: Zuordnungsübersicht Ward-Linkage	307
Tabelle A 11-3: Zuordnungsübersicht <i>Average Linkage (Between Groups)</i>	308
Tabelle A 12-1: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) der Clusterzugehörigkeit nach Ward auf die Rekrutierungsinstrumente	309
Tabelle A 12-2: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) der Clusterzugehörigkeit nach <i>Average Linkage (Between Groups)</i> auf die Rekrutierungsinstrumente	310

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Auslandshandelskammer
AIESEC	<i>Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales</i> (franz. für: internationale Organisation wirtschaftswissenschaftlicher Studierender)
ANOVA	<i>analysis of variance</i> (engl. für: Varianzanalyse)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CDHK	Chinesisch-Deutsches Hochschulkolleg
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CoE	<i>Chief of Employment</i>
CSV	<i>character separated values</i> (engl. für: durch ein Zeichen getrennte Werte) [Dateiformat]
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
df	<i>degree of freedom</i> (engl. für: Freiheitsgrad)
DIHKJ	Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan
DJW	Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis
<i>e-recruiting</i>	<i>electronic recruiting</i> (engl. für: Rekrutierung durch den Einsatz elektronischer Medien)
EHCN	<i>ex-host country national</i> (engl. für: ehemaliger Gastlandangehöriger)
EU	Europäische Union
ETP	<i>Executive Training Programme</i> (engl. für: Ausbildungsprogramm für Führungskräfte) [18-monatiges Programm der Europäischen Union]
F-Verteilung	stetige Wahrscheinlichkeitsverteilung (nach Ronald A. Fisher)
FQS	Fehlerquadratsumme
GIC	German Industry & Commerce
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTAI	<i>Germany Trade and Invest</i> (engl. für: Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing)
H	Hypothese
HCN	<i>host country national</i> (engl. für: Gastlandangehöriger)
HR	<i>human resources</i> (engl. für: personelle Ressourcen)

HRM	<i>human resource management</i> (engl. für: Personalmanagement)
HQ	<i>headquarters</i> (engl. für: Hauptsitz)
IHRM	<i>international human resource management</i> (engl. für: internationales Personalmanagement)
IR	<i>international relations</i> (engl. für: internationale Beziehungen)
IT	Informationstechnologie
JETRO	<i>Japan External Trade Organization</i> (engl. für: Japanische Außenhandelsorganisation)
JSPS	<i>Japan Society for the Promotion of Science</i>
J-Studien	Japan-Studien
K.K.	<i>kabushiki kaisha</i> (jap. für: Aktiengesellschaft)
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KOPRA	Koordinationsstelle für Praktika
KPCh	Kommunistische Partei China
LDP	Liberaldemokratische Partei
LLC	<i>Limited Liability Company</i> (engl. für: Gesellschaft mit beschränkter Haftung) [Unternehmensform]
LLP	<i>Limited Liability Partnership</i> (engl. für: Partnerschaft mit beschränkter Haftung) [Unternehmensform]
MNU	Multinationales Unternehmen
MOFCOM	<i>Ministry of Commerce</i> (engl. für: Handelsministerium) [in China]
MOFTEC	<i>Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation</i> (engl. für: Ministerium für Außenhandel und wirtschaftliche Zusammenarbeit) [in China]
N/n	Größe der Grundgesamtheit/Anzahl der Stichproben
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (engl. für: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OHG	Offene Handelsgesellschaft
p	<i>probability of error</i> (engl. für: Irrtumswahrscheinlichkeit)
PC	<i>personal computer</i> (engl. für: persönlicher Rechner)
PCN	<i>parent country national</i> (engl. für: Stammlandangehöriger)
r	Korrelationskoeffizient (nach Pearson) [griechisches Rho; Abkürzung zurückzuführen auf ‚Regression‘]

R ²	Bestimmtheitsmaß
R&D	<i>research and development</i> (engl. für: Forschung und Entwicklung)
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte [Software]
Sig.	Signifikanz
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (engl. für: Statistikpaket für Sozialwissenschaften) [Software]
Standardf.	Standardfehler
T	These
t-Test	Hypothesentest mit Testprüfgröße
TCN	<i>third country national</i> (engl. für: Drittlandangehöriger)
UK	<i>United Kingdom</i> (engl. für: Vereinigtes Königreich)
US	<i>United States</i> (engl. für: Vereinigte Staaten)
VDJG	Verband Deutsch-Japanischer Gesellschaften
VJDG	Verband Japanisch-Deutscher Gesellschaften
VR	Volksrepublik
WFOE	<i>wholly foreign-owned enterprise</i> (engl. für: Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz)
WTO	<i>World Trade Organisation</i> (engl. für: Welthandelsorganisation)
YK	<i>yugen kaisha</i> (jap. für: Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
z-Transformation	zeitdiskrete Transformation

1 Einführung

1.1 Fokus

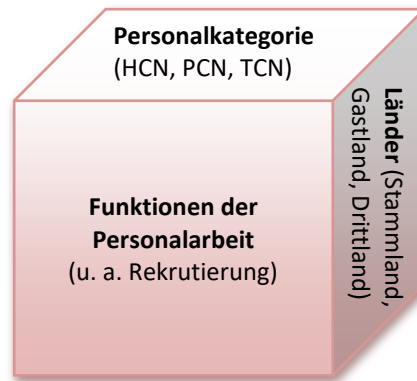
Hinsichtlich der entscheidenden Bedeutung der ‚Ressource Mensch‘ für den Unternehmenserfolg besteht in Wissenschaft und Praxis Übereinstimmung. Insbesondere Führungskräfte sind aufgrund ihrer dispositiven Funktionen und zentralen Aufgaben bei der Steuerung einer Organisation für die Umsetzung von Unternehmensstrategien von Relevanz und tragen maßgeblich zum Aufbau nachhaltiger, nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteile bei. Im Hinblick auf Führungskräfte sind die Beschaffungsquellen allerdings begrenzt, denn „erfahrungsgemäß steigt die Knappheit von Personal mit dessen Qualifikation“ (Drumm 2005: 231).

Die Besetzung von Nachwuchspositionen ist insofern besonders anspruchsvoll, als die infrage kommenden Mitarbeiter aus der Definition heraus noch keine langjährige Karriere vorweisen können, aus der ein Personalverantwortlicher ihre Eignung ablesen könnte. Zudem steigt durch die Globalisierung der Bedarf an international einsetzbaren Talenten weltweit an, während die Ressource gleichzeitig aufgrund der stärkeren Nachfrage und demografischen Entwicklung in den Industrieländern immer knapper wird (Festing et al. 2011: 434). Diese Engpass-Situation auf dem globalen Arbeitsmarkt kann als „war for talent“¹ bezeichnet werden (Chambers et al. 1998) und erfordert neue Unternehmensstrategien für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Personal.

Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses gilt es zunächst zu entscheiden, ob im Stammland oder vor Ort rekrutiert werden soll und ob die Stelle mit einem Stammlandangehörigen (*parent country national*, PCN), einem *Local*, d. h., Gastlandangehörigen (*host country national*, HCN), oder einer Kraft aus einem anderen Land (*third country national*, TCN) besetzt werden soll (siehe Abbildung 1-1).

¹ Der Begriff wurde erstmalig 1997 von der Unternehmensberatung McKinsey verwendet, 1998 dann auch veröffentlicht (Chambers et al.: ‚The war for talent‘, in: ‚McKinsey Quarterly‘).

Abbildung 1-1: Mehrdimensionalität des internationalen Personalmanagements



Quelle: Morgan 1986: 44, leicht modifiziert

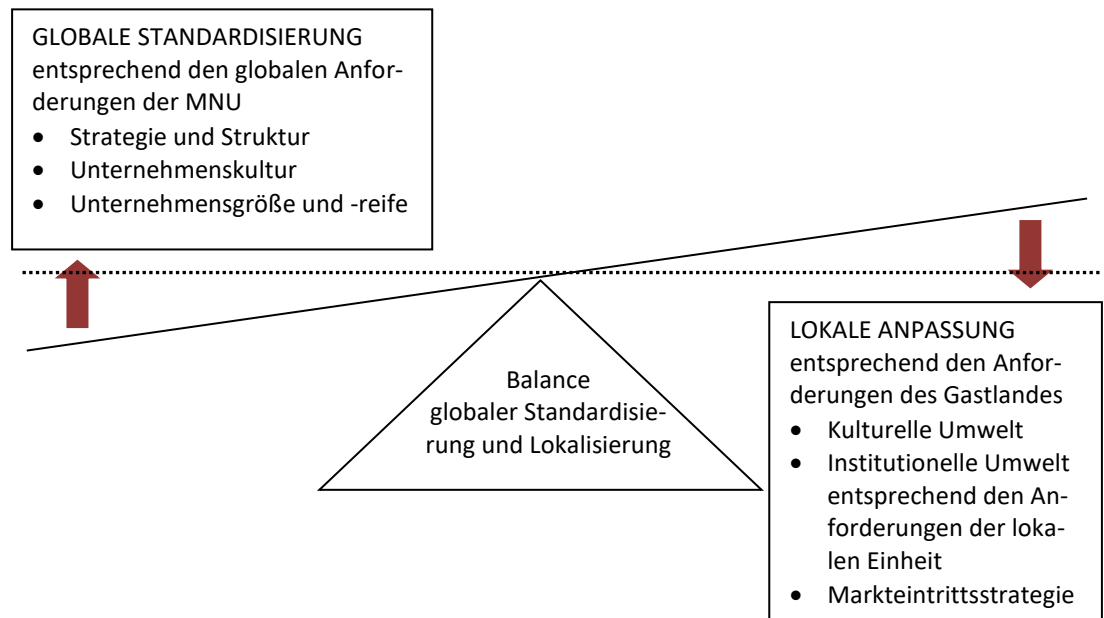
Einerseits sprechen Kostengründe und „ausbleibende Integrationsprobleme aufgrund von Sprach- und Kulturunterschieden“ für die Besetzung von Führungspositionen mit lokalen Arbeitskräften (Kammel und Teichelmann 1994: 32). Andere Argumente sprechen für die Einstellung von Führungsnachwuchskräften aus dem Heimatland, die aufgrund ihres Hintergrunds leichter zur Implementierung der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft im Tochterunternehmen beitragen können. Neue Formen virtueller Zusammenarbeit² verheißen Zeit- und Geldersparnisse, doch sind sie meist mit einem vergleichsweise hohen Koordinations- und Kontrollaufwand verbunden. Darüber hinaus sind Vertrauensbildung und Motivierung der Mitarbeiter über große Entfernungen hinweg besonders anspruchsvolle Aufgaben (Drumm 2005: 561).

Die Wahl geeigneter Rekrutierungskanäle, wie potenzielle Bewerber unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des Einsatzlands identifiziert und möglichst kostengünstig angesprochen werden, ist für international agierende Unternehmen ebenfalls eine Entscheidung von strategischer Relevanz. Auch bei der Wahl geeigneter Rekrutierungsinstrumente stehen Unternehmen vor der Entscheidung, im Inland bewährte Strategien global zu standardisieren oder sich lokalen Gegebenheiten je

² Ein Mitarbeiter, der „Führungsaufgaben in einer ausländischen Tochter von einem anderen Ort aus koordiniert und notwendige Face-to-Face-Kontakte über regelmäßige Besuche vor Ort realisiert“ (Bebenroth et al. 2007: 27), wird in der Literatur auch als ‚travelling executive‘ (Bebenroth et al. 2007), ‚flexpatriate‘ (Mayerhofer et al. 2004) oder ‚international business traveller‘ (Welch und Worm 2006) bezeichnet.

nach spezifischem Gastlandkontext weitestgehend anzupassen (siehe Abbildung 1-2).

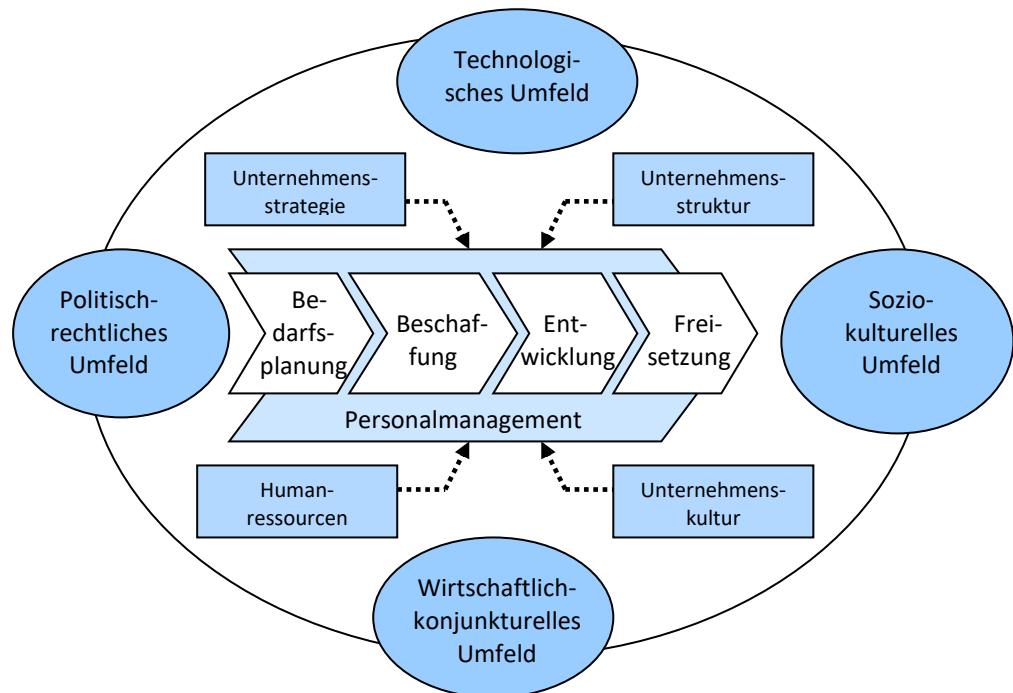
Abbildung 1-2: Balance der globalen Standardisierung und der Lokalisierung im Personalmanagement



Quelle: Festing et al. 2011: 34 in Anlehnung an Dowling et al. 2008: 218

Nach jetzigem Kenntnisstand der Forschung werden Rekrutierungsentscheidungen von differenten Faktoren beeinflusst: Offenbar wirken sowohl unternehmensexterne Faktoren (z. B. das wirtschaftlich-kulturelle, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle und technologische Umfeld) als auch unternehmensinterne Faktoren (z. B. Unternehmensstruktur, -strategie und -kultur sowie Humanressourcen) auf das Personalmanagement von Unternehmen ein (siehe Abbildung 1-3).

Abbildung 1-3: Zentrale Einflussfaktoren auf das Personalmanagement



Quelle: Höllmüller 2002: 58 in Anlehnung an Ringlstetter und Kniehl 1995: 153, leicht modifiziert

Eine verbindliche Empfehlung, welche Rekrutierungsstrategie unter welchen Umständen zum Erfolg führt, kann nach aktuellem Erkenntnisstand allerdings nicht formuliert werden. An dieser Forschungslücke setzt das Konzept der vorliegenden Arbeit an.

Im Fokus der Untersuchung sollen die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen stehen, die sich wie Firmen anderer Industrieländer der herausfordernden Engpass-Situation auf dem globalen Arbeitsmarkt gegenübersehen und somit als Untersuchungsgegenstand gut geeignet sind. In die Auswahlentscheidung für China und Japan als Untersuchungsländer ging zunächst die Überlegung ein, dass der chinesisch-japanische Vergleich aufgrund der grundlegenden Verschiedenheit der lokalen Rahmenbedingungen der geographischen Nachbarn, u. a. der jeweiligen wirtschaftlichen Entwicklungen, der politischen Systeme und vorhandenen Ressourcen, interessante Ansatzpunkte für einen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt verspricht. Es spielte außerdem die Machbarkeitsüberlegung eine Rolle, dass eine ausreichende Anzahl von deutschen Unternehmen in beiden

Ländern mit Tochtergesellschaften vertreten ist, was eine wichtige Voraussetzung für einen Vergleich der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien in unterschiedlichen Kontexten darstellt.³ Gleichzeitig zählen die beiden ostasiatischen Länder, gemessen an ihrem jährlichen Bruttoinlandsprodukt (BIP), neben den USA (17,42 Mrd. US Dollar 2014, nominal) zu den drei stärksten Volkswirtschaften der Welt (China: 10,35 Mrd. US Dollar 2014, nominal; Japan: 4,6 Mrd. US Dollar 2014, nominal; The World Bank 2016a) und stellen für Deutschland die bedeutendsten Wirtschaftspartner in Asien dar. Dennoch ist das Wissen um jeweils „landesübliche Rekrutierungsprozedere“ (Pietsch 1993: 6) und gesetzliche Rahmenbedingungen bei Personalverantwortlichen aus Deutschland aufgrund der bestehenden geographischen und kulturellen Distanz häufig begrenzt.

Die Erarbeitung des Themas liefert somit nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag zur Theoriebildung, sondern auch Ergebnisse von praktischer Relevanz, die der Entwicklung zielführender Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien international agierender deutscher Unternehmen dienen.

1.2 Stand der Forschung

In den folgenden Unterkapiteln soll durch die Erläuterung des aktuellen Forschungsstandes in die vorliegende Arbeit eingeführt werden. Zunächst werden die inhaltlichen Schwerpunkte des Forschungsbereiches erläutert (Kapitel 1.2.1). Sodann werden zugrunde gelegte theoretische Ansätze (Kapitel 1.2.2) und übliche methodische Herangehensweisen beschrieben (Kapitel 1.2.3). Im Ergebnis ergibt sich daraus die ländervergleichende Konzeption dieser Arbeit mit ihrem eklektischen theoretischen und explorativen empirischen Ansatz.

³ Nach eigener Recherche sind etwa zwei Drittel der gut 300 deutschen Unternehmen in Japan auch mit Tochtergesellschaften in China vertreten. Ein solches *convenience sampling* lässt zwar nicht unbedingt Generalisierungen der Ergebnisse auf andere Einsatzländer zu, ist aber in der Forschung insbesondere in einem frühen Forschungsstadium für eine Theoriebildung durchaus üblich (Rippl und Seipel 2015: 87).

1.2.1 Inhaltliche Forschungsschwerpunkte

Der hohe Stellenwert des Faktors Personal für den Unternehmenserfolg rückte in den 1980er-Jahren vermehrt in den Fokus der Forschung. Zunehmend wurde erkannt, dass die Beschaffung, Entwicklung und Freisetzung von Humanressourcen (*human resources; HR*) insbesondere in unserer heutigen wissensintensiven Welt eine entscheidende Rolle bei der strategischen Positionierung von Unternehmen im Markt spielt und zu Wettbewerbsvorteilen führt. Bis dahin wurde das Personalwesen vorwiegend in seiner verwaltenden Funktion wahrgenommen.

Aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und der dadurch bedingten Internationalisierung von Unternehmen resultierten zudem neue Herausforderungen und immer komplexere Problemstellungen für die Personalabteilungen internationaler Unternehmen. So entwickelte sich das internationale Personalmanagement (*international human resource management; IHRM*) vor allem aufgrund seiner Bedeutung für die Praxis in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem „etablierten Forschungsfeld“ (Festing et al. 2011: V). Das Ziel der Forschungsrichtung besteht darin,

die Besonderheiten des Personalmanagements im Kontext landesspezifischer institutioneller und/oder kultureller Rahmenbedingungen zu identifizieren, zu vergleichen und zu erklären sowie Gestaltungshinweise für das grenzüberschreitende Personalmanagement in international tätigen Unternehmen zu liefern. (Festing et al. 2011: 3)

Den dominierenden Strang innerhalb des Forschungsfelds bildet in Deutschland neben ‚interkulturellem Personalmanagement‘ und ‚international vergleichendem Personalmanagement‘ seit einiger Zeit das ‚Personalmanagement in multinationalen Unternehmen‘ mit einem Fokus auf Aufgaben der Personalarbeit in international agierenden Unternehmen (Festing et al. 2011: 2; Festing et al. 2013: 161-162; Schmitt 2002: 33). Arbeiten mit diesem Schwerpunkt thematisieren z. B. Wege der globalen Standardisierung und lokalen Anpassung von Prozessen (Festing et al. 2013: 162). Mit der Untersuchung der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen in China und Japan lässt sich auch die vorliegende Arbeit diesem Strang zuordnen.

Zu einer intensiven Debatte um die Vor- und Nachteile der Anstellung von Stammlandangehörigen (Entsandte; *expatriats*) gegenüber Gastlandangehörigen haben bereits zahlreiche Forscher beigetragen, z. B. Bebenroth et al. (2007); Gamble (2000); Harzing (2001a); Tang und Mahoney (2006). Während die Forschung noch vor einigen Jahren meist die Beschäftigung mit Stammlandangehörigen (*expats*) fokussierte, konzentriert sich die Forschung heute mehr und mehr auch auf die Beschaffung und Führung von Gastlandangehörigen (Briscoe et al. 2012: 130). Dies steht vermutlich mit der Tatsache in einem Zusammenhang, dass immer mehr Unternehmen aufgrund der fortschreitenden Globalisierung international aufgestellt und mit den Gegebenheiten im Ausland vertrauter sind. Tendenziell zeichnet sich also eine globale Standardisierung im Personalmanagement ab.

Konkret mit der Untersuchung der Rekrutierungsprozesse ausländischer Unternehmen für China oder Japan haben sich bereits diverse Forscher eingehend beschäftigt (z. B. Bebenroth et al. 2008; Froese und Veltokorpi 2011). Arbeiten, welche die Rekrutierung von Führungsnachwuchs für den Einsatz in deutschen Tochtergesellschaften untersuchen, liegen bislang allerdings nicht vor. Bei der Konzeption der vorliegenden Arbeit erfolgte eine Orientierung daher u. a. an ebendiesen vorliegenden Studien, welche die Rekrutierung von Führungsnachwuchs im Inland thematisieren (z. B. Ahlers 1994; Harms 2002; Höllmüller 2002; Pietsch 1993; von Rosenstiel et al. 1989; Sebald und Enneking 2006; Steinmetz 1997).⁴

Darüber hinaus existieren als Weiterentwicklung des Beitrags ‚The War for Talent‘ von Chambers et al. (1998) zahlreiche Studien und Praxisbeiträge, welche die Gewinnung und Bindung sogenannter ‚Talente‘ thematisieren (z. B. Michaels et al. 2001), welche eine besonders qualifizierte Teilmenge der Führungsnachwuchskräfte konstituieren (zur Begriffsklärung siehe Kapitel 1.3.1; Führungsnachwuchs).

⁴ So stellen z. B. auch Harms (2002) und Pietsch (1993) die Clusteranalyse als hypothesengenerierendes Verfahren ins Zentrum der Untersuchung.

1.2.2 Theoretische Ansätze

Für die theoretischen Grundlagen des Forschungsbereichs galt lange, dass er „eine Vielfalt von Theorien aus unterschiedlichen Disziplinen heranzieht, aber keine eigenständige Theorie des Humanressourcen-Managements existiert“ (Ringlstetter und Kaiser 2008: 5). Erste Ansätze im Personalmanagement orientierten sich eher an praktischen als an wissenschaftlichen Problemstellungen, und über theoretische Grundlagen wurde oftmals ad hoc entschieden. Auch heute werden zahlreiche Ansätze für unterschiedliche Problemstellungen des Personalmanagements angewandt, welche das „Zusammenspiel verschiedener Faktoren in Teilbereichen erklären“ (Stock-Homburg 2013: 39).⁵ Mehr und mehr entwickeln sich mittlerweile auch allgemeine Ansätze mit grundlegender Relevanz. Diese lassen sich in verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Ansätze gliedern (Stock-Homburg 2013: 38):

Die Ansätze mit verhaltenswissenschaftlicher Perspektive beschäftigen sich insbesondere mit den „Wechselwirkungen zwischen den Aktivitäten des Personalmanagements und der psychischen Befindlichkeit (wie z. B. Zufriedenheit, Commitment, Motivation) bzw. dem Verhalten von Beschäftigten“ (Stock-Homburg 2013: 54). Da bei den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen (im Gegensatz zu den ökonomischen Ansätzen) „die Erklärung der Erfolgsaussichten der Gestaltungsmanagements von eher untergeordneter Bedeutung ist“ (Stock-Homburg 2013: 54), bilden sie keinen sinnvollen theoretischen Bezugsrahmen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit.

Ökonomische Ansätze hingegen „liefern die theoretische Grundlage, um die ökonomischen Konsequenzen verschiedener Aktivitäten des Personalmanagements zu er-

⁵ „Kritisch ist an diesen Modellen anzumerken, dass sie weder eine Begründung für die unterstellten Ursache-Wirkungszusammenhänge liefern noch deren empirischen Nachwuchs erbringen“ (Stock-Homburg 2013: 39). Holtbrügge (2010: 36) bemerkt: Die bestehenden Ansätze seien „jeweils auf bestimmte Aspekte des Personalmanagements beschränkt“ und beschreiben und erklären „personalpolitische Zusammenhänge nur partiell. [...] Seit Mitte der achtziger Jahre wurden deshalb mehrere Ansätze entwickelt, die eine umfassende Sichtweise anstreben. Ein wesentlicher Mangel dieser Ansätze ist jedoch, dass diese keine theoretische Konzeption i.e.S. darstellen, sondern lediglich einen systematisierenden Ordnungs- und Analyserahmen des Personalmanagement bereitstellen.“ Der Autor nennt als Beispiele den INSEAD-, Michigan- und den Harvard-Ansatz.

klären“ (Stock-Homburg 2013: 41).⁶ Zu diesen Ansätzen zählt u. a. der Ressourcenansatz, welcher von einer asymmetrischen Ressourcenausstattung einzelner Unternehmen ausgeht und damit unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile begründet. Diese Annahme bietet einen „zentralen theoretischen Bezugspunkt der Personalmanagement-Forschung“ (Stock-Homburg 2013: 51) und soll auch der vorliegenden Arbeit zugrunde liegen.

Eine weitere theoretische Perspektive, die sich für die Betrachtung des Forschungsthemas eignet, ist der marktorientierte Situationsansatz (*contingency approach*), welcher die Bedeutung des Kontexts für die Wahl einer Rekrutierungsstrategie betont. Speziell in ländervergleichenden Studien wird dieser Ansatz häufig zur Erklärung von Kontextvariablen herangezogen, da er neben der Bedeutung unternehmensinterner Einflussfaktoren auch den moderierenden Einfluss des unternehmensexternen Umfelds betont. Dem Situationsansatz lassen sich verschiedene Modelle zuordnen, die theoretische Erklärungen für bestimmte Teilbereiche des Personalmanagements liefern. So folgt z. B. die „Darstellung internationaler Stellenbesetzungsstrategien in der Literatur [...] weitgehend dem ERPG-Konzept⁷“ von Perlmutter (1969) mit einer Ergänzung von Heenan und Perlmutter (1979), welches den Internationalisierungsgrad von Unternehmen als Erklärungsfaktor anbietet (Festing et al. 2011: 215). Die Typologie wurde später von Bartlett und Ghosal (1989) erweitert.⁸

Der Ressourcen- und der Situationsansatz sollen den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit bilden.

⁶ Vermehrt werden in der international vergleichenden Personalforschung institutionelle Ansätze herangezogen, um die Besetzung von Führungspositionen unter dem Aspekt ungleich verteilter Informationen im Kontext regional- oder landesspezifischer Institutionen zu erklären (z. B. Gong 2003; Tang und Mahoney 2006). Eine zentrale Fragestellung dieser Ansätze besteht darin, welchen Einfluss institutionelle Rahmenbedingungen auf Organisationen haben und wie diese wiederum auf den institutionellen Rahmen zurückwirken (siehe z. B. DiMaggio und Powell 1983). Im Gegensatz zu kulturalistischen Ansätzen werden in den institutionellen Ansätzen nicht Nationalkulturen, sondern institutionelle Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf das Personalmanagement von Unternehmen betrachtet. Letztlich ähneln sich der kulturalistische und der institutionelle Ansatz sehr, sie betrachten aber „*the same factors from different points of view*“ (Brewster und Mayrhofer 2011: 57).

⁷ Die Abkürzung steht für ‚ethnozentrisch-regiozentrisch-polyzentrisch-geozentrisch‘ als Entwicklungspfad prototypischer international agierender Unternehmen.

⁸ Harzing (2000: 102) merkt positiv die Nützlichkeit der Typologie an, fordert aber eine weitere empirische Überprüfung und Anpassung der Theorie an aktuelle Gegebenheiten.

1.2.3 Methodische Herangehensweisen

Um Erkenntnisse zu erfolgreichen Personalstrategien in unterschiedlichen institutionellen oder kulturellen Kontexten zu gewinnen, hat sich als Forschungsdesign ein komparativer Ansatz bewährt, welcher in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (u. a. in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) zunehmend praktiziert wird:

Comparative IHRM is a developing field of inquiry – with several scholars, practitioners, and consultants exploring numerous new areas of investigation. The field has grown considerably over the last decade. (Briscoe et al. 2012: 389)

Diese Herangehensweise wird oft als ‚interkulturelle Vergleichsforschung‘ bezeichnet (*cross-cultural management*) (Festing et al. 2011: 50), wobei als Analyseeinheiten nicht immer ‚mentale Einheiten‘ (Kulturen), sondern auch ‚territoriale Einheiten‘ (Länder) oder ‚institutionelle Einheiten‘ (Gesellschaften) herangezogen werden (Rippl und Seipel 2015: 21).⁹

Während Studien, die sich ausschließlich auf ein Land konzentrieren, vorrangig den Einfluss unternehmensbezogener Faktoren (z. B. die Unternehmensherkunft) auf Personalstrategien von Unternehmen fokussieren, eignet sich der ländervergleichende Ansatz, um die Äquivalenz von Theorien unter verschiedenen Rahmenbedingungen zu überprüfen und Effekte auf den Einfluss unternehmensexterner Faktoren beziehen zu können. Er ist überdies hervorragend geeignet, um konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten:

Comparative HRM can contribute to better HRM practice by providing and improving the information base HRM practitioners rely on when deciding on concrete HRM practices as well as strategic issues. (Brewster und Mayrhofer 2011: 67).

Komparative Vergleichsstudien sind zu zahlreichen Einzelaspekten des Personalmanagements durchgeführt worden (z. B. Baruch und Budhwar 2006; Pudelko und

⁹ Rippl und Seipel (2015: 21) merken dazu an:

Analytisch betrachtet können diese Einheiten (Länder, Gesellschaft, Kultur) deckungsgleich sein. Aber selbst für Deutschland ergeben sich nur Schnittmengen. Die Wohnbevölkerung ist nicht identisch mit den Staatsbürgern. [...] Und selbst bei Personen mit Staatsbürgerschaft wäre der Frage nachzugehen, inwieweit geteilte Werthaltungen vorliegen.

Harzing 2007), auch im Hinblick auf Ostasien (z. B. Pudelko 2000a, 2000b, 2000c; Rowley et al. 2004; Grimshaw et al. 2011; Froese 2013). Allerdings sind die bislang vorliegenden Arbeiten aufgrund unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen, Konzentration auf Einzelaspekte des Personalmanagements, Erhebungsmethoden und theoretischer Ansätze kaum sinnvoll miteinander vergleichbar. Briscoe et al. (2012: 125) kritisieren ferner:

Limited research published on international and comparative management and organization in general, and IHRM in particular, has also been criticized as lacking in analytical rigor, relying too heavily on description of organizational practices (as opposed to critically evaluating such practices), being expedient in research design and planning, and lacking the sustained effort needed to develop case material and other types of longitudinal studies.

Es fällt darüber hinaus auf, dass der Großteil der Studien aus westlicher Perspektive verfasst ist (Baruch 2006: 84), was zudem das „Problem der interkulturellen Übertragbarkeit“ mit sich bringt (Müller 2004: 3).¹⁰

Eine bedeutende Zahl wissenschaftlicher Studien im Forschungsfeld ist darüber hinaus entweder rein qualitativ oder rein quantitativ angelegt. Kaum eine Arbeit wird daher bislang dem oft verlangten Anspruch der Methodenkombination¹¹ gerecht, den z. B. Kiessling und Harvey (2005: 25) fordern:

However, researchers must not overlook or abandon quantitative analysis, but use it in concert with qualitative research to grasp the whole concept in explaining this new, dynamic, complex global market.

¹⁰ Die ersten Arbeiten in den 1970er- und 1980er-Jahren beziehen sich fast ausschließlich auf amerikanische, europäische oder japanische Unternehmen und beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit der Forschungsfrage: ‚What exactly are the best policies and practices when procuring, allocating and utilising international human resources?‘ (Pinnington und Harzing 2011: 1).

¹¹ Eine Einführung in die integrative Sozialforschung formulieren z. B. Seipel und Rieker (2003).

1.3 Terminologie

1.3.1 Führungsnachwuchs

„Führungskräfte“ allgemein können als Mitarbeiter mit Personalverantwortung bezeichnet werden, also „Mitarbeiter, die das formale Recht besitzen, anderen Personen Weisungen zu erteilen, denen diese Personen zu folgen verpflichtet sind“ (Ulrich und Fluri 1995: 37). Dieses Recht leitet sich ab aus § 5 Abs. 3 BetrVG:

Leitender Angestellter ist, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder Betrieb zur selbstständigen Einstellung oder Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt ist, oder Generalvollmacht oder Prokura besitzt und die Prokura auch im Verhältnis zum Arbeitgeber nicht unbedeutend ist, oder regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebes von Bedeutung sind und deren Erfüllung besondere Erfahrungen und Kenntnisse voraussetzt, wenn er dabei entweder die Entscheidungen im Wesentlichen frei von Weisungen trifft oder sie maßgeblich beeinflusst.

Differenziert wird gemeinhin nach den folgenden Hierarchiestufen: untere Führungsebene (*lower management*), mittlere (*middle management*) und oberste (*top management*). Darüber hinaus kann eine Unterscheidung nach dem Erfahrungsgrad bezüglich der Übernahme von Führungsverantwortung vorgenommen werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Fokus in Abgrenzung zu ‚Führungserfahrenen‘ ausschließlich auf ‚Führungsnachwuchs‘ gerichtet, welcher der unteren Führungsebene zuzuordnen ist. Dieser Begriff wird im Rahmen der Arbeit äquivalent mit ‚Führungsnachwuchskraft‘ oder auch ‚Führungskräftenachwuchs‘ verwendet.

Der Begriff ist insofern nur schwer einzugrenzen, als die Beurteilung des „Potenzial[s] oder eine[r] hohe[n] Leistungsfähigkeit vor allem in Bezug auf Managementaufgaben“ (Höllmüller 2002: 15) stets nach subjektiven Kriterien erfolgt, da sich die Nachwuchskräfte aus der Definition heraus noch nicht in einer Führungsposition bewiesen haben können und ihre Qualität sich im Vorfeld nur begrenzt einschätzen lässt. So werden sie „entweder direkt als Führungsnachwuchskräfte eingesetzt oder aber nach einer gewissen ‚Bewährungszeit‘ im Unternehmen als solche bezeichnet“ (Harms 2002: 7). Entscheidend ist neben dem Potenzial auch der Wille für die Übernahme einer verantwortungsvollen Position (Steinmetz 1997: 18).

In der Literatur existieren demzufolge unterschiedlich weit gefasste Definitionen: Es kann sich demnach sowohl um Personen „mit Projektverantwortung [handeln], die auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet werden“ (Müller 2004: 8), als auch um Personen „die dafür vorgesehen sind, im Zuge ihrer beruflichen Laufbahn Positionen mit hohen Führungs- und/oder Fachanforderungen (Führungsstellen und Expertenpositionen) zu übernehmen“ (Ahlers 1994: 55). Ahlers (1994: 55) bezeichnet Führungsnachwuchskräfte daher auch als Personen mit einer „Anwartschaft auf Positionen mit hohen Qualifikationsanforderungen“. Von Rosenstiel et al. (1989: 20-21) bezeichnen Führungsnachwuchskräfte „soziographisch als jüngere Personen mit Hochschulabschluss“.

Allerdings werden neben akademischen Nachwuchskräften (Abschluss an der Universität oder Fachhochschule mit oder ohne Zusatzqualifikation, z. B. MBA, Promotion) oftmals auch solche ohne Hochschulabschluss in die Definition eingeschlossen. Auch Fachnachwuchskräfte können sich im Laufe ihrer Karriere zu Führungsnachwuchs entwickeln. Höllmüller (2002: 16) beobachtet im Rahmen seiner Studie ‚Strategische Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte: Eine empirische Untersuchung zum Humanressourcenmanagement‘, dass „an der Einstellungspraxis von Unternehmen [...] eine Differenzierung zwischen Führungs- und Fachnachwuchskräften nicht praktiziert wird“. In vielen Branchen sei der „spätere Wechsel von Fachkräften in das Management“ sogar üblich, was „den vermeintlichen Fachnachwuchs dann später plötzlich zu Führungskräften werden lässt“.

Harms (2002: 7) spezifiziert, dass als Führungsnachwuchs Berufsanfänger zu bezeichnen seien, welche bislang nicht in einer Führungsposition tätig waren und „über keine bis maximal zwei Jahre Berufserfahrung nach ihrem Studienabschluss verfügen“.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll folgende, eigene Definition Anwendung finden:

Unter ‚Führungsnachwuchs‘ werden diejenigen Berufsanfänger verstanden, denen der Arbeitgeber das Potenzial zuschreibt, im Laufe ihrer Karriere Aufgaben mit Führungsverantwortung zu übernehmen.

Betrachtet werden ausschließlich Führungsnachwuchskräfte, welche bislang nicht in einer Führungsposition tätig gewesen sind, und die vom Arbeitgeber mit der Intention, sofort oder in Zukunft in China und/oder Japan eingesetzt zu werden, rekrutiert werden.

Der sogenannte Begriff *high potentials* oder ‚Talente‘ wird gemeinhin auf eine besonders qualifizierte Teilmenge der Führungsnachwuchskräfte angewendet („besondere Humanressourcen“; Höllmüller 2002: 14). Da auch Führungsnachwuchskräfte mit Ostasien-Affinität eine Teilmenge der Gesamtheit aller Führungsnachwuchskräfte bilden, wird in der Recherche an geeigneter Stelle auch die existierende Talente-Literatur einbezogen.

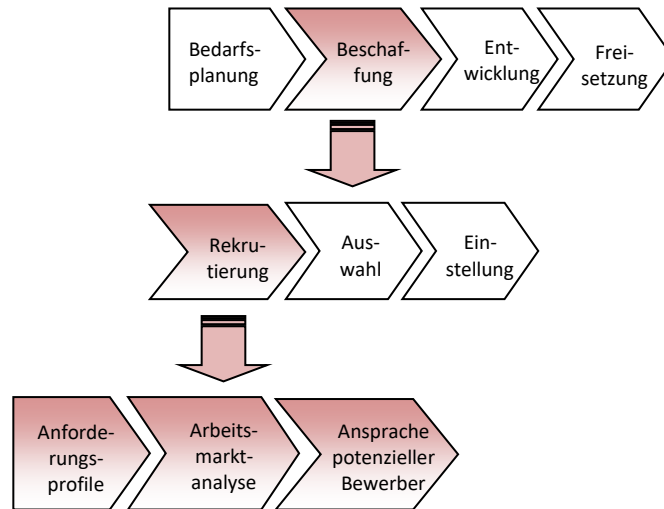
1.3.2 Rekrutierung

Generell setzt der Rekrutierungsprozess in einem Unternehmen genau dann ein, wenn durch Ausscheiden aus dem Unternehmen eine Stelle frei wird oder aufgrund eines Erweiterungsbedarfs neu geschaffen wird. Führungsnachwuchskräfte werden womöglich auch zusätzlich zu diesem bestehenden Bedarf eingesetzt, um einen Pool aufzubauen, aus dem dann bei Bedarf geschöpft werden kann (Kienbaum und von Landsberg 1987: Vorwort). Diese Entscheidung wird im Rahmen der Personalbedarfsplanung getroffen.

Während der Begriff ‚Rekrutierung‘ im deutschsprachigen Raum zumeist auch den Auswahlprozess beinhaltet (im Sinne von ‚Personalbereitstellung‘), ist im anglo-amerikanischen Sinn die engere Definition dominant, dass Rekrutierung für die reine „Personalwerbung“ steht (Ahlers 1994: 56) und alle Aktivitäten umfasst, „die zur Bewerbung von Kandidaten führen“ (Harms 2002: 3). Die Rekrutierung geht somit der Personalauswahl¹² und Einstellung voraus (siehe Abbildung 1-4).

¹² Unter ‚Personalauswahl‘ wird die Identifizierung desjenigen Bewerbers aus dem Kandidatenpool verstanden, dessen Eignungsprofil die höchste Übereinstimmung mit den Anforderungsmerkmalen der zu besetzenden Stelle aufweist. Es wird allgemein vermutet, dass der Erfolg des Auswahlprozesses durch den Umstand einer internationalen Besetzung nicht berührt wird (Pietsch 1993: 6). So herrscht weitestgehend, wie auch in der internationalen Studie ‚*Selection forecast: Recruiting and hiring talent*‘ (Bernthal und Erker 2005)

Abbildung 1-4: Einordnung der Rekrutierung in den Bezugsrahmen des Personalmanagements



Quelle: In Anlehnung an Holtbrügge 2004: 73; Stock-Homburg 2013: 146

In diesem Sinn soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit folgende Definition Anwendung finden:

Unter ‚Rekrutierung‘ wird die Anwerbung von Bewerbern verstanden.

Der Rekrutierungsprozess besteht idealtypisch aus verschiedenen Phasen:

- 1) Zunächst werden die im Rahmen der Personalbedarfsplanung zur Identifizierung strategisch relevanter Ressourcen erstellten Anforderungsprofile gesichtet, welche notwendig sind, um „die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen zu identifizieren, an denen sich die Personalgewinnung orientiert“ (Stock-Homburg 2013: 147).
- 2) Eine diesem Schritt folgende Arbeitsmarktanalyse ist sinnvoll, um die „in der Regel kostenintensiven und zeitaufwendigen Maßnahmen zur Personalgewinnung effizienter zu gestalten“ (Stock-Homburg 2013: 147). Beispielsweise sollte analysiert werden, „wie sich potenzielle Führungskräfte [...] hinsichtlich bestimmter Eigenschaften und Präferenzen unterscheiden“ (Stock-Hom-

beschrieben, „über die Wahl der Selektionsmethoden international Konsens“ (Dammer 2005: 19). Die ‚Personalauswahl‘ bildet somit einen von der ‚Rekrutierung‘ abzugrenzenden Untersuchungsgegenstand, der im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wird.

burg 2013: 149), um dann eine zielgruppenspezifische Auswahl der Rekrutierungsinstrumente vorzunehmen.

- 3) Der Einsatz von ‚Rekrutierungsinstrumenten‘ (auch: ‚Rekrutierungsmethoden‘ oder ‚Rekrutierungskanäle‘) entspricht dementsprechend den Aktivitäten des Unternehmens, die zur Bewerbung von Kandidaten führen.

Es kann dabei zwischen externen Rekrutierungsinstrumenten (Deckung des Bedarfs über den externen Arbeitsmarkt) und internen Rekrutierungsinstrumenten (d. h. Deckung des Bedarfs durch interne Personalentwicklung) unterschieden werden. Im Hinblick auf die Führungsnachwuchsrekrutierung sind als interne Instrumente Praktika/Traineestellen oder eigene Talentprogramme relevant.¹³ Bei der Gewinnung externer Kandidaten wird zwischen persönlichen Rekrutierungskanälen unterschieden („unmittelbare Ansprache potenzieller Bewerber durch das Unternehmen“, z. B. im Rahmen von *recruiting events*, Hochschulkooperationen oder Rekrutierungsmessen, oder „von ihm beauftragte Personaldienstleister“(Stock-Homburg 2013: 164)). Mediale Kanäle zeichnen sich durch eine indirekte Ansprache über Medien (z. B. Printmedien, Internet und soziale Medien) aus (Stock-Homburg 2013: 164).

Die Abstimmung dieser drei Phasen soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit als ‚Rekrutierungsstrategie‘ bezeichnet werden, für welche folgende, eigene Definition gelten soll:

Unter ‚Rekrutierungsstrategie‘ wird die zielgruppenspezifische Ansprache potenzieller Bewerber unter Berücksichtigung unternehmensbezogener Rahmenbedingungen und der Gegebenheiten des Einsatzlands verstanden.

Mit der Verfolgung der Rekrutierungsstrategie wird das Ziel möglichst hoher Effizienz verfolgt: „*Having the right talent, at the right place, at the right time, and at*

¹³ Andere Wege der internen Personalentwicklung sind aufgrund der Definition, dass Führungsnachwuchskräfte als Berufsanfänger bisher keine Führungserfahrung vorweisen können, für die vorliegende Arbeit nicht relevant.

the right price is an important global issue for every enterprise“ (Briscoe et al. 2012: 201).

Somit steht ‚Rekrutierungserfolg‘ für den

Erreichungsgrad der Bereitstellung von Kandidaten in ausreichender Quantität und Qualität zu einem bestimmten Zeitpunkt.

1.3.3 Deutsche Unternehmen

Als ‚deutsche Unternehmen‘ werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Unternehmen verstanden, die sowohl in Festlandchina¹⁴ als auch in Japan mit Tochtergesellschaften vertreten sind. Eine Tochtergesellschaft im Ausland („Auslandstochtergesellschaft“) definiert sich laut Gabler Verlag (2011) wie folgt als

Grundeinheit des internationalen Unternehmens im Ausland, die eine eigene Rechtspersönlichkeit verkörpert [...]. Die Errichtung einer Auslandstochtergesellschaft kann über Neugründung im Ausland oder durch Akquisition eines ausländischen Unternehmens [...] erfolgen. Die Auslandstochtergesellschaft muss mit Eigenkapital ausgestattet werden. [...] Auslandstochtergesellschaften können sowohl reine Vertriebsgesellschaften als auch produzierende Gesellschaften sein.

100%ige Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen in China sind dort überwiegend als Unternehmen im vollständig ausländischen Besitz (*wholly foreign owned enterprises*, WFOE) registriert. Diese Rechtsform wurde von China im Zuge des Beitritts zur Welthandelsorganisation (*World Trade Organisation*, WTO) im Jahr 2001 errichtet. Auch die Organisationsform Holding-Unternehmen in Auslandsbesitz ist für ausländische Unternehmen möglich.

Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen in Japan sind meist als *kabushiki kaisha* (K.K.) (Aktiengesellschaft) registriert. Weitere Rechtsformen sind die *Limited Liability Company* (LLC, *godo kaisha*), *Limited Liability Partnership* (LLP, *zugen sekinin jigyô kumiai*) oder auch Personengesellschaften, wie die Offene Handelsgesell-

¹⁴ Hongkong und Macao, die seit 1997 bzw. 1999 wieder Teil der Volksrepublik China sind, werden bewusst aus der Betrachtung ausgeschlossen, da die beiden Sonderverwaltungsregionen mit ihrem demokratischen und marktwirtschaftlichen System, einer eigenen Währung, Steuersystem und Sprache („ein Land, zwei Systeme“) komplett anders geartete Rahmenbedingungen aufweisen als Festlandchina.

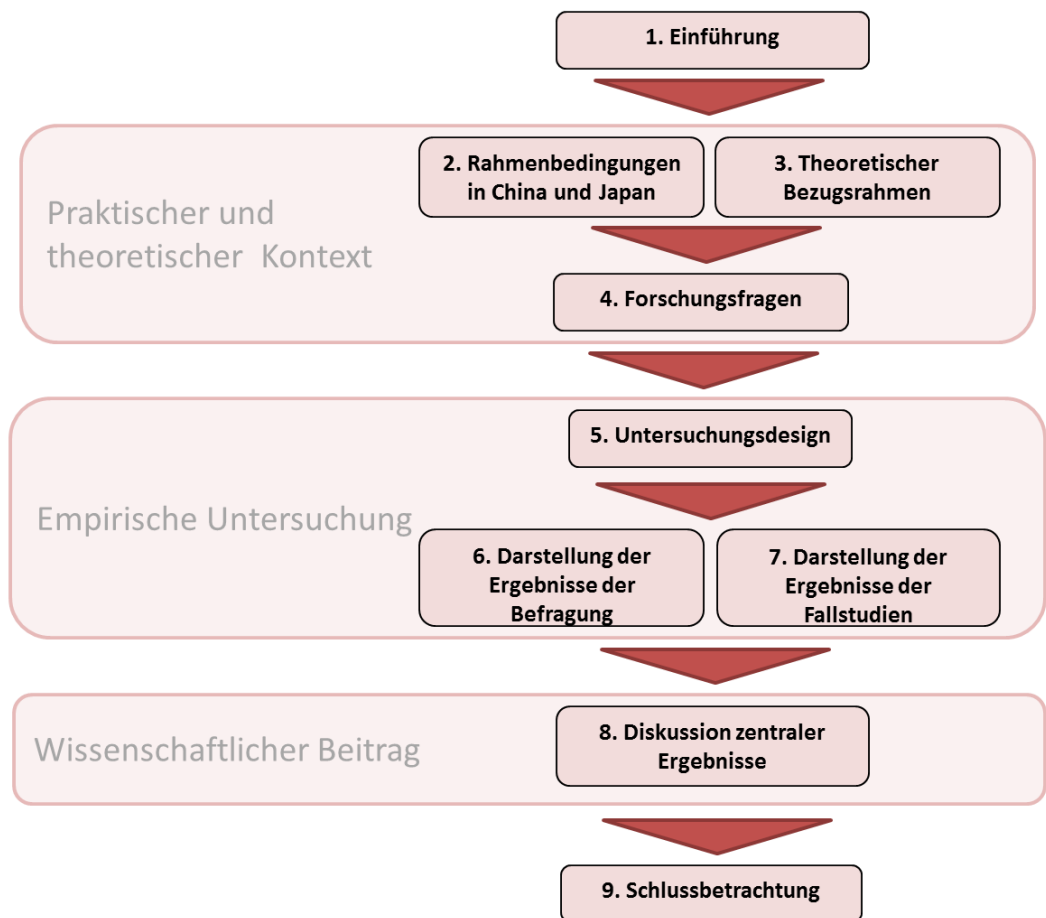
schaft (OHG, *gomei kaisha*) und die Kommanditgesellschaft (KG, *goshi kaisha*), welche allerdings in der Praxis eher selten vorkommen. Die der deutschen Rechtsform GmbH entsprechende *yugen kaisha* (YK) wurde 2006 im Rahmen der Reform des Gesellschaftsrechts abgeschafft (Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan 2010).

Aufgrund der durch die unterschiedliche Kapitalstruktur schwierigen Gegenüberstellung werden die Rekrutierungsstrategien von Joint Ventures nicht untersucht. Auch die Praktiken reiner Repräsentanzen (d. h. Vertretungsbüros, die keine Einnahmen erzielen dürfen) sowie nicht-gewinnorientierte Organisationen und staatliche Institutionen werden nicht erfasst.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil der Arbeit besteht aus drei Teilen: Der Erläuterung des praktischen und theoretischen Kontexts, der Darstellung der empirischen Untersuchung sowie der Diskussion des wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts (siehe Abbildung 1-5).

Abbildung 1-5: Aufbau der Arbeit



Quelle: Verfasser

Um einen Erkenntnisfortschritt im Hinblick auf die Wahl geeigneter Strategien zur Führungsnachwuchs-Rekrutierung zu erzielen, wurde für diese Arbeit ein komparativer Forschungsansatz gewählt. Zunächst werden daher nach dem einleitenden Kapitel (Kapitel 1; Einführung) die für den Forschungsgegenstand relevanten Rahmenbedingungen in den beiden Untersuchungsländern skizziert (Kapitel 2; Rahmenbedingungen in China und Japan).

In dem darauffolgenden Kapitel wird ein theoretischer Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung entwickelt. Als Grundlage für die Formulierung der Forschungsfragen werden der Ressourcen- und der Situationsansatz vorgestellt (Kapitel 3; Theoretischer Bezugsrahmen).

Vor diesem Hintergrund werden im nächsten Kapitel die Untersuchungsdimensionen abstrahiert und Forschungsfragen entwickelt, welche im Untersuchungsdesign eine zentrale Rolle einnehmen und während des gesamten Auswertungsprozesses untersuchungsleitend sein werden (Kapitel 4; Forschungsfragen).

Im nächsten Kapitel wird das Untersuchungsdesign vorgestellt (Kapitel 5; Untersuchungsdesign). Aufgrund der Forschungslücke in Hinblick auf erfolgreiche Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan wird ein theoriegeleitetes exploratives Vorgehen gewählt. Das in diesem Kapitel ausführlich vorgestellte Konzept zeichnet sich außerdem durch die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden aus:

- Im ersten Schritt werden im Rahmen einer onlinegestützten Befragung Daten zu den Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der Unternehmen aggregiert, die mithilfe einer Clusteranalyse kategorisiert werden.
- Die Strategien der identifizierten Unternehmenstypen werden im Anschluss im zweiten Schritt im Rahmen von problemzentrierten Interviews näher beleuchtet. Die Auswertung der repräsentativen Fallstudien erfolgt mithilfe einer typologisierenden Inhaltsanalyse.

Es werden sodann die Operationalisierung der Untersuchungsdimensionen und der Prozess der Datenerhebung beschrieben.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Untersuchung detailliert erläutert und die identifizierten Handlungstypen vorgestellt (Kapitel 6; Darstellung der Ergebnisse der Befragung; Kapitel 7; Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien).

Die durch das explorative Vorgehen generierten Hypothesen und Thesen werden sodann zusammengefasst. Die Forschungsfragen werden unter Bezugnahme auf

den theoretischen Rahmen beantwortet (Kapitel 8; Diskussion zentraler Ergebnisse).

Auf eine Zusammenfassung der wichtigsten Implikationen für Unternehmen und des Beitrags zur Theoriebildung folgt ein Ausblick auf weitere Forschung, bevor die Arbeit mit einem kompakten Fazit abgerundet wird (Kapitel 9; Schlussbetrachtung).

2 Rahmenbedingungen in China und Japan

Aufgrund des komparativen Forschungsansatzes werden in den nun folgenden Unterkapiteln die Arbeitsmarktbedingungen sowie die Präsenz deutscher Unternehmen in beiden Einsatzländern beleuchtet, um Einblicke in die unterschiedliche Arbeitsmarkt- und Wettbewerbssituation in China (Kapitel 2.1; China) und Japan zu erlangen (Kapitel 2.2; Japan).

2.1 China

2.1.1 Arbeitsmarktsituation

Der chinesische Arbeitsmarkt durchlief in den letzten Jahrzehnten zahlreiche tiefgreifende Veränderungen: Bis zur Öffnungspolitik unter Deng Xiaoping ab 1978 existierte im kommunistischen System ausschließlich das „sozialistische Normalarbeitsverhältnis“ (Hebel und Schucher 2007: 285). Rexer (1999: 148) weist darauf hin, dass bis dahin eher von einem ‚Arbeitssystem‘ als einem ‚Arbeitsmarkt‘ gesprochen werden kann. Sämtliche Arbeitsplätze wurden zentral vom Staat geplant sowie zugewiesen und zur Kontrolle der Bevölkerung eingesetzt:

Die Arbeitskräfte wurden durch lebenslange Beschäftigungssicherheit und soziale Vollversorgung in ein Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Arbeitseinheiten gebracht. Politische Kriterien bestimmten den Zugang zu Arbeitsplätzen. (Hebel und Schucher 2007: 300)

Auf diese Weise steuerte die Kommunistische Partei Chinas (KPCh) auch die Migration vom Land in die Städte. 1984 wurde das System der Arbeitsplatzvergabe aufgehoben und Einstellungen sowie Entlassungen ohne Einbeziehung der Arbeitsbüros, die bis dahin für die Zuweisung von Arbeitsplätzen zuständig gewesen waren, wurden gestattet (Rexer 1999: 150). 1986 wurde mit der Einführung von Arbeitsverträgen die rechtliche Grundlage mit Rechten und Pflichten für Arbeitsbeziehungen zwischen privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen und ihren Arbeitnehmern

geschaffen.¹⁵ Dies führte zu „mehr Autonomie für die Unternehmen in Personalfragen und mehr Freiheit für die Arbeitskräfte bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes“ (Hebel und Schucher 2007: 292). Seit 1995 verfügt China über ein Arbeitsgesetz.

Mit der Einführung der sozialistischen Marktwirtschaft 1997 erfolgte die Umstrukturierung und Privatisierung von Staatsbetrieben und der Aufbau eines Systems sozialer Sicherung. Einstellungen und Entlassungen werden inzwischen von den Betrieben selbst vorgenommen, Mitarbeiter nach individuellen Fähigkeiten rekrutiert und die Besetzung von Arbeitsplätzen funktioniert weitestgehend nach dem marktwirtschaftlichen Prinzip.¹⁶

Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen (*WFOE*) werden vor dem Gesetz als grundsätzlich gleichberechtigte Marktteilnehmer betrachtet. Während Repräsentanzen deutscher Unternehmen zur Einstellung chinesischer Arbeitnehmer einen Rahmenvertrag mit einer der offiziellen chinesischen Personaldienstleistungsgesellschaften abschließen und sich formalrechtlich die chinesischen Mitarbeiter von diesen Organisationen¹⁷ ausleihen müssen (Beck 2006: 6; ChinaContact 2009: 30), können 100%ige Tochtergesellschaften eigenständig Mitarbeiter rekrutieren und anstellen. Die Unternehmen müssen sich allerdings auf die eingeschränkte Niederlassungsfreiheit der chinesischen Mitarbeiter einstellen, die, „um ihren Wohnort zu wechseln, eine Zuzugsgenehmigung, genannt ‚Hukou‘“ benötigen. „Mit diesem poli-

¹⁵ In der chinesischen Planwirtschaft hatten sich „Arbeiter und Bauern in einer vertragslosen administrativen Beziehung zum Staat befunden, vermittelt durch die produzierenden Arbeitseinheiten bzw. die ländlichen Kollektive“ (Hebel und Schucher 2007: 291). Den Unternehmen wurden ihre Mitarbeiter durch sogenannte ‚Personal- und Arbeitsbüros‘ (Rexer 1999: 125) zugewiesen. Bis 1978 musste auch bei internen Personalentscheidungen das Einverständnis der Personalbüros eingeholt werden (Rexer 1999: 126).

¹⁶ Mit dem Wettbewerb um Arbeit geht auch die Existenz von Arbeitslosigkeit einher, welche es in der Planwirtschaft nicht gegeben hat. Nichtsdestotrotz ist auch heute die offizielle Arbeitslosenquote in China mit knapp über 4 % (2013) niedrig (International Monetary Fund, 2013). Allerdings erfasst diese offizielle Quote weder die Wanderarbeiter noch Personen über fünfzig Jahre, sondern nur die großstädtischen Arbeitnehmer. Die Quote hat daher „mehr symbolischen beziehungsweise ideologischen Charakter“ (Reisach et al. 2007: 33). Die tatsächliche Arbeitslosigkeit wird von Praktikern wie auch Wissenschaftlern als sehr viel höher eingeschätzt.

¹⁷ Für eine Übersicht u.a. solcher Organisationen siehe Anhang 8 (Übersicht china- und japanbezogener Rekrutierungsinstrumente (Auswahl)).

tischen Regulativ können die chinesischen Behörden die Zuwanderung beschränken, um den lokalen Arbeitsmarkt abzuschotten“ (Waldkirch 2009: 58).¹⁸

Durch das schnelle Wirtschaftswachstum seit der Öffnung wurden zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen, gleichzeitig stieg der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte signifikant an. Die Knappheit von qualifizierten Arbeitskräften verursachte überdies einen kontinuierlichen Anstieg der Lohnkosten in den letzten Jahren um jährlich knapp 10 %.¹⁹ Unternehmen sind grundsätzlich berechtigt, die Gehälter frei nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten festzulegen, es sind aber örtlich festgesetzte Mindestlöhne existent (Wu 2011). Üblich sind ein Basisgehalt und zusätzlich eine leistungsabhängige Komponente (GTAI 2009: 8). Um dem „berücksichtigten Jobhopping“ (GTAI 2015: 1) entgegenzuwirken, sehen sich viele Unternehmen „angesichts der hohen Personalfuktuation [...] gezwungen, ihr [...] Personal durch entsprechende finanzielle Anreize, ausgeklügelte ‚non-cash‘-Bonuspakete und -pläne bei längerer Firmenangehörigkeit (‚retention plans‘) zu halten“ (GTAI 2009: 8). Diese inkludieren z. B. Dienstwagen, Versicherungen, Housing-Zuschüsse oder Auslandsdienstreisen.

Deutsche Unternehmen in China konkurrieren nicht nur mit chinesischen Betrieben, welche mit wachsendem Wohlstand für die chinesischen Nachwuchskräfte als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen, sondern speziell mit den zahlreichen ausländischen Unternehmen, die sich in China niedergelassen haben. Besonders in den schnell wachsenden Metropolen, in denen die meisten ausländischen Unternehmen ihren Sitz haben, besteht Knappheit an Fachkräften, *„especially of managers who can work in international settings, impacts all industries and operations“* (Lynton und Bressot 2005: 230), vor allem an „High Potentials, das heißt an Managern mit Fachkompetenz, Englischkenntnissen und Berufserfahrung in der gewünschten

¹⁸ Das 2013 in Kraft getretene ‚Gesetz der Volksrepublik China über die Regelung der Ein- und Ausreise‘ mit der ‚Verwaltungsvorschrift der Volksrepublik China über die Regelung der Ein- und Ausreise von Ausländern‘ regelt den Personenverkehr zwischen China und dem Ausland. Die Erteilung von Praktikumsvisa für Praktikanten aus Deutschland (‚Geschäftsvisum der Kategorie F‘) ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

¹⁹ Seit 2000 stiegen die Lohnkosten in China jährlich im Durchschnitt um mindestens etwa 8 % (real) (GTAI 2009: 1; GTAI 2015: 1). In den letzten Jahren wurden außerdem die regional unterschiedlichen Mindestlöhne von der Regierung jährlich nach oben angepasst: „2013 in 26 Provinzen um im Durchschnitt 18 %, 2014 in 19 Provinzen um 14,1 %“ (GTAI 2015: 1).

Branche“ (Waldkirch 2009: 21). Waldkirch (2009: 55) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Nachfragesog“, Beck (2006: 6) gar von einem „Kampf“ um die „besten chinesischen Absolventen“.²⁰

Dabei steht in China zahlenmäßig ein ungleich größerer Pool an potenziellen Nachwuchskräften als in Japan oder Deutschland zur Verfügung. Mit gut 1,35 Milliarden Einwohnern ist die Volksrepublik das bevölkerungsreichste Land der Welt, und fast drei Viertel der Bevölkerung befinden sich im erwerbsfähigen Alter (Central Intelligence Agency 2013).

Tatsächlich liegt allerdings die ‚employability‘, d. h. die Beschäftigungsfähigkeit, auf niedrigem Niveau (McKinsey Global Institute 2012). So ist insbesondere das Bildungsniveau der ländlichen Bevölkerung, zu welcher etwa 70 % der Gesamtbevölkerung zählen, durchschnittlich sehr niedrig. Dabei hat sich mit der Öffnung des Lands auch das Bildungswesen in China rasch entwickelt. Das Land zählt jährlich²¹ fast 7,5 Millionen Hochschulabsolventen (GTAI 2015: 3). Vor allem die 25 chinesischen Top-Universitäten bieten heute Ausbildungsprogramme mit internationalen Standards an, doch an vielen anderen Hochschulen ist bei einem Anwachsen der Studierendenzahlen ab Ende der 1990er-Jahre die Zahl der Lehrkräfte nicht gleichermaßen stark angestiegen, sodass Reisach et al. (2007: 56) die Hochschulausbildung als „Massenabfertigung“ bezeichnen. Hinzu kommt, dass die chinesische Ausbildung als theorielastig gilt, weshalb Absolventen oft nicht direkt in ihrem Arbeitsgebiet eingesetzt werden können, sondern eine längere Einlernzeit benötigen. Insbesondere besteht ein Mangel an qualifizierten Wissenschaftlern und Ingenieuren (Staiger 2007: 540). Laut GTAI (2009: 1) sind

potenzielle Arbeitgeber [...] mit der Qualität der chinesischen Hochschulabsolventen nicht zufrieden. [...] Bemängelt wird insbesondere, dass die Hochschüler eine geringe Business-Orientierung hätten. Ihr Wissen sei überwiegend veraltet und sie seien zum Selbststudium nur bedingt in der Lage.

²⁰ Diese Einschätzung wird auch von Experten aus der Praxis geteilt, z. B. kommentiert ein Personalberater (2010, E-Mail): „Wir als Headhunter sehen natürlich, was auf dem Markt passiert. Der sogenannte Talent-War tobt noch immer. Viele Absolventen, wenig hochqualifizierte Talente und viele Stellen, die schwer zu besetzen sind.“

²¹ Stand 2014 und 2015 (erwartet).

Aus diesem Grund gehen deutsche Unternehmen mehr und mehr Kooperationen mit chinesischen Hochschulen ein, um eine praxisorientierte Ausbildung zu fördern (z. B. existiert ein Chinesisch-Deutsches-Hochschulkolleg (CDHK) an der Tongji-Universität in Shanghai).²² Darüber hinaus bieten ausländische Unternehmen oftmals interne Weiterbildungsprogramme, wie z. B. ‚Mini-MBA‘, an:

[...] multinational corporations in China increasingly focus on customized management development programs to develop staff without providing a widely appreciated degree. These programs range from essentially internal mini-MBA courses to functional programs tailored specifically to the needs and processes of the corporation. (Lynton und Bressot 2005: 243)

Englisch wird als erste Fremdsprache gelehrt und ist neben Chinesisch und Mathematik Pflichtfach der einheitlichen universitären Aufnahmeprüfungen.²³

Viele Chinesen absolvieren sogar einen Teil ihrer Ausbildung im Ausland, da das Auslandsstudium nach Staiger (2007: 535) seit den Reformen „als unverzichtbarer Teil der tertiären Aus- und Weiterbildung“ gilt. Die Regierung sei sich bewusst, „dass aufgrund des meist niedrigen wissenschaftlichen Niveaus chinesischer Hochschulen und Forschungseinrichtungen die mit Nachdruck betriebene Modernisierung von Wissenschaft und Technik anders nicht zu erreichen“ sei.²⁴

²² Für eine Übersicht siehe auch Anhang 8 (Übersicht china- und japanbezogener Rekrutierungsinstrumente (Auswahl)).

²³ Etwa 36 000 chinesische Studenten belegen das Fach Deutsch als Fremdsprache. An 72 Hochschulen kann ein Bachelor-Degree im Fach Deutsch erworben werden (Stand 2012; Auswärtiges Amt 2013a).

²⁴ Über 27 000 Chinesen studierten im Wintersemester 2012/2013 an deutschen Hochschulen (Statistisches Bundesamt 2013, Internet), eingeschrieben meist in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen, und bilden damit die größte Gruppe der ausländischen Studierenden in Deutschland (knapp 10 %). Demgegenüber sind 2013 etwa 4 000 Deutsche an chinesischen Hochschulen eingeschrieben, wovon 75 % zu den Kurzzeit- und Sprachstudenten zählen (Auswärtiges Amt 2013a) – die wenigsten Deutschen können aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse am Fachunterricht teilnehmen.

Chinabezogene Studiengänge in Deutschland (siehe Anhang 9 – Übersicht china- und japanbezogener Studiengänge im deutschsprachigen Raum) werden von deutschen Studierenden gut angenommen. Seit Ende der 1980er-Jahre gibt es verschiedene Hochschulen und Fachhochschulen, die neben dem konventionellen Magisterstudienfach ‚Sinologie‘ auch Chinastudiengänge mit Wirtschaftsbezug anbieten. Seit der Umsetzung des 1999 in Bologna angestoßenen, europäischen Hochschulreformprozess hat sich dieser Trend noch verstärkt. Heute sind in dem Fach laut Statistischem Bundesamt (2013) 2 800 deutsche und ausländische Studierende immatrikuliert (Stand Wintersemester 2007/2008).

2.1.2 Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort

Mit Gründung der vier Sonderwirtschaftszonen in Südchina, die Auslandsinvestoren durch Steuer- und Investitionsanreize anziehen sollen, öffnete sich der chinesische Arbeitsmarkt ab 1979 für Auslandsunternehmen. Mit dem WTO-Beitritt 2001 steigerte sich für ausländische Unternehmen die Attraktivität des chinesischen Markts. Angesichts niedriger Faktorkosten und des Rohstoffreichtums gilt China für viele deutsche Unternehmen vor allem als attraktiver Produktionsstandort. Das bevölkerungsreichste Land der Welt bietet ein sehr hohes Humanpotenzial und verhältnismäßig niedrige Personalkosten. Die wirtschaftliche Entwicklung des Landes verläuft mit einer hohen Wachstumsrate ungeachtet eines kontinuierlichen Rückgangs in den letzten Jahren noch immer rasant (2014: 7,3 % im Vorjahresvergleich; The World Bank 2016b), und Spar- und Investitionsquoten wiesen in den vergangenen Jahren eine beträchtliche Dynamik auf, sodass das Land gleichzeitig einen zunehmend kaufkräftigen Absatzmarkt bietet.

Laut Auswärtigem Amt (2016a) betragen die kumulierten Investitionen deutscher Unternehmen in China 2014 über 40 Milliarden Euro, und derzeit sind über 5 000 deutsche Unternehmen in China aktiv.²⁵ Eine Gesamtliste aller ausländischen Investitionen, welche nicht öffentlich zugänglich ist, führt das chinesische Handelsministerium MOFCOM (ehemals MOFTEC). Da die Meldung an eine deutsche Institution oder Mitgliedschaft bei einer Kammer nicht verpflichtend ist, kann die von der Deutschen Auslandshandelskammer geführte Liste ‚German Companies in China‘, zum Untersuchungszeitpunkt die 3 716 deutsche Unternehmen²⁶ zählt (Repräsentanzen und Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen), nicht als umfassend betrachtet werden. Allerdings vermittelt sie einen guten Anhaltspunkt über die Zusammensetzung der deutschen Unternehmen nach Standorten und Tätigkeits-

²⁵ Stand 2/2016.

²⁶ Stand 24.03.2011.

feldern.²⁷ Demnach haben sich ca. 1 300 deutsche Unternehmen im Großraum Shanghai angesiedelt (siehe Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Zentren deutscher Niederlassungen in China



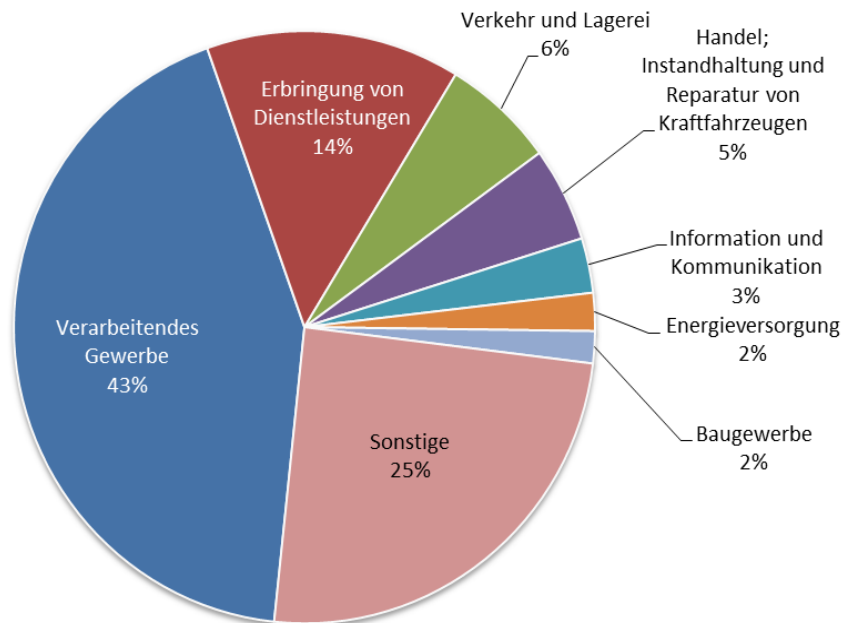
Quelle: Verfasser

Knapp 500 deutsche Unternehmen ließen sich in den in der Nähe gelegenen Provinz Jiangsu (mit den Städten Nanjing und Suzhou), knapp 200 deutsche Unternehmen in der Provinz Zhejiang (mit der Stadt Hangzhou) nieder. Weitere Zentren sind Beijing (ca. 600 deutsche Unternehmen) und die Region um das Perlflossdelta: Guangdong (mit den Städten Guangzhou und Shenzhen) mit etwa 400 Unternehmen. Weitere über 700 deutsche Unternehmen verteilen sich über das ganze Land.²⁸ In vielen Fällen haben deutsche Unternehmen ihre Produktionen nach China verlegt (siehe Abbildung 2-2).

²⁷ Die Klassifizierung erfolgt nach der aktuellen „Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Rev. 2 (Eurostat 2008).

²⁸ Dies entspricht im wesentlichen den Verteilungen, die einer Sonderausgabe der ‚BusinessForum China‘ unter dem Titel ‚German Business Expansion in China: 2008 - 2010. Results of a Survey Conducted among German Operations in China Focussing on Market Potential, Barriers to Doing Business and Future Business Outlook‘ veröffentlicht wurden (2007). Im Rahmen der Studie wurden 273 Unternehmen analysiert.

Abbildung 2-2: Verteilung deutscher Niederlassungen in China nach Branchen



Quelle: DEInternational/German Industry & Commerce (GIC) und Real SoftService 2007, eigene Darstellung

2.2 Japan

2.2.1 Arbeitsmarktsituation

Das klassische japanische Beschäftigungsmodell der Hochwachstumsphase der 1960er- und 1970er-Jahre stützte sich auf drei Säulen: lebenslange Beschäftigung, Aufstieg und Entlohnung nach dem Senioritätsprinzip und die betriebsinternen Gewerkschaften.

Das Platzen der Seifenblasenwirtschaft 1990 führte zu einem Wandel der Beschäftigungsstrukturen in japanischen Unternehmen hin zu flexibleren Beschäftigungsformen.²⁹ Feste Verträge werden heute immer seltener abgeschlossen, und „auch eine gute Ausbildung [bedeutet] nicht mehr unbedingt eine dauerhafte Einstellung in

²⁹ GTAI (2014: 1) analysiert:

Weniger als zwei Drittel der Festangestellten profitieren noch von traditionellen Vergünstigungen: dem Senioritätsprinzip und den lebenslangen Beschäftigungsgarantien. Beim wachsenden Restanteil handelt es sich um freie Arbeitskräfte, bisweilen auch ‚Einwegangestellte‘ genannt, da sie kaum Arbeitsplatzschutz genießen. Zur Jahresmitte 2014 belief sich ihr Anteil nach Angaben des Ministry of Internal Affairs and Communications (MIC) auf 36,5 %.

einem Ministerium oder bei einem renommierten Großunternehmen“ (GTAI 2010: 1). Überdies führte der verschärfte Wettbewerb in den 1990er-Jahren zur Auflösung von unausgesprochenen Prinzipien (*gentlemen's agreement*) zwischen Großunternehmen, sich gegenseitig keine Mitarbeiter abzuwerben (Chiavacci 2002: 122). So bemerkt Gudorf (2006: 6), dass das,

was im traditionellen System des Senioritätsprinzips und der lebenslangen Beschäftigungsgarantie weder üblich noch nötig war, nämlich dass Angestellte sich nach Jobmöglichkeiten bei der Konkurrenz oder in anderen Branchen umsehen, [...] besonders unter jungen Leuten immer mehr zur Regel wird.

Seitdem die japanischen Unternehmen Berufseinsteigern die traditionellen Privilegien nicht mehr verlässlich versichern können, haben ausländische Unternehmen in Japan als Arbeitgeber an Bedeutung und Ansehen gewonnen. Chiavacci (2002) konstatiert in diesem Zusammenhang einen bemerkenswerten Aufschwung ausländischer Unternehmen („*Gaishikei-Boom*“). Auch Demes (2003: 266) stellt fest:

Für ausländische Unternehmungen, die früher stark darunter litten, nicht zu den bevorzugten Arbeitgebern zu zählen und damit keinen Zugriff auf die besten Absolventen des Bildungssystems zu haben [, hatte sich] die Situation grundlegend geändert.

Ebenso weist Gudorf (2006: 3) darauf hin, dass der „langsame Mentalitätsumschwung“ neue Chancen für ausländische Arbeitgeber eröffne, da er es „*auch nicht-japanischen Firmen*“ ermögliche, „*an qualifizierte Mitarbeiter zu kommen*“.

Nichtsdestotrotz stellt die Personalbeschaffung für ausländische Unternehmen in Japan oftmals eine der größten Barrieren beim Markteintritt dar (Chiavacci 2002: 20). Japanische Berufsanfänger sind zwar aufgrund des generell sehr hohen Bildungsniveaus meist sehr gut ausgebildet³⁰ – weniger als die berufsbezogene Quali-

³⁰ Mehr als 90 % einer Kohorte besuchen die Oberschule, mehr als ein Drittel eine Hochschule. Der Zugang zur jeweils nächsthöheren Bildungsinstitution wird durch Eingangsprüfungen geregelt, in deren Schwierigkeitsgrad sich das Niveau der ausbildenden Institution widerspiegelt. Dieses informelle ‚*ranking*‘ der Bildungsinstitutionen hat wiederum Einfluss auf die Chancen des Berufseinstiegs, da sich zwischen den Hochschulen und Arbeitgebern – insbesondere in den technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen – enge Kooperationen entwickelt haben (Demes 2003: 261). Staatliche Universitäten, wie die Universitäten Tokyo, Kyoto oder Hitotsubashi, aber auch private Hochschulen (Keiō und Waseda) haben eine traditionell hohe Reputation (GTAI 2010: 2). So werden durch das Ansehen und den Rang der besuchten Bildungsinstitution

zierung sowie der Erwerb praktischer Erfahrungen und Weiterbildung, z. B. im Rahmen von Praktika oder Auslandsaufenthalten, ist in Japan allerdings die breit angelegte Aneignung von Allgemein- und Faktenwissen von Relevanz. Auch wenn Fachspezifik laut Demes (2003: 255) eine immer bedeutendere Rolle in der Ausbildung einnimmt und tendenziell „die Qualität der Ausbildung und das gewählte Studienfach für den späteren Beruf wichtiger“ wird (GTAI 2010: 2), ist „die Universitätsausbildung [...] eher allgemein ausgerichtet und das gewählte Studienfach für die spätere Anstellung nicht unbedingt ausschlaggebend“ (GTAI 2010: 2). Das Wissen der jungen Absolventen um betriebliche Abläufe ist bei Berufseinstieg daher „zumeist begrenzt“ (Pudelko 2000b: 207).

Die nötigen, berufsbezogenen Fachkenntnisse werden traditionell erst innerhalb des Unternehmens gelehrt: „Defizite im Berufsbezug der Universitätsausbildung gleichen die Unternehmen durch ‚Training on the job‘ aus“ (GTAI 2010: 2). Ausländische, insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), die schon allein aufgrund ihrer Größe und Struktur oftmals keine Ausbildung ‚on the job‘ anbieten, spielten von daher als Arbeitgeber für Berufsanfänger bislang eine eher marginale Rolle – gleichzeitig sind die wenig praktisch ausgebildeten japanischen Berufsanfänger kaum genügend für einen Berufsstart in einem ausländischen KMU qualifiziert.

Eine weitere Herausforderung offenbart sich im Umgang mit den wenig verbreiteten Englischkenntnissen bei japanischen Berufsanfängern. Da Englisch in der Schule zwar als Pflichtfach gelehrt wird, ein Schwerpunkt allerdings eher auf Lesen und Verstehen von Texten und weniger auf die Vermittlung der gesprochenen Sprache gelegt wird, fällt vielen Japanern das freie Sprechen von Fremdsprachen schwer. Deutsch kann in vielen japanischen Schulen als Wahlfach belegt werden. Allerdings

generell der spätere Karriereweg und Aufstiegschancen und damit auch der gesellschaftliche Status vorbestimmt.

nimmt die Anzahl von Schulen, die Deutsch als zweite Fremdsprache anbieten, stetig ab.³¹

Ausländische Unternehmen in Japan werden, unabhängig davon, wo sie registriert sind, vor dem japanischen Gesetz genauso behandelt wie japanische Unternehmen.³² Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Einstellung und Beschäftigung von Führungsnachwuchskräften sind für deutsche Unternehmen dementsprechend unproblematisch, aber insbesondere die Anstellung nicht-japanischer Mitarbeiter ist mit bürokratischem Aufwand verbunden. Das japanische Arbeitsstandardgesetz von 1947 mit grundlegenden Änderungen von 1999 sowie das 2008 in Kraft getretene Arbeitsvertragsgesetz regeln das Arbeitsrecht und legen Mindeststandards für die Einstellung und Beschäftigung von Arbeitnehmern fest (GTAI 2010: 11).³³ Unter Berücksichtigung der geltenden Gesetze können „Arbeitsverträge prinzipiell frei gestaltet werden“ (GTAI 2014: 12). Gehälter können von den Unternehmen frei festgelegt werden. Neben einem Grundgehalt erhalten Arbeitnehmer in Japan typischerweise Bonuszahlungen (üblicherweise zweimal jährlich etwa zwei bis vier zusätzliche Monatsgehälter) sowie bei den großen Unternehmen auch Zusatzleistungen, wie „betriebliche Altersversorgung, Zuschüsse für Mieten und Firmenwohnungen sowie Fahrtkosten“ (GTAI 2014: 9).

Laut GTAI (2010: 9) werden mehr und mehr auch leistungsabhängige Komponenten in die Entlohnung einbezogen, dennoch sei „eine Bezahlung nach dem Leistungsprinzip bei ausländischen Arbeitgebern stärker verbreitet als bei rein japanischen Firmen.“ Darüber hinaus bestehen regional deutliche Einkommensunterschiede. In Tokyo rangierten die vertraglich festgelegten Gehälter 2013 um 21,3 % über dem Landesdurchschnitt (GTAI 2014: 5). Der Kündigungsschutz für Arbeitnehmer ist

³¹ Laut dem Statistischen Bundesamt (2013) studieren im Wintersemester 2012/2013 nur 2 213 Japaner in Deutschland und machen damit nur knapp ein Prozent der ausländischen Studierenden in Deutschland aus. Die Zahl deutscher Studierender in Japan beträgt etwa 550 (Stand 2010; Auswärtiges Amt 2013b).

³² Visa werden von den japanischen diplomatischen Vertretungen sowohl für bezahlte als auch für unbezahlte Praktika erteilt (Botschaft von Japan in Deutschland 2016).

³³ Darüber hinaus gelten verschiedene Gesetze zum Schutz der Arbeitnehmer (Gesetz über Arbeitsnormen, Gesetz zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mindestlohngesetz).

weitreichend. Allerdings gilt die „Unternehmenstreue“ japanischer Mitarbeiter als „sehr hoch, die Fluktuationsrate [ist] entsprechend niedrig“ (GTAI 2014: 4).

2.2.2 Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort

Japan ist aufgrund einer äußerst hohen Kaufkraft und eines in der Bevölkerung sehr stark ausgeprägten Qualitätsbewusstseins vor allem ein interessanter Absatzmarkt für qualitativ hochwertige Produkte. Gut ausgebildete Arbeitskräfte, die sehr gute Infrastruktur und hohe Rechtssicherheit machen Japan darüber hinaus zu einem innovativen Partner mit Technologie- und Marktführerschaft in zahlreichen Branchen. Es bestehen daher zahlreiche deutsch-japanische Kooperationen, v. a. im Bereich zukunftsweisender Industrien (Umwelttechnologie, Nanotechnologie etc.). Nicht zuletzt wird Japan oft auch als Referenzmarkt für andere asiatische Länder betrachtet.

Das Volumen ausländischer Direktinvestitionen in Japan ist ungeachtet eines Anstiegs in den letzten Jahren³⁴ traditionell sehr niedrig und macht nur 3,45 % des Bruttoinlandsprodukts aus (Auswärtiges Amt 2016b).³⁵

Insgesamt sind etwas mehr als 3 000 ausländische Unternehmen in Japan registriert (Teikoku Databank 2014).³⁶ Das erste deutsche Unternehmen in Japan, das Hamburger Handelshaus Illies&Co, ließ sich vor über 150 Jahren (1859) dort nieder. Zum Untersuchungszeitpunkt zählte Japan knapp 300 Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen (Ministry of Economy, Trade and Industry 2008).³⁷ Durch das Wirtschaftsministerium wird auch die Verteilung nach Standorten für die Gesamtzahl der ausländischen Unternehmen in Japan erfasst. Demnach haben über 80 % dieser Unternehmen den Standort Tokyo für ihre Niederlassungen gewählt (Ministry of

³⁴ Laut Auswärtigem Amt (2016b) wuchs der Bestand der ausländischen Direktinvestitionen in Japan zwischen 1998 und 2012 von 26 auf 206 Milliarden US Dollar an.

³⁵ Stand Ende 2012.

³⁶ Stand 2013.

³⁷ Stand 2008.

Economy, Trade and Industry 2008).³⁸ Auch das Zentrum deutscher Niederlassungen in Japan ist der Großraum Tokyo (siehe Abbildung 2-3).

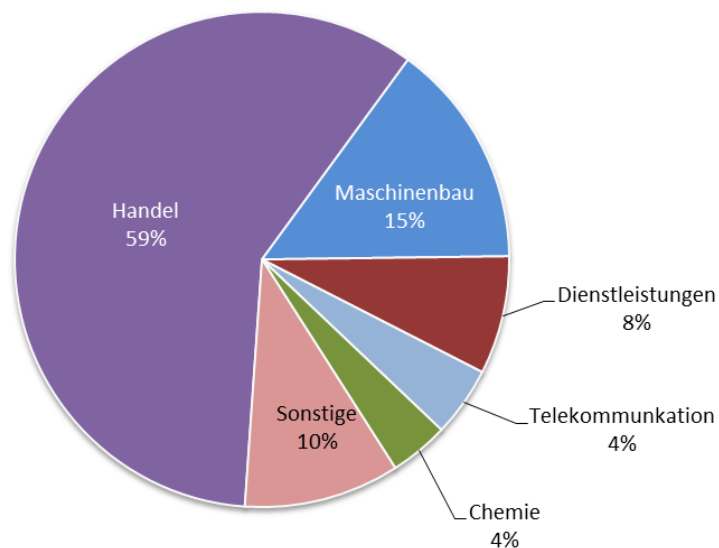
Abbildung 2-3: Zentrum deutscher Niederlassungen in Japan



Quelle: Verfasser

Im Gegensatz zu China ist Japan für den Großteil der dort ansässigen Firmen ein reiner Absatzmarkt (siehe Abbildung 2-4).

Abbildung 2-4: Verteilung deutscher Niederlassungen in Japan nach Branchen



Quelle: Ministry of Economy, Trade and Industry: 2008; eigene Darstellung

³⁸ Stand 2008.

2.3 Zwischenfazit

Als externer Kontext für das Personalmanagement deutscher Unternehmen in China und Japan wurde in diesem Kapitel die dortige Arbeitsmarktsituation beschrieben. Vor dem Gesetz werden deutsche Unternehmen in beiden Ländern gegenüber lokalen Arbeitgebern als gleichberechtigte Marktteilnehmer behandelt. Die Analyse konnte zeigen, dass sowohl in China als auch in Japan ein signifikanter Wettbewerb um Führungsnachwuchskräfte herrscht. Während deutsche Unternehmen in China vornehmlich mit anderen ausländischen Unternehmen um die qualifiziertesten Mitarbeiter konkurrieren, stellen in Japan traditionelle Unternehmen, die ein *training on the job* und Privilegien wie die Garantie lebenslanger Beschäftigung bieten können, trotz eines zu beobachtenden Wandels der Beschäftigungsprinzipien noch immer die größten Wettbewerber für deutsche Arbeitgeber dar.

Weder in China noch in Japan ist die Ausbildung praxisnah ausgelegt, die Absolvierung von Praktika ist eher unüblich. Während in Japan ortsunabhängig das Bildungsniveau generell höher ist als in China, sind bei chinesischen Absolventen Englischkenntnisse weiter verbreitet als bei japanischen Nachwuchskräften.

Es wurde sodann die Präsenz deutscher Unternehmen vor Ort analysiert: Zum Untersuchungszeitpunkt waren ca. 3 700 deutsche Unternehmen mit Tochtergesellschaften in China niedergelassen, gleichzeitig knapp 300 deutsche Unternehmen in Japan.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel wird der theoretische Bezugsrahmen für diese Arbeit erläutert:

Der wissensbasierte Ressourcenansatz liefert eine Erklärung für die strategische Funktion von Führungsnachwuchs-Rekrutierung, da dadurch Opportunitätskosten vermieden und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (Kapitel 3.1). Gleichzeitig stellt der marktorientierte Situationsansatz (Kapitel 3.2) die Bedeutung der dynamischen Unternehmensumgebung als Moderator- oder Kontingenzvariable mit Einfluss auf Unternehmen, ihre Strategien und ihren Erfolg in den Vordergrund und bietet somit auch eine Erklärung für den moderierenden Einfluss des zu untersuchenden Länderkontexts.

Da die beiden Ansätze verschiedene Aspekte des Personalentscheidungsprozesses in den Fokus stellen, bilden sie in Kombination in dem als explorativ zu bezeichnenden Forschungsstadium eine geeignete Grundlage für die Formulierung von Forschungsfragen.

3.1 Ressourcenansatz

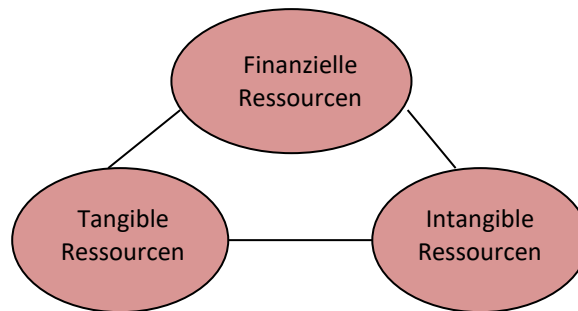
Der Ressourcenansatz (*resource-based view*) konkretisiert die strategischen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen in Relation zu ihrer Ressourcenausstattung. Im Gegensatz zum Situationsansatz fokussiert er die Möglichkeit der aktiven Ausstattung eines Unternehmens mit passenden Ressourcen anstelle einer rein passiven Reaktion auf die Umwelt.

Wernerfelt (1984: 172), einer der ersten Vertreter des theoretischen Ansatzes, definiert den Begriff ‚Ressource‘ wie folgt:

By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi permanently to the firm.

Nach dieser Definition wird zwischen finanziellen, materiellen („tangiblen“) und immateriellen („intangiblen“) Ressourcen eines Unternehmens unterschieden (siehe Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Arten von Ressourcen



Quelle: Ringlstetter und Kaiser 2008: 43, leicht modifiziert

Arbeitskräfte mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Wissen zählen zu den intangiblen Ressourcen, denen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugemessen wird: „Weitgehende Einigkeit besteht darüber, dass insbesondere die intangiblen Ressourcen [...] entscheidend für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gelten“ (Björkman und Stahl 2005: 3). Insbesondere Führungskräfte tragen maßgeblich zum Aufbau nachhaltiger, nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteile bei (Höllmüller 2002: 26; Ringlstetter und Kaiser 2008: 39). Dies betrifft nicht nur „wissensintensive Dienstleistungsunternehmen, die als besonderes personalintensiv gelten, sondern auch [...] kapitalintensive Produktionsunternehmen“ (Ringlstetter und Kaiser 2008: 3).

So wird seit Mitte der 1980er-Jahre der Begriff ‚*human resource management*‘ (HRM) genutzt, der die strategische Rolle eines Personalmanagements und nicht mehr seine reine Verwaltungsfunktion betont (Björkman und Stahl 2005: 3). Es ist davon auszugehen, dass die Personalstrategie eines Unternehmens einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg seiner Gesamtstrategie leistet (siehe Björkman und Xiu-cheng 2002; Wright et al. 2005) – wobei die Ausstattung mit geeignetem Personal nicht als hinreichende Bedingung, aber als eine notwendige Voraussetzung erachtet

wird.³⁹ Dementsprechend bedeutsam ist – als ein Aspekt der Personalstrategie – auch die Rekrutierungsstrategie eines Unternehmens. Eine Grundannahme des Ansatzes ist die Heterogenität von Ressourcen. Entscheidend für eine Passung zwischen Unternehmen und seinen Mitarbeitern ist zunächst die Beschaffenheit der Ressourcen, deren Leistungsfähigkeit sowohl durch ihre Fähigkeiten (*skills*) als auch ihre Motivation (*will*) bestimmt wird.

In der Regel ist es notwendig, die mit als geeignet identifizierten Fähigkeiten ausgestatteten Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt zu beschaffen (*resource picking*) – und diese dann anschließend im Unternehmen zu halten und zu motivieren (Ringlstetter und Kaiser 2008: 39). Darüber hinaus bietet die Entwicklung der bereits im Unternehmen vorhandenen Ressourcen durch Weiterbildung (*capability building*) eine Möglichkeit, die gewünschte Passung zwischen Mitarbeitern und Aufgaben zu erzielen (Ringlstetter und Kaiser 2008: 39).

Ringlstetter und Kaiser (2008: 57) weisen darauf hin, dass sich „Wettbewerbsvorteile häufig erst langfristig realisieren [lassen]. Daraus folgt, dass Humanressourcen als Potenziale für zukünftig verwirklichtbare Wettbewerbsvorteile betrachtet werden müssen.“ Insbesondere bei Führungsnachwuchskräften ist dieser Aspekt von Relevanz, da sich ihr Potenzial im Hinblick auf die Fähigkeit zur Übernahme von Führungsverantwortung aus der Definition heraus („Nachwuchs“) erst in der Zukunft vollständig entfalten wird.

3.2 Situationsansatz

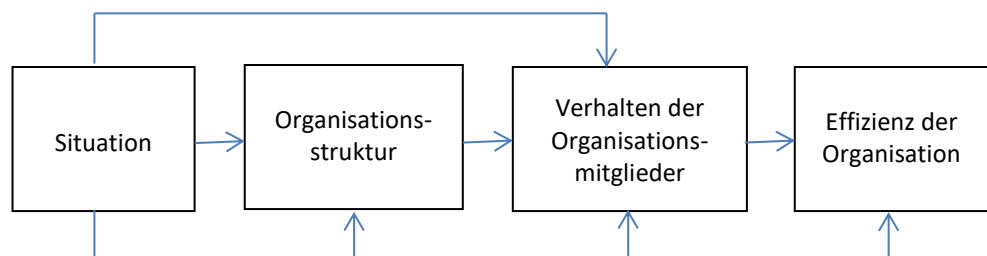
Als weiterer wichtiger Ansatz für das Forschungsthema soll im Folgenden der Situationsansatz (*contingency approach*) vorgestellt werden. Wie die Vertreter des Ressourcenansatzes gehen auch die Vertreter des Situationsansatzes davon aus, dass

³⁹ Neben personalbezogenen spielen auch viele weitere Faktoren (Marktentwicklung, Produkt, Marketing etc.) bei der Erreichung von Unternehmenszielen eine Rolle. Die Untersuchung des Einflusses der Personal- und Rekrutierungsstrategie auf den Gesamterfolg des Unternehmens stellt ein weiteres interessantes Forschungsgebiet dar, dessen Betrachtung aber keinen Eingang in diese Arbeit findet.

kein *best way* der strategischen Unternehmensführung existiert (z. B. Donaldson 2006).

Im Gegensatz zum wissensbasierten Ressourcenansatz besteht die Grundannahme des Situationsansatzes allerdings darin, dass vor allem die dynamische Unternehmensumgebung („Situation“) als Moderator- oder Kontingenzvariable auf Unternehmen („Organisationsstruktur“), ihre Strategien („Verhalten der Organisationsmitglieder“) und ihren Erfolg („Effizienz der Organisation“) wirkt (Schneider 2004: 72; siehe Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Untersuchungsprogramm des situativen Ansatzes



Quelle: Schneider 2004: 72

Bereits Weber (1964) wies in seinem klassischen Bürokratieansatz auf die Bedeutung des Kontexts für die Struktur eines Unternehmens hin. Erste Vertreterinnen des Situationsansatzes wie Woodward (1965) entwickelten diesen Ansatz weiter, überwandern aber die Vorstellung, dass es einen *best way* der Organisationsgestaltung gebe. Als von der Situation beeinflusste Funktionsbereiche wurden in der weiteren Forschung vor allem die Organisationsstruktur (*structural contingency theory*) (z. B. Frederickson 1984) und Führungsstile (z. B. Fiedler 1967) betrachtet.

Auch heute findet die Theorie in der Wissenschaft vielfach Anwendung, da der Ansatz v. a. in frühen Forschungsstadien gut geeignet ist, um den Einfluss differenter Faktoren auf die Funktionsbereiche von Unternehmen zu überprüfen und daraus Handlungsanweisungen zu entwickeln. Soylu (2008: 18) konstatiert:

While contingency theory is neither novel nor exciting, an array of empirical research attests to its validity. Contingency theory offers a positive role to managers. Implicitly, they are charged with selecting appropriate contingen-

cy variables in light of the environment, choosing the right structure and managing structural change whenever necessary.

Schneider (2004: 73) bemerkt, dass sich der direkte Praxisbezug des situativen Ansatzes in seiner „praktischen Anwendungsvielfalt und -intensität“ zeige.

Auch auf das Personalmanagement lässt sich die Theorie sinnvoll anwenden: Demnach kann der „Einsatz unterschiedlicher Personalmanagement-Instrumente in Abhängigkeit von den jeweiligen situativen Bedingungen sowohl effizient als auch ineffizient sein“ (Holtbrügge 2010: 27) – die Wahl einer für das jeweilige Unternehmen zur jeweiligen Situation passenden Rekrutierungsstrategie entscheidet über den Rekrutierungserfolg. Eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements „besteht demnach in der Identifikation und rechtzeitigen Analyse der relevanten Umweltbedingungen und der entsprechenden Ausrichtung der Personalmanagement-Instrumente auf diese Bedingungen“ (Holtbrügge 2010: 27-28).

Dabei wird sowohl unternehmensexternen als auch den unternehmensinternen Bedingungen Einfluss auf die Entscheidungsfindung innerhalb von Unternehmen zugemessen. Zum unternehmensexternen Kontext zählen z. B. das Branchenumfeld, staatliche Rahmenbedingungen, Wettbewerb und die Gesellschaft (Soylu 2008: 18), Nationalkulturen sowie das institutionelle Umfeld mit seinem Rechts- und Wirtschaftssystem (Brewster und Mayrhofer 2011: 52-53). Der Einfluss unternehmensexterner Faktoren kann mithilfe eines komparativen, ländervergleichenden Forschungsdesigns untersucht werden. Als unternehmensinterne Einflussfaktoren werden u. a. Strategie, Unternehmenskultur, Unternehmensgröße⁴⁰ und -struktur⁴¹ oder

⁴⁰ Die Unternehmensgröße wirkt nicht nur aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten auf die Personalstrategien von Unternehmen. Sie wirkt sich auch auf die Bekanntheit des Unternehmens aus. Diese ist laut Ringlstetter und Kaiser (2008: 262)

ein erstes bestimmendes Element für die Akquisitionskraft eines Unternehmens. [...] Dabei wird in der Regel von einem positiven Zusammenhang auszugehen sein: Je bekannter ein Unternehmen ist, desto besser ist der Zugang zu potenziellen Kandidaten. Bewegt sich das Unternehmen zweitens in einer positiv bewerteten Branche, so ist dies dem akquisitorischen Potenzial weiter zuträglich.

⁴¹ So beeinflusst z. B. vermutlich die Ausrichtung von Unternehmen (Vertrieb versus Produktion) die Maßnahmen für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften. Als weiterer bedeutender Einflussfaktor wird auch die Branche diskutiert. Ein grundlegendes Modell stellt Porter (1986) mit folgender Theorie auf: Unternehmen, die z. B. aufgrund des Land zu Land unterschiedlich ausgeprägten Kundenkontakts eine Mehrmarktstrategie verfolgen (*„multidomestic industry“*, z. B. Versicherung), wählen auch für ihre Rekrutierungspraktiken unterschiedliche, auf die jeweiligen Märkte abgestimmte nationale Herangehensweisen. Demgegenüber wenden Unternehmen global aufgestellter Branchen (*„global industry“*, z. B. Fluggesellschaft) oft

die bestehende Personalausstattung⁴² identifiziert (Soylu 2008: 18; Brewster und Mayrhofer 2011: 52-53).

Eines der ersten, noch immer häufig zitierten Modelle zum Einfluss unternehmensbezogener Faktoren, welches im vorliegenden Kontext aufgrund seiner Relevanz für den Forschungsgegenstand vorgestellt werden soll, entwickelte Perlmutter (1969): Er schlägt drei prototypische Besetzungsstrategien in Abhängigkeit vom Internationalisierungsgrad des Unternehmens vor (ethnozentrisch, regiozentrisch, polyzentrisch). Das Modell wird 1979 gemeinsam mit Heenan um eine weitere Ausrichtung (geozentrisch) ergänzt (siehe Tabelle 3-1).

Tabelle 3-1: Typologie von Internationalisierungsstrategien

Globalisierungsvorteile (Integration)	Hoch	Geozentrisch	Regiozentrisch
	Niedrig	Ethnozentrisch	Polyzentrisch
		Niedrig	Hoch
		Lokalisierungsvorteile (Differenzierung)	

Quelle: Scherm 1995: 74; Holtbrügge und Welge 2006: 251 ff., leicht modifiziert

Die Autoren konstatieren, dass international agierende Unternehmen im Verlauf ihrer Entwicklung dazu neigen, von einer schwerpunktmäßig ethnozentrischen Stellenbesetzungspolitik (heimatlandorientiert, d. h. Besetzung von Schlüsselpositionen mit Mitarbeitern der Muttergesellschaft) zu einer polyzentrischen Politik (gastlandorientiert, d. h. Einsatz lokaler Mitarbeiter aus dem Gastland) überzugehen. Die re-

weltweit dieselbe Strategie (Weltmarktstrategie) an, die sich auch in ihrer Rekrutierungspraxis niederschlägt.

Die Struktur eines Unternehmens resultiert nicht nur aus seinen Zielen, sondern auch aus der Entstehungsgeschichte und hängt somit eng mit dem Internationalisierungsgrad zusammen, der durch die „verschiedenen Abstufungen des Ausmaßes der Internationalisierung von Unternehmen“ bedingt wird (Harms 2002: 30) und in der betriebswirtschaftlichen Literatur als weiterer Erklärungsfaktor für Rekrutierungsstrategien viel Aufmerksamkeit erfahren hat.

⁴² Betrachtet man den Menschen als Wesen, dessen Handeln nicht nur rational (*„homo oeconomicus“*), sondern auch emotional, kulturell bedingt und kontextabhängig ist (*„homo culturalis“*) (Panther und Nutzinger 2004: 2), ist ein Zusammenhang zwischen der Nationalität oder dem Alter des Personalverantwortlichen und der von ihm angewandten Rekrutierungsstrategie anzunehmen. So stellen z. B. Beamish und Inkpen (1998) bei einer Untersuchung der Managementpraktiken japanischer Unternehmen fest, dass die Nationalität der auswählenden Person einen Einfluss auf das Anforderungsprofil hat („Japaner stellen mehr Japaner ein als die ausländische Kontrollgruppe“).

giozentrische Strategie (regionenorientiert) wird als eine Zwischenstufe betrachtet. Das Unternehmen orientiert sich an „regionalen Einheiten“ (Harms 2002: 37): Zu Entsendungen kommt es vor allem innerhalb einer Region (z. B. EU, Ostasien). Eine geozentrische Ausrichtung (weltorientiert) definiert sich dadurch, dass ein Unternehmen sein „globales Arbeitskräftepotenzial auf zentralisierte oder zumindest koordinierte Art und Weise“ führt (Weber et al. 1998: 88).

Bartlett und Ghoshal erweiterten das Modell 1989 um den Idealtypus der transnationalen Unternehmung. Diese zeichnet sich durch ein flexibles Eingehen auf die Gegebenheiten vor Ort und dementsprechend fallweise Berücksichtigung von Globalisierungs- bzw. Lokalisierungsvorteilen aus:

How to accomplish the interplay between headquarters and foreign affiliates, however, is complicated. These challenges of the ‚think global, act local‘ mantra are incorporated in the idea of the ‚transnational firm‘, which has driven much of multinational management thinking over the past decades. (Dowling et al. 2008: 216-217)

Der transnationale Ansatz wird aufgrund der individuellen Berücksichtigung von Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen auch als synergetischer Ansatz bezeichnet.

Die Wahl der Internationalisierungsstrategie bringt aufgrund der verschiedenen Entsendungsziele bzw. Einsätze lokaler Führungskräfte unterschiedliche Anforderungen an die Mobilität und die Eigenschaften ihrer Mitarbeiter mit (siehe Tabelle 3-2).

Tabelle 3-2: Idealtypische Gestaltungsalternativen des Personalmanagements in multinationalen Unternehmen

Internationalisierungsstrategie	Ethnozentrisch	Regiozentrisch	Polyzentrisch	Geozentrisch	Synergetisch
Beschreibung	Stammland-fokussierte Steuerung und Koordinierung der Unternehmenstätigkeit vom Mutterland aus	Fällt zwischen ethnozentrische und polyzentrische Ansätze	Relativ autonomes Management innerhalb der Länder	Internationale Verteilung des Managements über mehrere Länder	Individuelle Berücksichtigung von Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteilen (Weiterentwicklung der anderen Ansätze)

Internationalisierungsstrategie	Ethnozentrisch	Regiozentrisch	Polyzentrisch	Geozentrisch	Synergetisch
Personalmanagementstrategie	International	Multinational	Multinational	Global	Transnational
Nationalität der Führungskräfte	<i>Parent country nationals</i>	<i>Host country nationals</i> und <i>third country nationals</i> aus der Region	<i>Host country nationals</i> und wenige <i>parent country nationals</i>	<i>Parent country nationals</i> und im Inland ausgebildete <i>host country nationals</i>	Ohne Bedeutung (<i>beyond passport</i>)
Entsendungsziele	Know-how-Transfer, Kompensation fehlender inländischer Führungskräfte		Kontrolle, Schutz vor ungewollter Know-how-Diffusion	Weltweite Koordination	Weltweite Koordination, Integration, Personal- und Organisationsentwicklung
Anforderungsmerkmale	Technische und kaufmännische Kenntnisse, ausreichende Englischkenntnisse	Größerer Pool von international tätigen Managern, die allerdings nur in begrenzter Art und Weise international tätig sind	Kulturelle Sensibilität für das Gastland und Kenntnis der Gastlandssprache	Offenheit für fremde Kulturen, Durchsetzungsvermögen, sehr gute Englischkenntnisse	Interkulturelle Flexibilität, umfangreiche Auslandserfahrung, Kenntnis mehrerer Sprachen
Anforderungen an die Mobilität	Ohne große Bedeutung	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten	Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen	Bereitschaft zu längeren Auslandsaufenthalten und häufigen Ortswechseln

Quelle: In Anlehnung an Perlmutter 1969: 12; Ringlstetter und Gauger 1999: 135; Weber et al. 1998: 85-89; Holtbrügge und Welge 2006: 252

Nach einer Abkehr von einem rein eigenschaftstheoretischen, personalistischen Ansatz (‚Führungserfolg geht vor allem auf die Person des Führenden zurück‘) wurde auch in der Führungsforschung immer stärker die Bedeutung von Umweltfaktoren für den den Prozess der Anpassung an die Umgebung des Gastlands betont (Stahl 2004: 43). Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass im Hinblick auf die Besetzung von Positionen im Ausland der Erfolg von der Passung zwischen Personenmerkmalen und den Umweltbedingungen im Gastland abhängig ist (‚interaktionistischer‘ Ansatz). Diese Entwicklung wird als ‚Konkretisierung des Situationsansatzes der Unternehmensführungslehre‘ beschrieben (Macharzina und Wolf 2005: 562).

Während der Ressourcenansatz der Kritik ausgesetzt ist, der dynamischen Umweltumgebung keine Rechnung zu tragen, wird der Situationsansatz häufig dahingehend kritisiert, ihm läge ein „sehr reaktives Unternehmungsverständnis zugrunde“ (Holtbrügge 2010: 28). Er sei insofern statisch, als er nicht die reaktive Anpassung der Unternehmung an die Umstände im Zeitverlauf berücksichtige (z. B. Donaldson 2006). Bereits frühe Kritiker wie Child (1972) entwickelten die Ansätze daher weiter und erklärten Organisationen nicht nur mit ihrer reaktiven Anpassung an die Umweltbedingungen, sondern auch mit der proaktiven Gestaltung derselben.

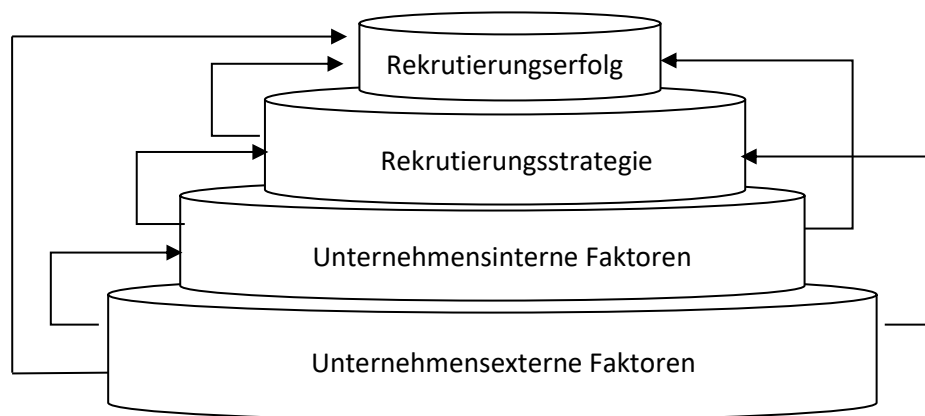
3.3 Zwischenfazit

Zunächst wurde in diesem Kapitel als theoretische Grundlage der Ressourcenansatz vorgestellt, welcher von einer asymmetrischen Ressourcenausstattung von Unternehmen ausgeht und damit Wettbewerbsvorteile begründet. Daneben bietet auch der marktorientierte Situationsansatz einen wichtigen Bezugspunkt für das Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit, welcher die Bedeutung des Kontexts für die Wahl einer Rekrutierungsstrategie betont und neben der Bedeutung unternehmensinterner Einflussfaktoren (z. B. Unternehmensstruktur, -strategie, -kultur und die bereits im Unternehmen vorhandenen Humanressourcen) auch den moderierenden Einfluss des unternehmensexternen Umfelds (z. B. Einsatzland) expliziert. Dem Situationsansatz lassen sich differente Modelle zuordnen, die theoretische Erklärungen für bestimmte Teilbereiche des Personalmanagements liefern. Als ein weithin akzeptiertes Konzept, welches den Internationalisierungsgrad von Unternehmen als Erklärungsfaktor für internationale Stellenbesetzungsstrategien anbietet, wird das das ERPG-Konzept von Perlmutter (1969) mit Ergänzungen von Heenan und Perlmutter (1979) sowie Bartlett und Goshall (1989) erläutert.

4 Forschungsfragen

Aufgrund der praktischen und theoretischen Vorüberlegungen ist zu erwarten, dass die folgenden Untersuchungsdimensionen des Forschungsthemas in einem Zusammenhang stehen (siehe Abbildung 4-1).

Abbildung 4-1: Untersuchungsdimensionen



Quelle: Verfasser

In den folgenden Unterkapiteln werden Erwartungen zum Einfluss unternehmensexterner und -interner Faktoren auf die abhängigen Variablen Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg und entsprechende Forschungsfragen formuliert.

4.1 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien

Zunächst sollen Überlegungen zum Konnex zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien durchgeführt werden.

Nach der Ressourcentheorie (siehe Kapitel 3.1; Ressourcenansatz) sind nicht nur die Beschaffenheit der Humanressourcen sowie die Passung zwischen Personenmerkmalen und unternehmensinternen Faktoren für den Rekrutierungserfolg entscheidend, sondern auch die Passung der Personenmerkmale mit dem unternehmensexternen Umfeld. Dies lässt auf die grundlegende Tatsache schließen, dass im Hinblick

auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen kein *one best way* vorliegt, der hinsichtlich China und Japan gleichermaßen erfolgversprechend ist, sondern dass je nach Einsatzland aufgrund der divergenten Rahmenbedingungen unterschiedliche Rekrutierungsstrategien angewendet werden müssten, um ein positives Ergebnis zu erzielen (*several good ways*). Diese Erwartung wird auch durch die Argumentationslogik des Situationsansatzes gestützt, nach welchem davon ausgegangen wird, dass die unternehmensexternen Faktoren signifikante Auswirkungen auf die Strategien von Unternehmen nach sich ziehen.

Aus den vorangegangenen Überlegungen lässt sich somit die Vermutung ableiten, dass sich die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen in Bezug auf China von denen in Bezug auf Japan unterscheiden. Für die weitere Untersuchung soll daher zunächst folgende Forschungsfrage₁ leitend sein:

Was unterscheidet die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen in Bezug auf China von denen in Bezug auf Japan?

Es kann fernerhin postuliert werden, dass darüber hinaus auch in umgekehrter Richtung Beeinflussungen bestehen und die Rekrutierungsstrategien von Unternehmen langfristig einen Einfluss auf ihr externes Umfeld aufweisen (z. B. auf die Arbeitsmarktsituation, Gestaltung von Studiengängen sowie Entwicklung neuer Technologien, welche der Optimierung von Rekrutierungsprozessen dienen, wie bspw. Rekrutierungs-Applikationen für Smartphones und *e-recruiting* etc.). So stellen Grimshaw et al. (2011: 229) fest:

It is worth noting that the influence likewise works in the other direction. MNCs' investment decisions may in fact be influenced by the nature of the host country environment so that the conditions that prevail are taken into account in the decision on where to locate subsidiaries. Many developing countries in particular have been willing to alter their environments in order to attract inward Foreign Direct Investment; this has led in some cases to government deregulation of both product and labour markets [...].

Da diese lediglich im zeitlichen Verlauf nachzuweisenden und nur schwer messbaren Rückkopplungseffekte allerdings nicht Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind, werden keine derartigen Forschungsfragen formuliert.

4.2 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien

Wie bereits thematisiert, wird angenommen, dass der situative Kontext Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien eines Unternehmens ausübt. Neben den Umweltfaktoren zählen dazu auch die unternehmensinternen Faktoren. Diese Erwartung wird ebenfalls durch den Ressourcenansatz (siehe Kapitel 3.1; Ressourcenansatz) gestützt, nach welchem erwartet werden kann, dass Unternehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Ressourcenausstattung divergierende Anforderungen an Führungsnachwuchskräfte stellen. Demnach kann vermutet werden, dass je nach Anforderungsprofil zielgruppenspezifische Rekrutierungsinstrumente angewandt werden, um eine Passung zwischen Unternehmen und Kandidat herzustellen. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass gleichzeitig auch ein Zusammenhang zwischen unternehmensbezogenen Faktoren und der Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten besteht.

Der Situationsansatz stützt verschiedene Annahmen im Hinblick auf unterschiedliche Aspekte der Unternehmensstruktur, wie z. B. Internationalisierungsgrad, Unternehmensgröße, Branche oder Alter. Es soll daher im Weiteren folgende Forschungsfrage₂ untersuchungsleitend sein:

Welche unternehmensinternen Faktoren haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan?

Um zu prüfen, ob die unternehmensinternen Faktoren intervenierende Variablen darstellen und der Ländereinfluss den eigentlichen Stimulus für die Entscheidung von Rekrutierungsstrategien liefert, soll das Einsatzland in die empirische Untersuchung als Kontrollvariable einbezogen werden.

Es ist davon auszugehen, dass die unternehmensinternen Faktoren aufgrund von länderspezifischen Unterschieden (siehe Kapitel 2; Rahmenbedingungen in China und Japan) nicht unabhängig von ihrem kulturellen Umfeld betrachtet werden können:

- So ist u. U. insgesamt der Internationalisierungsgrad deutscher Unternehmen in Japan im Mittel aufgrund der längeren Präsenz vor Ort weiter fortgeschritten als in China.
- Des Weiteren ist zu erwarten, dass sich die Ausrichtung deutscher Unternehmen in China (prozentual mehr Produktionsunternehmen) aufgrund der unterschiedlichen Marktbeschaffenheit tendenziell von denen in Japan (prozentual mehr Vertriebsunternehmen) unterscheidet.
- Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung (vorrangig Produktion in China gegenüber Vertrieb in Japan) weicht vermutlich auch die durchschnittliche Größe deutscher Unternehmen in China (größer) von der in Japan (kleiner) ab. Damit einhergehend ist zu erwarten, dass auch die Einsatzbereiche für Führungsnachwuchskräfte in China von denen in Japan abweichen.
- Dementsprechend liegt die Vermutung nahe, dass sich ebenfalls die Verortung der Personalverantwortung für China möglicherweise von der für Japan unterscheidet.

Auch im Hinblick auf die Beziehung zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien ist zu erwarten, dass zwischen einigen der Faktoren wechselseitige Wirkungszusammenhänge auftreten: So spiegelt sich z. B. das Anforderungsprofil letztlich in unternehmensinternen Faktoren, wie dem Internationalisierungsgrad oder der Unternehmensgröße, wider. Dies wiederum wirkt sich auf weitere unternehmensinterne Faktoren, wie das Unternehmensimage, aus.

Da sich auch diese Zusammenhänge nur im zeitlichen Verlauf betrachten lassen und dementsprechend eine Zeitreihenuntersuchung vonnöten wäre, soll die Untersuchung der Wechselwirkungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine Anwendung finden.

4.3 Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmens-externen und -internen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg

Da für die Erklärung des Rekrutierungserfolgs bislang keine allgemein akzeptierten Theorien vorliegen, können in diesem Forschungsstadium auch im Hinblick auf die Erklärung dieser Variable lediglich Vermutungen aufgestellt werden:

- Naheliegend ist ein positiver Zusammenhang zwischen Rekrutierungsstrategien und -erfolg. Es wird angenommen, dass Unternehmen, die zielgerichtet ihre Rekrutierungsstrategien verfolgen, größeren Erfolg aufweisen als Unternehmen, welche nicht strategisch bei ihrer Rekrutierung vorgehen. Geht man von einer ‚lernenden Organisation‘ aus, kann gleichzeitig angenommen werden, dass umgekehrt der Rekrutierungserfolg wiederum die Rekrutierungsstrategien beeinflusst.
- Neben der Rekrutierungsstrategie haben vermutlich auch noch andere Faktoren einen Einfluss auf den Rekrutierungserfolg. Es ist z. B. anzunehmen, dass unternehmensinterne Faktoren, wie das Unternehmensimage, das wiederum mit der Größe und vorhandenen Humanressourcen im Unternehmen in einem Zusammenhang steht, einen positiven Einfluss auf den Rekrutierungserfolg haben werden. Gleichzeitig beeinflusst eine erfolgreiche Identifizierung geeigneter Führungskräfte wiederum die Ressourcenausstattung im Unternehmen.
- Schließlich kann ein Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren (insbesondere der Arbeitsmarktbeschaffenheit) und dem Rekrutierungserfolg vermutet werden. So mag es aufgrund der vorangegangenen Überlegungen möglicherweise leichter sein, geeignete Führungsnachwuchskräfte für China als für Japan zu rekrutieren.

Es soll daher folgende fernerhin die Forschungsfrage₃ untersuchungsleitend sein:

Welche Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan führen unter den verschiedenen Rahmenbedingungen zum Rekrutierungserfolg?

4.4 Zwischenfazit

Auf Basis der praktischen und theoretischen Vorüberlegungen wurde ein Modell der Untersuchungsdimensionen aufgestellt und Erwartungen zu den Wirkungszusammenhängen diverser Faktoren formuliert. Um das Wechselspiel der Variablen zu erforschen, sollen folgende Forschungsfragen für die Arbeit untersuchungsleitend sein:

- 1) Was unterscheidet die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China von denen für Japan?
- 2) Welche unternehmensinternen Faktoren haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan?
- 3) Welche Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan führen unter den verschiedenen Rahmenbedingungen zum Rekrutierungserfolg?

5 Untersuchungsdesign

In den folgenden Unterkapiteln werden zunächst die Konzeption der Untersuchung (Kapitel 5.1; Komparativer Ansatz; Kapitel 5.2; Exploratives Vorgehen; Kapitel 5.3; Methodenkombination) und die Operationalisierung der Untersuchungsdimensionen (Kapitel 5.4) sowie nachfolgend die Vorgehensweise bei der Datenerhebung ausführlich erörtert (Kapitel 5.5).

5.1 Komparativer Ansatz

Als Untersuchungsdesign wird ein komparativer Ansatz gewählt. Generell besteht das Erkenntnisinteresse vergleichender Untersuchungen darin, „über das Anliegen deduktiver Ableitungen hinaus zur Generierung neuer Hypothesen vorzustoßen“ (Liegle 1980: 2016). Der Untersuchungsaufbau dient dazu, die Äquivalenz von Theorien in verschiedenen kulturellen oder institutionellen Umgebungen zu überprüfen und Effekte auf den Einfluss unternehmensexterner Faktoren beziehen zu können.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll verglichen werden, ob zwischen den unterschiedlichen Rahmenbedingungen in China und Japan und den Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der Unternehmen ein Zusammenhang besteht. Die Entscheidung für die beiden Untersuchungsländer beruht auf der Erwartung, dass durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in China und Japan aufschlussreiche entscheidende Schlüsse auf den Einfluss des unternehmensexternen Umfelds auf das Verhalten der Unternehmen gezogen werden können.

Dabei spielte außerdem die Machbarkeitsüberlegung eine Rolle, dass zur Rekrutierung für China und Japan in vielen Unternehmen vermutlich von einer Person Auskunft gegeben werden kann, die für beide ostasiatische Länder Personalverantwortung trägt. Durch sorgfältige Recherche wird für die Datenerhebung jeweils eine Person im Unternehmen identifiziert, welche sowohl zu den Rekrutierungsstrategien in Bezug auf China als auch in Bezug auf Japan Auskunft geben kann (siehe auch Kapitel 5.5.1.2; Auswahl der Untersuchungsteilnehmer). Wie Rippl und Seipel (2015: 87) konstatieren, ist ein solches *convenience sampling* („Prinzip der beque-

men Erreichbarkeit') in der Forschung aufgrund der vergleichsweise geringen Kosten gegenüber der zufälligen Länderauswahl (*random sampling*) insbesondere in einem frühen Forschungsstadium für eine Theoriebildung durchaus üblich.

Um Variationen im Verhalten der Unternehmen zu eruieren, werden lediglich die Unternehmen befragt, die zum Untersuchungszeitpunkt seit mindestens 5 Jahren in beiden Untersuchungsländern vertreten sind.

Die Komplexität des Untersuchungsgegenstands und seiner ihn beeinflussenden Variablen ließe sich durch ein klassisch experimentelles Untersuchungsdesign nicht abbilden, da die Isolierung der unabhängigen Variablen nicht möglich wäre. Liegle (1980: 200) vergleicht den ländervergleichenden Untersuchungsaufbau in Differenzierungsstudien mit einem ‚natürlichen Experiment‘, bei welchem das Einsatzland als unabhängige Variable fungiert. In der vorliegenden Arbeit wird der Einflussfaktor durch die Dichotomisierung ‚Einsatzland China‘ (ja/nein) bzw. ‚Einsatzland Japan‘ (ja/nein) operationalisiert.

5.2 Exploratives Vorgehen

Da das theoretische Vorverständnis noch nicht dermaßen etabliert oder fokussiert ist, dass sich zur Erforschung des Untersuchungsgegenstands ein hypothesengeleitetes Vorgehen eignen würde, wurde für die Untersuchung ein exploratives Design gewählt. Dieses zeichnet sich durch die zentrale Stellung eher offener Forschungsfragen während des gesamten Auswertungsprozesses aus.⁴³ Die Vorgehensweise bringt die Chance mit sich, die Untersuchung „ohne explizite Hypothesen, sondern mit eher offenen Fragen zu beginnen, [...] und sich im Rahmen der Auswertung nicht auf den Hypothesen- bzw. Theorietest zu beschränken“ (Seipel und Rieker 2003: 220). Durch ein solches induktives Verfahren gewonnene Informationen sollen letztlich so weit verdichtet werden, dass am Ende wissenschaftlich prüfbare Hy-

⁴³ „Dabei gehen explorative Untersuchungen keineswegs völlig theoriefrei vor. Allein die Auswahl derjenigen Variablen, die in den explorierten Datensatz aufgenommen werden, die Art und Weise ihrer Operationalisierung und Messung oder die Selektion von Untersuchungsobjekten ist von teils impliziten, teils expliziten Vorannahmen und Theorien geleitet“ (Bortz und Döring 2006: 356).

pothesen oder Thesen formuliert werden können, mit denen ein wissenschaftlicher Beitrag zur Theoriebildung geleistet werden kann.

5.3 Methodenkombination

Die induktive Vorgehensweise im Rahmen des explorativen Untersuchungsdesigns fordert eine qualitative Datengewinnung, um vom exemplarischen Einzelfall auf das Allgemeine schließen zu können. Um aber zunächst einen Überblick über die Führungsnachwuchs-Rekrutierungspraktiken deutscher Unternehmen für China und Japan generieren und zur Analyse des Istzustands einen ersten Ordnungsversuch der Unternehmen mit ähnlichen Strategien vorzunehmen, soll der qualitativen Untersuchung in einem ersten Schritt eine quantitative Untersuchung vorangestellt werden. Die Datenerhebungs- und Analysemethoden werden in den folgenden Unterkapiteln eingehend erörtert (Kapitel 5.3.1; Befragung und Clusteranalyse; Kapitel 5.3.2; Fallstudien und typologisierende Inhaltsanalyse).

Die Annäherung an die Fragestellung von diversen Seiten und der Vergleich der Ergebnisse verschiedener Methoden auf denselben Untersuchungsgegenstand verspricht die Generierung ergiebiger Antworten auf die Forschungsfragen, denn „wenn verschiedene Methoden auf denselben Gegenstand angewendet werden, erfassen sie nicht automatisch dasselbe“ (Bortz und Döring 2006: 365). Eine solche ‚methodische Triangulation‘ gilt für explorative Untersuchungsdesigns als durchaus nützlich, um zu vermeiden, dass im Datensatz implizit vorhandene Informationen ‚übersehen‘ werden.

5.3.1 Befragung und Clusteranalyse

Als quantitative Methode zur Beschreibung des Istzustands der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan wird die onlinegestützte schriftliche Befragung gewählt. Die Auswertung der gewonne-

nen Daten erfolgt mithilfe der Statistiksoftware SPSS für Windows (Versionen 18 und 21). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in mehreren Schritten:

- Zunächst wird das erhobene Datenmaterial auf seine Güte überprüft, beschrieben und anhand deskriptiver Analysen zusammengefasst (siehe Kapitel 6.1; Deskriptive Auswertung).
- Zur Komplexitätsreduzierung erfolgt eine Verdichtung der Variablen (siehe Kapitel 6.2; Verdichtung der Variablen).
- Danach werden zur Überprüfung der von dem Datensatz inhärenten Zusammenhänge – so weit möglich – verschiedene statistische Tests durchgeführt (Kapitel 6.3; Statistische Prüfung von Zusammenhängen).
- Als hypothesengenerierendes Verfahren steht schließlich eine Clusteranalyse im Zentrum der quantitativen Untersuchung (Kapitel 6.4; Clusteranalyse). Die Clusteranalyse ist ein datenreduzierendes, multivariates Verfahren, welches eine Struktur in den vorhandenen Daten aufdecken und sichtbar machen soll.⁴⁴ Sie erleichtert

die Konstruktion deskriptiver Systeme [...], indem sie Gliederungsvorschläge macht, aus denen der Forscher nach Maßgabe von Plausibilität und theoretischer Interpretierbarkeit geeignete Varianten auswählt. Die Art der Systematik ist somit nicht durch Hypothesen vorgegeben, sondern entsteht im Wechselspiel der Daten und der Überlegungen des Forschers. (Bortz und Döring 2006: 376-377)

Konkret soll mittels der Analyse festgestellt werden, ob sich aus der heterogenen Grundgesamtheit der befragten Unternehmen Teilmengen (Cluster) von Unternehmen bilden lassen, welche sich aufgrund ihrer Merkmalsausprägungen im Hinblick auf die von ihnen angewandten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan ähneln. Ziel ist, dass die Ähnlichkeit zwischen den Objekten einer Gruppe „möglichst groß ist (Ziel 1: ho-

⁴⁴ Im Gegensatz zur multiplen Regression wird hierbei nicht zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterschieden. Beeinflussungen werden durch die Beantwortung der Frage sichtbar, welche Faktoren letztlich dafür verantwortlich sind, dass es Cluster gibt. Das Clusteranalyse-Verfahren bietet sich zur Analyse dieses Datensatzes aufgrund der geringen Anzahl an Freiheitsgraden (50 Fälle) und der weitgehenden Unerforschtheit des Themas als Forschungsansatz an.

he Intracluster-Homogenität), aber andererseits die Ähnlichkeit zwischen den Clustern möglichst gering (Ziel 2: geringe Intercluster-Homogenität)“ (Schendera 2010: 8).

Im nächsten Schritt (siehe Kapitel 6.4.3; Vergleich der Cluster) werden dann die Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern herausgearbeitet. Zu diesem Zweck erfolgt eine Analyse der passiven Variablen, d. h. der unternehmensbezogenen Faktoren, die nicht Ausgangspunkt der Clusterung gewesen sind. Die inhaltliche Validitätsprüfung führt sodann zu einer ersten Hypothesengenerierung.

5.3.2 Fallstudien und typologisierende Inhaltsanalyse

Die aufgrund empirischer Regelmäßigkeiten vorgenommene Typenbildung der Clusteranalyse dient als Grundlage für die anschließende qualitative Untersuchung, welche als Teilerhebung erfolgt: Aus jedem der im Rahmen der quantitativen Untersuchung identifizierten Hauptcluster werden per Zufallsverfahren exemplarisch jeweils drei Fallbeispiele ausgewählt. Mithilfe eines problemzentrierten Interviewleitfadens wird jeweils ein Personalverantwortlicher pro Unternehmen im Rahmen von telefonischen Einzelinterviews befragt.

Um die Interview-Ergebnisse auszuwerten, werden nach einer Prüfung der Güte des qualitativen Materials die handschriftlich während des Gesprächs protokollierten Aussagen der Interviewpartner zunächst in chronologischer Reihenfolge in elektronischer Form mit dem Textverarbeitungsprogramm des Computers notiert.

- Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt fallbezogen und in anonymisierter Form. Zunächst werden die aus den persönlichen Gesprächen hervorgegangenen Details zu unternehmensbezogenen Faktoren und den angewandten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der verschiedenen Fälle beschrieben. Zur Interpretation der erhobenen Daten werden die Ergebnisse der Gespräche nach Themenbereichen zusammengefasst und Hauptaussagen mit Zitaten hervorgehoben.

- Die Strukturierung der Ergebnisse erfolgt mithilfe einer typologisierenden Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2010⁴⁵). Dieses Verfahren ist zur „Zusammenfassung und Strukturierung inhaltlicher Aussagen“ sehr gut geeignet (Seipel und Rieker 2003: 193) und zeichnet sich dadurch aus, „dass eine Differenzperspektive eingenommen wird“, um eine „Ordnung des Verschiedenartigen“ vorzunehmen (Kuckartz 2014: 118). Wie die Clusteranalyse zielt die typologisierende Inhaltsanalyse darauf, möglichst ähnliche Fälle zu Gruppen zusammenzufügen. Im Gegensatz zur Typenbildung mithilfe der variablenorientierten Clusteranalyse ist die Perspektive der Inhaltsanalyse allerdings fallorientiert (Kuckartz 2014: 116). Im Fokus steht die „Suche nach mehrdimensionalen Mustern, die das Verständnis eines komplexen Gegenstandsreichs oder eines Handlungsfeldes ermöglichen“ (Kuckartz 2014: 115).

Mittels der Inhaltsanalyse wird überprüft, inwieweit die Fallstudien das Ergebnis der Clusterbildung stützen können. Zur inhaltlichen Strukturierung der die Typen voneinander abgrenzenden Aussagen wird zunächst eine Profilmatrix mit zentralen Zitaten für jeden einzelnen Fall aufgestellt. Als primäre Unterscheidungsmerkmale dienen Angaben zu Rekrutierungsstrategien und zum Rekrutierungserfolg. Als sekundäre Unterscheidungsmerkmale werden relevante Aussagen zu unternehmensinternen Faktoren notiert.

Die Charakteristika der identifizierten Typen werden sodann ausführlich beschrieben, bevor weitere (Hypo-)thesen entwickelt und vorgestellt werden.

⁴⁵ Mayring entwickelte systematische Verfahren zur Textanalyse, um Vorteile der quantitativen Inhaltsanalyse auf qualitativ-interpretative Auswertungsschritte zu übertragen. Die Inhaltsanalyse zielt auf ein „elaboriertes Kategoriensystem ab, das die Basis einer zusammenfassenden Deutung des Materials bietet“ (Bortz und Döring 2006: 332) und ist daher als methodisch kontrolliertes hypothesengenerierendes Verfahren geeignet. Mayring befindet sich damit in der „Tradition Max Webers, der die Konstruktion von verständlichen Handlungstypen zum zentralen Ziel empirischer Sozialwissenschaft erklärte“ (Kuckartz 2014: 117).

5.4 Operationalisierung

Basierend auf den Vorüberlegungen (Kapitel 2; Rahmenbedingungen in China und Japan; Kapitel 3; Theoretischer Bezugsrahmen) werden zur Eingrenzung des Forschungsgegenstands folgende Untersuchungsdimensionen ausgewählt, die seine Komplexität reduzieren und ihn in vereinfachter Form beschreiben:

- unternehmensexterne Faktoren,
- unternehmensinterne Faktoren,
- Rekrutierungsstrategie,
- Rekrutierungserfolg.

Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren wird festgelegt, anhand welcher Indikatoren die Dimensionen abgebildet werden können, welche im Anschluss als Variablen in die Untersuchung eingehen. Für die Dimensionen unternehmensexterne Faktoren, unternehmensinterne Faktoren und Rekrutierungsstrategie können aus den theoretischen Vorüberlegungen heraus konkrete messbare Werte abgeleitet werden (siehe Tabelle 5-1; Tabelle 5-2; Tabelle 5-3).

Tabelle 5-1: Dimension unternehmensexterne Faktoren

Indikatoren	Werte
Einsatzland	China; Japan

Quelle: Verfasser

Tabelle 5-2: Dimension unternehmensinterne Faktoren

Indikatoren	Werte
Branche	Automobilhersteller/-zulieferer; Beratung; Chemie/Pharma; Elektrische/elektronische Komponenten; Finanz- und Versicherungsbranche; Handel; IT/Telekommunikation; Konsumgüter; Logistik; Maschinen- und Anlagenbau; Recht; andere
Ausrichtung (in China; in Japan; in Deutschland)	Dienstleistung; Produktion; Vertrieb
Einsatzbereich (in China; in Japan; in Deutschland)	Administration; F&E; Marketing; Produktion; Projektmanagement; Vertrieb; anderer Bereich

Indikatoren	Werte
Anzahl Mitarbeiter ⁴⁶ (weltweit, gesamt)	wie im Fragebogen ⁴⁷ angegeben
Gesamtumsatz im vergangenen Geschäftsjahr ⁴⁸	wie im Fragebogen angegeben
Gründungsjahr	wie im Fragebogen angegeben
Anzahl der Auslandsniederlassungen weltweit	wie im Fragebogen angegeben
Anzahl Tochtergesellschaften (in China; in Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Gründungsjahr erste Tochtergesellschaft (in China; in Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Anzahl Mitarbeiter (in China; in Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Anteil deutscher Mitarbeiter (in China; in Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Nationalität Personalverantwortlicher	Deutsch; Chinesisch/Japanisch; andere
Geschlecht Personalverantwortlicher	männlich; weiblich
Verortung Personalverantwortung (für China; für Japan)	Muttergesellschaft; Tochtergesellschaft; Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft gemeinsam

Quelle: Verfasser

Tabelle 5-3: Dimension Rekrutierungsstrategie

Indikatoren	Werte
Erfolgte Einstellungen (für China; für Japan)	ja; nein
Nationalität (für China; für Japan)	Deutsch; Chinesisch/Japanisch; andere
Geschlecht (für China; für Japan)	männlich; weiblich
gewünschte Kenntnisse (für China; für Japan)	allgemeines Managementpotenzial; spezifisches Fachwissen; Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort; Vertrautheit mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft; Chinesisch-/Japanischkenntnisse; Deutschkenntnisse; Englischkenntnisse
gewünschter fachlicher Hintergrund (für China; für Japan; für Deutschland)	Geistes-/Sozialwissenschaftlicher Hintergrund; Fachstudium (z. B. Informatik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften); Regionalwissenschaften (Ostasienwissenschaften/Sinologie, Japanologie); Wirtschaftswissenschaften; Fachausbildung ohne Hochschulstudium; anderer
Rekrutierungsinstrumente (für China; für Japan; für PCNs; für HCNs ⁴⁹)	Arbeitsamt (z. B. Agentur für Arbeit; lokales Arbeitsamt); Hochschulkontakte (z. B. Firmenpräsentationen; Abschlussarbeitsprojekte; Lehraufträge bzw. eigene Lehrstühle; Hochschulmessen);

⁴⁶ Alle Angaben beziehen sich auf die zum Untersuchungszeitpunkt verfügbaren aktuellen Informationen (2010).

⁴⁷ Siehe Anhang 2 – Fragebogen (deutsch) und Anhang 3 – Fragebogen (englisch).

⁴⁸ 2009.

Indikatoren	Werte
	Messen (z. B. Fachmessen; Rekrutierungsmessen); Initiativebewerbungen; Internet (z. B. eigener Internetauftritt; Jobportale; Bewerberdatenbanken); Personalberater/Headhunter; persönliche Kontakte (z. B. zufällige Begegnungen; Anwerbung durch eigene Mitarbeiter); Praktika/Traineeprogramme; eigene <i>recruiting events</i> (z. B. <i>inhouse recruiting workshop</i>); Printmedien (z. B. Stellenanzeigen in Tageszeitungen; Fachzeitschriften); unternehmensinternes Talentprogramm

Quelle: Verfasser

Im Hinblick auf die Dimension Rekrutierungserfolg kann vermutet werden, dass dieser u. a. durch folgende Indikatoren abgebildet werden kann:

Tabelle 5-4: Dimension Rekrutierungserfolg

Indikatoren	Werte
Nennung des Rekrutierungsinstruments mit den meisten Bewerbern (für China; für Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Nennung des Rekrutierungsinstruments mit den attraktivsten Bewerbern (für China; für Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Nennung des Rekrutierungsinstruments, das in Zukunft noch stärker genutzt werden soll (für China; für Japan)	wie im Fragebogen angegeben
Rekrutierungsempfehlungen für andere Unternehmen	wie im Fragebogen angegeben

Quelle: Verfasser

⁴⁹ Um die Komplexität des Fragebogens zu reduzieren, wurde weder nach den eingesetzten Rekrutierungsinstrumenten für Deutschland noch nach denen für Drittlandangehörige gefragt, weil davon ausgegangen wird, dass diese einen eher kleinen Anteil an den Führungsnachwuchskräften gesamt ausmachen.

5.5 Datenerhebung

5.5.1 Befragung

5.5.1.1 Erstellung des Fragebogens

In dem Fragebogen, welcher auf Deutsch erstellt und zusätzlich ins Englische übersetzt worden ist, werden verschiedene, überwiegend geschlossene Verhaltensfragen zu Anforderungsprofilen und Rekrutierungsinstrumenten, zur Person des Antwortenden und Unternehmensspezifika, sowie Meinungsfragen zur Beurteilung der Effizienz einzelner Rekrutierungsinstrumente aufgenommen (siehe Anhang 3 – Fragebogen (deutsch); Anhang 4 – Fragebogen (englisch)).⁵⁰

Als Pre-Test für die eigentliche Fragebogenuntersuchung dienen Expertengespräche mit einer Auswahl einzelner Unternehmen und Dritter⁵¹, mit deren Hilfe im Gespräch der auf Basis der Literaturrecherche erstellte Fragebogenentwurf (zunächst auf Deutsch) gemeinsam durchgegangen und auf Verständlichkeit getestet wird. Überdies soll auf diese Weise sichergestellt werden, dass der Großteil der in der Praxis relevanten Aspekte mit den Fragen adäquat abgedeckt ist.⁵² Im Anschluss wird die Verständlichkeit der englischen Übersetzung des Fragebogens ebenfalls an mehreren englischen Muttersprachlern getestet.

Nach Berücksichtigung der Verbesserungsvorschläge der Pretest-Teilnehmer wird der Fragebogen dann mithilfe der Software ‚eQuestionnaire‘ digitalisiert und online zur Verfügung gestellt:

- Link zur deutschen Version: <http://equestionnaire.de/?q=5443>;
- Link zur englischen Version: <http://equestionnaire.de/?q=7053>.

⁵⁰ Bei der Erstellung des Fragebogens erfolgt u. a. eine Orientierung an dem von Höllmüller (2002) in seiner Arbeit ‚Strategische Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte: Eine empirische Untersuchung zum Humanressourcenmanagement‘ verwendeten Fragebogen.

⁵¹ Befragt wurden zwei Unternehmensvertreter und zwei Personalberater im Oktober 2009.

⁵² Als Experten lassen sich in diesem Zusammenhang Personen bezeichnen, die sich bereits „aktiv mit der Problemstellung [...] auseinandergesetzt haben“ (Gulden 1996: 85).

Für die spätere eindeutige Zuordnung der Antworten wird jedem Unternehmen ein Code zugewiesen, mithilfe dessen für jeden Untersuchungsteilnehmer ein personalisierter Link kreiert wird.

5.5.1.2 Auswahl der Untersuchungsteilnehmer

Die Grundgesamtheit für die Befragung bilden die deutschen Unternehmen, welche seit mindestens 5 Jahren sowohl in China als auch in Japan mit Tochtergesellschaften vertreten sind. Um diese zu definieren, werden differente Übersichten deutscher Unternehmen in China mit denen von Auslandsniederlassungen ausländischer Unternehmen in Japan abgeglichen und auf eine Liste mit deutschen Unternehmen, die sowohl in China als auch in Japan vertreten sind, reduziert.

Für China werden die Einträge der von DEinternational/German Industry & Commerce (GIC) und Real SoftService unterhaltenen Datenbank ‚German Company Directory‘ (<https://www.german-company-directory.com>) als Basis genutzt, in welcher zum Untersuchungszeitpunkt über 3 200 deutsche Unternehmen (auch Repräsentanzen) in China verzeichnet sind.⁵³

Für Japan wird das jährlich erscheinende ‚*Gaishikei Kigyô Sôran*‘⁵⁴ verwendet, welches zum Untersuchungszeitpunkt Informationen über 379 deutsche Firmen im Markt bereithält (wobei hier auch die Unternehmen mit reiner Kapitalbeteiligung erfasst werden).^{55, 56} Ein zusätzlicher Abgleich erfolgt anhand der Mitgliederliste der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), die zu diesem Zeitpunkt⁵⁷ etwas über 500 Mitglieder zählt, davon etwa 200 deutsche Mitgliedsunternehmen. Zuletzt wird kurz vor Durchführung der Befragung ein Abgleich mit der

⁵³ Stand 19.08.2007.

⁵⁴ Tôyô Keizai (2007).

⁵⁵ In der Publikation sind alle in Japan ansässigen Unternehmen mit einer ausländischen Beteiligung von mindestens 20 % aufgelistet.

⁵⁶ Die einzige umfängliche Auflistung deutscher Unternehmen in Japan ist die Publikation ‚German Business in Japan‘ (Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan 1998). Zum Untersuchungszeitpunkt existiert keine aktuellere Übersicht.

⁵⁷ Stand 19.08.2007.

dann aktuellen Ausgabe ‚*Gaishikei Kigyô Sôran*‘⁵⁸ sowie dem ‚*German Company Directory*‘⁵⁹ durchgeführt. Nach dem Vergleich der verschiedenen Übersichten ergibt sich eine Aufstellung von 206 Unternehmen, welche zum Untersuchungszeitpunkt seit mindestens 5 Jahren mit Tochtergesellschaften in China und Japan vertreten sind.

In einem nächsten Schritt werden die Kontaktadressen der Personalverantwortlichen für China und Japan recherchiert: Die zuständigen Personen werden größtenteils über die Unternehmens-Homepages identifiziert (meist auf der Unterseite ‚Karriere‘ o. ä.). Darüber hinaus offenbart die Internet-Community XING (<http://www.xing.com>) – ein „soziales Netzwerk für berufliche Kontakte“ (XING 2013) – Informationen zu den im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand kompetenten Mitarbeiter. Partiiell werden die Kontaktpersonen auch telefonisch oder über persönliche Empfehlung in Erfahrung gebracht.

Es stellt sich heraus, dass die meisten Unternehmen ihre Rekrutierungsmaßnahmen für China und Japan von Deutschland aus koordinieren (über die Personalabteilung der Muttergesellschaft). Andere treffen diese Personalentscheidungen in China und/oder Japan oder auch in einer Asienzentrale (‚*regional headquarters*‘, z. B. in Singapur). Ansprechpartner sind in diesen Fällen die Personalabteilungen oder aber die Geschäftsführer vor Ort. Vor diesem Hintergrund wird pro Unternehmen durch sorgfältige Recherche ganz bewusst nur jeweils ein Ansprechpartner identifiziert, welcher die Rekrutierungsstrategien für beide Einsatzländer offenlegen kann. Auch wenn durch die Standardisierung des Fragebogens, der überwiegend geschlossene Verhaltensfragen enthält, bereits weitestgehende Objektivität der Ergebnisse gewährleistet ist, trägt dieses Design zusätzlich zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse für China und Japan bei, da ausgeschlossen wird, dass die Ergebnisse durch ein unterschiedliches Verständnis der Fragen bei verschiedenen Ansprechpartnern im Unternehmen verzerrt werden.

⁵⁸ 2009.

⁵⁹ 2011.

5.5.1.3 Durchführung der Befragung

Die Unternehmensvertreter werden zunächst per E-Mail kontaktiert.⁶⁰ Die Nachricht enthält ein Anschreiben mit der Bitte um Beteiligung an der Studie auf Deutsch und Englisch, welches Zweck und Inhalt des Untersuchungsvorhabens sowie die voraussichtliche Zeit erläutert, welche die Beantwortung des Fragebogens in Anspruch nehmen wird. Speziell wird die Tatsache unterstrichen, dass die Ergebnisse der Studie bei Interesse den Untersuchungsteilnehmern zugänglich gemacht werden können (siehe Anhang 2 – Beispielschreiben).

Für die Auswertung der Daten wird aufgrund der Problematik der Neigung zu sozial erwünschten Antworten sowie der Sensibilität personalbezogener Daten eine anonyme Auswertung zugesagt. Es wird darauf hingewiesen, dass sowohl eine deutsch- als auch eine englischsprachige Version des Fragebogens vorliegen, sodass das Anschreiben ggf. auch an Dritte weitergeleitet werden kann.

Die E-Mail enthält überdies den Link, welcher die Untersuchungsteilnehmer zu einer Online-Maske mit dem Fragenkatalog führt. Die verwendete Software ermöglicht ein Unterbrechen und Wiederaufnehmen der Ausfüllung durch die Probanden. Die Antworten werden automatisch in einem CSV-Format gespeichert, welches in die Statistik-Software SPSS import werden kann.

Jede Kontaktperson wird im Rahmen der Befragung mindestens zweimal individuell angeschrieben (erstes Anschreiben und etwa zehn Tage später ein Erinnerungsschreiben), zum Teil wird auch telefonisch nachgefasst oder in einem persönlichen Gespräch in Deutschland, China und Japan um die Teilnahme an der Befragung gebeten. Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich schwerpunktmäßig auf die Monate Februar bis Oktober 2010.

⁶⁰ Die berufliche Absenderadresse und Signatur als Geschäftsführerin des Deutsch-Japanischen Wirtschaftskreises wird bewusst anstelle der universitären Mailadresse genutzt, da sich dadurch ein leichter Zugang zu den potenziellen Gesprächspartnern versprochen wird.

5.5.2 Fallstudien

5.5.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens

Die verbale Datenerhebung erfolgt im Rahmen von halbstandardisierten Interviews ohne Antwortvorgaben. Um die Aussagen der Unternehmensvertreter zu den verschiedenen Themenbereichen (Rekrutierungserfolg und bislang nicht erfasste Informationen zu unternehmensinternen Faktoren) strukturiert zu erfassen, werden die Gespräche mithilfe eines problemzentrierten Interviewleitfadens geführt (siehe Anhang 6 – Interviewleitfaden). Dieser deckt verschiedene thematische Schwerpunkte ab, welche im Laufe des Gesprächs in nicht fest vorgegebener Reihenfolge angesprochen werden. Die zu erfragenden Informationen ergeben sich aus den Vermutungen, welche im Hinblick auf folgende Wirkungszusammenhänge formuliert worden sind:

- Einfluss unternehmensexterner Faktoren auf Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan (siehe Kapitel 4.1; Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien);
- Einfluss unternehmensinterner Faktoren auf Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan (siehe Kapitel 4.2; Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien);
- Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Faktoren, Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan und dem Rekrutierungserfolg (siehe Kapitel 4.3; Überlegungen zum Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg).

5.5.2.2 Auswahl der Fälle

Die qualitative Untersuchung erfolgt als Teilerhebung. Da in der qualitativen Sozialforschung in der Regel keine „statistisch repräsentative, sondern [...] eine theoretisch begründete Stichprobenauswahl“ vorgenommen wird, werden „möglichst unterschiedliche Fälle mit einer großen Variationsbreite“ ausgewählt (Seipel und Rieker 2003: 110). Aussichtsreich erscheint daher auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Untersuchung von Unternehmen verschiedener Cluster, deren Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien näher beleuchtet werden sollen.

Ungefähr drei Viertel der Befragten (76 %) erklärten sich im Rahmen der Fragebogenuntersuchung damit einverstanden, noch einmal persönlich für ein Gespräch zur Verfügung zu stehen.⁶¹ 18 % lehnten dies ab, 6 % machten diesbezüglich keine Angabe.

Es werden letztlich aus jedem der drei Hauptcluster per Zufall je drei Unternehmen gewählt, deren Kontaktpersonen sich mit einer nochmaligen Kontaktierung einverstanden erklärt haben (9 Fälle insgesamt).

5.5.2.3 Durchführung der Fallstudien

Die Kontaktpersonen werden zunächst per E-Mail kontaktiert und über den aktuellen Stand der Forschungsarbeit informiert. Des Weiteren wird auf den Erstkontakt Bezug genommen, bei dem die Bereitschaft geäußert worden ist, für eine erneute Kontaktierung zur Verfügung zu stehen, und das aktuelle Anliegen erläutert. Anschließend werden Termine für telefonische Einzelinterviews vereinbart.

Die Gespräche finden zwischen Oktober 2013 und November 2014 jeweils am Vormittag (deutsche Ortszeit) statt. Die Gesprächsdauer beträgt zwischen 30 und 65 Minuten.

⁶¹ Ebenso viele Kontaktpersonen hatten auch angegeben, dass sie nach Abschluss der Studie an deren Erhalt interessiert seien.

Die Antworten und weitere Kommentare sind in vorab vorbereiteten Formularen schriftlich stichwortartig protokolliert worden. Die ausformulierte, anonymisierte Zusammenfassung dieser Ergebnisse ist den Kontaktpersonen im Anschluss zur Überprüfung und Freigabe vorgelegt worden. Die Darstellung der Resultate erfolgt in Kapitel 7 (Ergebnisse der Fallstudien).

5.6 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurde zunächst die Konzeption der Untersuchung erläutert:

Um das Zusammenspiel der unternehmensinternen Faktoren unter variierenden externen Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen zu prüfen, ist für die vorliegende Arbeit ein komparatives Untersuchungsdesign gewählt worden.

Da das theoretische Vorverständnis noch nicht so weit etabliert oder fokussiert ist, dass sich zur Erforschung des Untersuchungsgegenstands ein hypothesengeleitetes Vorgehen eignen würde, wird für die Untersuchung ein exploratives Design gewählt. Die Arbeit zeichnet sich zudem durch die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden aus:

- Eine quantitative Untersuchung zu Rekrutierungsstrategien mithilfe einer onlinegestützten schriftlichen Befragung bietet die Grundlage für die Clustering der befragten Unternehmen in Gruppen mit ähnlichen Rekrutierungsstrategien,
- die in einem zweiten Schritt mithilfe einer qualitativen Erhebung durch problemzentrierte Interviews in repräsentativen Fallbeispielen näher beleuchtet werden.

Überdies wurden in diesem Kapitel auch die Operationalisierung der Untersuchungsdimensionen sowie die Vorgehensweise bei der Datenerhebung ausführlich expliziert (Erstellung des Fragebogens, Auswahl der Untersuchungsteilnehmer, Durchführung der Befragung, Erstellung des Interviewleitfadens, Auswahl der Fälle, Durchführung der Fallstudien).

6 Ergebnisse der Befragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Der deskriptiven Auswertung (Kapitel 6.1) und einer Verdichtung der Variablen (Kapitel 6.2) folgen die statistische Prüfung von Zusammenhängen (Kapitel 6.3) und schließlich die Clusteranalyse (Kapitel 6.3). Im Rahmen der Analyse wird zunächst die Vorgehensweise bei Typenbildung und Entscheidung für eine Clusterlösung erläutert, bevor die Charakteristika der einzelnen Cluster beschrieben und Unterschiede extrahiert werden, was zu einer ersten Hypothesengenerierung führt.

6.1 Deskriptive Auswertung

6.1.1 Rücklauf

Von den 205 als Grundgesamtheit identifizierten deutschen Unternehmen, welche mit Tochtergesellschaften in China und Japan vertreten sind, reagieren 73 mit einer Antwort. Dies entspricht einem Rücklauf von 35,61 %. Davon teilen 23 Unternehmen mit, dass sie keine Auskunft zu dem Thema geben können (11,22 % von gesamt).⁶² Somit sind die Antworten von 50 Unternehmen auswertbar. Dies entspricht einer Quote von 24,39 % der definierten Grundgesamtheit.

Überwiegend wird der Fragebogen von Mitarbeitern der Personalabteilung in der Muttergesellschaft beantwortet (n = 15; 30 %). Darüber hinaus nehmen Mitarbeiter der Personalabteilung in China (n = 12; 24 %) und Japan (n = 3; 6 %) sowie Mitglieder der Geschäftsleitung der Muttergesellschaft (n = 6, 12 %), der Tochtergesellschaften in China (n = 5; 10 %) und Japan (n = 5; 10 %) als Personalverantwortliche an der Studie teil. Zu den weiteren Teilnehmern (n = 4; 8 %) zählen vor allem Mit-

⁶² Die dafür in den Antwort-E-Mails genannten Gründe sind unterschiedlich („Wir bedanken uns für Ihre E-Mail und Ihr Interesse, auch unsere Firma in Ihre Studien einzubeziehen. Allerdings möchten wir ungern unsere diesbezüglichen Strategien offenlegen.“; „Da wir in China und Japan nur sehr sporadisch vertreten sind und auch keine spezielle Recruiting-Strategie für diese Länder haben, empfehle ich da eher, andere Unternehmen anzusprechen.“; „Wir bekommen sehr viele derartige Anfragen und haben momentan leider keine Kapazität hierfür.“).

Es scheint, als sei die Bereitschaft zur Teilnahme an Befragungen generell niedrig, da Unternehmensvertreter – gerade auf Führungsebene – sehr häufig mit der Bitte konfrontiert werden, an Untersuchungen dieser oder ähnlicher Art teilzunehmen, was offensichtlich eine gewisse ‚Beantwortungsmüdigkeit‘ hervorrufen kann.

glieder der für das Personalmanagement in Asien zuständigen Auslandsniederlassungen (*regional headquarters*).

Der Großteil der identifizierten Ansprechpartner zeigt sich im Hinblick auf die Auswertung der Studie kooperativ. So erklären sich 76 % der Befragten mit einer nochmaligen Kontaktierung einverstanden und sind darüber hinaus am Erhalt der Studienergebnisse interessiert.

6.1.2 Datengüte

Die Antworten spiegeln die Praktiken von knapp einem Viertel der definierten Grundgesamtheit wider, was bei einer Totalerhebung in Bezug auf die gewählte Stichprobe als repräsentativ angesehen werden kann. Die Ergebnisse können somit als deutlicher Hinweis auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen mit Tochtergesellschaften in China und Japan gewertet werden.

Die Antworten bilden gleichzeitig die Praxis von 17,54 % aller deutschen Unternehmen mit Tochtergesellschaften zum Untersuchungszeitpunkt in Japan ab – allerdings stehen die Antworten für nur 1,35 % der mit Tochtergesellschaften in China vertretenen Unternehmen aus Deutschland. Die Ergebnisse der Studie sind somit aufgrund des geringen Stichprobenumfangs keineswegs repräsentativ für die Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen in China bzw. nur gering repräsentativ für die Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen in Japan im Jahre 2009. Weitere zu beurteilende zentrale Gütekriterien für eine Messung sind ihre Objektivität, Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität).

Die Datenerhebung erfolgt mithilfe eines Online-Fragebogens. Durch die Wahl dieses Messinstruments ist aufgrund der Standardisierung des Vorgehens eine hohe Durchführungsobjektivität gewährleistet. Eine Schwäche zeigt sich in der durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Ansprechpartner notwendigen Übersetzung der Fragen ins Englische, da Fragen unterschiedlich interpretiert werden können. Dies kann auch durch die unterschiedlich gut ausgeprägten Fremdspra-

chenkenntnisse der Befragten hervorgerufen worden sein – insbesondere, wenn Deutsch oder Englisch nicht ihre Muttersprache ist.

Die deskriptive Auswertung der erhobenen Daten ist eindeutig, da der Fragebogen wenige offene Fragen inkludiert und die Art der Item-Beantwortung bei fast allen Fragen eindeutig vorgeschrieben ist. Somit ist eine sehr hohe Auswertungsobjektivität gegeben. Da bislang keine vergleichbaren quantitativen Untersuchungen und etablierten Theorien existent sind, gelten bisher insbesondere im Hinblick auf die Rekrutierungsstrategien und -erfolg noch keine eindeutigen Interpretationsregeln. Die Interpretationsobjektivität ist aufgrund mangelnder Erfahrung bei der Klassifizierung und Zusammenfassung der Daten daher etwas geringer.

Auch die Messgenauigkeit (Reliabilität) des Fragebogens ist als hoch einzuschätzen. Die Daten wären anhand anderer Messinstrumente reproduzierbar gewesen, die Untersuchung wiederholbar. Es kann allerdings insofern keine Stabilität der Daten unterstellt werden, da sich durch Entwicklungen im Unternehmen und des wirtschaftlichen Umfelds immer Änderungen im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen ergeben können. So sind identische Ergebnisse nicht beliebig lang zu gewinnen. Auch lässt sich nicht ausschließen, dass situative Störungen, wie die persönliche Befindlichkeit des Probanden (z. B. Unkonzentriertheit) oder Missverständnisse bei der Beantwortung der Fragen (da aufgrund des gewählten Untersuchungsdesigns keine persönliche Beratung erfolgen konnte), zu Messungenauigkeiten führten. Aufgrund des hohen Aufwands und der schwierigen Ansprechbarkeit ist es nicht möglich gewesen, denselben Test derselben Stichprobe zweimal vorzulegen, um die Retest-Reliabilität zu bestimmen. Darüber hinaus ist aufgrund der durchgeführten Totalerhebung keine Paralleltest-Möglichkeit gegeben.

Da die Fragen der quantitativen Untersuchung sorgfältig aus der vorhandenen Forschungsliteratur abgeleitet und im Rahmen eines Pretests überprüft werden, können die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung als gültig und die interne Validität als hoch angesehen werden. Um die interne Validität durch zeitabhängige Störfaktoren (z. B. Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt) nicht zu gefährden, wird die Untersuchung auf einen Zeitraum von wenigen Monaten begrenzt. Durch sorgfältige

Recherche und persönliche Ansprache wird dafür gesorgt, dass jeweils der im Unternehmen für das Thema der Untersuchung verantwortliche Personalverantwortliche identifiziert und kontaktiert wird. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass andere Mitarbeiter im Unternehmen womöglich andere Antworten geben würden. Auch daraus können sich Fehlereinflüsse ergeben haben, da die Qualität der Antworten auch von der jeweiligen Kompetenz des Untersuchungsteilnehmers abhängt.

Dass die Stichprobe der Grundgesamtheit entspricht (Totalerhebung), kann als Indiz für eine hohe externe Validität gewertet werden. So wird davon ausgegangen, dass die Daten ungeachtet der kleinen Stichprobengröße für die gewählte Grundgesamtheit sinnvoll interpretiert werden können.

6.1.3 Beschreibung der Daten

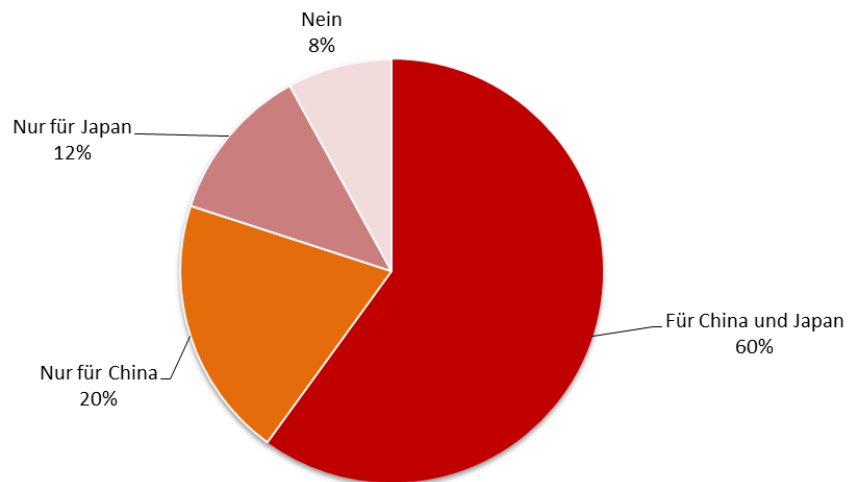
6.1.3.1 Unternehmensexterne Faktoren

Bei den unternehmensexternen Faktoren wird ausschließlich zwischen China und Japan als Einsatzland unterschieden. Aufgrund der Konzeption der Untersuchung trifft für die Grundgesamtheit der Unternehmen die Tatsache zu, dass sie sowohl in China als auch in Japan mit Tochtergesellschaften vertreten sind und somit potenziell Führungsnachwuchs für diese Länder rekrutieren.

Die Untersuchung belegt, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen im Untersuchungszeitraum⁶³ Führungsnachwuchskräfte für China und Japan eingestellt hat (n = 30; 60 %). 20 % der Befragten (n = 10) haben ausschließlich Einstellungen für China vorgenommen, 12 % (n = 6) nur für Japan. 8 % (n = 4) geben an, dass sie in den letzten Jahren überhaupt keine Führungsnachwuchskräfte für China und Japan eingestellt haben (siehe Abbildung 6-1). Auch ein solches Vorgehen („keine Einstellung von Führungsnachwuchskräften“) wird als strategische Maßnahme gewertet und ist somit für die Auswertung relevant.

⁶³ Es war nach den ‚letzten 5 Jahren‘ vor dem Untersuchungszeitpunkt gefragt worden, d. h. 2005 bis 2010.

Abbildung 6-1: Ergebnis der Frage ‚Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für China/für Japan eingestellt?‘



Quelle: Verfasser

Die Auswertung der Fragebogenuntersuchung ergibt, dass fast alle Unternehmen für Standorte in Metropolregionen rekrutieren: Für China rekrutieren 89 % der Firmen, welche zu dieser Frage eine Angabe treffen, u. a. für den Standort Shanghai (davon 28 % gleichzeitig auch für Beijing). Für Japan geben 97 % der antwortenden Firmen an, für den Standort Tokyo zu rekrutieren.⁶⁴

6.1.3.2 Unternehmensinterne Faktoren

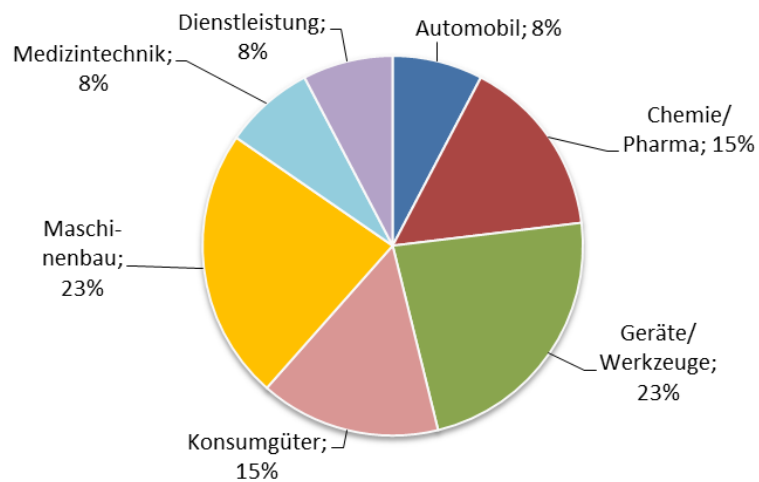
Im Rahmen der Befragung werden im Hinblick auf die unternehmensinternen Faktoren zahlreiche Daten zur Unternehmensstruktur erfasst. Vereinzelt fehlende Informationen, welche jedoch auf den Unternehmenshomepages oder in Geschäftsberichten einsehbar sind (z. B. Unternehmensgröße, Umsatz oder Rechtsform), werden ggf. anschließend durch die Analyse der Online-Auftritte der Firmen recherchiert und nachgetragen. Die Analyse der Angaben ergibt:

- Fast ein Viertel (n = 12; 24 %) der Unternehmen ist dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen (3 Messegesellschaften, 3 IT-/Telekommunikationsun-

⁶⁴ Die Berücksichtigung der Variable bei der folgenden quantitativen Untersuchung verspricht daher keinen Erkenntnisfortschritt.

ternehmen, 2 Banken, 1 Logistikunternehmen, 1 Marktforschungsgesellschaft, 1 Prüfdienstleister, 1 Transportunternehmen). Den nächstgrößeren Teil machen Automobilhersteller und Automobilzulieferer aus (n = 11; 22 %). Es folgen Hersteller von elektrischen Geräten und Werkzeugen (n = 7; 14 %), Firmen aus dem Bereich Chemie und Pharma (n = 7; 14 %), Maschinenbau (n = 5; 10 %), Konsumgüter (n = 5; 10 %) sowie Unternehmen aus dem Bereich Medizintechnik (n = 3; 6 %) (siehe Abbildung 6-2).⁶⁵

Abbildung 6-2: Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Branchen



Quelle: Verfasser

Bei 48 % der Fälle (n = 24) kann davon ausgegangen werden, dass sie eine Weltmarktstrategie verfolgen. 52 % verfolgen eine Mehrmarktstrategie (n = 26).⁶⁶

- Während nach eigener Recherche 60 % der Unternehmen mit Produktionsstätten in China vertreten sind (n = 30), haben lediglich 26 % der Unternehmen eine Produktion in Japan (n = 13). Es ist davon auszugehen, dass alle Unternehmen, welche vor Ort produzieren, dort gleichzeitig auch vertreiben.

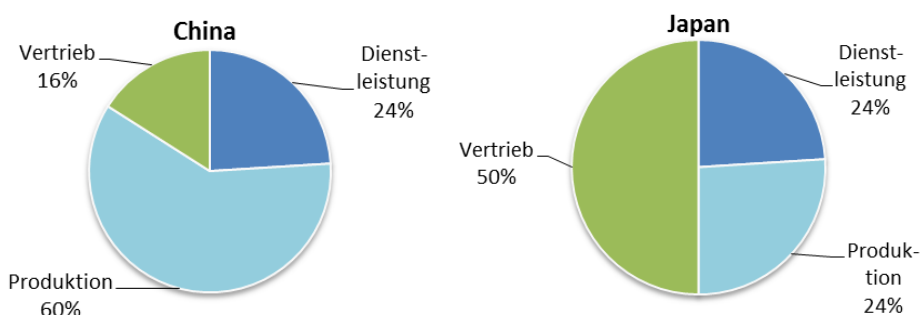
⁶⁵ Im Fragebogen sind außerdem die Kategorien Beratung und Recht angegeben, denen allerdings keines der Unternehmen angehört. Auch aus der Versicherungsbranche ist kein Unternehmen vertreten. Die Kategorien Messegesellschaft, Prüfdienstleister, Transportunternehmen sowie Werkzeughersteller waren im Fragebogen nicht abgefragt worden, sodass die Unternehmen als Kategorie die Auswahl andere trafen.

⁶⁶ Eigene Kategorisierung in Anlehnung an Porter (1986).

Es ist kein Unternehmen dabei, welches in Japan, aber nicht in China produziert.

Die Hälfte der Unternehmen (50 %; n = 25) ist in Japan mit einer Vertriebsgesellschaft vertreten (China: 16 %; n = 8). 24 % der Unternehmen (n = 12) sind sowohl in China als auch in Japan Erbringer von Dienstleistungen (siehe Abbildung 6-3).

Abbildung 6-3: Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Ausrichtung



Quelle: Verfasser

- Die Mitarbeiterzahl der Unternehmen der Stichprobe variiert von 450 bis zu 1,17 Millionen Mitarbeiter weltweit.⁶⁷
- Der Jahresumsatz⁶⁸ beträgt zwischen 57 Millionen und 100 Milliarden Euro.
- Die befragten Unternehmen verfügen weltweit über gesamt zwischen 5 und 1 000 Niederlassungen.
- Der Großteil der Unternehmen gibt an, in Japan mit einer Tochtergesellschaft vertreten zu sein (n = 38; 76 %), in China dagegen mit zwei oder mehr Tochtergesellschaften (n = 33; 66 %).
- In China werden bis zu 30 000 Mitarbeiter beschäftigt (Mittelwert: 3 226,67), während die Mitarbeiterzahl in Japan zwischen 3 und 20 700 rangiert (Mittelwert: 1 165,36) (siehe Tabelle 6-1).⁶⁹

⁶⁷ Alle Werte mit Ausnahme des Jahresumsatzes, der sich auf das zum Untersuchungszeitpunkt vergangene Geschäftsjahr 2009 bezieht, beziehen sich auf die für das Jahr 2010 verfügbaren Informationen.

⁶⁸ Im Geschäftsjahr 2009.

Tabelle 6-1: Kennzahlen ausgewählter unternehmensinterner Faktoren

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mittelwert		Standard- abweichung
				Statistik	Standardf.	
Anzahl der Mitarbeiter (weltweit, gesamt)	50	450	1,17 Mio.	84 715,92	27 082,793	19 1504,268
Gesamtumsatz (2009, in Euro)	47	57 Mio.	100 Mrd.	1,42 Mrd.	3,692E9	2,531E10
Anzahl der Auslandsniederlassungen (weltweit, gesamt)	50	5	1.000	93,92	22,718	160,639
Anzahl Tochtergesellschaften (China)	50	1	50	3,80	1,021	7,220
Anzahl Tochtergesellschaften (Japan)	50	1	6	1,44	0,137	0,972
Anzahl Mitarbeiter (China)	33	1	30 000	3 226,67	1 194,327	6 860,887
Anzahl Mitarbeiter (Japan)	36	3	20 700	1 165,36	617,065	3.702,390

Quelle: Verfasser

- Darüber hinaus werden die Gründungsjahre der Unternehmen recherchiert: Das älteste Unternehmen wurde 1731 gegründet, das jüngste 2004.
- Zur Kontrolle werden ebenfalls die Gründungsjahre der Tochtergesellschaften in China und in Japan abgefragt, da lediglich die Antworten der Unternehmen Eingang in die Auswertung finden, welche zum Untersuchungszeitpunkt seit mindestens fünf Jahren vor Ort etabliert sind. Diese Angabe gibt außerdem auch Aufschluss über den Internationalisierungsgrad der Unternehmen.
- Von vornherein werden ausschließlich die Unternehmen befragt, welche mit 100%igen Tochtergesellschaften in China und Japan vertreten sind. Die Frage nach der Rechtsform bestätigt die eigene Vorab-Recherche: Es werden lediglich die Antworten der Unternehmen ausgewertet, welche angeben, mit mindestens einem Unternehmen im vollständig ausländischen Besitz (*wholly*

⁶⁹ Außerdem wurde der prozentuale Anteil deutscher Mitarbeiter in China und Japan abgefragt („Anteil deutscher Mitarbeiter, geschätzt, pro Land gesamt, in %“). 64 % der Befragten (n = 32) geben auf diese Frage eine Antwort. Allerdings ist die Spannweite der Angaben unrealistisch groß. Zwei Personen nennen Werte > 100, was nahelegt, dass die Frage aufgrund ihrer Formulierung nicht korrekt verstanden wurde. Darüber hinaus ist der Anteil deutscher Mitarbeiter vor Ort – insbesondere in Japan – womöglich so klein, dass er sich im niedrigen einstelligen Prozentbereich bewegt und daher schwer schätzen lässt. Die Angaben finden daher in der weiteren Untersuchung keine Berücksichtigung.

foreign owned enterprises, WFOE) in China sowie einer *kabushiki kaisha* (K.K.) in Japan vertreten zu sein (N = 50).

- Die Hauptverantwortung für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan trägt in 46 % der Fälle (n = 23) die jeweilige Tochtergesellschaft. In 24 % der Fälle (n = 12) entscheiden Tochter- und Muttergesellschaft gemeinsam. Bei 16 % der Unternehmen (n = 8) ist die Muttergesellschaft für die Rekrutierung zuständig, bei 6 % (n = 3) ein *regional headquarters* (Singapur oder Hongkong). In 8 % der Fälle (n = 4) wird die Rekrutierung für China von der chinesischen Tochtergesellschaft gesteuert, während für Japan die Muttergesellschaft Verantwortung trägt.
- 42 % der Kontaktpersonen (n = 21) üben eine Funktion in der Muttergesellschaft aus (Geschäftsführung oder Personalabteilung), 34 % (n = 17) gehören der Geschäftsführung oder Personalabteilung der Tochtergesellschaft in China an, 16 % (n = 8) der Geschäftsführung oder Personalabteilung der Tochtergesellschaft in Japan. 4 Personen (8 %) üben andere Funktionen aus.

6.1.3.3 Rekrutierungsstrategien

Im Untersuchungszeitraum wird für verschiedenste Einsatzbereiche rekrutiert. Die meistgenannten sind die Bereiche Projektmanagement mit Einsatzort China (14 %; n = 38; Mehrfachnennungen möglich), Administration mit Einsatzort China (13 %; n = 35), Vertrieb mit Einsatzort China (13 %; n = 35), Projektmanagement mit Einsatzort Japan (12 %; n = 32), Produktion mit Einsatzort China (11 %; n = 29), und Vertrieb mit Einsatzort Japan (11 %; n = 29). Weitere Einsatzbereiche sind der folgenden Tabelle 6-2 zu entnehmen.

Tabelle 6-2: Ergebnis der Fragen ‚Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für den Einsatz in einer Tochtergesellschaft in China/in Japan gesucht? Wenn ja, mit welchem fachlichen Hintergrund?‘^{70, 71}

Einsatzort Deutschland	Admin.	F&E	Marketing	Produktion	Projektman.	Vertrieb	Anderer	Summe	in % von	
									ges. (D.)	gesamt
Geistes-/soz.wiss.	4	0	2	1	4	5	0	16	16 %	4 %
Fachstudium	5	5	5	8	9	6	0	38	38 %	9 %
Regionalwissensch.	1	0	2	0	2	1	0	6	6 %	1 %
Wirtschaftswissensch.	4	1	10	5	5	11	1	37	37 %	9 %
Fachausbildung	1	0	0	0	1	1	0	3	3 %	1 %
Anderer	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %	0 %
Summe	15	6	19	14	21	24	1	100	100 %	
in % von gesamt (D.)	15 %	6 %	19 %	14 %	21 %	24 %	1 %	100 %		
in % von gesamt	4 %	1 %	5 %	3 %	5 %	6 %	0,25 %			
Einsatzort China	Admin.	F&E	Marketing	Produktion	Projektman.	Vertrieb	Anderer	Summe	in % von	
									ges.(C.)	gesamt
Geistes-/soz.wiss.	7	1	3	3	4	5	0	23	13 %	6 %
Fachstudium	7	6	7	16	16	11	0	63	37 %	16 %
Regionalwissensch.	5	0	1	1	1	1	0	9	5 %	2 %
Wirtschaftswissensch.	15	3	13	7	16	17	0	71	41 %	18 %
Fachausbildung	1	0	0	2	0	2	0	5	3 %	1 %
Anderer	0	0	0	0	1	0	0	1	1 %	0 %
Summe	35	10	24	29	38	36	0	172	100 %	
in % von gesamt (C.)	20 %	6 %	14 %	17 %	22 %	21 %	0 %	100 %		
in % von gesamt	13 %	4 %	9 %	11 %	14 %	13 %	0 %			
Einsatzort Japan	Admin.	F&E	Marketing	Produktion	Projektman.	Vertrieb	Anderer	Summe	in % von	
									ges. (J.)	gesamt
Geistes-/soz.wiss.	5	0	2	1	3	3	0	14	11 %	3 %
Fachstudium	9	7	7	4	12	12	0	51	39 %	13 %
Regionalwissensch.	4	0	0	0	2	1	0	7	5 %	2 %
Wirtschaftswissensch.	15	2	11	3	15	13	0	59	45 %	15 %
Fachausbildung	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %	0 %
Anderer	0	0	1	0	0	0	0	1	1 %	0 %
Summe	33	9	21	8	32	29	0	132	100 %	
in % von gesamt (J.)	25 %	7 %	16 %	6 %	24 %	22 %	0 %	100 %		
in % von gesamt	12 %	3 %	8 %	3 %	12 %	11 %	0 %			100 %

Quelle: Verfasser

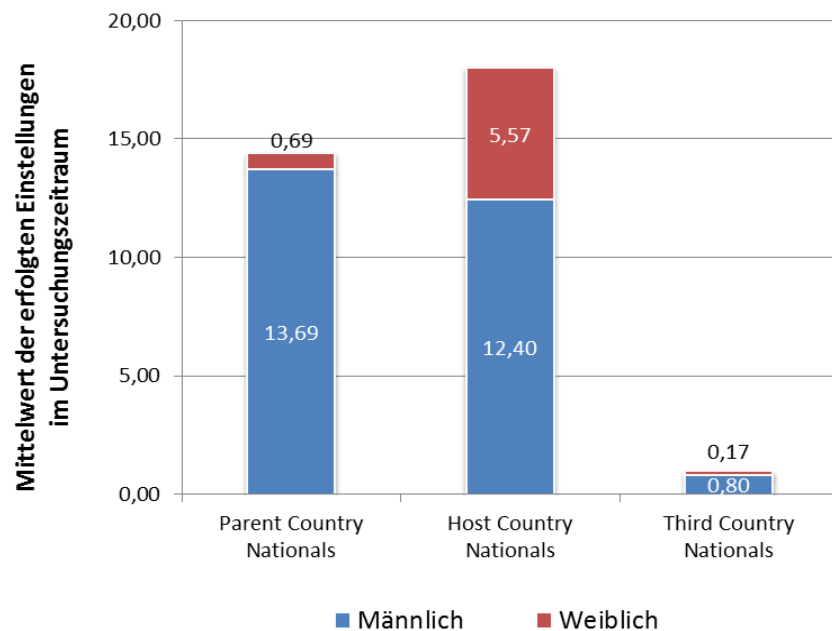
Im Rahmen der Befragung sind folgende Erkenntnisse zu den Anforderungsprofilen der Unternehmen gewonnen worden:

⁷⁰ Die Prozentzahlen sind für eine bessere Lesbarkeit auf ganze Zahlen gerundet.

⁷¹ Der zweimal angegebene Bereich andere wurde einmal mit Einkauf spezifiziert.

- Im Hinblick auf die Nationalität der Führungsnachwuchskräfte ist nach den tatsächlich erfolgten Einstellungen im Untersuchungszeitraum gefragt worden. Die absolute Anzahl variiert von Unternehmen zu Unternehmen stark (zwischen 0 und 238 Stammlandangehörige, zwischen 0 und 205 Gastlandangehörige, 0 bis 24 Drittlandangehörige). Insgesamt waren im Untersuchungszeitraum absolut für China mehr Führungsnachwuchskräfte eingestellt worden als für Japan (siehe Abbildung 6-4; Abbildung 6-5).⁷²

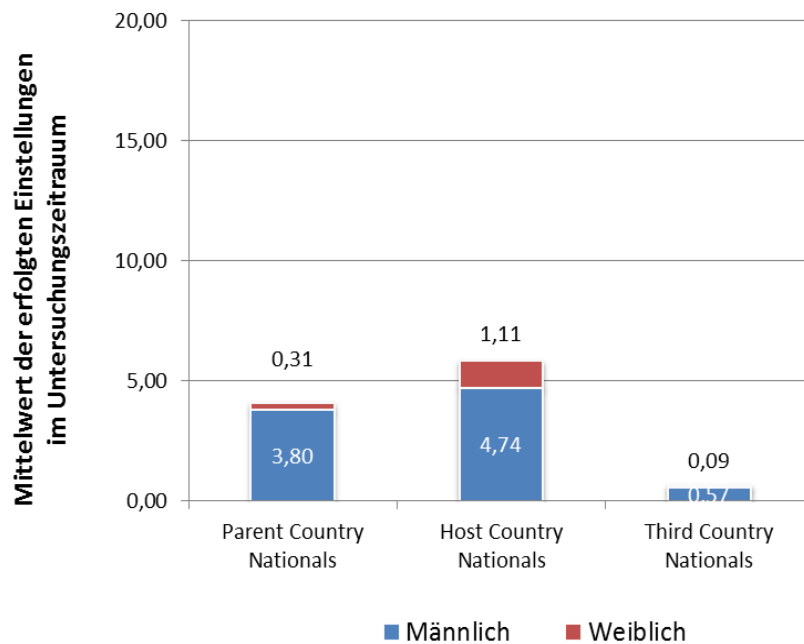
Abbildung 6-4: Durchschnittlich im Untersuchungszeitraum pro Unternehmen erfolgte Einstellungen für China



Quelle: Verfasser

⁷² Es werden hier nur die Unternehmen betrachtet, die tatsächlich im Untersuchungszeitraum für mindestens eines der Einsatzländer Einstellungen vorgenommen hatten.

Abbildung 6-5: Durchschnittlich im Untersuchungszeitraum pro Unternehmen erfolgte Einstellungen für Japan



Quelle: Verfasser

Von den Unternehmen wurden sowohl für China als auch für Japan mehr Gastlandangehörige eingestellt (Mittelwert der im Untersuchungszeitraum für China eingestellten Führungsnachwuchskräfte: 17,97, d. h. 3,6 pro Jahr; Mittelwert Japan: 5,86, d. h. 0,72 pro Jahr) als Stammlandangehörige (Mittelwert China: 14,37, d. h. 2,87 pro Jahr; Mittelwert Japan: 4,11, d. h. 0,82 pro Jahr). Der Durchschnittswert für eingestellte Drittlandangehörige ist für beide Einsatzländer vergleichsweise gering (Mittelwert China: 0,97; Mittelwert Japan: 0,66).

- Durchschnittlich wurden für China absolut mehr weibliche Nachwuchskräfte als für Japan eingestellt (Mittelwert China: 6,4 weibliche Neueinstellungen entsprechend 19 % von Einstellungen für China gesamt; Mittelwert Japan: 1,5 weibliche Neueinstellungen entsprechend 14 % von Einstellungen für Japan gesamt).

Es wird deutlich, dass der Anteil weiblicher Nachwuchskräfte bei den Gastlandangehörigen jeweils höher ist als bei den Stammlandangehörigen (Mittelwert China: 5,57 weibliche, chinesische Neueinstellungen entsprechend

31 % von chinesischen Neueinstellungen gesamt gegenüber 0,69 weiblichen, deutschen Einstellungen entsprechend 5 % der deutschen Neueinstellungen gesamt; Mittelwert Japan: 1,11 weibliche, japanische Neueinstellungen, entsprechend 19 % von japanischen Neueinstellungen gesamt) (siehe Tabelle 6-3).

Tabelle 6-3: Kennzahlen zur Anzahl eingestellter Führungsnachwuchskräfte (FNK) nach Einsatzland, Nationalität und Geschlecht

	N	Minimum	Maximum	Summe	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl deutscher, männlicher FNK (China)	35	0	300	479	13,69	53,862
Anzahl deutscher, weiblicher FNK (China)	35	0	10	24	,69	2,055
Anzahl chinesischer, männlicher FNK (China)	35	0	150	434	12,40	29,469
Anzahl chinesischer, weiblicher FNK (China)	35	0	55	195	5,57	13,167
Anzahl anderer, männlicher FNK (China)	35	0	10	28	,80	2,471
Anzahl anderer, weiblicher FNK (China)	35	0	3	6	,17	,618
Anzahl deutscher, männlicher FNK (Japan)	35	0	100	133	3,80	16,798
Anzahl deutscher, weiblicher FNK (Japan)	35	0	8	11	,31	1,388
Anzahl japanischer, männlicher FNK (Japan)	35	0	100	166	4,74	16,825
Anzahl japanischer, weiblicher FNK (Japan)	35	0	15	39	1,11	3,554
Anzahl anderer, männlicher FNK (Japan)	35	0	10	20	,57	1,803
Anzahl anderer, weiblicher FNK (Japan)	35	0	2	3	,09	,373

Quelle: Verfasser

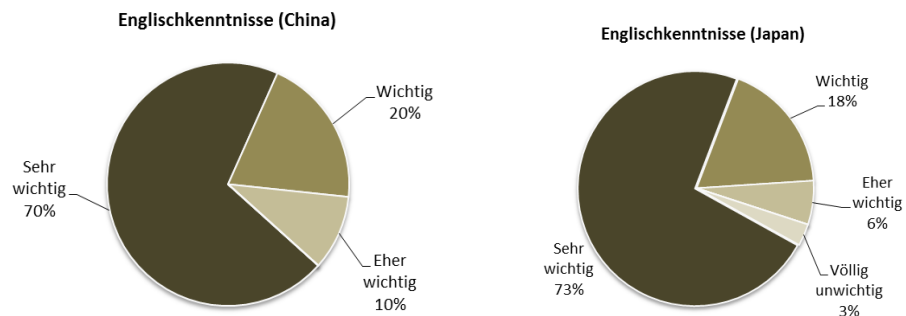
- Der am häufigsten gewünschte Ausbildungshintergrund sind Wirtschaftswissenschaften (Einsatzort China: 18 %, n = 71; Einsatzort Japan: 15 %, n = 59; Einsatzort Deutschland: 9 %, n = 37) oder ein Fachstudium (Einsatzort China: 16 %, n = 63; Einsatzort Japan: 13 %, n = 51; Einsatzort Deutschland: 9 %, n = 38), wobei der präferierte fachliche Hintergrund meist im ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Bereich liegt.⁷³ Weniger häufig wird nach Kandidaten mit einem geistes- oder sozialwissenschaftlichen Hintergrund gesucht (Einsatzort China: 6 %, n = 23; Einsatzort Deutschland: 4 %, n = 16; Einsatzort Japan: 3 %, n = 14), und erst dann folgen die Regionalwissenschaften (Ein-

⁷³ Genannt werden am häufigsten Ingenieurwissenschaften/Maschinenbau, dann Chemie, IT, Mathematik, Physik und Psychologie.

satzort China: 2 %, n = 9; Einsatzort Japan: 2 %, n = 7; Einsatzort Deutschland: 1 %, n = 6) oder Fachausbildung ohne Hochschulstudium⁷⁴ (Einsatzort China: 1 %, n = 5; Einsatzort Deutschland: 1 %, n = 3).

- Als eher wichtige, wichtige oder sehr wichtige Eigenschaften werden sowohl für China als auch für Japan vor allem Englischkenntnisse genannt (siehe Abbildung 6-6).

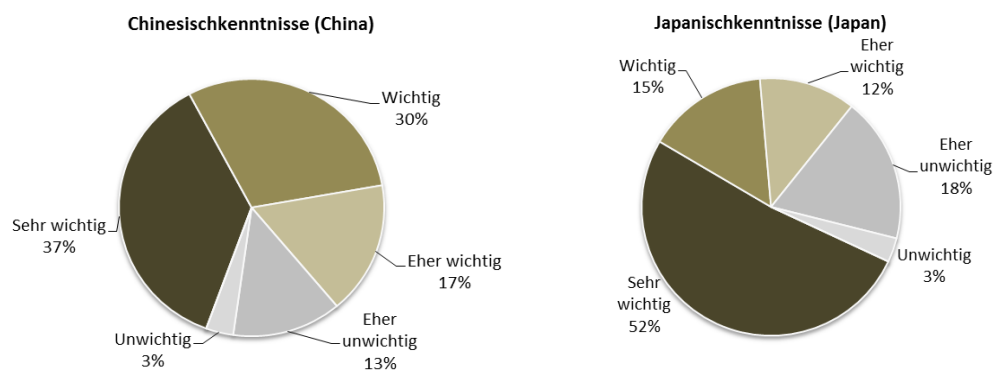
Abbildung 6-6: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Englischkenntnisse)



Quelle: Verfasser

Auch Chinesisch- bzw. Japanischkenntnisse sind von recht hoher Bedeutung siehe (siehe Abbildung 6-7).

Abbildung 6-7: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Chinesisch-/Japanischkenntnisse)

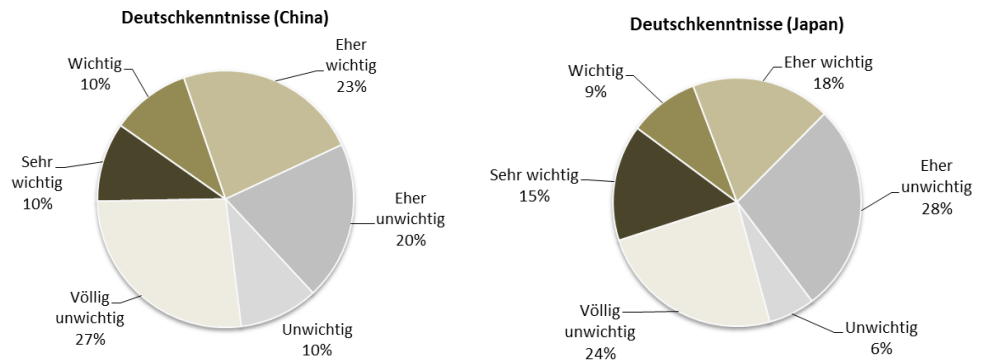


Quelle: Verfasser

⁷⁴ Genannt werden Rechtswissenschaften und SAP Manager.

Deutschkenntnisse scheinen allerdings nur für wenige Arbeitgeber relevant zu sein (siehe Abbildung 6-8).

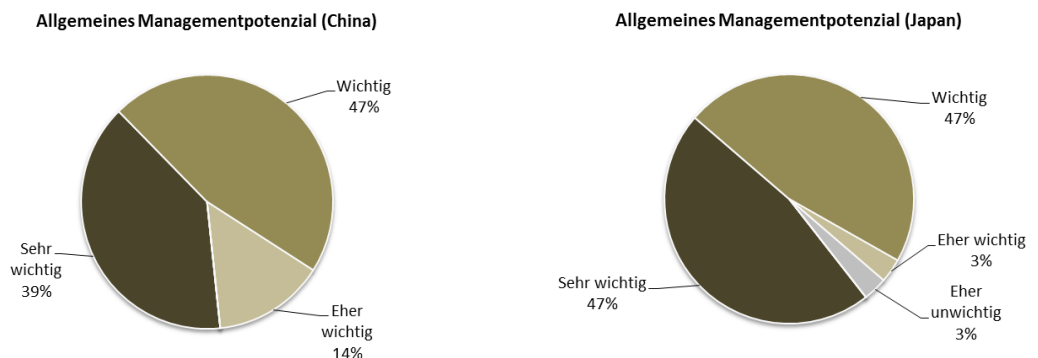
Abbildung 6-8: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeit: Deutschkenntnisse)

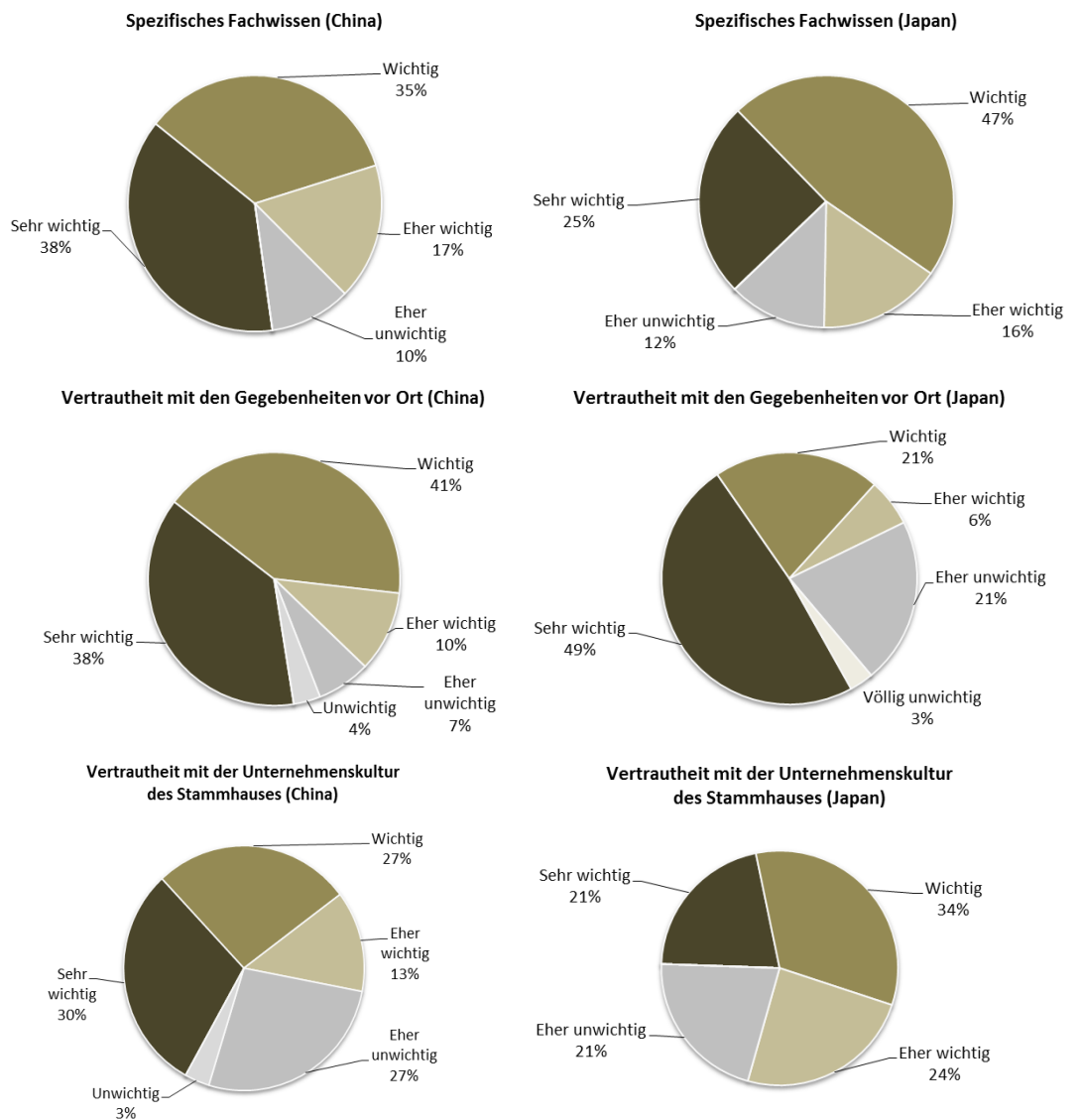


Quelle: Verfasser

Sowohl für China als auch für Japan wird noch vor dem spezifischen Fachwissen und Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort (China bzw. Japan) ein allgemeines Managementpotenzial von den Befragten als relevante Eigenschaft besonders hervorgehoben. Die wenigsten positiven Nennungen erhält die Vertrautheit mit der Unternehmenskultur des Stammhauses (siehe Abbildung 6-9).

Abbildung 6-9: Ergebnis der Frage ‚Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China/für Japan sind.‘ (Antwortmöglichkeiten: allgemeines Managementpotenzial/-spezifisches Fachwissen/Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort/Vertrautheit mit der Unternehmenskultur des Stammhauses)





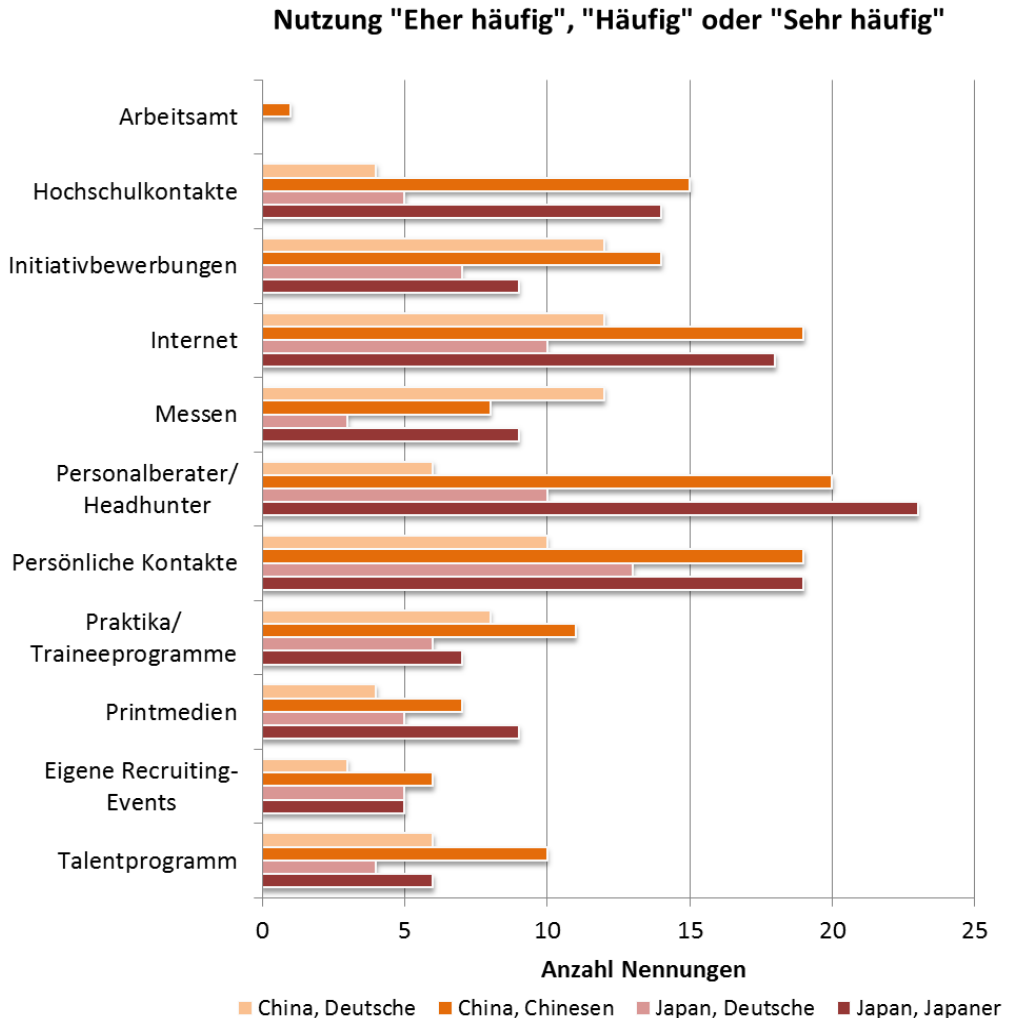
Quelle: Verfasser

Des Weiteren werden Daten zu den genutzten Rekrutierungsinstrumenten erhoben.⁷⁵ Dabei wird zwischen dem Einsatzort sowie der Ansprache von Stammland- und Gastlandangehörigen unterschieden (siehe Abbildung 6-10).⁷⁶

⁷⁵ Die Antworten auf die Fragen ‚Kennen Sie das Programm DAAD Sprache und Praxis in China/KOPRA‘ und ‚Kennen Sie das Programm DAAD Sprache und Praxis in Japan/die DJW-Jobbörse/Executive Training Programme der EU/KOPRA‘ finden sich in Anhang 9 – Grafische Darstellung weiterer Ergebnisse).

⁷⁶ Weitere Nennungen: Propaganda (n = 1, zur Rekrutierung von Chinesen in China); über Partner (Joint Venture) (n = 1, zur Rekrutierung von Japanern in Japan) oder andere Kooperationsvereinbarungen (n = 1, zur Rekrutierung von Japanern in Japan).

Abbildung 6-10: Ergebnis der Frage: ‚Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von deutschen/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan (Einsatzort Deutschland oder China/Japan) genutzt?‘



Quelle: Verfasser

Es fällt auf, dass insgesamt alle Rekrutierungsinstrumente für die Rekrutierung von Gastlandangehörigen häufiger eingesetzt worden sind als für die Rekrutierung von Stammlandangehörigen.⁷⁷ Lediglich das Instrument Messen wurde von den befragten Unternehmen häufiger für die Rekrutierung von deutschen Führungsnachwuchskräften für China eingesetzt (12 Nennungen) als für die Rekrutierung von japanischen oder chinesischen Führungsnachwuchskräften (9 bzw. 8 Nennungen).

⁷⁷ Dies hängt vermutlich mit dem größeren Rekrutierungsvolumen der Unternehmen für China zusammen.

Diese wurden vor allem mithilfe von Personalberatern/Headhuntern gesucht (23 Nennungen Japan/Japaner; 20 Nennungen China/Chinesen). An zweiter Stelle folgen persönliche Kontakte (19 Nennungen China/Chinesen und 19 Nennungen Japan/Japaner) vor der Nutzung des Internet (19 Nennungen China/Chinesen; 18 Nennungen Japan/Japaner).

Persönliche Kontakte (13 Nennungen) sind vor Personalberatern/Headhuntern (10 Nennungen) und dem Internet (10 Nennungen) auch das am häufigsten genutzte Instrument für die Rekrutierung von Deutschen für Japan.

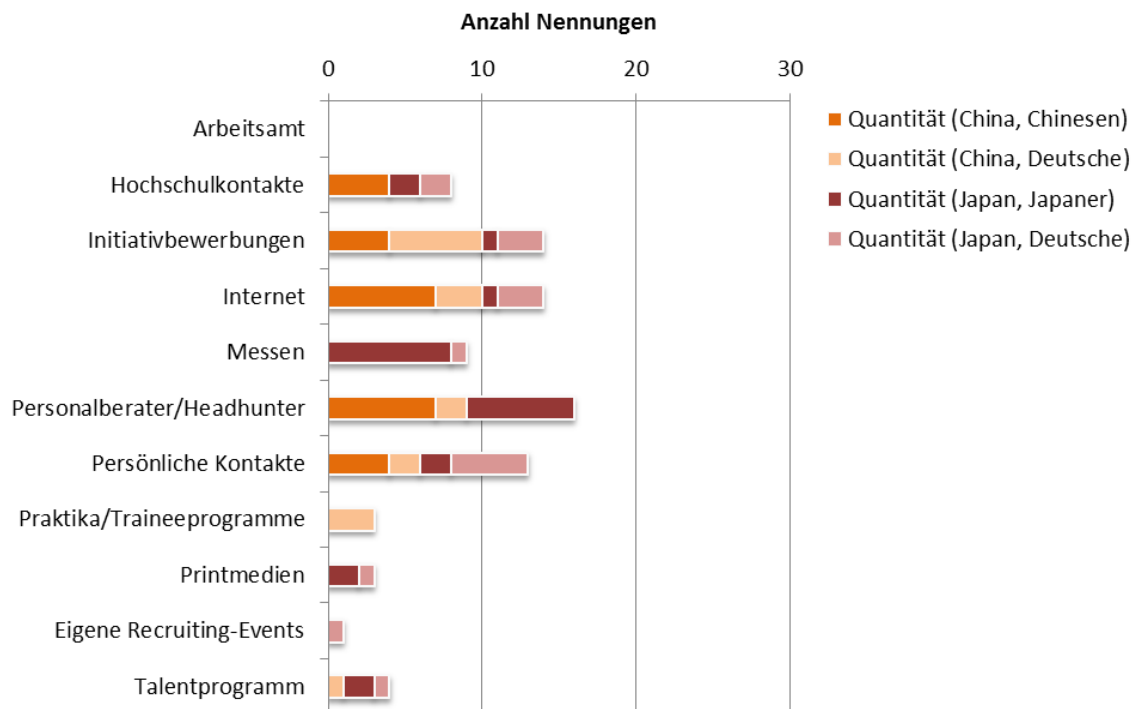
Initiativbewerbungen sind insgesamt für China von höherer Relevanz als für Japan (14 Nennungen China/Chinesen; 12 Nennungen China/Deutsche; 9 Nennungen Japan/Japaner; 7 Nennungen Japan/Deutsche). Dieses Instrument wird neben Internet (12 Nennungen) und Messen (12 Nennungen) auch am häufigsten als Rekrutierungsinstrument für deutsche Führungsnachwuchskräfte für China genannt – vor persönlichen Kontakten (10 Nennungen) und Personalberatern (6 Nennungen).

Der Kanal Arbeitsamt findet kaum Verwendung (1 Nennung China/Chinesen).

6.1.3.4 Rekrutierungserfolg

Für unterschiedliche Anforderungsprofile scheint der Einsatz unterschiedlicher Rekrutierungsinstrumente zu einer unterschiedlich hohen Bewerberanzahl zu führen (siehe Abbildung 6-11).

Abbildung 6-11: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie die meisten Bewerbungen von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan erhalten haben!‘



Quelle: Verfasser

Insgesamt wird das Instrument Personalberater/Headhunter am häufigsten als das Instrument genannt, welches die Unternehmen mit der größten Anzahl an Bewerbern konnektiert (16 Nennungen), vor allem mit Gastlandangehörigen (7 Nennungen China/Chinesen; 7 Nennungen Japan/Japaner) – gar nicht aber mit Stammlandangehörigen für Japan.

Der Kontakt mit den meisten deutschen Führungsnachwuchskräften für Japan entsteht laut Angaben der Unternehmen durch persönliche Kontakte (5 Nennungen). Die meisten Kontakte zu deutschen Führungsnachwuchskräften für China kommen

durch Initiativbewerbungen zustande (6 Nennungen), während der Kontakt zu chinesischen Führungsnachwuchskräften über die Nutzung von Personalberatungen hinaus über das Internet erfolgt (je 7 Nennungen). Die meisten Kontakte zu japanischen Führungsnachwuchskräften entstehen über Messen (8 Nennungen) und Personalberater (7 Nennungen).

Der Befragung nach führen weder das Instrument Arbeitsamt noch Praktika, Printmedien, eigene Recruiting-Events oder Talentprogramme zu einer hohen Anzahl von Bewerbungen.

Auch die Bewerberqualität hängt nach den Ergebnissen der Befragung deutlich von den gewählten Instrumenten für jede Zielgruppe ab: Als das Rekrutierungsinstrument, durch das die Unternehmen die attraktivsten Bewerbungen erhalten haben, wird für die Rekrutierung von Gastlandangehörigen mit großem Vorsprung der Kanal Personalberater/Headhunter genannt (13 Nennungen Japan/Japaner; 11 Nennungen China/Chinesen). Dem folgen persönliche Kontakte (5 Nennungen China/Chinesen; 4 Nennungen Japan/Japaner) und Hochschulkontakte (je 4 Nennungen).

Die attraktivsten Bewerbungen von Stammlandangehörigen kommen sowohl für China als auch für Japan durch persönliche Kontakte zustande (4 bzw. 5 Nennungen); für China werden auch Initiativbewerbungen genannt (4 Nennungen), für Japan das Internet (4 Nennungen).

Darüber hinaus offenbaren die Antworten auf die Frage, welche Rekrutierungsinstrumente in Zukunft noch häufiger genutzt werden sollen, Anhaltspunkte für eine weitere Untersuchung des Rekrutierungserfolgs: Die geplante stärkere Nutzung des Instruments Hochschulkontakte wird am häufigsten genannt (je 7 Nennungen China/Chinesen und Japan/Japaner; 6 Nennungen China/Deutsche; 3 Nennungen Japan/Deutsche). Für Gastlandangehörige soll ebenso das Instrument Personalberater/Headhunter stärker genutzt werden (7 Nennungen China/Chinesen; 5 Nennungen Japan/Japaner). Stärker als für die Rekrutierung von Gastlandangehörigen soll für die Rekrutierung von Stammlandangehörigen das Instrument Talentprogramm eingesetzt werden (je 4 Nennungen China/Deutsche und Japan/Deutsche).

6.2 Verdichtung der Variablen

Die Dimensionen unternehmensexterne Faktoren, unternehmensinterne Faktoren und Rekrutierungsstrategien sind anhand verschiedener Variablen operationalisiert worden (siehe Kapitel 5.3; Operationalisierung).

Um Multikollinearitäten auszuschließen und die erhobenen Daten für die statistischen Tests nutzbar zu machen, soll nun überprüft werden, ob Korrelationen innerhalb der Variablengruppen bestehen. Dies soll Verzerrungen in den Ergebnissen vermeiden und die Komplexität des Datensatzes reduzieren. Des Weiteren werden nominal skalierte Daten weitestgehend dichotomisiert und durch Dummy-Variablen ersetzt, um sie für statistische Verfahren möglichst vielseitig verwenden zu können.

6.2.1 Unternehmensexterne Faktoren

Die Dimension unternehmensexterne Faktoren wird mithilfe der Variablen Einsatzland operationalisiert. Bei der Untersuchung wird von Vorneherein zwischen Rekrutierungsstrategien für China (ja/nein) und Rekrutierungsstrategien für Japan (ja/nein) unterschieden. Eine Verdichtung ist nicht möglich.

6.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Eine Korrelationsanalyse ergibt, dass zwischen folgenden Variablen der Dimension unternehmensinterne Faktoren jeweils hohe positive Zusammenhänge bestehen:

- Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China und Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in Japan ($r^{78} = 0,932$),
- Anzahl Mitarbeiter weltweit und Anzahl Mitarbeiter in China ($r = 0,895$),
- Verortung Personalverantwortung für China und Verortung Personalverantwortung für Japan ($r = 0,753$).

⁷⁸ Korrelationskoeffizient nach Pearson.

Des Weiteren korrelieren auch die folgenden Faktoren:

- Anzahl der Auslandsniederlassungen weltweit und Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China ($r = 0,671$),
- Anzahl der Auslandsniederlassungen weltweit und Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in Japan ($r = 0,658$),
- Anzahl Mitarbeiter in China und Anzahl Tochtergesellschaften in China ($r = 0,645$),
- Gesamtumsatz und Anzahl Mitarbeiter in China ($r = 0,633$),
- Anzahl Tochtergesellschaften in China und Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China ($r = -0,597$),
- Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in Japan und Anzahl Mitarbeiter in Japan ($r = -0,577$),
- Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China und Verortung Personalverantwortung für Japan ($r = -0,521$).

Diese Zusammenhänge rechtfertigen, zur Dimensionsreduzierung einen additiven, sich der direkten Beobachtung entziehenden Index aus den folgenden Faktoren zu bilden:

- Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China,
- Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in Japan,
- Anzahl der Auslandsniederlassungen weltweit,
- Anzahl Tochtergesellschaften in China,
- Anzahl Tochtergesellschaften in Japan,
- Anzahl Mitarbeiter in China,
- Anzahl Mitarbeiter in Japan.

Zunächst werden für jede dieser Variablen 4 Gruppen von Fällen nach ihrer Zuordnung zu Quartilen gebildet und ordinalskaliert. Eine zusätzliche Kennzahl (mit einer Ausprägung zwischen 1 und 4) für jedes Unternehmen ergibt sich als Quotient aus der Summe der ungewichteten Werte und der Anzahl vergebener Ordnungszah-

len.⁷⁹ Dieser neue Wert wird wiederum nach Quartilen in 4 Gruppen sortiert, sodass sich ein relativ auf die Stichprobe bezogener Index mit folgenden Ausprägungen ergibt, welcher im Folgenden als Internationalisierungsgrad bezeichnet werden soll:

- Gering (Kennzahl: 1) bei einem Indexwert bis 1,6;
- Mittel (Kennzahl: 2) bei einem Indexwert zwischen 1,7 und 1,915;
- Hoch (Kennzahl: 3) bei einem Indexwert zwischen 1,92 und 3;
- Sehr hoch (Kennzahl: 4) bei einem Indexwert über 3.

Als nächstes werden die Unternehmen jeweils nach ihren Merkmalsausprägungen der Variablen Anzahl Mitarbeiter (weltweit, gesamt) und Jahresumsatz (2009) Quartilen zugeordnet.⁸⁰ Da die neuen Variablen (Klassen) stark korrelieren ($r = 0,804$) werden sie nach einer Kombination der Klassen zu einem neuen Faktor Größe verdichtet und 4 Gruppen zugeordnet.^{81, 82}

- Klein (Kennzahl: 1):
 - bei bis zu 2 175 Mitarbeitern weltweit, bei einem Jahresumsatz von bis zu 350 Mio. Euro Jahresumsatz;
- Mittel (Kennzahl: 2):
 - bei bis zu 2 175 Mitarbeitern, bei einem Jahresumsatz größer als 350 Mio. und kleiner als 1,2 Mrd. Euro
 - oder mehr als 2 175 bis 12 000 Mitarbeitern, bei einem Jahresumsatz von bis zu 1,2 Mrd. Euro Umsatz;

⁷⁹ Diese Vorgehensweise verhindert, dass einzelne fehlende Werte das Bild verzerren. Je mehr Angaben pro Fall vorhanden sind, desto aussagekräftiger ist allerdings der Index.

⁸⁰ Dies ist v. a. auch darum sinnvoll, weil die Angaben zu Mitarbeiterzahl und Umsatz von vielen der Befragten nur geschätzt worden sind.

⁸¹ 2 der 3 Unternehmen, bei denen die Angabe zum Jahresumsatz fehlt, sind Banken, die keinen Umsatz, sondern nur ihre Bilanzsumme ausweisen. Daher erfolgt in diesen Fällen die Zuordnung nach der Mitarbeiterzahl mit dem größtmöglichen angenommenen Umsatz.

⁸² Eine Überprüfung ergibt, dass diese Einteilung weitestgehend konform mit den außerdem stark korrelierenden Faktoren Anzahl Tochtergesellschaften in China und Anzahl Tochtergesellschaften in Japan einhergeht.

- Groß (Kennzahl: 3):
 - bei 2 176 bis 12 000 Mitarbeitern, bei einem Jahresumsatz größer als 1,2 Mrd. Euro
 - oder zwischen 12 001 und 80 250 Mitarbeiter, bei bis zu 13,573 Mrd. Euro Jahresumsatz;
- Sehr groß (Kennzahl: 4):
 - bei mehr als 80 250 Mitarbeitern
 - oder mehr als 12 000 Mitarbeitern, bei einem Jahresumsatz größer als 13,573 Mrd. Euro.

Auch in Bezug auf das Gründungsjahr der Muttergesellschaft werden Kennzahlen nach der Zugehörigkeit zu Quartilen vergeben:

- Junges Gründungsjahr (Kennzahl: 1): Gründungsjahr nach 1963;
- Eher junges Gründungsjahr (Kennzahl: 2): Gründungsjahr zwischen 1923 und 1962;
- Eher frühes Gründungsjahr (Kennzahl: 3): Gründungsjahr zwischen 1877 und 1922;
- Frühes Gründungsjahr (Kennzahl: 4): Gründungsjahr vor 1876.

Im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit werden die Unternehmen in Anlehnung an Porter (1986) zwei Gruppen zugeordnet:

- Unternehmen mit Weltmarktstrategie: Automobilhersteller/-zulieferer; Elektrische/elektronische Komponenten; Chemie/Pharma; Maschinen- und Anlagenbau;
- Unternehmen mit Mehrmarktstrategie: Beratung; Finanz- und Versicherungsbranche; Handel; Konsumgüter; Messegesellschaft; Logistik; IT/Telekommunikation; Recht.

Darüber hinaus werden die Variablen Verortung Personalverantwortung für China und Verortung Personalverantwortung für Japan aufgrund ihres starken Zusammenhangsmaßes ($r = 0,753$) zu der Variable Verortung Personalverantwortung zusammengefasst.⁸³ Des Weiteren soll überprüft werden, inwieweit im Hinblick auf die Einsatzbereiche innerhalb der Unternehmen Verdichtungen vorgenommen werden können, ob bspw. Komponenten existent sind, welche die beobachteten Ausprägungen der erhobenen Variablen statistisch erklären können. Zu diesem Zweck wird eine Faktorenanalyse vorgenommen, welche folgendes Bild ergibt (Tabelle 6-4):

Tabelle 6-4: Erklärte Gesamtvarianz Einsatzbereiche

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,657	31,430	31,430
2	2,415	13,416	44,846
3	2,293	12,737	57,583
4	1,322	7,343	64,926
5	1,038	5,766	70,692
6	,867	4,816	75,507
7	,830	4,612	80,119
8	,658	3,655	83,774
9	,617	3,430	87,204
10	,452	2,510	89,713
11	,427	2,371	92,084
12	,380	2,111	94,196
13	,322	1,786	95,982
14	,225	1,249	97,231
15	,214	1,188	98,419
16	,131	,729	99,148
17	,081	,448	99,596
18	,073	,404	100,000

Quelle: Verfasser

⁸³ In 8 % der Fälle ($n = 4$) entspricht die Verortung der Personalverantwortung für China nicht der Personalverantwortung für Japan. Dies wird entsprechend kenntlich gemacht.

Zwar können fünf Komponenten extrahiert werden, doch haben diese außer einem der Faktoren (welcher zu 31,43 % die Gesamtvarianz erklärt) lediglich geringe Erklärungskraft für Zusammenhänge innerhalb des Datensatzes (siehe Tabelle 6-5). Sie fließen daher in ihrer ursprünglich abgefragten Form in die weitere Untersuchung ein. Auf eine Verdichtung wird verzichtet.

Tabelle 6-5: Komponentenmatrix Einsatzbereiche

	Komponente				
	1	2	3	4	5
Bedarf im Projektmanagement (China)	,749	-,066	,356	,026	-,032
Bedarf im Marketing (China)	,723	,163	-,142	-,094	-,345
Bedarf im Vertrieb (China)	,708	-,204	,423	,030	,085
Bedarf in F&E (Deutschland)	,677	-,114	-,299	,051	,155
Bedarf in der Produktion (Japan)	,668	,157	-,295	,052	,231
Bedarf im Marketing (Japan)	,651	-,084	-,377	,128	-,429
Bedarf in der Administration (China)	,640	-,115	,546	-,224	-,071
Bedarf in F&E (Japan)	,582	-,347	-,481	-,060	,309
Bedarf in F&E (China)	,561	-,297	-,493	-,293	,336
Bedarf in der Administration (Japan)	,548	-,271	,253	-,241	-,375
Bedarf im Projektmanagement (Japan)	,531	-,439	,036	,129	-,135
Bedarf im Projektmanagement (Deutschl.)	,522	,400	,308	,285	,285
Bedarf im Vertrieb (Japan)	,495	-,393	,263	,431	,112
Bedarf in der Produktion (Deutschland)	,354	,744	-,169	-,001	,097
Bedarf im Marketing (Deutschland)	,410	,639	-,241	-,024	-,339
Bedarf in der Produktion (China)	,429	,495	-,085	-,495	,111
Bedarf in der Administration (Deutschland)	,207	,375	,740	-,199	,214
Bedarf im Vertrieb (Deutschland)	,250	,386	-,073	,724	-,015

Anmerkung: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Verfasser

Die ursprünglich im Fragebogen abgefragten Angaben zu den im Unternehmen vorhandenen Humanressourcen (Angabe zum Anteil deutscher Mitarbeiter, geschätzt, pro Land gesamt, in %) werden bei der weiteren Betrachtung vernachlässigt, da nur etwas über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer auf diese Frage eine Antwort formuliert (für China: 56 %, n = 28; bzw. für Japan: 64 %, n = 32).

Als Indikator für diese Dimension werden außerdem die Nationalität und das Geschlecht der Personalverantwortlichen definiert (siehe Kapitel 5.4; Operationalisierung). Da nicht jeder der Untersuchungsteilnehmer als alleinige Person für die Personalauswahl im eigenen Unternehmen zuständig ist und die Stichprobe nicht genügend groß ist, wird allerdings auch dieser Faktor im Folgenden nicht berücksichtigt.⁸⁴

6.2.3 Rekrutierungsstrategien

Um möglichst differenzierte Auskünfte über die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen zu erhalten, ist zunächst abgefragt worden, wie viele Führungsnachwuchskräfte welcher Nationalität und welchen Geschlechts in den vergangenen fünf Jahren für welches Einsatzland rekrutiert worden sind.

Zur Vereinfachung werden aus diesen absoluten Angaben zunächst folgende Dummy-Variablen im Hinblick auf die Nationalität der zu rekrutierenden Führungsnachwuchskraft gebildet (mit den Ausprägungen ja/nein):

- Einstellung von Stammlandangehörigen für China;
- Einstellung von Stammlandangehörigen für Japan;
- Einstellung von Gastlandangehörigen für China;
- Einstellung von Gastlandangehörigen für Japan;
- Einstellung von Drittlandangehörigen für China;
- Einstellung von Drittlandangehörigen für Japan.

Da kein Unternehmen vorliegt, welches im Untersuchungszeitrahmen keine männlichen Führungsnachwuchskräfte eingestellt hat, wird im Hinblick auf das Geschlecht ggf. lediglich die Einstellung weiblicher Führungsnachwuchskräfte positiv vermerkt:

⁸⁴ Darüber hinaus ist aufgrund der gebotenen Anonymität bei der Untersuchung Geschlecht und Nationalität nur bei 76 % der Antwortenden auszumachen: Die Nationalität des Untersuchungsteilnehmers ist in 92 % der auswertbaren Fälle deutsch (n = 35; 5 % chinesisch, n = 2; 2,5 % japanisch, n = 1), was als Folge des leichteren Zugangs zu deutschsprachigen Ansprechpartnern gewertet wird. Der Anteil weiblicher Untersuchungsteilnehmer liegt bei 18 % der auswertbaren Fälle (n = 7; 82 % männlich, n = 32).

- Einstellung weiblicher Führungsnachwuchskräfte für China;
- Einstellung weiblicher Führungsnachwuchskräfte für Japan.

Die Analyse verdeutlicht, dass die Angaben der Unternehmen, die für China und für Japan rekrutieren, zu den gewünschten Kenntnissen für beide Länder ausnahmslos korrelieren:

- Allgemeines Managementpotenzial für China/für Japan ($r = 0,852$);
- Spezifisches Fachwissen für China/für Japan ($r = 0,849$);
- Englischkenntnisse für China/für Japan ($r = 0,808$);
- Vertrautheit mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft für China/für Japan ($r = 0,728$);
- Deutschkenntnisse für China/für Japan ($r = 0,724$);
- Chinesischkenntnisse für China/Japanischkenntnisse für Japan ($r = 0,689$);
- Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort für China/für Japan ($r = 0,628$).

Sie werden daher jeweils zu einem Faktor zusammengefasst. Dieser Index errechnet sich aus dem Mittelwert beider Nennungen pro Antwortmöglichkeit.

Eine Faktorenanalyse ergibt, dass die 7 Variablen sich auf 3 Faktoren reduzieren lassen, die eine Varianzaufklärung von 65,9 % erreichen (siehe Tabelle 6-6).

Tabelle 6-6: Erklärte Gesamtvarianz Kenntnisse

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,811	25,877	25,877
2	1,418	20,259	46,136
3	1,385	19,781	65,917
4	0,820	11,718	77,635
5	0,660	9,432	87,068
6	0,549	7,841	94,909
7	0,356	5,091	100,000

Quelle: Verfasser

Die 3 Faktoren erklären die beobachteten Ausprägungen der Variablen überwiegend mittelmäßig bis ziemlich gut.⁸⁵ Das Ladungsmuster zeigt die folgende Tabelle (Tabelle 6-7).

Tabelle 6-7: Komponentenmatrix Kenntnisse

	Komponente		
	1 (Fach- und Sprachkenntnisse)	2 (allgemeine Fähigkeiten)	3 (persönliche Voraussetzungen)
Chinesisch-/Japanisch- kenntnisse	,711	,152	-,354
Englischkenntnisse	,613	,187	,387
Spezifisches Fachwissen	,509	-,193	,484
Deutschkenntnisse	-,664	,555	,083
Vertrautheit mit den Gegeben- heiten vor Ort	,452	,668	-,091
Vertrautheit mit der Unterneh- menskultur der Muttergesell- schaft	-,146	,586	,673
Allgemeines Managementpo- tenzial	-,058	-,476	,639

Anmerkung: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Verfasser

Da die neu gebildeten Faktoren sinnvoll interpretiert werden können, finden sie Eingang in die weiteren Analysen und ersetzen die zuvor genannten Variablen:

- Unter die erste neue Komponente fallen spezifisches Fachwissen, Chinesisch-/Japanischkenntnisse und Englischkenntnisse (siehe Tabelle 6-7). Die Variable Deutschkenntnisse korreliert negativ. Diese Komponente wird im Folgenden mit ‚Fach- und Sprachkenntnisse‘ bezeichnet.

⁸⁵ Berechnung nach Kaiser-Meyer-Olkin-Maß, der einen Wert von 0,51 bis unter 0,6 als ‚mediocre‘ (mittelmäßig) bezeichnet; 0,71 bis unter 0,8 als ‚middling‘ (ziemlich gut) und 0,81 bis 0,9 als ‚meritorious‘ (verdienstvoll). Ein Wert ab 0,91 gilt als ‚marvelous‘ (erstaunlich). Ab einem Wert von 0,51 werden Daten als Erklärungswert für eine Faktorenanalyse als geeignet angesehen. 0,5 ist ‚miserable‘ (kläglich), alles darunter ‚unacceptable‘ (untragbar).

- Unter die zweite Komponente fallen allgemeines Managementpotenzial und Vertrautheit mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft. Sie wird im Folgenden ‚allgemeine Fähigkeiten‘ genannt.
- Die dritte Komponente expliziert vor allem den Faktor Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort. Sie wird ‚persönliche Voraussetzungen‘ genannt.

In Bezug auf den gewünschten fachlichen Hintergrund liefert eine Faktorenanalyse folgendes Ergebnis:

Durch eine Hauptkomponentenanalyse werden 15 voneinander unabhängige Faktoren ermittelt, welche in ihrer Gesamtheit die Varianz vollständig erklären. 4 Komponenten erklären gemeinsam 73,23 % der Streuung, wobei einer dieser Faktoren mit 43,7 % die größte Erklärungskraft aufweist. Die zweite Komponente (Einstellungen Absolventen Fachstudium (China)), die dritte (Einstellungen Absolventen Fachstudium (Deutschland)) und die vierte (Einstellungen Wirtschaftswissenschaftler (Japan) und Einstellungen Wirtschaftswissenschaftler (China)) können jeweils nur etwa 10 % der Gesamtvarianz erklären (siehe Tabelle 6-8).

Tabelle 6-8: Erklärte Gesamtvarianz fachlicher Hintergrund

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,555	43,700	43,700
2	1,700	11,331	55,031
3	1,369	9,126	64,157
4	1,361	9,073	73,231
5	,960	6,397	79,627
6	,716	4,770	84,398
7	,662	4,414	88,812
8	,496	3,305	92,117
9	,363	2,421	94,538
10	,296	1,975	96,513
11	,204	1,357	97,870
12	,153	1,021	98,891
13	,132	,879	99,770
14	,035	,230	100,000

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
15	,000	,000	100,000

Quelle: Verfasser

Da auch nach einer nach Ländern getrennten Faktorenanalyse die extrahierten Faktoren die Varianz nur unzureichend begründen und sich keine sinnvollen Möglichkeiten zur Zusammenfassung ergeben, finden alle Variablen der Dimension Einsatzbereich in ihrer ursprünglich abgefragten Version Eingang in die Untersuchung.⁸⁶

Im Hinblick auf den Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten sind – differenziert nach Einsatzland und Nationalität – einige, vorwiegend positive, Zusammenhänge mittlerer Stärke festzustellen.

Die Unternehmen sind zur Nutzung von insgesamt elf Instrumenten befragt worden, dies jeweils für die Standorte China und Japan (wiederum mit der Unterscheidung in deutsche und chinesische bzw. japanische Kandidatenansprache). Als Skalierungsverfahren wird eine Likert-Skala mit sechs Antwortmöglichkeiten gewählt.⁸⁷

Um die Komplexität der gewonnenen Daten zu reduzieren, wird eine Vereinfachung zunächst insofern vorgenommen, als die Werte auf zwei Ausprägungen reduziert werden, welche jeweils eine positive oder negative Tendenz angeben:

- 0 = Eher selten bis keine: bei Nennung der Antwortmöglichkeiten eher selten, selten und keine
- 1 = Eher häufig bis sehr häufig: bei Nennung der Antwortmöglichkeiten eher häufig, häufig und sehr häufig.

⁸⁶ Nur für Japan ergibt sich eine sinnvolle Interpretationsmöglichkeit der Komponentenmatrix: Einstellung von Führungsnachwuchskräften ‚ohne regionalwissenschaftlichen Hintergrund‘ und ‚mit regionalwissenschaftlichem Hintergrund‘.

⁸⁷ Eine Skala mit sechs Ausprägungen ist bewusst gewählt worden, damit die Kontaktpersonen gezwungen wurde, aufgrund der geraden Anzahl von Items eine tendenziell positive oder negative Entscheidung zu treffen.

Nachdem die Daten unabhängig von Einsatzland und Zielgruppe betrachtet werden, ergibt die Faktorenanalyse nach einer Dichotomisierung (0 = wird nicht eingesetzt; 1 = wird eingesetzt) ein sinnvoll interpretierbares Ergebnis mit einer Varianzerklärung von 69,5 % (siehe Tabelle 6-9).

Tabelle 6-9: Erklärte Gesamtvarianz Rekrutierungsinstrumente

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,309	30,079	30,079
2	1,872	17,016	47,095
3	1,307	11,880	58,975
4	1,159	10,541	69,516
5	,930	8,455	77,971
6	,688	6,258	84,229
7	,537	4,884	89,113
8	,473	4,297	93,410
9	,318	2,893	96,303
10	,213	1,936	98,239
11	,194	1,761	100,000

Quelle: Verfasser

Folgende Faktoren werden extrahiert (siehe Tabelle 6-10):

- Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz des Rekrutierungsinstrumentes Messen und weiteren Rekrutierungsinstrumenten, bei denen das Unternehmen aktiv mit seinen potenziellen Nachwuchskandidaten in Kontakt tritt: Praktika/Traineeprogramme, Hochschulkontakte, unternehmensinterne Talentprogramme und eigene Recruiting-Events. Diese Komponente wird im Folgenden mit Rekrutierungsinstrumente („aktiv“) benannt.
- Weiterhin besteht ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz des Internets und Initiativbewerbungen. Diese Komponente wird im Folgenden mit Rekrutierungsinstrumente („passiv“) bezeichnet.

- Ein dritter Faktor, welcher sich aus Personalberatungen/Headhunter und persönlichen Kontakten zusammensetzt, wird nachfolgend Rekrutierungsinstrumente genannt („Vermittlung“).
- Die vierte Komponente, Arbeitsamt und Printmedien, werden unter Rekrutierungsinstrumente („klassisch“) zusammengefasst.

Tabelle 6-10: Komponentenmatrix Rekrutierungsinstrumente

	Komponente			
	1 („aktiv“)	2 („passiv“)	3 („Vermittlung“)	4 („klassisch“)
Messen	,779	,016	,040	-,359
Praktika/Traineeprogramme	,767	-,402	,127	-,014
Hochschulkontakte	,707	-,038	-,137	-,513
Talentprogramme	,702	-,377	-,060	,093
Eigene Recruiting-Events	,700	-,230	,059	,283
Internet	,443	,607	-,334	,086
Initiativbewerbungen	,369	,548	-,439	,040
Personalberatungen/Headhunter	,141	,507	,700	-,052
Persönliche Kontakte	,258	,458	,620	-,092
Arbeitsamt	,297	-,323	,248	,619
Printmedien	,352	,524	-,152	,525

Anmerkung: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Verfasser

Eine Übersicht der modifizierten Variablen, die in die weitere Untersuchung eingehen, findet sich im Anhang 5 (Übersicht Untersuchungsvariablen).

6.3 Statistische Prüfung von Zusammenhängen

Um sicherzustellen, dass nicht die unternehmensexternen Faktoren die eigentlichen, aber sich hinter den unternehmensinternen Faktoren verbergenden Einflussfaktoren sind, soll nun zunächst der Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Faktoren geprüft werden.

Ein t-Test bei abhängigen Stichproben ergibt, dass signifikante Zusammenhänge zwischen dem Land und der Anzahl der Tochtergesellschaften vor Ort ($p = 0,02$) und dem Land und der Ausrichtung als Produktionsstandort bestehen ($p = 0,00$). Außerdem kann in Bezug auf die von den Unternehmen genannten Einsatzbereiche für Führungsnachwuchskräfte ein signifikanter Unterschied zwischen den Einsatzländern in Hinsicht auf den Bedarf in der Produktion festgestellt werden ($p = 0,00$). Dieser Bedarf korreliert nachvollziehbar mit der Ausrichtung als Produktionsstandort ($r = 0,471$; $p = 0,001$).

Es kann aufgrund der Datenlage kein Zusammenhang zwischen dem Einsatzland und den Gründungsjahren der Tochtergesellschaften oder der Anzahl der Mitarbeiter vor Ort nachgewiesen werden.

Da aufgrund dieses Ergebnisses keine vollständige Abhängigkeit aller unternehmensbezogenen Faktoren vom Einsatzland nachgewiesen werden kann, kann von vornherein nicht von einem kanonischen Zusammenhang zwischen unternehmensexternen und -internen Faktoren und den Rekrutierungsstrategien ausgegangen werden.

Es spricht daher nichts dagegen, nun in den folgenden Unterkapiteln die kausalen Erwartungen, welche in Kapitel 4 (Forschungsfragen) formuliert worden sind, geeigneten statistischen Tests zu unterziehen. Die Prüfung der Zusammenhänge im Hinblick auf den Rekrutierungserfolg ist Gegenstand der Fallstudien.

6.3.1 Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien

Zunächst soll nun der Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und den Anforderungsprofilen der befragten Unternehmen für China und Japan näher erforscht werden.

Ein t-Test für abhängige Stichproben über die absolut erfolgten Einstellungen der Unternehmen, welche im Untersuchungszeitraum Einstellungen vorgenommen haben, ergibt, dass im Hinblick auf die Einstellung von Stamm-, Gast- und Drittlandangehörigen kein signifikanter Unterschied zwischen den Einsatzländern China und Japan festgestellt werden kann (siehe Tabelle 6-11).

Tabelle 6-11: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die absolut eingestellten Stamm-, Gast- und Drittlandangehörigen (China vs. Japan)

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	Mittelwert	Standardabweichung	Standardf. des Mittelwerts	95 % Konfidenzintervall der Differenz				
				Untere	Obere			
Anzahl PCN (China) - Anzahl PCN (Japan)	1,914	6,688	1,130	-,383	4,212	1,693	34	,100
Anzahl HCN (China) - Anzahl HCN (Japan)	11,914	37,649	6,364	-1,019	24,847	1,872	34	,070
Anzahl TCN (China) - Anzahl TCN (Japan)	0,457	2,267	0,383	-,321	1,236	1,193	34	,241

Quelle: Verfasser

Weder im Hinblick auf Stamm-, Gast- noch auf Drittlandangehörige unterscheiden sich die Anteile eingestellter weiblicher Führungsnachwuchskräfte für China und Japan signifikant voneinander (siehe Tabelle 6-12).

Tabelle 6-12: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die absolut eingestellten weiblichen Führungsnachwuchskräfte (FNK) (China vs. Japan)

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	Mittelwert	Standardabweichung	Standardf. des Mittelwertes	95 % Konfidenzintervall der Differenz				
				Untere	Obere			
Anzahl weibl. FNK (China) – Anzahl weibl. FNK (Japan)	-4,914	14,382	2,431	-9,855	,0266	-2,021	34	,051
Anzahl deutscher, weibl. FNK (China) – Anzahl deutscher, weibl. FNK (Japan)	,371	1,374	,232	-,100	,843	1,599	34	,119
Anzahl chinesischer, weibl. FNK (China) – Anzahl japanischer, weibl. FNK (Japan)	4,457	13,753	2,325	-,267	9,181	1,917	34	,064
Anzahl anderer, weibl. FNK (China) – Anzahl anderer, weibl. FNK (Japan)	,086	,562	,095	-,107	,279	,902	34	,373

Quelle: Verfasser

Eine Korrelationsanalyse hat überdies bereits ergeben, dass die gewünschten Kenntnisse für China und die gewünschten Kenntnisse für Japan ausnahmslos hoch korrelieren (siehe Kapitel 6.2.3, Rekrutierungsstrategien). Auch in dieser Hinsicht bestätigt sich durch die Ergebnisse der Befragung also die Annahme nicht, dass das Einflussland einen Einfluss auf die Anforderungsprofile der Unternehmen nimmt.

Ein Bedarf an Geisteswissenschaftlern, Regionalwissenschaftlern, Wirtschaftswissenschaftlern und Absolventen einer Ausbildung besteht für China und Japan offenbar gleichermaßen. Ausschließlich bei der Bewertung des Bedarfs an Absolventen eines Fachstudiums besteht für China und Japan in der Stichprobe ein signifikanter Unterschied auf dem 5%-Niveau (siehe Tabelle 6-13).

Tabelle 6-13: t-Test bei gepaarten Stichproben im Hinblick auf die gewünschten Fachkenntnisse (China vs. Japan)

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	Mittelwert	Standardabweichung	Standardf. des Mittelwertes	95 % Konfidenzintervall der Differenz				
				Untere	Obere			
Bedarf Geisteswiss. (China) - Bedarf Geisteswiss. (Japan)	,000	,350	,049	-,099	,099	,000	49	1,000
Bedarf Fachstudium (China) - Bedarf Fachstudium (Japan)	,380	,602	,085	,209	,551	4,461	49	,000
Bedarf Regionalwiss. (China) - Bedarf Regionalwiss. (Japan)	,000	,286	,040	-,081	,081	,000	49	1,000
Bedarf Wirtschaftswiss. (China) - Bedarf Wirtschaftswiss. (Japan)	-,040	,450	,064	-,168	,088	-,629	49	,533
Bedarf Ausbildung (China) - Bedarf Ausbildung (Japan)	,040	,198	,028	-,016	,096	1,429	49	,159

Quelle: Verfasser

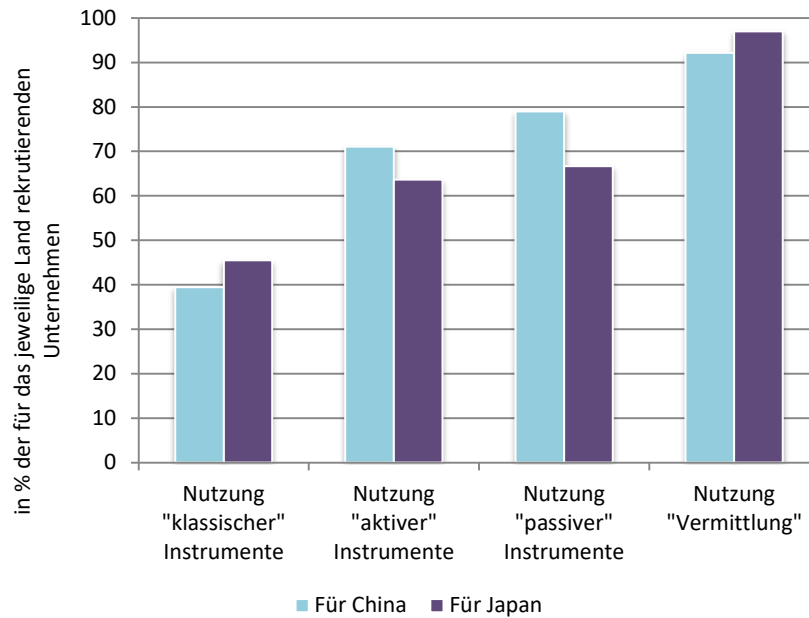
Während 66 % der Unternehmen einen Bedarf an Absolventen eines Fachstudiums für China andeuten (n = 25), wird dieser nur von 18 % der Unternehmen für Japan formuliert (n = 6). Für Deutschland halten 38 % der Unternehmen (n = 19) nach dieser Zielgruppe Ausschau.

Die ursprünglich getroffene Annahme kann also aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung nicht bestätigt werden, da sich die Führungsnachwuchs-Anforderungsprofile deutscher Unternehmen für China außer im Hinblick auf den Bedarf an Absolventen eines Fachstudiums nicht von denen für Japan unterscheiden.

In Bezug auf die Rekrutierungsinstrumente für China und Japan sind jeweils vier Faktoren extrahiert worden (,klassisch', ,aktiv', ,passiv', ,Vermittlung'). Werden die Angaben der für das jeweilige Land rekrutierenden Unternehmen im Vergleich fokussiert, wird sichtbar, dass für beide Länder das Instrument ,Vermittlung' vor ,passiven', ,aktiven' und ,klassischen' Kanälen am häufigsten genutzt wird (für China

‚aktiv‘ und ‚passiv‘ etwas stärker als für Japan, für Japan ‚klassisch‘ und ‚Vermittlung‘ etwas stärker als für China) (siehe Abbildung 6-12).

Abbildung 6-12: Nutzung der Rekrutierungsinstrumente (Faktoren) im Ländervergleich



Quelle: Verfasser

Allerdings ergibt eine Korrelationsanalyse, dass der Einsatz der Rekrutierungsinstrumente für China ausnahmslos mit dem Einsatz der Rekrutierungsinstrumente für Japan stark korreliert, woraus zu schließen ist, dass der überwiegende Teil der Unternehmen für China dieselben Instrumente einsetzt wie für Japan.

Der t-Test für unabhängige Stichproben bestätigt, dass die Unterschiede in der Intensität der Nutzung der differenten Instrumente für China und Japan nicht signifikant sind (siehe Tabelle 6-14).⁸⁸

⁸⁸ Da nicht alle Unternehmen für beide Einsatzländer rekrutieren, kommen t-Tests für gepaarte Stichproben als Mittelwertvergleiche für länderbezogene Rekrutierungspraktiken nicht infrage. Als Gruppenvariable wird eine neue Variable eingefügt, die angibt, ob das Unternehmen für China oder für Japan rekrutiert. In den Fällen, in denen das Unternehmen für beide Länder rekrutiert, wird der Fall doppelt aufgeführt, sodass ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt werden kann und die Daten differenziert nach Einsatzland in die Analyse eingehen.

Tabelle 6-14: t-Test bei unabhängigen Stichproben im Hinblick auf den Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten (China vs. Japan)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95 % Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch'	Varianzen sind gleich	,215	,645	-,493	66	,624	-,094	,190	-,472	,285
	Varianzen sind nicht gleich			-,492	64,299	,625	-,093	,190	-,474	,287
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv'	Varianzen sind gleich	3,537	,064	,860	66	,393	,602	,700	-,796	2,001
	Varianzen sind nicht gleich			,866	64,129	,390	,602	,696	-,787	1,992
Rekrutierungsinstrumente ,passiv'	Varianzen sind gleich	,125	,724	1,609	66	,112	,589	,366	-,141	1,319
	Varianzen sind nicht gleich			1,607	65,483	,113	,589	,366	-,142	1,320
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung'	Varianzen sind gleich	4,441	,039	-,303	66	,763	-,083	,274	-,631	,465
	Varianzen sind nicht gleich			-,306	62,192	,761	-,083	,271	-,626	,460

Quelle: Verfasser

Die vorab formulierte Annahme, dass sich die die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China von denen für Japan unterscheiden, bestätigt sich also nach den Ergebnissen der Befragung nicht. Insgesamt lässt sich bei den verschiedenen überprüften Indikatoren, welche die Dimension Rekrutierungsstrategie abbilden, nunmehr lediglich im Hinblick auf einen Indikator (gewünschter fachlicher Hintergrund) bei der Merkmalsausprägung einer Variablen (Absolventen eines Fachstudiums) ein signifikant anderes Ergebnis für China als für Japan konstatieren.

Dies rechtfertigt keine Bestätigung der Erwartung, unternehmensexterne Faktoren hätten einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan.

6.3.2 Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien

Auch im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien sind statistisch überprüfbare Vermutungen zum Zusammenhang zwischen der Unternehmensstruktur und Anforderungsprofilen sowie Rekrutierungsinstrumenten aufgestellt worden (siehe Kapitel 4; Forschungsfragen), welche aus Überlegungen resultieren, die aus der einschlägigen Literatur konkludiert worden sind.

Es ist vermutet worden, dass der Anteil der eingestellten Führungsnachwuchskräfte aus dem Gast- und Drittland mit dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens steigt. Um die statistische Signifikanz im Hinblick auf die Rekrutierung von Gast- und Drittlandangehörigen zu überprüfen, wird eine einfaktorische Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt. Ein signifikanter Einfluss des Internationalisierungsgrads auf die Anzahl eingestellter Gast- und Drittlandangehöriger kann nicht nachgewiesen werden. Es besteht allerdings ein Zusammenhang zwischen dem Internationalisierungsgrad und der Tatsache, ob Drittlandangehörige rekrutiert werden (Einstellung TCN China: $p = 0,038$; Einstellung TCN Japan: $p = 0,004$).

Konkret ist vermutet worden, dass global agierende Unternehmen weniger Führungsnachwuchskräfte aus dem Gastland rekrutieren als Unternehmen, welche eine Mehrmarktstrategie verfolgen. Werden zunächst die Gruppenstatistiken betrachtet, wird aus dem Vergleich der Mittelwerte sichtbar, dass bei global agierenden Unternehmen laut Befragung absolut sehr viel mehr Gastlandangehörige eingestellt worden sind (Mittelwert: 48,20) als bei Unternehmen, welche eine Mehrmarktstrategie verfolgen (Mittelwert: 5,62). Allerdings sind absolut auch mehr Führungsnachwuchskräfte aus dem Stammland und aus Drittländern eingestellt worden.

Um die statistische Signifikanz des Ergebnisses zu überprüfen, wird ein t-Test bei unabhängigen Stichproben durchgeführt. Die Irrtumswahrscheinlichkeit für die Tatsache, dass die global agierenden Unternehmen und Unternehmen mit Mehrmarktstrategie der Stichprobe lediglich zufällig unterschiedlich viele Gastlandangehörige rekrutieren, beträgt demnach 7,7 % (siehe Tabelle 6-15).

Tabelle 6-15: t-Test bei unabhängigen Stichproben im Hinblick auf die Einstellung von Gastlandangehörigen (Weltmarktstrategie vs. Mehrmarktstrategie)

		Levene-Test der Varianzgleichheit		t-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-s.)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95 % Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Einstellung HCN absolut	Varianzen sind gleich	19,712	,000	2,285	21	,033	42,585	18,637	3,826	81,343
	Varianzen sind nicht gleich			1,993	9,082	,077	42,585	21,368	-5,686	90,855
Einstellung PCN absolut	Varianzen sind gleich	9,230	,006	1,330	20	,198	29,179	21,939	-16,585	74,942
	Varianzen sind nicht gleich			,987	7,006	,357	29,179	29,568	-40,725	99,082
Einstellung TCN absolut	Varianzen sind gleich	10,837	,005	1,299	16	,212	3,583	2,7583	-2,264	9,431
	Varianzen sind nicht gleich			,894	5,033	,412	3,583	4,007	-6,696	13,862

Quelle: Verfasser

Ungeachtet der deutlichen Tendenz ist das Ergebnis nicht auf dem 5%-Niveau signifikant und darüber hinaus aufgrund des geringen Samples (n = 23) nur von geringer Aussagekraft, sodass die Aussage nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann. Auch im Hinblick auf die Einstellung von Drittlandangehörigen kann kein signifikantes Ergebnis festgestellt werden.

Um den Zusammenhang zwischen Einsatzbereichen und gewünschten Fähigkeiten sowie Kenntnissen zu überprüfen, werden Varianzanalysen mit den Faktoren Fach- und Sprachkenntnisse, allgemeine Fähigkeiten und persönliche Voraussetzungen als abhängige und den verschiedenen Einsatzbereichen als unabhängige Variablen durchgeführt. Es können folgende Zusammenhänge nachgewiesen werden:

- Fach- und Sprachkenntnisse und Bedarf in der Produktion (China) ($p = 0,008$);
- Allgemeine Fähigkeiten und Bedarf in der Produktion (China) ($p = 0,024$); Bedarf in der Produktion (Deutschland) ($p = 0,026$);
- Persönliche Voraussetzungen und Bedarf im Vertrieb (Japan) ($p = 0,003$); F&E (Deutschland) ($p = 0,009$); Projektmanagement (Deutschland) ($p = 0,018$); Administration (Japan) ($p = 0,035$); Produktion (Japan) ($p = 0,045$); Vertrieb (China) ($p = 0,056$); Marketing (Japan) ($p = 0,06$); Projektmanagement (China) ($p = 0,06$).

Die Zusammenhänge sind zwar signifikant, können jedoch aufgrund der geringen Fallzahlen die Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen nur unzureichend erklären. Es gilt also, weitere Einflussfaktoren zu identifizieren.

Varianzanalysen ergeben überdies, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Ausrichtung der Unternehmen vor Ort (Produktion vs. Vertrieb vs. Dienstleistung) und den gewünschten Fähigkeiten und Kenntnissen besteht. Es kann überdies kein Zusammenhang mit der Nationalität oder dem Geschlecht der eingestellten Führungsnachwuchskräfte nachgewiesen werden.

Als Zwischenergebnis ist kein signifikanter Einfluss unternehmensinterner Faktoren auf die Anforderungsprofile der Unternehmen festzustellen. Von diesem Ergebnis ausgenommen sind vereinzelt nachgewiesene Zusammenhänge zwischen Einsatzbereichen und gewünschten Fähigkeiten und Kenntnissen.

Auch zu den unternehmensinternen Faktoren und dem Einsatz genutzter Instrumente ist ein Zusammenhang formuliert worden. Erwartet wurde ein Einfluss der Unternehmensgröße auf die genutzten Instrumente. In der Tat ergibt eine Varianzanalyse, dass zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz ‚aktiver‘ ($p = 0,000$) und ‚passiver‘ Instrumente ($p = 0,015$) ein positiver Zusammenhang besteht (siehe Tabelle 6-16).

Tabelle 6-16: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Rekrutierungsinstrumente

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifi- kanz
Rekrutierungsinstr. ,aktiv' (Faktor)	Zwischen den Gruppen	16,929	3	5,643	8,094	,000
	Innerhalb der Gruppen	32,071	46	,697		
	Gesamt	49,000	49			
Rekrutierungsinstr. ,passiv' (Faktor)	Zwischen den Gruppen	9,927	3	3,309	3,896	,015
	Innerhalb der Gruppen	39,073	46	,849		
	Gesamt	49,000	49			
Rekrutierungsinstr. ,Vermittlung' (Faktor)	Zwischen den Gruppen	,745	3	,248	,237	,870
	Innerhalb der Gruppen	48,255	46	1,049		
	Gesamt	49,000	49			
Rekrutierungsinstr. ,klassisch' (Faktor)	Zwischen den Gruppen	5,525	3	1,842	1,949	,135
	Innerhalb der Gruppen	43,475	46	,945		
	Gesamt	49,000	49			

Quelle: Verfasser

Diese Ergebnisse stützen die vorab formulierte Erwartung, dass unternehmensinterne Faktoren einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China und Japan aufweisen.

6.4 Clusteranalyse

6.4.1 Typenbildung

Da im Hinblick auf die Führungsnachwuchs-Anforderungsprofile deutscher Unternehmen kaum signifikante Unterschiede für China und Japan festgestellt worden sind, werden als Ausgangspunkt des Ordnungsversuchs die empirisch angetroffenen Merkmalskombinationen der Indikatoren für die Dimension Rekrutierungsinstrumente gewählt. Es sind mittels einer Faktorenanalyse vier Kategorien von Rekrutierungsinstrumenten (,klassisch', ,aktiv', ,passiv', ,Vermittlung') gebildet worden, deren Anwendung für China und für Japan jeweils für Stamm- wie für Gastlandangehörige abgefragt worden ist. Zwar sind auch in Hinblick auf die Auswahl der Instrumente keine signifikanten Unterschiede für China und Japan festgestellt worden,

allerdings legitimiert die differente Intensität ihrer Nutzung den Eingang in die Clusteranalyse. Somit gehen folgende 16 Variablen in ihrer dichotomisierten Form in die Analyse ein (siehe Tabelle 6-17).

Tabelle 6-17: Übersicht der faktorisierten Variablen, die Eingang in die Clusteranalyse finden

		Anforderungsprofile			
		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		Stammland-angehörige (Deutsche)/PCN	Gastland-angehörige (Chinesen)/HCN	Stammland-angehörige (Deutsche)/PCN	Gastland-angehörige (Japaner)/HCN
Rekrutierungsinstrumente	„klassisch“	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)
	„aktiv“	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)
	„passiv“	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)
	„Vermittlung“	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)	Ja (1)/Nein (0)

Quelle: Verfasser

Die Ausprägungen der Variablen (ja = 1; nein = 0) ergeben sich aus den Angaben der Unternehmen, welche Rekrutierungsinstrumente sie in den letzten 5 Jahren eher häufig, häufig oder sehr häufig zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen (Deutschen) bzw. Gastlandangehörigen (Chinesen bzw. Japanern) eingesetzt haben.

Um die Unternehmen mit tendenziell ähnlichen Strategien zu identifizieren, wird als Verfahren der Gruppenbildung die Methode der ‚hierarchischen Clusterung‘ gewählt. Ausgangspunkt dafür ist die feinste Partition (d. h., jeder der 50 Fälle entspricht einer Gruppe). Durch dieses agglomerative Verfahren werden nachfolgend nach und nach die Fälle zu Gruppen zusammengefasst, welche sich im Sinne des verwendeten Abstandsmaßes am ähnlichsten sind, d. h., – gemessen an den aktiv in die Analyse eingeflossenen Merkmalsausprägungen – die geringste Distanz voneinander aufweisen, bis alle zu einem Cluster vereinigt sind.⁸⁹

Korrelationen, welche die Ergebnisse der Clusteranalyse tendenziell dominieren und somit verzerren würden, sind bereits durch die vorab erfolgten Faktoranalysen aus-

⁸⁹ Gegenüber dem alternativen, partitionierenden Verfahren, der ‚Clusterzentrenanalyse‘, bietet das hierarchische Verfahren den Vorteil, dass die optimale Zahl der zu bildenden Cluster im Laufe der Analyse automatisch festgestellt wird und nicht vom Forscher vorgegeben ist (was die Gefahr birgt, dass der Forscher erwartete Ergebnisse mit der Anzahl angegebener Gruppen bereits impliziert).

geschlossen worden. Durch die Dichotomisierung sind alle einfließenden Variablen im gleichen Wertebereich normiert (quasi-metrisch), sodass keine weitere Standardisierung mehr vorgenommen werden muss.

Um Ausreißer, d. h. Fälle, durch deren Einbeziehung die zu bildenden Cluster deutlich inhomogener werden könnten, zu eliminieren, wird vor der eigentlichen Gruppenbildung eine Clusteranalyse mit dem *Single Linkage* Verfahren durchgeführt, welches dafür besonders gut geeignet ist (Bacher et al. 2010: 326; Schendera 2010: 25). Als Unähnlichkeitsmaß bei binär skalierten Daten wird die quadrierte euklidische Distanz verwendet.

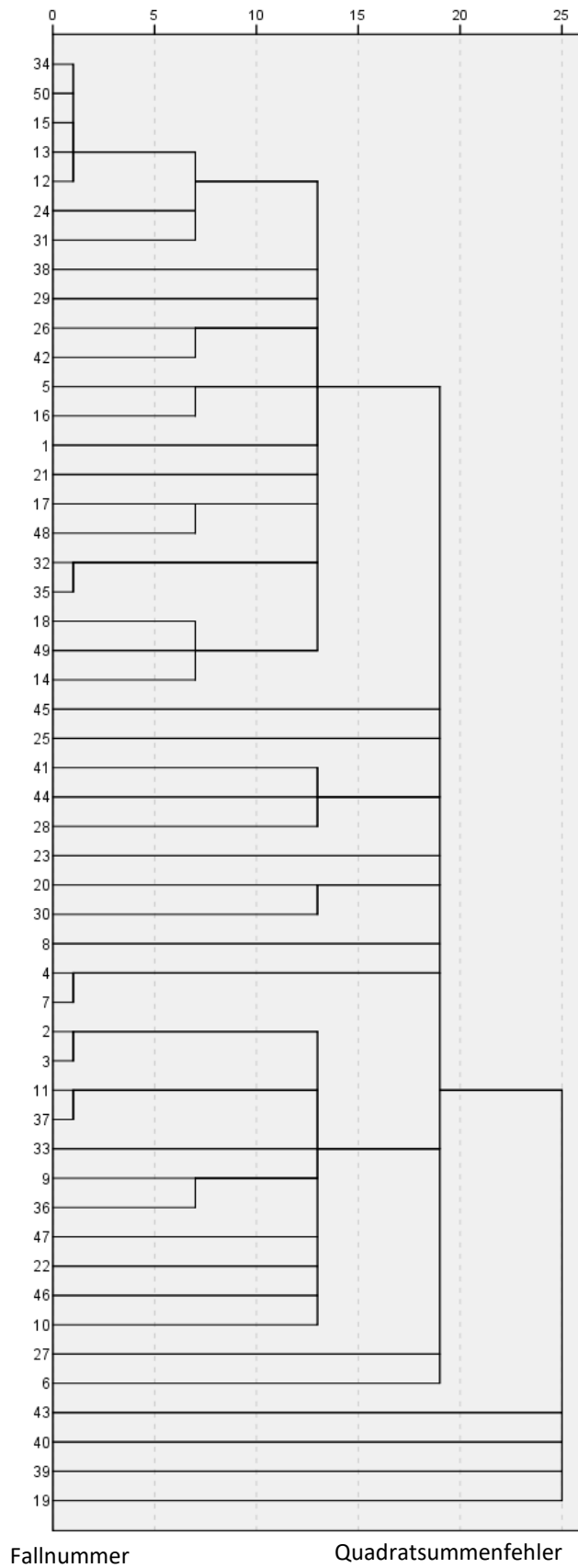
$$D^2(X, Y) = \sum_{i=1}^{\bar{p}} (X_i - Y_i)^2$$

Das Endergebnis der Gruppenbildung nach dem *Single Linkage* Verfahren wird grafisch mithilfe eines Dendogramms veranschaulicht (siehe Abbildung 6-13), an dessen Skala an den waagerechten Linien das „Ausmaß der zunehmenden Unähnlichkeit“ (Schendera 2010: 59), d. h. die Heterogenität zwischen den gebildeten Gruppen, abgelesen werden kann. Die Fälle sind nach ihrer Clusterzugehörigkeit geordnet.

Auch, wenn im Dendogramm vier Fälle (Fälle 19, 39, 40 und 43) zu erkennen sind, welche sich offenbar stark von den anderen Fällen unterscheiden, da sie erst auf einer hohen Stufe mit den übrigen Clustern vereint werden, ist rechnerisch kein potenzieller Ausreißer zu erkennen, der aus der weiteren Analyse ausgeschlossen werden müsste.⁹⁰ Dieser Eindruck bestätigt sich bei Betrachtung der Koeffizienten in der Zuordnungsmatrix (siehe Anhang 12 – Zuordnungsübersichten): Auch zwischen den Schritten 45 und 46 ist kein deutlich größerer Sprung als bei den vorherigen Fällen zu erkennen ($4,00 - 3,00 = 1,00$). Es gehen somit alle Fälle in die weitere Analyse ein.

⁹⁰ Möglicherweise werden sich diese sich stark von den anderen Fällen unterscheidenden Einzelfälle nicht in Hauptclustern mit anderen Fällen vereinen lassen. Nach einer Analyse der Gründe für die Abweichungen wäre dann zu überlegen, wie mit den aus Einzelfällen bestehenden ‚Restclustern‘ umgegangen würde.

Abbildung 6-13: Dendrogramm der Clusterlösung nach dem *Single Linkage* Verfahren



Quelle: Verfasser

Es soll nun für die eigentliche Clusterbildung erneut ein agglomeratives Verfahren angewendet werden. Es bieten sich in diesem Kontext zwei Verfahren an, welche häufig in der Praxis genutzt werden und die in der Fachliteratur (z. B. Schendera 2010: 25-26) oft als ‚konservative‘ Verfahren empfohlen werden, welche generell gut interpretierbare Befunde ergeben:

- Der Fusionierungsalgorithmus nach Ward, da sich dieser gegenüber den anderen hierarchischen Verfahren ganz besonders eignet, möglichst homogene und gleichgroße Cluster zu bilden,
- sowie die Verknüpfung zwischen Gruppen (*Average Linkage between Groups*) – ein Verfahren, welches allgemein gute Klassifikationsergebnisse verspricht.

Um sich nicht vorab auf eines der Verfahren festzulegen, werden nachfolgend beide Verfahren angewandt und die gefundenen Clusterlösungen anschließend auf ihre Güte getestet, bevor eine Entscheidung für die vorgeschlagene Lösung eines der beiden Verfahren erfolgt.

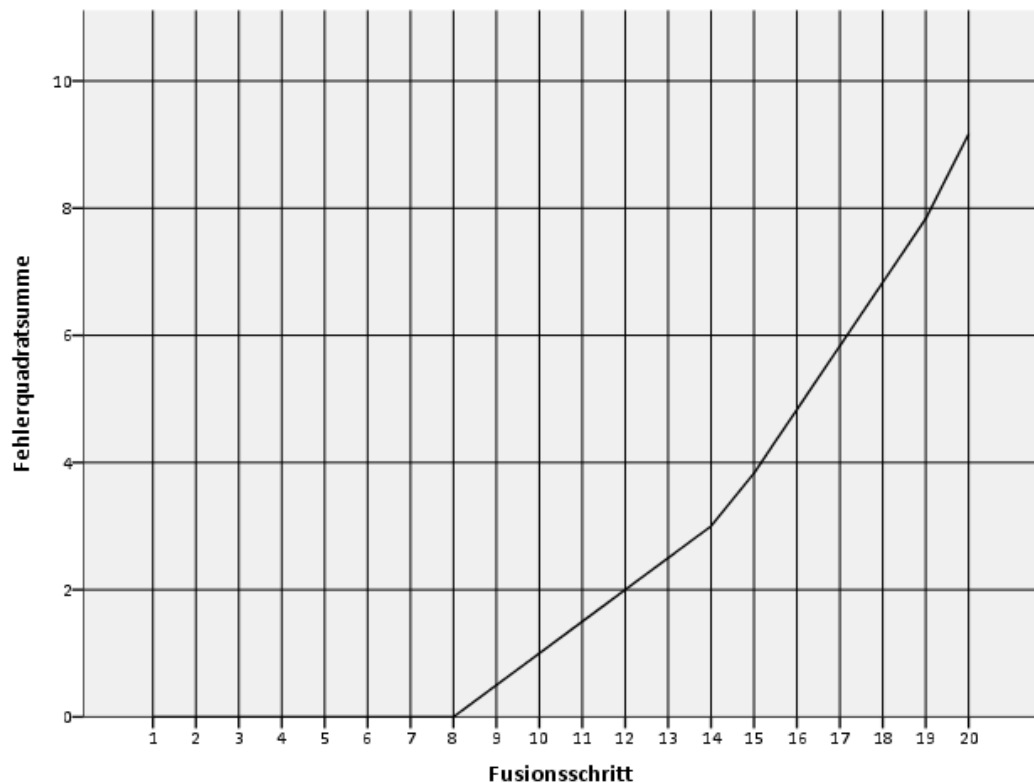
6.4.1.1 Clusterlösung nach dem Ward-Verfahren

Das Kriterium der Fusion des Ward-Verfahrens ist der minimale Anstieg der Binnenvarianz innerhalb der Cluster, gemessen anhand der geringsten Erhöhung der Summe der quadrierten Abweichungen der Elemente vom Clusterzentrum (Fehlerquadratsumme). Als Unähnlichkeitsmaß wird auch hier die quadrierte euklidische Distanz bei binären Daten verwendet.

Es muss nun bestimmt werden, was die optimale Anzahl von Clustern ist. Diese lässt sich rechnerisch ermitteln: Der Zuordnungsübersicht (siehe Anhang 11 – Zuordnungsübersichten) sind als Koeffizienten die absoluten Proximitätsmaße zwischen den schrittweise zusammengefassten Clustern zu entnehmen. Hier erhöht sich die Distanz zwischen den fusionierten Clustern zwischen der 8. und 9. Stufe erstmalig um 0,5. Dies spricht für einen Abbruch der Gruppenbildung vor der 9. Stufe.

Mit dem Struktogramm (siehe Abbildung 6-14) kann die die Zunahme der Heterogenität pro Fusionsschritt veranschaulicht werden. Als erste „formal plausible Lösung“ gilt die „Clusterlösung nach dem größten Knick“ (größter Heterogenitätszuwachs) (Schendera 2010: 63).⁹¹ Es wird insofern entschieden, den Algorithmus vor der 9. Stufe zu unterbrechen und mit einer Acht-Cluster-Lösung weiter zu arbeiten.

Abbildung 6-14: Struktogramm über die Fusions Schritte 1 bis 20 bei der Clusterlösung nach Ward



Quelle: Verfasser

Die Clusterzuordnung eines jeden Falles nach dem Ward-Verfahren wird sodann gespeichert.

6.4.1.2 Clusterlösung nach dem *Average Linkage* Verfahren

Bei diesem Verfahren wird die Distanz zwischen zwei Clustern durch den Mittelwert der Distanzwerte zwischen allen Paaren der Cluster berechnet. Auch bei der Anwen-

⁹¹ Grundsätzlich können „alle Lösungen ab dieser Stelle interessant sein“ (Schendera 2010: 63).

dung des *Average Linkage (Between Groups)* Verfahrens wird aufgrund der binären Struktur der Daten die quadrierte euklidische Distanz als Ähnlichkeitsmaß verwendet. Wie das Ward-Verfahren legt auch dieses Verfahren eine Acht-Clusterlösung nahe (siehe Anhang 11 – Zuordnungsübersichten).⁹² Allerdings weicht die Zuordnung der Fälle zu den verschiedenen Clustern von den Ergebnissen des Ward-Verfahrens ab (siehe Tabelle 6-18).

Tabelle 6-18: Vergleich Zuordnung der Fälle nach Ward vs. *Average Linkage Between Groups*

Cluster	Ward	<i>Average Linkage Between Groups</i>
1	1, 4, 7, 14, 17, 18, 20, 21, 30, 32, 35, 48, 49	1, 4, 7, 14, 17, 18, 20, 21, 30, 32, 35, 48, 49
2	2, 3, 11, 33, 37	2, 3, 9, 10, 11, 22, 33, 36, 37, 46, 47
3	5, 8, 16, 25	5, 8, 12, 13, 15, 16, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 34, 38, 43, 50
4	6, 28 , 41, 44	6, 41, 44
5	9, 10, 36, 39, 43, 47	19, 27
6	12, 13, 15, 23, 24, 29, 31, 34, 38, 50	26, 42, 45
7	19, 22, 27, 40, 46	39
8	26, 42, 45	40

Anmerkung: Ähnlichkeitsmaß: Quadrierte euklidische Distanz

Quelle: Verfasser

Gegenüber der Clusterlösung des Ward-Verfahrens erzeugt das *Average Linkage (Between Groups)* Verfahren auch Cluster, welche nur einen Fall beinhalten. Eine 100%ige Übereinstimmung der Zuordnung von Fällen liegt nur bei ‚Cluster 1‘ vor, außerdem entspricht das ‚Cluster 8‘ nach Ward dem ‚Cluster 6‘ nach *Average Linkage*.

Auch die Clusterzuordnung nach dem das *Average Linkage (Between Groups)* Verfahren für die Acht-Cluster-Lösung wird sodann gespeichert. Die neuen Variablen ‚Acht-Cluster-Lösung nach Ward‘ und ‚Acht-Cluster-Lösung nach *Average Linkage*

⁹² Darüber hinaus schlagen auch alle anderen von SPSS angebotenen Verfahren die Acht-Clusterlösung als optimale Lösung vor.

(*Between Groups*)' fungieren ab nun als Faktoren, deren Werte die verschiedenen Fallgruppen definieren.

6.4.1.3 Entscheidung für eine Clusterlösung

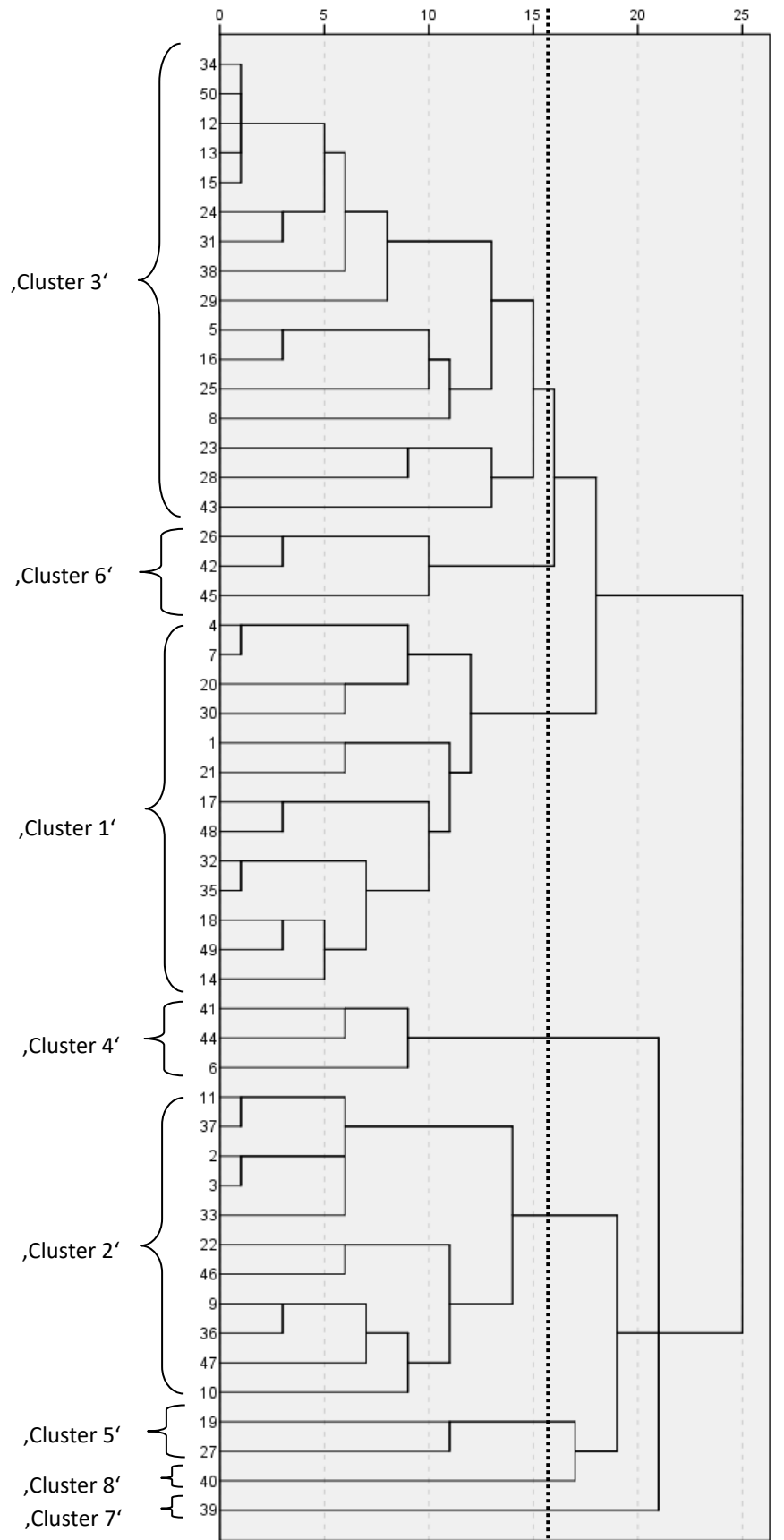
Um zu entscheiden, welche der beiden Lösungen zur Erforschung der Fragestellung besser geeignet ist, werden zur Überprüfung der Güte der differenten Clusterlösungen zunächst Varianzanalysen durchgeführt. Mithilfe dieser soll getestet werden, wie stark sich die Durchschnittswerte einzelner Variablen der verschiedenen Fallgruppen voneinander unterscheiden. Als abhängige Variablen werden die Faktoren getestet, welche als Ausgangspunkt des Ordnungsversuchs gedient hatten (siehe Tabelle 6-17, Seite 110).

Die Varianzanalyse für die Clusterlösung nach Ward ergibt, dass sich die Gruppenmittelwerte der überprüften Variablen überwiegend auf dem 1-%-Niveau signifikant unterscheiden. Der Einsatz ‚klassischer‘ Rekrutierungsinstrumente für Gastlandangehörige für China unterscheidet sich auf dem 5-%-Niveau. Beim Einsatz ‚klassischer‘ Rekrutierungsinstrumente für Gastlandangehörige für Japan besteht kein signifikanter Unterschied (siehe Anhang 12 – Einfaktorielle Varianzanalysen). Bei der Clusterlösung nach *Average Linkage (Between Groups)* hingegen zeigt sich, dass die Mittelwerte der überprüften Variablen ausnahmslos in allen Fallgruppen signifikant voneinander unterscheiden (siehe Anhang 12 – Einfaktorielle Varianzanalysen).

Die Varianzanalyse verdeutlicht insofern, dass die zweite Lösung nach *Average Linkage* noch besser geeignet ist, um möglichst heterogene Gruppen zu beschreiben, als die durch das Ward-Verfahren vorgeschlagene, da sämtliche der in die Clusteranalyse eingegangenen Variablen einen signifikanten Beitrag zur Trennung der Gruppen beitragen (alle F-Werte größer 1). Die statistisch ‚bessere‘ Lösung wird vermutlich auch inhaltlich leichter interpretierbar sein.

Somit wird entschieden, im Folgenden mit der Acht-Cluster-Lösung nach *Average Linkage (Between Groups)* weiterzuarbeiten (siehe Abbildung 6-15).

Abbildung 6-15: Dendrogramm der Clusterlösung nach *Average Linkage (Between Groups)*



Quelle: Verfasser

Fallnummer

Quadratsummenfehler

Es ist nun im nächsten Schritt die inhaltliche Interpretierbarkeit der Cluster zu überprüfen, denn „die inhaltliche Interpretierbarkeit einer Clusterlösung hat Vorrang vor ihren formalen Teststatistiken. Sind nur die formalen Kriterien erfüllt, ist die Clusterlösung aber nicht interpretierbar, so ist die Lösung unbrauchbar“ (Schendera 2010: 131).

6.4.2 Beschreibung der Cluster

Jedes Cluster ist zunächst durch die Ausprägungskombination der Variablen beschreibbar, aufgrund der die Clustereinteilung vorgenommen worden ist. Dabei ist es plausibel, den Mittelwert der Variablen als ein das Cluster charakterisierendes Profil zu betrachten, wenn auch die Heterogenität innerhalb des Clusters dabei vernachlässigt wird. Des Weiteren ist es im Sinne der Hypothesengenerierung von Interesse, die Ausprägung der ‚passiven‘ Variablen, d. h. all der Faktoren zu untersuchen, die nicht als Differenzierungsmerkmal in die Clusteranalyse eingeflossen sind.

In diesem Unterkapitel wird nun zunächst eine deskriptive Analyse der einzelnen Cluster auf Basis der verdichteten Variablen vorgenommen. Nach einer Gegenüberstellung der sich signifikant unterscheidenden Variablen (Kapitel 6.4.3; Vergleich der Cluster) und daraus resultierenden Überlegungen zur Entwicklung neuer Hypothesen (Kapitel 6.4.4; Inhaltliche Validitätsprüfung und Hypothesengenerierung) werden in Kapitel 7 (Ergebnisse der Fallstudien) repräsentative Fälle der aus der Clusteranalyse resultierenden Gruppen exemplarisch vorgestellt und näher untersucht.

6.4.2.1 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 1‘

Es fällt auf, dass die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ kaum oder gar nicht für Japan rekrutieren. Im Untersuchungszeitraum hat lediglich eines der 13 Unternehmen Führungsnachwuchskräfte für seine Tochtergesellschaft in Japan eingestellt. Alle Unternehmen des Clusters haben Einstellungen von Führungsnachwuchs für China vorgenommen (siehe Tabelle 6-19).

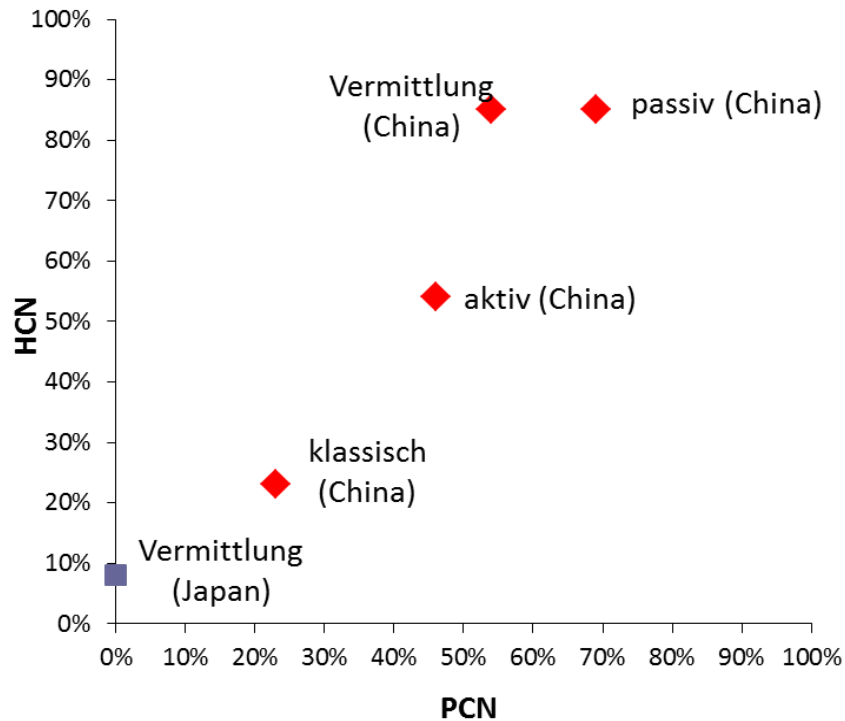
Tabelle 6-19: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 13)	7,69 % (n = 1)
PCN (Deutsche)	61,54 % (n = 8)	0 % (n = 0)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 13)	7,69 % (n = 1)
TCN	38,46 % (n = 5)	0 % (n = 0)

Quelle: Verfasser

Für Japan nutzte das eine Unternehmen das Instrument ‚Vermittlung‘. Dieses Instrument wird auch für China am häufigsten eingesetzt (85 %, n = 11). Gleichzeitig wird für Gastlandangehörige (Chinesen) auch ‚passiv‘ rekrutiert (85 %). Diese Methode wird ebenfalls für Stammlandangehörige (Deutsche) für China genutzt, welche speziell ‚passiv‘ (69 %) oder per ‚Vermittlung‘ (54 %) rekrutiert werden. Sowohl für Gastland- als auch für Stammlandangehörige (China) wird darüber hinaus auch ‚aktiv‘ (54 % bzw. 46 %) und auf ‚klassische‘ Weise rekrutiert (23 %) (siehe Abbildung 6-16).

Abbildung 6-16: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 1‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



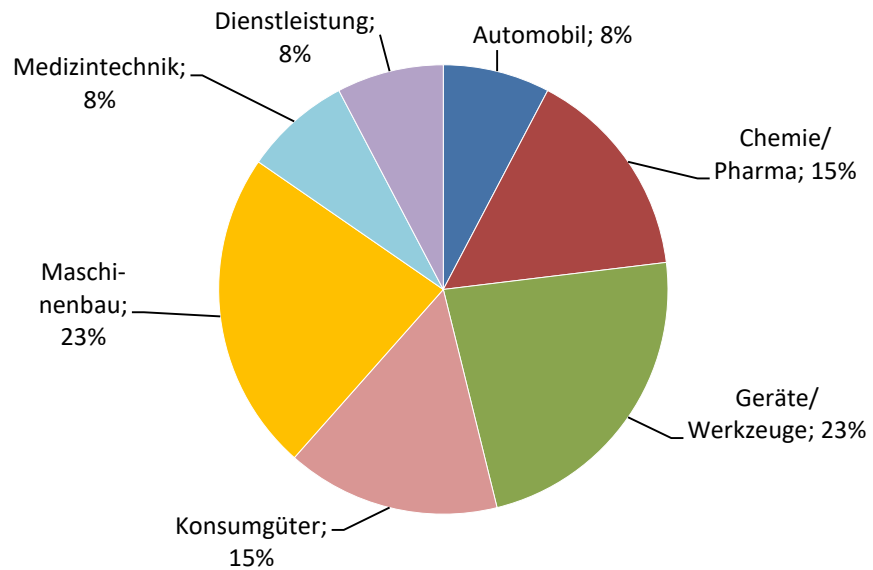
		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungs- instrumente	‚klassisch‘	0,23	0,23	0,00	0,00
	‚aktiv‘	0,46	0,54	0,00	0,00
	‚passiv‘	0,69	0,85	0,00	0,00
	‚Vermittlung‘	0,54	0,85	0,00	0,08

Quelle: Verfasser

Mehr als alle anderen Cluster nennen die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ die folgenden Instrumente als Kanäle, welche die meisten Bewerbungen generieren: Hochschulkontakte, Initiativbewerbungen, Praktika/Traineeprogramme, Talentprogramme. In Bezug auf die Qualität der Bewerbungen werden Initiativbewerbungen und Personalberatungen besonders hervorgehoben.

Die Analyse der unternehmensbezogenen Faktoren ergibt folgendes Bild: Die Unternehmen sind den unterschiedlichsten Branchen zuzuordnen (siehe Abbildung 6-17).

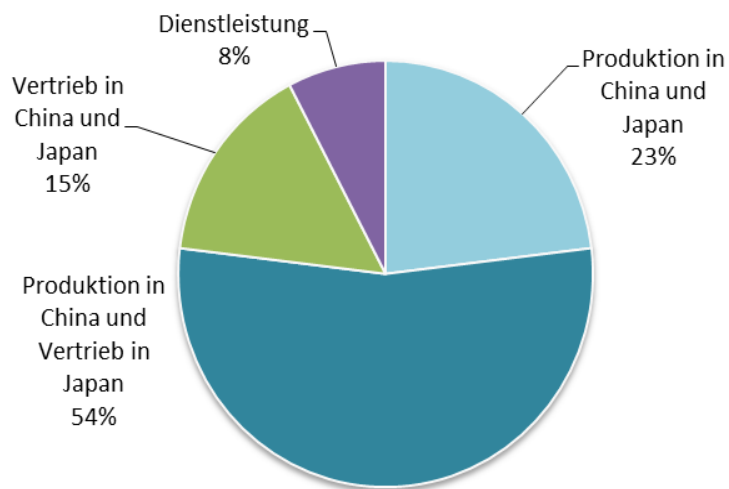
Abbildung 6-17: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Branchen



Quelle: Verfasser

Knapp die Hälfte (46 %) ist im Bereich Maschinenbau oder Geräte/Werkzeuge tätig. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,85 %; n = 7) verfolgt eine Weltmarktstrategie. Der Großteil der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ unterhält in China eine Produktion (77 %, n = 10), mehr als 50 % zusätzlich auch in Japan (54 %, n = 7) (siehe Abbildung 6-18).

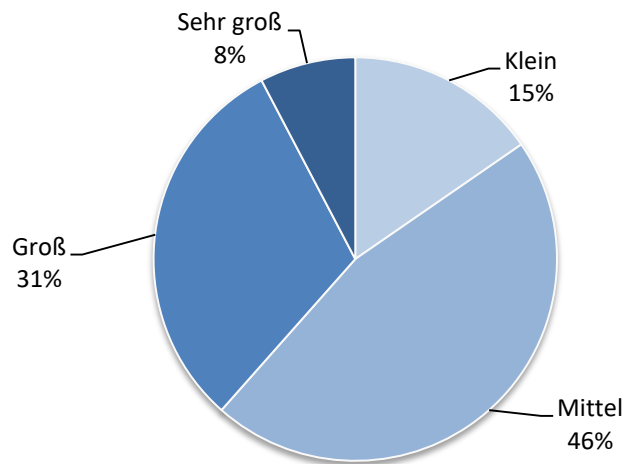
Abbildung 6-18: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Ausrichtung



Quelle: Verfasser

Im Schnitt verfügen die Firmen im Vergleich zum Rest der Stichprobe über eine mittlere Größe (Durchschnittswert 2,31 auf einer Skala von 1 bis 4). Im Gegensatz zu den Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ erwirtschaften die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ im Mittel nur einen etwa halb so großen Jahresumsatz (4,183 Mrd. Euro), und auch ihre durchschnittliche Mitarbeiterzahl (13 869 Mitarbeiter weltweit) ist bedeutend kleiner als die in ‚Cluster 2‘ (siehe Abbildung 6-19).

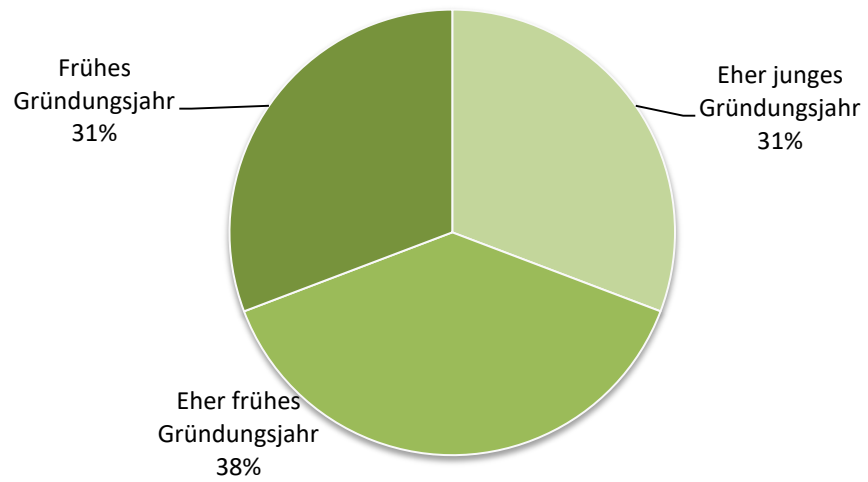
Abbildung 6-19: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Größe



Quelle: Verfasser

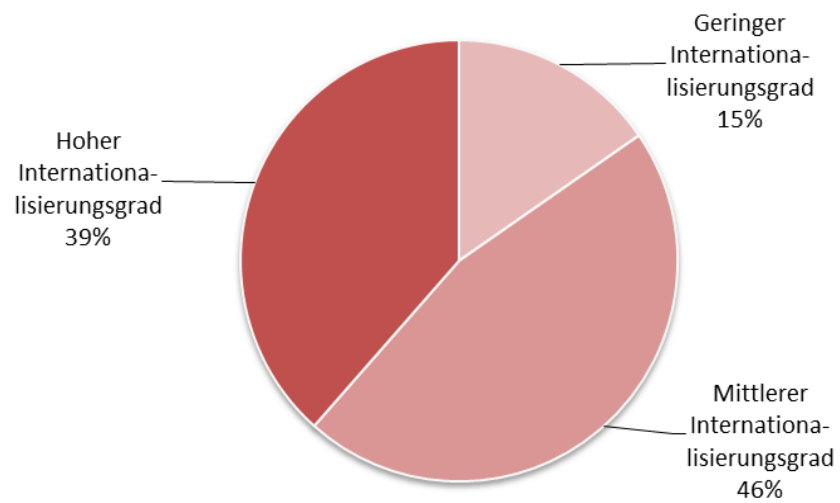
Ihr durchschnittliches Gründungsjahr ist 1901, und sie weisen einen vergleichsweise mittleren Internationalisierungsgrad auf (Durchschnittswert: 2,23) (siehe Abbildung 6-20; Abbildung 6-21).

Abbildung 6-20: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Gründungsjahr



Quelle: Verfasser

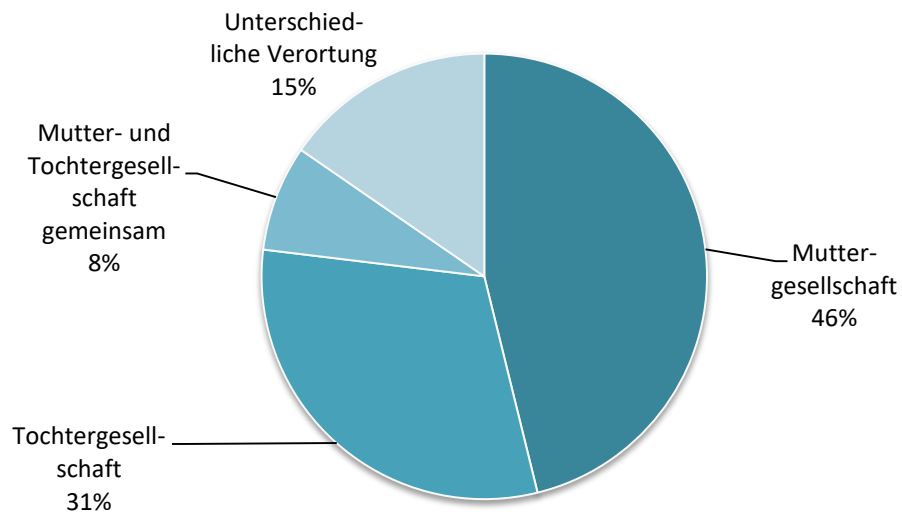
Abbildung 6-21: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Internationalisierungsgrad



Quelle: Verfasser

Für die Rekrutierung für China und Japan ist bei dem größten Teil der Unternehmen (46 %, n = 6) die Muttergesellschaft involviert (siehe Abbildung 6-22).

Abbildung 6-22: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nach Verortung der Personalverantwortung



Quelle: Verfasser

6.4.2.2 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 2‘

Sämtliche Unternehmen des Clusters haben im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte für China und Japan eingestellt (siehe Tabelle 6-20).

Tabelle 6-20: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

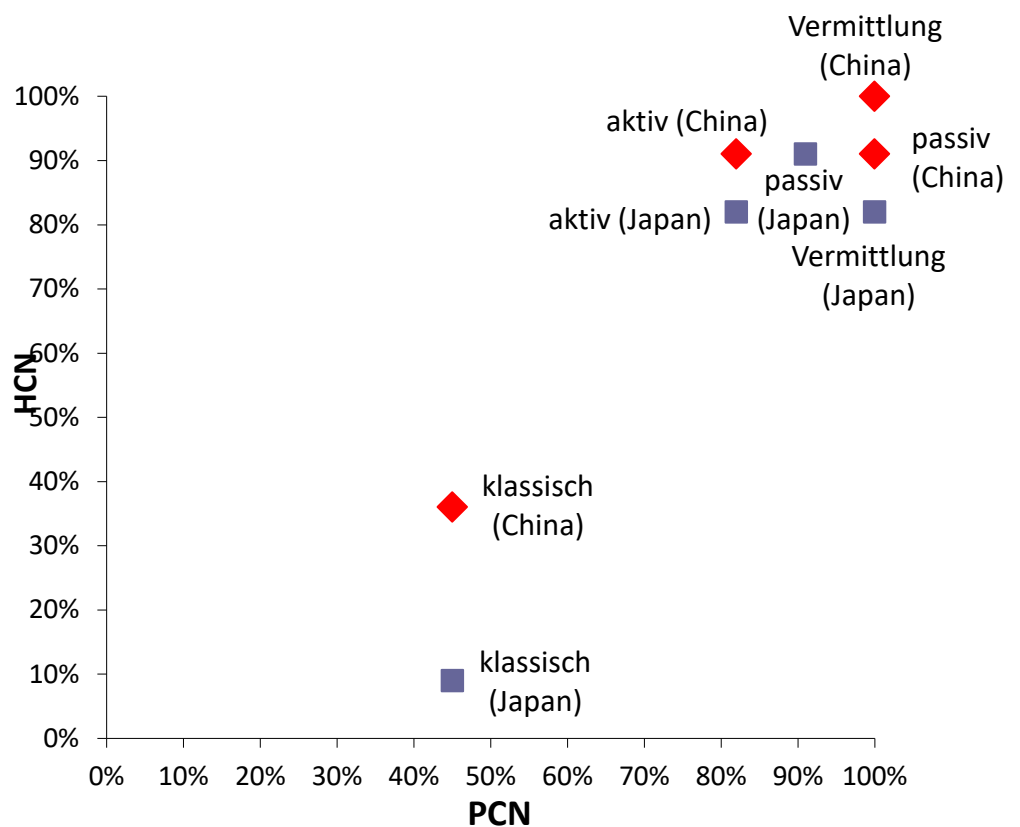
	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 11)	100 % (n = 11)
PCN (Deutsche)	90,91 % (n = 10)	100 % (n = 11)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 11)	100 % (n = 11)
TCN	72,73 % (n = 8)	82,73 % (n = 8)

Quelle: Verfasser

Im Gegensatz zu den Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ setzen alle Unternehmen des ‚Clusters 2‘ (n = 11) die ‚ganze Bandbreite‘ an Rekrutierungsinstrumenten sowohl für China als auch für Japan ein. Sie nutzen den Kanal ‚Vermittlung‘ für Stammland- und Gastlandangehörige für China sowie für Stammlandangehörige für Japan (100 %), fast alle (82 %) auch für Gastlandangehörige in Japan. Über 90 % der Unter-

nehmen rekrutieren auch ‚passiv‘, über 80 % ebenfalls ‚aktiv‘. Ebenfalls werden ‚klassische‘ Instrumente eingesetzt (eher für Stammlandangehörige für China und Japan: 45 %, auch für Gastlandangehörige für China: 36 % und Japan: 9 %) (siehe Abbildung 6-23).

Abbildung 6-23: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 2‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)

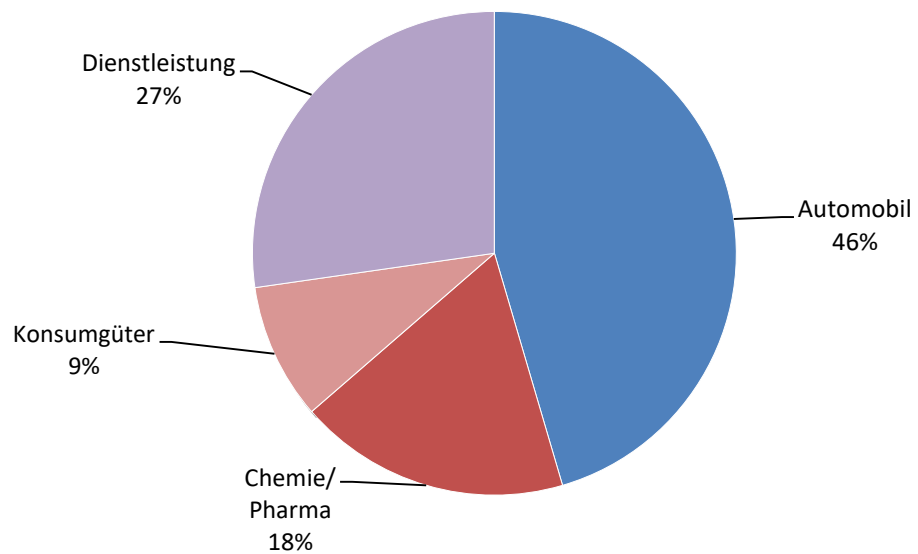


Rekrutierungs- instrumente		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
	‚klassisch‘	0,45	0,36	0,45	0,09
	‚aktiv‘	0,82	0,91	0,82	0,82
	‚passiv‘	1,00	0,91	0,91	0,91
	‚Vermittlung‘	1,00	1,00	1,00	0,82

Quelle: Verfasser

Auch die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ sind divergenten Branchen zuzuordnen (siehe Abbildung 6-24), wobei der größte Teil aus dem Bereich Automobil stammt (45,45 %; n = 5). Auch hier ist das Verhältnis von Unternehmen, die eine Weltmarktstrategie verfolgen (45,45 %; n = 5), und denen, die auf eine Mehrmarktstrategie setzen (54,55 %; n = 6), nahezu ausgewogen.

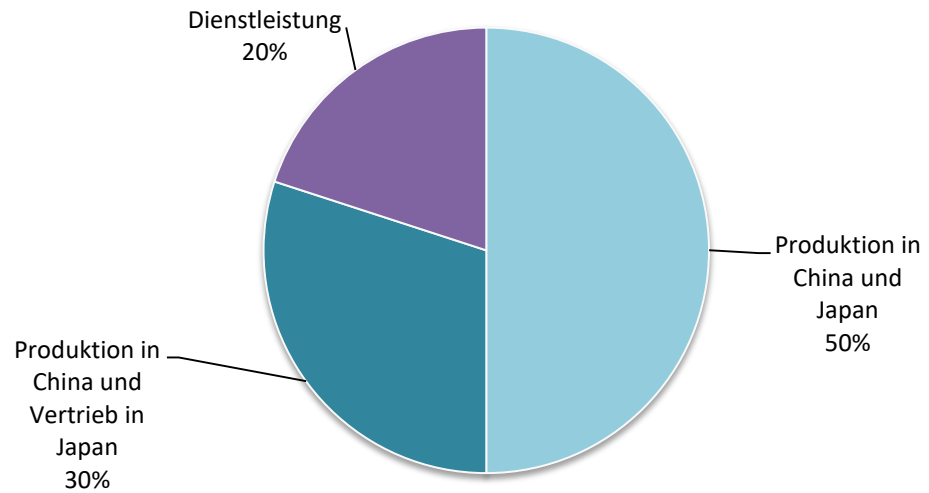
Abbildung 6-24: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Branche



Quelle: Verfasser

80 % der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ produzieren in China (n = 8), 50 % darüber hinaus auch in Japan (n = 5) (siehe Abbildung 6-25).

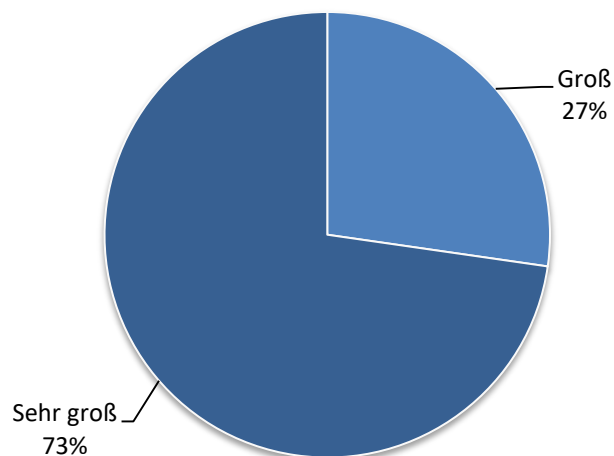
Abbildung 6-25: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Ausrichtung



Quelle: Verfasser

Die Unternehmen sind mit durchschnittlich 127 000 Mitarbeitern weltweit und einem Jahresumsatz in Höhe von über 43 Mrd. EUR ausnahmslos groß (27 %, n = 3) bis sehr groß (73 %, n = 8) (siehe Abbildung 6-26).

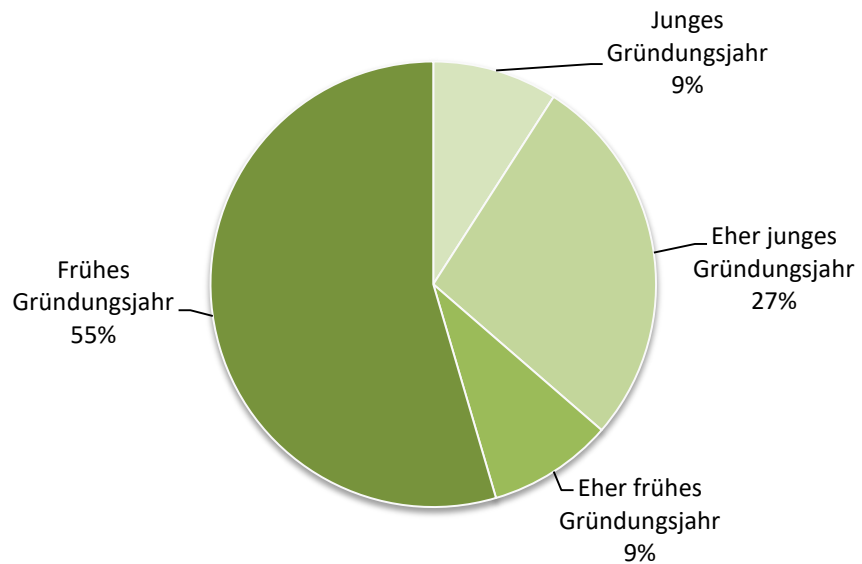
Abbildung 6-26: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Größe



Quelle: Verfasser

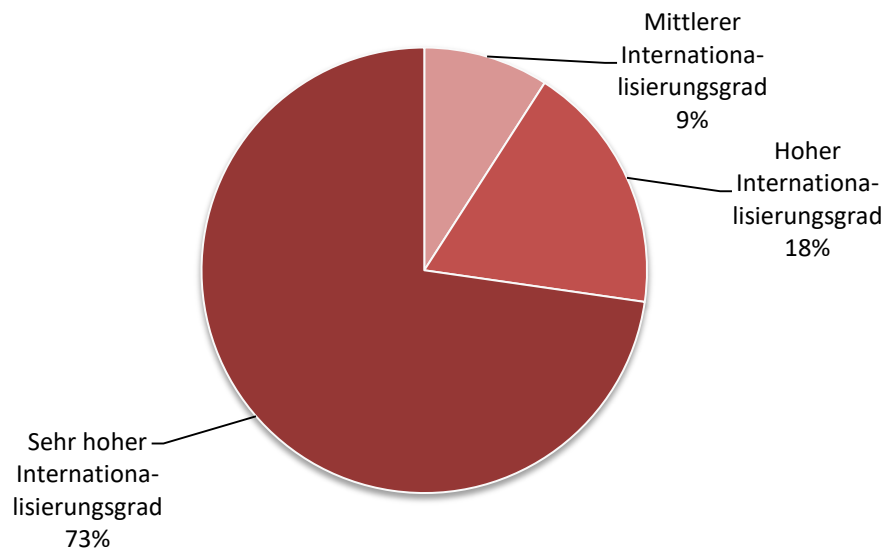
Diese sind oftmals traditionsreiche Unternehmen (frühes Gründungsjahr bei 55 %, n = 6) (siehe Abbildung 6-27) und weisen einen sehr hohen Internationalisierungsgrad auf (73 %; n = 8) (siehe Abbildung 6-28).

Abbildung 6-27: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Gründungsjahr



Quelle: Verfasser

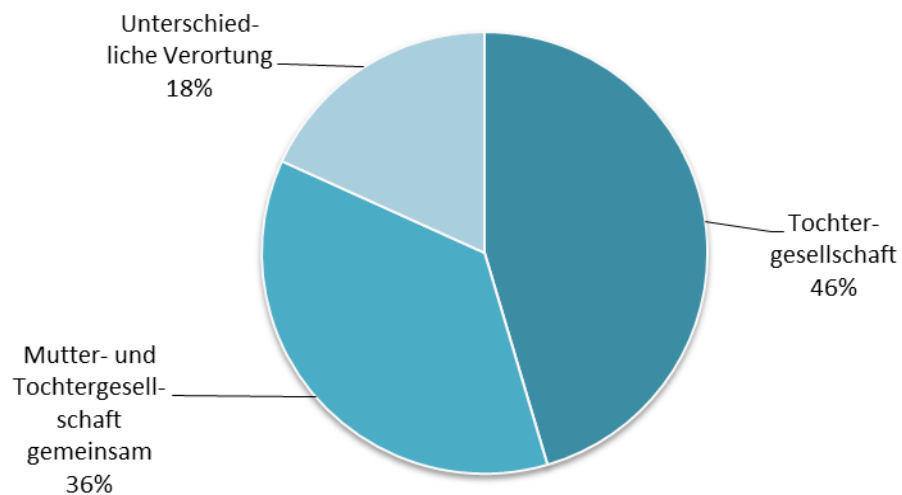
Abbildung 6-28: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Internationalisierungsgrad



Quelle: Verfasser

In 46 % (n = 5) der Fälle findet die Rekrutierung für China und Japan im Gegensatz zu den Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ vor Ort in den Tochtergesellschaften statt. In 36 % der Fälle (n = 4) entscheiden Tochter- und Muttergesellschaft gemeinsam (siehe Abbildung 6-29).

Abbildung 6-29: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ nach Verortung der Personalverantwortung



Quelle: Verfasser

6.4.2.3 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 3‘

Nur knapp die Hälfte der 16 Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ hat im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchs für China eingestellt, gut zwei Drittel der Unternehmen für Japan – keines der Unternehmen Drittlandangehörige (siehe Tabelle 6-21).

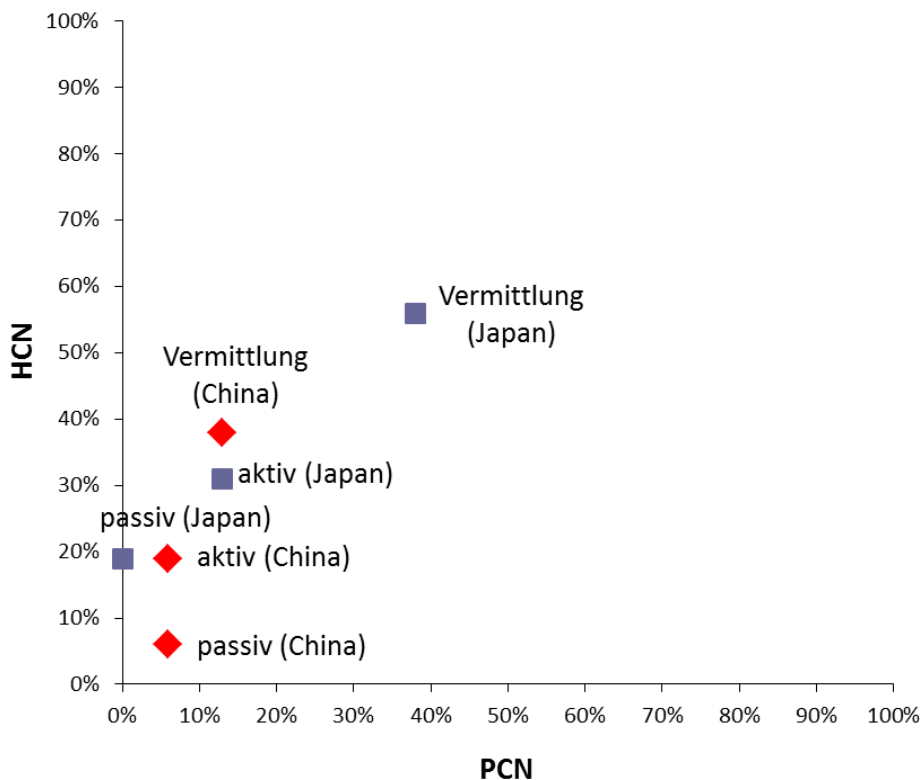
Tabelle 6-21: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	43,75 % (n = 7)	68,75 % (n = 11)
PCN (Deutsche)	6,25 % (n = 1)	31,25 % (n = 5)
HCN (Chinesen/Japaner)	43,75 % (n = 7)	68,75 % (n = 11)
TCN	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)

Quelle: Verfasser

Die Unternehmen setzen Rekrutierungsinstrumente lediglich verhalten ein. Am ehesten wird ‚Vermittlung‘ genutzt (56 % für Gastlandangehörige in Japan; 38 % für Stammlandangehörige in Japan und Gastlandangehörige in China). Sowohl ‚aktive‘ (31 %) als auch ‚passive‘ (19 %) sowie ‚klassische‘ (13 %) Methoden werden jeweils für Japan etwas mehr als für China eingesetzt (siehe Abbildung 6-30).

Abbildung 6-30: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 3‘ (Anteil der Unternehmen, welche das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



Rekrutierungs- instrumente		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
	‚klassisch‘	0,00	0,00	0,00	0,13
	‚aktiv‘	0,06	0,19	0,13	0,31
	‚passiv‘	0,06	0,06	0,00	0,19
	‚Vermittlung‘	0,13	0,38	0,38	0,56

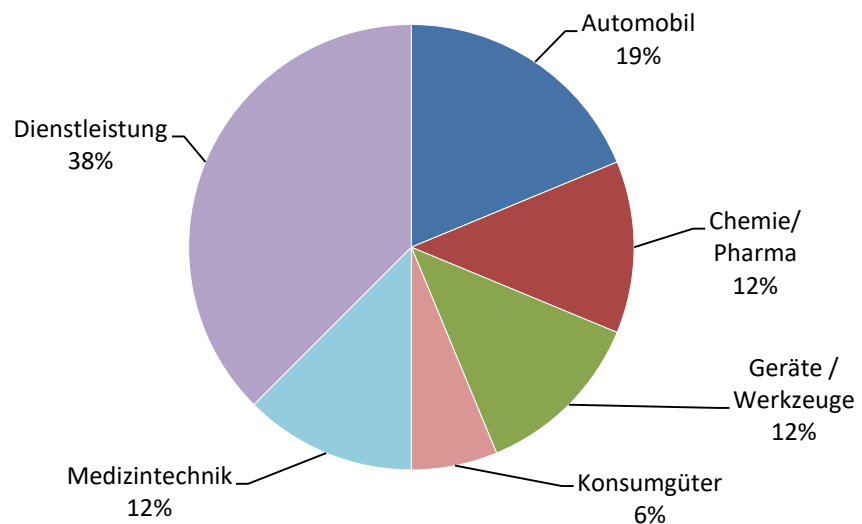
Quelle: Verfasser

Mehr als alle anderen Cluster nennen die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ die folgenden Instrumente als Kanäle, welche die meisten Bewerbungen für sie generieren:

Internet, Personalberatungen, persönliche Kontakte. In Bezug auf die Qualität der Bewerbungen werden Hochschulkontakte, Internet, Personalberatungen, persönliche Kontakte und Talentprogramme häufiger als von den anderen Clustern hervorgehoben. Stärker genutzt werden sollen Hochschulkontakte, Internet und Talentprogramme.

38 % der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ sind dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen (n = 6), darüber hinaus sind alle anderen Branchen vertreten (siehe Abbildung 6-31). Eine Mehrmarktstrategie verfolgen 62,5 % der Unternehmen (n = 10).

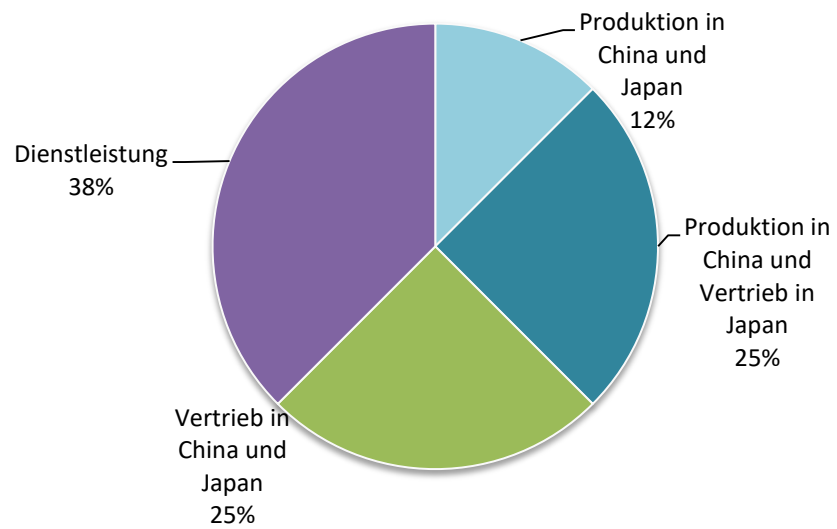
Abbildung 6-31: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Branche



Quelle: Verfasser

Von den Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ zählen lediglich 12 % zu den Firmen, welche sowohl in China als auch in Japan produzieren (n = 2) (siehe Abbildung 6-32).

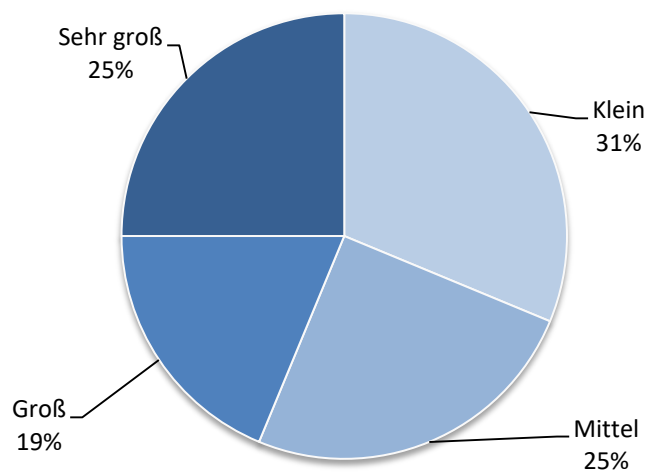
Abbildung 6-32: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Ausrichtung



Quelle: Verfasser

Die Unternehmen sind unterschiedlich groß (siehe Abbildung 6-33).

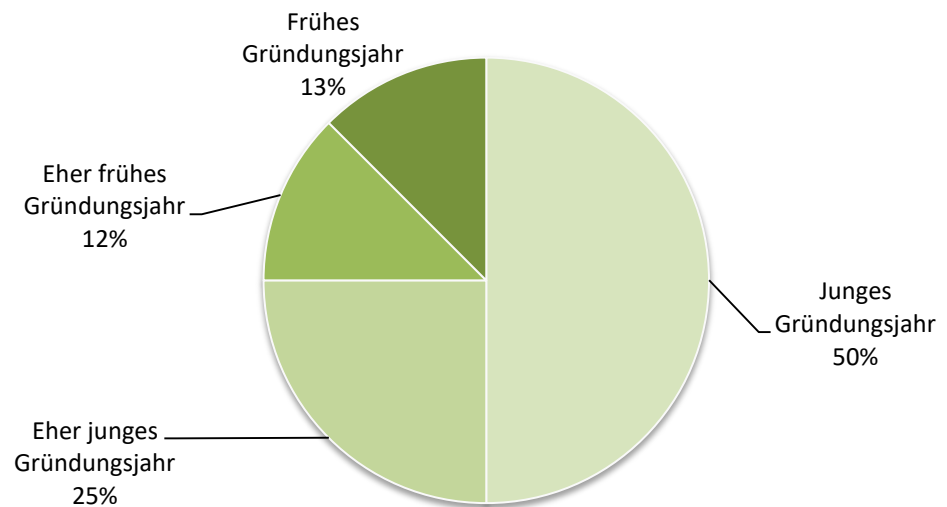
Abbildung 6-33: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Größe



Quelle: Verfasser

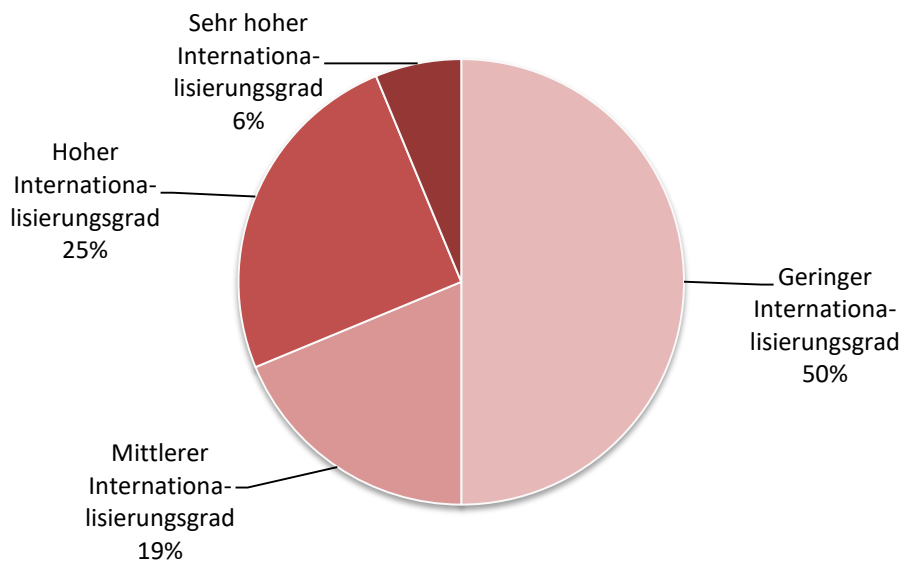
Zum überwiegenden Teil sind sie jung (50 %, n = 8) oder eher jung (25 %, n = 4) (siehe Abbildung 6-34) und weisen einen geringen Internationalisierungsgrad auf (50 %, n = 8) (siehe Abbildung 6-35).

Abbildung 6-34: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Gründungsjahr



Quelle: Verfasser

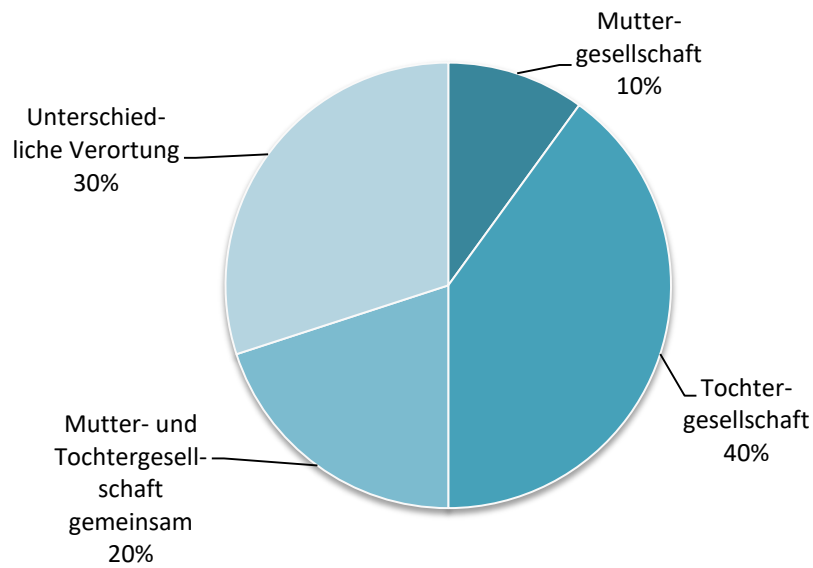
Abbildung 6-35: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Internationalisierungsgrad



Quelle: Verfasser

Auch bei den Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ wird die Rekrutierung für China und Japan vorwiegend vor Ort in den Tochtergesellschaften (40 %, n = 8) gesteuert. Bei einem Drittel der Unternehmen (n = 6) wird für China vor Ort, aber für Japan von Deutschland aus rekrutiert (siehe Abbildung 6-36).

Abbildung 6-36: Verteilung der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ nach Verortung der Personalverantwortung



Quelle: Verfasser

6.4.2.4 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 4‘

Dem ‚Cluster 4‘ sind drei Unternehmen zugehörig, welche sämtlich vornehmlich Gastlandangehörige rekrutieren (mit allen verfügbaren Instrumenten für China und Japan – nur eines der Unternehmen rekrutiert nicht auf ‚klassischem‘ Wege Japaner für Japan), und haben im Untersuchungszeitraum auch Gastlandangehörige eingestellt (siehe Tabelle 6-22).

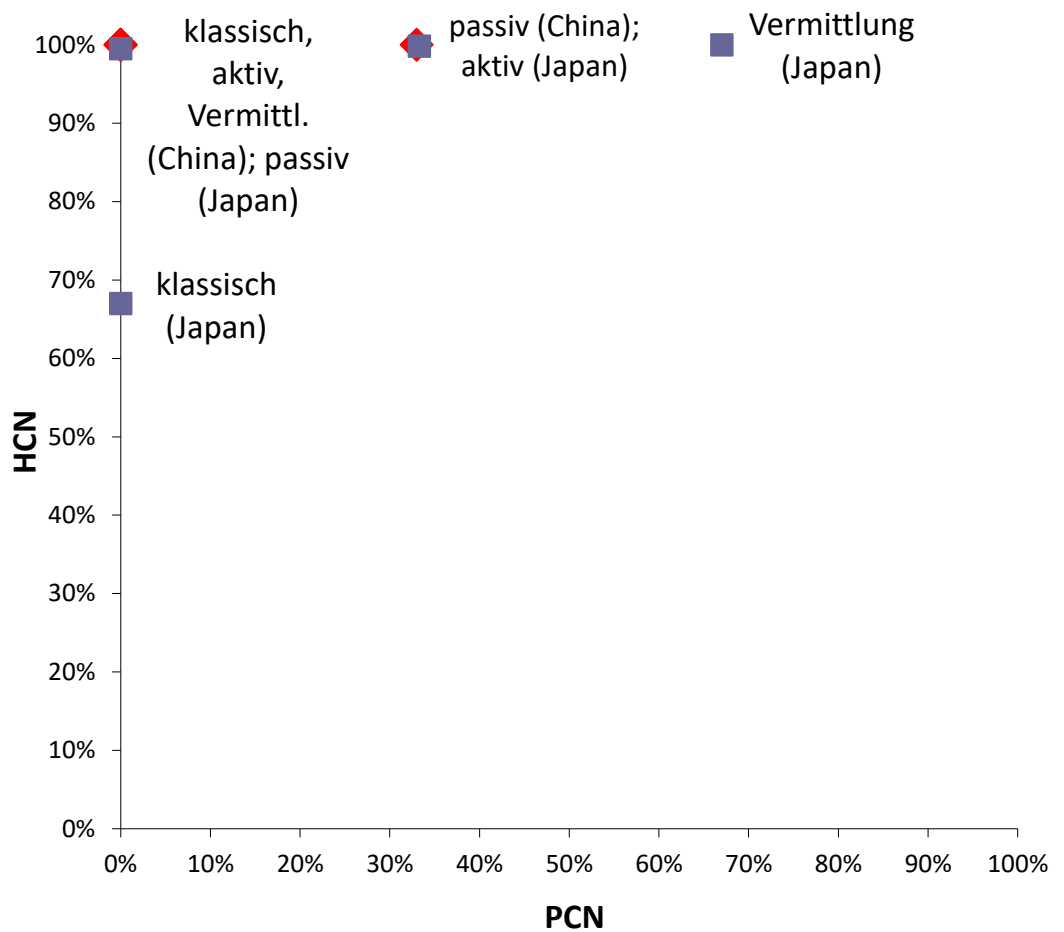
Tabelle 6-22: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 4‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 3)	100 % (n = 3)
PCN (Deutsche)	33,33 % (n = 1)	66,67 % (n = 2)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 3)	100 % (n = 3)
TCN	66,67 % (n = 2)	33,33 % (n = 1)

Quelle: Verfasser

Nur eines der Unternehmen rekrutiert auf ‚passive‘ Weise deutsche Führungsnachwuchskräfte für China (die anderen gar nicht). Für Japan sucht eines der Unternehmen auf ‚aktive‘ Weise nach deutschen Führungsnachwuchskräften. Zwei der drei Unternehmen nehmen dafür eine ‚Vermittlung‘ in Anspruch (siehe Abbildung 6-37).

Abbildung 6-37: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 4‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



Rekrutierungsinstrumente		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungsinstrumente	‚klassisch‘	0,00	1,00	0,00	0,67
	‚aktiv‘	0,00	1,00	0,33	1,00
	‚passiv‘	0,33	1,00	0,00	1,00
	‚Vermittlung‘	0,00	1,00	0,67	1,00

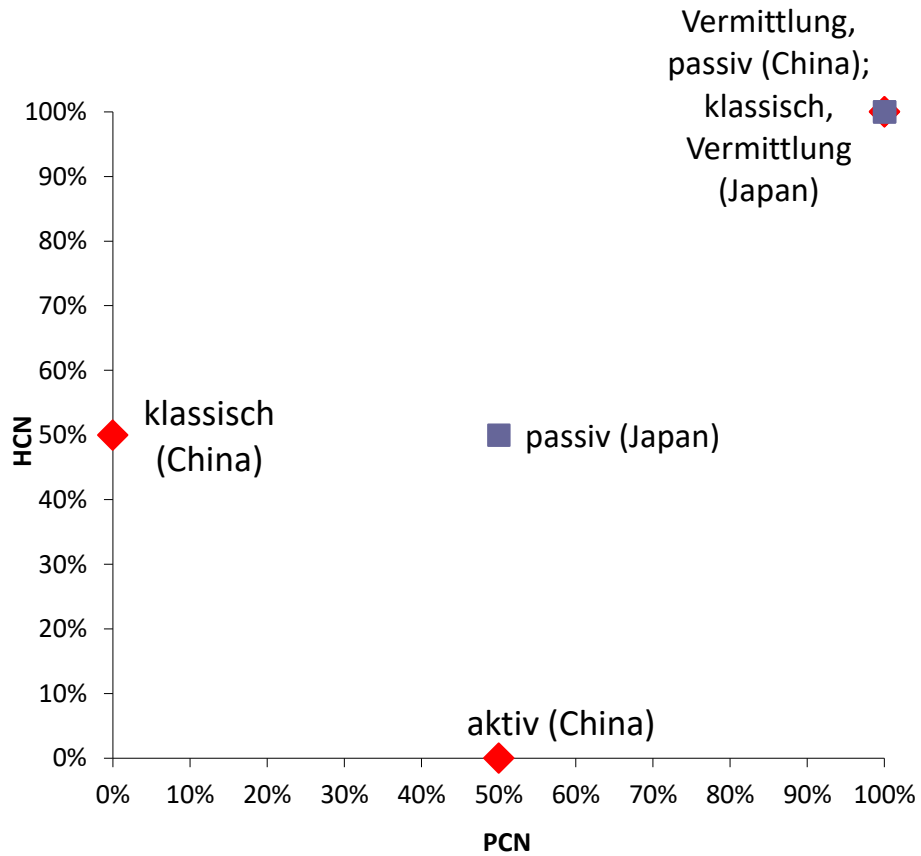
Quelle: Verfasser

Ein Unternehmen ist der Automobilbranche zuzuordnen, eines dem Bereich Chemie/Pharma, eines der Konsumgüterindustrie. Sie alle produzieren ihre Güter in China, eines davon ebenso in Japan. Zwei der drei Unternehmen des Clusters sind groß, eines ist sehr groß. Zwei Unternehmen haben ein eher frühes Gründungsjahr und hohen Internationalisierungsgrad, mittleren Internationalisierungsgrad. Die Personalverantwortung für die Rekrutierung für China und Japan trägt bei zwei der Unternehmen die Tochtergesellschaft (66 %), bei einem ist die Verortung unterschiedlich.

6.4.2.5 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 5‘

Die zwei Unternehmen des ‚Clusters 5‘ nutzen sowohl für die Rekrutierung von Stammland- als auch von Gastlandangehörigen für China sowie für Japan das Instrument ‚Vermittlung‘. Für Japan suchen beide Unternehmen zusätzlich auf ‚klassische‘, für China auf ‚passive‘ Weise. Je eines der Unternehmen gibt an, zusätzlich für Japan auf ‚passive‘ Weise zu suchen. Eines rekrutiert Gastlandangehörige auch für China auf ‚klassische‘ Weise (siehe Abbildung 6-38).

Abbildung 6-38: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 5‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungs- instrumente	‚klassisch‘	0,00	0,50	1,00	1,00
	‚aktiv‘	0,50	0,00	0,00	0,00
	‚passiv‘	1,00	1,00	0,50	0,50
	Vermittlung‘	1,00	1,00	1,00	1,00

Quelle: Verfasser

Es erfolgten allerdings nur Einstellungen von Gastlandangehörigen (siehe Tabelle 6-23).

Tabelle 6-23: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 5‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 2)	100 % (n = 2)
PCN (Deutsche)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 2)	100 % (n = 2)
TCN	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)

Quelle: Verfasser

Die Unternehmen sind der Branche Maschinenbau (Vertrieb in China und Japan) und dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen. Beide sind vergleichsweise klein und verfügen über einen geringen Internationalisierungsgrad. Eines ist eher jung, eines hat ein eher frühes Gründungsjahr. Bei beiden Unternehmen entscheiden über die Rekrutierung für China und Japan Mutter- und Tochtergesellschaft gemeinsam.

6.4.2.6 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 6‘

Dem ‚Cluster 6‘ sind drei Unternehmen zuzuordnen. Keines dieser Unternehmen rekrutiert für China, sodass für China im Untersuchungszeitraum auch keine Einstellungen vorgenommen worden sind (siehe Tabelle 6-24).

Tabelle 6-24: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 6‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

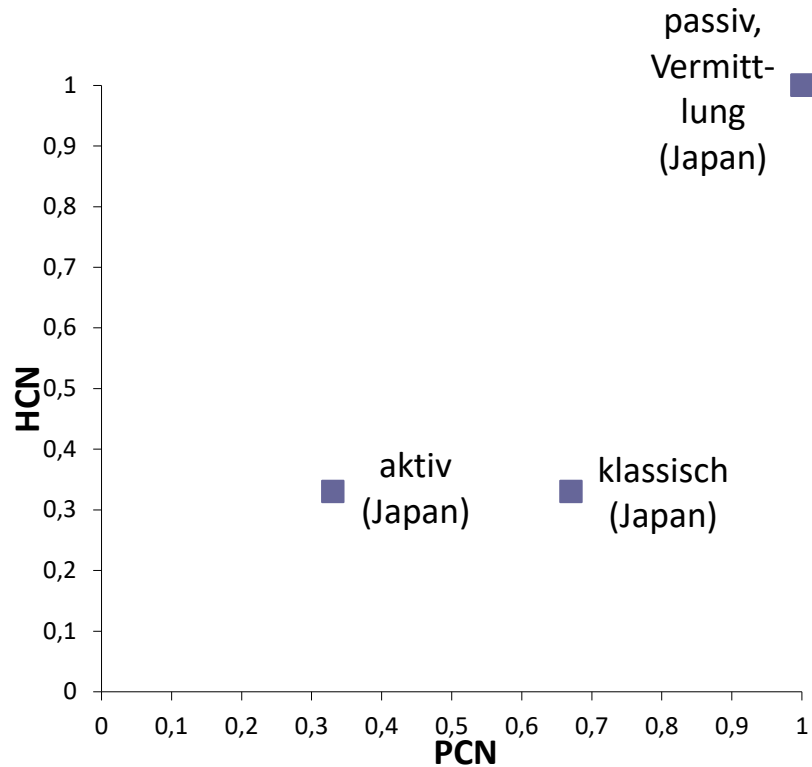
	Für China	Für Japan
Insgesamt	0 % (n = 0)	100 % (n = 3)
PCN (Deutsche)	0 % (n = 0)	33,33 % (n = 1)
HCN (Chinesen/Japaner)	0 % (n = 0)	100 % (n = 3)
TCN	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)

Quelle: Verfasser

Für Japan nutzen sämtliche Unternehmen ‚passive‘ Methoden sowie ‚Vermittlung‘. Eines der Unternehmen rekrutiert Gastlandangehörige auch auf ‚klassische‘ und ‚aktive‘ Weise, eines ‚aktiv‘ auch Stammlandangehörige. Zwei Unternehmen rekrutier-

ren Stammlandangehörige für Japan auf dem ‚klassischen‘ Weg (siehe Abbildung 6-39).

Abbildung 6-39: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 6‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungs- instrumente	‚klassisch‘	0,00	0,00	0,67	0,33
	‚aktiv‘	0,00	0,00	0,33	0,33
	‚passiv‘	0,00	0,00	1,00	1,00
	‚Vermittlung‘	0,00	0,00	1,00	1,00

Quelle: Verfasser

Vertretene Branchen sind Automobilzulieferer (Produktion in China und Vertrieb in Japan), Maschinenbau (Produktion in China und Japan) und der Dienstleistungsbereich. Zwei der drei Unternehmen sind groß, eines klein. Sie haben junge, „eher junge und eher frühe Gründungsjahre und einen hohen (66 %) oder geringen (33%) Internationalisierungsgrad. Bei zwei der Unternehmen entscheiden über die Rekru-

tierung für China und Japan die Tochtergesellschaft, bei einem Mutter- und Tochtergesellschaft gemeinsam.

6.4.2.7 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 7‘

Das einzige Unternehmen, welches ‚Cluster 7‘ zugeordnet worden ist, hat im Untersuchungszeitraum Stamm-, Gast- und Drittlandangehörige für China und Japan eingestellt (siehe Tabelle 6-25).

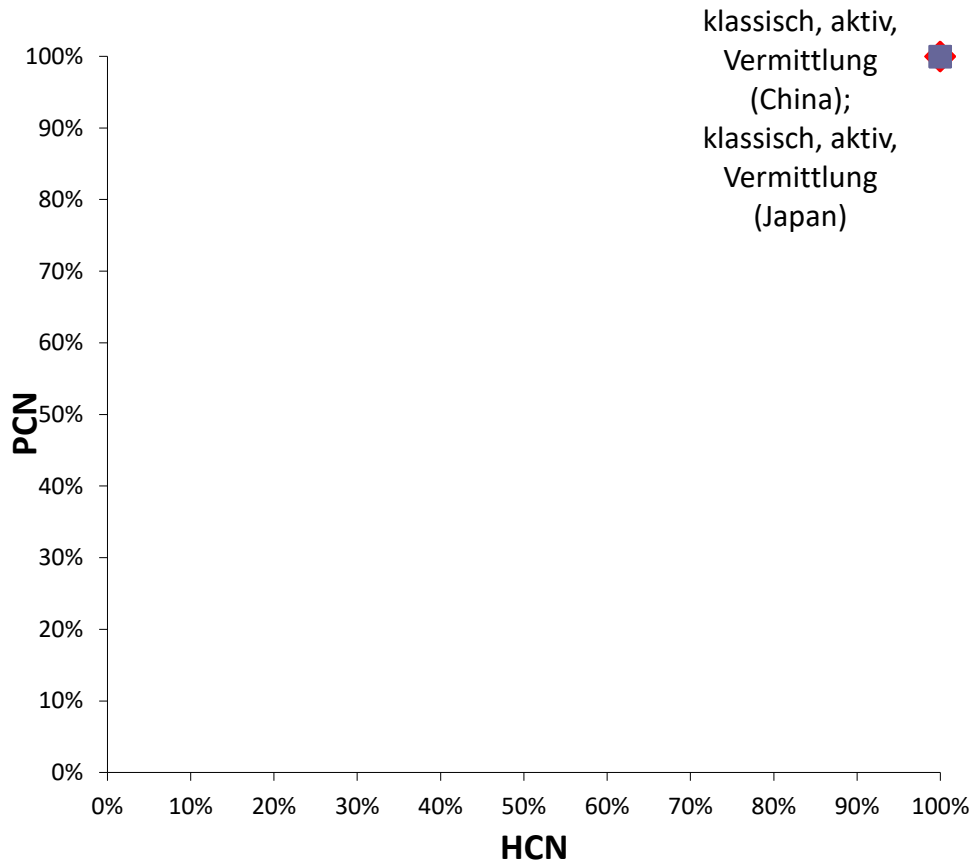
Tabelle 6-25: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 7‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)
PCN (Deutsche)	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)
TCN	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)

Quelle: Verfasser

Es gibt an, alle Instrumente außer ‚passive‘ Methoden für sowohl Stammland- als auch Gastlandangehörige für sowohl China als auch Japan zu nutzen (siehe Abbildung 6-40).

Abbildung 6-40: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 7‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungs- instrumente	‚klassisch‘	1,00	1,00	1,00	1,00
	‚aktiv‘	1,00	1,00	1,00	1,00
	‚passiv‘	0,00	0,00	0,00	0,00
	‚Vermittlung‘	1,00	1,00	1,00	1,00

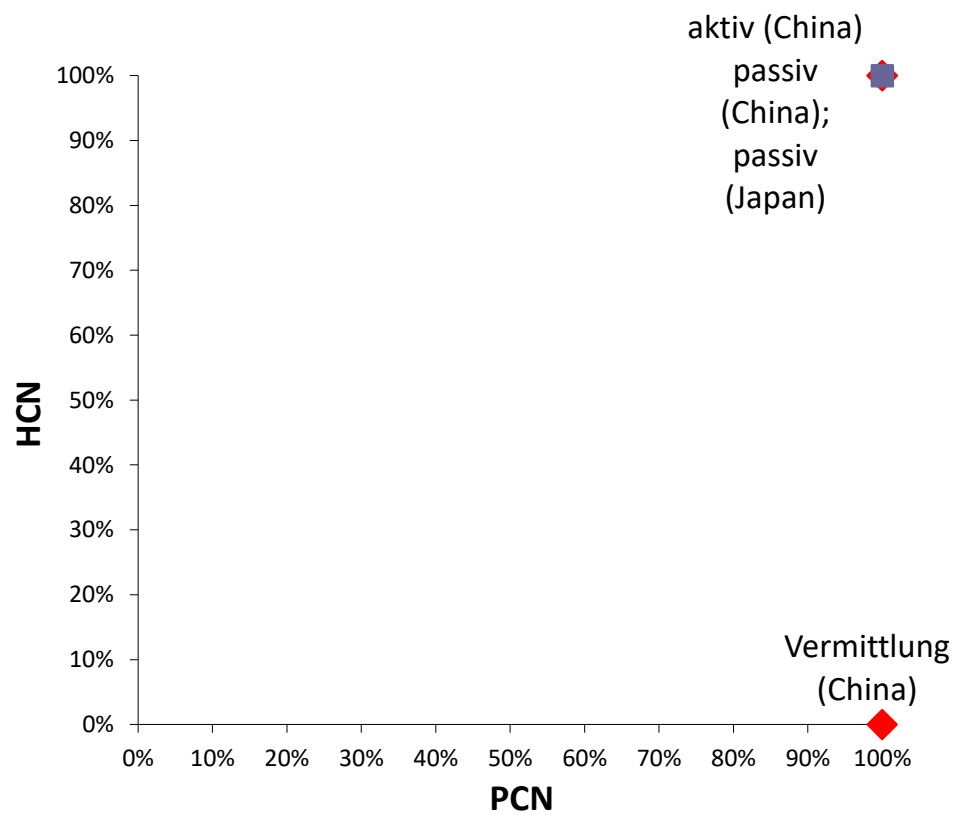
Quelle: Verfasser

Das Unternehmen ist ein Geräte-/Werkzeughersteller und mit Produktionsstätten in China und Japan vertreten. Es ist sehr groß, wurde eher früh gegründet und weist einen sehr hohen Internationalisierungsgrad auf. Bei diesem Unternehmen ist die Muttergesellschaft für die Rekrutierung für China und Japan zuständig.

6.4.2.8 Charakteristika der Fälle des ‚Clusters 8‘

Das Unternehmen hingegen, welches für das ‚Cluster 8‘ steht, nutzt ‚passive‘ Methoden für Stammland- und Gastlandangehörige für sowohl China als auch Japan. Für China sucht es ‚aktiv‘, nutzt jedoch ansonsten keine weiteren Rekrutierungsinstrumente (siehe Abbildung 6-41).

Abbildung 6-41: Nutzung von Rekrutierungsinstrumenten für Stamm- (PCN) und Gastlandangehörige (HCN) durch ‚Cluster 8‘ (Anteil der Unternehmen, die das Instrument im Untersuchungszeitraum eher häufig bis sehr häufig genutzt haben)



		Rekrutierung für China		Rekrutierung für Japan	
		PCN	HCN	PCN	HCN
Rekrutierungs- instrumente	‚klassisch‘	0,00	0,00	0,00	0,00
	‚aktiv‘	1,00	1,00	0,00	0,00
	‚passiv‘	1,00	1,00	1,00	1,00
	‚Vermittlung‘	1,00	0,00	0,00	0,00

Quelle: Verfasser

Eingestellt wurden im Untersuchungszeitraum ausschließlich Gastlandangehörige für China und Japan (siehe Tabelle 6-26).

Tabelle 6-26: Anteil der Unternehmen aus ‚Cluster 8‘, die im Untersuchungszeitraum Führungsnachwuchskräfte eingestellt haben

	Für China	Für Japan
Insgesamt	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)
PCN (Deutsche)	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)
HCN (Chinesen/Japaner)	100 % (n = 1)	100 % (n = 1)
TCN	0 % (n = 0)	0 % (n = 0)

Quelle: Verfasser

Das Unternehmen ist wie das Unternehmen aus ‚Cluster 7‘ ein Geräte-/Werkzeughersteller und vertreibt seine Produkte in China und in Japan. Es ist mittelgroß, jung und hat einen mittleren Internationalisierungsgrad. Bei diesem Unternehmen ist die Tochtergesellschaft für die Rekrutierung für China und Japan zuständig.

6.4.3 Vergleich der Cluster

80 % der befragten Unternehmen gehören ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ oder ‚Cluster 3‘ an. Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen der ‚Cluster 4‘, ‚Cluster 5‘, ‚Cluster 6‘, ‚Cluster 7‘ und ‚Cluster 8‘ stehen demgegenüber jeweils nicht für die Strategien einer größeren Gruppe von Unternehmen.⁹³ Sie repräsentieren zusammen lediglich 20 % der Grundgesamtheit und somit Einzelfälle (mit n = 3, n = 2, n = 3, n = 1 und n = 1). Daher können sie als ‚Restcluster‘ bezeichnet werden.

Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen der größten Cluster (‚Cluster 1‘ mit n = 13; ‚Cluster 2‘ mit n = 11 und ‚Cluster 3‘ mit n = 16) erscheinen demgegenüber

⁹³ Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen des ‚Cluster 6‘ ähneln rechnerisch am ehesten dem des ‚Cluster 3‘. Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen der ‚Cluster 4‘, ‚Cluster 5‘, ‚Cluster 7‘ und ‚Cluster 8‘ dem des ‚Cluster 2‘.

nicht zufällig. Es soll daher bei der weiteren Untersuchung der Fokus auf die Charakteristika der drei Hauptcluster gerichtet werden.⁹⁴

6.4.3.1 Gegenüberstellung der Rekrutierungsstrategien

Eine Varianzanalyse zeigt, dass alle in die Clusteranalyse eingegangenen Variablen tatsächlich einen signifikanten Beitrag zur Intercluster-Heterogenität beitragen können. Die drei Hauptcluster unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Rekrutierungsstrategien insbesondere darin, dass die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ ausschließlich für China rekrutieren⁹⁵ (vor allem Gastland-, aber auch Stamm- und Drittlandangehörige). Die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ rekrutieren ausnahmslos für China sowie für Japan, und zwar Stamm-, Gast-, und Drittlandangehörige. Die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ rekrutieren vornehmlich Gastlandangehörige für Japan, knapp die Hälfte ebenfalls Gastlandangehörige für China (auch Stamm-, aber keine Drittlandangehörigen).

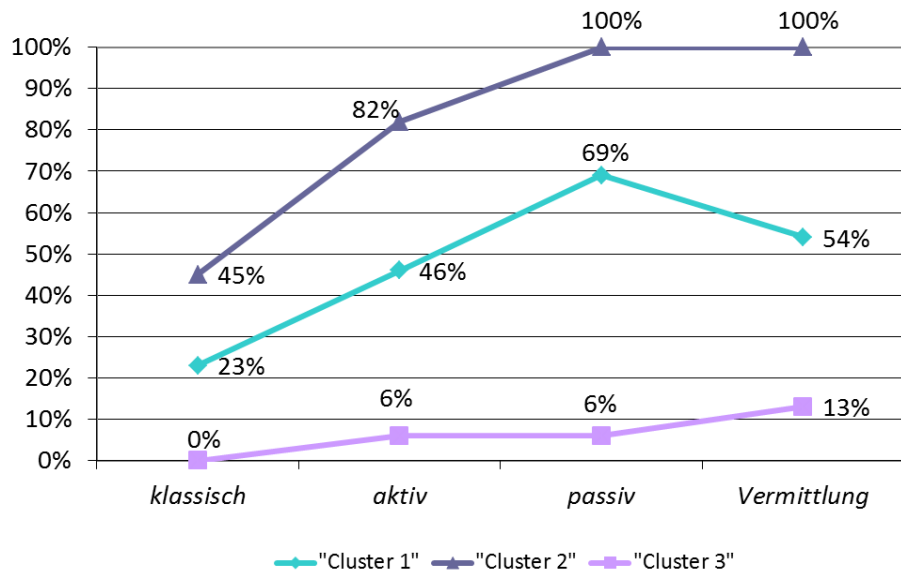
Ein großer Unterschied besteht gleichfalls in der Intensität der Nutzung verschiedener Rekrutierungsinstrumente: In den Abbildungen 6-42, 6-43, 6-44 und 6-45 ist visualisiert, dass die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ fast alle Instrumente für sämtliche Zielgruppen häufiger einsetzen als die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 3‘ (bis auf ‚klassische‘ Instrumente für Stammlandangehörige in Japan, welche von den Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ noch etwas häufiger genutzt werden).

Die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ nutzen durchschnittlich alle Rekrutierungsinstrumente für China sehr viel stärker als die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, welche generell sehr ‚verhalten‘ rekrutieren und am ehesten das Instrument Vermittlung nutzen, während andererseits die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ fast gar keine Führungsnachwuchskräfte für Japan rekrutieren.

⁹⁴ Der Interpretation der Strategien der ‚Restcluster‘ mag allerdings eventuell bei der angestrebten Hypothesengenerierung eine entscheidende Rolle zukommen.

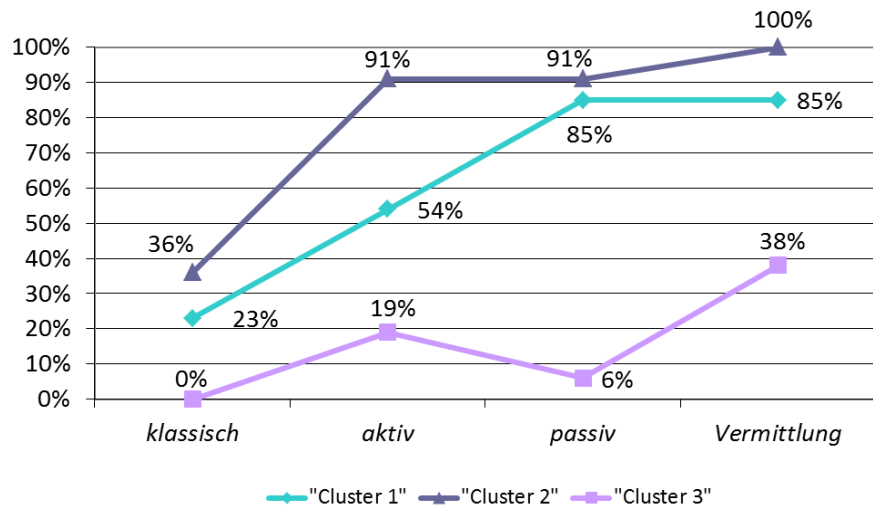
⁹⁵ Daraus kann geschlossen werden, dass im Untersuchungszeitraum für Japan entweder kein Bedarf an Führungsnachwuchskräften existierte – oder aber, dass der Bedarf für den Untersuchungszeitraum so gut gedeckt war, dass nicht aktiv rekrutiert worden war.

Abbildung 6-42: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für China (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘)



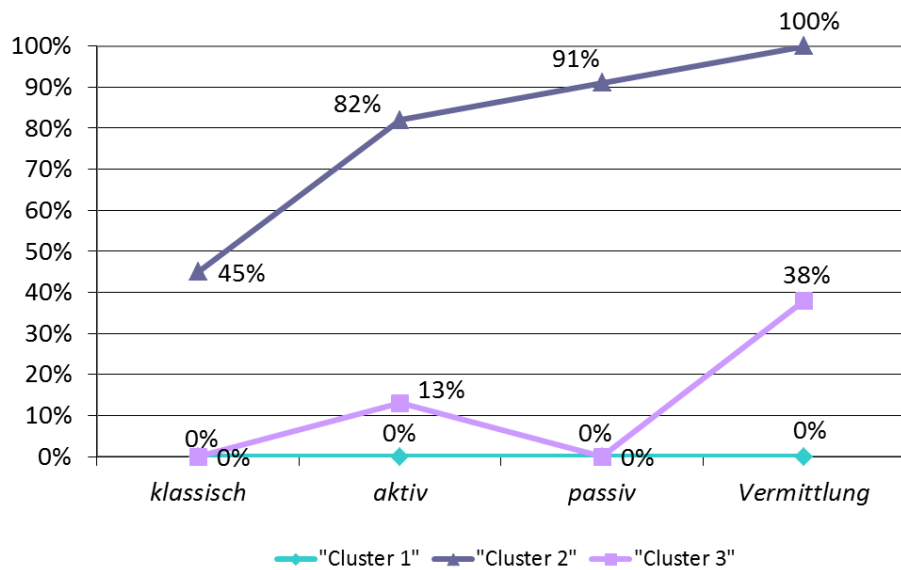
Quelle: Verfasser

Abbildung 6-43: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Gastlandangehörigen für China (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘)



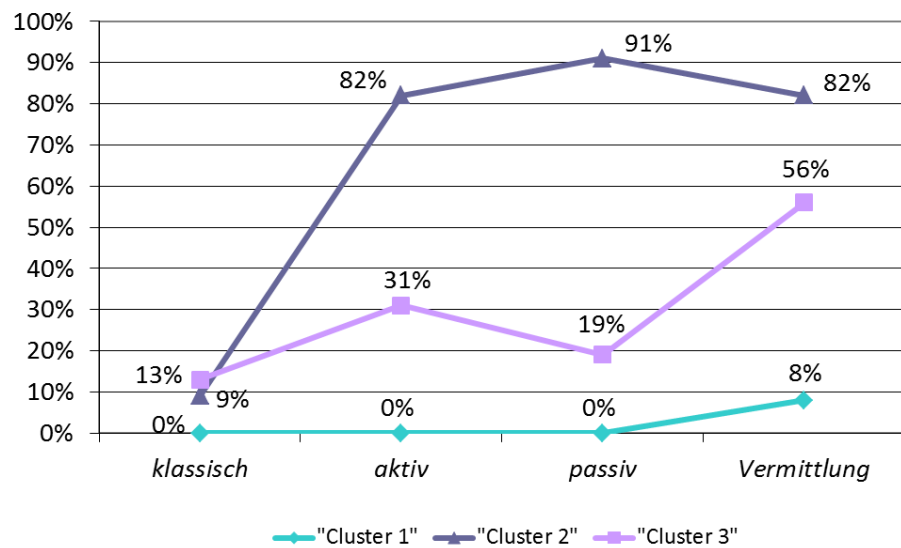
Quelle: Verfasser

Abbildung 6-44: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘)



Quelle: Verfasser

Abbildung 6-45: Einsatz der verschiedenen Instrumente zur Rekrutierung von Gastlandangehörigen für Japan (Vergleich der Anteile der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘)



Quelle: Verfasser

6.4.3.2 Gegenüberstellung der unternehmensinternen Faktoren

Um zu erforschen, welche Faktoren einen Einfluss auf die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen ausüben, ist nun die Gegenüberstellung der Unternehmensstrukturen interessant, denn diese sind nicht als Unterscheidungsmerkmal in die Clusteranalyse inkludiert worden.

Eine Varianzanalyse dieser ‚passiven‘ Variablen ergibt, dass zwischen den drei Hauptclustern im Hinblick auf den Internationalisierungsgrad ($p = 0,000$), die Unternehmensgröße ($p = 0,001$) und das Gründungsjahr ($p = 0,004$) signifikante Unterschiede bestehen. Es bestehen allerdings keine signifikanten Unterschiede bei der Ausrichtung (China) ($p = 0,087$), Ausrichtung (Japan) ($p = 0,199$), der Verortung der Personalverantwortung ($p = 0,54$) und der Branche ($p = 0,696$) (siehe Tabelle 6-27), obwohl dies durch die vorangegangenen theoretischen und praktischen Überlegungen ebenso hätte vermutet werden können (siehe Kapitel 5.2.2; Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien).

Tabelle 6-27: Varianzanalyse unternehmensbezogener Faktoren der ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Unternehmensgröße (Index) (Klassen)	Zwischen den Gruppen	15,274	2	7,637	8,641	,001
	Innerhalb der Gruppen	32,701	37	,884		
	Gesamt	47,975	39			
Internationalisierungsgrad (Index) (Klassen)	Zwischen den Gruppen	21,372	2	10,686	14,862	,000
	Innerhalb der Gruppen	26,603	37	,719		
	Gesamt	47,975	39			
Alter (Deutschland) (Klassen)	Zwischen den Gruppen	13,116	2	6,558	6,277	,004
	Innerhalb der Gruppen	38,659	37	1,045		
	Gesamt	51,775	39			
Branche (global/Mehrmarkt)	Zwischen den Gruppen	,192	2	,096	,366	,696
	Innerhalb der Gruppen	9,708	37	,262		
	Gesamt	9,900	39			
Verortung Personalverantwortung	Zwischen den Gruppen	2,808	2	1,404	,626	,540
	Innerhalb der Gruppen	82,967	37	2,242		
	Gesamt	85,775	39			
Ausrichtung (China)	Zwischen den Gruppen	3,166	2	1,583	2,611	,087
	Innerhalb der Gruppen	22,434	37	,606		
	Gesamt	25,600	39			

Ausrichtung (Japan)	Zwischen den Gruppen	1,671	2	,836	1,687	,199
	Innerhalb der Gruppen	18,329	37	,495		
	Gesamt	20,000	39			

Quelle: Verfasser

So weisen die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ einen durchschnittlich sehr viel höheren Internationalisierungsgrad (Indexwert: 3,64) auf als die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ (Indexwert: 2,23) und ‚Cluster 3‘ (Indexwert: 1,87). Sie sind meist schon seit den 1950er-Jahren in China aktiv und dort aktuell mit durchschnittlich zehn Tochtergesellschaften und über 6 000 Mitarbeitern vertreten. Auch in Japan haben sie im Gegensatz zu den Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 3‘ zwei Tochtergesellschaften und beschäftigen über 3 500 Mitarbeiter.

Werden die einzelnen Faktoren fokussiert, aus denen der Index Internationalisierungsgrad gebildet worden ist, kann konstatiert werden, dass sich auch jede der Variablen für sich betrachtet zwischen den Clustern signifikant unterscheidet (siehe Signifikanzen in Tabelle 6-28). Eine Ausnahme bildet die Anzahl Auslandsniederlassungen weltweit ($p = 0,103$).

Tabelle 6-28: Mittelwerte ausgewählter unternehmensbezogener Faktoren der ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘

	‚Cluster 1‘	‚Cluster 2‘	‚Cluster 3‘	Sign.
Internationalisierungsgrad (Index; Klassen)	2,23	3,64	1,87	,000
Anzahl der Auslandsniederlassungen (weltw., ges.)	59	213	74	,103
Anzahl Mitarbeiter (China)	1.350	6.094	308	,035
Anzahl Mitarbeiter (Japan)	419	3.745	86	,012
Gründungsjahr (China)	1999	1959	2001	,005
Gründungsjahr (Japan)	1957	1957	1991	,012
Anzahl Tochtergesellschaften (China)	2	10	2	,000
Anzahl Tochtergesellschaften (Japan)	1	2	1	,004
Größe (Index; Klassen)	2,31	3,37	2,38	,001

	,Cluster 1'	,Cluster 2'	,Cluster 3'	Sign.
Gesamtumsatz (EUR) ⁹⁶	4,184 Mrd.	43,348 Mrd.	8,521 Mrd.	,000
Anzahl Mitarbeiter (weltweit, gesamt)	13.869	127.000	126.863	,269
Gründungsjahr (Deutschland) (Index; Klassen)	3,00 (1901)	3,09 (1901)	1,88 (1941)	,004

Quelle: Verfasser

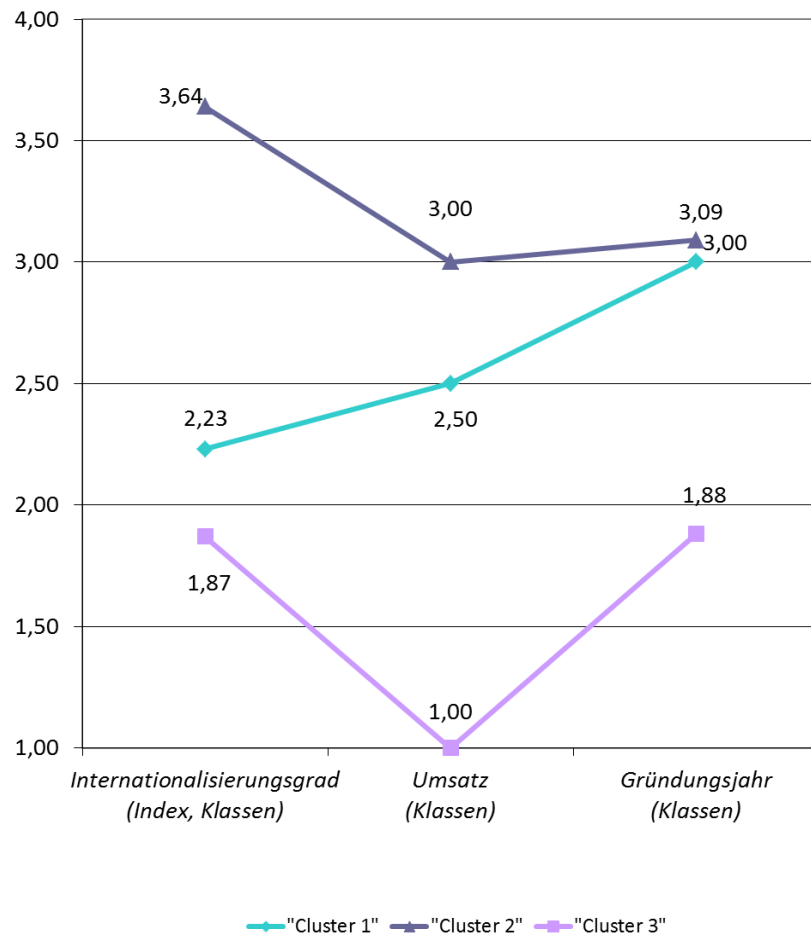
Auch sind die Unternehmen aus ,Cluster 2' (durchschnittlicher Indexwert: 3,37) insgesamt deutlich größer als die Unternehmen der anderen beiden Cluster (Indexwerte: 2,31 und 2,38). Eine nähere Analyse des aus den Faktoren Jahresumsatz und Anzahl der Mitarbeiter gebildeten Index Größe ergibt, dass sich der signifikante Unterschied ausschließlich auf den Jahresumsatz ($p = 0,000$) nicht aber auf die Anzahl der Mitarbeiter ($p = 0,269$) bezieht, welche im Mittel bei den Unternehmen aus ,Cluster 3' ebenso hoch ist wie bei denen in ,Cluster 2'. Die in Kapitel 6.2.2 vorgenommene Verdichtung der Variablen scheint daher für die Hypothesengenerierung nicht geeignet. Es wird demgemäß im Folgenden statt mit dem Index Größe mit der Variablen Jahresumsatz (Klassen) gearbeitet.

Im Vergleich zu dem durchschnittlichen Umsatz der Unternehmen aus ,Cluster 2' (Mittelwert: 3,00) und ,Cluster 1' (Mittelwert: 2,50) ist der Jahresumsatz bei den Unternehmen aus ,Cluster 3' sehr viel niedriger (Mittelwert: 1,00) (siehe Abbildung 6-46).

In Bezug auf ihr Alter ähneln sich wiederum die Unternehmen aus ,Cluster 1' und ,Cluster 2' (durchschnittliches Gründungsjahr der deutschen Muttergesellschaft ist das Jahr 1900, Mittelwerte: 3,09 und 3,00), während die Unternehmen aus ,Cluster 3' im Vergleich zur Stichprobe eher jung sind (Gründungsjahr 1941; Mittelwert: 1,88).

⁹⁶ Der Umsatz bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2009. Alle anderen Angaben auf den Untersuchungszeitpunkt der quantitativen Analyse 2010.

Abbildung 6-46: Sich zwischen den ‚Cluster 1‘, ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘ signifikant unterscheidende unternehmensbezogene Faktoren (Klassen, Mittelwerte)



Quelle: Verfasser

Eine Varianzanalyse unternehmensbezogener Faktoren aller acht Cluster ergibt, dass die festgestellten signifikanten Unterschiede beim Internationalisierungsgrad ($p = 0,001$) und den ihn abbildenden Faktoren, dem Umsatz ($p = 0,005$) und dem Gründungsjahr ($p = 0,028$) mit ähnlichen Werten auch für die Gesamtheit der Unternehmen gelten.

6.4.4 Inhaltliche Validitätsprüfung und Hypothesengenerierung

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass die Unterschiede in den Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan im Zusammenhang mit unternehmensinternen Faktoren stehen.

Abgesehen von einigen einzelnen Unternehmen mit individuellen Rekrutierungsstrategien, welche sich keiner Gruppe zuordnen lassen, können als Ergebnis der Clusteranalyse drei Gruppen von Unternehmen eingegrenzt werden, welche zusammen 80 % der Grundgesamtheit bilden und grundsätzlich voneinander abweichende Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien verfolgen.

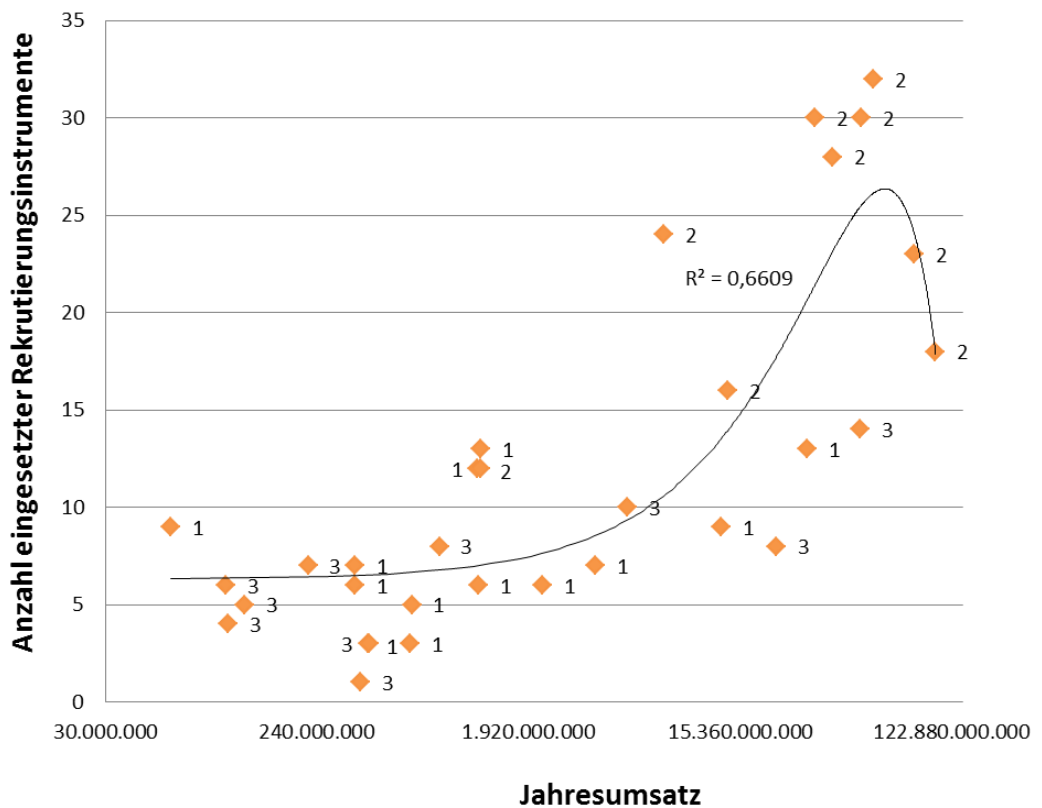
Das Ergebnis der Gegenüberstellung der Unternehmensstrukturen der Unternehmen aus verschiedenen Clustern stützt die vorherigen Zwischenergebnisse, dass weder die Branche noch die Ausrichtung oder die Verortung der Personalverantwortung einen signifikanten Einfluss auf die Rekrutierungsstrategien haben (siehe Kapitel 7.3.2; Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien). Es ist allerdings ein Zusammenhang zwischen den Rekrutierungsstrategien und dem Internationalisierungsgrad, dem Gesamtumsatz und dem Gründungsjahr der Unternehmen nachweisbar. Diese Erkenntnis soll nun als Ausgangspunkt dienen, neue Hypothesen zu generieren, was als „Ziel der inhaltlichen Validitätsprüfung der Clusteranalyse“ betrachtet werden kann (Bacher et al. 2010: 332).

Um Zusammenhänge aufzudecken, werden Korrelationsanalysen der drei Faktoren⁹⁷ mit allen Anforderungsprofile und Rekrutierungsinstrumente abbildenden Variablen durchgeführt. Zunächst werden lediglich die Fälle der drei Hauptcluster betrachtet. Die Analysen bringen folgende Ergebnisse hervor:

⁹⁷ Um genauere Ergebnisse zu erzielen, wird mit den ursprünglichen Werten Internationalisierungsgrad (Index), Jahresumsatz und Gründungsjahr, nicht mit Klassen, gearbeitet.

- Es bestehen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Jahresumsatz und der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente⁹⁸ ($r = 0,620$; $p = 0,000$) sowie dem Internationalisierungsgrad und der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente ($r = 0,608$; $p = 0,000$) (siehe Abbildung 6-47 und Abbildung 6-48⁹⁹).

Abbildung 6-47: Zusammenhang zwischen Jahresumsatz und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente (,Cluster 1‘, ,Cluster 2‘ und ,Cluster 3‘)



Anmerkung: Datenbeschriftungen stehen für die jeweilige Clusterzugehörigkeit.

Quelle: Verfasser

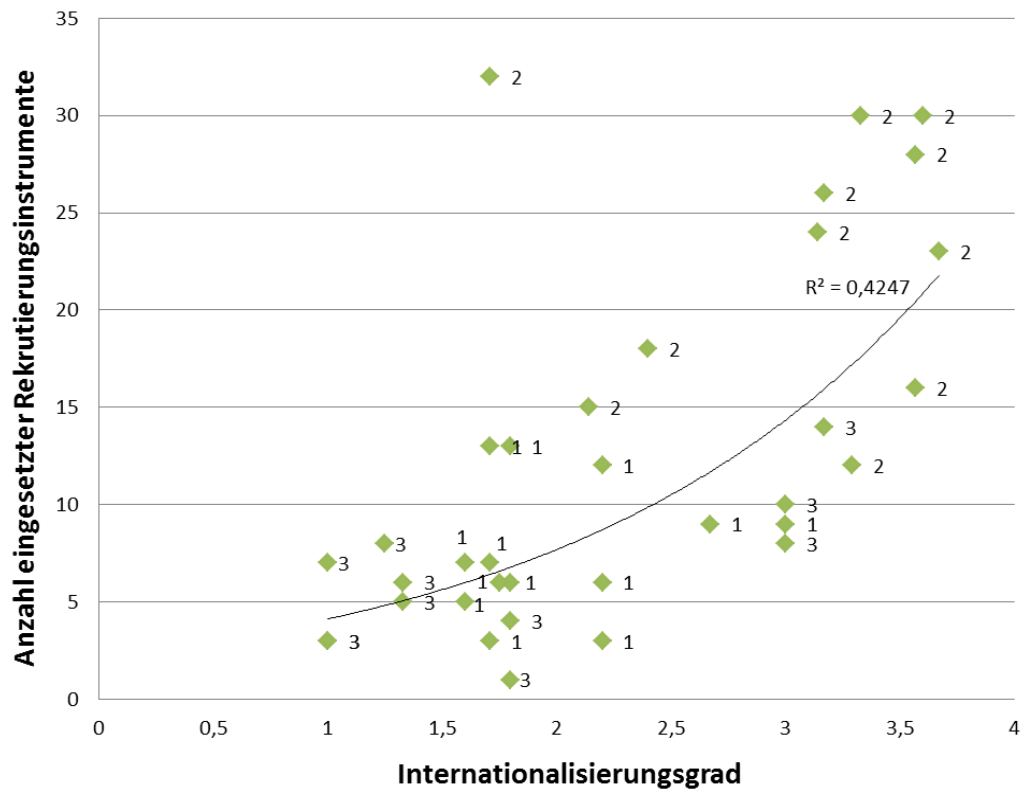
Mit einem Bestimmtheitsmaß (R^2) von 0,6609 beschreibt eine polynome Funktion 2. Grades den Zusammenhang zwischen Umsatz und der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente am besten: Mit steigendem Jahresumsatz wächst die Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente exponen-

⁹⁸ Gerechnet wird hier mit der Anzahl genutzter Instrumente nach Einsatzland und Nationalität: Diese entspricht der gebildeten Summe der Variablen Rekrutierungsinstrumente aktiv, passiv, Vermittlung und klassisch (Dummies) jeweils für China/Chinesen, China/Deutsche; Japan/Japaner; Japan/Deutsche.

⁹⁹ Für die Abbildungen 6-47 und 6-48 wurden alle Werte auf der Null-Geraden entfernt.

tiell an und nimmt dann in nur zwei Fällen mit einem besonders hohen Jahresumsatz wieder ab.

Abbildung 6-48: Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente („Cluster 1“, „Cluster 2“ und „Cluster 3“)



Anmerkung: Datenbeschriftungen stehen für die jeweilige Clusterzugehörigkeit.

Quelle: Verfasser

Zwischen dem Internationalisierungsgrad und der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente wird ein positiver exponentieller Zusammenhang erkannt ($R^2 = 0,4247$).

Beide Faktoren tragen also zu einer Erklärung der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente bei. Eine Überprüfung ergibt, dass beide Faktoren in Kombination den jeweiligen Wert der unabhängigen Variable noch besser erklären als jeweils einer der Faktoren alleine: Eine Regressionsanalyse¹⁰⁰

¹⁰⁰ Da die optimale, vermutlich nichtlineare, Modellfunktion nicht bekannt ist, wird der weiteren Analyse der Einfachheit halber ein lineares Regressionsmodell zugrunde gelegt. Aufgrund der geringen Anzahl an Fällen ist dies für die Feststellung eines positiven Zusammenhangs zur Hypothesengenerierung ausreichend.

mit der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente als abhängiger und Jahresumsatz und Internationalisierungsgrad als unabhängigen Variablen ergibt, dass mit einer Bestimmtheit von $R^2 = 0,542$ (siehe Tabelle 6-29) beide Faktoren in Kombination einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente leisten können (siehe Tabelle 6-30; Abbildung 6-31).¹⁰¹

Tabelle 6-29: Modellzusammenfassung der Regressionsanalyse des Zusammenhangs zwischen Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente

R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken				
				Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Sig. Änderung in F
,736 ^a	,542	,514	5,939	,542	19,517	2	33	,000

Quelle: Verfasser

Tabelle 6-30: Signifikanz des Regressionsmodells von Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Regression	1376,699	2	688,349	19,517	,000
Nicht standardisierte Residuen	1163,857	33	35,268		
Gesamt	2540,556	35			

Quelle: Verfasser

Tabelle 6-31: Koeffizienten der Regressionsgleichung mit Umsatz, Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente

	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	-4,174	3,078		-1,356	,184
Gesamtumsatz	1,021E-010	,000	,303	2,193	,035
Internationalisierungsgrad (Index)	5,468	1,423	,531	3,843	,001

Anmerkung: Abhängige Variable: Bandbreite eingesetzter Rekrutierungsinstrumente (Anzahl genutzter Instrumente nach Einsatzland und Nationalität)

Quelle: Verfasser

¹⁰¹ Ein „Ausreißer“ (Internationalisierungsgrad: 1,71/Anzahl eingesetzter Instrumente: 32) wird aus der Rechnung ausgeschlossen.

Die Regressionsanalyse wird unter Einbezug der vorher ausgeschlossenen Fälle aus den Restclustern (,Cluster 4', ,Cluster 5', ,Cluster 6', ,Cluster 7' und ,Cluster 8') wiederholt. Das Bestimmtheitsmaß ist in diesem Fall nicht so hoch wie unter Ausschluss der Restcluster, beträgt aber immer noch 0,482. Da auch dieses Ergebnis hoch signifikant ist ($p = 0,000$), kann als Ergebnis folgende Hypothese formuliert werden:

Je höher der Gesamtumsatz und je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist die Anzahl der von ihm eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan (Hypothese_{2_1}¹⁰²).

Eine weitergehende Analyse ergibt, dass sich diese Vermutung vor allem auf den Einsatz ,aktiver' Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente bezieht: Noch stärker als der Internationalisierungsgrad hängt der Umsatz mit dem Einsatz ,aktiver' Instrumente für die Rekrutierung von Stammlandangehörigen zusammen (China/Deutsche: $r = 0,562$; $p = 0,001$; Japan/Deutsche: $r = 0,701$; $p = 0,001$), während der Internationalisierungsgrad stärker mit dem Einsatz ,aktiver' Instrumente für die Rekrutierung von Gastlandangehörigen korreliert (China/Chinesen: $0,657$; $p = 0,000$; Japan/Japaner: $r = 0,647$; $p = 0,001$).¹⁰³ Dessen ungeachtet erklären beide gemeinsam die jeweiligen abhängigen Variablen besser als jeweils alleine.

- Zwischen dem dritten Differenzierungsmerkmal der Cluster, dem durchschnittlichen Gründungsjahr und dem Repertoire genutzter Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente besteht kein statistisch nachweisbarer Zusammenhang.

¹⁰² Die Nummerierung der (Hypo-)Thesen bezieht sich auf die jeweils dazugehörige Forschungsfrage.

¹⁰³ Es kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl im Untersuchungszeitraum eingestellten Stamm- bzw. Gastlandangehörigen und der Anzahl eingesetzter aktiver Instrumente für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung von Stamm- bzw. Gastlandangehörigen festgestellt werden. Es besteht aber ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Jahresumsatz und der Anzahl im Untersuchungszeitraum eingestellten Gastlandangehörigen (China) absolut ($r = 0,637$; $p = 0,001$). Dieser Zusammenhang kann weder in Bezug auf Japan noch in Bezug auf Stamm- oder Drittlandangehörige nachgewiesen werden.

In Bezug auf den Einfluss des Gründungsjahrs kann lediglich eine starke Korrelation mit dem Einsatz ‚passiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan festgestellt werden ($r = 0,607$; $p = 0,002$). Aufgrund der geringen Anzahl von Unternehmen, welche überhaupt ‚passive‘ Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan einsetzen ($n = 15$), ist dieser Zusammenhang trotz seiner Signifikanz nicht zur Hypothesengenerierung geeignet. Das Gründungsjahr der Unternehmen korreliert darüber hinaus mit keiner der anderen Variablen, welche die Rekrutierungsstrategien abbilden.¹⁰⁴

- Schwache Zusammenhänge bestehen zwischen
 - Jahresumsatz und der Einstellung weiblicher Führungsnachwuchskräfte ($r = 0,453$; $p = 0,011$),
 - Umsatz und der Einstellung von Drittlandangehörigen für China ($r = 0,491$; $p = 0,007$),
 - Internationalisierungsgrad und der Einstellung von Drittlandangehörigen für China ($r = 0,439$; $p = 0,013$),
 - Alter und der Einstellung von Drittlandangehörigen für Japan ($r = 0,459$; $p = 0,027$),
 - Internationalisierungsgrad und der Einstellung von Drittlandangehörigen für Japan ($r = 0,547$; $p = 0,007$)
 - sowie Umsatz und der Einstellung von Drittlandangehörigen ($r = 0,605$; $p = 0,010$).

Doch auch diese Zusammenhänge eignen sich aufgrund der geringen Zahl an Freiheitsgraden nicht zur Hypothesengenerierung.

- Es bestehen fernerhin keine signifikant hohen Korrelationen ($r > 0,5$) der drei als Einflussfaktoren identifizierten Variablen (Umsatz, Internationalisierungs-

¹⁰⁴ Es besteht in dieser Stichprobe auch kein statistischer Zusammenhang zwischen Gründungsjahr und Internationalisierungsgrad, obwohl dies naheliegend gewesen wäre.

grad, Alter) mit weiteren Faktoren der Dimension Anforderungsprofile (Einsatzbereiche, Kenntnisse).

6.5 Zwischenfazit

50 deutsche Unternehmen mit Tochtergesellschaften in China und Japan nahmen an der Studie teil. Dies entspricht repräsentativen 24,39 % der Grundgesamtheit. Die deskriptive Auswertung verdeutlicht, dass die absolute Anzahl der im Untersuchungszeitraum erfolgten Einstellungen von Führungsnachwuchskräften für China und Japan von Unternehmen zu Unternehmen stark variierte, im Durchschnitt pro Unternehmen aber kleiner als erwartet (7 Führungsnachwuchskräfte jährlich für China, 2 Führungsnachwuchskräfte jährlich für Japan).

Es überrascht, dass nur 60 % der befragten Unternehmen im Untersuchungszeitraum überhaupt Einstellungen von Führungsnachwuchs für beide Einsatzländer vorgenommen haben (20 % nur für China, 12 % nur für Japan, 8 % gar keine).

Generell steht bei den befragten Unternehmen sowohl für China als auch für Japan die Rekrutierung von Gastlandangehörigen im Vordergrund. In Bezug auf gewünschte fachliche Hintergründe oder Eigenschaften konnten für China und Japan keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Für beide Länder sind insbesondere Wirtschaftswissenschaftler oder Absolventen eines Fachstudiums im Bereich Projektmanagement gesucht worden. Wichtige gewünschte Eigenschaften sind vorrangig Englischkenntnisse und ein allgemeines Managementpotenzial. Die Unternehmen nutzen für China und Japan jedoch unterschiedliche Rekrutierungsinstrumente in differenter Intensität. Demzufolge variierten auch die Bewerberanzahl und -qualität.

Im Rahmen der quantitativen Untersuchung sind zahlreiche Daten zu Anforderungsprofilen und Rekrutierungsinstrumenten, zur Beurteilung der Effizienz einzelner Rekrutierungsinstrumente, jeweils für China und Japan in Bezug auf die Rekrutierung von Stammland- und Gastlandangehörigen sowie zur Person des Antwortenden und Unternehmensspezifika erhoben worden. Nach einer Verdichtung der Variablen

mittels Faktorenanalysen und Indexbildungen aufgrund von Korrelationsanalysen erfolgt – so weit möglich – eine Untersuchung des Datensatzes anhand statistischer Tests, um die bei der Entwicklung der Forschungsfragen formulierten Erwartungen im Hinblick auf die unterschiedlichen Verhaltensmuster der Unternehmen zu überprüfen.

Mit der quantitativen Untersuchung kann kein Einfluss des Einsatzlands auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der untersuchten deutscher Unternehmen nachgewiesen werden: Weder Anforderungsprofile (Nationalität, Geschlecht, gewünschte Kenntnisse, gewünschter fachlicher Hintergrund) noch eingesetzte Rekrutierungsinstrumente (,klassisch', ,aktiv', ,passiv', ,Vermittlung') unterscheiden sich für China und Japan signifikant. Die statistischen Tests stützen jedoch die Vermutung, dass Unterschiede in den Rekrutierungsstrategien mit unternehmensinternen Faktoren begründet werden können.

Um tiefere Einblicke in das Zusammenspiel zwischen den unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsstrategien in verschiedenen Einsatzländern zu erlangen, soll eine Clusteranalyse über die Variablen der Dimension Rekrutierungsstrategie Aufschluss vermitteln. Dieses explorative Analyseverfahren eignet sich, um Strukturen in den vorhandenen Daten aufzudecken und Gemeinsamkeiten der Unternehmen mit ähnlichen Rekrutierungsstrategien offenzulegen. Eine hierarchische Clusteranalyse auf Basis der genutzten Rekrutierungsinstrumente für Stamm- und Gastlandangehörige für China und Japan steht damit im Zentrum der empirischen Untersuchung.

Die statistisch stabilste Clusterlösung nach dem ,Average Linkage (Between Groups)' Verfahren ergibt eine Aufteilung der Grundgesamtheit in acht Gruppen von Unternehmen, deren Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien sich für China und Japan signifikant voneinander unterscheiden.

80 % der befragten Unternehmen gehören drei Hauptclustern an, welche sich im Hinblick auf ihre Rekrutierungsstrategien wie folgt charakterisieren lassen:

- Die Unternehmen aus ,Cluster 1' rekrutieren fast ausschließlich für China (vor allem Gastland-, aber auch Stamm- und Drittlandangehörige). Sie nut-

zen alle Rekrutierungsinstrumente für China durchschnittlich sehr viel stärker als die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, aber nicht so intensiv wie die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘.

- Die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ rekrutieren ausnahmslos für beide Standorte, China und Japan, und zwar Stamm-, Gast- und Drittlandangehörige. Sie setzen fast alle Instrumente für sämtliche Zielgruppen häufiger ein als die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 3‘ (bis auf ‚klassische‘ Instrumente für die Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan, die von den Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ noch etwas häufiger genutzt werden).
- Die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ rekrutieren vor allem Gastlandangehörige für Japan, knapp die Hälfte auch Gastlandangehörige für China (auch Stamm-, aber keine Drittlandangehörigen). Insgesamt rekrutieren diese Unternehmen sehr ‚verhalten‘ und nutzen am ehesten das Instrument Vermittlung.

Eine Varianzanalyse der ‚passiven‘ (d. h. der nicht als Differenzierungsmerkmal in die Clusteranalyse eingeflossenen) Variablen ergibt, dass im Hinblick auf Internationalisierungsgrad, Jahresumsatz und das Gründungsjahr signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen der verschiedenen Cluster bestehen, nicht allerdings bei der Ausrichtung (China), Ausrichtung (Japan), der Verortung der Personalverantwortung und der Branche, obwohl dies durch die vorangegangenen theoretischen und praktischen Überlegungen ebenso hätte vermutet werden können:

- Im Vergleich zu den Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ und ‚Cluster 3‘ haben die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ einen mittleren Internationalisierungsgrad. Sie zeigen einen durchschnittlich ähnlich hohen Jahresumsatz wie die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, welcher deutlich unter dem der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ liegt. Ihr Gründungsjahr liegt vor dem der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘, ähnelt aber dem der Unternehmen aus ‚Cluster 2‘.
- Die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ haben nicht nur einen sehr viel höheren Jahresumsatz als die Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 3‘, sondern auch einen durchschnittlich sehr viel höheren Internationalisierungsgrad.

- Die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ haben im Vergleich zu den Unternehmen aus ‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 2‘ den niedrigsten Internationalisierungsgrad und sind eher jung. Ihr Jahresumsatz ist ähnlich hoch wie jener der Unternehmen aus ‚Cluster 1‘.

Aufgrund der festgestellten hohen Korrelationen zwischen Umsatz und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente sowie Internationalisierungsgrad und Anzahl eingesetzter Rekrutierungsinstrumente wird ein Regressionsmodell aufgestellt, das den Zusammenhang zwischen den drei Variablen bestätigt, sodass folgende Hypothese generiert werden kann:

Je höher der Gesamtumsatz und je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist die Anzahl der von ihm eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan (Hypothese_{2_1}).

7 Ergebnisse der Fallstudien

Aus jedem der drei durch die Clusteranalyse ermittelten Hauptcluster sind nach dem Zufallsprinzip je drei Unternehmen ausgewählt worden, die exemplarisch im Rahmen von Fallstudien untersucht und mit einer typologisierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) analysiert worden sind. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert: Auf die deskriptive Auswertung (Kapitel 7.1) folgen die Darstellung der typologisierenden Inhaltsanalyse und Beschreibung der identifizierten ‚Typen‘ (Kapitel 7.2) sowie gewonnene Erkenntnisse zur (Hypo-)Thesengenerierung (Kapitel 7.3).

7.1 Deskriptive Auswertung

7.1.1 Datengüte

Auch wenn in der qualitativen Forschung keine einheitlichen zentralen Gütekriterien wie bei den quantitativen Ansätzen gelten (Seipel und Rieker 2003: 133), herrscht weitestgehend Einigkeit, dass auch für Untersuchungen von qualitativem Charakter Qualitätsstandards angewandt werden sollten. Da es das Ziel qualitativer Inhaltsanalysen ist, „intersubjektiv nachvollziehbar und inhaltlich möglichst erschöpfend“ (Bortz und Döring 2006: 329) zu sein, sollen in diesem Zusammenhang insbesondere die Intersubjektivität und die Validität der Ergebnisse der Fallbeispiele beurteilt werden:

Durch die genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens und die Anwendung eines Interviewleitfadens wird ein hohes Maß an Objektivität bzw. Intersubjektivität erzielt, sodass bei einer Wiederholung der Interviews durch andere Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit dieselben Schlussfolgerungen gezogen werden würden (interpersonaler Konsens).

Nachdem die Ergebnisse der Befragung und die Erfahrungen aus den vorab erfolgten Gesprächen mit zahlreichen Unternehmensvertretern in die Erstellung des Interviewleitfadens eingeflossen sind, kann von einer hohen internen Validität ausge-

gangen werden. Die gestellten Fragen sind so konkret, dass kaum Alternativdeutungen möglich sind. Die zur Unterscheidung der Cluster geeigneten Aussagen werden zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit in tabellarischer Form im Rahmen einer Profilmatrix als Zitate dargestellt (siehe Kapitel 8.2; Typologisierende Inhaltsanalyse der Fallstudien). Die Gesamtinterpretation lässt sich somit plausibel aus den Daten ableiten.

Da mithilfe der Clusteranalyse rechnerisch ähnliche Fälle zusammengefasst worden sind, ist es legitim, im Rahmen der Fallbeispiele aufgrund des Konzepts der „exemplarischen Verallgemeinerung“ (Wahl et al. 1982: 206) wenige Fälle aus jedem Cluster zu betrachten. Diese Fälle können als typische Vertreter einer Klasse ähnlicher Fälle angesehen werden, sodass die Ergebnisse repräsentativ sind und eine Übertragbarkeit von Einzelfällen auf die nicht untersuchten Fälle des Clusters berechtigt ist. Auch die externe Validität ist somit gegeben. Die zur Auswertung gewählte qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ist damit an einschlägige quantitative Gütekriterien anschlussfähig.

7.1.2 Beschreibung der Fälle

Aus jedem der drei Hauptcluster („Cluster 1“, „Cluster 2“ und „Cluster 3“) werden nach dem Zufallsprinzip je drei Unternehmen ausgewählt, die exemplarisch untersucht werden. In den folgenden Unterkapiteln werden die aus den persönlichen Gesprächen hervorgegangenen Details zu Unternehmenssituation und den angewandten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der divergierenden Typen erläutert.

7.1.2.1 Fallbeispiele für ‚Cluster 1‘

7.1.2.1.1 Fallbeispiel ‚Typ 1‘ (A): der Werkzeugmaschinenhersteller

Das Unternehmen A, welches ‚Cluster 1‘ repräsentiert, ist ein großer deutscher Werkzeugmaschinenhersteller mit Vertriebsgesellschaften in China und Japan. Der im Zusammenhang mit diesem Fallbeispiel zitierte deutsche Interviewpartner¹⁰⁵ ist Personalverantwortlicher des Unternehmens in Deutschland für Asien gewesen (2008 bis 2011).

China ist für das Unternehmen nach den USA und noch vor Europa der zweitgrößte Markt, den es noch weiter zu erschließen gilt. Es werden daher laufend Führungsnachwuchskräfte gesucht – und zwar vorwiegend Gastlandangehörige, aber vereinzelt auch Stamm- und Drittlandangehörige. Personalentscheidungen werden vor Ort in den Tochtergesellschaften getroffen.

Der japanische Markt ist für das Unternehmen vergleichsweise kleiner und wird aufgrund der starken Konkurrenz japanischer Anbieter als ‚schwierig‘ bezeichnet, ist jedoch aufgrund der hohen Kaufkraft und eines ausgeprägten Qualitätsbewusstseins der Kunden von ebenso großer Bedeutung. Im Untersuchungszeitraum wurden allerdings keine Führungsnachwuchskräfte eingestellt, da in Japan generell nicht mit Absolventen, sondern nur mit Berufserfahrenen zusammengearbeitet werde. Vor Ort habe sich die Zusammenarbeit mit einem starken japanischen Partner bewährt. Man bewahre so zwar einerseits seine ‚deutschen Tugenden‘, passe sich aber andererseits gleichzeitig so weit wie möglich an die örtlichen Gegebenheiten an.

Für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China nutzt das Unternehmen erfolgreich verschiedenste Instrumente:

- Besonders gute Erfahrungen habe es mit persönlichen Empfehlungen (*referrals*) über Kunden oder Lieferanten gemacht, um mit qualifizierten Nachwuchskräften in Kontakt zu kommen.

¹⁰⁵ Ein Telefoninterview wurde am 29.10.2013 in deutscher Sprache geführt.

- Headhunter werden in China nicht nur für die Besetzung der oberen Führungsebenen (*executive search*), sondern auch für die Suche nach Führungsnachwuchs eingesetzt. Anders als in Deutschland erhielte man bei den meisten – oft rein auf Erfolgsbasis agierenden – Anbietern ‚einfach einen Stapel von Lebensläufen‘. Das wirke sich zwar insgesamt auf die Qualität der vermittelten Bewerber aus – sei aber auf der anderen Seite preislich überschaubar, und man würde aufgrund der großen Anzahl an vermittelten Kontakten meistens fündig.
- Eine weitere gute Möglichkeit, um qualifizierte Absolventen kennenzulernen, sei die Zusammenarbeit mit chinesischen Universitäten oder der Kontakt zu deutsch-chinesischen Ausbildungsprojekten wie der ‚Chinesisch-Deutschen Hochschule für Angewandte Wissenschaften‘, die 2004 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bildungsministerium Chinas nach ‚deutschem Modell‘ in mehrsprachigen Studiengängen für eine praxisnahe Ingenieurausbildung ins Leben gerufen worden ist. Da insbesondere Nachwuchskräfte gesucht würden, die schon mindestens einmal ein Praktikum gemacht haben, wende sich sein Unternehmen gerne an Kandidaten von Hochschulen, von denen man wüsste, dass Pflichtpraktika vorgesehen sind.
- Wenn man nur eine überschaubare Anzahl an Kandidaten suche, sei auch der Kontakt zu Praktikantenvermittlungs- oder Studentenorganisationen, wie z. B. AIESEC, sinnvoll.

Die beiden letztgenannten Methoden eigneten sich allerdings nicht, wenn man eine große Anzahl an Nachwuchskräften einstellen wolle oder außerhalb der großen Städte aktiv sei. Größere Unternehmen hätten sicherlich einen sehr viel höheren Bedarf an Bewerbern, welcher mit diesen Instrumenten lediglich ungenügend zu decken sei. Daher sei für sie eine bekannte Arbeitgebermarke von großer Bedeutung. Für sein Unternehmen hingegen spiele das sogenannte ‚*employer branding*‘ keine so bedeutende Rolle. Es investiere daher auch nicht in z. B. Image-Anzeigen. Wer sich bei einem Werkzeugmaschinenhersteller bewerbe, tue dies meist nicht, ohne sich vorher genau über das Produkt und die Marke informiert zu

haben. Bei großen Unternehmen, die für Marken ständen, die auch beim Endverbraucher sehr bekannt seien, sei dies oft anders: Bewerbungen erfolgten oft nicht so überlegt und nur des Unternehmensnamens wegen (*„It's a luxury brand!“*).

- Nachteilig bei einem vergleichsweise ‚kleinen‘ Arbeitgeber, wie seinem Unternehmen, sei, dass er z. B. auf Messen nicht so viel anzubieten habe wie die ganz Großen. So könne sein Unternehmen den potenziellen Kandidaten zwar einen Direkteinstieg in China anbieten – nicht aber ein Traineeprogramm o. ä., was bei den Kandidaten grundsätzlich sehr beliebt sei, da sie sich auf diese Weise nicht sofort auf einen Arbeitgeber festlegen würden. Für die großen Unternehmen sei es gleichzeitig sehr angenehm, aus einem großen Praktikantenpool schöpfen zu können. Über die Einführung eines eigenen Talentprogramms (*„Graduate Development Programme“*) für deutsche Nachwuchskräfte in der Muttergesellschaft sei bei ihm im Unternehmen zwar diskutiert worden, aber eine Umsetzung sei bislang aufgrund des hohen Aufwands nicht erfolgt. Allerdings sei ein internationales ‚Führungsnachwuchs-Entwicklungsprogramm‘ für die chinesischen Nachwuchskräfte frisch eingeführt worden. Man erhoffe sich davon, noch besser an junge Menschen ‚heranzukommen‘, die planten, ins Ausland zu gehen.

Noch wichtiger als die Auswahl des geeigneten Rekrutierungsinstruments erachtet der Interviewpartner allerdings die Erarbeitung eines genauen Anforderungsprofils, die dem ‚Griff in die Toolbox‘ (die dem Personaler zur Verfügung stehenden Rekrutierungstools) unbedingt vorangehen sollte. Dies sei nur möglich, wenn man sich mit dem Land, in dem man sich bewege, sorgfältig auseinandergesetzt hätte. Erst, wenn man die kulturellen Hintergründe und Mechanismen verstanden hätte (z. B. die Bedeutung von Abschlüssen oder Titeln), könne man eine zielgruppengerechte Ansprache von Führungsnachwuchskräften vornehmen. *„One size fits all“* könne aufgrund der Verschiedenheit der Märkte und den daraus erwachsenen Erfordernissen einfach nicht funktionieren. Daher sei es wichtig, für jeden Markt seine eigene Logik zu finden!

Für eine erfolgreiche Tätigkeit in Japan sei z. B. ein grundlegendes Verständnis des ‚japanischen Führungsstils‘ Voraussetzung. Im Gegensatz zu Deutschland – aber auch zu China – sei ein ‚guter Manager‘ nicht jener, der eigenverantwortlich Entscheidungen treffe und diese möglichst rasch durchsetze, sondern jener, der das Unternehmen rundum kenne und es somit durch die guten Beziehungen zu seinen Kollegen lenken könne. Es sei daher aus Sicht seines Unternehmens unbedingt vonnöten, mit erfahrenen Gastlandangehörigen vor Ort vertreten zu sein, die man direkt ‚in der Branche‘ suche. Stammlandangehörige zu finden, welche sich als Expats nach Japan entsenden ließen, sei grundsätzlich schwieriger als die Suche für China, da der chinesische Markt in seiner Branche als tendenziell ‚leichteres Terrain‘ betrachtet werde.

In China arbeite man gerne mit Berufsanfängern zusammen, da bei ihnen die ‚Träume‘ noch nicht ‚in den Himmel‘ wüchsen. Jemand mit zwei, drei Jahren Berufserfahrung sei in China als Arbeitskraft ungleich teurer, wüsste aber auch nicht unbedingt mehr als ein Absolvent. In China sei es außerdem leichter als in Japan, Nachwuchskräfte mit ‚akzeptablen Englischkenntnissen‘ zu finden. Zwar sei auch in Japan Englisch die Firmensprache, da aber nur ein Bruchteil der Mitarbeiter ‚wirklich‘ Englisch könne, sei die gesprochene Sprache eher Japanisch. Für China spiele die Nationalität infolgedessen eine vergleichbar untergeordnete Rolle als für Japan.

7.1.2.1.2 Fallbeispiel ‚Typ 1‘ (B): das Pharmaunternehmen

Das Unternehmen B ist ein deutsches Pharmaunternehmen mit Tochtergesellschaften in China und Japan. Für beide Länder wird die Rekrutierung vor Ort im Land gesteuert. Der in diesem Fallbeispiel zitierte deutsche Interviewpartner¹⁰⁶ ist als ‚CoE Talent Aquisition/employer branding/HR Communication‘ von Deutschland aus mit verantwortlich für die Entwicklung der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für Ostasien.

¹⁰⁶ Ein Telefoninterview wurde am 14.05.2014 in deutscher Sprache geführt.

Die Tochtergesellschaften in China und Japan sind mit jeweils etwa 3 000 Mitarbeitern annähernd gleich groß. Der Fokus ist in beiden Ländern auf Marketing und Sales ausgerichtet, allerdings verfügt China über einen kleinen Produktionsstandort, während in Japan einige Mitarbeiter in der Forschung beschäftigt sind. Das Unternehmen präsentiert sich vor Ort als ‚internationales‘ Unternehmen.

Die Märkte weisen laut Einschätzung des Interviewpartners die ‚größten Unterschiede‘ auf, ‚die man sich vorstellen kann‘. Die Fluktuationsrate der Mitarbeiter in China liege derzeit bei knapp über 30 %, in Japan hingegen bei unter 5 %. Aufgrund dessen ist der Bedarf an Führungsnachwuchskräften für Japan ungleich geringer als für China, zumal angesichts der dortigen Forschungsausrichtung überwiegend japanische Mitarbeiter auf *mid-career level* gesucht werden, welche mindestens fünf bis zehn Jahre Arbeitserfahrung vorweisen können.

Jährlich werden zum gleichen Stichtag etwa 30 bis 50 Führungsnachwuchskräfte eingestellt, vor allem für die Bereiche Marketing und Sales. Der klassische Außendienst verliere allerdings an Bedeutung. Diese Mitarbeiter werden aus etwa 200 Kandidaten ausgewählt, welche wiederum aus einem Pool von den mehr als 10 000 Bewerbern identifiziert worden sind, die sich üblicherweise auf eine Ausschreibung hin bewerben.

In China ist das Rekrutierungsvolumen sehr viel größer, auch wenn der Markt nach Einschätzung des Interviewpartners für das Unternehmen langsam etwas abkühlt: Vor allem werden chinesische Führungsnachwuchskräfte gesucht, und zwar über verschiedene Kanäle:

- *Campus recruiting* ist für das Unternehmen das wichtigste Rekrutierungsinstrument. Partnerschaften bestehen mit neun Hochschulen in acht chinesischen Städten. Es wird gezielt nach Talenten mit Expertise im naturwissenschaftlichen Bereich gesucht.
- Auch Rekrutierungsmessen werden intensiv genutzt. Im vergangenen Jahr sind in China neun Messen in acht Städten besucht worden. Allerdings bringe dieses Instrument den Nachteil mit sich, dass allgemein ‚mehr Masse als

Klasse' angesprochen werde. Es müsse daher hochselektiv vorgegangen werden.

- Ähnliches gelte für das Internet: Das Unternehmen schaltet klassische Ausschreibungen bei Stellenbörsen, wie ‚51jobs‘, müsse dann aber aus einer Vielzahl an Bewerbungen sorgfältig selektieren.
- Um eine geeignete Vorauswahl zu treffen, sind persönliche Empfehlungen über Mitarbeiter infolgedessen von besonders großer Bedeutung. Als Prämien werden Geld und Anerkennung geboten (z. B. in Form eines Dankeschreibens von einer Führungskraft an den Vermittler). In Ergänzung dazu werde im Rahmen des Mitarbeiterempfehlungsprogramms außerdem ‚WeChat‘, eine Nachrichten-App für Smartphones (analog zu dem in Deutschland bekannten ‚WhatsApp‘), genutzt. Mit dieser Kommunikationsform habe das Unternehmen gute Erfahrungen gemacht, da Informationen praktisch kostenfrei an einen ausgewählten Verteiler verbreitet werden könnten.
- Als Zielgruppe sind für das Unternehmen die *overseas*-Chinesen besonders interessant, d. h. im Ausland lebende Chinesen mit entsprechender Ausbildung, die gezielt über Headhunter gesucht und angesprochen werden.
- Praktika spielen für China und Japan als Rekrutierungsinstrument derzeit keine relevante Rolle.
- Es gebe zwar sogar ein spezielles weltweites Rotationsprogramm (*talent management system*), für Ostasien werde dieses aber kaum nachgefragt.

7.1.2.1.3 Fallbeispiel ‚Typ 1‘ (C): der Automobilhersteller (I)

Das Unternehmen C ist ein Automobilhersteller mit Produktionsstätten in China und einem Händler-Netzwerk in Japan. Die Unternehmenskultur bezeichnet der Interviewpartner als ‚Konzern‘-Kultur mit chinesischen bzw. japanischen Einpflegungen.

Der deutsche Interviewpartner ist ‚Leiter *employer branding*‘ in Deutschland.¹⁰⁷ Von dort aus wird die Personalstrategie für Asien gesteuert.

Rekrutiert wird jeweils vor Ort: In China besteht das Rekrutierungsteam aus zwei Chinesen, von denen einer das Unternehmen bereits neun Monate lang in der Zentrale in Deutschland kennengelernt hat, und zwei deutschen Expatriats – vor allem, um Standards aus Deutschland zu etablieren. In Japan sind ausschließlich lokale Personalverantwortliche beschäftigt, welche ihren Personalentscheidungen das von Deutschland vorgegebene Anforderungsprofil zugrunde legen, aber z. B. japanische Abschlüsse prüfen.

In Japan sei das Unternehmen insgesamt lange nicht so aktiv wie in China, da man ‚nicht an das Qualitätsempfinden der Japaner herankomme‘. Dies habe auch Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierung. Während das Unternehmen für China jährlich etwas mehr als 30 Führungsnachwuchskräfte – vor allem Gastland-, aber auch Stammland- und Drittlandangehörige – sucht, ist der Rekrutierungsbedarf für Japan sehr gering (jährlich maximal fünf Führungsnachwuchskräfte).

Für China führen verschiedene Instrumente zum Erfolg:

- Analog zu einem unternehmensinternen Talentprogramm für Deutschland bietet das Unternehmen ein chinaspezifisches Programm an, das sich sowohl an chinesische als auch an deutsche Führungsnachwuchskräfte richtet. Das gewünschte Anforderungsprofil wird wie folgt formuliert (laut Unternehmenswebsite):

Hohe Motivation und großes Interesse an China und dessen Kultur und Menschen mit mindestens sechs Monaten China-Erfahrung (Studium oder Praktikum). Sprachen: Deutsch oder Chinesisch als Muttersprache. Deutsch, Chinesisch und Englisch sehr gut bis fließend in Wort und Schrift. Interkulturelle China-Kompetenzen: Soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick, Hartnäckigkeit und Ausdauer, politische/hierarchische Sensibilität.

¹⁰⁷ Das Interview wurde am 27.05.2014 auf Deutsch am Telefon geführt.

Im Rahmen eines neun- bis zwölfmonatigen Aufenthalts bei der Muttergesellschaft in Deutschland finden eine fachgebundene sowie auch überfachliche Ausbildung statt. Im Rahmen dieses Programms sollen Qualifikationen möglichst breit entwickelt und ein chinabezogenes Netzwerk gebildet werden. Eine wichtige Zielgruppe bilden Chinesen, die in Deutschland studieren.

- Vor Ort in China werden vor allem webbasierte Stellenbörsen, *social media* und Karrieremessen als Rekrutierungsinstrumente genutzt. Für Absolventen werden überdies Exkursionen in das Unternehmen organisiert, welche dort das Unternehmen und seine Mitarbeiter ‚hautnah‘ kennenlernen sollen. Um die Marke bekannter zu machen, organisiert das Unternehmen zudem regelmäßig auch ‚*career days*‘.
- Als ein besonders wichtiges Instrument sieht das Unternehmen persönliche Kontakte an (‚die Netzwerke der Mitarbeiter anzapfen‘). Relevant sind vornehmlich die Kreise, in denen sich die Mitarbeiter in ihrer Freizeit bewegen, d. h. bspw. im Rahmen von Abendveranstaltungen, Freunde oder Hochschulkontakte.
- Der Einsatz von Headhuntern lohne sich eher für spezielle Positionen – je ‚schwieriger‘ die Anforderungsprofile (wenn z. B. ein technischer Hintergrund gesucht wird), desto eher werde dieses Instrument von seinem Unternehmen eingesetzt.
- *Campus recruiting* sieht der Interviewpartner als ‚klare Volumensache‘ an – ein Instrument, das nur dann Sinn mache, wenn man mehr als eine Handvoll Nachwuchskräfte suche.
- Über das Internet werde das Unternehmen vor allem in Deutschland für die chinesische Tochtergesellschaft von Kandidaten mit technischen Profilen mit Initiativbewerbungen ‚überschwemmt‘. Auch in China selbst befinde sich das Unternehmen bereits sehr weit oben im Arbeitgeber-Ranking und werde dementsprechend häufig initiativ kontaktiert. Mit andauernder Präsenz vor Ort steige der Bekanntheitsgrad. Das Image des Anbieters in einem ‚neuen

Luxussegment‘ werde als fortschrittlich angesehen und es gelte, dies weiter auszubauen.

Für Japan seien aufgrund der geringen Bedarfe keine speziellen Programme etabliert.

7.1.2.2 Fallbeispiele für ‚Cluster 2‘

7.1.2.2.1 Fallbeispiel ‚Typ 2‘ (D): der Automobilzulieferer

Das Unternehmen D, welches exemplarisch für das ‚Cluster 2‘ vorgestellt wird, ist ein großer deutscher Automobilzulieferer, der in China und Japan mit Produktionsstätten aktiv ist. Die Unternehmenskulturen der Tochtergesellschaften bezeichnet der Interviewpartner als ‚chinesisch bzw. japanisch mit deutschen Akzenten‘. Die Rekrutierungsprozesse werden vor Ort in China und Japan koordiniert. Der im Nachfolgenden zitierte deutsche Interviewpartner ist 2009 bis 2013 in China als Personalverantwortlicher für die Region Asien-Pazifik tätig gewesen.¹⁰⁸

Bereits ca. 15 bis 20 % seines Gesamtumsatzes erwirtschaftet das Unternehmen in China und verfolgt dort aktiv eine Wachstumsstrategie. Mit dem stetigen Aufbau des Personalpools erfolgen ständig auch Einstellungen von Führungsnachwuchskräften. Der japanische Markt ist für das Unternehmen bedeutend kleiner. Es bemüht sich, seinen Marktanteil dort zu halten. Der Personalbestand ist seit Jahren nahezu unverändert, und Führungsnachwuchskräfte werden lediglich vereinzelt eingestellt. Sowohl in China als auch in Japan werden fast ausschließlich Gastlandangehörige beschäftigt. Vereinzelt werden auch Stamm- oder Drittlandangehörige eingestellt.

Im Hinblick auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien stellt der Interviewpartner fest, dass zwischen China und Japan ‚ein himmelweiter Unterschied‘ bestehe. Für ihn seien keine Gemeinsamkeiten oder gar etwas ‚Asienspezifisches‘ feststellbar.

¹⁰⁸ Ein Telefoninterview wurde am 16.10.2013 in deutscher Sprache geführt.

Für China böten die sogenannten ‚Auslandschinesen‘ ein besonders großes Potenzial, die z. B. in den USA studiert haben. In Deutschland bildeten chinesische Austauschstudierende mittlerweile die größte Gruppe ausländischer Studenten, sodass es eine sehr vielversprechende Methode sei, in Deutschland – z. B. im Rahmen von deutsch-chinesischen Jobmessen – mit chinesischen, Deutschland-affinen Führungsnachwuchskräften in Kontakt zu kommen.

In China selber werde der *war for talent* immer schlimmer, weil der Markt ‚ohne Ende‘ wachse. Unzählige ausländische Unternehmen konkurrierten dort um die besten chinesischen Absolventen, und deutsche Unternehmen gälten im Allgemeinen aufgrund langsamer Beförderungsrhythmen und seltener Gehaltserhöhungen als nicht so attraktiv wie z. B. amerikanische Arbeitgeber (*„German companies are not sexy!“*). Da es der Markt hergebe, sei die Wechselwilligkeit bei chinesischen Arbeitnehmern sehr hoch.

Das Unternehmen arbeite im Hinblick auf die Führungsnachwuchskräfte-Rekrutierung in China insofern vor allem an seinem positiven Image und nutze eine sehr große Bandbreite an Rekrutierungsinstrumenten. Um geeignete Führungsnachwuchskräfte zu finden und zu binden, würde es ‚nahezu alles Erdenkliche‘ vornehmen:

- So würden z. B. Abenteuerwochenenden im Schnee organisiert oder andere Anreize gesetzt, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.
- Der Kontakt zu chinesischen Hochschulen werde unbedingt gesucht. Deutsch-chinesische Hochschulprojekte (wie das Chinesisch-Deutsche Hochschulkolleg in Shanghai) mit deutschen Stiftungslehrstühlen hält der Interviewpartner zwar für einen guten Ansatz, um mit chinesischen Nachwuchskräften in Kontakt zu kommen – nach seiner Einschätzung ‚halten allerdings die Chinesen nicht sehr viel davon‘, da ‚Deutsch‘ als alleiniges Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Facheinrichtungen mit z. B. naturwissenschaftlichen Schwerpunkten nicht ausreichend sei.
- Eigene Talentprogramme funktionierten dann gut, wenn sie vor Ort entwickelt worden seien. Es sei extrem wichtig, vor Ort so aufzutreten, wie es dort üblich sei, und dementsprechend umzudenken (Beförderungsprogram-

me, wie sie das Unternehmen weltweit etabliert habe, funktionierten z. B. in China nicht, da aufgrund viel höherer Personalfluktuation die in Aussicht gestellten Promotionszeiten zu lang seien).

- Auch Personalberater würden in China bereits auf Führungsnachwuchs-Ebene erfolgreich eingesetzt (in Deutschland erst ab Abteilungsleiter-Ebene).

Für Japan sei die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften insgesamt ‚viel schwieriger‘. Japanische Absolventen würden japanische Arbeitgeber noch immer bevorzugen. Generell sei es daher für ausländische Unternehmen eine große Herausforderung, mit japanischen Arbeitgebern zu konkurrieren. Darüber hinaus seien japanische Arbeitnehmer nicht sehr wechselwillig, sodass auch Berufserfahrene schwieriger zu rekrutieren seien als in China. Noch mehr als in China arbeite das Unternehmen daher in Japan an seinem ‚branding‘. Dort sei ebendieses auch noch weniger bekannt. Aufgrund fixer Einstellungstermine zweimal jährlich müsse man zu festgelegten Zeiten an japanischen Hochschulen präsent sein. Darüber hinaus ginge man ‚an den Headhunter‘. Die Anzahl benötigter Nachwuchskräfte sei aber absolut viel geringer als in China, sodass das Unternehmen seinen Bedarf auch in Japan generell erfolgreich decken könne.

Für beide Länder plane das Unternehmen, sich in Zukunft noch stärker in den Online-Medien zu engagieren (z. B. im Bereich Rekrutierung über Smartphone-Apps). Die ostasiatischen Nachwuchskräfte seien diesen gegenüber sehr viel aufgeschlossener als die deutschen. In dieser Hinsicht bestünde aus seiner Sicht kaum ein Unterschied zwischen Chinesen und Japanern.

Deutsche mit entsprechenden China- oder Japankenntnissen würden eher in Deutschland benötigt. Diese finde das Unternehmen über Hochschulkontakte und Praktika in der Zentrale in Deutschland. Für Ostasien seien die deutschen Nachwuchskräfte aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse eher uninteressant. Die Einstellung deutscher Praktikanten in China sei für ausländische Unternehmen ‚ein riesengroßes Problem‘, da es die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht erlauben, ein Gehalt zu zahlen. Überdies sei die Beantragung des benötigten chinesischen Arbeitsvisums relativ aufwendig. Chinesische Praktikanten würden in China zwar be-

schäftigt, aber eher als Hilfsarbeiter. In Japan seien Praktika fast unbekannt. Deutsche Praktikanten würden in Japan zwar eingestellt, aber als Rekrutierungsinstrument eigneten sich Praktika eher weniger. Auch persönliche Kontakte hält der Interviewpartner generell für ‚überbewertet‘.

Generell ginge man im Unternehmen mittlerweile dazu über, ‚eher die zu rekrutieren, die was auf dem Kasten haben‘, d. h. Nachwuchskräfte mit mindestens 3 bis 5 Jahren Berufserfahrung. Die ‚Bachelor-Absolventen mit ihren 23 Jahren‘ seien oft ‚noch sehr kindlich‘. In Japan seien außerdem mangelnde Englischkenntnisse oft ein Hinderungsgrund für die Einstellung.

7.1.2.2.2 Fallbeispiel ‚Typ 2‘ (E): der Automobilhersteller (II)

Das Unternehmen ist ein großer Automobilkonzern mit Produktionsstätten in China und Japan. Es unterhält verschiedene Tochtergesellschaften vor Ort, u. a. auch diverse Joint Ventures. Der deutsche Interviewpartner ist ‚Director Global Assignment Management Asia‘ und von China aus tätig.¹⁰⁹

Die generelle HR-Strategie des Unternehmens besteht darin, in Asien mehr und mehr Stellen mit lokalen Mitarbeitern zu besetzen, um den Anteil an Expatriats zu verringern. Funktionsträger (z. B. der CFO) in den Tochtergesellschaften seien noch sehr oft deutsche Expats, aber im Sinne der angestrebten Lokalisierung würden Führungspositionen ganz gezielt mit Gastlandangehörigen besetzt (z. B. Projekt: monatliche Einstellung eines chinesischen Abteilungsleiters – dies sei in ‚keinem Fall eine Enttäuschung gewesen‘). Damit wolle man das ‚*glass ceiling image*‘ durchbrechen. Diese Strategie werde gezielt für China verfolgt. Die Managementkultur auf Mitarbeiterenebene sei dadurch schon ‚relativ japanisch bzw. chinesisch‘.

In Japan sei der Anteil an Expatriats bereits deutlich abgebaut worden. Da die Produktion des Unternehmens in Japan stagniere, würden allgemein nicht viele Neueinstellungen vorgenommen. Ziel sei es aber, ‚die japanische Mannschaft zu verjün-

¹⁰⁹ Das Telefoninterview wurde am 27.10.2014 in deutscher Sprache geführt.

gen'. Nachwuchs entwickle man eher selber im Unternehmen. Wie in Deutschland halte man in den japanischen Tochtergesellschaften eine Überqualifikation vor. Bei Bedarf könne man dann aus diesem Pool schöpfen. Man spreche dabei aber nicht über eine große Zahl.

In China ginge es ganz klar ‚um Menge‘. Führungsnachwuchskräfte würden ‚händelnd über die verschiedensten Instrumente‘ gesucht. Man schaffe es in China noch nicht wie in Deutschland oder Japan, einen Qualifikationsüberhang vorzuhalten. Umso wichtiger sei das Thema Nachwuchsrekrutierung. Mit diesem beschäftige sich daher ein ganzes *recruiting team* von etwa zehn Leuten, das ausschließlich mit Chinesen besetzt ist. Dieses sei u. a. für das Rekrutierungs-Jahresprogramm und den Internetauftritt zuständig.

Man suche für Nachwuchspositionen insbesondere Chinesen, aber man schaue nicht nur in China, sondern auch ‚in Singapur, in Amerika, in Deutschland, in der ganzen Welt‘. Speziell Chinesen, die ihre Ausbildung in Deutschland absolviert haben, seien immer gefragter. Man stelle ebenfalls Personen ein, welche nichts mit der Industrie zu tun hätten. Englischkenntnisse seien unbedingt vonnöten.

Für die Rekrutierung nutze man die ganze Bandbreite an zur Verfügung stehenden Instrumenten:

- Hochschulkontakte: Mit ‚Schlüssel-Universitäten‘ in China werden Programme durchgeführt, man betreue auch Doktorarbeiten („das ist das Leichteste“). In Deutschland bestehen jahrelange Kooperationen mit Universitäten, die junge Talente mit hoher Marktnachfrage entwickelten.
- Auf Rekrutierungsmessen sei man regelmäßig mit Ständen vertreten.
- Über Traineeprogramme finde man ‚Traumleute‘.
- Ein nicht unerheblicher Teil an Stellen werde auch über persönliche Empfehlungen besetzt. Ein sogenannter ‚*referral bonus*‘ sei in den Vergütungsrichtlinien der Mitarbeiter verankert.
- Auch Headhunter werden bei der Suche nach Talenten eingesetzt.

- Über ‚Intermediäre‘, welche große Datenbanken unterhielten, komme man an die Profile von Hunderten von Leuten. Fast jeder Chinese hinterlege seinen CV bei diesen Agenturen. Sich auf diese Weise Namen zu kaufen, sei eine Alternative für alle, die sich den Headhunter nicht leisten könnten.
- Auch Jobbörsen im Internet eigneten sich, um eine große Anzahl an Namen zu identifizieren.
- Man nutze zur Ansprache von potenziellen Kandidaten auch Social Networks (z. B. Weibo, das chinesische Pendant zu facebook).
- Printmedien spielten bei der Führungsnachwuchs-Rekrutierung eine untergeordnete Rolle.

Grundsätzlich schätze er das Arbeitgeberimage seines Unternehmens in China positiv ein („das ist nicht das Thema!“). Die Marke sei bekannt, und „junge Chinesen wollen sogar zu uns, um das im Lebenslauf zu haben“. Ein Problem sei eher, dass man in der Automobilindustrie nicht mehr „die besten Leute“ bekomme. Als größte Wettbewerber sieht der Interviewpartner andere internationale Arbeitgeber. Aber auch chinesische Gehälter seien mittlerweile attraktiv. Dass die Promotionen in ausländischen Unternehmen „durch die Decke gingen“, werde sich auf Dauer so nicht halten können. Der *war for talents* werde sich seiner Einschätzung nach daher eher noch verschärfen.

7.1.2.2.3 Fallbeispiel ‚Typ 2‘ (F): die Bank

Das dritte Unternehmen, das das ‚Cluster 2‘ repräsentiert, ist eine Bank und somit dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen. Das Unternehmen positioniert sich auf dem Arbeitsmarkt nicht als typisch ‚deutsches‘, sondern vielmehr als globales Unternehmen („*a truly global company*“). Alle Tochtergesellschaften arbeiten Hand in Hand miteinander. Der chinesische Interviewpartner arbeitet von Singapur aus und ist für das ‚*Graduate Recruitment*‘ in der Region Asien-Pazifik verantwortlich.¹¹⁰

¹¹⁰ Das Interview wurde am 11.07.2014 in englischer Sprache geführt.

Weltweit arbeiten derzeit etwa 500 Führungsnachwuchskräfte für die Firma, welche Teil einer sogenannten ‚*global graduate class*‘ sind. Für China und Japan werden jährlich jeweils etwa mehrere Dutzend Führungsnachwuchskräfte rekrutiert. Die Tendenz für China ist gegenüber Japan steigend. Allgemein habe die Einstellung von Absolventen für die Region in den letzten Jahren zugenommen, allerdings seien die Arbeitsplätze von den Metropolen (Shanghai bzw. Tokyo) mehr und mehr in ländlichere Regionen oder sogar andere Länder (z. B. Brunei, Philippinen) in der gleichen Zeitzone verlagert worden (sogenanntes ‚*nearshoring*‘), um Personalkosten zu senken.

Diese Strategie der ‚Nahverlagerung‘ könne problemlos eingesetzt werden, da die Nationalität der Kandidaten für die Stellenbesetzung nicht die ausschlaggebende Rolle spiele. Außerdem würde die Verschiedenartigkeit der Führungsnachwuchskräfte geschätzt (‚*The company’s talents need to be as diverse as the company’s clients.*‘). Chinesische bzw. japanische Sprachkenntnisse würden begrüßt, Deutschkenntnisse seien nur für Deutschland von Relevanz, Englischkenntnisse aber unbedingt notwendig, da dies die Firmensprache sei. Viele der für China eingestellten Talente seien Chinesen, die in den USA oder Großbritannien studiert haben. Für Japan werden vermehrt Briten oder Inder mit Japanischkenntnissen rekrutiert.

Folgende Instrumente finden bei der Führungsnachwuchs-Rekrutierung Einsatz:

- Der Hauptkanal ist *campus recruiting*, über den der Großteil aller Nachwuchskräfte erfolgreich rekrutiert wird.
- Auch Praktika werden vereinzelt in Festanstellungen umgewandelt. Die Praktika stellten eine gute Möglichkeit dar, mögliche Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren und durch *job shadowing* bereits einen Teil der Ausbildung vorzunehmen.
- Für Japan seien auch jährlich stattfindende Jobmessen wie das ‚Boston Career Forum‘ für japanische und englische Muttersprachler von hoher Relevanz. Dieses Forum sei bei den *bilinguals* der Branche sehr gut bekannt und biete daher die Chance für eine äußerst effiziente Rekrutierung. Da der Bedarf für China

überwiegend über die Hochschulen gedeckt werde, spielten Messen für die dortigen Standorte keine große Rolle.

- In den sozialen Medien (facebook, LinkedIn, Twitter) zeige die Firma Präsenz, versuche aber, nur selten Erwähnung von Dritten zu finden, da sich negative Schlagzeilen nach Meinung des Interviewpartners noch schneller verbreiten als gute und man diese Dynamik im Internet nicht unter Kontrolle habe. Die Tatsache, dass Informationen über soziale Netzwerke schnell weitergegeben würden, sei somit zwar auf der einen Seite ein Vorteil, wenn es darum ginge, qualifizierte Talente anzusprechen – gleichzeitig stelle die Präsentation im Netz aber eine der größten Herausforderungen dar. Auf der eigenen Website versuche das Unternehmen, sich möglichst positiv darzustellen, z. B. unterliege die Karriere-Seite einem ganz bestimmten Farbkonzept mit Wiedererkennungswert.
- Headhunter würden nur für die Besetzung von Führungspositionen, nicht aber Führungsnachwuchspositionen eingesetzt. Insbesondere für die Rekrutierung von Managern auf der mittleren Führungsebene habe es sich bewährt, auch in dritten Ländern Ausschau zu halten, da potenzielle Mitarbeiter heutzutage meist sehr mobil seien, speziell wenn auch die Ehepartner für globale Unternehmen arbeiten.

Allgemein sei die Führungsnachwuchs-Rekrutierung aufgrund des Images der Branche derzeit nicht so einfach. Als attraktive Arbeitgeber konkurrierten US-amerikanische Banken, aber auch Beratungsunternehmen (*„Consultancy firms seem to be a ,sexier‘ option!“*).

7.1.2.3 Fallbeispiele für ‚Cluster 3‘

7.1.2.3.1 Fallbeispiel ‚Typ 3‘ (G): das Chemieunternehmen

Das Unternehmen G ist ein Chemieunternehmen. Der Interviewpartner ist in der japanischen Tochtergesellschaft in der Unternehmenskommunikation tätig.¹¹¹

Er berichtet, dass Personalentscheidungen zumeist in den jeweiligen Geschäftseinheiten getroffen würden. Üblicherweise würden bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs mehrere Kandidaten dem lokalen Management vorgestellt. Eine Auswahl würde dann in einer folgenden Gesprächsrunde der Regionalorganisation oder dem Stammhaus präsentiert. Die Präferenz der lokalen Organisation sei aber letztlich ein starkes Kriterium bei der Personalauswahl.

Sowohl die etwa 1 000 Mitarbeiter in China als auch die etwa 100 Mitarbeiter in der japanischen Tochtergesellschaft seien fast ausschließlich Gastlandangehörige. In China seien allerdings viele Leitungsfunktionen mit Stammlandangehörigen besetzt. Bei den chinesischen Mitarbeitern könne dies in Einzelfällen zu der Wahrnehmung mangelnder Aufstiegsmöglichkeiten – einhergehend mit Frustration – führen.

Das chinesische und japanische System hält der Interviewpartner für grundsätzlich verschieden: In Deutschland nehme man immer an, dass in Asien alles gleichlaufe. ‚Aber es gibt doch substantielle Unterschiede.‘ China und Japan seien kulturell oftmals 180 Grad entgegengesetzt: In China seien die Leute oft opportunistisch, und Mitarbeiterbindung (*retention*) stelle bei vielen Unternehmen ein signifikantes Problem dar. ‚Guten Leuten‘ müsse viel Geld geboten werden, und lange Karrieren in ein und demselben Unternehmen seien nicht der Regelfall. China bezeichne man als ‚*low-trust*-Gesellschaft‘¹¹². Es laufe viel über persönliche Beziehungen, da man diesen eher trauen könne.

Japan sei eine ‚*high-trust*-Gesellschaft‘. In Japan strebe man auch im Geschäftsleben vertrauensvolle Beziehungen an und wolle generell lange Arbeitnehmer eines Unternehmens bleiben. Die Firmenbeziehung stehe immer vor der persönlichen Be-

¹¹¹ Das Telefoninterview wurde am 12.11.2014 in deutscher Sprache geführt.

¹¹² Siehe Fukuyama: 1996.

ziehung. Abwerben von anderen Unternehmen ist daher schwieriger als in anderen Märkten. Da Japaner tendenziell risikoavers seien, seien einheimische Arbeitgebermarken bei der Arbeitssuche von hoher Relevanz. Da ausländische Unternehmen zudem noch als unsicher (*hire and fire*) gelten würden, würden japanische Arbeitgeber eindeutig bevorzugt.

Einstellungen erfolgten traditionell aufgrund der besuchten Universität. Man besuche anspruchsvolle Schulen eigens mit dem Ziel, an Universitäten mit hohem Prestige aufgenommen zu werden. Der Erwerb von allgemeinem Humankapital durch die Universitätsausbildung stehe allerdings oft nicht im Vordergrund. Insbesondere große japanische Firmen priorisierten den Erwerb von betriebsspezifischem Humankapital nach Unternehmens Eintritt. Gute Kandidaten auf ‚Karriere-Track‘ würden kontinuierlich gefördert und genossen idealerweise lebenslange Beschäftigung. Daraus folge, dass ausländische Unternehmen auf der Suche nach Führungsnachwuchskräften an Top-Universitäten nicht leicht fündig würden. Das funktioniere nur, wenn man eine gute Arbeitgebermarke habe. Eine solche aufzubauen, könnten sich nur die sehr großen deutschen Unternehmen leisten. Ein *war for talent* finde auf dem japanischen Arbeitsmarkt nach Meinung des Interviewpartners lediglich zwischen großen internationalen Unternehmen statt, da Führungsnachwuchs-Rekrutierung für den Großteil der anderen ausländischen Firmen kein Thema sei.

Hinzu komme, dass die meisten deutschen Unternehmen oft nicht in Japan produzieren würden. Sie machten auf dem japanischen Markt ‚großen Umsatz mit kleiner Mannschaft‘. Es böte sich an, das ‚mit *mid-careers* zu bewerkstelligen‘.

Wie andere Firmen suche sein Unternehmen Führungskräfte in Japan zumeist über *recruiter*. Eine Spezialität des japanischen Markts bestünde darin, dass *contingency search*¹¹³ der Normalfall sei. *Retained search*¹¹⁴ würde von seinem Unternehmen in Japan lediglich für *high executives* genutzt.

¹¹³ Personalvermittlung auf Erfolgsbasis.

¹¹⁴ Personalvermittlung auf Honorarbasis.

Auch in China nutze man vor allem Vermittler für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs. Da in China viel über persönliche Netzwerke laufe, habe man vor ein paar Jahren begonnen, *referrals* zu nutzen, und auch mal ein, zwei Arbeitnehmer darüber eingestellt, wobei Mitarbeiterbindung aber eine Herausforderung bleiben würde.

Der Interviewpartner berichtet weiterhin, dass Ausländer in China in der Regel Expat-Verträge aufweisen würden. Wenn Deutsche als ‚Lokale‘ angestellt würden, dann mit speziellen, Expat-Verträgen-ähnlichen Packages.

Da der Arbeitsmarkt an sich unsicherer werde, gehe der Trend in Japan bei den jungen Japanern noch mehr hin zu den japanischen Unternehmen. Auch in Japan gebe es daher viele lokal angestellte Deutsche. Das seien dann typischerweise Manager so ‚um die vierzig‘, die gut Japanisch sprächen und mit einer Japanerin verheiratet seien.¹¹⁵ Darüber hinaus gebe es heute noch eine jüngere Generation Deutsche, die fließend Japanisch sprechen und lesen und in japanischen Unternehmen angestellt wären.

Ich glaube, dass diese Generation, die jetzt Berufserfahrung in den japanischen Unternehmen sammelt, in etwa zehn Jahren in verantwortungsvollen Positionen in ausländischen Unternehmen landet und diesen ganz neue Möglichkeiten der Positionierung im japanischen Markt ermöglichen wird.

Der Interviewpartner geht aber davon aus, dass es immer Expats geben werde, da diese eine wichtige Funktion erfüllen: Sie würden die Anbindung an das Stammhaus gewährleisten.

7.1.2.3.2 Fallbeispiel ‚Typ 3‘ (H): die Messegesellschaft

Das beschriebene Unternehmen I ist eine Messegesellschaft. Der chinesische Interviewpartner ist in Hongkong tätig und Personalverantwortlicher für die Region Asien-Pazifik.¹¹⁶

¹¹⁵ Dieser ‚Typ‘ Manager entspricht dem von Borg und Harzing (1996: 289) beschriebenen ‚Eingebürgerten‘.

¹¹⁶ Ein Telefoninterview wurde am 04.06.2014 in englischer Sprache geführt.

Zum Charakter des Unternehmens erklärt der Interviewpartner, dass dieser ‚ziemlich deutsch‘ sei (*„You can feel the German roots.“*). Die Zusammenarbeit mit der deutschen Muttergesellschaft sei sehr eng, und der Austausch mit Deutschland rege. Das Unternehmen unterscheide sich von einem ‚typisch chinesischen‘ oder ‚typisch japanischen‘ Unternehmen. Insbesondere in Deutschland bestünden viele Verbindungen und ein gutes ‚chinesisch-deutsches, bzw. japanisch-deutsches Netzwerk‘. Um den chinesischen und japanischen Markt zu betreten, habe man zunächst diese Netzwerke genutzt, indem man Deutsche dorthin entsandt hätte, und sei dann nach und nach dazu übergegangen, vor Ort qualifizierte lokale Mitarbeiter zu rekrutieren. Die Geschäftsführer in Shanghai und Tokyo seien aber immer noch Deutsche. Als Führungsnachwuchskräfte würden aktuell Deutsche, vor allem aber Gastlandangehörige rekrutiert.

Englischkenntnisse seien für den Einsatz in China ebenso wie für Japan unbedingt notwendig. Darüber hinaus bestünden aber sehr große Unterschiede. Auch innerhalb Chinas träten große Differenzen in den Anforderungen auf – so sei der Süden ganz anders als die Ostküste. Hongkong oder Taiwan seien ebenfalls unterschiedlich. Ein *talent war* herrsche vor allem in Shanghai. Der Markt sei sehr stark von Wettbewerb bestimmt, und es brauche viel Zeit, Positionen dort zu besetzen. Voraussetzung für die Einstellung sei immer die fachliche Erfahrung, aber auch ‚weiche‘ Faktoren wie eine gewisse Offenheit und Kommunikationsfähigkeit.

Bei der Rekrutierung setze man einen Instrumentenmix ein:

- Die meisten deutschen Führungsnachwuchskräfte für China würden über ‚passive‘ Kanäle rekrutiert: Die meisten Bewerbungen erhalte das Unternehmen über das Internet. Da das Unternehmen für Deutsche einen ‚guten Namen‘ habe, erreichten sie auch viele Blindbewerbungen von Praktikanten aus Deutschland (*„They just pop up!“*), die dann im Anschluss an ihr Praktikum oft übernommen würden.
- Chinesische Führungsnachwuchskräfte würden vorrangig über das Internet (v. a. Rekrutierungs-Websites) angesprochen.

- Die attraktivsten Bewerbungen erhalte man über *referrals*.
- Auch Headhunter würden für manche Positionen erfolgreich eingesetzt.
- Mit diversen Hochschulen, v. a. mit in der Nähe liegenden Unis, sei man wegen Praktikumsprogrammen in Kontakt.
- Man habe überdies begonnen, soziale Medien für die Führungsnachwuchsrekrutierung zu nutzen (v. a. LinkedIn und Viper).
- Mit Rekrutierungsmessen sei man bislang nicht sehr erfolgreich gewesen. Das hänge vermutlich damit zusammen, dass man im Vergleich zu anderen Arbeitgebern sehr klein und somit nicht attraktiv sei. Da die Messen immer nur zu bestimmten Zeiten stattfänden, passe das Timing sowieso meist nicht. Zudem würde man über diesen Kanal nur schwer Personen mit branchenspezifischer Erfahrung finden.

Für Japan würden vor allem Talente gesucht, die Erfahrungen aus einem multinationalen Umfeld mitbringen. Man finde diese v. a. über Headhunter.

Mit diesen Rekrutierungsstrategien sei man bislang ganz zufrieden, und es seien in der jüngeren Vergangenheit keine größeren Änderungen erfolgt. Das Arbeitsumfeld in Japan sei in den letzten vier bis fünf Jahren recht stabil gewesen. Da man in China immer mehr expandiert habe, habe es daher auch mehr Dynamik bei der Rekrutierung gegeben (*„we expand faster than the market“*).

Da es gleichzeitig sehr viele Wettbewerber gebe, sei die Führungsnachwuchs-Rekrutierung, aber auch die Mitarbeiterbindung eine große Herausforderung (*„we panic to retain our staff, especially talents“*). Man versuche, sich durch attraktive Entlohnungsmodelle von Wettbewerbern abzusetzen und sich als ‚europäisches‘ Unternehmen zu positionieren. Dieses *branding* hält der Interviewpartner für China sinnvoll (*„useful“*), für Japan aber sinnlos (*„useless“*).

7.1.2.3.3 Fallbeispiel ,Typ 3' (I): das Elektronikunternehmen

Das Unternehmen ist im Bereich ,Beleuchtungstechnologien' tätig und in China seit knapp 20 Jahren mit einer Produktions- und Vertriebsgesellschaft, in Japan seit etwa 15 Jahren mit einer Vertriebsgesellschaft vertreten.

Der deutsche Interviewpartner ist Geschäftsführer der Muttergesellschaft in Deutschland und gleichzeitig Chairman der chinesischen und japanischen Tochtergesellschaften.¹¹⁷

Obwohl das Unternehmen in Japan über lange Zeit eine ,Durststrecke' aufgewiesen hätte, sei vor allem der dortige Markt sehr vielversprechend und die Geschäfte erfolgreich. Einen Grund, weshalb sich das Unternehmen auf Wachstumskurs befinde, sieht der Interviewpartner darin, dass es als Familienunternehmen sehr persönliche Beziehungen zu den Kunden aufbauen könne. Dies würde gerade in Japan, aber auch in China eine große Rolle spielen. Generell sei der Qualitätsanspruch in Japan sehr hoch und es sei extrem schwierig, auf dem Markt Fuß zu fassen. Wenn man dann aber ,erstmal drin' sei, ,fliegt man auch nicht so schnell raus'.

Um erfolgreich zu sein, sei es wichtig, dass die Führungspersönlichkeiten in den Tochtergesellschaften immer aus dem Land seien, in dem sie tätig sind. Dies sei un-
abdinglich, um als ,erster Verkäufer' einer Gesellschaft die Kunden zu verstehen. Ihnen eine deutsche Philosophie ,überzustülpen', gehe oft schief.

Bei der Einstellung sei ein Deutschland-Bezug zwar gewünscht – es sei aber für das Unternehmen bisher schwierig gewesen, jemanden mit Deutsch- und Englischkenntnissen zu finden, da Ostasiaten seiner Erfahrung nach ,unglaubliche Schwierigkeiten' mit Fremdsprachen hätten. Englisch sei aber eine Grundvoraussetzung. Es sei darüber hinaus immer ein ,Bonus', wenn jemand schon einmal in Europa gearbeitet habe, weil dann die Chance bestehe, dass ein gewisses ,Verständnis für die deutsche Denke' vorherrsche. Dies sei wünschenswert, denn manchmal schiene es fast, als würden eher die Interessen der Kunden als die des Unternehmens vertreten.

¹¹⁷ Das Interview wurde am 17.10.2014 in deutscher Sprache geführt.

Um passende Kandidaten zu identifizieren, schalte das Unternehmen für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung Personalberatungen ein, die eine geeignete Vorauswahl treffen (je etwa 5 bis 6 Kandidaten für eine zu besetzende Stelle). Die letztliche Entscheidung über die Besetzung der Führungsnachwuchs-Positionen in den Auslandsniederlassungen trafe der Interviewpartner dann persönlich gemeinsam mit dem kaufmännischen Leiter und dem Vertriebsleiter aus Deutschland. Die Auswahl erfolge nach objektiven Kriterien, aber auch ‚aus dem Bauch heraus‘: ‚Man entscheidet ja doch immer emotional.‘ Man müsse eben schauen, wer zum Unternehmen passt. Auch, wenn man für China und Japan vielleicht nicht so viele Bewerber ansprechen könne wie für andere Tochtergesellschaften, habe das Unternehmen bislang über dieses Instrument seine Führungsnachwuchs-Positionen immer erfolgreich besetzen können.

Dies liegt nach Einschätzung des Interviewpartners auch daran, dass Personalberatungen beauftragt worden seien, die vor Ort gut vernetzt sind. Für beide Länder hätte man erst jeweils passende Partner finden müssen, denn ‚China und Japan sind viel weiter voneinander weg, als man so denkt. Keine Länder unterscheiden sich mehr als China und Japan!‘. Die bestehenden Netzwerke seien für ein deutsches Unternehmen nur schwer zu durchschauen. Für China gelte z. B.: ‚Passt man nicht auf, hat man die Hälfte der Familie eingestellt!‘.

Für die Beziehungspflege mit Japan werde gerade ein Japaner gesucht, welcher von Deutschland aus als ‚Leitschnittstelle‘ fungiere. Es sei aber ‚unglaublich schwierig, einen Japaner in eine deutsche Kleinstadt zu locken‘. Als Kandidaten interessant seien insbesondere die Japaner, welche bereits in Deutschland seien und auch vorhätten zu bleiben, aber nicht diejenigen, ‚die nur kurz als Expats da sind‘.

7.2 Typologisierende Inhaltsanalyse

Eine Typologisierung der Fälle ist bereits bei der Auswertung der quantitativen Daten mithilfe der Clusteranalyse vorgenommen worden (siehe Kapitel 7.4; Clusteranalyse). Als Ausgangspunkt für die Clusterbildung ist die Intensität der Nutzung der

Rekrutierungsinstrumente (,klassisch‘, ,aktiv‘, ,passiv‘, ,Vermittlung‘) für Stamm- und Gastlandangehörige jeweils für China und für Japan gewählt worden. Eine Analyse der passiven Variablen hat ergeben, dass zudem signifikante Unterschiede beim durchschnittlichen Internationalisierungsgrad, Jahresumsatz und Gründungsjahr der verschiedenen Typen bestehen.

Es soll nun überprüft werden, inwieweit die Fallstudien das Ergebnis der Clusterbildung stützen können. Zu diesem Zweck wird eine typologisierende Inhaltsanalyse der Interviews durchgeführt (vgl. Mayring 2010). Dieses Verfahren zeichnet sich dadurch aus, „dass eine Differenzperspektive eingenommen wird“, um eine „Ordnung des Verschiedenartigen“ vorzunehmen (Kuckartz 2014: 118).

7.2.1 Profilmatrix

Zur inhaltlichen Strukturierung der die Typen voneinander abgrenzenden Aussagen wird eine Profilmatrix aufgestellt (siehe Tabelle 7-1). Als primäre Unterscheidungsmerkmale dienen – in Anlehnung an die für den Interviewleitfaden aufgestellten Kategorien (siehe Anhang 6 – Interviewleitfaden) – im Rahmen der quantitativen Befragung noch nicht erfasste Angaben zu Rekrutierungsstrategien und zum Rekrutierungserfolg. Als sekundäre Unterscheidungsmerkmale werden relevant erscheinende Aussagen zu unternehmensinternen Faktoren notiert.

Tabelle 7-1: Profilmatrix der Fallbeispiele

Fall	Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien und -erfolg	Unternehmensbezogene Faktoren
,Typ 1‘ (A)	<p><i>Wir suchen in Japan direkt in der Branche. Wir stellen dort eigentlich keine Absolventen ein. [Anforderungsprofile]</i></p> <p><i>Wir haben eigentlich keine Probleme, gute Leute zu finden. Z. B. über referrals von Kunden oder Lieferanten. [...] Und wir gehen an die Unis und machen Hochschulmarketing. [...] Für China nutzen wir auch auf Führungsnachwuchs-Ebene Headhunter – bei Contingency Search ist die Qualität der Lebensläufe zwar teilweise schlechter, aber auch preislich überschaubar. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</i></p>	<p><i>Wir probieren schon, ,japanisch‘ zu sein... bei Bewahrung deutscher Tugenden! In China steht in der Adventszeit neben dem Weihnachtsbaum bspw. ein Drache. [...] Vielleicht könnte man unsere Kultur als ,glocal‘ bezeichnen. [Unternehmenskultur]</i></p> <p><i>Die haben da drüben grundsätzlich ein anderes Verständnis von Führung. Daher sollen die Tochtergesellschaften auch eigenverantwortlich ihre Entscheidungen treffen. [Verortung der Personalverantwortung]</i></p>

<p>,Typ 1' (B)</p>	<p>Zum immer gleichen Stichtag im Jahr stellen wird 30 bis 50 Chinesen ein. [Anforderungsprofile]</p> <p>In China haben wir jetzt mit campus recruiting begonnen. Wir kooperieren mit neun Hochschulen in acht Städten. Wir nutzen auch klassische Job-Suchmaschinen wie ‚51jobs‘ und gehen auch an den Headhunter. [...] Vor allem Auslands-Chinesen sprechen wir gezielt über Headhunter an. [...] In China funktioniert auch unser Mitarbeiterempfehlungsprogramm gut. Für referrals gibt es Prämien in Form von Geld und Anerkennung, z. B. einem Dankeschreiben durch Vorgesetzte. [...] Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Das ist für uns auch sehr günstig. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Wir präsentieren uns als ‚internationales‘ Unternehmen. ‚Deutsch‘ zu sein, ist sicher kein Nachteil. [Unternehmenskultur]</p> <p>Die Rekrutierung wird vor Ort gesteuert. Wir haben das regionalisiert. Von China aus wird ein ganzes regionales Cluster betreut. [Verortung der Personalverantwortung]</p>
<p>,Typ 1' (C)</p>	<p>‚Deutsch‘ ist ‚nice to have‘. Vor allem müssen unsere Führungsnachwuchskräfte aber Chinesisch und Englisch können. [Anforderungsprofile]</p> <p>Am Markt gibt es (in Japan) vor allem mid-careers mit fünf bis zehn Jahren Berufserfahrung. [Anforderungsprofile]</p> <p>Persönliche Kontakte sind mit das größte Instrument. Damit können wir die Netzwerke unserer Mitarbeiter ‚anzapfen‘. Wichtig sind vor allem die Kreise, in denen z. B. Abendveranstaltungen stattfinden, deren Freunde und deren Kollegen und so weiter... [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Wir rekrutieren von China und Japan aus. [...] Wir haben nur lokale HRler. [...] Das Anforderungsprofil ist schon mit Deutschland abgestimmt, aber Japan prüft die Abschlüsse etc. Kulturelle Besonderheiten fließen da bei der Rekrutierung schon mit ein. [Verortung der Personalverantwortung]</p> <p>Wir haben schon unsere konzernübergreifenden Prozesse und Standards etabliert. Unsere Kultur ist also eine ‚Konzern‘-Kultur mit chinesischen oder japanischen Einpflegungen. [Unternehmenskultur]</p>
<p>,Typ 2' (D)</p>	<p>Natürlich wollen wir auch die besten Leute. [...] Diversity ist für uns in China kein Thema. Das kommt ganz natürlich. Ich glaube, in China haben wir auch die höchste Frauenquote in Asien! [Anforderungsprofile]</p> <p>Um geeignete Führungsnachwuchskräfte zu finden, tun wir nahezu alles Erdenkliche. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Bei uns läuft das so, dass die HR-Koordination vor Ort erfolgt, aber die Verantwortung in den Geschäftsbereichen liegt. [Verortung der Personalverantwortung]</p>
<p>,Typ 2' (E)</p>	<p>Wir suchen nicht nur in China oder Japan. Wir suchen in Singapur, in Amerika, in Deutschland – in der ganzen Welt! [...] Und wir gucken auch nach Personen, die bislang nichts mit der Industrie zu tun gehabt haben. [Anforderungsprofile]</p> <p>Wir suchen händierend über die verschiedensten Instrumente. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Wir sind ein chinesisches bzw. japanisches Unternehmen mit deutschen Akzenten. [Unternehmenskultur]</p> <p>Wir haben vor Ort ganze Rekrutierungs-Teams. Die bestehen ausschließlich aus Chinesen. [Verortung der Personalverantwortung]</p>
<p>,Typ 2' (F)</p>	<p>Our talents need to be as diverse as our clients. [...] First we look at the local market if the talent pool is big enough. If it is not, we look outside the country. [...] It is quite easier to find a Chinese speaker than a Japanese speaker. But recently, the landscape has changed: There are more and more foreigners, e.g. Britains or Indians, who speak Japanese fluently. We look for Chinese speakers mostly in the UK or US. Many Chinese study there. And they will have had a reason to go abroad. [...] If we don't find the right people, we near shore. Many of our talents work from e.g. Brunei or the Philippines. [Anforderungsprofile]</p>	<p>All affiliates are globally linked to each other. [...] We do not position ourselves as a ‚German‘ company. [...] The culture is very similar in all the subsidiaries. [Unternehmenskultur]</p> <p>‚Head of Graduate Recruitment for Asia Pacific‘ based in Singapore [Verortung der Personalverantwortung]</p>

<p>„Typ 3“ (G)</p>	<p>Früher haben wir eigentlich nur mit Expats gearbeitet. Allerdings sind die Leitungsfunktionen auch heute noch sowohl in China als auch in Japan mit Deutschen besetzt. [Anforderungsprofile]</p> <p>Wir gehen in Japan ausschließlich über Recruiter. Alles in Japan geht ja über Mittler. Wir arbeiten da mit lokalen Firmen zusammen. Es gibt davon unglaublich viele kleiner und mittlerer Größe. Die bieten fast alle ‚contingency search‘ an. Wir nutzen das auch für die Suche nach Führungsnachwuchskräften. Das hängt aber natürlich auch immer von der entsprechenden Stelle und den Entscheidungen der Business Units ab. Es gibt auch Firmen, die ‚retained search‘ anbieten. Das nutzen wir aber nur für high executives. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Ich glaube nicht, dass die Expats bei uns jemals weggehen werden. Die erfüllen ja auch eine wichtige Funktion: Sie gewährleisten die Anbindung an das Stammhaus. [Unternehmenskultur]</p> <p>Personalentscheidungen werden generell in den jeweiligen Geschäftseinheiten getroffen. Üblicherweise werden dem lokalen Management mehrere Kandidaten vorgestellt. Eine Auswahl wird dann in einer folgenden Gesprächsrunde der Regionalorganisation oder dem Stammhaus präsentiert. [Personalverantwortung]</p>
<p>„Typ 3“ (H)</p>	<p>Yes, we do also employ German students that worked as short-time workers before. Even though high-rank positions are filled with Chinese. [Anforderungsprofile]</p>	<p>Our office culture is very different from a typically Chinese or Japanese enterprise. [...] Quite a few of our staff can speak German. [...] We work closely together with German colleagues and often attend exhibitions in Germany. [...] You can feel the German roots! [Unternehmenskultur]</p>
<p>„Typ 3“ (I)</p>	<p>Eine Vorauswahl von fünf, sechs Kandidaten wird von unserer Personalberatung getroffen. Die Entscheidung wird dann vor Ort getroffen, aber wir gucken von Deutschland aus auch mit drauf. [...] Man entscheidet ja doch immer emotional. [Genutzte Rekrutierungsinstrumente]</p>	<p>Eine ‚deutsche Philosophie‘ überzustülpen, geht ja meistens schief... [...] Aber ein Deutschland-Bezug ist bei der Einstellung schon gewünscht. [...] Ein Verständnis für die ‚deutsche Denke‘ ist immer ein Bonus. [Unternehmenskultur]</p> <p>Wir gucken schon auch von Deutschland aus: Passt der zu uns? [Verortung der Rekrutierungsverantwortung]</p>

Quelle: Verfasser

Durch die aufgeführten Zitate zeichnet sich ab, dass sich die Unternehmen der verschiedenen Cluster in folgenden Punkten unterscheiden:

- Anforderungsprofile,
- genutzte Rekrutierungsinstrumente,
- Unternehmenskultur und
- Verortung der Personalverantwortung.

Eine Interpretation der Profilmatrix stützt die durch die Clusteranalyse vorgenommene Einteilung in drei Typen. Es lässt sich sogar ein Bezug zu den bereits im Vorfeld erwähnten Idealtypen von Unternehmen herstellen (siehe Kapitel 3; Theoretischer Bezugsrahmen). Die Unternehmen sollen im Folgenden als ‚globaler‘ Typ (‚Cluster 1‘), ‚transnationaler‘ Typ (‚Cluster 2‘) und ‚multinationaler‘ Typ (‚Cluster 3‘)

bezeichnet werden.¹¹⁸ Ihre Charakteristika werden in den folgenden Unterkapiteln¹¹⁹ näher beschrieben.

7.2.2 Typologisierung

7.2.2.1 Der ‚multinationale‘ Typ

Am wenigsten stark internationalisiert im Vergleich aller untersuchten Unternehmen sind nach den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung die Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ (durchschnittlicher Internationalisierungsgrad: 1,87¹²⁰). Sie haben durchschnittlich jeweils zwei Tochtergesellschaften in China (durchschnittliches Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft: 2001) mit jeweils im Durchschnitt etwas über 300 Mitarbeitern und eine Tochtergesellschaft in Japan (durchschnittliches Gründungsjahr: 1991) mit knapp 90 Mitarbeitern.

Die Fallstudien ergeben:

- Die Tochtergesellschaften in China und Japan des ‚Typs 3‘ weisen sämtlich verhältnismäßig enge Beziehungen zu ihren jeweiligen deutschen Muttergesellschaften auf (siehe Beispielzitate in Tabelle 7-1 auf Seite 186; Profilmatrix der Fallbeispiele). Dies wirkt sich auch auf die Unternehmenskultur aus: Wie bei den Unternehmen der anderen Cluster werden die Personalentscheidungen zwar letztlich vor Ort in den Tochtergesellschaften getroffen. Die Mitsprache durch Stammlandangehörige ist bei den Unternehmen von ‚Typ 3‘ allerdings am stärksten. Im Fallbeispiel H sind bspw. die an den Personalentscheidungen beteiligten Geschäftsführer Deutsche. Im Fallbeispiel I sind die Geschäftsführer vor Ort chinesisch bzw. japanisch, aber der deutsche Geschäftsführer der Muttergesellschaft ist als Chairman der Tochtergesellschaften an den Personalentscheidungen beteiligt.

¹¹⁸ Die Typologisierung erfolgt in Anlehnung an Perlmutter (1969) und Bartlett und Ghoshal (1989).

¹¹⁹ Und zwar in der Reihenfolge nach aufsteigendem Internationalisierungsgrad.

¹²⁰ Dieser und die folgenden Durchschnittswerte beziehen sich auf alle Unternehmen des Clusters zum Untersuchungszeitpunkt der quantitativen Analyse (2010).

- Es werden in den betrachteten Fällen des ‚Typs 3‘ zwar mehr und mehr Gastlandangehörige rekrutiert, doch im Vergleich zu den Unternehmen der anderen Cluster werden darüber hinaus bewusst auch Stammlandangehörige eingestellt, wenn auch aus unterschiedlichen Beweggründen.
- Für die Besetzung von Führungsnachwuchs-Positionen nutzen die Fälle des ‚Typs 3‘ sowohl für China als auch für Japan am häufigsten Personalvermittlungen als Rekrutierungsmethode. Der Erfolg dieses Rekrutierungsinstrumentes ist offensichtlich mit der vergleichsweise geringen Anzahl zu rekrutierenden Führungsnachwuchskräften konnektiert.
- Eine der größten Herausforderungen ist für die Unternehmen des ‚Typs 3‘, dass sie in China und Japan allgemein noch nicht so bekannt sind.

Dieses Profil stimmt weitestgehend mit dem in der Literatur beschriebenen ‚multinationalen‘ Unternehmen überein, das sich durch die „Berücksichtigung und weitgehende Anpassung an Bedingungen des jeweiligen Gastlandes“ auszeichnet (Holtbrügge und Welge 2010: 133). Nach dem Perlmutter’schen Schema (1969) lässt sich die Personalstrategie des multinationalen Unternehmens als ‚polyzentrisch‘ bezeichnen. Diese kann wie folgt charakterisiert werden:

Weitgehende Anpassung der personalpolitischen Instrumente an die jeweiligen nationalen Bedingungen ist das vorherrschende Merkmal der multinationalen Personalmanagement-Strategie. Um diese zu gewährleisten, werden die Führungspositionen in ausländischen Tochtergesellschaften überwiegend mit Gastlandangehörigen besetzt. (Holtbrügge und Welge 2010: 349)

Ringstetter (1994: 236 ff.) bezeichnet die idealtypischen Führungspersönlichkeiten des multinationalen Unternehmens auch als ‚local heroes‘ (siehe auch Kapitel 3.1; Ressourcenansatz).

7.2.2.2 Der ‚globale‘ Typ

Der durchschnittliche Internationalisierungsgrad der Unternehmen von ‚Typ 1‘ (2,23) liegt zwischen den Werten der Unternehmen aus ‚Cluster 3‘ und ‚Cluster 2‘. Die Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 1 350 Mitarbeiter in ihren durch-

schnittlich zwei Tochtergesellschaften in China (durchschnittliches Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft auf dem dortigen Markt: 1999) und etwas über 400 Mitarbeiter in der japanischen Tochtergesellschaft. Die meisten Unternehmen von ‚Typ 1‘ sind schon signifikant länger in Japan vertreten (1957) als die Unternehmen von ‚Typ 3‘.

Die Fallstudien ergeben:

- Die Tochtergesellschaften des ‚Typs 1‘ präsentieren sich in China und Japan als Unternehmen, welche sich weitestgehend den örtlichen Gegebenheiten angepasst haben. Deutsche Elemente sind allerdings noch erkennbar (siehe Beispielzitate in Tabelle 7-1 auf Seite 186; Profilmatrix der Fallbeispiele).
- Alle Interviews sind mit Personalverantwortlichen in den Muttergesellschaften geführt worden. Doch auch, wenn in allen Fallbeispielen des ‚Typs 1‘ die Rekrutierungsstrategien für Ostasien von Deutschland aus entwickelt werden, werden die Personalentscheidungen eigenverantwortlich vor Ort in den Tochtergesellschaften getroffen.
- Für China werden vor allem Gastlandangehörige mit fließenden Englischkenntnissen gesucht. Für Japan rekrutieren die Unternehmen des ‚Typs 1‘ kaum Führungsnachwuchskräfte, da fast ausschließlich Berufserfahrene eingestellt werden.
- Die Unternehmen des ‚Typs 1‘ konzentrieren sich auf ein Repertoire einiger weniger Rekrutierungsinstrumente für China: Gute Erfahrungen sind bei der Besetzung von Führungsnachwuchs-Positionen z. B. mit persönlichen Empfehlungen gemacht worden. Auch Hochschulkontakte oder Headhunter werden als erfolgreiche Rekrutierungsinstrumente genannt.
- Eine Herausforderung für den ‚Typ 1‘ ist sein vergleichsweise geringer Bekanntheitsgrad bei den Gastlandangehörigen vor Ort, welcher ein Hindernis für die Nutzung einiger ‚aktiver‘ Instrumente bildet.

Unternehmen von ‚Typ 1‘ sollen aufgrund des zuvor erörterten Rekrutierungsprofils im Folgenden als ‚globale‘ Unternehmen bezeichnet werden. ‚Globale‘ Unterneh-

men verfolgen eine geozentrische Stellenbesetzungsstrategie (Perlmutter 1969). Ihr Ziel ist die

weltweite Formalisierung und Standardisierung von Strukturen, Systemen, Prozessen und Ressourcen [...]. Die Muttergesellschaft sieht sich dabei häufig nicht mehr als in ihrem Heimatland verwurzelte Unternehmung, die über ausländische Engagements verfügt, sondern als Weltunternehmung, deren historischer Ursprung nur mehr oder weniger zufällig in einem bestimmten Land liegt. (Holtbrügge und Welge 2010: 133)

Muttergesellschaft und Auslandsgesellschaften sind „im Sinne eines ‚Netzwerkes‘ nahezu gleichberechtigt an der Entscheidungsfindung beteiligt“ (Büter 2010: 58). „Die ideale Führungskraft ist ein *one-world*-Manager, der über sehr gute Englischkenntnisse, weltweite Kontakte, ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen sowie die Bereitschaft zu häufigen Auslandsreisen verfügt“ (Holtbrügge und Welge 2010: 349). Dieser Managertyp wird von Ringlstetter (1994: 236 ff.) auch als ‚Kosmopolit‘ bezeichnet.

7.2.2.3 Der ‚transnationale‘ Typ

Am stärksten internationalisiert sind die Unternehmen aus ‚Cluster 2‘ (durchschnittlicher Internationalisierungsgrad: 3,64). Die Unternehmen von ‚Typ 2‘ besitzen durchschnittlich mehr als 10 Tochtergesellschaften in China sowie 2 Tochtergesellschaften in Japan und sind auf beiden Märkten bereits lange Jahre aktiv (durchschnittliches Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft in China: 1959, in Japan: 1957). Ihr jährlicher Gesamtumsatz beträgt mit durchschnittlich über 43 Milliarden Euro¹²¹ mehr als das Zehnfache des Jahresumsatzes der ‚globalen‘ Unternehmen (4,18 Milliarden Euro).

Die Fallstudien ergeben:

- Die Unternehmenskultur der Tochtergesellschaften in China und Japan bezeichnen die Unternehmen des ‚Typs 2‘ als weitestgehend ‚chinesisch‘ bzw. ‚japanisch‘ (siehe Beispielzitate in Tabelle 7-1 auf Seite 186; Profilmatrix der

¹²¹ Bezogen auf das Geschäftsjahr 2009.

Fallbeispiele). Personalentscheidungen werden von Rekrutierungsteams vor Ort oder in regionalen Asienzentralen getroffen. So hat z. B. der Interviewpartner im Fall F die Position ‚*Head of Graduate Recruitment for Asia Pacific*‘ inne. Sie arbeitet von Singapur aus und zeichnet sich auch für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan verantwortlich. Die anderen beiden Personalverantwortlichen der Fälle D und E rekrutieren von *regional headquarters* in Beijing, China, aus.

- Gesucht werden in den Unternehmen des ‚Typs 2‘ ‚die besten‘ Führungsnachwuchskräfte – ob Deutsche, Gastlandangehörige oder Drittlandangehörige. Auch die fachliche Ausrichtung oder das Geschlecht spielen bei der Rekrutierung der Talente keine entscheidende Rolle.
- Für die Besetzung von Führungsnachwuchs-Positionen setzen die Fälle des ‚Typs 2‘ eine ganze Bandbreite zur Verfügung stehender Rekrutierungsinstrumente ein.
- Die Unternehmen des ‚Typs 2‘ rekrutieren zahlenmäßig sehr viel mehr Führungsnachwuchskräfte als die Unternehmen der anderen Cluster. Sie sehen ihre wichtigste Aufgabe darin, eine starke Arbeitgebermarke in China und Japan zu etablieren. Ihre größten Konkurrenten sind andere internationale Unternehmen, Unternehmen anderer Branchen („*sexier*“) oder auch Unternehmen aus dem Gastland.

Die Unternehmen von ‚Typ 2‘ sollen im Folgenden als ‚transnationale‘ Unternehmen bezeichnet werden. Dieser Typ wird im Perlmutter’schen Schema noch nicht erfasst. Er ist vielmehr eine synergetische Weiterentwicklung der bestehenden Ansätze (siehe Bartlett und Goshal 1989), da Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile gleichermaßen bei der Personalstrategie berücksichtigt werden. Der Typ ist durch ‚international ausgerichtete Personalentwicklung‘, ‚länderübergreifendes Führungskräftemanagement‘, ‚Einrichtung internationaler Entscheidungsgremien‘ und eine ‚gesamtunternehmungsorientierte Entgeltpolitik‘ charakterisiert (Holtbrügge und Welge 2010: 350).

Die Führungskraft des transnationalen Unternehmens verknüpft mit ihrem Profil die Fähigkeiten von ‚local heroes‘ und ‚Kosmopoliten‘. Ringlstetter (1994: 239) bezeichnet sie als ‚transnationalen Grenzgänger‘ mit der Fähigkeit zur Übersetzung zwischen den verschiedenen Kulturen (Holtbrügge und Welge 2010: 351). Ihre Nationalität ist für das idealtypische transnationale Unternehmen ohne Bedeutung („beyond passport“).

7.3 Generierung von (Hypo-)Thesen

Zur Beantwortung der in Kapitel 4 formulierten Forschungsfragen werden die Fallbeispiele nun in Hinblick auf länderbezogene Gemeinsamkeiten (Kapitel 7.3.1; Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg) sowie Gemeinsamkeiten innerhalb der Cluster analysiert (Kapitel 7.3.2; Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg).

7.3.1 Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg

Aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und den Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der deutschen Unternehmen nachgewiesen werden. Ein Vergleich der Aussagen der Interviewpartner im Hinblick auf den Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen auf ihre Rekrutierungsstrategien und den mit ihnen verbundenen Erfolg soll nachfolgend neue Erkenntnisse generieren.

7.3.1.1 Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Anforderungsprofilen

Die Auswertung der Fallbeispiele ergibt clusterübergreifende Übereinstimmungen in folgenden Punkten: Ausnahmslos alle Interviewpartner konstatieren im Hinblick

auf ihre Rekrutierungserfahrung, dass zwischen China und Japan sehr wohl Unterschiede bestehen, z. B.:

China und Japan – das sind die größten Unterschiede, die man sich vorstellen kann. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Die Märkte sind ja gänzlich unterschiedlich. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Zwischen China und Japan, da bestehen himmelweite Unterschiede. [...] Es gibt da Null Gemeinsamkeiten: Es gibt nichts ‚Asienspezifisches‘ und nicht ‚den Asiaten‘ an sich... (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

Das denkt man sich in Deutschland immer so schön, dass das in Asien alles gleich läuft. Aber das sind riesengroße Unterschiede. [...] China und Japan sind kulturell ja 180 Grad entgegengesetzt. (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

China is quite different from Japan. (Personalverantwortlicher einer Messgesellschaft ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

Keine Länder unterscheiden sich mehr als China und Japan. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

Im Rahmen der Fragebogen-Untersuchung stellte sich zunächst heraus, dass sich die Führungsnachwuchs-Anforderungsprofile der deutschen Unternehmen für China und Japan ungeachtet der Unterschiedlichkeit der Märkte sehr ähnelten, da alle Unternehmen clusterübergreifend für sowohl China als auch für Japan vorrangig Gastlandangehörige rekrutieren. Durch die Untersuchung im Rahmen der Fallstudien ergibt sich nun allerdings, dass die befragten Unternehmen bei ihren Anforderungsprofilen für China und Japan sehr wohl differenzieren – zwar nicht innerhalb des Segments der Führungsnachwuchskräfte, aber im Hinblick auf unterschiedliche Erfahrungsebenen: So wird der Personalbedarf für Japan statt mit Führungsnachwuchskräften offensichtlich überwiegend mit Managern der mittleren Führungsebene (*middle management*) gedeckt. Diese Differenzierung nach unterschiedlichen Management-Ebenen ist aufgrund der Fokussierung auf das Thema ‚Führungsnachwuchs-Rekrutierung‘ kein Bestandteil der Fragebogen-Untersuchung gewesen, so dass diese Erkenntnis erst durch die Fallstudien gewonnen werden konnte.

Wie sich herausstellt, expandieren zwar alle befragten Unternehmen in China stärker als in Japan, doch scheint die Rekrutierung von Führungsnachwuchs nicht nur absolut, sondern auch relativ in Japan einen geringeren Stellenwert einzunehmen. So berichten die meisten Unternehmen, dass sie vorwiegend berufserfahrene Mitarbeiter rekrutieren:

Ein ‚guter Manager‘ für Japan ist keiner, der eigenverantwortlich Entscheidungen trifft und diese möglichst rasch durchsetzt, sondern jemand, der das Unternehmen rundum kennt und es dadurch durch die guten Beziehungen zu seinen Kollegen lenken kann. [...] Unser Unternehmen stellt daher nur erfahrene Japaner ein, die wir direkt in der Branche suchen. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Aufgrund der Forschungsrichtung suchen wir dort überwiegend japanische Mitarbeiter auf ‚mid-career level‘, die schon mindestens fünf bis zehn Jahre Arbeitserfahrung vorweisen können. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Wir machen auf dem japanischen Markt großen Umsatz mit kleiner Mannschaft. [...] Es bietet sich natürlich an, das mit mid-careers zu machen [nicht mit Führungsnachwuchskräften]. [...] Wie gehen in Japan auf jeden Fall mehr auf Erfahrung als auf Potenzial. (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview).

Dass im Rahmen der quantitativen Untersuchung keine signifikanten Unterschiede bei den Führungsnachwuchs-Anforderungsprofilen für China und Japan festgestellt wurden, ist daher nicht verwunderlich.

Eine erste Antwort auf die Forschungsfrage₁ (Was unterscheidet die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China von denen für Japan?) lautet also wie folgt:

Die Anforderungsprofile deutscher Unternehmen für China unterscheiden sich von denen für Japan (These_{1_1}).

Offenbar spielt Führungsnachwuchs-Rekrutierung für Japan überhaupt nur für die Unternehmen des ‚Clusters 2‘ eine bemerkenswerte Rolle. Selbst diese mit dem japanischen Markt vertrauten Unternehmen stellen fest, dass Führungsnachwuchs-Rekrutierung in Japan besonders herausfordernd ist:

Führungsnachwuchskräfte zu rekrutieren, ist für Japan viel schwieriger. Japanische Absolventen bevorzugen ja japanische Arbeitgeber. Die sind unsere größte Konkurrenz. [...] Auch Berufserfahrene sind in Japan schwieriger zu rekrutieren als in China, weil die Japaner generell nicht sehr wechselwillig sind! (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2' 2013, Telefoninterview)

Diese Schwierigkeit beeinflusst offenbar auch das Rekrutierungsvolumen der Unternehmen. Daher kann außerdem formuliert werden:

Die Nachfrage nach Führungsnachwuchskräften ist bei deutschen Unternehmen für China höher als für Japan (These_{1_2}).

7.3.1.2 Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungsinstrumenten

Dass die Unternehmen im Untersuchungszeitraum länderübergreifend ähnliche Rekrutierungskanäle – allerdings in unterschiedlichem Umfang – genutzt haben, lässt zunächst annehmen, dass das kulturelle Umfeld keinen unmittelbaren Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen nach sich zieht. Allerdings äußern die Interviewpartner deutlich, dass man bei der Wahl seiner Rekrutierungsinstrumente durchaus zielgruppengerecht vorgehen sollte:

Das wichtigste ist, nie den Fehler zu machen zu glauben, alle über einen Kamm scheren zu können – man muss für jeden Markt eine eigene Logik finden. [...] Das wichtige ist, erst das Land zu verstehen, was für einen Titel die haben, welche Abschlüsse etc. Dann erst kommt der Griff in die Toolbox – passt der Schraubenschlüssel oder nicht! (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

Es ist extrem wichtig, vor Ort so aufzutreten, wie es dort üblich ist. [...] Auch ein Talentprogramm ist immer nur dann gut, wenn es vor Ort entwickelt ist. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2' 2013, Telefoninterview)

Die Aussagen lassen konkludieren, dass offenbar die Anforderungsprofile einen Einfluss auf die Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen ausüben. Aufgrund der Tatsache, dass fast alle Unternehmen für beide Länder vorrangig Gastlandangehörige rekrutiert haben, war im Rahmen der quantitativen Untersuchung daher kein Unterschied bei den eingesetzten Rekrutierungsinstrumenten festzustellen.

Die Vermutung, dass sich die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China generell von denen für Japan unterscheiden, bestätigt sich auch durch die Ergebnisse der Fallstudien nicht. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass die Rekrutierungsinstrumente in Abhängigkeit von den Anforderungsprofilen der Unternehmen eingesetzt werden. Dies wird wie folgt als These formuliert:

Anforderungsprofile haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China und Japan (These_{1_3}).

7.3.1.3 Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Rekrutierungserfolg

Während die deutschen Unternehmen in China vor allem mit anderen ausländischen Unternehmen um die ‚besten Talente‘ konkurrieren, sind die größten Wettbewerber in Japan japanischer Herkunft. Ungeachtet dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen führt die Situation in beiden Ländern zu einer Knappheit von Führungsnachwuchskräften für deutsche Unternehmen, sodass im Hinblick auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierung beide Länder als Arbeitnehmermärkte bezeichnet werden können.

Die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke (*„employer branding“*) nennen die Interviewpartner daher – unabhängig vom Einsatz geeigneter Rekrutierungsinstrumente – übereinstimmend als wichtigen Erfolgsfaktor, um dieser Herausforderung zu begegnen. Die Investition in *„employer branding“* lohne sich nach Auskunft der Interviewpartner allerdings eher für China als für Japan. Dies hängt offenbar nicht nur mit dem größeren Rekrutierungsvolumen in China, sondern auch mit der unterschiedlichen Beschaffenheit des Wettbewerbs zusammen: In Abgrenzung zu chinesischen Arbeitgebern ist das Image deutscher Unternehmen grundsätzlich als positiv anzusehen. Die stärkste Konkurrenz stellen *global players*, z. B. aus den USA, dar:

Als Anbieter in einem neuen Luxussegment werden wir als fortschrittlich angesehen. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [I] ‚Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Amerikanische Unternehmen sind oft attraktiver. Das hängt mit langsameren Beförderungsrhythmen und selteneren Gehaltserhöhungen in deutschen Unternehmen zusammen („German companies are not sexy“). (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

Demgegenüber erscheint aufgrund der starken japanischen Konkurrenz gerade den vergleichsweise kleineren Unternehmen die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke in Japan ungleich schwieriger als in China:

In Japan schalten wir keine Image-Werbung. Employer branding ist da ganz schwer. [...] Es ist schwierig, auch weil die japanische Konkurrenz genauso stark ist wie wir. [...] Für uns ist China sehr viel leichter, es gibt auch sehr viel mehr Ausländer. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

It is hard to attract Japanese talents. We are not so popular in Japan. In China, we are quite „fancy“. [...] For us, employer branding in Japan is useless, in China it is useful. (Personalverantwortlicher einer Messegesellschaft ,Typ 3‘ 2013, Telefoninterview)

Und selbst für die großen deutschen Unternehmen von ,Typ 2‘ stellt ,*employer branding*‘ für Japan eine Herausforderung dar:

Die Japaner sind nicht sehr wechselwillig. [...] In Japan haben wir immer noch nicht den Namen wie in China. [...] In Japan sind wir auch erfolgreich. Aber wir haben dort nicht so die ‚Brand‘. Daher ist es in Japan nicht so leicht. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

Es lassen sich somit folgende Thesen aufstellen:

Eine starke Arbeitgebermarke stellt einen Erfolgsfaktor für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen für China und Japan dar (These_{3_1}).

Die Etablierung einer Arbeitgebermarke ist für deutsche Unternehmen in China leichter als in Japan (These_{3_2}).

Als eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches ,*employer branding*‘ für sowohl China als auch Japan nennen die Unternehmen eine Präsenz in den digitalen Medien:

Wir müssen viel stärker in den Online-Medien präsent sein. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

Of course, we use social networks to attract good talents. [...] Information is spreading quickly via social networks, but also misinformation. [...] Branding is definitely a topic. E.g., we have started using more colourful images on our website. (Personalverantwortlicher einer Bank ,Typ 2' 2014, Telefoninterview)

Dies lässt folgende Schlussfolgerung zu:

Online-Präsenz ist für deutsche Unternehmen die Voraussetzung für die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke in China und Japan (These_{3_3}).

7.3.2 Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren, Rekrutierungsstrategien und Rekrutierungserfolg

Bereits durch die quantitative Untersuchung konnte ein Einfluss unternehmensbezogener Faktoren auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan nachgewiesen werden. Es soll nun überprüft werden, inwiefern auch die Fallstudien diese Annahme stützen.

7.3.2.1 Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Anforderungsprofilen

Die Analyse ergibt: Clusterübergreifend rekrutieren alle Fälle vorwiegend Gastlandangehörige. Die Unternehmen von ,Typ 3' erwähnen allerdings die Bedeutsamkeit des Einsatzes von Stammlandangehörigen in den Tochtergesellschaften:

Früher haben wir eigentlich nur mit Expats gearbeitet. Allerdings sind aus Kontrollgründen die Leitungsfunktionen auch heute noch sowohl in China als auch in Japan mit Deutschen besetzt. Das ist ,hoch fünf' wichtig in China! (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3' 2014, Telefoninterview)

The strategy for entering China was to send over Germans, who were found via our good German-Chinese network. But they have one by one been replaced by ,high locals'. Today, almost all positions are filled with Chinese, but still we have German Managing Directors in China and Japan. (Personalverantwortlicher einer Messegesellschaft ,Typ 3' 2014, Telefoninterview)

Mit zunehmendem Internationalisierungsgrad sollte dann die Bedeutung der Nationalität der Führungsnachwuchskräfte abnehmen:

Wir suchen nicht nur in China oder Japan. Wir suchen in Singapur, in Amerika, in Deutschland – in der ganzen Welt! (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [II], Typ 2' 2014, Telefoninterview)

In einem Fall wird sogar berichtet, dass darüber hinaus auch der Tätigkeitsort nicht von Bedeutung sei:

First we look at the local market if the talent pool is big enough. If it is not, we look outside the country. [...] There are more and more foreigners, e.g. Britains or Indians, who speak Japanese fluently. We look for Chinese speakers mostly in the UK or US. If we don't find the right people, we nearshore. Many of our talents work from e.g. Brunei or the Philippines. (Personalverantwortlicher einer Bank, Typ 2' 2014, Telefoninterview)

Diese Erkenntnisse decken sich mit dem Ergebnis der quantitativen Untersuchung, nach welcher ein Konnex zwischen dem Internationalisierungsgrad und der Tatsache, ob Drittlandangehörige rekrutiert werden, nachgewiesen worden ist.

Die Aussagen lassen folgende Erwartung zu:

Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Gast- und Drittlandangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan (Hypothese_{2_2}).

Gleichzeitig gilt:

Je weniger fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Stammlandangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan (Hypothese_{2_3}).

Auch wenn durch die statistischen Tests kein signifikanter Unterschied bei der Verortung der Personalverantwortung der Unternehmen nachgewiesen werden konnte, fällt nun im Rahmen der Fallstudien auf, dass die Mitsprache der Muttergesellschaft mit aufsteigendem Internationalisierungsgrad immer geringer wird:

In den Unternehmen der am schwächsten internationalisierten Unternehmen des ‚Typs 3‘ ist die deutsche Muttergesellschaft bei Personalentscheidungen grundsätzlich involviert:

Personalentscheidungen werden generell in den jeweiligen Geschäftseinheiten getroffen. Drei Kandidaten werden den lokalen Managern vorgestellt, aber dann kommt der regionale Leiter oder jemand aus Deutschland dazu, um das mit abzusegnen. (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3' 2014, Telefoninterview)

Wir gucken schon auch von Deutschland aus: Passt der zu uns? (Personalverantwortlicher eines Elektronikunternehmens ,Typ 3' 2014, Telefoninterview)

Bei den Unternehmen von ,Typ 1' treffen die Tochtergesellschaften nahezu autonom ihre Personalentscheidungen:

Die haben da drüber grundsätzlich ein anderes Verständnis von Führung. Daher sollen die Tochtergesellschaften auch eigenverantwortlich ihre Entscheidungen treffen. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2013, Telefoninterview)

Die Rekrutierung wird vor Ort gesteuert. Wir haben das regionalisiert. Von China aus wird ein ganzes regionales Cluster betreut. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

Wir rekrutieren von China und Japan aus. [...] Wir haben nur lokale HRler. [...] Das Anforderungsprofil ist schon mit Deutschland abgestimmt, aber Japan prüft die Abschlüsse etc. Kulturelle Besonderheiten fließen da bei der Rekrutierung schon mit ein. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [I] ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

Bei den Unternehmen von ,Typ 2' werden ebenfalls die Personalstrategien in den regionalen Headquarters entwickelt und das Mutterhaus ist kaum involviert:

Bei uns läuft das so, dass die HR-Koordination vor Ort erfolgt [...]. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2' 2013, Telefoninterview)

Wir haben vor Ort ganze Rekrutierungs-Teams. Die bestehen ausschließlich aus Chinesen. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers ,Typ 2' 2014, Telefoninterview)

7.3.2.2 Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungsinstrumenten

Die Clusteranalyse hat ergeben, dass die Intensität der Nutzung verschiedener Rekrutierungsinstrumente in einem Zusammenhang mit dem Internationalisierungsgrad, aber auch dem Jahresumsatz der Unternehmen steht. Es soll im Weite-

ren eruiert werden, inwieweit aufgrund der Aussagen der Interviewpartner innerhalb der Cluster Übereinstimmungen bestehen, die diese Hypothese¹²² stützen. Es ergibt sich:

- Die im Vergleich zu den anderen Typen am wenigsten internationalisierten Unternehmen mit dem geringsten durchschnittlichen Gesamtumsatz von ‚Typ 3‘ (‚multinationaler‘ Typ) nutzen vornehmlich Personalvermittlungen für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan (Fälle G und I setzen Personalvermittlungen für China und Japan ein, Fall H nutzt darüber hinaus vor allem ‚passive‘ Instrumente: Initiativbewerbungen aus Deutschland, Internet, außerdem persönliche Empfehlungen und Hochschulkontakte in Kombination mit Praktikumsprogrammen für China).
- Die Unternehmen des ‚Typs 1‘ (‚globaler‘ Typ) konzentrieren sich auf einige wenige Instrumente für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung: Fall A nutzt für China persönliche Empfehlungen, Personalvermittlungen und Hochschulkontakte. Unternehmen B nutzt für China Hochschulkontakte, Messen, das Internet und persönliche Empfehlungen. Unternehmen C hat ein eigenes Talentprogramm entwickelt, setzt webbasierte Stellenbörsen, soziale Medien, Karrieremessen und persönliche Empfehlungen ein.
- Die am weitesten internationalisierten und umsatzstärksten Unternehmen von ‚Typ 2‘ (‚transnationaler‘ Typ) setzen – wie angenommen – die größte Bandbreite an Instrumenten für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften ein: In Fallbeispiel D werden für China eigene Rekrutierungs-Events, Hochschulkontakte, Talentprogramme und Personalvermittlungen genutzt, für Japan Hochschulkooperationen und Personalvermittlungen. In Fallbeispiel E kommen für China Hochschulkontakte, Rekrutierungsmessen, Traineeprogramme, persönliche Kontakte, Jobbörsen und soziale Medien zum Einsatz, für Japan vor allem interne Programme. In Fallbeispiel F sind Haupt-

¹²² Siehe Kapitel 6.4.4 (Inhaltliche Validitätsprüfung und Hypothesengenerierung): Je höher der Gesamtumsatz und je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist die Anzahl der von ihm eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan (Hypothese_{2_1}).

kanäle für China Hochschulkontakte, Praktika und soziale Medien, für Japan darüber hinaus auch Jobmessen.

Die als Ergebnis der Fragebogenuntersuchung gebildete Hypothese (H_{2_1}) über den Zusammenhang zwischen Internationalisierungsgrad und Rekrutierungsintensität wird somit durch die Ergebnisse der Fallbeispiele gestützt.

7.3.2.3 Zusammenhang zwischen unternehmensinternen Faktoren und Rekrutierungserfolg

Während die Unternehmen des ‚Typs 2‘ ‚aktive‘ Rekrutierungsinstrumente offenbar erfolgreich nutzen, fällt auf, dass die Unternehmen des ‚Typs 1‘ und ‚Typs 3‘ den Rekrutierungserfolg von Messen und Hochschulkontakten für Unternehmen ihrer Größe infrage stellen:

Auf Messen haben wir natürlich nicht so viel anzubieten wie die großen... Wir können den Kandidaten zwar einen Direkteinstieg in China anbieten, aber z. B. kein Traineeprogramm. Die sind beliebt, weil man sich damit nicht sofort auf einen Arbeitgeber festlegt. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ‚Typ 1‘ 2013, Telefoninterview)

We tried fairs, but the entering requirements are so high. Compared to other companies, we are very small. (Personalverantwortlicher einer Messegesellschaft ‚Typ 3‘ 2013, Telefoninterview)

Campus Recruiting ist eine klare Volumensache. Macht eigentlich nur dann Sinn, wenn man mehr als etwa fünf Leute sucht. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [I] ‚Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Für kleinere Rekrutierungsvolumina ist eher das Instrument ‚Vermittlung‘ interessant: So werden von den ‚multinationalen‘ Unternehmen von ‚Typ 3‘ bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs fast ausschließlich Headhunter eingesetzt.

In Japan geht alles über Mittler. Wir arbeiten mit lokalen Firmen zusammen. Es gibt davon unglaublich viele kleiner und mittlerer Größe – da sind ganz viele Zwei-Mann-Betriebe bei –, die bieten fast alle ‚Contingency Search‘ an. [...] Ja, wir nutzen das auch für Führungsnachwuchskräfte (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ‚Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

Auch die ‚globalen‘ Unternehmen von ‚Typ 1‘ nutzen Personalberater. Sie heben zusätzlich die Effizienz von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen hervor:

Headhunter werden bei uns in China nicht nur für die Besetzung der oberen Führungsebenen, sondern auch für die Suche nach Führungsnachwuchs eingesetzt. Man erhält da ja anders als in Deutschland bei den meisten einfach einen Stapel von Lebensläufen. Das wirkt sich zwar insgesamt auf die Qualität der vermittelten Bewerber aus, ist aber dafür preislich überschaubar, und man wird auch meistens fündig. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

In China funktioniert auch unser Mitarbeiterempfehlungsprogramm gut. Für Referrals gibt es Prämien in Form von Geld und Anerkennung, z. B. einem Dankeschreiben durch Vorgesetzte. [...] Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Das ist für uns auch sehr günstig. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

Selbst die ‚transnationalen‘ Unternehmen von ‚Typ 2‘ nutzen für Japan vorrangig das Instrument ‚Vermittlung‘:

Es gibt fixe Termine an den Hochschulen, da muss man einfach da sein. Sonst geht man an den Headhunter. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2' 2013, Telefoninterview)

Dies lässt ableiten, dass das Instrument ‚Vermittlung‘ vor allem bei einem kleinen Rekrutierungsvolumen trotz relativ hoher Kosten ein effizientes Instrument darstellt. Zu vermuten ist demgemäß:

Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan (Hypothese_{3_1}).

Je höher der Gesamtumsatz eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan (Hypothese_{3_2}).

Je kleiner das Führungsnachwuchs-Rekrutierungsvolumen, desto effizienter ist für deutsche Unternehmen der Einsatz des Instruments ‚Vermittlung‘ (Hypothese_{3_3}).

7.4 Zwischenfazit

Aus jedem der drei Hauptcluster (,Cluster 1', ,Cluster 2' und ,Cluster 3') sind nach Zufallsprinzip je drei Unternehmen ausgewählt worden, welche exemplarisch im Rahmen von Fallstudien untersucht und mit einer typologisierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) analysiert worden sind.

Dabei stellen sich folgende Unterschiede heraus:

- Die Tochtergesellschaften des ,Typs 1' präsentieren sich in China und Japan als Unternehmen, welche sich weitestgehend an die örtlichen Gegebenheiten angepasst haben. Personalentscheidungen werden eigenverantwortlich vor Ort in den Tochtergesellschaften getroffen. Für China werden insbesondere Gastlandangehörige mit fließenden Englischkenntnissen gesucht. Für Japan rekrutieren die Unternehmen des ,Typs 1' kaum Führungsnachwuchskräfte, da fast ausschließlich Berufserfahrene eingestellt werden.

Unternehmen des ,Typs 1' konzentrieren sich auf ein Repertoire einiger weniger Rekrutierungsinstrumente. Eine Herausforderung ist ihr vergleichsweise geringer Bekanntheitsgrad bei den Gastlandangehörigen vor Ort, welcher ein Hindernis für die Nutzung einiger ,aktiver' Instrumente darstellt. Sie werden im Folgenden in Anlehnung an Perlmutter (1969) als ,globaler' Typ bezeichnet.

- Ihre Unternehmenskultur der Tochtergesellschaften in China und Japan bezeichnen die Unternehmen des ,Typs 2' als durchweg ,chinesisch' bzw. ,japanisch'. Personalentscheidungen werden von Rekrutierungsteams vor Ort oder in regionalen Headquarters getroffen. Als Führungsnachwuchskräfte suchen die Unternehmen des ,Typs 2' unabhängig von der Nationalität und fachlichen Hintergründen ,die besten' Führungsnachwuchskräfte. Sie rekrutieren zahlenmäßig sehr viel mehr Führungsnachwuchskräfte als die Unternehmen der anderen Cluster.

Für die Besetzung von Führungsnachwuchs-Positionen setzen die Fälle des ,Typs 2' eine ganze Bandbreite zur Verfügung stehender Rekrutierungsin-

strumente ein. Sie erkennen ihre wichtigste Herausforderung darin, eine starke Arbeitgebermarke in China und Japan zu etablieren. Sie werden im Folgenden in Anlehnung an Bartlett und Goshall (1989) als ‚transnationaler‘ Typ bezeichnet.

- Die Tochtergesellschaften des ‚Typs 3‘ weisen alle verhältnismäßig enge Beziehungen zu ihren jeweiligen Muttergesellschaften auf. Wie bei den Unternehmen der anderen Cluster werden die Personalentscheidungen zwar letztlich vor Ort getroffen – die Mitsprache durch die deutsche Muttergesellschaft ist bei den Unternehmen von ‚Typ 3‘ allerdings am stärksten. Es werden bei den betrachteten Fällen des ‚Typs 3‘ zwar auch mehr und mehr Gastlandangehörige rekrutiert, doch im Vergleich zu den Unternehmen der anderen Cluster werden bewusst auch Stammlandangehörige eingestellt.

Für die Besetzung von Führungsnachwuchs-Positionen nutzen die Fälle des ‚Typs 3‘ sowohl für China als auch für Japan am häufigsten ‚Vermittlung‘ als Rekrutierungsmethode. Eine der größten Herausforderungen scheint für die Unternehmen des ‚Typs 3‘ zu sein, dass sie in China und Japan allgemein noch nicht derartig bekannt sind. Sie werden im Folgenden in Anlehnung an Perlmutter (1969) als ‚multinationaler‘ Typ bezeichnet.

Das Ergebnis der Inhaltsanalyse in Verbindung mit den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung lässt konkludieren, dass die Bedeutung der Nationalität der Führungsnachwuchskräfte mit zunehmendem Internationalisierungsgrad abnimmt (Hypothese_{2_2}, Hypothese_{2_3}).

In Bezug auf die Effizienz verschiedener Rekrutierungsmethoden lässt sich schlussfolgern, dass diese mit steigendem Internationalisierungsgrad und Jahresumsatz für ‚aktive‘ Rekrutierungsinstrumente zunimmt (Hypothese_{3_1}, Hypothese_{3_2}), während bei einem kleineren Rekrutierungsvolumen der Einsatz des Instruments ‚Vermittlung‘ Erfolg verspricht (Hypothese_{3_3}).

Der Einfluss der Kontextvariable ‚Einsatzland‘ zeigt sich, indem alle untersuchten Unternehmen clusterübergreifend für Japan statt Führungsnachwuchskräften ver-

hältnismäßig mehr Manager der mittleren Führungsebene (*middle management*) rekrutierten (These_{1_1}, These_{1_2}).

Des Weiteren stellt sich heraus, dass ungeachtet differenter Rahmenbedingungen aufgrund der beiden Arbeitsmärkten gemeinsamen Knappheit von Führungsnachwuchskräften die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke (*employer branding*) cluster- und länderübergreifend die Voraussetzung für den Rekrutierungserfolg darstellt (These_{3_1}, These_{3_2}). Als unabdinglich nannten die Unternehmen dafür eine Präsenz in den digitalen Medien (These_{3_3}).

Eine Übersicht und Diskussion dieser zentralen Ergebnisse findet sich in dem nun folgenden Kapitel 8 (Diskussion zentraler Ergebnisse).

8 Diskussion zentraler Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die generierten Hypothesen in der Übersicht dargestellt (Kapitel 8.1; Übersicht der generierten Hypothesen) und die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit den vorangegangenen Überlegungen, welche aus dem praktischen und theoretischen Bezugsrahmen resultieren, verglichen, begründet und diskutiert (Kapitel 8.2; Zentrale Einflussfaktoren).

8.1 Übersicht der generierten (Hypo-)Thesen

Als Resultat des explorativen Verfahrens sind folgende Thesen und Hypothesen als Antworten auf die Forschungsfragen generiert worden (siehe auch Abbildung 8-1).

Forschungsfrage₁ **Was unterscheidet die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China von denen für Japan?**

These_{1_1} *Die Anforderungsprofile deutscher Unternehmen für China unterscheiden sich von denen für Japan.*

These_{1_2} *Die Nachfrage nach Führungsnachwuchskräften ist bei deutschen Unternehmen für China höher als für Japan.*

These_{1_3} *Anforderungsprofile haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China und Japan.*

Forschungsfrage₂ **Welche unternehmensbezogenen Faktoren haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan?**

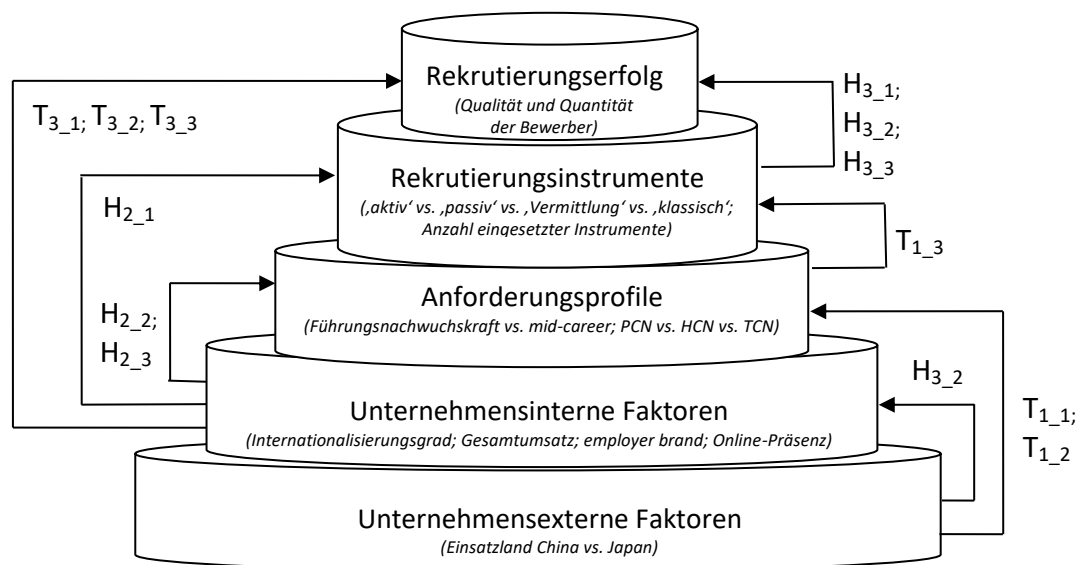
Hypothese_{2_1} *Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Gast-*

- und Drittlandangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan.*
- Hypothese_{2_2} *Je weniger fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Stamm-landangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan.*
- Hypothese_{2_3} *Je höher der Gesamtumsatz und je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist die Anzahl der von ihm eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan.*
- Forschungsfrage₃ Welche Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan führen unter den verschiedenen Rahmenbedingungen zum Rekrutierungserfolg?**
- These_{3_1} *Eine starke Arbeitgebermarke stellt einen Erfolgsfaktor für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen für China und Japan dar.*
- These_{3_2} *Die Etablierung einer Arbeitgebermarke ist für deutsche Unternehmen in China leichter als in Japan.*
- These_{3_3} *Online-Präsenz ist für deutsche Unternehmen die Voraussetzung für die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke in China und Japan.*
- Hypothese_{3_1} *Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan.*
- Hypothese_{3_2} *Je höher der Gesamtumsatz eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente*

zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan.

Hypothese_{3_3} *Je kleiner das Führungsnachwuchs-Rekrutierungsvolumen, desto effizienter ist für deutsche Unternehmen der Einsatz des Instruments ‚Vermittlung‘.*

Abbildung 8-1: Schaubild nachgewiesener Zusammenhänge der Untersuchungsdimensionen



Anmerkung: H steht für Hypothese, T für These.

Quelle: Verfasser

8.2 Zentrale Einflussfaktoren

8.2.1 Einfluss des Einsatzlands

Bei den Anforderungsprofilen von Führungsnachwuchskräften sind im Rahmen der empirischen Untersuchung im Hinblick auf gewünschte Fach- und Sprachkenntnisse, allgemeine Fähigkeiten und persönliche Voraussetzungen keine signifikanten Unterschiede für China und Japan festgestellt worden. Im Rahmen der Fallstudien hat sich herauskristallisiert, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen bei ihren Anforderungsprofilen für China und Japan allerdings insofern differenzierten, dass sie für Japan statt Führungsnachwuchskräfte im Verhältnis offensichtlich sehr

viel mehr Manager der mittleren Führungsebene (*middle management*) rekrutierten als für China.

Ein relevanter Grund könnte aus der Struktur des japanischen Bildungssystems und dem damit verbundenen üblichen Berufseinstieg resultieren: Wie in Kapitel 2.1 (Arbeitsmarktsituation) beschrieben, findet die fachbezogene Qualifizierung japanischer Nachwuchskräfte traditionell erst durch *training on the job* innerhalb des Unternehmens statt, welches nicht nur für die berufs- und unternehmensbezogene Ausbildung, sondern auch für die Berufssicherheit seiner Arbeitnehmer Sorge trägt. ‚Senioritätsprinzip‘ und ‚lebenslange Entlohnung‘ sind im heutigen Japan zwar keine Selbstverständlichkeit mehr – dessen ungeachtet sind Arbeitsplatzwechsel eher unüblich und durch die Unternehmensbezogenheit der Ausbildung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Nachteilen verbunden.

Da ausländische Unternehmen zumeist keine innerbetriebliche Ausbildung und die von Absolventen gewünschte Sicherheit bieten können, sind sie als potenzielle Arbeitgeber für japanische Berufsanfänger hingegen generell bislang von geringerer Relevanz und sind – anders als westliche Arbeitgeber für chinesische Führungsnachwuchskräfte – gegenüber japanischen Traditionsunternehmen weniger attraktiv. Für sogenannte ‚Arbeitsplatzwechsler‘ bieten die ausländischen Unternehmen in Japan allerdings interessante Berufschancen. Gleichzeitig schätzen die ausländischen Unternehmen, für die Japan oftmals Forschungs- und Entwicklungszentrum ist, die Erfahrung der im Vergleich zu China besser ausgebildeten japanischen *mid-career* Manager.¹²³

¹²³ Die Struktur der Bildungssysteme der Gastländer könnte außerdem ein Grund dafür sein, dass die befragten Unternehmen offenbar keinen großen Wert auf die fachlichen Hintergründe der Führungsnachwuchskräfte legten, denn bei der universitären Ausbildung in China und Japan steht nicht der Erwerb von berufsbezogenem Fachwissen im Vordergrund. In Bezug auf Japan bemerkt Demes (2003: 251):

Die Unternehmungen orientieren sich bei der Personalrekrutierung weit weniger an der ohnehin im Bildungssystem nur marginal vermittelten beruflich-fachlichen Qualifikation eines Bewerbers, sondern vielmehr an dem Niveau des Abschlusses und dem Rang der Bildungsinstitution.

In den Anforderungsprofilen der deutschen Unternehmen stehen daher Englischkenntnisse und ein allgemeines Managementpotenzial gegenüber Fachkompetenz im Vordergrund (siehe Kapitel 6.1; Deskriptive Auswertung):

Wir haben schon jemanden eingestellt, der ist dann zwanzig Jahre bei uns im Unternehmen gewesen und loyal. Auch wenn er keine Ahnung von Maschinen gehabt hat. Der konnte aber alles steuern, weil

In Japan gibt es sehr viel mehr gute Manager, die für unsere Industrie geeignet sind. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

In China wachsen die Träume heute schon in den Himmel. Und die Berufserfahrenen können auch nicht unbedingt mehr als die Absolventen. Da ist immer die Frage, wie bekomme ich die eingepreist. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

In Japan gehen wir mehr auf Erfahrung als auf Potenzial. (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3' 2014, Telefoninterview)

Die Erklärung, dass die Bevölkerungsstruktur in Japan zahlenmäßig einen sehr viel kleineren Pool potenzieller Führungsnachwuchskräfte als die in China bietet (siehe Kapitel 2; Rahmenbedingungen in China und Japan), überzeugt indes als Erklärungsansatz nicht, da in Japan sehr viel weniger ausländische Arbeitgeber miteinander um die ‚Talente‘ konkurrieren als in China.

Es bleibt zu resümieren, dass zwar keine signifikanten Unterschiede bei den Führungsnachwuchs-Anforderungsprofilen für China und Japan bestehen, sich die Anforderungsprofile der deutschen Unternehmen aber im Hinblick auf die gewünschte Berufserfahrung sehr wohl unterscheiden.

Die Forschungsfrage₁ („Was unterscheidet die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China von denen für Japan?“) kann daher wie folgt beantwortet werden:

Die Anforderungsprofile deutscher Unternehmen für China unterscheiden sich von denen für Japan (These_{1_1}).

Die Nachfrage nach Führungsnachwuchskräften ist bei deutschen Unternehmen für China höher als für Japan (These_{1_2}).

Somit konnte belegt werden, dass die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der deutschen Unternehmen für China und Japan nicht ausschließlich von unternehmensbezogenen Faktoren abhängig sind, sondern auch das unternehmensexterne

er das Unternehmen so gut kannte. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ,Typ 1' 2014, Telefoninterview)

Umfeld einen unmittelbaren Einfluss auf die Anforderungsprofile von Unternehmen ausübt.

Die statistischen Tests haben ergeben, dass der Einsatz der Rekrutierungsinstrumente für China ausnahmslos mit dem Einsatz der Rekrutierungsinstrumente für Japan korreliert. Somit ist zu schließen, dass der überwiegende Teil der Unternehmen bei der Führungsnachwuchs-Rekrutierung Gastlandangehöriger bei der Wahl geeigneter Instrumente grundsätzlich keinen Unterschied zwischen China und Japan macht. Da die Unternehmen für beide Länder vor allem Gastlandangehörige suchen und für die Rekrutierung dieser Zielgruppe im Untersuchungszeitraum ähnliche Kanäle nutzten, ist vielmehr zu vermuten, dass die Wahl der Rekrutierungsinstrumente einen Konnex mit den Anforderungsprofilen der Unternehmen bildet, sodass folgende These aufgestellt werden konnte:

Anforderungsprofile haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente deutscher Unternehmen für China und Japan (These_{1_3}).

Der Personalverantwortliche eines Werkzeugmaschinenherstellers ‚Typ 1‘ (2014, Telefoninterview) vergleicht diese Passung mit dem ‚Pack An‘ eines Werkzeugs: ‚Passt der Schraubenschlüssel oder nicht?‘. Somit hängt die Wahl geeigneter Rekrutierungsinstrumente mittelbar auch mit dem Gastland zusammen, da die Eigenschaften der Kandidaten in unmittelbarem Zusammenhang mit der sie umgebenden Umwelt zu sehen sind.

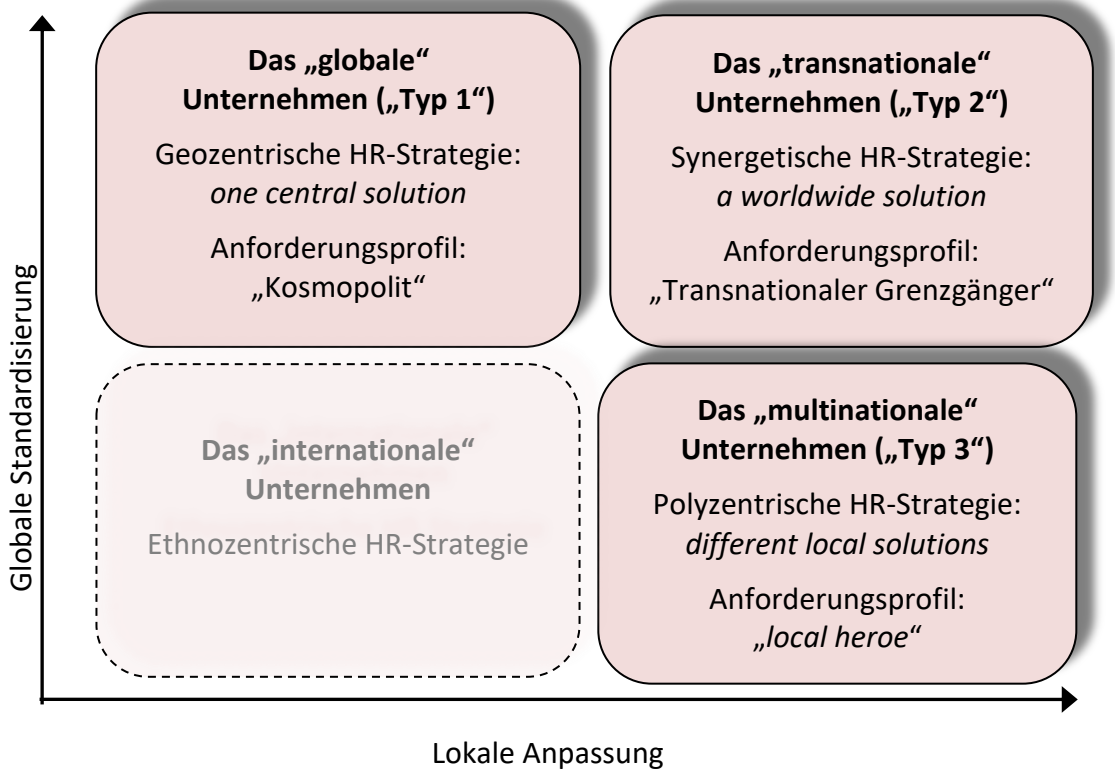
8.2.2 Einfluss des Internationalisierungsgrads

Durch die empirische Arbeit konnte nachgewiesen werden, dass die Unternehmen differente Strategien verfolgen, welche vermutlich in einem engen Zusammenhang mit den Phasen des Internationalisierungsprozesses stehen.

Die von Perlmutter (1969), Heenan und Perlmutter (1979) sowie von Bartlett und Goshall (1989) beschriebenen Idealtypen, welche die Rekrutierungsstrategien international agierender Unternehmen mit dem Internationalisierungsgrad erklären (siehe Kapitel 3.2; Situationsansatz), decken sich weitestgehend mit den durch die

Clusteranalyse identifizierten und durch die Fallstudien illustrierten Unternehmens-typen (siehe Abbildung 8-2). So entsprechen die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen des ‚Clusters 1‘ weitestgehend dem von Perlmutter beschriebenen ‚globalen‘ Typen, die des ‚Clusters 3‘ dem ‚multinationalen‘. Darüber hinaus konnte mit den Unternehmen des ‚Clusters 2‘ auch der von Bartlett und Goshall (1989) vorgeschlagene ‚transnationale‘ Typ identifiziert werden, die das Perlmutter’sche Modell weiterentwickelt und um den Idealtypus ‚transnationales Unternehmen‘ ergänzt haben.

Abbildung 8-2: Im Rahmen dieser Arbeit identifizierte Unternehmenstypen



Quelle: In Anlehnung an Perlmutter 1969, Heenan und Perlmutter 1979, Bartlett und Goshal 1989

Wie in der Literatur expliziert, nimmt die Bedeutung von Stammlandangehörigen als Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften mit zunehmendem Internationalisierungsgrad auch bei den untersuchten Unternehmen ab, sodass das Modell zur Erklärung der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan als geeignet angesehen werden kann.

Als Antwort auf die Forschungsfrage₂ („Welche unternehmensinternen Faktoren haben einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan?“) ergeben sich daher folgende Untersuchungshypothesen:

Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Gast- und Drittlandangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan (Hypothese_{2_2}).

Analog dazu gilt:

Je weniger fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist der Anteil Stammlandangehöriger bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan (Hypothese_{2_3}).

Es überrascht nicht, dass sich in den drei Hauptclustern kein Unternehmen befindet, welches eine „ethnozentrische“¹²⁴ Rekrutierungsstrategie verfolgt, da diese idealtypisch vor allem von jungen Unternehmen in einem frühen Stadium der Internationalisierung verfolgt wird. Da sämtliche befragten Unternehmen aufgrund der Definition der Stichprobe zum Untersuchungszeitpunkt in China und Japan bereits seit mehr als fünf Jahren mit Tochtergesellschaften vertreten gewesen sind, weisen sie durchweg einen relativ hohen Internationalisierungsgrad auf.

Auch für den Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten konnte der Internationalisierungsgrad im Rahmen der quantitativen sowie auch der qualitativen Untersuchung als bedeutender Einflussfaktor identifiziert werden.

So stellte sich heraus, dass mit fortschreitender Internationalisierung insbesondere die Anzahl eingesetzter Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente steigt. Eine Regressionsanalyse verdeutlichte, dass sich der zuvor thematisierte Effekt durch

¹²⁴ Eine ‚internationale‘ bzw. ‚ethnozentrische‘ Strategie ist gekennzeichnet durch die „weitgehende Übertragung von Strukturen, Systemen, Prozessen und Ressourcen der Muttergesellschaft auf alle ausländischen Tochtergesellschaften“ (Holtbrügge und Welge 2010: 132). Bei einer ethnozentrisch orientierten Besetzungspolitik werden „wichtige Leitungsfunktionen in ausländischen Tochtergesellschaften [...] mit erfahrenen Stammhausmitarbeitern besetzt, die insbesondere einen reibungslosen Know-how-Transfer sicherstellen sollen. Entsprechend werden von diesen vor allem technische und kaufmännische Qualifikationen erwartet“ (Holtbrügge und Welge 2010: 347-348).

den Einfluss des Faktors Gesamtumsatz sogar noch verstärkt, sodass folgende Hypothese generiert wurde:

Je höher der Gesamtumsatz und je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto höher ist die Anzahl der von ihm eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan (Hypothese_{2_1}).

Durch die statistischen Tests im Rahmen der quantitativen Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass sich dieser Einfluss speziell auf die Einsatzhäufigkeit ‚aktiver‘ und ‚passiver‘ Instrumente bezieht (siehe Kapitel 6.3; Statistische Prüfung von Zusammenhängen).

Der Zusammenhang lässt sich zum einen damit erklären, dass mit der Unternehmensgröße und dem Internationalisierungsgrad auch der Bedarf an Führungsnachwuchskräften ansteigt, sodass die ‚kritische Masse‘ an Kandidaten erreicht ist, ab der sich ein Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente aufgrund der hohen Fixkosten lohnt (siehe Kapitel 8.2.3; Erfolgsfaktoren und Trends). Darüber hinaus steht vermutlich auch das absolute Budget für Rekrutierungsmaßnahmen in einem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, was mit steigendem Umfang einen größeren Wirkungskreis beim Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten erlaubt.

Die stärkere Nutzung ‚passiver‘ Kanäle lässt sich mit dem höheren Bekanntheitsgrad größerer Unternehmen erklären, welche schon länger im Land präsent sind. Vermutlich werden ihre Websites häufiger frequentiert, und sie erhalten gleichzeitig mehr Initiativbewerbungen.

Es ist infolgedessen nachvollziehbar, dass die Anzahl der eingesetzten Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente für China und Japan von beiden Faktoren beeinflusst wird, welche sich gegenseitig noch verstärken und eng miteinander in Wechselwirkung stehen.¹²⁵

¹²⁵ Als Einflussfaktor auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien ist außerdem das Gründungsjahr identifiziert worden. Auch wenn statistisch kein Zusammenhang zwischen dem Gründungsjahr, Jahresumsatz und Internationalisierungsgrad nachgewiesen werden konnte, ist anzunehmen, dass auch das Gründungsjahr den Effekt noch verstärkt. Statistisch konnte lediglich eine starke Korrelation mit dem Einsatz

8.2.3 Erfolgsfaktoren und Trends

Die Erwartung, dass Führungsnachwuchs-Rekrutierungserfolg mit Rekrutierungsstrategien, unternehmensexternen und -internen Faktoren einen Zusammenhang bildet, konnte durch die vorliegende Arbeit bestätigt werden. Im Hinblick auf die Forschungsfrage₃ (,Welche Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan führen unter den verschiedenen Rahmenbedingungen zum Rekrutierungserfolg?') wurden im Rahmen der qualitativen Untersuchung verschiedene Erfolgsfaktoren identifiziert. Darüber hinaus ließen sich aus den Fallstudien Trends ableiten, welche in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben werden.

8.2.3.1 Best Practices

Die theoretischen Vorüberlegungen, dass Rekrutierungserfolg untrennbar mit der Anpassung an interne und externe Erfordernisse verbunden ist (siehe Kapitel 3; Theoretischer Bezugsrahmen), stützen das Ergebnis, dass offenbar situationsabhängige *several good ways* der Führungsnachwuchs-Rekrutierung existent sind.

Die Entwicklung von einem ,polyzentrischen' (,Typ 3') zu einem ,geozentrischen' (,Typ 1') bis hin zu einem ,transnationalen' Unternehmen (,Typ 2') lässt schlussfolgern, dass die Rekrutierungsstrategien der am weitesten internationalisierten Unternehmen aufgrund ihrer Erfahrung möglicherweise bei der Entwicklung langfristiger Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien eine Orientierungshilfe für die bislang weniger internationalisierten Unternehmen der ,Cluster 1' und ,Cluster 3' bieten könnten. Die Auswirkungen des Internationalisierungsgrads auf die Rekrutierungserfahrung heben z. B. Dowling et al. (2008: 219) hervor:

As these firms are familiar with the complexity of international corporations, they are better prepared than to cope with an additional new environment and better practiced in finding appropriate HRM solutions than other firms with less international experience. A smaller multinational or a relative new-

,passiver' Instrumente zur Rekrutierung von Stammlandangehörigen für Japan festgestellt werden, die sich mit der größeren Bekanntheit deutscher Traditionsunternehmen bei Führungsnachwuchs-Kandidaten erklären lässt.

comer to international business may not have the same level of experience, the competencies or the needed resources with respect to HRM.

Des Weiteren ist anzunehmen, dass auch ein Erfahrungsaustausch mit Unternehmen desselben ‚Typs‘ für die Entwicklung erfolgreicher Rekrutierungsstrategien von Bedeutung sein kann. In den folgenden Unterkapiteln sollen nun verschiedene bewährte Strategien (Best Practices) in Hinblick auf die Anforderungsprofile der Unternehmen (Kapitel 8.2.3.1.1) sowie die Auswahl von Rekrutierungsinstrumenten beleuchtet werden (Kapitel 8.2.3.1.2).

8.2.3.1.1 Anforderungsprofile

Wie zuvor erläutert, konkurrieren deutsche Unternehmen sowohl in China (vor allem mit anderen ausländischen Unternehmen) als auch in Japan (vor allem mit japanischen Arbeitgebern) um die besten Talente. Ungeachtet der knappen Verfügbarkeit von Führungsnachwuchskräften rekrutierten die Unternehmen aller untersuchten Typen für China und Japan vorwiegend Gastlandangehörige.¹²⁶ Aufgrund dieser Übereinstimmung im Hinblick auf die Anforderungsprofile ist davon auszugehen, dass diese Praxis nicht nur aus einer mangelnden Verfügbarkeit geeigneter Stamm- oder Drittlandangehöriger resultiert, sondern vielmehr auf strategischen Entscheidungen beruht.

Vermutlich überwiegen auf Führungsnachwuchs-Ebene für diese Einsatzländer die Vorteile, welche gemeinhin bei der Beschäftigung lokaler Mitarbeiter (HCN) gegenüber Entsandten (PCN) bestehen, wie sie z. B. von Harzing aufgeführt werden (2001b: 142; siehe Tabelle 8-1).

Tabelle 8-1: The importance of various reasons for employing either PCNs or HCNs as top managers in foreign subsidiaries in different circumstances

Reasons for employing PCNs:	More relevant/important when:
Transfer of technical or managerial knowledge, training of subsidiary managers, lack of qualified local personnel (position filling)	<ul style="list-style-type: none"> • Level of education in host country is low • MNS's R&D intensity is high • Subsidiary is young

¹²⁶ Vermutlich im Gegensatz zu den ‚ethnozentrisch‘ agierenden Unternehmen, die in der Stichprobe nicht enthalten waren.

<p>Gain international experience, develop global awareness (management development)</p> <p>Control and coordination of subsidiary operations (organizational development)</p> <p>Improvement of communication channels between HQ and subsidiary (organisational development)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiary is Greenfield establishment • MNC is more internationalized • MNC is large • Uncertainty avoidance in home country is high • Level of cultural distance between home country and host country is high • Level of political risk in host country is high • Subsidiary is large • Subsidiary is majority-owned • Subsidiary is higher in corporate reporting chain • Subsidiary is young • Subsidiary is underperforming • Level of cultural distance between home country and host country is high • Level of political risk in host country is high • Subsidiary is young
<p>Reasons for employing HCNs:</p>	<p>More relevant/important when:</p>
<p>Familiarity with local market and business practices</p> <p>High cost of expatriates</p> <p>Adjustment problems for expatriate managers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Local knowledge is important for the manager's specific function • Cost of living in host country is higher than in home country • Level of cultural distance between home country and host country is high

Quelle: Harzing (2001b: 142)

Von den aufgeführten Gründen überzeugt die vergleichsweise große kulturelle Distanz zwischen Deutschland und China bzw. Japan, aber auch die hohen Kosten der Expat-Entsendung, die für die Rekrutierung von Gastlandangehörigen sprechen.

Dass selbst die umsatzstärksten Unternehmen der Stichprobe überwiegend Gastlandangehörige rekrutieren, lässt darauf schließen, dass Entsendung von Stamm-landangehörigen auf Führungsnachwuchs-Ebene für die Unternehmen keine attraktive Option bietet. Als kostengünstigere Alternative zum klassischen Expatriat nennen einige Interviewpartner die Anstellung deutscher Führungsnachwuchskräfte vor Ort mit lokalen Verträgen:

Zumal heutzutage kaum noch ‚Expat-Verträge‘ gemacht werden. Auch die Ausländer bekommen lokale Verträge. (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers ‚Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Die Einstellung vor Ort mit lokalen Verträgen setzt allerdings voraus, dass die Kandidaten ihren Lebensmittelpunkt zumindest auf Zeit nach China oder Japan verlegen, was „entscheidend von der Bereitschaft und der Anpassungsfähigkeit des (Ehe-)Partners abhängt“ (Dolles 2002: 1). Piéch (2015: 72-73) rät:

It has been shown that the international assignee often has less intercultural challenges to solve than the travelling spouse, who has to deal with schools, kindergarten, craftsmen, utility providers and other ‚real-life‘ challenges in the foreign country. When discussing international assignments with employees, spouses should be involved early on in the conversation and special consideration should be made for children.

Immer mehr stellen deutsche Unternehmen in China und Japan offenbar auch sogenannte ‚Eingebürgerte‘ als Führungsnachwuchskräfte ein, welche

nur einmal entsandt werden, sich schnell an die Bedingungen im Gastland assimilieren, dort häufig persönliche und familiäre Bindungen knüpfen und nach ihrer Entsendung dort verbleiben bzw. ihre Entsendungsdauer (teilweise mehrfach) verlängern. (Borg und Harzing 1996: 289)

Dies bestätigt u. a. auch der Personalverantwortliche eines Chemieunternehmens (2014, Telefoninterview):

Auch in Japan gibt es viele lokal angestellte Deutsche. Das sind dann typischerweise Manager so um die vierzig, die gut Japanisch sprechen und mit einer Japanerin verheiratet sind.

Von China-erfahrenen Unternehmen werden für China ferner sogenannte Auslandschinesen (*overseas Chinese*) als besonders interessante Zielgruppe erwähnt, also Gastlandangehörige, die längere Zeit im Ausland (z. B. Amerika oder Europa) verbracht haben.¹²⁷ So postulieren Reisach et al. (2007: 144-145), westlichen Unternehmen falle es oft leichter, „mit Chinesen zusammen zu arbeiten, die mit der Marktwirtschaft und mit westlichen Geschäftspraktiken vertraut sind“.¹²⁸ Diese können z. B. über Hochschulkontakte in Deutschland oder Jobmessen adressiert werden

¹²⁷ Dieser ‚Typus‘ Mitarbeiter wird von Tung und Lazarova (2006) als ‚Ex-Host Country Nationals‘ (EHCN) bezeichnet: „in transitional economies [...] where there is a significant shortage of local talent [...] EHCNs appear to be a good source of supply for much needed competencies and skills [...]“. Ihre Studie bezieht sich allerdings auf Osteuropa.

¹²⁸ Sie nennen gleichzeitig das Problem, dass diese von Festlandchinesen oft als Vorgesetzte nicht akzeptiert werden.

(siehe Anhang 8 – Übersicht china- und japanbezogener Rekrutierungsinstrumente (Auswahl)):

Wir rekrutieren mittlerweile auch immer mehr Chinesen in Deutschland im Rahmen von job fairs. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ‚Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

Der besonders weit internationalisierte Fall der Stichprobe (Fall F des ‚Typs 2‘) hebt darüber hinaus hervor, dass sein Unternehmen Kandidaten auch in nahegelegenen Drittländern suche, da potenzielle Mitarbeiter heutzutage meist sehr flexibel und mobil seien – speziell wenn auch die Ehepartner für globale Unternehmen arbeiten. Laut Ringlstetter (1994: 236 ff.) ist für das idealtypische transnationale Unternehmen die Nationalität der Führungskräfte ohne Bedeutung (*‚beyond passport‘*). Er bezeichnet solche Führungskräfte als *‚transnationale Grenzgänger‘*.

Darüber hinaus arbeitet das Unternehmen F sogar in virtuellen Teams mit Führungsnachwuchskräften in nahegelegenen Drittländern zusammen. Diese Rekrutierungsstrategie kann auch als Nahverlagerung (*nearshoring*) bezeichnet werden. Insbesondere für die Rekrutierung von Managern auf der mittleren Führungsebene habe sich diese Strategie bewährt. Durch die Globalisierung und neue, durch die Digitalisierung begünstigte Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit wird eine solche Auslandsverlagerung¹²⁹ (*offshoring*) voraussichtlich mehr und mehr an Bedeutung gewinnen (siehe Kapitel 8.2.3.3; Der ‚Megatrend‘ Digitalisierung). Während bislang China oft selber das Ziel für *offshoring* gebildet hat, werden aktuell aufgrund der dort steigenden Personalkosten auch Drittländer als Zielregionen immer populärer (Dowling et al. 2008: 234 ff.).

8.2.3.1.2 Rekrutierungsinstrumente

Als Ziel einer erfolgreichen Rekrutierungsstrategie ist anfangs eine möglichst hohe Effizienz definiert worden (Briscoe et al. 2012: 201: *„Having the right talent, at the right place, at the right time, and at the right price“*, siehe Kapitel 1.3.2; Rekrutie-

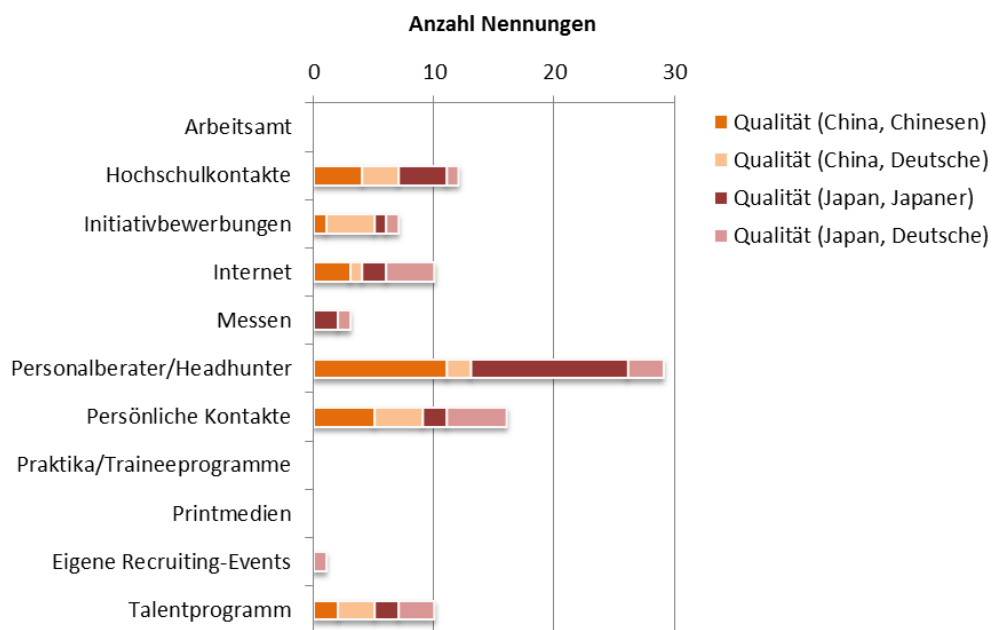
¹²⁹ Überbegriff für Nahverlagerung.

rungsstrategie). Es ist daher nachvollziehbar, dass die Intensität der Nutzung verschiedener Führungsnachwuchs-Rekrutierungsinstrumente aufgrund abnehmender Fixkosten bei zunehmenden Einstellungen in einem Zusammenhang mit dem Rekrutierungsvolumen der Firmen steht. Es ist anzunehmen, dass der Einsatz des Instruments ‚Vermittlungen‘¹³⁰ insbesondere bei einem kleineren Rekrutierungsvolumen Effizienz verspricht. Demgemäß ist folgende Hypothese generiert worden:

Je kleiner das Führungsnachwuchs-Rekrutierungsvolumen, desto effizienter ist für deutsche Unternehmen der Einsatz des Instruments ‚Vermittlung‘ (H_{3_3}).

Dies deckt sich mit den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung, in deren Rahmen der Großteil der Unternehmen angegeben hat, sowohl für China als auch für Japan über Personalberatungen/Headhunter nicht nur die meisten, sondern auch die attraktivsten Bewerbungen von Führungsnachwuchskräften erhalten zu haben (siehe Kapitel 7.1; Deskriptive Auswertung und Abbildung 8-3).

Abbildung 8-3: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie die attraktivsten Bewerbungen von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan erhalten haben!‘



Quelle: Verfasser

¹³⁰ Im Rahmen einer Faktorenanalyse sind die Variablen Personalberater/Headhunter und persönliche Empfehlungen zu einem Faktor ‚Vermittlung‘ zusammengefasst worden.

Auch wenn die Kosten für den Einsatz des Instruments Personalvermittler in Japan höher sind als in China, verspricht das Instrument aufgrund seiner Zielgerichtetheit Erfolg. So berichtet der Personalverantwortliche eines Werkzeugmaschinenherstellers (2013, Telefoninterview), in Japan müsse die Rekrutierung ‚auf Anhieb sitzen‘. Man könne sich ‚keine Versuche‘ leisten, da die Personalkosten in Japan das Vielfache von dem in China betragen (bei einem fünfmal so großen Personalstamm in China gegenüber Japan würden sich die Personalausgaben seines Unternehmens für beide Länder in etwa entsprechen). Eine kostengünstigere Alternative zu klassischen Personalberatungen auf Honorarbasis (*retained search*) sind nach Auskunft mehrerer Interviewpartner vor allem in Hinblick auf China sogenannte ‚Intermediäre‘, welche Personalsuche auf Erfolgsbasis anbieten (*contingency search*):

Über ‚Intermediäre‘, die riesige Datenbanken unterhalten, kommt man an die Profile von hunderten von Leuten. Ich glaube, fast jeder Chinese hinterlegt seinen CV bei diesen Agenturen. Sich auf diese Weise Namen zu kaufen, ist natürlich eine Alternative für alle, die sich den Headhunter nicht leisten können. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [II] ‚Typ 2‘ 2014, Telefoninterview)

An zweiter Stelle der Instrumente, welche die Unternehmen mit den attraktivsten Bewerbern konnektierten, standen im Ergebnis der Fragebogenuntersuchung persönliche Kontakte, z. B. in Form von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen (*referrals*). Dieser Kanal scheint generell für deutsche Unternehmen an Bedeutung zuzunehmen¹³¹ und für China und Japan aufgrund der dortigen Beziehungsorientierung von besonderer Relevanz zu sein. So stellen auch Han und Froese (2010: 398) fest:

It is quite common for companies to offer incentives to internal staff to recommend similarly skilled friends, former classmates and sometimes even relatives. This approach works particularly well within the Chinese context, as the quality of the referral has a strong impact on whether the referrer is going to ‚gain face‘ or ‚lose face‘ in the company.

Die deskriptive Analyse konkretisierte überdies, dass persönliche Kontakte noch vor Personalberatern und dem Internet auch das von den Unternehmen der Stichprobe

¹³¹ Auch in der Studie ‚Recruiting Trends 2014‘ werden ‚Freundeskreise‘ und ‚soziale Netzwerke‘ als zunehmend wichtige Rekrutierungsquelle für deutsche Unternehmen identifiziert (Weitzel et al. 2014).

am häufigsten genutzte Instrument für die Rekrutierung von Deutschen für Japan gewesen ist.

Der Einsatz ‚aktiver‘¹³² Rekrutierungsinstrumente hingegen ist für die Unternehmen mit einem vergleichsweise geringen Internationalisierungsgrad („Cluster 3“) offenbar unverhältnismäßig teuer, und für Japan nutzen überhaupt nur die stark internationalisierten Unternehmen des „Clusters 2“, ‚aktive‘ Rekrutierungsinstrumente intensiv. Somit wurden folgende Hypothesen generiert:

Je weiter fortgeschritten der Internationalisierungsgrad eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan (H_{3_1}).

Je höher der Gesamtumsatz eines deutschen Unternehmens ist, desto erfolgversprechender ist der Einsatz ‚aktiver‘ Instrumente zur Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften für China und Japan (H_{3_2}).

In Hinblick auf ‚aktive‘ Rekrutierungsinstrumente wurde insgesamt länder- und clusterübergreifend am häufigsten angegeben, dass geplant sei, Hochschulkontakte in Zukunft noch stärker für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften zu nutzen.

¹³² Im Rahmen einer Faktorenanalyse sind die Variablen Messen, Praktika/Traineeprogramme, Hochschulkontakte, unternehmensinterne Talentprogramme und eigene Recruiting-Events zu dem Faktor ‚aktive‘ Instrumente zusammengefasst worden.

Abbildung 8-4: Ergebnis der Frage ‚Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von deutschem/chinesischem/japanischem Führungsnachwuchs für China/für Japan noch stärker nutzen möchten.‘



Quelle: Verfasser

Für China sind in der Summe die meisten Kontakte über ‚passive‘¹³³ Rekrutierungsinstrumente zustande gekommen. Aus der Vielzahl der Bewerbungen, welche deutsche Unternehmen tendenziell für China erhalten, ergeben sich allerdings hohe Folgekosten durch die Personalauswahl, die bei einer großen Kandidatenzahl aufgrund der Vielzahl der zu bearbeitenden Bewerbungen ungleich aufwendiger ist als bei einer kleinen.

Im Rahmen eines klassischen Bewerbungsprozesses erhalten wir so um die 10 000 Bewerbungen. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ‚Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

¹³³ Im Rahmen einer Faktorenanalyse sind die Variablen Internet und Initiativbewerbungen zu dem Faktor ‚passive‘ Instrumente zusammengefasst worden.

Wir werden von Bewerbern mit technischen Profilen überschwemmt. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [I] ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Wir erhalten jährlich etwa 50 000 Bewerbungen in China. Aber die Leute haben keine Ahnung, was wir tun. Die kommen nur, weil sie denken ‚It’s a luxury brand!‘ (Personalverantwortlicher eines Werkzeugmaschinenherstellers¹³⁴ ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Diese Rekrutierungsmethode ist insofern nicht von hoher Effizienz gekennzeichnet. Auch ‚klassische‘¹³⁵ Kanäle sind für eine erfolgreiche Führungsnachwuchs-Rekrutierung für China und Japan offenbar nur marginal von Relevanz: Die Arbeitsagentur, die in Deutschland allgemein für etwa ein Drittel aller Einstellungen als Rekrutierungskanal genutzt wird (Weitzel et al. 2014), ist für die china- und japanbezogene Führungsnachwuchs-Rekrutierung von den befragten Unternehmen überhaupt nicht eingesetzt worden. Auch Printmedien werden fast gar nicht genutzt und spielen – wenn überhaupt – nur eine Rolle für das ‚employer branding‘ der Unternehmen. In Bezug auf China formulieren deshalb auch Han und Froese (2010: 398)

Such advertisements [in newspapers and magazines] are relatively expensive and facilitate only a very few applications, as several HR managers explained. Nevertheless, most MNEs continue these efforts with the goal of increasing the general brand image.

8.2.3.2 Der Erfolgsfaktor ‚employer branding‘

Generell scheint Rekrutierungserfolg nicht nur auf das größere Rekrutierungsvolumen und dadurch sinkende Fixkosten beim Einsatz ‚aktiver‘ Rekrutierungsinstrumente, sondern auch auf eine stärkere Arbeitgebermarke (*employer brand*) bei den stark internationalisierten Unternehmen des ‚Clusters 2‘ zurückzuführen sein.

Einerseits haben diese eine strategische Arbeitgebermarkenbildung offenbar klarer in ihren Personalstrategien verankert, andererseits existiert vermutlich ein positiver

¹³⁴ Über seinen jetzigen Arbeitgeber, einen Automobilhersteller von ‚Typ 2‘.

¹³⁵ Im Rahmen einer Faktorenanalyse sind die Variablen Arbeitsamt und Printmedien zu dem Faktor ‚klassische‘ Instrumente zusammengefasst worden.

Zusammenhang zwischen der Dauer der Präsenz im Land und der Bekanntheit eines ausländischen Unternehmens, die wiederum zu mehr Bewerbungen führen kann.

Auch wenn der Einfluss der Branche auf die Attraktivität eines Unternehmens und somit den Rekrutierungserfolg im Rahmen der statistischen Tests der vorliegenden Untersuchung nicht nachgewiesen werden konnte,¹³⁶ vermuten die Interviewpartner einen positiven Einfluss der Marke auf die Wahrnehmung des Unternehmens von potenziellen Führungsnachwuchskräften:

Der Bekanntheitsgrad steigt natürlich mit Dauer im Land an. [...] Wir gehören einem ‚neuen Luxussegment‘ an. Das wird als fortschrittlich angesehen. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [I] ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Für uns ist branding eigentlich nicht das Thema. Die Marke ist bekannt. (Personalverantwortlicher eines Automobilherstellers [II] ,Typ 2‘ 2014, Telefoninterview)

Gudorf (2006: 3) hebt den Zusammenhang zwischen Bekanntheit und Rekrutierungserfolg ebenfalls hervor:

Leicht fällt den ausländischen Arbeitgebern die Personalsuche in Japan allerdings nicht: denn gerade wenn sich das Geschäft in Ostasien noch im Aufbau befindet, verfügt die Japanniederlassung oft nicht über die finanziellen Möglichkeiten, Kandidaten mit attraktiven Gehaltskonditionen und Zusatzleistungen zu ködern. Abgesehen von einigen international bekannten Großunternehmen und Luxusmarken fehlt ihnen zudem der Name, der für viele Japaner bei der Stellensuche immer noch entscheidend ist.

Wird der Ressourcenansatz verfolgt, ist nachzuvollziehen, dass *employer branding* bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs aufgrund seiner Knappheit von hoher Relevanz ist. Weitere Vorteile des *employer branding* führt Stock-Homburg auf (2013: 140; siehe Abbildung 8-5).

¹³⁶ Vermutlich u. a. aufgrund der vergleichsweise kleinen Stichprobe.

Abbildung 8-5: Erfolgsaussichten des *employer branding* auf verschiedenen Ebenen



Quelle: Stock-Homburg 2013: 140

Dass eine starke Arbeitgebermarke Voraussetzung für erfolgreiche Führungsnachwuchs-Rekrutierung ist, wird auch übereinstimmend in den Fallstudien berichtet, sodass folgend These aufgestellt werden kann:

Eine starke Arbeitgebermarke stellt einen Erfolgsfaktor für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen für China und Japan dar (These_{3_1}).

Die Stärkung der Arbeitgebermarke ist ein langfristiger Prozess, welcher über verschiedene Medien erfolgen kann, klassischerweise z. B. Zeitungsanzeigen, aber auch den eigenen Internetauftritt, Präsenz in Universitäten oder die Aussagen von (ehemaligen) Mitarbeitern:

An organization's employer reputation is strongly based on the signals or messages the organization sends to individuals outside the organization. These signals can come through the media (e.g., newspapers and magazines), former employees, recruiting advertisements, and company websites and can include information about potential compensation, benefits, prestige, and career advancement. For potential candidates, employer reputation is critical since most candidates' understanding of an organization is limited to its employer reputation in the marketplace rather than the organization's actual HR policies and practices. (Briscoe et al. 2012: 226)

Frölich-Krummenauer und Bruns (2000: 542) empfehlen, den Einsatz von Personalmarketingaktivitäten zielgruppenspezifisch auf die Erwartungen der ‚High Potentials‘ auszurichten. Zeuch (2015: 6) rät in seinem aktuellen Praxisratgeber zu ‚Dos and Don’ts in Human Resource Management‘ außerdem, dabei die länderbezogenen Unterschiede im Blick zu behalten:

Allow country-specific differences to employer brands – unless you have a highly internationalized team of people who frequently rotate among countries, in this case, having only one global employer brand makes sense.

Aufgrund ihrer Herkunft genießen deutsche Unternehmen in China als Arbeitgeber tendenziell einen guten Ruf:

Aus Arbeitnehmersicht – für junge Chinesen – verspricht die Beschäftigung in einem ausländischen Unternehmen einen relativ gut bezahlten und sicheren Arbeitsplatz. (Waldkirch 2009: 56)

[...] foreign MNEs actually enjoy an advantage from being ‘foreign’ in China and do not need to pay a salary premium. Foreign firms are directly linked with positive attributes such as high reputation, more training opportunities, faster promotions, the lack of Guan Xi (relationship)-based promotion system. (Han und Froese 2010: 405)

Eine starke Arbeitgebermarke bietet auch die Möglichkeit, um gegen die ‚Wechselwilligkeit‘ chinesischer Arbeitnehmer, die von zahlreichen Interviewpartnern erwähnt wird, anzugehen.

Die Fluktuationsrate in Japan liegt bei unter fünf Prozent. [...] In China haben wir eine Fluktuationsrate von etwa dreißig Prozent. (Personalverantwortlicher eines Pharmaunternehmens ,Typ 1‘ 2014, Telefoninterview)

Die Loyalität ist gering, weil der Markt es hergibt. (Personalverantwortlicher eines Automobilzulieferers ,Typ 2‘ 2013, Telefoninterview)

We panic to retain our staff, especially talents. (Personalverantwortlicher einer Messegesellschaft ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

In China sind die Leute oft opportunistisch. Mitarbeiterbindung („retention“) ist ein großes Problem. „Guten Leuten“ muss man viel Geld bieten! Lange Karrieren im Unternehmen sind nicht der Regelfall. (Personalverantwortlicher eines Chemieunternehmens ,Typ 3‘ 2014, Telefoninterview)

Es gilt daher, auch die Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbindung, die als Folgeproblem der Führungsnachwuchsrekrutierung bezeichnet werden kann, in zukünftigen Studien weiter zu untersuchen.

In Japan sind aufgrund der zuvor explizierten Gründe (siehe Kapitel 7.3.1.1; Zusammenhang zwischen unternehmensexternen Faktoren und Anforderungsprofilen) insbesondere die ‚Absolventen von japanischen Elite-Universitäten‘ besonders schwierig zu erreichen (Blechschmidt 2000: 8). Die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke ist daher in Hinblick auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierung nicht nur äußerst relevant, sondern auch besonders anspruchsvoll. Es wurde daher außerdem die folgende These formuliert:

Die Etablierung einer Arbeitgebermarke ist für deutsche Unternehmen in China leichter als in Japan (These_{3_2}).

8.2.3.3 Der Megatrend Digitalisierung

Durch die Aussagen der Interviewpartner zeichnet sich überdies ab, dass die fortschreitende Digitalisierung einen starken Einfluss auf das Personalmanagement von Unternehmen ausübt.¹³⁷ Neue Kommunikationskanäle und das Internet ermöglichen die Übertragung von Informationen in Echtzeit über Ländergrenzen und Kontinente hinweg und erlauben damit neue Formen virtueller Zusammenarbeit und flexiblere Arbeitsmodelle, erfordern aber gleichzeitig einen höheren Koordinationsaufwand. Die digitalen Technologien bieten durch die „Beschleunigung von Prozessen und eine Einsparung von Kosten“ enorme Chancen für Effizienzsteigerungen (Ringlstetter und Kaiser 2008: 33), schaffen aber gleichzeitig neue Herausforderungen, denen es für eine erfolgreiche Führungsnachwuchs-Rekrutierung zu begegnen gilt:

¹³⁷ Da diese Tendenz weltweit zu beobachten ist und sich bislang kein Ende abzeichnet, kann sie als ‚Megatrend‘ bezeichnet werden, der sich durch seine Langfristigkeit sowie seinen globalen gesellschaftlichen Einfluss auszeichnet. Der Begriff wurde durch Naisbitt (1982) geprägt.

Die befragten Unternehmen setzen ‚klassische‘ Rekrutierungsinstrumente, wie Zeitungsanzeigen, nur noch in Einzelfällen ein.¹³⁸ Neben Ausschreibungen auf den eigenen Websites und Jobportalen nutzen die Unternehmen digitale Kommunikationskanäle, wie Twitter, YouTube, Mailing-Listen, WhatsApp-Gruppen, WeChat oder soziale Online-Netzwerke, wie facebook, Google+, Xing, Mixi, Weibo oder LinkedIn, für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung.¹³⁹

Durch den Einsatz elektronischer Medien (*e-recruiting*) werden gleichzeitig viel mehr potenzielle Bewerber erreicht als durch herkömmliche Ausschreibungen in Printmedien. Durch das erhöhte Bewerbungsaufkommen ist dies mit vergleichsweise hohen Folgekosten verbunden. Die sozialen Medien eröffnen auch qualitativ ganz neue Kanäle, da sie die Möglichkeit bieten, ‚passive‘ Kandidaten anzusprechen, welche gar nicht aktiv nach neuen Tätigkeiten suchen (*active sourcing*). Über Social-Media-Kanäle ist ein direkter Austausch mit den Bewerbern möglich, wodurch Englisch als ‚Weltsprache‘ mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Fremdsprachenkenntnisse werden somit zu einer notwendigen Voraussetzung für Mitarbeiter international agierender Unternehmen, wenn sie interaktiv mit potenziellen Führungsnachwuchskräften in Kontakt treten möchten.

Es kann postuliert werden, dass die Digitalisierung sehr starke Auswirkungen auf das *employer branding* von Unternehmen hat. Diese müssen sich der Tatsache bewusst sein, dass sich potenzielle Bewerber über das Internet jederzeit ein Bild von

¹³⁸ Dieser Trend deckt sich mit den Ergebnissen der Studie ‚*Recruiting Trends 2014*‘, nach der Printmedien heute weitestgehend durch Ausschreibungen auf der eigenen Unternehmens-Website oder in Jobportalen im Internet abgelöst worden sind (Weitzel et al. 2014).

¹³⁹ Aufgrund der in China durchgeführten Internetkontrolle, auch als *Great firewall of China* oder *The Golden Shield Project* bezeichnet, kann es vorkommen, dass einzelne, als regimekritisch betrachtete Seiten, Blogs oder Chatforen zeitweise gesperrt werden. Einige soziale Netzwerke, wie z. B. facebook, sind von China aus nicht ohne Weiteres aufrufbar und können daher für *e-recruiting* nicht genutzt werden. Regulierungen im Bereich webbasierter Jobbörsen bestehen seit dem Jahr 2000 (Schmidkonz 2005: 57). Nichtsdestotrotz ermöglicht die zunehmende Verbreitung moderner Kommunikationstechnologien auch in China die verstärkte Anwendung von elektronischen Bewerbermanagement-Verfahren als externe Personalbeschaffungsmaßnahme, wobei – im Gegensatz zu Japan – aufgrund des Wohlstandsgefälles zwischen Stadt und Land große standortspezifische Unterschiede bestehen. So hat laut Kisor-Warnecke (2009: 18): „die Masse der ländlichen Bevölkerung [...] keinen Zugang zu den Kommunikationsmitteln der Neuzeit.“

potenziellen Arbeitgebern machen können.¹⁴⁰ Dabei werden Informationen nicht nur über den autorisierten Web-Auftritt des Unternehmens gesammelt, sondern auch über – positive wie negative – Kommentare in Foren, Blogs, Presseberichterstattung, den Auftritt in sozialen Netzwerken, Fotos etc. Ein aktuelles, ansprechendes und auf die Zielgruppe abgestimmte Profil ist somit unabdingbar für die Imagepflege. Die Digitalisierung ist also insbesondere für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften, deren Generation als ‚digital natives‘¹⁴¹ mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, enorm wichtig.

Des Weiteren ließ sich also auch folgende These aufstellen:

Online-Präsenz ist für deutsche Unternehmen die Voraussetzung für die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke in China und Japan (These_{3_3}).

8.3 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurden die im Rahmen der Befragung und Fallstudien generierten Hypothesen zunächst in der Übersicht dargestellt und die zentralen Ergebnisse mit den vorangegangenen Überlegungen, welche sich aus dem praktischen und theoretischen Bezugsrahmen ergeben haben, verglichen, begründet und diskutiert.

Als Einflussfaktoren wurden das Einsatzland auf die Anforderungsprofile der Unternehmen sowie vor allem der Internationalisierungsgrad als Kontextvariable für die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der Unternehmen extrahiert und Best Practices von Unternehmen verschiedener identifizierter Typen analysiert. Als Einflussfaktor von länder- und typenübergreifender Bedeutung ist der Fokus auf das *employer branding* von Unternehmen gerichtet worden. Auch dem Megatrend Digitalisierung, welcher offenbar einen starken Einfluss auf das Rekrutierungsverhalten aller Unternehmen ausübt, ist ein eigenes Unterkapitel gewidmet worden.

¹⁴⁰ Konradt und Rack (2006) finden in ihrer Studie heraus, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmenswebsite und dem Firmen-Image besteht. Dabei wird der Web-Auftritt von Personen mit größerer Internet-Erfahrung stärker wahrgenommen als von Personen mit geringerer Internet-Erfahrung.

¹⁴¹ Als Ursprünge für diesen Begriff gelten der Artikel ‚Digital Natives, Digital Immigrants‘ (2001a) und der Folgeartikel von Prensky (2001b).

9 Schlussbetrachtung

Die Beantwortung der Forschungsfragen (siehe Kapitel 8; Diskussion zentraler Ergebnisse) resultiert in konkreten Implikationen für Unternehmen, die im Rahmen der nun folgenden Schlussbetrachtung vorgestellt werden (Kapitel 9.1; Implikationen für Unternehmen). Überdies wird der Bezug zum anfangs vorgestellten theoretischen Rahmen fokussiert herausgearbeitet (Kapitel 9.2; Beitrag zur Theoriebildung). Es wird ferner aufgezeigt, dass aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bestehen (Kapitel 9.3; Weitere Forschung und Limitationen), bevor die Arbeit mit einem Fazit abgerundet wird (Kapitel 9.4).

9.1 Implikationen für Unternehmen

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass der Erfolg von Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan von unterschiedlichen Kontextfaktoren abhängt. Unternehmen kann daher keine allgemeingültige Empfehlung für eine erfolgreiche Rekrutierungsstrategie übergeben werden. Die durch die empirische Studie nachgewiesene, idealtypische Entwicklung der Unternehmen von einem ‚polyzentrischen‘ zu einem ‚geozentrischen‘ bis hin zu einem ‚transnationalen‘ Typen lässt allerdings konkludieren, dass die Rekrutierungsstrategien der am weitesten internationalisierten Unternehmen (‚Cluster 2‘) aufgrund ihrer Erfahrung möglicherweise bei der Entwicklung langfristiger Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien eine Orientierungshilfe für die bislang weniger internationalisierten Unternehmen (‚Cluster 1‘ und ‚Cluster 3‘) bieten könnten.¹⁴² Des Weiteren ist anzunehmen, dass auch ein Erfahrungsaustausch mit Unternehmen desselben ‚Typs‘ für die Entwicklung erfolgreicher Rekrutierungsstrategien von Relevanz sein kann.

¹⁴² Da die Typen sich v. a. durch ihren Internationalisierungsgrad, damit verbunden Gesamtumsatz und Alter, unterscheiden, nicht aber aufgrund ihrer Branche oder Ausrichtung, ist nicht davon auszugehen, dass die Typen von Grund auf so verschieden sind, dass sie nicht voneinander lernen könnten.

Folgende *several good ways* können international agierenden deutschen Unternehmen daher eine Orientierungshilfe bei der Entwicklung erfolgreicher Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien für China und Japan bieten:

- Es stellte sich z. B. heraus, dass der Einsatz von Personalvermittlern für weniger internationalisierte Unternehmen mit vereinzelt Neueinstellungen (,multinationaler Typ') – unabhängig vom Einsatzland – vor allem aufgrund seiner Zielgerichtetheit eine erfolgversprechende Führungsnachwuchs-Rekrutierungsmethode bietet. Auch persönliche Empfehlungen, z. B. über bestehende Mitarbeiter, scheinen für China und Japan aufgrund der dortigen Beziehungsorientierung von besonderer Relevanz und auch für Firmen am Anfang ihres Internationalisierungsprozesses zielführend zu sein.
- Für stark internationalisierte Unternehmen (,transnationaler Typ') mit einem großen Personalbudget und einer signifikanten Anzahl Neueinstellungen lässt der Einsatz ,aktiver' Instrumente Erfolg versprechen: Als Empfehlungen werden von den befragten Unternehmen v. a. die Nutzung von Hochschulkontakten, aber z. B. auch interne Talentprogramme genannt. Auch ,passive' Kanäle (Internetauftritt, Initiativbewerbungen) zeigen gute Rekrutierungsergebnisse, was sich mit der gegenüber jungen Firmen größeren Bekanntheit deutscher Traditionsunternehmen bei Führungsnachwuchs-Kandidaten erklären lässt. Für Unternehmen mit einem geringeren Internationalisierungsgrad ist der Einsatz ,aktiver' Instrumente wohl unverhältnismäßig teuer, der Einsatz ,passiver' Instrumente durch das relativ hohe Bewerberaufkommen im Auswahlprozess mit hohen Folgekosten verbunden.
- Für ,globale' Unternehmenstypen mit vergleichsweise mittlerem Internationalisierungsgrad scheint eine Mischung der genannten Instrumente erfolgversprechend.

,Klassische' Kanäle sind für keinen der Typen bei der Führungsnachwuchs-Rekrutierung für China und Japan wesentlich: Das Arbeitsamt kam für die china- und japanbezogene Führungsnachwuchs-Rekrutierung bei den untersuchten Unternehmen

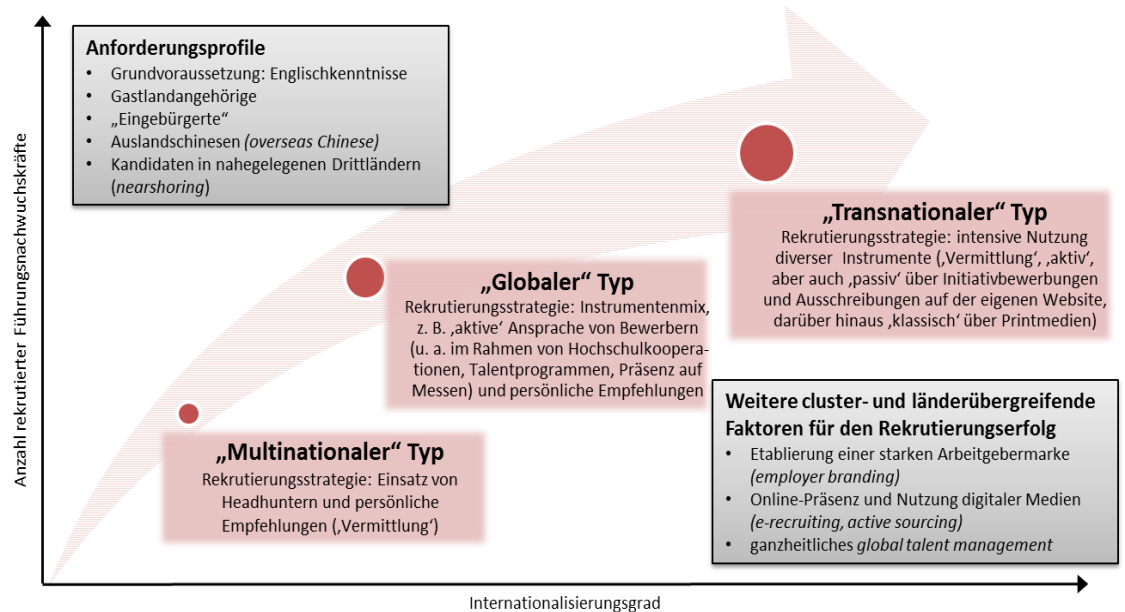
überhaupt nicht zum Einsatz. Auch Printmedien wurden kaum genutzt und zeigten – wenn überhaupt – nur für das *employer branding* der Unternehmen Bedeutung.

Im Hinblick auf die Anforderungsprofile konnte festgestellt werden, dass für keines der befragten Unternehmen Stamm- oder Drittlandangehörige die wichtigste Zielgruppe bildeten – weder für China noch für Japan. Aufgrund dieser Übereinstimmung ist davon auszugehen, dass diese Praxis nicht nur aus einer mangelnden Verfügbarkeit geeigneter Stamm- oder Drittlandangehöriger resultiert, sondern vielmehr auf strategischen Entscheidungen beruht. Die Unternehmen sind mit der Einstellung von Gastlandangehörigen (d. h. Chinesen oder Japaner) insofern zufrieden. Für China wurden zudem sogenannte Auslandschinesen (*overseas Chinese*) als interessante Kandidaten genannt, also Gastlandangehörige, welche längere Zeit im Ausland (z. B. Amerika oder Europa) verbracht haben. Eines der am weitesten internationalisierten Unternehmen nannte zudem die Nahverlagerung (*nearshoring*), d. h. Zusammenarbeit mit Führungsnachwuchskräften in nahegelegenen Drittländern im Rahmen von virtuellen Teams, als erfolgreiche Rekrutierungsstrategie, was auch anderen Unternehmen als Inspiration dienen mag. Für Japan sind insbesondere Arbeitsplatzwechsler, d. h. Mitarbeiter auf dem *mid-career level*, als Alternative für Führungsnachwuchskräfte interessant.

Für beide Länder kann die Einstellung von Deutschen mit lokalen Verträgen als Alternative zur Rekrutierung von Gastlandangehörigen genannt werden, welche oftmals bereits mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut sind. Als weitere länderübergreifende Erfolgsfaktoren gelten fernerhin eine starke Arbeitgebermarke sowie die Nutzung digitaler Medien und Online-Präsenz.

Eine schematische Darstellung dieser zentralen Ergebnisse mit Implikationen für Unternehmen, welche überdies in Kapitel 8.2 (Zentrale Einflussfaktoren) ausführlich diskutiert wurden, findet sich in der folgenden Abbildung 9-1.

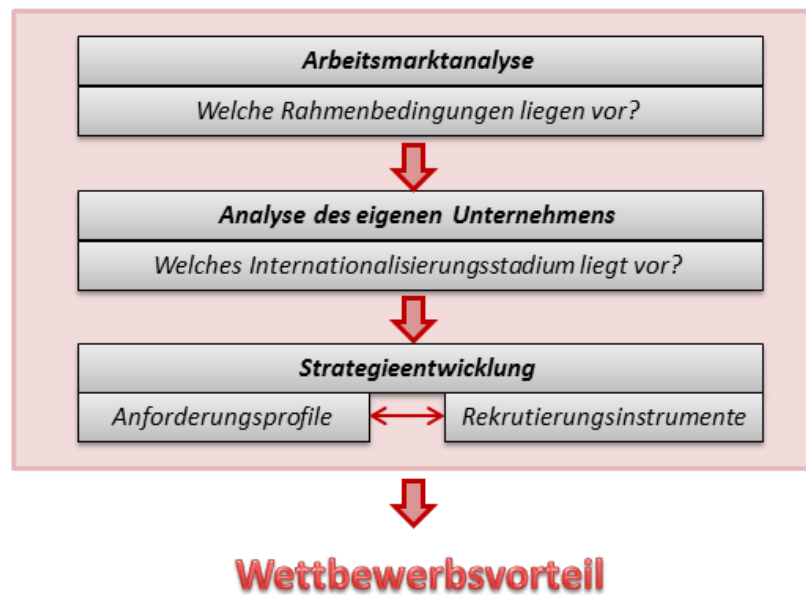
Abbildung 9-1: Zentrale Ergebnisse zum Führungsnachwuchs-Rekrutierungserfolg deutscher Unternehmen für China und Japan



Quelle: Verfasser

In der Konsequenz kann deutschen Unternehmen als Vorgehen bei der Entwicklung einer Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategie für China oder Japan empfohlen werden, zunächst die Arbeitsmarktbedingungen sorgfältig zu analysieren. In einem zweiten Schritt sollte die Analyse des eigenen Bedarfs vor dem Hintergrund des Entwicklungsstands des Unternehmens erfolgen, bevor dann die auf das Anforderungsprofil abgestimmten Rekrutierungsinstrumente ausgewählt werden (siehe Abbildung 9-2). Hierbei kann eine Orientierung an den zuvor genannten bewährten Strategien anderer Unternehmen desselben oder stärker internationalisierten Unternehmenstyps erfolgen.

Abbildung 9-2: Idealtypisches Vorgehen bei der Entwicklung einer Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategie



Quelle: Verfasser

Um die Führungsnachwuchskräfte zu motivieren und auch nachhaltig im Unternehmen zu halten, sollte ein ganzheitliches ‚*global talent management*‘ betrieben werden, welches neben der Rekrutierung geeigneter Kandidaten auch die Bindung und Entwicklung identifizierter Talente umfasst.

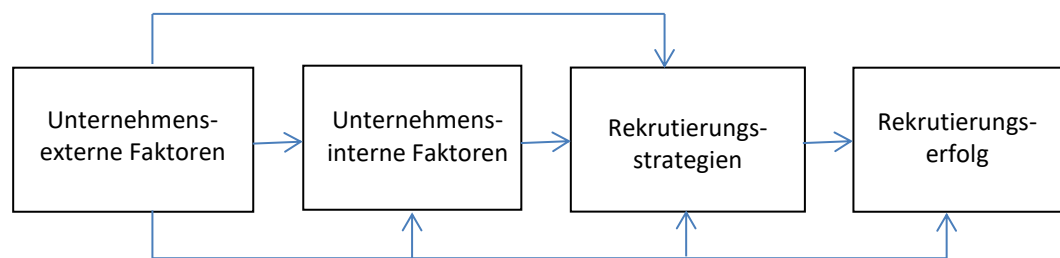
Da diese Orientierungshilfen eine individuelle, situationsabhängige Beratung von Unternehmen nicht ersetzen können, wird auf noch konkretere Empfehlungen an dieser Stelle verzichtet.

9.2 Beitrag zur Theoriebildung

Durch das explorative Verfahren der Clusteranalyse in Verbindung mit einer typologisierenden Inhaltsanalyse mit repräsentativen Fallstudien konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit eindeutig nachgewiesen werden, dass ein Zusammenhang zwischen den Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan und verschiedenen Kontextfaktoren besteht.

Dies bestätigt die Grundannahme des marktorientierten Situationsansatzes, dass die dynamische Unternehmensumgebung („Situation“) als Moderator- oder Kontingenzvariable auf Unternehmen, ihre Strategien und ihren Erfolg wirkt (siehe Abbildung 9-3).

Abbildung 9-3: Untersuchungsprogramm des situativen Ansatzes, angepasst auf das Forschungsthema



Quelle: In Anlehnung an Schneider 2004: 72

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte dabei sowohl ein Einfluss des unternehmensexternen Umfelds als auch unternehmensbezogener Faktoren nachgewiesen werden:

- Der moderierende Einfluss des unternehmensexternen Umfelds äußerte sich in der Tatsache, dass die Unternehmen zum überwiegenden Teil bei ihren Anforderungsprofilen für China und Japan insofern differenzierten, als sie für Japan statt Führungsnachwuchskräften im Verhältnis offensichtlich sehr viel mehr Manager der mittleren Führungsebene (*middle management*) rekrutierten als für China. Dies konnte mit den jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort begründet werden (siehe Kapitel 8.2.1; Einfluss des Einsatzlands). Die Forschung ergab außerdem, dass das Einsatzland Einfluss auf den Erfolg der Etablierung einer Arbeitgebermarke hat. Das Einsatzland konnte somit eindeutig als erklärender Faktor identifiziert werden. Die gegensätzliche Annahme der Universalisten, es existierten länderunabhängige Best Practices, trifft für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen für China und Japan nicht zu.

- Durch die empirische Arbeit konnte des Weiteren nachgewiesen werden, dass die Unternehmen differente Strategien verfolgen, welche vermutlich in einem engen Zusammenhang mit den Phasen ihres Internationalisierungsprozesses stehen – und zwar decken sich die durch die Clusteranalyse identifizierten und durch die Fallstudien illustrierten Unternehmenstypen weitestgehend mit den von Perlmutter (1969), Heenan und Perlmutter (1979) sowie von Bartlett und Goshall (1989) beschriebenen Idealtypen („ERPG“), welche die Rekrutierungsstrategien international agierender Unternehmen mit dem Internationalisierungsgrad erklären (siehe Kapitel 3.2; Situationsansatz). Wie in der Literatur beschrieben, konnte auch durch die Ergebnisse der Arbeit bestätigt werden, dass die Bedeutung von Stammlandangehörigen als Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften mit zunehmendem Internationalisierungsgrad abnimmt. Das Modell zur Erklärung der Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan kann daher als geeignet angesehen werden. Darüber hinaus konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass der Internationalisierungsgrad nicht nur einen Einfluss auf die Anforderungsprofile, sondern auch auf die Einsatzhäufigkeit und den Erfolg verschiedener Rekrutierungsinstrumente hat. Dieser Aspekt leistet somit einen ergänzenden Beitrag zum „ERPG“-Modell.
- Als weitere situative Faktoren mit Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für China und Japan wurden die Arbeitgebermarke und Online-Präsenz identifiziert. Nachdem bislang kaum gesicherte Erkenntnisse in der Erfolgsforschung existieren, können diese Ergebnisse als Schritt betrachtet werden, dem Forschungsfeld eine breitere theoretische Grundlage anheim zu stellen.
- Die Tatsache, dass unterschiedliche Unternehmen divergierende Rekrutierungsstrategien nutzen, bestätigt überdies die Grundannahme des wissensbasierten Ressourcenansatzes, dass die Rekrutierung von geeignetem Führungsnachwuchs einen entscheidenden Faktor zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bieten kann. Die befragten Unternehmen entschieden sich

für Japan zum überwiegenden Teil bewusst für die Rekrutierung von Führungskräften der mittleren Führungsebene statt für Führungsnachwuchskräfte, was ein deutliches Indiz dafür ist, dass eine ähnliche Ressource in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich geeignet sein kann.

9.3 Weitere Forschung und Limitationen

Aufgrund des explorativen Charakters der vorliegenden Arbeit bieten sich zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung: Da die (Hypo-)Thesen nicht am Anfang, sondern als Ergebnis am Ende des Forschungsvorhabens stehen, ist ihre Signifikanz bislang nicht evaluiert worden. Es gilt daher, die generierten Hypothesen und Thesen (siehe Kapitel 8; Diskussion zentraler Ergebnisse) in zukünftigen Studien zu bestätigen.

Weitere der Arbeit inhärente Limitationen (siehe z. B. Kapitel 6.1.1; Rücklauf; Kapitel 6.1.2; Datengüte; Kapitel 7.1.1; Datengüte) werfen außerdem eine Reihe zusätzlicher Fragen auf, welche als Ausgangspunkt für weitere Studien dienen können:

- Gelten die Ergebnisse auch für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen in anderen Ländern?¹⁴³ In Bezug auf China und Japan konnte im Rahmen der Fallstudien ein Einfluss des Einsatzlandes festgestellt werden. Offen bleibt, ob dies auch unter anderen institutionellen Rahmenbedingungen der Fall ist, und ob in einem anderen externen Umfeld dieselben unternehmensbezogenen Faktoren als Einflussvariablen identifiziert werden können.
- Die Fokussierung auf Unternehmen deutschen Ursprungs führt zu eingeschränkter Generalisierbarkeit. Lassen sich die Ergebnisse auch auf andere ausländische Unternehmen verallgemeinern? Interessant wäre die Analyse

¹⁴³ Wie Brewster und Mayrhofer (2011: 66) formulieren:

Empirically, a rich, if somewhat daunting, empirical research agenda exists since there are many countries in the world about which we still have little information. [...] As the world becomes more global, so must our research.

von Einflussfaktoren auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien z. B. anglo-amerikanischer Unternehmen in China und Japan oder auch chinesischer und japanischer Unternehmen in Deutschland. Ein weiteres ergiebiges Forschungsfeld könnten die Rekrutierungsstrategien von Unternehmen aus oder in Ländern mit einem niedrigeren Industrialisierungsgrad als Deutschland, China und Japan sein.

- Zugunsten der Vergleichbarkeit umfasste die Stichprobe lediglich deutsche Unternehmen, welche in beiden Ländern, China und Japan, mit Tochtergesellschaften vertreten sind. Dadurch reduzierte sich die Grundgesamtheit auf eine ‚Schnittmenge‘ von überschaubaren gut 200 Unternehmen. Diese stehen für etwa zwei Drittel der zum Untersuchungszeitpunkt in Japan mit Tochtergesellschaften vertretenen deutschen Unternehmen, aber nur für knapp 7 % der deutschen Unternehmen in China. Die Ergebnisse, mit einem Rücklauf von knapp 25 %, sind daher nicht für die Gesamtheit deutscher Tochtergesellschaften in China und Japan repräsentativ.

Aufgrund der Fokussierung enthält die Stichprobe lediglich relativ große Unternehmen, deren Internationalisierung allein aufgrund der Tatsache, dass sie in beiden Ländern mit Tochtergesellschaften vertreten sind, vergleichsweise weit fortgeschritten ist. Zur Überprüfung der generierten (Hypo-)Thesen wäre aber auch eine Analyse von kleineren, jüngeren Unternehmen interessant. Eine Wiederholung der Studie mit einer größeren Fallzahl, z. B. die Befragung aller Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in China und Japan, wäre daher für einen Erkenntnisfortschritt von großem Wert.

- Auch die Erweiterung der Stichprobe auf Auslandsniederlassungen mit anderen Rechtsformen (z. B. Joint Ventures, Repräsentanzen) oder die Rekrutierungsstrategien nicht-gewinnorientierter Organisationen sowie staatlicher Institutionen sind vielversprechend.
- Interessant wäre es ebenfalls, zu prüfen, inwiefern unternehmensbezogene Faktoren, wie der Internationalisierungsgrad und Jahresumsatz der Unternehmen, auch die Rekrutierungsstrategien auf nationaler Ebene beeinflus-

sen. Als Untersuchungsobjekt würden sich z. B. die Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen für Deutschland und chinesischer bzw. japanischer Unternehmen für China bzw. Japan anbieten.

- Da Änderungen im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen nur im qualitativen Teil etwas intensiver berührt worden sind, wäre zur Stützung der Ergebnisse fernerhin eine breit angelegte Zeitreihenuntersuchung für einen Erkenntnisfortschritt von Interesse.
- Es ist zwar darauf geachtet worden, pro Fall jeweils eine Person zu befragen, die zu der Rekrutierung für beide Länder Auskunft geben konnte (meist ein Personalverantwortlicher aus der Muttergesellschaft), doch ist anzunehmen, dass eine Befragung aller im Rekrutierungsprozess involvierten Personen (d. h. bspw. zusätzlich auch Geschäftsführer der Tochtergesellschaften) weitere Ergebnisse hervorbringen würde.

Einen weiteren Ansatzpunkt für neue Forschungsvorhaben bietet die Tatsache, dass alternative Entscheidungen bei der Konzeption der Studie (z. B. im Hinblick auf das Modell der Einflussfaktoren, die Konzeption der empirischen Untersuchung, das Fragebogen-Design, Interview-Fragen etc.) möglicherweise zu abweichenden Ergebnissen führen könnte. Eine Wiederholung der Studie durch einen anderen Forscher, z. B. aus einer nicht-westlichen Perspektive, zur Replizierung der Ergebnisse wäre daher sinnvoll.

Letztlich ist anzumerken, dass eine Forschungsarbeit zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung bereits veraltet ist. Dies gilt auch für die vorliegende Arbeit – auch wenn anzunehmen ist, dass sich die Rahmenbedingungen für die Führungsnachwuchs-Rekrutierung seit dem Untersuchungszeitpunkt nicht grundlegend geändert haben. Es wäre daher außerdem zu prüfen, ob sich die Ergebnisse der Studie zum jetzigen Zeitpunkt replizieren ließen.

Generell ist zu hoffen, dass weitere Studien im Bereich internationales Personalmanagement dazu beitragen werden, das Forschungsfeld mit einer breiteren theoretischen Grundlage zu unterfüttern. Die vorliegende Arbeit soll ein ‚Mosaikstein‘ auf dem Weg dorthin sein.

9.4 Fazit

Die vorliegende Arbeit generierte aufgrund der komparativen Herangehensweise und der systematischen Kombination quantitativer und qualitativer Methoden im Rahmen einer explorativen Datenerhebung neue Erkenntnisse zu den Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien deutscher Unternehmen im Kontext landesspezifischer Rahmenbedingungen und leistet somit einen wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung von Erfolgsmechanismen im internationalen Personalmanagement von praktischer Relevanz.

Mithilfe einer Clusteranalyse der Rekrutierungsstrategien von repräsentativen 24,39 % der zum Untersuchungszeitpunkt sowohl in China als auch in Japan mit Tochtergesellschaften vertretenen deutschen Unternehmen in Verbindung mit einer typologisierenden Inhaltsanalyse von jeweils drei repräsentativen Fallstudien aus den drei identifizierten Hauptclustern konnte nachgewiesen werden, dass sowohl unternehmensexterne als auch unternehmensinterne Faktoren einen Einfluss auf die Führungsnachwuchs-Rekrutierungsstrategien der untersuchten Unternehmen ausüben:

- Generell stand bei den befragten Unternehmen sowohl für China als auch für Japan die Rekrutierung von Gastlandangehörigen im Vordergrund. Das Ergebnis der typologisierenden Inhaltsanalyse in Verbindung mit den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung lässt allerdings den Schluss zu, dass die Bedeutung der Nationalität der Führungsnachwuchskräfte mit zunehmendem Internationalisierungsgrad abnimmt.
- Auch in Bezug auf gewünschte fachliche Hintergründe oder Eigenschaften konnten für China und Japan keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Dagegen zeigte sich der Einfluss der Kontextvariable ‚Einsatzland‘ darin, dass alle untersuchten Unternehmen clusterübergreifend für Japan statt Führungsnachwuchskräften verhältnismäßig mehr Manager der mittleren Führungsebene (*middle management*) rekrutierten.
- Im Hinblick auf den Einsatz von Rekrutierungsinstrumenten konnten drei verschiedene Unternehmenstypen mit unterschiedlichen Verhaltensmustern bei

der Führungsnachwuchs-Rekrutierung identifiziert werden, die grundsätzlich voneinander abweichende Antworten auf die Frage nach ‚globaler Standardisierung versus Lokalisierung im Personalmanagement‘ bereithielten: der ‚multinationale‘, der ‚globale‘ und der ‚transnationale‘ Unternehmenstyp. Die identifizierten Typen entsprechen weitgehend den in der Literatur beschriebenen Idealtypen (Perlmutter 1969, Heenan und Perlmutter 1979, Bartlett und Goshall 1989) und unterscheiden sich in Hinblick auf ihren Internationalisierungsgrad, Jahresumsatz und Gründungsjahr signifikant.

- In Bezug auf die Effizienz verschiedener Rekrutierungsmethoden ließ sich konkludieren, dass diese mit steigendem Internationalisierungsgrad und Jahresumsatz für ‚aktive‘ Rekrutierungsinstrumente (z. B. Hochschulkooperationen und unternehmensinterne Talentprogramme) zunimmt, während bei einem kleineren Rekrutierungsvolumen der Einsatz des Instruments ‚Vermittlung‘ (d. h. Personalberatungen oder Mitarbeiterempfehlungsprogramme) Erfolg verspricht.
- Des Weiteren stellte sich heraus, dass ungeachtet unterschiedlicher Rahmenbedingungen aufgrund der beiden Arbeitsmärkten gemeinsamen Knappheit von Führungsnachwuchskräften die Etablierung einer starken Arbeitgebermarke (*employer branding*) cluster- und länderübergreifend eine Voraussetzung für den Führungsnachwuchs-Rekrutierungserfolg bildet. Als unabdinglich nannten die Unternehmen dafür eine Präsenz in den digitalen Medien.

Diese Ergebnisse bestätigten die Grundannahmen des wissensbasierten Ressourcen- und des marktorientierten Situationsansatzes, die den theoretischen Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit gebildet haben. Es konnte überdies ein ergänzender theoretischer Beitrag zur Erforschung des Erfolgs verschiedener Rekrutierungsstrategien unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen geleistet werden. Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit bieten sich zudem zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung. Die Beantwortung der Forschungsfragen resultierte überdies in konkreten Implikationen für Unternehmen. Da durch die

Globalisierung der Bedarf an international einsetzbaren Talenten voraussichtlich noch weiter ansteigt, sich die Verfügbarkeit qualifizierter Führungsnachwuchskräfte in den Industrieländern aber gleichzeitig verknappt, ist anzunehmen, dass das Thema auch für die Praxis von besonderer Relevanz bleiben wird.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, Friedel (1994): Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte, München: Hampp.
- Auswärtiges Amt (2013a): Beziehungen zwischen der Volksrepublik China und Deutschland, Internet: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html (Zugriff: 09.10.2013).
- Auswärtiges Amt (2013b): Beziehungen zwischen Japan und Deutschland, Internet: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Bilateral_node.html (Zugriff: 09.10.2013).
- Auswärtiges Amt (2016a): Beziehungen zwischen der Volksrepublik China und Deutschland, Internet: http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Bilateral_node.html (Zugriff: 24.03.2016).
- Auswärtiges Amt (2016b): Wirtschaft, Internet: http://www.auswaertiges-amt.de/sid_C0848A6F4DC338F4169EC411BFB5B441/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Wirtschaft_node.html (Zugriff: 24.03.2016).
- Bacher, Johann, Andreas Pöge und Knut Wenzig (2010): Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren, 3. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bartlett, Christopher und Sumantra Ghoshal (1989): Managing across borders: the transnational solution, Boston: Harvard Business School Press.
- Baruch, Yehuda und Pawan Budhwar (2006): A comparative study of career practices for management staff in Britain and India, in: International Business Review, 15: 84-101.
- Beamish, Paul und Andrew Inkpen (1998): Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate, in: Journal of World Business, 33, 1: 35-50.
- Bebenroth, Ralf, Werner Pascha und Marcus Schürmann (2007): Expatriate versus Local: Vor- und Nachteile von Expatriates in japanischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen, Tokyo: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan.

- Bebenroth, Ralf, Donghao Li und Tomoki Sekiguchi (2008): Executive staffing practice patterns in foreign MNC affiliates based in Japan, in: *Asian business & management*, 7, 3: 381-402.
- Beck, Christoph (2006): Mitarbeitersuche ohne Grenzen, in: *Personalwirtschaft*, Sonderheft 11: 4-8.
- Bernthal, Paul und Scott Erker (2005): *Selection forecast 2004*, Bridgeville: Development Dimensions International.
- Björkman, Ingmar und Fan Xiucheng (2002): Human resource management and the performance of Western firms in China, in: *International Journal of Human Resource Management*, 13, 6: 853-864.
- Björkman, Ingmar und Günter Stahl (2005): International human resource management research: an introduction to the field, in: Björkman, Ingmar und Günter Stahl (Hrsg.): *Handbook of research in international HR Management*, London: Edward Elgar Publishing: 1-14.
- Blechs Schmidt, Stefanie (2000): Deutsches Personalmanagement in Japan, in: *Japan Analysen Prognosen 164/165*, Februar/März 2000, München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Borg, Malcolm und Anne-Will Harzing (1996): Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte, in: Macharzina, Klaus und Joachim Wolf (Hrsg.): *Handbuch internationales Führungskräfte-Management*, Stuttgart: Raabe Dr. Josef Verlags: 279-298.
- Bortz, Jürgen und Nicola Döring (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Aufl., Heidelberg: Springer.
- Botschaft von Japan in Deutschland (2016): Praktikantenvisa, Internet: <http://www.de.emb-japan.go.jp/konsular/pratikantenvisum.html> (Zugriff: 25.03.2016).
- Brewster, Chris und Wolfgang Mayrhofer (2011): Comparative human resource management, in: Harzing, Annel-Wil und Ashly Pinnington: *International human resource management*, London: SAGE: 47-78.

- Briscoe, Dennis, Randall Schuler und Ibraiz Tarique (2012): International human resource management: policies and practices for multinational enterprises, New York: Routledge.
- Büter, Clemens (2010): Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Chambers, Elizabeth, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven Hankin und Edward Michaels (1998): The war for talent, in: The McKinsey Quarterly, 3.
- Chiavacci, David (2002): Der Boom der ausländischen Unternehmen als Arbeitgeber. Paradigmenwechsel in Japan? München: Iudicium.
- Child, John (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, in: Sociology 6: 1-22.
- ChinaContact (2009): In China leben und arbeiten: 100 Fragen & 100 Antworten. Ein ChinaContact-Special in Zusammenarbeit mit dem German Center for Industry and Trade, Peking, und dem German Center for Industry and Trade, Shanghai, Berlin: OWC-Verlag.
- Dammer, Horst (2005): Mr. Perfect finden und halten, in: Personalwirtschaft, 7: 18-20.
- DEinternational/German Industry & Commerce (GIC) und Real SoftService: German company directory, Internet: <https://www.german-company-directory.com> (Zugriff: 19.08.2007).
- Demes, Helmut (2003): Bildung und Berufsbildung in Japan, in: Dorow, Wolfgang und Horst Groenewald (Hrsg.): Personalwirtschaftlicher Wandel in Japan: Gesellschaftlicher Wertewandel und Folgen für die Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung, Wiesbaden: Gabler: 249-268.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (1998): German business in Japan, Tokyo: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (2007): Mitgliederverzeichnis 2007, Tokyo: Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (2010): Unternehmensgründung, Internet: http://www.japan.ahk.de/japaninfo/markt_im_fokus/unternehmens

gruendung/index.html (Zugriff: 06.03.2010).

Diekmann, Andreas (2008): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

DiMaggio, Paul und Walter Powell (1983): „The iron cage revisited“: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review, 48: 147-160.

Dolles, Harald (2002): Die Qual der Wahl – Personalauswahl für den Einsatz in Japan, in: JapanMarkt, 4/2002: 1-3.

Donaldson, Lex (2006): The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities, in: Organization Design. The evolving state-of-the-art, 6: 19-40.

Dowling, Peter, Marion Festing und Allen Engle (2008): International human resource management: managing people in a multinational context, 5. Aufl., London: Cengage Learning.

Drumm, Hans (2005): Personalwirtschaft, 5., überarb. und erw. Aufl., Berlin: Springer.

Eurostat (2008): Metadata: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Internet:
http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LS_T_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=DE&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&IntCurrentPage=1 (Zugriff: 24.03.2011).

Festing, Marion, Peter Dowling, Wolfgang Weber, Allen Engle (2011): Internationales Personalmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Festing, Marion, Pawan Budhwar, Wayne Cascio, Peter Dowling und Hugh Scullion (2013): Current issues in international HRM: alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context, in: Zeitschrift für Personalforschung, 27(3): 161-166.

Fiedler, Fred (1967): A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill.

Frederickson, James (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes:

extensions, observations, future directions, in: *Academy of Management Journal*, 27: 445-466.

Froese, Fabian und Vesa Peltokorpi (2011): Recruiting channels of foreign subsidiaries in Japan, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 3/2011, 81: 101-116.

Froese, Fabian (2013): Work values of the next generation of business leaders in Shanghai, Tokyo, and Seoul, in: *Asia Pacific Journal of Management*, 30: 297–315.

Frölich-Krummenauer, Melanie und Iris Bruns (2000): Personalmarketing im Internet: Unternehmenspräsentation zur Ansprache von High Potentials, in: *Personal* 10/2000: 536-542.

Fukuyama, Francis (1996): *The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press.

Gabler Verlag (2011): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Auslands Tochtergesellschaft, Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2400/auslands-tochtergesellschaft-v7.html> (Zugriff: 26.06.2011).

Gamble, Jos (2000): Localizing management in foreign-invested enterprises in China: practical, cultural, and strategic perspectives, in: *International Journal of Human Resource Management*, 11, 5: 883-903.

German Chamber of Commerce in China, EAC – Europe Asia Consulting PartG (2007): *German business expansion in China: 2008 – 2010: Results of a survey conducted among German operations in China focussing on market potential, barriers to doing business and future business outlook*, in: *BusinessForum China*, Special Issue, Internet: http://www2.china.ahk.de/download/pub/sample_GermanBusinessStudy.pdf (Zugriff: 30.09.2013).

Gong, Yaping (2003): Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources and performance, in: *Academy of Management Journal*, 46: 728-39.

Grimshaw, Damian, Jill Rubery und Phil Almond (2011): Multinational companies and the host country environment, in: Harzing, Anne-Wil und Ashley Pinnington: *International Human Resource Management*, 3. Aufl., London: Sage: 227-266.

- Gudorf, Pascal (2006): Wettbewerb um den Führungsnachwuchs, in: JapanMarkt, 6/2006: 6-7.
- Gulden, Henning (1996): Evaluation von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs, München: Hampp.
- GTAI (Germany Trade and Invest) (2009): Lohn und Lohnnebenkosten China, Bonn: Germany Trade and Invest.
- GTAI (Germany Trade and Invest) (2010): Lohn und Lohnnebenkosten Japan, Bonn: Germany Trade and Invest.
- GTAI (Germany Trade and Invest) (2014): Lohn und Lohnnebenkosten Japan, Bonn: Germany Trade and Invest.
- GTAI (Germany Trade and Invest) (2015): Lohn und Lohnnebenkosten China, Bonn: Germany Trade and Invest.
- Han, Zheng und Fabian Froese (2010): Recruiting and retaining R&D professionals in China, in: International Journal of Technology Management, 51/2/3/4: 387-408.
- Harms, Martina (2002): Internationale Rekrutierung von Hochschulabsolventen: Rahmenbedingungen, Motive, Hemmnisse, Wege, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Harzing, Anne-Wil (2000): An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, in: Journal of International Business Studies, 31 (1): 101-120.
- Harzing, Anne-Wil (2001a): Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries, in: Journal of World Business 36, 4: 366-379.
- Harzing, Anne-Wil (2001b): Who's in charge? An empirical study of the executive staffing practices in foreign subsidiaries, in: Human Resource Management, 40, 2: 139-158.

- Hebel, Jutta und Günther Schucher (2007): Beschäftigungsstrukturen und Arbeitsmärkte, in: Fischer, Doris und Michael Lackner (Hrsg.): Länderbericht China, 3. vollst. überarb. Aufl., Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung: 284-301.
- Heenan, David und Howard Perlmutter (1979): Multinational organization development, Reading: Addison Wesley Longman Publishing.
- Höllmüller, Markus (2002): Strategische Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte: Eine empirische Untersuchung zum Humanressourcenmanagement, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Holtbrügge, Dirk (2004): Personalmanagement, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Holtbrügge, Dirk (2010): Personalmanagement, 5. überarb. u. erw. Aufl., Berlin: Springer.
- Holtbrügge, Dirk und Martin Welge (2010): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5., überarb. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- International Monetary Fund (2013): World outlook database, Internet:
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/02/weodata/weoselgr.aspx>
(Zugriff: 09.10.2013).
- Kammel, Andreas und Dirk Teichelmann (1994): Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kienbaum, Jochen und Georg von Landsberg (1987): Erfolgsmerkmale von Führungskräften: Auswahl und Beurteilung des Führungskräftenachwuchses, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Kiessling, Timothy and Michael Harvey (2005): Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology, in: International Journal of Human Resource Management, 16, 1: 22-45.
- Kisro-Warnecke, Diana (2009): Die Reputation deutscher Unternehmen in China, Göttingen: Cuvillier Verlag.

- Konradt, Udo und Oliver Rack (2006): Personalrekrutierung im Internet. Einfluss der Qualität von Recruiting-Sites auf die Arbeitgeberattraktivität, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5, 2: 53-59.
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2. Aufl., Weinheim: Beltz Juventa.
- Liegle, Ludwig (1980): Kulturvergleichende Ansätze in der Sozialisationsforschung, in: Handbuch der Sozialisationsforschung, Beltz: 197-225.
- Lynton, Nandani und Fabienne Bressot (2005): Trends and practices in management development in China', in Alon, Ilan und John McIntyre (Hrsg.): Business and Management Education in China: Transition, Pedagogy and Training, Singapore: World Scientific Publishing Company: 229-252.
- Macharzina, Klaus und Joachim Wolf (2005): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis, Wiesbaden: Gabler.
- Mayerhofer, Helene, Linley Hartmann, Gabriela Michelitsch-Riedl und Iris Kollinger (2004): Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing, in: International Journal of Human Resource Management 15, 8: 1371-1389.
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11., aktual. u. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz.
- McKinsey Global Institute (2012): The world at work: jobs, pay and skills for 3.5 billion people, Internet: http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/the_world_at_work, (Zugriff: 24.10.2013).
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones und Beth Axelrodt (2001): The war for talent, Boston: Harvard Business School Press.
- Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) (2008): Gaishikei Kigyô Dôkô Chôsa Kekka Gaiyô Kakuhô [Übersicht über die Umfrageergebnisse der Trenderhebung zu ausländischen Unternehmen], 43, Internet: http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_43.html (Zugriff: 23.03.2011).
- Morgan, Patrick (1986): International human resource management: fact or fiction, in: Personnel Administrator, 31 (9): 43-47.

- Müller, Christoph (2004): Der Transfer von Managementpraktiken und -techniken aus Deutschland in die USA und nach Japan, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Naisbit, John (1982): Megatrends: Ten new directions transforming our lives, New York: Warner Books.
- Panther, Stephan und Hans Nutzinger (2004): Homo oeconomicus vs. homo culturalis: Kultur als Herausforderung der Ökonomik, in: Universität Flensburg, Internet: http://www.iim.uni-flensburg.de/vwl/upload/Aufsaeetze/Nutzinger_Panther_letzte.pdf (Zugriff 02.01.2012).
- Perlmutter, Howard V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation, in: Columbia Journal of World Business: 9-18.
- Piéch, Silke (2015): International talent development, in: Zeuch, Matthias (Hrsg.): Dos and don'ts in human resource management: a practical guide, Berlin: Springer-Verlag: 71-73.
- Pietsch, Detlef (1993): Die Rekrutierung international orientierter Führungsnachwuchskräfte aus Sicht deutscher Unternehmen, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Pinnington, Ashly und Anne-Will Harzing (2011): Introduction, in: Harzing, Anne-Wil und Ashly Pinnington (Hrsg.): International Human Resource Management, 3. Aufl., London: SAGE: 1-9.
- Porter, Michael (1986): Changing patterns of international competition, in: California Management Review, 28, 2: 9-40.
- Prensky, Marc (2001a): Digital natives, digital immigrants, in: On The Horizon, Bradford: NCB University Press, 9/5.
- Prensky, Marc (2001b): Digital natives, digital immigrants, part II: do they really think differently?, in: On The Horizon, Bradford: NCB University Press, 9/6.
- Pudelko, Markus (2000a): Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan, Bd. 1: Die Bedeutung gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen im Wettbewerb der Systeme, Köln: Saborowski.

- Pudelko, Markus (2000b): Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan, Bd. 2: Eine systematische und vergleichende Bestandsaufnahme, Köln: Saborowski.
- Pudelko, Markus (2000c): Das Personalmanagement in Deutschland, den USA und Japan, Bd. 3: Wie wir voneinander lernen können: Mit einer empirischen Studie über die 500 größten Unternehmen der drei Länder, Köln: Saborowski.
- Pudelko, Markus und Anne-Wil Harzing (2007): Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries, in: *Human Resource Management*, 46: 535–559.
- Reisach, Ulrike, Theresia Tauber und Yuan Xueli (2007): China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ein Handbuch für Praktiker, München: Redline Wirtschaft.
- Rexer, Frank (1999): Strategisches Personalmanagement und Markterschließung: Perspektiven für den chinesischen Markt, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ringlstetter, Max (1994): Aufgaben eines Humanressourcen-Managements in internationalen Unternehmen, in: Schuster, Leo (Hrsg.): *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*: 234-251.
- Ringlstetter, Max und Janett Gauger (1999): Internationales Humanressourcenmanagement: Eine Systematisierung der spezifischen Herausforderungen eines Internationalen Humanressourcenmanagements und Ansatzpunkte zu ihrer Handhabung, in: Kutschker, Michael (Hrsg.): *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*, Wiesbaden: Gabler: 127-164.
- Ringlstetter, Max und Stephan Kaiser (2008): *Humanressourcen-Management*, München: Oldenbourg Verlag.
- Ringlstetter, Max und Axel Kniehl (1995): Professionalisierung als Leitidee eines Humanressourcen-Managements, in: Wächter, Hartmut und Thomas Metz (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit?: Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*, München: Mering: 139-161.

- Rippl, Susanne und Christian Seipel (2015): Methoden kulturvergleichender Sozialforschung: Eine Einführung, 2. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Rosenstiel, Lutz von, Friedemann Nerdinger und Erika Spieß (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen: Wertkonflikt zwischen Individuum und Organisation, München: Beck.
- Rowley, Chris, John Benson und Malcolm Warner (2004): Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea, in: International Journal of Human Resource Management, 15, 4, 15, 5: 917-933.
- Schendera, Christian (2010): Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktorenanalyse, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Scherm, Ewald (1995): Internationales Personalmanagement, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schmidkonz, Christian (2005): Implikationen des Internets für das Transaktions- und Transformationskostenniveau in der chinesischen Volkswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung eines Digital Divides. München: Ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- Schmitt, Matthias (2002): Der grenzüberschreitende Transfer von Personalpraktiken innerhalb multinationaler Unternehmen: Eine quantitativ-empirische Untersuchung zum personal- und arbeitspolitischen Agieren in Deutschland ansässiger angelsächsischer MNU-Tochterunternehmen, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schneider, Dietram (2004): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Norderstedt: Books on Demand.
- Sebald, Harriet und Andreas Enneking (2006): Führungsnachwuchs intern heranziehen, in: Personalmanagement 1/2006: 58-60.
- Seipel, Christian und Peter Rieker (2003): Integrative Sozialforschung: Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung, Weinheim: Juventa Verlag.
- Soylu, Ali (2008): Structural contingency theory in, population-ecology theory out,

- in: *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4, 1, June 2008: 13-20.
- Stahl, Günter (2004): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, Torsten (Hrsg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*: 31-72.
- Staiger, Brunhild (2007): Bildung und Wissenschaft, in: Fischer, Doris und Michael Lackner (Hrsg.): *Länderbericht China*, 3. vollst. überarb. Aufl., Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung:
- Statistisches Bundesamt (2013): Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, 11, 4.1, Internet: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/-Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenEndg.html> (Zugriff: 06.11.2013).
- Steinmetz, Frank (1997): *Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften*, Mainz: Hochschulschrift.
- Stock-Homburg, Ruth (2013): *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente*, Wiesbaden: Gabler.
- Tang, Danchi und Mahoney, Joe (2006): Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction cost perspectives, *Journal of Management Studies*, 43 (3): 457-484.
- Teikoku Databank (2014): Trends Research: 3,189 Foreign-Affiliated Firms within Japan, Internet: <http://www.teikoku.com/wp-content/uploads/2014/02/Corporate-Attitudes-Toward-Labor-Shortages2.pdf> (Zugriff: 24.03.2016).
- The World Bank (2016a): GDP at market prices (current US Dollar), Internet: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc (Zugriff: 14.02.2016).
- The World Bank (2016b): GDP growth (annual %), Internet: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (Zugriff: 14.02.2016).
- Tôyô Keizai (2007): *Gaishikei Kigyô Sôran* [Verzeichnis ausländischer Unternehmen], Tokyo: Tôyô Keizai.

- Tôyô Keizai (2009): Gaishikei Kigyô Sôran [Verzeichnis ausländischer Unternehmen], Tokyo: Tôyô Keizai.
- Tung, Rosalie und Mila Lazarova (2006): Brain drain versus brain gain: an explanatory study of ex-host country nationals in Central and Eastern Europe, in: International Journal of Human Resource Management, 17, 11: 1853-72.
- Ulrich, Peter und Edgar Fluri (1995): Management, 7. Aufl., Stuttgart: UTB.
- Wahl, Klaus, Michael Sebastian Honig und Lerke Gravenhorst (1982): Wissenschaftlichkeit und Interessen: Zur Herstellung subjektivitätsorientierter Sozialforschung, Frankfurt: Suhrkamp.
- Waldkirch, Karl (2009): Erfolgreiches Personalmanagement in China: Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung, Wiesbaden: Gabler.
- Weber, Max (1964): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Wolfgang, Marion Festing, Peter Dowling und Randall Schuler (1998): Internationales Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler.
- Weitzel, Tim, Andreas Eckhardt, Sven Laumer, Alexander von Stetten, Christian Maier und Christoph Weinert (2014): Recruiting Trends 2014: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau, Studie des Centre of Human Resources Information Systems der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main sowie Monster Worldwide Deutschland GmbH, Internet: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends_2014.pdf (Zugriff: 31.10.2014).
- Welch, Denise E. und Verner Worm (2006): International business travellers: a challenge für IHRM, in: Stahl, Günter K. und Ingmar Björkman (Hrsg.): Handbook of Research in International Human Resource Management, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 283-301.
- Welge, Martin und Dirk Holtbrügge (2006): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

-
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- Williams, Alan (1993): Editorial: human resource management in East Asian labour markets: some selected issues in strategic, organizational and operational research, in: The International Journal of Human Resource Management 4, 1: 1-9.
- Wirth, Ekkehard (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung, Wiesbaden: Gabler.
- Woodward, Joan (1965): Industrial organization: theory and practice, London: Oxford University Press.
- Wright, Patrick, Timothy Gardner, Lisa Moynihan und Mathew Allen (2005): The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, in: Personnel Psychology, 58: 409-446.
- Wu, Mei (2011): Arbeitsrecht in China, Internet: http://www.jura-hd.de/dokumente/task,doc_view/gid,2512/Itemid,123/ (Zugriff: 26.06.2011).
- XING (2013): XING kurz erklärt, Internet: <https://www.xing.com/help/hilfe-fragen-und-antworten-2/allgemeines-55/das-wichtigste-zu-xing-155/xing-kurz-erklart-800> (Zugriff 30.09.2013).
- Zeuch, Matthias (2015): Employer Branding, in: Zeuch, Matthias (Hrsg.): Dos and don'ts in human resource management: A practical guide, Berlin: Springer-Verlag: 5-6.

Anhang 1 – Glossar

Tabelle A 1-1: Übersicht der verwendeten chinesischen und japanischen Begriffe¹⁴⁴

Begriff	Schreibweise im Original	Übersetzung
bǎidù (chin.)	百度	Baidu (Internet-Suchmaschine)
běijīng (chin.)	北京	Beijing (Stadt)
gaishikei kigyô sôran (jap.)	外資系企業騒乱	Verzeichnis ausländischer Unternehmen
godo kaisha (jap.)	五度会社	Limited Liability Company (LLC)
gômei kaisha (jap.)	合名会社	Offene Handelsgesellschaft (OHG)
goshi kaisha (jap.)	五指会社	Kommanditgesellschaft (KG)
guǎngdōng (chin.)	广东	Guangdong (Provinz)
guānxì (chin.)	关系	Beziehungen
hángzhōu (chin.)	杭州	Hangzhou (Stadt)
hitotsubashi (jap.)	一橋	Hitotsubashi(-Universität)
jiāngsū (chin.)	江苏	Jiangsu (Provinz)
kabushiki kaisha (KK) (jap.)	株式会社	Aktiengesellschaft
kantô (jap.)	関東	Kanto (Region)
keiô (jap.)	慶應	Keio(-Universität)
kyôto (jap.)	京都	Kyoto (Stadt)
meiji (jap.)	明治	Meiji(-Universität)
nánjīng (chin.)	南京	Nanjing (Stadt)
osaka (jap.)	大阪市	Osaka (Stadt)
shànghǎi (chin.)	上海	Shanghai (Stadt)
shēnzhèn (chin.)	深圳	Shenzen (Stadt)
sūzhōu (chin.)	苏州	Suzhou (Stadt)
tóngjì (chin.)	同济	Tongji(-Universität)
tôkyô (jap.)	東京	Tokyo (Stadt)
waseda (jap.)	早稲田	Waseda(-Universität)

¹⁴⁴ Die Umschrift japanischer Begriffe erfolgt in der gesamten vorliegenden Arbeit nach dem Hepburn-, die Umschrift des Chinesischen nach dem Pinyin-System.

Begriff	Schreibweise im Original	Übersetzung
wēibó (chin.)	微博	Mikroblogging-Dienst
yugen kaisha (YK) (jap.)	湯減会社	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
zhèjiāng (chin.)	浙江	Zhejiang (Provinz)
zugen sekinin jigyô kumiai (jap.)	有限責任事業組合	Limited Liability Partnership (LLP)

Quelle: Verfasser

Anhang 2 – Beispielanschreiben

Von: julia.hollmann@djw.de

An: [persönliche E-Mail-Adresse des Ansprechpartners]

Cc: julia.hollmann@uni-duisburg-essen.de

Betreff: Führungsnachwuchs-Studie China und Japan

Sehr geehrte/-r Frau/Herr [Name des Ansprechpartners],
(for English see below)

heute wende ich mich an Sie, weil ich hoffe, dass Sie mich in folgendem Anliegen unterstützen können: Im Rahmen eines Forschungsprojekts am Lehrstuhl für Ostasienwirtschaft der Universität Duisburg-Essen führe ich eine Befragung zum Thema „Führungsnachwuchs-Rekrutierung deutscher Unternehmen für China und Japan“ durch. Parallel entsteht aus den Ergebnissen eine neue Ausgabe aus der DJW-Publikationsreihe „Wissen und Praxis“.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir aus Ihrer Erfahrung heraus – **möglichst bis 31.8.2010** – einige Fragen zu den Rekrutierungspraktiken Ihres Unternehmens beantworten. Der Link zum Online-Fragebogen lautet:

- <http://equestionnaire.de/?q=5443&id=1>
- (Englisch: <http://equestionnaire.de/?q=7053&id=1>).

Alternativ wäre es schön, wenn Sie mir einen geeigneten Gesprächspartner nennen könnten, der Auskunft zum Personalmanagement der [Unternehmensname] für China bzw. Japan geben kann (eine englische, ggf. zur Weiterleitung geeignete Version dieses Anschreibens finden Sie am Ende dieser Mail).

Für Ihre Kooperation danke ich Ihnen ganz herzlich! Bei Interesse sende ich Ihnen nach Abschluss der Auswertung selbstverständlich eine Zusammenfassung der Studie zu.

Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichem Gruß aus Düsseldorf

Julia Hollmann¹⁴⁵

Geschäftsführerin

Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis (DJW)

Graf-Adolf-Str. 49

40210 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 - 99 45 91 91

Fax: +49 (0)211 - 99 45 92 12

E-Mail: julia.hollmann@djw.de

Internet: www.djw.de

¹⁴⁵ Mädchenname bis 2013.

English:

Dear Sir or Madam,

I am currently conducting research on talent recruitment of German companies for China and Japan, which – I thought – might also be an interesting topic for your company.

The project is supervised by the Chair for East Asian Economic Studies at the University of Duisburg-Essen (Germany). I would be very pleased if you could kindly support me by filling in an online questionnaire (it will probably take you less than 15 minutes):

- <http://equestionnaire.de/?q=7053&id=1> (English)
- <http://equestionnaire.de/?q=5443&id=1> (German).

If it suits you better, I would also be happy to call you to discuss the questions personally on the phone.

Thank you very much for your cooperation! If it is of interest for you, I will send you a summary of the study once it is finished. If you have any questions, please do not hesitate to contact me at any time.

Sincerely yours,

Julia Hollmann

Director DJW

Anhang 3 – Fragebogen (deutsch)

Rekrutierung von Führungsnachwuchs

Untersuchung von Rekrutierungspraktiken deutscher Unternehmen für China und Japan

Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung der Befragung zum Thema „**Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan**“ entschieden haben! Diese Untersuchung führe ich im Rahmen meines Forschungsprojekts am Lehrstuhl für Ostasienwirtschaft, Prof. Dr. Werner Pascha, am Institut für Ostasienwissenschaften/Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen durch.

Ziel der Arbeit ist ein Erkenntnisfortschritt über effiziente Rekrutierungsinstrumente für den Führungsnachwuchs, der in Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in (Festland-)China oder in Japan eingesetzt werden soll. Unter „Führungsnachwuchs“ werden diejenigen Berufsanfänger verstanden, die bislang nicht in Führungspositionen tätig waren und denen Sie als Arbeitgeber das Potenzial zuschreiben, im Laufe ihrer Karriere Aufgaben mit Führungsverantwortung zu übernehmen.

Das Ausfüllen der Umfrage wird *etwa 15 Minuten* in Anspruch nehmen. Gehen Sie bitte bei der Beantwortung der Fragen nicht von Ihrer persönlichen Meinung, sondern von der Rekrutierungspraxis Ihres Unternehmens aus. Alle Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur anonymisiert veröffentlicht.

Für Ihre Kooperation danke ich Ihnen ganz herzlich. Gerne sende ich Ihnen bei Interesse nach Abschluss der Auswertung eine Zusammenfassung der Studie zu.

Mit freundlichem Gruß

Julia Hollmann

Geschäftsführerin Deutsch-Japanischer Wirtschaftskreis DJW (www.djw.de)

Vorstandsvorsitzende Praktikumsplattform KOPRA (www.kopra.org)

Kontakt:

E-Mail: julia.hollmann@uni-duisburg-essen.de

Tel.: +49-211-9945-9191

Fax: +49-211-9945-9212

1.) Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs **mit China-/Japanbezug für den Einsatz in Deutschland** gesucht? Wenn ja, mit welchem fachlichen Hintergrund?

Einsatz im Bereich...	Admini- stration	F&E	Marke- ting	Produk- tion	Projekt- manage- ment	Ver- trieb	Ande- rer
Geistes-/Sozialwissen- schaftlicher Hintergrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachstudium (z. B. Informa- tik, Ingenieurwissen- schaften, Naturwissen- schaften), welches: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regionalwissenschaften (Ostasienwissen- schaften/Sinologie, Japanolo- gie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Wirtschaftswissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachausbildung ohne Hochschulstudium, wel- che: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Anderer: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

2.) Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für den **Einsatz in einer Tochtergesellschaft in Japan** gesucht? Wenn ja, mit welchem fachlichen Hintergrund?

Einsatz im Bereich...	Admini- stration	F&E	Marketing	Produk- tion	Projektma- nagement	Ver- trieb	Ande- rer
Geistes-/Sozialwissen- schaftlicher Hintergrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachstudium (z. B. Informa- tik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften), wel- ches: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regionalwissenschaften (Ostasienwissenschaften/ Sinologie, Japanologie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Wirtschaftswissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachausbildung ohne Hoch- schulstudium, welche: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Anderer: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

3.) Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für den **Einsatz in einer Tochtergesellschaft in China** gesucht? Wenn ja, mit welchem fachlichen Hintergrund?

Einsatz im Bereich...	Admini- stration	F&E	Marke- ting	Produk- tion	Projektma- nagement	Vertrieb	Ande- rer
Geistes-/Sozialwissen- schaftlicher Hintergrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachstudium (z. B. Infor- matik, Ingenieurwissen- schaften, Naturwissen- schaften), welches: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regionalwissenschaften (Ostasienwissenschaft- ten/Sinologie, Japanolo- gie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Wirtschaftswissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachausbildung ohne Hochschulstudium, welche: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Anderer: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

4.) Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für Japan **eingestellt**?

- Ja → Weiter zu Frage 5.)
- Nein → Weiter zu Frage 17.)
- Weiß nicht → Weiter zu Frage 17.)

Wenn Sie bei dieser Antwort „weiß nicht“ angeklickt haben, leiten Sie den Link zu diesem Fragebogen bitte an die Ansprechperson(en) in Ihrem Unternehmen weiter, die **Fragen zur Rekrutierungspraxis Ihres Unternehmens in Japan** kompetent beantworten können, oder lassen Sie mich wissen, wen ich für die Fragen zu Japan möglicherweise ansprechen kann. Die von Ihnen bereits eingegebenen Antworten gehen dabei nicht verloren. Ihre Kollegen können genau an dieser Stelle mit dem Ausfüllen des Fragebogens fortsetzen. Herzlichen Dank!

Kontaktdaten der Ansprechperson für Japan: _____

Bitte fahren Sie nun mit Beantwortung der Umfrage fort.

5.) Wie viele **deutsche Führungsnachwuchskräfte** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für Japan** (Einsatzort Deutschland oder Japan) eingestellt?

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

6.) Wie viele **japanische Führungsnachwuchskräfte** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für Japan** (Einsatzort Deutschland oder Japan) eingestellt?

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

7.) Wie viele Führungsnachwuchskräfte **anderer Nationalität** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für Japan** (Einsatzort Deutschland oder Japan) eingestellt?

Welche Nationalität(en): _____

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

8.) Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von **japanischem Führungsnachwuchs für Japan** (Einsatzort Deutschland oder Japan) genutzt?

Rekrutierungsinstrumente	Sehr häufig +++	Häufig ++	Eher häufig +	Eher selten -	Selten --	Nie ---	Weiß nicht
Arbeitsamt (z. B. Agentur für Arbeit; lokales Arbeitsamt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulkontakte (z. B. Firmenpräsentationen; Abschlussarbeitsprojekte; Lehraufträge bzw. eigene Lehrstühle; Hochschulfestivals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiativbewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen (z. B. Fachmessen; Rekrutierungsmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (z. B. eigener Internetauftritt; Jobportale; Bewerberdatenbanken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalberater/Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte (z. B. zufällige Begegnungen; Anwerbung durch eigene Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika/Traineeprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene <i>recruiting-events</i> (z. B. <i>inhouse recruiting workshop</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensinternes Talentprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Printmedien (z. B. Stellenanzeigen in Tageszeitungen; Fachzeitschriften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die meisten Bewerbungen von japanischem Führungsnachwuchs** für Japan erhalten haben! _____

10.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die attraktivsten Bewerbungen von japanischem Führungsnachwuchs** für Japan erhalten haben! _____

11.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von japanischem Führungsnachwuchs für Japan **noch stärker nutzen** möchten: _____

12.) Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von **deutschem Führungsnachwuchs für Japan** (erster Einsatzort Deutschland oder Japan) genutzt?

Rekrutierungsinstrumente	Sehr häufig +++	Häufig ++	Eher häufig +	Eher selten -	Selten --	Nie ---	Weiß nicht
Arbeitsamt (z. B. Agentur für Arbeit; lokales Arbeitsamt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulkontakte (z. B. Firmenpräsentationen; Abschlussarbeitsprojekte; Lehraufträge bzw. eigene Lehrstühle; Hochschulfestivals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiativbewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen (z. B. Fachmessen; Rekrutierungsmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (z. B. eigener Internetauftritt; Jobportale; Bewerberdatenbanken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalberater/Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte (z. B. zufällige Begegnungen; Anwerbung durch eigene Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika/Traineeprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene <i>recruiting-events</i> (z. B. <i>inhouse recruiting workshop</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensinternes Talentprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Printmedien (z. B. Stellenanzeigen in Tageszeitungen; Fachzeitschriften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die meisten Bewerbungen von deutschem Führungsnachwuchs** für Japan erhalten haben! _____

14.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die attraktivsten Bewerbungen von deutschem Führungsnachwuchs** für Japan erhalten haben! _____

15.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von deutschem Führungsnachwuchs für Japan **noch stärker nutzen** möchten: _____

16.) Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für Japan sind:

	Sehr wichtig +++	Wichtig ++	Eher wichtig +	Eher unwichtig -	Unwichtig --	Völlig unwichtig ---	Weiß nicht
Allgemeines Managementpotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort (Japan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrautheit mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Japanischkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutschkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englischkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ja, für Positionen mit Japanbezug schon erfolgreich genutzt	Ja, für Positionen mit Japanbezug schon genutzt	Ja, der Name ist mir ein Begriff	Nein	Weiß nicht
17.) Kennen Sie das Programm „DAAD Sprache und Praxis in Japan“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.) Kennen Sie die DJW-Jobbörse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.) Kennen Sie das „Executive Training Programme“ der EU?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.) Kennen Sie KOPRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21.) Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Führungsnachwuchs für China **eingestellt**?

- Ja → Weiter zu Frage 18.)
- Nein → Weiter zu Frage 30.)
- Weiß nicht → Weiter zu Frage 30.)

Wenn Sie bei dieser Antwort „weiß nicht“ angeklickt haben, leiten Sie den Link zu diesem Fragebogen bitte an die Ansprechperson(en) in Ihrem Unternehmen weiter, die **Fragen zur Rekrutierungspraxis Ihres Unternehmens in China** kompetent beantworten können, oder lassen Sie mich wissen, wen ich für die Fragen zu China möglicherweise ansprechen kann. Die von Ihnen bereits eingegebenen Antworten gehen dabei nicht verloren. Ihre Kollegen können genau an dieser Stelle mit dem Ausfüllen des Fragebogens fortsetzen. Herzlichen Dank!

Kontaktdaten der Ansprechperson für China: _____

Bitte fahren Sie nun mit Beantwortung der Umfrage fort.

22.) Wie viele **deutsche Führungsnachwuchskräfte** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für China** (Einsatzort Deutschland oder China) eingestellt?

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

23.) Wie viele **chinesische Führungsnachwuchskräfte** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für China** (Einsatzort Deutschland oder China) eingestellt?

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

24.) Wie viele Führungsnachwuchskräfte **anderer Nationalität** hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren insgesamt **für China** (Einsatzort Deutschland oder China) eingestellt?

Welche Nationalität(en): _____

Männlich (ggf. bitte schätzen) _____

Weiblich (ggf. bitte schätzen) _____

25.) Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von **chinesischem Führungsnachwuchs für China** (Einsatzort Deutschland oder China) genutzt?

Rekrutierungsinstrumente	Sehr häufig +++	Häufig ++	Eher häufig +	Eher selten -	Selten --	Nie ---	Weiß nicht
Arbeitsamt (z. B. Agentur für Arbeit; lokales Arbeitsamt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulkontakte (z. B. Firmenpräsentationen; Abschlussarbeitsprojekte; Lehraufträge bzw. eigene Lehrstühle; Hochschulfestivals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Initiativbewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen (z. B. Fachmessen; Rekrutierungsmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (z. B. eigener Internetauftritt; Jobportale; Bewerberdatenbanken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalberater/Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte (z. B. zufällige Begegnungen; Anwerbung durch eigene Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika/Traineeprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene <i>recruiting-events</i> (z. B. <i>inhouse recruiting workshop</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensinternes Talentprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Printmedien (z. B. Stellenanzeigen in Tageszeitungen; Fachzeitschriften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die meisten Bewerbungen von chinesischem Führungsnachwuchs für China** erhalten haben! _____

27.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die attraktivsten Bewerbungen von chinesischem Führungsnachwuchs für China** erhalten haben! _____

28.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von chinesischem Führungsnachwuchs für China **noch stärker nutzen** möchten: _____

29.) Welche der folgenden Instrumente haben Sie in den letzten 5 Jahren für die Rekrutierung von **deutschem Führungsnachwuchs für China** (Einsatzort Deutschland oder China) genutzt?

Rekrutierungsinstrumente	Sehr häufig +++	Häufig ++	Eher häufig +	Eher selten -	Selten --	Nie ---	Weiß nicht
Arbeitsamt (z. B. Agentur für Arbeit; lokales Arbeitsamt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulkontakte (z. B. Firmenpräsentationen; Abschlussarbeitsprojekte; Lehraufträge bzw. eigene Lehrstühle; Hochschulmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiativbewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messen (z. B. Fachmessen; Rekrutierungsmessen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (z. B. eigener Internetauftritt; Jobportale; Bewerberdatenbanken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalberater/Headhunter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte (z. B. zufällige Begegnungen; Anwerbung durch eigene Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktika/Traineeprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene <i>recruiting-events</i> (z. B. <i>inhouse recruiting workshop</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensinternes Talentprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Printmedien (z. B. Stellenanzeigen in Tageszeitungen; Fachzeitschriften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die meisten Bewerbungen von deutschem Führungsnachwuchs für China** erhalten haben! _____

31.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, durch das Sie **die attraktivsten Bewerbungen von deutschem Führungsnachwuchs für China** erhalten haben! _____

32.) Nennen Sie bitte das Rekrutierungsinstrument, das Sie in Zukunft für die Rekrutierung von deutschem Führungsnachwuchs für China **noch stärker nutzen** möchten: _____

33.) Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Eigenschaften für Führungsnachwuchskräfte Ihres Unternehmens für China sind:

	Sehr wichtig +++	Wichtig ++	Eher wichtig +	Eher unwichtig -	Unwichtig --	Völlig unwichtig ---	Weiß nicht
Allgemeines Managementpotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezifisches Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort (China)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrautheit mit der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinesischkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deutschkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englischkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Ja, für Positionen mit Chinabezug schon erfolgreich genutzt	Ja, für Positionen mit Chinabezug schon genutzt	Ja, der Name ist mir ein Begriff	Nein	Weiß nicht
34.) Kennen Sie das Programm „DAAD Sprache und Praxis in China“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.) Kennen Sie KOPRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.) Angaben zu den **Tochtergesellschaften** Ihres Unternehmens (wenn mehrere Standorte pro Land, ggf. unterschiedliche Antworten aufzählen)

	Tochtergesellschaft(en) in Japan	Tochtergesellschaft(en) in China
Anzahl	_____	_____
Standort(e) (Stadt)	_____	_____
Rechtsform(en)	_____	_____
Gründungsjahr der ersten Tochtergesellschaft	_____	_____
Anzahl der Mitarbeiter (geschätzt, pro Land gesamt)	_____	_____
Anteil deutscher Mitarbeiter (geschätzt, pro Land gesamt, in %)	_____	_____

37.) Die Hauptverantwortung für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs **für Japan** trägt...

- Muttergesellschaft
 Andere _____
- Tochtergesellschaft
 Weiß nicht
- Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft gemeinsam

38.) Die Hauptverantwortung für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs **für China** trägt...

- Muttergesellschaft
- Tochtergesellschaft
- Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft gemeinsam
- Andere _____
- Weiß nicht

39.) Angaben zu Ihrem **Unternehmen allgemein**

Anzahl der Mitarbeiter (weltweit, gesamt) _____

Anzahl der Auslandsniederlassungen (weltweit, gesamt) _____

Gesamtumsatz im letzten Geschäftsjahr (2009, in EUR) _____

40.) **Branche**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Automobilhersteller-/zulieferer | <input type="checkbox"/> IT/Telekommunikation |
| <input type="checkbox"/> Beratung | <input type="checkbox"/> Konsumgüter |
| <input type="checkbox"/> Chemie/Pharma | <input type="checkbox"/> Logistik |
| <input type="checkbox"/> Elektrische/elektronische
Komponenten | <input type="checkbox"/> Maschinen- und Anlagenbau |
| <input type="checkbox"/> Finanz- und
Versicherungsbranche | <input type="checkbox"/> Recht |
| <input type="checkbox"/> Handel | <input type="checkbox"/> Andere _____ |

41.) Welche **Funktion** üben Sie selbst im Unternehmen aus?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung Muttergesellschaft | <input type="checkbox"/> Personalabteilung Tochtergesellschaft |
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung Tochtergesellschaft (China) ^(China) | <input type="checkbox"/> Personalabteilung Tochtergesellschaft |
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung Tochtergesellschaft (Japan) ^(Japan) | <input type="checkbox"/> Personalabteilung Tochtergesellschaft |
| <input type="checkbox"/> Personalabteilung Muttergesellschaft | <input type="checkbox"/> Andere _____ |

42.) Aus den Ergebnissen dieser Studie soll u. a. ein praktisches Handbuch für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs für China und Japan entstehen. Ich würde mich freuen, wenn Sie andere Unternehmen an Ihren Erfahrungen teilhaben ließen. Hier ist Raum für Ihre **Tipps (z. B. Hinweise auf Recruiting-Messen, Links zu interessanten Jobbörsen etc.) und Anmerkungen:**

Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Befragung! Sie haben damit zum Fortschritt meines Forschungsprojekts sehr beigetragen. Hier noch zwei Fragen organisatorischer Art zum Schluss:

43.) Darf ich Sie ggf. noch einmal persönlich kontaktieren, um mehr über die Rekrutierungspraxis Ihres Unternehmens zu erfahren (Gesprächsdauer ca. ½ Stunde)?

Ja

Nein

44.) Möchten Sie nach Abschluss der Arbeit eine Zusammenfassung der Studie erhalten?

Ja

Nein

45.) Kontakt (Ihre E-Mail-Adresse): _____

Bei Rückfragen oder Bemerkungen und für Hinweise auf weitere potenzielle Gesprächspartner können Sie sich gerne an mich wenden (julia.hollmann@uni-duisburg-essen.de).

Für die Rekrutierung von Führungsnachwuchs wünsche ich Ihnen weiterhin viel Erfolg!

Anhang 4 – Fragebogen (englisch)

Talent Recruitment for China and Japan

Requirement Profiles and Recruiting Channels of German Companies

Thank you very much for taking the time to fill in this questionnaire on „**talent recruitment for China and Japan**“! I am conducting this survey as part of a research project at the Chair of East Asian Economic Studies, Professor Dr. Werner Pascha, at the Institute of East Asian Studies (IN-EAST)/Mercator School of Management at the University of Duisburg-Essen.

We strive to learn about efficient recruiting channels in order to attract talents for the subsidiaries of German companies in (Mainland) China and Japan. By „talents“ („Führungsnachwuchs“), we understand young talents who have not held leading positions so far, but hold the potential to take over managerial responsibility in the future.

Filling in the questionnaire will take approx. *less than 15 minutes*. Please do not answer based on your own personal opinion, but on the recruitment practices of your company. The questionnaire can be stopped and continued at any time without losing data. All data are treated confidentially and published in an anonymous way.

Thank you very much for your co-operation. If you are interested, I will be happy to send you a summary of the study once it is finished.

If you have any comments or questions, please do not hesitate to contact me.

Sincerely yours,

Julia Hollmann

Director German Japanese Council for Industrial Cooperation - DJW (www.djw.de)

Chairwoman International Internship Platform KOPRA (www.kopra.org)

1.) Has your company been **looking for** talents to employ in Germany (with a possible future career in China/Japan) during the last 5 years? If yes, which study background were you looking for?

In the field...	Admini- stra tion	R&D	Marke- ting	Produc- tion	Project Manage- ment	Sales	Other
Arts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Special Studies (e.g. Engi- neering, Sciences, IT): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regional Studies (East Asian Studies/Sinology, Japanolo- gy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Business Studies/Economics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vocational training without university degree: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

2.) Has your company been **looking for** talents to employ in Japan during the last 5 years? If yes, which study background were you looking for?

In the field...	Admini- stra tion	R&D	Marke- ting	Produc- tion	Project Manage- ment	Sales	Other
Arts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Special Studies (e.g. Engi- neering, Sciences, IT): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regional Studies (East Asian Studies/Sinology, Japanolo- gy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Business Studies/Economics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vocational training without university degree: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

3.) Has your company been **looking for** talents to employ in China during the last 5 years? If yes, which study background were you looking for?

In the field...	Admini- stration	R&D	Marke- ting	Produc- tion	Project Manage- ment	Sales	Other
Arts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Special Studies (e.g. Engineering, Sciences, IT): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Regional Studies (East Asian Studies/Sinology, Japanology)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Business Studies/Economics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Vocational training without university degree: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Other: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

4.) Has your company **employed** any talent for an assignment in Japan during the last 5 years?

- Yes → Continue with 5.)
- No → Continue with 17.)
- Do not know → Continue with 17.)

If you are not sure how to answer this question, please forward the link of this questionnaire to a responsible colleague or let me kindly know who I could possibly address. The answers that have already been entered by you will not get lost. Thank you very much!

Contact person for Japan related questions: _____

Please continue with the questionnaire.

5.) How many **German** talents has your company employed for Japan (first assignment Japan or Germany) in total during the last 5 years?

Male (ca.) _____

Female (ca.) _____

6.) How many **Japanese** talents has your company employed for Japan (first assignment Japan or Germany) in total during the last 5 years?

Male (ca.) _____

Female (ca.) _____

7.) How many talents **of other nationality** has your company employed for Japan (first assignment Japan or Germany) in total during the last 5 years?

Which nationality: _____

Male (ca.) _____

Female (ca.) _____

8.) Which of the following channels have you used for the recruitment of **Japanese talents** for Japan (first assignment Germany or Japan, past 5 years)?

Recruiting channels	Very frequently +++	Frequently ++	Rather frequently +	Rather rarely -	Rarely --	Never ---	Do not know
Labour bureau (e.g. Federal Employment Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
University contacts (e.g. university fairs; lectureships and/or own chairs; presentations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spontaneous candidatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairs (e.g. trade fairs; recruitment fairs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (e.g. own web presence; recruitment portal; candidate data bases)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR companies/Headhunters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal contacts (e.g. coincidental meetings; by personal recommendation; word of mouth)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internships/Traineeships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own recruiting events (e.g. inhouse recruiting workshops)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own talent program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Print media (e.g. job advertisements in daily papers; technical periodicals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.) Please choose the instrument through which you have received the **most** applications of Japanese talents for Japan! If other, which: _____

10.) Please choose the instrument through which you have received the **most attractive** applications of Japanese talents for Japan! If other, which: _____

11.) Please choose the instrument that you are planning to **use more often** in order to recruit Japanese talents for Japan in the future! If other, which: _____

12.) Which of the following channels have you used for the recruitment of **German talents** for Japan (first assignment Germany or Japan, past 5 years)?

Recruiting channels	Very frequently +++	Frequently ++	Rather frequently +	Rather rarely -	Rarely --	Never ---	Do not know
Labour bureau (e.g. Federal Employment Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
University contacts (e.g. university fairs; lectureships and/or own chairs; presentations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spontaneous candidatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairs (e.g. trade fairs; recruitment fairs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (e.g. own web presence; recruitment portal; candidate data bases)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR companies/Headhunters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal contacts (e.g. coincidental meetings; by personal recommendation; word of mouth)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internships/Traineeships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own recruiting events (e.g. inhouse recruiting workshops)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own talent program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Print media (e.g. job advertisements in daily papers; technical periodicals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.) Please choose the instrument through which you have received the **most** applications of German talents for Japan! If other, which: _____

14.) Please choose the instrument through which you have received the **most attractive** applications of German talents for Japan! If other, which: _____

15.) Please choose the instrument that you are planning to **use more often** in order to recruit German talents for Japan in the future! If other, which: _____

16.) What characteristics do you consider important for talents working in a Japan-related environment?

	Very important +++	Important ++	Rather important +	Rather unimportant -	Unimportant --	Totally unimportant ---	Do not know
General management skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specific expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of local conditions (Japan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiarness with corporate culture (of parent company)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Japanese language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
German language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
English language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Yes, already made successfully use of	Yes, already made use of	Yes, heard of	No	Do not know
17.) Do you know the programme “language and practical experience in Japan” of the German Academic Exchange Service (“DAAD Sprache und Praxis in Japan”)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.) Do you know the “Job Matching Service” of DJW (“Jobbörse”)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.) Do you know the “Executive Training Programme” of the European Union?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.) Do you know KOPRA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21.) Has your company **employed** any talent for an assignment in China during the last 5 years?

- Yes → Continue with 18.)
- No → Continue with 30.)
- Do not know → Continue with 30.)

If you are not sure how to answer this question, please forward the link to this questionnaire to a responsible colleague or let me kindly know, who I could possibly address. The answers that have already been entered by you will not get lost. Thank you very much!

Contact person for China related questions: _____

Please continue with the questionnaire.

22.) How many **German** talents has your company employed for China (first assignment China or Germany) in total during the last 5 years?

Male (ca.): _____

Female (ca.) _____

23.) How many **Chinese** talents has your company employed for China (first assignment China or Germany) in total during the last 5 years?

Male (ca.): _____

Female (ca.) _____

24.) How many talents **of other nationality** has your company employed for China (first assignment China or Germany) in total during the last 5 years?

Which nationality: _____

Male (ca.): _____

Female (ca.) _____

25.) Which of the following channels have you used for the recruitment of Chinese talents for China (first assignment Germany or China, past 5 years)?

Recruiting channels	Very frequently +++	Frequently ++	Rather frequently +	Rather rarely -	Rarely --	Never ---	Do not know
Labour bureau (e.g. Federal Employment Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
University contacts (e.g. university fairs; lectureships and/or own chairs; presentations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spontaneous candidatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairs (e.g. trade fairs; recruitment fairs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Internet (e.g. own web presence; recruitment portal; candidate data bases)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR companies/Headhunters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal contacts (e.g. coincidental meetings; by personal recommendation; word of mouth)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internships/Traineeships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own recruiting events (e.g. in-house recruiting workshops)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own talent program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Print media (e.g. job advertisements in daily papers; technical periodicals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26.) Please choose the instrument through which you have received the **most** applications of Chinese talents for China! If other, which: _____

27.) Please choose the instrument through which you have received the **most attractive** applications of Chinese talents for China! If other, which: _____

28.) Please choose the instrument that you are planning to **use more often** in order to recruit Chinese talents for China in the future! If other, which: _____

29.) Which of the following channels have you used for the recruitment of **German talents** for China (first assignment Germany or China, past 5 years)?

Recruiting channels	Very frequently +++	Frequently ++	Rather frequently +	Rather rarely -	Rarely --	Never ---	Do not know
Labour bureau (e.g. Federal Employment Office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
University contacts (e.g. university fairs; lectureships and/or own chairs; presentations)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spontaneous candidatures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fairs (e.g. trade fairs; recruitment fairs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet (e.g. own web presence; recruitment portal; candidate data bases)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HR companies/Headhunters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal contacts (e.g. coincidental meetings; by personal recommendation; word of mouth)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internships/Traineeships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own recruiting events (e.g. in-house recruiting workshops)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Own talent program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Print media (e.g. job advertisements in daily papers; technical periodicals)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.) Please choose the instrument through which you have received the **most** applications of German talents for China! If other, which: _____

31.) Please choose the instrument through which you have received the **most attractive** applications of German talents for China! If other, which: _____

32.) Please choose the instrument that you are planning to use **more often** in order to recruit German talents for China in the future! If other, which: _____

33.) What characteristics do you consider important for talents working in a China-related environment?

	Very important +++	Important ++	Rather important +	Rather unimportant -	Unimportant --	Totally unimportant ---	Do not know
General management skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specific expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of local conditions (China)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiarity with corporate culture (of parent company)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chinese language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
German language skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

English language skills

Yes, already made successfully use of **Yes, already made use of** **Yes, heard of** **No** **Do not know**

34.) Do you know the programme “language and practical experience in China” of the German Academic Exchange Service (“DAAD Sprache und Praxis in China”)?

35.) Do you know KOPRA?

36.) Subsidiaries of your company

Subsidiaries in Japan

Subsidiaries in China

Number

Location(s)

Form(s) of organisation

Founding date of first subsidiary

Number of employees (Japan/China in total)

Percentage of German employees (%)

37.) Who is responsible for the recruitment of talents **for Japan**? If other, which:

Parent Company

Parent company and subsidiary together

Subsidiary

Other _____

Do not know

38.) Who is responsible for the recruitment of talents **for China**? If other, which:

Parent Company

Other _____

Subsidiary

Do not know

Parent company and subsidiary together

39.) **Your company**

Number of employees (worldwide, in total) _____

Number of subsidiaries (worldwide, in total) _____

Total turnover in 2009 (in EUR) _____

40.) **Industry**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Automobile industry/supplier | <input type="checkbox"/> IT/telecommunications |
| <input type="checkbox"/> Consulting | <input type="checkbox"/> Consumer goods |
| <input type="checkbox"/> Chemistry/pharma | <input type="checkbox"/> Logistics |
| <input type="checkbox"/> Electronics | <input type="checkbox"/> Engineering/plant construction |
| <input type="checkbox"/> Finance | <input type="checkbox"/> Law |
| <input type="checkbox"/> Trade | <input type="checkbox"/> Others _____ |

41.) About your **own position**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> CEO parent company | <input type="checkbox"/> HR dept. subsidiary (China) |
| <input type="checkbox"/> CEO subsidiary (China) | <input type="checkbox"/> HR dept. subsidiary (Japan) |
| <input type="checkbox"/> CEO subsidiary (Japan) | <input type="checkbox"/> Other _____ |
| <input type="checkbox"/> HR dept. parent company | |

42.) Room for your comments, advice and hints (e.g. interesting recruiting fairs, media etc.)

Thank you very much for your participation.

43.) Can I contact you again to talk about your experiences in person (no more than 30 minutes talk)?

- Yes
 No

44.) Do you want to receive a summary of the study once it is finished?

- Yes
 No

45.) Contact (your email address): _____

I would also be happy to talk about your experiences on the phone +49-211-9945-9191.
My email address is julia.hollmann@uni-duisburg-essen.de.

***You have really helped me a lot.
Please do not hesitate to contact me if you have any comments or questions.***

Anhang 5 – Übersicht Untersuchungsvariablen (modifiziert)

Tabelle A 5-1: Variablenübersicht

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala
Unternehmensinterne Faktoren	Human- ressourcen	verantw	Verortung Personalver- antwortung	Muttergesellschaft; Toch- tergesellschaft; Mutterge- sellschaft und Tochterge- sellschaft gemeinsam; <i>regional headquarter</i> ; unterschiedliche Veror- tung	Nominal
	Branche	bra	Branche	Automobil; Che- mie/Pharma; Gerä- te/Werkzeuge; Konsumgü- ter; Maschinenbau; Medi- zintechnik; Dienstleistung	Nominal
		bra_global	Branche: global	ja; nein	Skala
		bra_multi	Branche: Mehrmarkt	ja; nein	Skala
	Ausrichtung	c_ausr	Ausrichtung (China)	Produktion; Vertrieb; Dienstleistung	Nominal
		j_ausr	Ausrichtung (Japan)	Produktion; Vertrieb; Dienstleistung	Nominal
		c_ausr_prod	Ausrichtung: Produktion (China)	ja; nein	Skala
		c_ausr_vertr	Ausrichtung: Vertrieb (China)	ja; nein	Skala
		c_ausr_dl	Ausrichtung: Dienstleis- tung (China)	ja; nein	Skala
		j_ausr_prod	Ausrichtung: Produktion (Japan)	ja; nein	Skala
		j_ausr_vertr	Ausrichtung: Vertrieb (Japan)	ja; nein	Skala
		j_ausr_dl	Ausrichtung: Dienstleis- tung (Japan)	ja; nein	Skala
	Umsatz	ges_umsatz	Gesamtumsatz (2009, in EUR)	wie angegeben	Skala
		ges_umsatz_kl assen	Gesamtumsatz (2009, in EUR) (Klassen)	gering; mittel; eher hoch; hoch	Ordinal
	Mitarbeiter- zahl	ges_mitarb	Anzahl der Mitarbeiter (weltweit, gesamt)	wie angegeben	Skala
		ges_mitarb_kla ssen	Anzahl der Mitarbeiter (weltweit, gesamt) (Klas- sen)	gering; mittel; eher hoch; hoch	Ordinal
	Größe	größe_index	Unternehmensgröße (Index) (Klassen)	klein; mittel; groß; sehr groß	Ordinal
	Alter	ges_gründ	Alter (Deutschland)	wie angegeben	Skala
		ges_gründ_klas sen	Alter (Deutschland) (Klas- sen)	frühes Gründungsjahr; eher frühes Gründungs- jahr; eher junges Grün- dungsjahr; junges Grün- dungsjahr	Ordinal
	Internationa- lisierungs- grad	int- grad_klassen_i ndex	Internationalisierungsgrad (Index) (Klassen)	geringer; mittlerer; hoher; sehr hoher	Ordinal
Einsatzbe- reich	d_bereich_ad min_gesamt	Bedarf in der Administra- tion (Deutschland)	ja; nein	Skala	

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala
		d_bereich_fe_gesamt	Bedarf in F&E (Deutschland)	ja; nein	Skala
		d_bereich_mark_gesamt	Bedarf im Marketing (Deutschland)	ja; nein	Skala
		d_bereich_prod_gesamt	Bedarf in der Produktion (Deutschland)	ja; nein	Skala
		d_bereich_proj_gesamt	Bedarf im Projektmanagement (Deutschland)	ja; nein	Skala
		d_bereich_vert_r_gesamt	Bedarf im Vertrieb (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_bereich_admin_gesamt	Bedarf in der Administration (China)	ja; nein	Skala
		c_bereich_fe_gesamt	Bedarf in F&E (China)	ja; nein	Skala
		c_bereich_mark_gesamt	Bedarf im Marketing (China)	ja; nein	Skala
		c_bereich_prod_gesamt	Bedarf in der Produktion (China)	ja; nein	Skala
		c_bereich_proj_gesamt	Bedarf im Projektmanagement (China)	ja; nein	Skala
		c_bereich_vert_gesamt	Bedarf im Vertrieb (China)	ja; nein	Skala
		j_bereich_admin_gesamt	Bedarf in der Administration (Japan)	ja; nein	Skala
		j_bereich_fe_gesamt	Bedarf in F&E (Japan)	ja; nein	Skala
		j_bereich_mark_gesamt	Bedarf im Marketing (Japan)	ja; nein	Skala
		j_bereich_prod_gesamt	Bedarf in der Produktion (Japan)	ja; nein	Skala
		j_bereich_proj_gesamt	Bedarf im Projektmanagement (Japan)	ja; nein	Skala
j_bereich_vertr_gesamt	Bedarf im Vertrieb (Japan)	ja; nein	Skala		
Rekrutierungsstrategien	Einstellungen	c_fnk_einstellung	Einstellung Führungsnachwuchskräfte (China)	ja; nein	Skala
		J_fnk_einstellung	Einstellung Führungsnachwuchskräfte (Japan)	ja; nein	Skala
	Nationalität	pcn_absolut	Einstellung Stammlandangehörige absolut	wie angegeben	Skala
		c_pcn	Einstellung Stammlandangehörige (China)	ja; nein	Skala
		j_pcn	Einstellung Stammlandangehörige (Japan)	ja; nein	Skala
		hcn_absolut	Einstellung Gastlandangehörige absolut	wie angegeben	Skala
		c_hcn	Einstellung Gastlandangehörige (China)	ja; nein	Skala
		j_hcn	Einstellung Gastlandangehörige (Japan)	ja; nein	Skala
		tcn_absolut	Einstellung Drittlandangehörige absolut	wie angegeben	Skala
		tcn	Einstellung Drittlandangehörige	ja; nein	Skala
		c_tcn	Einstellung Drittlandangehörige (China)	ja; nein	Skala
		j_tcn	Einstellung Drittlandangehörige (Japan)	ja; nein	Skala

ANHANG 5 – ÜBERSICHT UNTERSUCHUNGSVARIABLEN (MODIFIZIERT)

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala
	Geschlecht	fnk_weibl_einstellung	Einstellung weiblicher Führungsnachwuchskräfte	ja; nein	Skala
	Gewünschte Kenntnisse	kenntn_fachkenntnisse_fakt	Fach- und Sprachkenntnisse (Faktor)	wie berechnet	Skala
		kenntn_allgfaeh_fakt	Allgemeine Fähigkeiten (Faktor)	wie berechnet	Skala
		kenntn_persvoauss_fakt	Persönliche Voraussetzungen (Faktor)	wie berechnet	Skala
	Gewünschter fachlicher Hintergrund	d_fach_gei_gesamt_dich	Geistes-/Sozialwissenschaftler (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_fach_gei_gesamt_dich	Geistes-/Sozialwissenschaftler (China)	ja; nein	Skala
		j_fach_gei_gesamt_dich	Geistes-/Sozialwissenschaftler (Japan)	ja; nein	Skala
		d_fach_fach_gesamt_dich	Absolventen Fachstudium (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_fach_fach_gesamt_dich	Absolventen Fachstudium (China)	ja; nein	Skala
		j_fach_fach_gesamt_dich	Absolventen Fachstudium (Japan)	ja; nein	Skala
		d_fach_regio_gesamt_dich	Regionalwissenschaftler (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_fach_regio_gesamt_dich	Regionalwissenschaftler (China)	ja; nein	Skala
		j_fach_regio_gesamt_dich	Regionalwissenschaftler (Japan)	ja; nein	Skala
		d_fach_wiwi_gesamt_dich	Wirtschaftswissenschaftler (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_fach_wiwi_gesamt_dich	Wirtschaftswissenschaftler (China)	ja; nein	Skala
		j_fach_wiwi_gesamt_dich	Wirtschaftswissenschaftler (Japan)	ja; nein	Skala
		d_fach_ausb_gesamt_dich	Absolventen Ausbildung (Deutschland)	ja; nein	Skala
		c_fach_ausb_gesamt_dich	Absolventen Ausbildung (China)	ja; nein	Skala
		j_fach_ausb_gesamt_dich	Absolventen Ausbildung (Japan)	ja; nein	Skala
	Rekrutierungsinstrumente	instr_c_ch_klassisch_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente klassisch (China, Chinesen) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		instr_c_ch_aktiv_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente aktiv (China, Chinesen) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		instr_c_ch_passiv_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente passiv (China, Chinesen) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		instr_c_ch_vermittlung_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente Vermittlung (China, Chinesen) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		instr_c_dt_klassisch_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente klassisch (China, Deutsche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala

ANHANG 5 – ÜBERSICHT UNTERSUCHUNGSVARIABLEN (MODIFIZIERT)

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala
		in- str_c_dt_aktiv_ fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente aktiv (China, Deutsche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_c_dt_passi v_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente passiv (China, Chinesen) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_c_dt_vermi ttl_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente Vermittlung (China, Deut- sche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_jp_klassis ch_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente klassisch (Japan, Japaner) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_jp_aktiv_ fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente aktiv (Japan, Japaner) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_jp_passiv _fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente passiv (Japan, Japaner) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_jp_vermit tl_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente Vermittlung (Japan, Japa- ner) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_dt_klassis ch_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente klassisch (Japan, Deutsche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_dt_aktiv_ fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente aktiv (Japan, Deutsche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_dt_passiv _fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente passiv (Japan, Deutsche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
		in- str_j_dt_vermi ttl_fakt_dich	Rekrutierungsinstrumente Vermittlung (Japan, Deut- sche) (Faktor) (Dummy)	ja; nein	Skala
	Bandbreite	instr_absolut	Anzahl eingesetzter Rekru- tierungsinstrumente nach Einsatzland und Nationali- tät	wie berechnet	Skala
		in- str_absolut_ei nfach	Anzahl eingesetzter Rekru- tierungsinstrumente un- abhängig von Einsatzland und Nationalität	wie berechnet	Skala
		in- str_aktiv_pcn_ absolut	Anzahl eingesetzter aktiver Instrumente für die Rekru- tierung von Stammlandan- gehörigen	wie berechnet	Skala
		in- str_aktiv_hcn_ absolut	Anzahl eingesetzter aktiver Instrumente für die Rekru- tierung von Gastlandange- hörigen	wie berechnet	Skala
Rekrutierungserfolg	Quantität	c_dt_quantität	Rekrutierungsinstru- ment_Quantität (China, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkon- takte; Initiativbewerbun- gen; Messen; Internet; Personalberater/Head- hunter; Persönliche Kon- takte; Praktika/Trainee- programme; Eigene re- cruiting-events; Talentpro- gramm; Printmedien	Nominal

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala	
		c_ch_quantität	Rekrutierungsinstrument_Quantität (China, Chinesen)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal	
		j_dt_quantität	Rekrutierungsinstrument_Quantität (Japan, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal	
		j_jp_quantität	Rekrutierungsinstrument_Quantität (Japan, Japaner)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal	
	Qualität		c_dt_qualität	Rekrutierungsinstrument_Qualität (China, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal
			c_ch_qualität	Rekrutierungsinstrument_Qualität (China, Chinesen)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal
			j_dt_qualität	Rekrutierungsinstrument_Qualität (Japan, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kontakte; Praktika/Traineeprogramme; Eigene <i>recruiting-events</i> ; Talentprogramm; Printmedien	Nominal
			j_jp_qualität	Rekrutierungsinstrument_Qualität (Japan, Japaner)	Arbeitsamt; Hochschulkontakte; Initiativbewerbungen; Messen; Internet; Personalberater/Headhunter; Persönliche Kon-	Nominal

Di- men- sion	Indikator	Variable	Label	Werte	Skala
				takte; Praktika/Trainee- programme; Eigene <i>re- cruiting-events</i> ; Talentpro- gramm; Printmedien	
	Stärkere Nutzung	c_dt_more	Stärkere Nutzung (China, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkon- takten; Initiativbewerbun- gen; Messen; Internet; Personalberater/Head- hunter; Persönliche Kon- takten; Praktika/Trainee- programme; Eigene <i>re- cruiting-events</i> ; Talentpro- gramm; Printmedien	Nominal
c_ch_more		Stärkere Nutzung (China, Chinesen)	Arbeitsamt; Hochschulkon- takten; Initiativbewerbun- gen; Messen; Internet; Personalberater/Head- hunter; Persönliche Kon- takten; Praktika/Trainee- programme; Eigene <i>re- cruiting-events</i> ; Talentpro- gramm; Printmedien	Nominal	
j_dt_more		Stärkere Nutzung (Japan, Deutsche)	Arbeitsamt; Hochschulkon- takten; Initiativbewerbun- gen; Messen; Internet; Personalberater/Head- hunter; Persönliche Kon- takten; Praktika/Trainee- programme; Eigene <i>re- cruiting-events</i> ; Talentpro- gramm; Printmedien	Nominal	
j_jp_more		Stärkere Nutzung (Japan, Japaner)	Arbeitsamt; Hochschulkon- takten; Initiativbewerbun- gen; Messen; Internet; Personalberater/Head- hunter; Persönliche Kon- takten; Praktika/Trainee- programme; Eigene <i>re- cruiting-events</i> ; Talentpro- gramm; Printmedien	Nominal	

Quelle: Verfasser

Anhang 6 – Interviewleitfaden

Intervieweröffnung:

- Erläuterung des Forschungsgegenstands und der **Ergebnisse der Clusteranalyse**
- Erläuterung der **Auswahl der Fallbeispiele**
- Erläuterung des **Gesprächsziels**
- Erläuterung der voraussichtlichen **Dauer** und Abfrage der Bereitschaft zur **Veröffentlichung der Ergebnisse**

Zu erfragende Themenbereiche:

- **Rekrutierungserfolg**
 - **Länderbezogene Unterschiede** bei der Führungsnachwuchs-Rekrutierung für China/Japan im Hinblick auf Anforderungsprofile und Rekrutierungsinstrumente
 - Besonderheiten von China/Japan **gegenüber anderen Ländern**
 - Unterschiede bei der Rekrutierung von **Stamm-, Gast- und Drittlandangehörigen**
 - **Bereits erfolgte Änderungen** im Rekrutierungsverhalten
 - **Geplante Änderungen** in der Zukunft
 - Kommentar zu den Ergebnissen der Befragung in Bezug auf **Quantität, Qualität und geplante stärkere Nutzung** von Rekrutierungsinstrumenten
 - Aufwendung von **Zeit und finanziellen Mitteln** für die unterschiedlichen Rekrutierungsinstrumente
 - **Empfehlungen**
 - etc.
- **Unternehmensinterne Faktoren**
 - Hintergrundinformationen zur **Marktbearbeitungsstrategie** des Unternehmens in China/in Japan
 - Hintergrundinformationen zur **Unternehmenskultur** der Tochtergesellschaft in China/in Japan
 - Hintergrundinformationen zu **vorhandenen Humanressourcen** in China/in Japan
 - Weitere aus Sicht der Kontaktperson bedeutsame Hintergrundinformationen zur **Unternehmenssituation**

Gesprächsausklang:

- Weitere Kommentare und Klärung noch **offener Fragen**
- Hinweise zum **weiteren Vorgehen**
- **Dank**

Anhang 7 – Übersicht Gesprächspartner (anonymisiert)

Tabelle A 7-1: Übersicht Gesprächspartner (anonymisiert)

Unternehmen (Branche)	Position Gesprächspartner (Tätigkeitsort)	Datum Gespräch
Automobilhersteller (I)	Leiterin Employer Branding (Deutschland)	27.05.2014
Automobilhersteller (II)	Director Global Assignment Management Asia (China)	27.10.2014
Automobilzulieferer	Corporate Human Resource Management (China)	16.10.2013
Bank	Talent Acquisition/Graduate Recruitment (Singapur)	11.07.2014
Chemie	HR Manager (Singapur)	09.09.2010
Chemie	Unternehmenskommunikation (Japan)	12.11.2014
Elektronik	Geschäftsführer (Deutschland)	17.10.2014
Institution	Geschäftsführer (China)	20.07.2010
Messe	HR Manager (Hongkong)	04.06.2014
Personalberatung	Partner (China)	17.08.2009
Personalberatung	Associate Director (China)	22.07.2010
Personalberatung	Head of Talent Recruitment (China)	23.07.2010
Pharma	CoE Talent Aquisition/Employer Branding/HR Communication (Deutschland)	14.05.2013
Werkzeugmaschinen	Head of HR Asia (Deutschland)	29.10.2013
Telekommunikation	Director (Japan)	23.10.2007

Quelle: Verfasser

Anhang 8 – Übersicht china- und japanbezogener Rekrutierungsinstrumente (Auswahl) ¹⁴⁶

Tabelle A 8-1: Übersicht Jobportale und Bewerberdatenbanken ¹⁴⁷

Bezeichnung	Bemerkung
CareerCross (http://www.careercross.com/en/)	Stellenbörse (Japan)
CFN – CareerForum.net (http://www.careerforum.net)	Stellenbörse für Bilinguale Japanisch/Englisch (Japan)
China International Enterprise Cooperation (CIECCO) (www.ciecco.cn)	Staatliche Personalvermittlung (China)
China International Intellectech Corporation (CIIC) (http://www.ciicbj.com/english/)	Staatliche Personalvermittlung (China)
China International Talent Development Center (CITDC) (http://foreign.citdc.cn)	Staatliche Personalvermittlung (China)
ChinaHR.com (http://www.chinahr.com)	Stellenbörse (China)
chinaweb.de (http://jobs.chinaweb.de/)	Deutschsprachige Stellenbörse (China)
Daijob.com (http://www.daijob.com/en/)	Stellenbörse (Japan)
Ecentral (http://www.ecentral.jp)	Stellenbörse (Japan)
Foreign Enterprise Service Corporation (FESCO) (http://www.fesco.com.cn/)	Staatliche Personalvermittlung (China)
GaijinPot (http://www.gaijinpot.com)	Stellenbörse (Japan)
HelloWork Internet Service (https://www.hellowork.go.jp/)	Arbeitsamt (Japan)
HR.com (http://www.hr.com)	Stellenbörse (China)
JapaneseJobs.com (www.japanesejobs.com)	Stellenbörse (Japan)
JapanTimes Jobs (http://job.japantimes.com/index_e.php)	Stellenbörse (Japan)
JobsChina (http://www.jobchina.net)	Stellenbörse (China)
SinoJobs (http://www.sinojobs.de)	Deutsch-chinesische Stellenbörse (China)
www.51job.com (http://www.51job.com)	Stellenbörse (China)
zhaopin.com (http://www.zhaopin.com)	Stellenbörse (China)

Quelle: Verfasser

¹⁴⁶ Stand 08.01.2012.

¹⁴⁷ Alphabetisch nach Bezeichnung.

Tabelle A 8-2: Übersicht Praktikumsvermittler und Führungsnachwuchsprogramme

Bezeichnung	Bemerkung
AIESEC (http://www.aiesec.de)	Kontakt zu Praktikanten verschiedener Fachbereiche (China; Japan)
Asia-Interns.com (http://www.asia-interns.com)	Kontakt zu Praktikanten verschiedener Fachbereiche (China)
China Web (http://jobs.chinaweb.de)	Stellen- und Praktikumsbörse (China)
DAAD: „Sprache und Praxis in China“ (http://www.sp-china.de)	Stipendienprogramm für junge Führungsnachwuchskräfte (10 Monate Sprachkurs, 6 Monate Praktikum) (China)
DAAD: „Sprache und Praxis in Japan“ (http://www.spjapan.de)	Stipendienprogramm für junge Führungsnachwuchskräfte (neun Monate Sprachkurs, neun Monate Praktikum) (Japan)
Deutsch Japanische Juristenvereinigung e.V. (DJJV) (http://www.djvv.org)	Kontakt zu Praktikanten aus dem juristischen Bereich (Japan)
Deutsche Auslandshandelskammer (AHK) in China (http://china.ahk.de/job-market/internship-offers)	Job- und Praktikumsbörse der Deutschen Auslandshandelskammer (China)
Deutsche Auslandshandelskammer (AHK) in Japan (http://www.japan.ahk.de/stellenmarkt/)	Jobbörse der Deutschen Auslandshandelskammer (Japan)
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): „Heinz Nixdorf Programm zur Förderung der Asien-Pazifik-Erfahrung deutscher Nachwuchsführungskräfte“ (http://www3.giz.de/portal/ins_ausland/pull/index.php.de?pull=/cms01/contentpool/ins_ausland/asien/074515/index.php.de)	Stipendienprogramm für junge Führungsnachwuchskräfte (sechs Monate Praktikum) (China; Japan)
Diplomcampus (http://www.diplomcampus.de)	Stellen- und Praktikumsbörse (China)
Europäische Union: „Executive Training Program“ (ETP) (http://www.etp.org)	Stipendienprogramm für Führungskräfte (45 Wochen, davon drei Monate Praktikum) (Japan)
International Association for the Exchange of Students for Technical Experience (IAESTE) (http://www.iaste.de)	Kontakt zu Praktikanten aus den Bereichen Natur- und Ingenieurwissenschaft, Land- und Forstwirtschaft (China; Japan)
KOPRA (http://www.kopra.org)	Stellen- und Praktikumsbörse (China; Japan)
Soapraktikum (http://www.soapraktikum.de)	Stellen- und Praktikumsbörse (China)

Quelle: Verfasser

Tabelle A 8-3: Übersicht Messen

Bezeichnung	Bemerkung
Boston Career Forum (http://www.careerforum.net/)	Jobmesse für Bilinguale Japanisch/Englisch (Japan)
Careerforum (http://www.discointer.com/careers/)	Jobmesse für Bilinguale Japanisch/Englisch (Japan)
China Career Day (http://www.ouline.com/chinacareerday)	In unregelmäßigen Abständen in deutschen Städten (China)
Sinojob Career Days (http://www.sinojobs-careerdays.com)	In unregelmäßigen Abständen in deutschen Städten (China)

Quelle: Verfasser

Tabelle A 8-4: Übersicht Printmedien

Bezeichnung	Bemerkung
Asahi Shinbun (http://www.asahi.com/)	Japanischsprachige Tageszeitung (Japan)
China Daily (http://www.chinadaily.com.cn)	Englischsprachige Tageszeitung (China)
Doitsu News Digest (http://www.newsdigest.de)	Japanischsprachige Wochenzeitung (Deutschland)
Gakusei Engokai	Herausgeber verschiedener japanischsprachiger Stellenanzeigenzeitschriften, z. B. an, DODA, salida, arbeit times (Japan)
Jiefang Daily (http://www.jfdaily.com/)	Chinesischsprachige Tageszeitung für Ostchina (China)
Mainichi Shinbun (http://mainichi.jp/)	Japanischsprachige Tageszeitung (Japan)
Nihon Keizai Shinbun (http://www.nikkei.com/)	Japanischsprachige Tageszeitung (Japan)
People's Daily (http://www.people.com.cn/)	Chinesischsprachige Tageszeitung (China), mit englischsprachiger Ausgabe
Shanghai Business Review (http://www.sbr.net.cn)	Englischsprachige Monatszeitung (China)
Shanghai Daily (http://www.shanghaidaily.com/)	Englischsprachige Tageszeitung (China)
The Japan Times (http://www.japantimes.co.jp/)	Englischsprachige Tageszeitung (Japan)
Xinmin Wanbao (http://xmwb.news365.com.cn/)	Chinesischsprachige Tageszeitung (China)
Yomiuri Shinbun (http://www.yomiuri.co.jp/)	Japanischsprachige Tageszeitung (Japan), englischsprachige Ausgaben: The Daily Yomiuri und die Yomiuri Weekly

Quelle: Verfasser

Tabelle A 8-5: Übersicht weitere Rekrutierungsinstrumente

Bezeichnung	Bemerkung
Alumni-Netzwerke (z. B. über https://www.alumniportal-deutschland.org)	Möglichkeit, um fach- oder länderbezogene Kontakte zu knüpfen (China/Japan)
China Special (http://www.cspecial.de/cvkn/verein.htm)	Übersicht deutsch-chinesischer Studentenvereinigungen in Deutschland (China)
DAAD Sprache und Praxis Alumni Arbeitsgruppe im DJW (http://www.djw.de/about/working-groups/daadsp.html)	„Ehemalige des DAAD Sprache und Praxis in Japan“-Programms (Japan)
Deutsch-Japanischer Expertenpool des Deutsch-Japanischen Wirtschaftskreises (http://www.djw.de/expertenpool)	Übersicht Personalberatungen (Japan)
Facebook (http://www.facebook.com/)	Internet-Kontaktplattform
Deutsche Gesellschaft der JSPS-Stipendiaten e.V. (http://www.jsp-club.de/)	ehemalige Stipendiaten der Japan Society for the Promotion of Science (JSPS) (Japan)
Hello Work (https://www.hellowork.go.jp/)	Arbeitsamt (Japan)
J-Studien (https://listserv.shuttle.de/mailman/listinfo/j-studien)	Mailingliste der Deutschen Gesellschaft für Japanforschung (Japan)
Mixi (https://mixi.jp/)	Internet-Kontaktplattform (Japan)
Recruit (http://www.recruit-rgf.com/service/human_resources/)	Herausgeber verschiedener japanisch- und englischsprachiger Stellenanzeigenzeitschriften und Services, z. B. Rikunabi, Travaille, Work in Japan (Japan)
Verband Deutsch-Japanischer Gesellschaften (http://www.vdjg.de/ueber-den-vdjg/deutschlandkarte)	Übersicht Deutsch-Japanischer Gesellschaften (Japan)
Verband Japanisch-Deutscher Gesellschaften (http://www.jdg.or.jp/list/vjdglist_d.html)	Übersicht Japanisch-Deutscher Gesellschaften (Japan)
Weibo (http://www.weibo.com)	Internet-Kontaktplattform (China)
Xing (http://www.xing.com/)	Internet-Kontaktplattform (China/Japan)

Quelle: Verfasser

Anhang 9 – Übersicht china- und japanbezogener Studiengänge im deutschsprachigen Raum¹⁴⁸

Tabelle A 9-1: Übersicht china- und japanbezogene Studiengänge¹⁴⁹

Hochschule	Studiengang
Freie Universität Berlin	<ul style="list-style-type: none"> • Chinastudien/Ostasienwissenschaften (B.A.) • Japanstudien/Ostasienwissenschaften (B.A.) • Chinastudien (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Humboldt-Universität zu Berlin	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalstudien Asien/Afrika (B.A.)
Ruhr-Universität Bochum	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaft und Politik Ostasiens (B.A.) • Sinologie (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Wirtschaft Ostasiens (M.A.) • Chinesische Philosophie und Geschichte (M.A.) • Chinesische Sprache und Literatur (M.A.) • Japanische Geschichte (M.A.) • Japanische Linguistik (M.A.)
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	<ul style="list-style-type: none"> • Asienwissenschaften (B.A.)
Hochschule Bremen	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssprachen und Internationale Unternehmensführung (B.A.) • Industrial Management and Engineering China (B.Eng.) • East Asian Management (MBA)
Universität Duisburg-Essen	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Ostasienstudien (B.A.) • Modern East Asian Studies (M.A.) • Contemporary East Asian Studies (M.A.) • Ostasienwirtschaft (Zusatzstudiengang mit Zertifikat)
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	<ul style="list-style-type: none"> • Modernes Japan (B.A.)
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Modern East Asian Studies (M.A.) • Sinologie (M.A.) • Japan in der Welt: Globale Herausforderungen, kulturelle Perspektiven (M.A.)
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.)

¹⁴⁸ Stand 08.01.2012.

¹⁴⁹ Alphabetisch nach Ort.

ANHANG 9 – ÜBERSICHT CHINA- UND JAPANBEZOGENER STUDIENGÄNGE IM DEUTSCHSPRACHIGEN
RAUM

Hochschule	Studiengang
Georg-August-Universität Göttingen	<ul style="list-style-type: none"> • Ostasienwissenschaft/Chinesisch als Fremdsprache (B.A.)
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Japanologie (B.A.) • Japanologie (M.A.) • Interkulturelle Japanstudien/Japanische Sprache (M.A.)
Universität Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> • Ostasien/Schwerpunkt China (B.A.) • Ostasien/Schwerpunkt Japanologie (B.A.) • Wirtschaft und Kultur Chinas (B.A.) • Sinologie (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	<ul style="list-style-type: none"> • Ostasienwissenschaften (B.A.) • Sinologie (Chinese Studies) (M.A.) • Japanologie (Japanese Studies) (M.A.) • Kunstgeschichte Ostasiens (East Asian Art History) (M.A.)
Universität zu Köln	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalstudien China (B.A.) • Japanisch (B.A.)
Cologne Business School	<ul style="list-style-type: none"> • International Culture and Management (Schwerpunkt East Asia Management) (B.A.)
Hochschule Konstanz	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssprachen Asien und Management China (B.A.) • Internationales Management Asien (M.A.)
Universität Leipzig	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (C.A.) • Japanologie (B.A.) • Sinologie (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Fachhochschule Ludwigshafen	<ul style="list-style-type: none"> • International Business Management (East Asia) (B. Sc.)
Johannes Gutenberg-Universität Mainz	<ul style="list-style-type: none"> • Japan-Studien (Zertifikat)
Mannheim Business School gGmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Mannheim & Tongji Executive MBA
Universität Mannheim	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftslehre (B.A.) mit Studienoption Japanologie/Fremdsprachenkompetenz Japanisch
Ludwig-Maximilians- Universität München	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Japanisch (Lehramt Gymnasium)
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	<ul style="list-style-type: none"> • Chinastudien (B.A.)
Friedrich-Alexander Universität Nürnberg-Erlangen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.)

RAUM

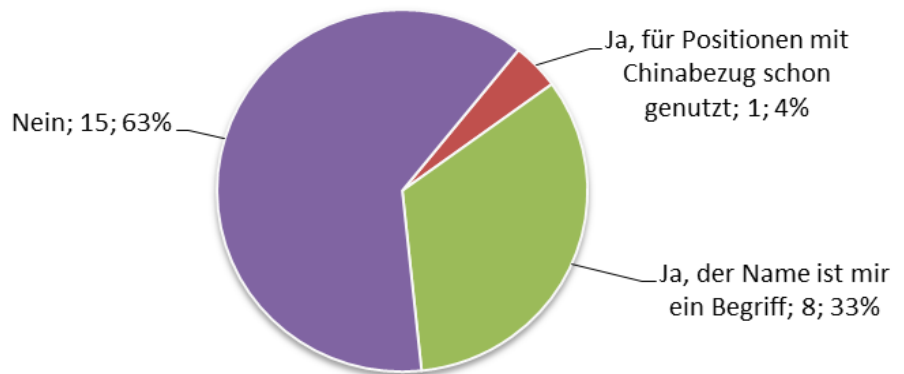
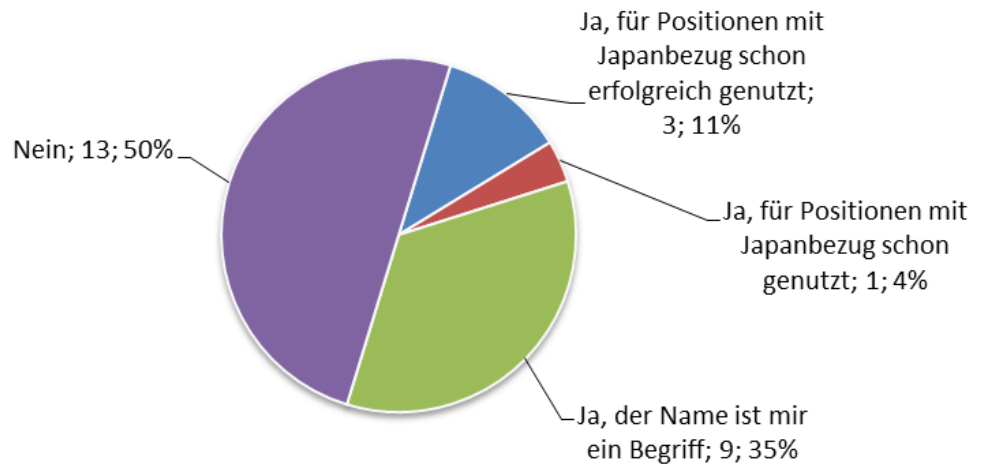
Hochschule	Studiengang
	<ul style="list-style-type: none"> • Japanologie (B.A.) • Sinologie (mit fachspezifischer Ausrichtung) (M.A.)
Universität Passau	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturwirtschaft/International Cultural and Business Studies (mit Fremdsprachenmodul Chinesisch) (B.A.) • Kulturwirtschaft/International Cultural and Business Studies (mit Fremdsprachenmodul Chinesisch) (M.A.)
Universität Trier	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne China-Studien (B.A.) • Japanologie (B.A.) • China Kultur und Kommunikation (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Eberhard-Karls-Universität Tübingen	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie/Chinese Studies (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Politik und Gesellschaft Ostasiens (M.A.) • Sinologie/Chinese Studies (M.A.)
Universität Wien	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Sinologie/Unterrichtskompetenz Chinesisch (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Universität Würzburg	<ul style="list-style-type: none"> • Modern China (B.A.) • Wirtschaftswissenschaften (B.A.) mit Studienelement „Chinesisch für Wirtschaftswissenschaftler“ • Chinese Studies (M.A.) • Sinologie/Unterrichtskompetenz Chinesisch (M.A.)
Universität Zürich	<ul style="list-style-type: none"> • Sinologie (B.A.) • Japanologie (B.A.) • Sinologie (M.A.) • Japanologie (M.A.)
Westfälische Hochschule Zwickau	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftssinologie (B.A.)

Anmerkung: Des Weiteren werden an zahlreichen Hochschulen Chinesisch- oder Japanisch-Sprachkurse angeboten. Auch im Rahmen vieler (insbesondere wirtschaftswissenschaftlicher) Studiengänge wird asienspezifisches Zusatzwissen vermittelt. Darüber hinaus existieren zahlreiche Forschungsoperationen und Austauschprogramme deutscher und chinesischer bzw. japanischer Hochschulen.

Quelle: Verfasser

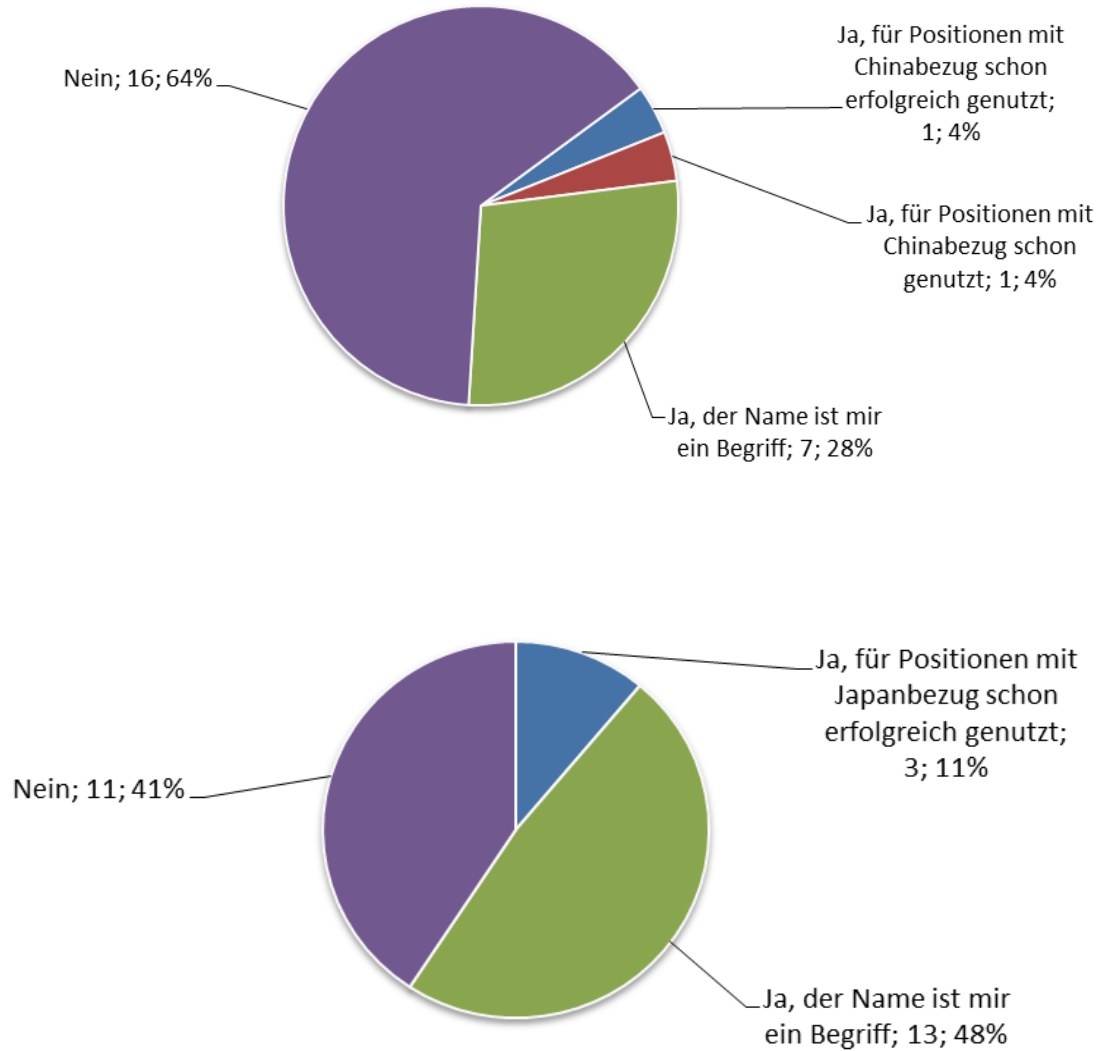
Anhang 10 – Grafische Darstellung weiterer Ergebnisse

Abbildung A 10-1: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie KOPRA?‘



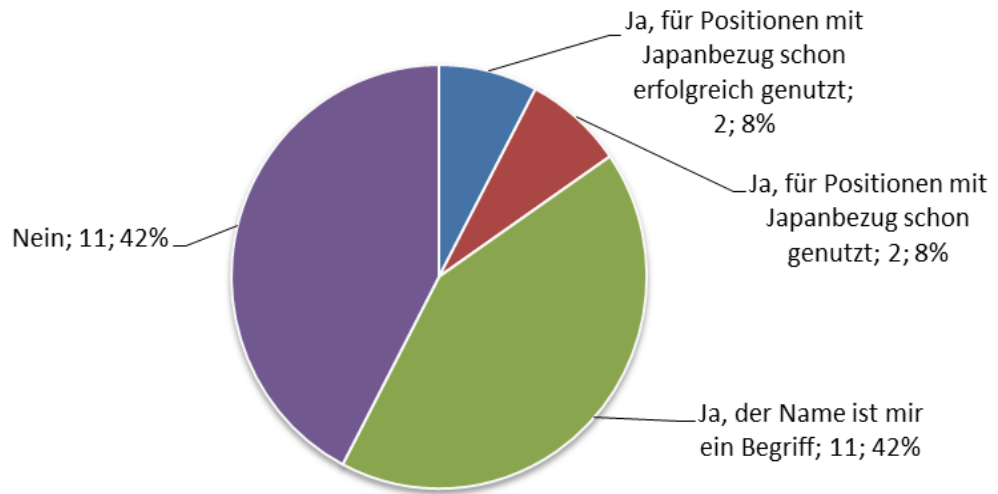
Quelle: Verfasser

Abbildung A 10-2: Antworten auf die Fragen ‚Kennen Sie das Programm ‚DAAD Sprache und Praxis in China‘?‘ bzw. ‚Kennen Sie das Programm ‚DAAD Sprache und Praxis in Japan‘?‘



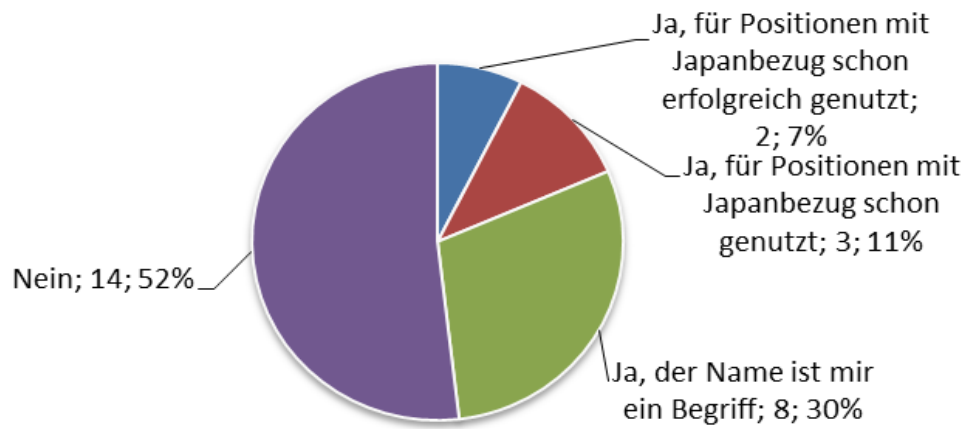
Quelle: Verfasser

Abbildung A 10-3: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie die DJW-Jobbörse?‘



Quelle: Verfasser

Abbildung A 10-4: Antworten auf die Frage ‚Kennen Sie das ‚Executive Training Programme‘ der EU?‘



Quelle: Verfasser

Anhang 11 – Zuordnungsübersichten

Tabelle A 11-1: Zuordnungsübersicht *Single Linkage*

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	34	50	,000	0	0	4
2	11	37	,000	0	0	22
3	32	35	,000	0	0	23
4	15	34	,000	0	1	5
5	13	15	,000	0	4	6
6	12	13	,000	0	5	14
7	4	7	,000	0	0	44
8	2	3	,000	0	0	32
9	18	49	1,000	0	0	15
10	17	48	1,000	0	0	29
11	26	42	1,000	0	0	26
12	9	36	1,000	0	0	17
13	24	31	1,000	0	0	14
14	12	24	1,000	6	13	21
15	14	18	1,000	0	9	23
16	5	16	1,000	0	0	31
17	9	47	2,000	12	0	27
18	22	46	2,000	0	0	27
19	41	44	2,000	0	0	20
20	28	41	2,000	0	19	37
21	12	38	2,000	14	0	25
22	11	33	2,000	2	0	32
23	14	32	2,000	15	3	29
24	20	30	2,000	0	0	41
25	12	29	2,000	21	0	26
26	12	26	2,000	25	11	31
27	9	22	2,000	17	18	33
28	1	21	2,000	0	0	30
29	14	17	2,000	23	10	30
30	1	14	2,000	28	29	35
31	5	12	2,000	16	26	35
32	2	11	2,000	8	22	34
33	9	10	2,000	27	0	34
34	2	9	2,000	32	33	38
35	1	5	2,000	30	31	36
36	1	45	3,000	35	0	39
37	23	28	3,000	0	20	40
38	2	27	3,000	34	0	43
39	1	25	3,000	36	0	40
40	1	23	3,000	39	37	41
41	1	20	3,000	40	24	42
42	1	8	3,000	41	0	44
43	2	6	3,000	38	0	45
44	1	4	3,000	42	7	45
45	1	2	3,000	44	43	46
46	1	43	4,000	45	0	47
47	1	40	4,000	46	0	48
48	1	39	4,000	47	0	49
49	1	19	4,000	48	0	0

Quelle: Verfasser

Tabelle A 11-2: Zuordnungsübersicht Ward-Linkage

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	34	50	,000	0	0	4
2	11	37	,000	0	0	27
3	32	35	,000	0	0	32
4	12	34	,000	0	1	6
5	13	15	,000	0	0	6
6	12	13	,000	4	5	24
7	4	7	,000	0	0	35
8	2	3	,000	0	0	20
9	18	49	,500	0	0	15
10	17	48	1,000	0	0	32
11	26	42	1,500	0	0	31
12	9	36	2,000	0	0	21
13	24	31	2,500	0	0	28
14	5	16	3,000	0	0	33
15	14	18	3,833	0	9	38
16	22	46	4,833	0	0	37
17	41	44	5,833	0	0	25
18	20	30	6,833	0	0	35
19	1	21	7,833	0	0	38
20	2	33	9,167	8	0	27
21	9	47	10,667	12	0	26
22	23	38	12,167	0	0	34
23	6	28	13,667	0	0	25
24	12	29	15,333	6	0	28
25	6	41	17,083	23	17	46
26	9	10	18,833	21	0	41
27	2	11	20,700	20	2	44
28	12	24	22,658	24	13	34
29	19	27	24,658	0	0	39
30	8	25	26,658	0	0	33
31	26	45	28,825	11	0	43
32	17	32	31,075	10	3	40
33	5	8	33,325	14	30	43
34	12	23	35,700	28	22	45
35	4	20	38,200	7	18	42
36	39	43	41,200	0	0	41
37	22	40	44,200	16	0	39
38	1	14	47,467	19	15	40
39	19	22	51,067	29	37	46
40	1	17	54,939	38	32	42
41	9	39	60,356	26	36	44
42	1	4	66,018	40	35	48
43	5	26	71,744	33	31	45
44	2	9	78,741	27	41	47
45	5	12	87,716	43	34	48
46	6	19	96,755	25	39	47
47	2	6	109,652	44	46	49
48	1	5	131,683	42	45	49
49	1	2	174,180	48	47	0

Quelle: Verfasser

Tabelle A 11-3: Zuordnungsübersicht *Average Linkage (Between Groups)*

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	34	50	,000	0	0	4
2	11	37	,000	0	0	22
3	32	35	,000	0	0	24
4	12	34	,000	0	1	6
5	13	15	,000	0	0	6
6	12	13	,000	4	5	15
7	4	7	,000	0	0	29
8	2	3	,000	0	0	19
9	18	49	1,000	0	0	16
10	17	48	1,000	0	0	31
11	26	42	1,000	0	0	32
12	9	36	1,000	0	0	25
13	24	31	1,000	0	0	15
14	5	16	1,000	0	0	33
15	12	24	1,500	6	13	23
16	14	18	1,500	0	9	24
17	22	46	2,000	0	0	36
18	41	44	2,000	0	0	27
19	2	33	2,000	8	0	22
20	20	30	2,000	0	0	29
21	1	21	2,000	0	0	37
22	2	11	2,000	19	2	41
23	12	38	2,143	15	0	26
24	14	32	2,333	16	3	31
25	9	47	2,500	12	0	30
26	12	29	2,625	23	0	40
27	6	41	3,000	0	18	47
28	23	28	3,000	0	0	39
29	4	20	3,000	7	20	38
30	9	10	3,000	25	0	36
31	14	17	3,300	24	10	37
32	26	45	3,500	11	0	43
33	5	25	3,500	14	0	34
34	5	8	3,667	33	0	40
35	19	27	4,000	0	0	44
36	9	22	4,000	30	17	41
37	1	14	4,000	21	31	38
38	1	4	4,278	37	29	45
39	23	43	4,500	28	0	42
40	5	12	4,528	34	26	42
41	2	9	4,833	22	36	46
42	5	23	5,103	40	39	43
43	5	26	5,604	42	32	45
44	19	40	6,000	35	0	46
45	1	5	6,389	38	43	49
46	2	19	6,667	41	44	47
47	2	6	7,286	46	27	48
48	2	39	7,588	47	0	49
49	1	2	9,101	45	48	0

Quelle: Verfasser

Anhang 12 – Einfaktorielle Varianzanalysen

Tabelle A 12-1: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) der Clusterzugehörigkeit nach Ward auf die Rekrutierungsinstrumente

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifi- kanz
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch' (China, Chinesen) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	2,729	7	,390	2,562	,027
	Innerhalb der Gruppen	6,391	42	,152		
	Gesamt	9,120	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv' (China, Chinesen) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,169	7	1,024	8,069	,000
	Innerhalb der Gruppen	5,331	42	,127		
	Gesamt	12,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv' (China, Chinesen) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	9,128	7	1,304	17,156	,000
	Innerhalb der Gruppen	3,192	42	,076		
	Gesamt	12,320	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung' (China, Chinesen) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	8,388	7	1,198	20,193	,000
	Innerhalb der Gruppen	2,492	42	,059		
	Gesamt	10,880	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch' (China, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	4,239	7	,606	8,097	,000
	Innerhalb der Gruppen	3,141	42	,075		
	Gesamt	7,380	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv' (China, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,349	7	1,050	9,952	,000
	Innerhalb der Gruppen	4,431	42	,105		
	Gesamt	11,780	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv' (China, Chinesen) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	6,897	7	,985	7,387	,000
	Innerhalb der Gruppen	5,603	42	,133		
	Gesamt	12,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung' (China, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,416	7	1,059	8,786	,000
	Innerhalb der Gruppen	5,064	42	,121		
	Gesamt	12,480	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch' (Japan, Japaner) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	1,850	7	,264	1,805	,112
	Innerhalb der Gruppen	6,150	42	,146		
	Gesamt	8,000	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv' (Japan, Japaner) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,130	7	1,019	9,200	,000
	Innerhalb der Gruppen	4,650	42	,111		
	Gesamt	11,780	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv' (Japan, Japaner) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	8,230	7	1,176	12,501	,000
	Innerhalb der Gruppen	3,950	42	,094		
	Gesamt	12,180	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung' (Japan, Japaner) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,957	7	1,137	11,305	,000
	Innerhalb der Gruppen	4,223	42	,101		
	Gesamt	12,180	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch' (Japan, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	5,300	7	,757	11,778	,000
	Innerhalb der Gruppen	2,700	42	,064		
	Gesamt	8,000	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv' (Japan, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	7,913	7	1,130	21,914	,000
	Innerhalb der Gruppen	2,167	42	,052		
	Gesamt	10,080	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv' (Japan, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	8,200	7	1,171	21,391	,000
	Innerhalb der Gruppen	2,300	42	,055		
	Gesamt	10,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung' (Japan, Deutsche) (Dummy)	Zwischen den Gruppen	8,267	7	1,181	11,717	,000
	Innerhalb der Gruppen	4,233	42	,101		
	Gesamt	12,500	49			

Quelle: Verfasser

Tabelle A 12-2: Einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) der Clusterzugehörigkeit nach *Average Linkage* (*Between Groups*) auf die Rekrutierungsinstrumente

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifi- kanz
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch'	Zwischen den Gruppen	3,767	7	,538	4,222	,001
(China, Chinesen) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	5,353	42	,127		
	Gesamt	9,120	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv'	Zwischen den Gruppen	5,923	7	,846	5,403	,000
(China, Chinesen) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	6,577	42	,157		
	Gesamt	12,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv'	Zwischen den Gruppen	8,781	7	1,254	14,888	,000
(China, Chinesen) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	3,539	42	,084		
	Gesamt	12,320	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung'	Zwischen den Gruppen	5,438	7	,777	5,995	,000
(China, Chinesen) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	5,442	42	,130		
	Gesamt	10,880	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch'	Zwischen den Gruppen	2,345	7	,335	2,794	,018
(China, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	5,035	42	,120		
	Gesamt	7,380	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv' (China, Deutsche)	Zwischen den Gruppen	5,475	7	,782	5,211	,000
(Dummy)	Innerhalb der Gruppen	6,305	42	,150		
	Gesamt	11,780	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv' (China, Chinesen)	Zwischen den Gruppen	8,127	7	1,161	11,149	,000
(Dummy)	Innerhalb der Gruppen	4,373	42	,104		
	Gesamt	12,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung'	Zwischen den Gruppen	7,499	7	1,071	9,034	,000
(China, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	4,981	42	,119		
	Gesamt	12,480	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch'	Zwischen den Gruppen	4,008	7	,573	6,023	,000
(Japan, Japaner) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	3,992	42	,095		
	Gesamt	8,000	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv'	Zwischen den Gruppen	6,039	7	,863	6,312	,000
(Japan, Japaner) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	5,741	42	,137		
	Gesamt	11,780	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv'	Zwischen den Gruppen	8,333	7	1,190	12,999	,000
(Japan, Japaner) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	3,847	42	,092		
	Gesamt	12,180	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung'	Zwischen den Gruppen	5,683	7	,812	5,248	,000
(Japan, Japaner) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	6,497	42	,155		
	Gesamt	12,180	49			
Rekrutierungsinstrumente ,klassisch'	Zwischen den Gruppen	4,606	7	,658	8,143	,000
(Japan, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	3,394	42	,081		
	Gesamt	8,000	49			
Rekrutierungsinstrumente ,aktiv'	Zwischen den Gruppen	5,360	7	,766	6,814	,000
(Japan, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	4,720	42	,112		
	Gesamt	10,080	49			
Rekrutierungsinstrumente ,passiv'	Zwischen den Gruppen	9,091	7	1,299	38,710	,000
(Japan, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	1,409	42	,034		
	Gesamt	10,500	49			
Rekrutierungsinstrumente ,Vermittlung'	Zwischen den Gruppen	8,083	7	1,155	10,981	,000
(Japan, Deutsche) (Dummy)	Innerhalb der Gruppen	4,417	42	,105		
	Gesamt	12,500	49			

Quelle: Verfasser