

Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei - eine transnationale Perspektive

Müller, Philip

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, P. (2018). Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei - eine transnationale Perspektive. *IMIS-Beiträge*, 52, 33-61. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-78135-2>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Philip Müller

Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migrant_innen in deutschen Unter- nehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels in Deutschland wird im Diskurs um Studierende mit ausländischen Wurzeln zumeist deren Verbleib und Integration in den deutschen Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt gestellt. Dabei bleibt jedoch häufig unberücksichtigt, dass viele Absolvent_innen deutscher Hochschulen auch nach einer Rückkehr in ihr Herkunftsland oder das ihrer Vorfahren für deutsche Unternehmen arbeiten. Die vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit in Öffentlichkeit und Politik für (re-)migrierte Absolvent_innen deutscher Hochschulen und deren Bedeutung für deutsche Unternehmen im Ausland korrespondiert dabei mit einem Desiderat in der Forschung. Das Ziel des Beitrags ist es deshalb, die Kenntnisse über hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen in multinationalen Unternehmen am Beispiel von türkeistämmigen Hochschulabsolvent_innen in deutschen Unternehmen zu vertiefen. Die empirische Untersuchung basiert auf 86 qualitativen Interviews und macht deutlich, dass hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen wichtige Fachkräfte für deutsche Unternehmen im Ausland darstellen. Sie zeichnen sich durch vielfältige transnationale Bildungs- und Karrierewege aus und besitzen die Fähigkeit, sich sowohl in die lokalen Arbeitskontexte der Tochterunternehmen zu integrieren als auch mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte eng zusammenzuarbeiten. Ihre Tätigkeiten sind geprägt durch ein hohes Maß an transnationaler Mobilität in Form von virtueller Kommunikation und Dienstreisen nach Deutschland. Durch die Einbeziehung des Unternehmenskontexts erweitert die Untersuchung die sozialwissenschaftliche Forschung zur wirtschaftlichen Betätigung von hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen und eröffnet damit eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen als transnationale Arbeitnehmer_innen in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Diskussion über die Deckung des Fachkräftebedarfs in Deutschland ist besonders der Verbleib von Hochschulabsolvent_innen mit ausländischen Wurzeln und deren Übergang in den deutschen Arbeitsmarkt in den Fokus von Öffentlichkeit und Politik gerückt.¹ In dieser Debatte unberücksichtigt bleibt jedoch häufig, dass Absolvent_innen deutscher Hochschulen, die in ihr Herkunftsland oder das ihrer Vorfahren zurückgekehrt sind, auch dort für deutsche Unternehmen arbeiten. Eine Studie des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zeigt, dass 7,3% der befragten ehemaligen ausländischen Studierenden deutscher Hochschulen in einer ausländischen Niederlassung eines deutschen Unternehmens tätig sind.² Sie tragen dazu bei, den Fachkräftebedarf deutscher Unternehmen im Ausland zu sichern.

Die vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit für (re-)migrierte Absolvent_innen deutscher Hochschulen und deren Bedeutung für deutsche Unternehmen im Ausland korrespondiert mit einem Desiderat in der Forschung zur (Re-)Migration von Hochqualifizierten und zu hochqualifizierten Migrant_innen in multinationalen Unternehmen (MNU). So fokussiert sich die Forschung zur (Re-)Migration von Hochqualifizierten zumeist auf Entrepreneur_innen und deren Rolle für die Regionalentwicklung in den Herkunftsländern der (Re-)Migrant_innen. Insbesondere Forschungsergebnisse aus südostasiatischen Schwellenländern zeigen, dass hochqualifizierte(Re-)Migrant_innen als transnationale Entrepreneur_innen³ neue sozio-ökonomische Entwicklungen in ihren Herkunftsländern stimulieren können.⁴ Zur Bedeutung von Unternehmen in der (Re-)Migrationsforschung hält Choudhury fest: »firms have been relatively absent from the literature on migration in

1 Z.B. Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Fachkräfte in Deutschland: Stolpersteine für ausländische Studenten, 2015, <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/schwerer-berufseinstieg-fuer-auslaendische-studenten-13637359.html> (10.5.2018).

2 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Beschäftigung ausländischer Absolventen deutscher Hochschulen. Ergebnisse der BAMF-Absolventenstudie 2013, Nürnberg 2014, S. 284.

3 Hochqualifizierte Entrepreneur_innen, die in ihr Herkunftsland (re-)migrieren, werden häufig auch als »New Argonauts« bezeichnet vgl. AnnaLee Saxenian, *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Cambridge 2007, S. 427.

4 Z.B. AnnaLee Saxenian, *Transnational Communities and the Evolution of Global Production Networks. The Cases of Taiwan, China and India*, in: *Industry and Innovation*, 9. 2002, H. 3, S. 183–202; Rolf Sternberg/Claudia Müller, »New Argonauts« in China – Return Migrants, *Transnational Entrepreneurship and Economic Growth in a Regional Innovation System*, in: *Die Erde*, 141. 2010, H. 1–2, S. 103–125.

general and return migration in particular.«⁵ Auch im Forschungsfeld zu MNU, wo schon früh die zunehmende Internationalisierung der Produktion als wichtiger Grund für einen Anstieg der internationalen Migration von hochqualifizierten Arbeitskräften identifiziert wurde⁶, haben (Re-)Migrant_innen als Fachkräfte in Unternehmen bisher nur wenig wissenschaftliche Beachtung erfahren. Zwar heben einige Arbeiten die Bedeutung von hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen für MNU hervor⁷, doch weder ihre beruflichen Karrierewege noch ihre Rolle in MNU sind bisher systematisch untersucht worden.

Ausgehend von diesem Forschungsdesiderat ist es das Ziel des Beitrags, die Kenntnisse über hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen in MNU zu vertiefen. Dafür werden sowohl die Bildungs- und Karrierewege hochqualifizierter (Re-)Migrant_innen als auch deren Rekrutierung, Positionen, Netzwerke und Mobilität in MNU untersucht. Dies geschieht am Beispiel türkeistämmiger hochqualifizierter (Re-)Migrant_innen, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben, anschließend in die Türkei (re-)migriert sind und dort in deutschen Unternehmen arbeiten. Das Beispiel wurde gewählt, weil die Türkei und Deutschland durch langjährige und intensive Investitions- und Migrationsbeziehungen verbunden sind. Die Investitionen deutscher Unternehmen machen den zweitgrößten Teil des Bestands ausländischer Direktinvestitionen (ADI) in der Türkei aus.⁸ Mittlerweile sind über 6.800 deutsche Unternehmen bzw. türkische Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei aktiv.⁹ Neben den Investitionen zieht es auch viele Arbeitskräfte aus Deutschland in die Türkei. Türkeistämmige Personen gehören seit den 1970er Jahren zur wichtigsten Gruppe ausländischer Studierender in

5 Prithwiraj Choudhury, Return Migration and Geography of Innovation in MNEs. A Natural Experiment of Knowledge Production by Local Workers Reporting to Return Migrants, in: *Journal of Economic Geography*, 16. 2016, H. 3, S. 585–610, hier S. 586.

6 Siehe John Salt, Highly-skilled International Migrants, Careers and Internal Labour Markets, in: *Geoforum*, 19. 1988, H. 4, S. 387–399.

7 Siehe Graham Hollinshead u.a., Key Players in International Human Resource Management, in: Mustafa F. Özbilgin/Dimitria Groutsis/William S. Harvey (Hg.), *International Human Resource Management*, Cambridge 2014, S. 47–66; Elizabeth Chacko, From Brain Drain to Brain Gain. Reverse Migration to Bangalore and Hyderabad, India's Globalizing High Tech Cities, in: *GeoJournal*, 68. 2007, H. 2–3, S. 131–140.

8 Germany Trade and Investment (GTAI), Wirtschaftsdaten kompakt: Türkei, 2017, <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsdaten-kompakt,t=wirtschaftsdaten-kompakt-tuerkei,did=1585034.html> (20.4.2018).

9 Auswärtiges Amt, Türkei. Beziehungen zu Deutschland, 2017, https://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Tuerkei/Bilateral_node.html (15.3.2017).

Deutschland.¹⁰ Zwischen 2000 und 2015 ist die Zahl türkeistämmiger Personen, die jährlich an einer deutschen Hochschule einen Abschluss erwarben, von 1.407 auf 3.543 Personen angestiegen.¹¹ In den Jahren 2006 bis 2014 migrierten erstmals seit 1985 wieder mehr Personen von Deutschland in die Türkei als in die entgegengesetzte Richtung.¹²

Der Beitrag gliedert sich in sieben Kapitel und ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird ein Überblick über die Literatur zu (Re-)Migration und Transnationalismus gegeben. Danach folgt auf Grundlage der bestehenden Forschung eine Diskussion über hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen als transnationale Fachkräfte in MNU (Kapitel 3). Kapitel 4 gibt einen Überblick über die Migrations- und Investitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei. Anschließend wird in Kapitel 5 das methodische Vorgehen vorgestellt. In Kapitel 6 werden die empirischen Ergebnisse des Fallbeispiels präsentiert. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

2 (Re-)Migration und Transnationalismus

(Re-)Migration beschreibt einen Prozess, bei dem Menschen nach einer längeren Zeit im Ausland in ihr Heimat- bzw. Herkunftsland zurückkehren.¹³ Dieser Prozess kann verschiedene Formen annehmen und lässt sich beispielsweise bezüglich der Intention (ökonomisch/sozial/familiär), des Zeitraums (permanent/temporär), der Genealogie (erste, zweite und nachfolgende Generationen) und des Bildungsgrades (hoch-/geringqualifiziert) unterscheiden.¹⁴ Im politischen und wissenschaftlichen Diskurs haben vor dem Hintergrund der Globalisierung besonders die hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen seit den 1980er Jahren erhöhte Aufmerksamkeit erfahren. Viele Schwellenländer erkennen die Potenziale dieser Personengruppe und legen

10 Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Langfristige Entwicklung der Zahl ausländischer Studierender, Bonn 2018, <http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/2002/1/2/7> (4.5.2018).

11 Ebd.; Wissenschaft weltoffen. Daten. Eigene Zusammenstellung, Bonn 2018, http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/index_html (4.5.2018).

12 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Migrationsbericht 2014, Nürnberg 2014, S. 253, www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Migrationsberichte/migrationsbericht-2014.pdf?__blob=publicationFile (20.9.2016).

13 Russell King, Generalizations from the History of Return Migration, in: Bimal Ghosh (Hg.), Return Migration. Journey of Hope and Despair, Genf 2000, S. 7–55, hier S. 8.

14 Vgl. Russel King/Anastasia Christou, Of Counter-Diaspora and Reverse Transnationalism. Return Mobilities to and from the Ancestral Homeland, in: Mobilities, 6. 2011, H. 4, S. 451–466.

Programme auf, um Hochqualifizierte zu einer (Re-)Migration in ihr Heimat- bzw. Herkunftsland zu bewegen.¹⁵

In der Migrationsforschung gibt es mittlerweile eine Vielzahl theoretischer Ansätze, um das (Re-)Migrationsphänomen zu erklären und zu analysieren.¹⁶ Dabei hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten vor allem ein transnationales Verständnis von (Re-)Migration als produktive Alternative zu den ökonomisch orientierten und strukturalistischen Ansätzen erwiesen.¹⁷ Transnationalismus wird als Teilprozess der Globalisierung verstanden. Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und des Transportwesens haben einen Anstieg der Mobilität zahlreicher Akteure ermöglicht.¹⁸ Dabei findet transnationale Migration in einem territorialisierten Rahmen von Nationalstaaten statt, deren Staatsgrenzen oft weniger durchlässig für Menschen als für Kapital und Güter sind.¹⁹

(Re-)Migrationsprozesse werden im Transnationalismus nicht mehr a priori als Endpunkt einer Migrationsbiographie verstanden, vielmehr werden die sozialen und ökonomischen Verbindungen und die Mobilität zwischen Herkunfts- und Zielländern von (Re-)Migrant_innen in den Blick genommen.²⁰ Transnationalismus wird dabei als Prozess definiert, in dem Migrant_innen soziale Felder ausbilden, die ihr Herkunfts- und Zielland miteinander verbinden. Transmigrant_innen sind demnach Personen, die soziale Felder aufbauen und damit vielfältige familiäre, wirtschaftliche, soziale, religiöse und politische grenzüberschreitende Beziehungen entwickeln und pflegen.²¹ Dabei können (Re-)Migrant_innen transnationale Identitäten heraufzubilden, die es ihnen ermöglichen, an ihre Herkunftsorte gebunden zu

15 Für die Beispiele Bangladesh, China und Taiwan siehe Robin Iredale/Fei Guo, *The Transforming Role of Skilled and Business Returnees: Taiwan, China and Bangladesh*. Centre for Asia Pacific Social Transformation Studies, University of Wollongong 2001, S. 1–22.

16 Für einen Überblick siehe Edda Currle, *Theorieansätze zur Erklärung von Rückkehr und Remigration*, in: Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst (Hg.), *Migration und ethnische Minderheiten*, 2. 2006, S. 7–23.

17 Vgl. Isabel Sievers/Hartmut Griese/Rainer Schulte, *Bildungserfolgreiche Transmigranten. Eine Studie über deutsch-türkische Migrationsbiographien*, Frankfurt a.M. 2010, S. 164.

18 Nina Glick Schiller/Linda Basch/Cristina Szanton Blanc, *From Immigration to Transmigration: Theorizing Transnational Migration*, in: *Anthropological Quarterly*, 68. 1995, H. 1, S. 48–63, hier S. 49.

19 Ian Shuttleworth, *Reconceptualising Local Labour Markets in the Context of Cross-border and Transnational Labour Flows. The Irish Example*, in: *Political Geography*, 26. 2007, H. 8, S. 968–981.

20 Currle, *Rückkehr und Remigration*, S. 14.

21 Nina Glick Schiller/Linda Basch/Cristina Szanton Blanc, *Transnationalism: A New Analytic Framework for Understanding Migration*, in: *Annals of the New York Academy of Sciences*, 645. 1992, H. 1, S. 1–24.

sein, während sie weiterhin emotional mit ihren Zielländern verbunden sind – und umgekehrt.²²

Die in der Migrationsforschung angeführten Motive der (Re-)Migration sind vielfältig und können wirtschaftliche, soziale, familiäre sowie politische Gründe sowohl im Zielland als auch im Herkunftsland umfassen. (Re-)Migrationsentscheidungen sind dabei selten auf ein einziges Motiv zurückzuführen, sondern resultieren häufig aus einer Kombination mehrerer Motive.²³ Aus transnationaler Perspektive findet eine (temporäre) (Re-)Migration vor allem dann statt, wenn ausreichende Ressourcen im Zielland erworben wurden und die Bedingungen im Herkunftsland als günstig angesehen werden.²⁴ Sowohl bei der sozio-familiären als auch der beruflichen (Re-)Integration in das Herkunftsland wird im Transnationalismus die Adaption, also die eigenständige Orientierung an neue Situationen, hervorgehoben.²⁵

3 Hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen als transnationale Fachkräfte in MNU

Die (Re-)Migration kann von hochqualifizierten Personen selbst, aber auch durch Organisationen wie etwa MNU initiiert werden.²⁶ So können MNU etwa Fachkräfte an ausländische Unternehmensstandorte entsenden oder Headhunting- und Personalvermittlungsunternehmen nutzen, um geeignetes Personal ausfindig zu machen und zu einem Arbeitsplatzwechsel zu bewegen. Bei selbstinitiierten (Re-)Migrationsprozessen stehen hochqualifizierte Personen oft vor der Herausforderung, die im Ausland erworbenen Ressourcen im Herkunftsland ökonomisch in Wert zu setzen. Deshalb suchen viele hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen nach einem transnationalen Arbeitsumfeld.²⁷ Diese Suche kann dabei sowohl über externe Arbeitsmärkte vonstattengehen als auch über den internen Arbeitsmarkt eines MNU, vorausgesetzt

22 Jean-Pierre Cassarino, *Theorising Return Migration: The Conceptual Approach to Return Migrants Revisited*, in: *International Journal on Multicultural Societies*, 6. 2004, H. 2, S. 253–279.

23 King, *History of Return Migration*, S. 7–55.

24 Currle, *Rückkehr und Remigration*, S. 14.

25 Dies steht im Gegensatz zu strukturalistischen Ansätzen, die den Prozess der Anpassung an den neuen Kontext hervorheben. Cassarino, *Theorising Return Migration*, S. 262.

26 Yehuda Baruch u.a., *Exploring International Work. Types and Dimensions of Global Careers*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 24. 2013, H. 12, S. 2369–2393.

27 Siehe z.B. Johanna L. Waters, *Geographies of Cultural Capital: Education, International Migration and Family Strategies between Hong Kong and Canada*, in: *Transactions of the Institute of British Geographers*, 31. 2006, H. 2, S. 179–192; Katrin Klein-Hitpaß, *Remigration und Regionalentwicklung. Der Einfluss hochqualifizierter Remigranten auf die wirtschaftliche Regionalentwicklung in Polen*, Berlin 2011, S. 264.

die Personen arbeiten bereits im Zielland in einem MNU, das Unternehmensstandorte im Herkunftsland unterhält.

Grundsätzlich lassen sich zwei Karrierearten von hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen unterscheiden: *bounded* und *boundaryless careers*.²⁸ Unter *bounded careers* wird eine Karriereentwicklung verstanden, die stark durch ein Unternehmen strukturiert wird. Die bisherige Forschung zu hochqualifizierten Migrant_innen und MNU hat sich dabei vor allem auf die Entsendung von hochqualifizierten Arbeitskräften, sogenannten Expatriates, fokussiert.²⁹ MNU nutzen Entsendungen als Instrument, um vakante Positionen im Unternehmen temporär mit qualifiziertem Personal aus dem Ausland zu besetzen, um die Karrieren von Nachwuchskräften zu entwickeln und zum Transfer von Unternehmenskultur und -politik, Best practices und Know-how innerhalb des Unternehmens.³⁰ Hingegen werden Karrierewege von hochqualifizierten Migrant_innen, die sich unabhängig von einem spezifischen Unternehmen vollziehen, als *boundaryless careers* bezeichnet. Diese Personen werden durch MNU vor allem aufgrund ihres spezifischen Know-hows, das im Unternehmen nicht vorhanden ist, oder aufgrund von regionalem Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutiert.³¹

Hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen bringen wertvolles Wissen und Erfahrungen mit in die Unternehmen ein.³² Dabei besteht eine große Herausforderung für MNU darin, ein Umfeld zu schaffen, das den Wissensaustausch zwischen hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen mit anderen Mitarbeiter_innen im Unternehmen fördert. Denn individuelles Wissen hat wenig Einfluss auf die Unternehmensleistung, wenn es nicht mit anderen Personen im Unternehmen geteilt wird.³³ Zudem sind hochqualifizierte (Re-)Mi-

28 Allan M. Williams, *Lost in Translation? International Migration, Learning and Knowledge*, in: *Progress in Human Geography*, 30. 2006, H. 5, S. 588–607.

29 Siehe z.B. Jonathan V. Beaverstock, *Migration, Knowledge and Social Interaction: Expatriate Labour within Investment Banks*, in: *Area*, 28. 1996, H. 4, S. 459–470; Allan M. Findlay/F.L.N. Li, *A Migration Channels Approach to the Study of Professionals Moving to and from Hong Kong*, in: *International Migration Review*, 32. 1998, H. 3, S. 682–703; Jonathan V. Beaverstock, *Transnational Elites in the City: British Highly-skilled Inter-company Transferees in New York City's Financial District*, in: *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 31. 2005, H. 2, S. 245–268.

30 Anders Edström/Jay R. Galbraith, *Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 22. 1977, H. 2, S. 248–263.

31 Thomas Straubhaar/Achim Wolter, *Globalisation, Internal Labour Markets and the Migration of the Highly Skilled*, in: *Intereconomics*, 32. 1997, H. 4, S. 174–180.

32 Williams, *International Migration, Learning and Knowledge*, S. 588–607.

33 Vgl. Harald Bathelt/Johannes Glückler, *Resources in Economic Geography: from Substantive Concepts towards a Relational Perspective*, in: *Environment and Planning A* 2005, 37. 2005, H. 9, S. 1545–1563.

grant_innen häufig mit den unterschiedlichen kulturellen und institutionellen Kontexten ihres Ziel- und Herkunftslandes vertraut, was ich in Anlehnung an Hess als doppelte gesellschaftliche Einbettung bezeichne.³⁴ Der Begriff gesellschaftliche Einbettung beschreibt dabei »the importance of where an actor comes from, considering the societal (i.e., cultural, political, etc.) background [...], influencing and shaping the action of individuals and collective actors within their respective societies and outside it.«³⁵ Demnach basiert die Art und Weise, wie Personen Kontakt zu anderen herstellen und mit ihnen interagieren, bis zu einem gewissen Grad auf der Herkunft von Personen.³⁶ So zeigen Arbeiten zu hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen als transnationale Entrepreneur_innen, dass diese häufig Netzwerke zwischen ihren Ziel- und Herkunftsländern knüpfen und nutzen, um finanzielle Ressourcen und Wissen zu transferieren.³⁷ Ihre doppelte gesellschaftliche Einbettung ermöglicht es hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen somit, über verschiedene kulturelle Kontexte hinweg mit anderen Personen Kontakte aufzubauen und zusammenzuarbeiten.³⁸ Des Weiteren verfügen hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen zumeist über ausgeprägte Kenntnisse in mehreren Sprachen.³⁹ Mehrsprachigkeit ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau von Beziehungen und den Transfer von Wissen in MNU.⁴⁰ Diese transnationalen Fähigkeiten können es hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen ermöglichen, eine Brückenfunktion zwischen Unternehmenseinheiten des Ziel- und Herkunftslandes einzunehmen.⁴¹

Ob MNU Wert auf hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen als transnationale Fachkräfte legen, hängt stark von den Unternehmensstrukturen und -strategien ab.⁴² Es steht zu vermuten, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen bei MNU besonders hoch ist, die intensive Beziehungen zu Unternehmensstandorten, Zulieferern oder Kunden zwischen dem Ziel- und dem Herkunftsland der (Re-)Migrant_innen unterhalten. Auf-

34 Martin Hess, »Spatial« Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness, in: *Progress in Human Geography*, 28. 2004, H. 2, S. 165–186.

35 Ebd., S. 176.

36 Vgl. Jeffrey Henderson u.a., Global Production Networks and the Analysis of Economic Development, in: *Review of International Political Economy*, 9. 2002, H. 3, S. 436–464.

37 Siehe z.B. Saxenian, *Transnational Communities*, S. 183–202.

38 Alice Lam, Tacit Knowledge, Embedded Agency and Learning: Local Nodes and Global Networks, in: *Prometheus*, 32. 2014, H. 1, S. 93–99.

39 Britta Klagge/Katrin Klein-Hitpaß, High-skilled Return Migration and Knowledge-based Development in Poland, in: *European Planning Studies*, 18. 2010, H. 10, S. 1631–1651.

40 Denice E. Welch/Lawrence S. Welch, The Importance of Language in International Knowledge Transfer, in: *Management International Review*, 48. 2008, H. 3, S. 339–360.

41 Vgl. Choudhury, *Return Migration and Geography of Innovation in MNEs*, S. 585–610.

42 Allan M. Williams, International Labour Migration and Tacit Knowledge Transactions: A Multi-level Perspective, in: *Global Networks*, 7. 2007, H. 1, S. 29–50.

grund der hohen Kosten, die mit Entsendungen und der Inanspruchnahme von externen Personaldienstleistungen verbunden sind⁴³, ist anzunehmen, dass die (Re-)Migration von Fachkräften nur in wenigen Fällen von MNU initiiert wird.

4 Migrations- und Investitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei – Datenlage und Stand der empirischen Forschung

4.1 (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter von Deutschland in die Türkei

Deutschland und die Türkei sind durch langjährige Migrationsbeziehungen verbunden, die seit den 1960er Jahren intensiviert wurden. In Deutschland leben heute ca. drei Millionen türkeistämmige Personen. Sie bilden quantitativ sowohl die größte Gruppe an Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit⁴⁴ als auch an Personen deutscher Staatsangehörigkeit mit Migrationshintergrund.⁴⁵ Auch wenn mit der Einwanderung von türkeistämmigen Personen nach Deutschland vor allem die Arbeitsmigration verbunden wird, gehören sie seit den 1970er Jahren zur wichtigsten Gruppe ausländischer Studierender in Deutschland.⁴⁶ Die Anzahl der Studierenden mit türkischer Staatsangehörigkeit an deutschen Hochschulen ist von 4.208 im Jahre 1976 auf 36.530 im Jahr 2015 angestiegen.⁴⁷ Jedes Jahr verlassen mehr türkeistämmige Absolvent_innen deutsche Hochschulen. Zwischen 2000 und 2015 hat sich deren Zahl von 1.407 auf 3.543 Personen pro Jahr erhöht (siehe Tabelle 1).

Wie viele von ihnen in den deutschen Arbeitsmarkt eintreten oder in die Türkei zurückkehren, ist nicht bekannt. Letzteres liegt vor allem daran, dass statistisch nicht erfasst wird, welchen Qualifizierungsgrad Personen haben, die aus Deutschland abwandern. Die Statistiken der letzten Jahre zeigen,

43 Vgl. Beaverstock, Migration, Knowledge and Social Interaction, S. 459–470.

44 BAMF, Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl, Migration und Integration, Nürnberg 2017, S. 110.

45 Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2015, Wiesbaden 2017, S. 7. Im Bericht wird definiert, dass eine Person einen Migrationshintergrund hat, »wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt« (S. 4).

46 DAAD, Langfristige Entwicklung der Zahl ausländischer Studierender, Bonn 2018, <http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/2002/1/2/7> (4.5.2018).

47 DAAD, Wissenschaft weltoffen. Daten. Eigene Zusammenstellung, Bonn 2018, http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/index_html (4.5.2018). Die Statistiken des DAAD erfassen keine Studierenden mit Migrationshintergrund, die einen deutschen Pass haben.

dass zwischen 2006 und 2014 erstmals seit 1985 wieder mehr Personen von Deutschland in die Türkei migrierten als in die entgegengesetzte Richtung.⁴⁸

Tabelle 1: Türkeistämmige Absolvent_innen deutscher Hochschulen

Prüfungsjahr	Türkeistämmige Absolvent_innen	Davon Bildungsausländer_innen*	Davon Bildungsinländer_innen**
2000	1.407	419	988
2005	2.069	728	1.341
2010	2.351	866	1.485
2015	3.543	874	2.669

* Bildungsausländer_innen sind Studierende, die »sowohl eine ausländische Staatsangehörigkeit als auch eine ausländische Hochschulzugangsberechtigung [haben]«. DAAD, Wissenschaft weltoffen kompakt, Bonn 2018, http://www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2018_kompakt_de.pdf (24.5.2018), o.S.

** Bildungsinländer_innen sind Studierende »mit ausländischer Staatsangehörigkeit, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland erworben haben«. Ebd., o.S.

Quelle: DAAD, Wissenschaft weltoffen. Daten. Eigene Zusammenstellung, 2018, http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/index_html (4.5.2018).

Die schlechte Datenlage zur (Re-)Migration von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen ist dabei kein Ausdruck für ein geringes wissenschaftliches und gesellschaftliches Interesse an dem Phänomen. Im Gegenteil, die (Re-)Migration von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen wird von hoher medialer Aufmerksamkeit begleitet⁴⁹ und auch wissenschaftlich beforscht.⁵⁰ Im Mittelpunkt der Studien stehen die Motive der Rückkehr hochqualifizierter türkeistämmiger Personen der zweiten Generation. Bisher haben Sezer und Dağlar die größte quantitative Studie dazu durchgeführt. Basierend auf einer Online-Befragung kommen sie zu dem Schluss, dass mehr als ein Drittel der 254 Befragten bereit sind, in die Türkei zu (re-)migrieren.⁵¹ Sie argumentieren, dass die Hauptgründe für die Rückwanderung ein Mangel an Heimatgefühl in Deutschland sowie berufliche, wirtschaftliche und

⁴⁸ BAMF, Migrationsbericht 2014, S. 253.

⁴⁹ Z.B. Michael Sontheimer, Jung, gut und unerwünscht, in: Spiegel, 21. 2008, S. 52f.; Jürgen Gottschlich, Deutschtürken in Istanbul. Zurück zu den Wurzeln, in: TAZ, 10.3.2010, <http://www.taz.de/!5146259/> (10.5.2018).

⁵⁰ Z.B. Yasar Aydin, Der Diskurs um die Abwanderung Hochqualifizierter türkischer Herkunft in die Türkei, in: HWWI Policy Paper, 9. 2010, S. 1–20; Barbara Pusch/Yasar Aydin, Migration of Highly Qualified German Citizens with Turkish Background from Germany to Turkey: Socio-political Factors and Individual Motives, in: International Journal of Business and Globalisation, 8. 2012, H. 4, S. 471–490; Eberhard von Einem, Wissenstransfer durch türkischstämmige Re-Migranten nach Istanbul, in: RaumPlanung, 183. 2016, H. 1, S. 29–33.

⁵¹ Sezer/Dağlar, Die Identifikation der TASD mit Deutschland, S. 16.

familiäre Gründe sind.⁵² Ergebnisse aus qualitativen Studien bestätigen die Bedeutung wirtschaftlicher und beruflicher Motive für Rückwanderungsentscheidungen.⁵³ Die bisherige Forschung zeigt, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migrant_innen häufig in Arbeitsfeldern tätig sind, in denen die deutsche Sprache eine wichtige Rolle spielt.⁵⁴

4.2 Investitionen deutscher Unternehmen in der Türkei

Ausländische Investitionen in der Türkei sind kein neues Phänomen. So gründete beispielsweise Siemens in Zusammenarbeit mit der Koç-Gruppe schon 1959 das Joint Venture Simko. Doch erst Mitte der 2000er Jahre stiegen die ausländischen Investitionen in der Türkei deutlich an. Zwischen 2005 und 2015 lag das Investitionsvolumen bei 161 Milliarden US Dollar (USD).⁵⁵ Im Jahr 2007 wurde mit 22 Milliarden USD der bisherige Höchststand der jährlichen Investitionen erreicht.⁵⁶ Die Investitionen deutscher Investoren machen dabei den zweitgrößten Teil des Bestands an ADI in der Türkei aus.⁵⁷ Mittlerweile sind über 6.800 deutsche Unternehmen bzw. türkische Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei aktiv.⁵⁸

Trotz der mittlerweile großen Bedeutung von ADI aus Deutschland für die Türkei waren diese bislang erst Gegenstand weniger wissenschaftlicher Untersuchungen. Als Ausnahme ist die Arbeit von Ilgün hervorzuheben.⁵⁹ Die Untersuchung weist eine große Bedeutung des türkischen Binnenmarktes als Investitionsmotiv deutscher Unternehmen und einen positiven Einfluss deutscher ADI auf das Wirtschaftswachstum der Türkei nach. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass qualifizierte Arbeitskräfte für viele deutsche Unternehmen in der Türkei einen Engpass darstellen. Rund ein Drittel der be-

52 Ebd. S. 17.

53 Z.B. Pusch/Aydin, *Migration of Highly Qualified German Citizens*, S. 471–490; Vera Hanewinkel, »Ich verschließe nie alle Türen«: (Re-)Migration nach Istanbul. Mobilität hochqualifizierter Frauen der zweiten türkischen Migrantengeneration – Motive und Voraussetzungen. Unveröffentlichte Masterarbeit, Osnabrück 2010.

54 Siehe z.B. Julia Splitt, *Sprache als kulturelles und symbolisches Kapital in transnationalen Dienstleistungsökonomien*, in: Almut Küppers/Barbara Pusch/Pinar Uyan Semerci (Hg.), *Bildung in transnationalen Räumen*, Wiesbaden 2016, S. 53–69; Sievers/Griese/Schulte, *Bildungserfolgreiche Transmigranten*, S. 164.

55 Republic of Turkey – Ministry of Economy (Hg.), *Foreign Direct Investments in Turkey 2015*, Ankara 2016, www.economy.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-250264 (10.10.2017).

56 United Nations Conference on Trade and Development Statistics, (2017): *Inward FDI Flows of Turkey, 1970–2016*, New York 2017, <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx> (4.10.2017).

57 GTAI, *Wirtschaftsdaten Türkei*, 2017.

58 Auswärtiges Amt, *Türkei*, 2017.

59 Erkan Ilgün, *Deutsche Direktinvestitionen in der Türkei und deren Beitrag zum Wirtschaftswachstum*, Siegen 2009, S. 278.

fragten Unternehmen gab an, deshalb Positionen im Unternehmen mit Fachkräften zu besetzen, die nicht aus der Türkei stammen.⁶⁰ Die Ergebnisse Ilgüns lassen darauf schließen, dass qualifiziertes Personal aus dem Ausland bzw. Fachkräfte mit langjähriger Auslandserfahrung einen wichtigen Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg deutscher Unternehmen in der Türkei darstellen.

5 Methodisches Vorgehen

Für die Untersuchung wurden insgesamt 86 Interviews geführt. Davon waren 53 Interviews mit hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen, die in Deutschland ein Hochschulstudium abgeschlossen haben und in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten. Eine detaillierte Charakterisierung der Befragten findet sich in Tabelle 2. Zur Kontextualisierung wurden sieben Interviews mit türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei geführt, die als Kinder und Jugendliche in die Türkei zurückgekehrt sind und einen Studienabschluss in der Türkei erworben haben. Zudem wurden 26 Interviews mit unternehmensinternen und unternehmensexternen Expert_innen geführt.

Insgesamt wurden Interviews in 16 deutschen Tochterunternehmen in der Türkei an den Standorten Istanbul (10), Ankara (5) und Bursa (1) geführt. Die Unternehmen sind im verarbeitenden Gewerbe (12), im Handel (2) und der Informations- und Kommunikationstechnik (2) tätig.⁶¹ Die Mehrzahl der Unternehmen (11) haben mehr als 250 Mitarbeiter in der Türkei und gelten als Großunternehmen. Die restlichen Unternehmen sind mittlere Unternehmen (2), Kleinunternehmen (2) und Kleinstunternehmen (1).⁶²

Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2014 bis Juni 2016 geführt. Die Erhebung ist in drei Phasen verlaufen. In einer ersten Erhebungsphase im Dezember 2014 wurden explorative Interviews geführt, die die Haupterhebungsphasen vorbereiteten. In den zwei Haupterhebungsphasen von Juli bis September 2015 sowie von April bis Juni 2016 wurde der wesentliche Teil der Interviews geführt. Die Interviewpartner_innen fungierten dabei häufig als Ausgangspunkt für weitere Interviews. Der Zugang zu den Interviewpartner_innen wurde zum einen über die Karrierenetzwerke *Xing*

⁶⁰ Ebd. S. 196f.

⁶¹ Dabei handelt es sich um eine statistische Systematik der Wirtschaftszweige nach den Vorgaben der Europäischen Gemeinschaft, die als einheitliche Grundlage für statistische Zwecke dient. Statistisches Bundesamt, Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008), Wiesbaden 2008, <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/Content75/KlassifikationWZ08.html> (2.5.2018).

⁶² Nach Eurostat, Unternehmensgröße, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size/de (12.5.2018).

und *LinkedIn* und zum anderen über eine telefonische Kontaktaufnahme sowie per E-Mail erreicht. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse⁶³ und mithilfe des Computerprogramms *MAXQDA*.

Tabelle 2: Charakterisierung der befragten (Re-)Migrant_innen (n=53)

Aspekt	Verteilung nach Untergruppen
Geschlecht	Männer (41) Frauen (12)*
Alter	20–39 Jahre (31) 40–59 Jahre (18) 60–65 Jahre (4)
Geburtsland	Türkei (34) Deutschland (19)
Staatsbürgerschaft	Türkisch (32) Deutsch (19) Deutsch und Türkisch (2)
Muttersprache	Türkisch (34) Deutsch und Türkisch (17) Deutsch (2)
Hochschulzugangsberechtigung	Inländisch (27)** Ausländisch (26)
Höchster erreichter Bildungsabschluss in Deutschland	Diplom (32) Master (15) Bachelor (5) Promotion (1)
Studiengbiet	Ingenieurwissenschaften (25) Wirtschaftswissenschaften (20) Informatik (4) Sozialwissenschaften (3) Rechtswissenschaften (1)
Hauptunterrichtssprache der Studiengänge	Deutsch (51) Englisch (2)
Arbeit in Deutschland nach Studienabschluss	Ja (39) Nein (14)

* Ein Grund für den geringen Frauenanteil kann die Sektorzugehörigkeit der untersuchten Unternehmen sein, die zumeist in der verarbeitenden Industrie aktiv sind.

** Davon erreichten fünf Personen ihre inländische Hochschulzugangsberechtigung an einer deutschen Schule in der Türkei.

Quelle: Eigene Erhebung.

63 Philipp Mayring, *Qualitative Content Analysis*, in: *Forum: Qualitative Social Research*, 1. 2000, H. 2, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>.

6 Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Die empirische Untersuchung hochqualifizierter (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei konzentriert sich auf vier Themenbereiche: Bildungs- und Karriereverläufe, Rekrutierung, Positionen und Integration sowie transnationale Netzwerke und Mobilität im Unternehmenskontext.

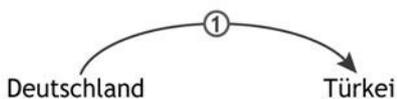
6.1 Transnationale Bildungs- und Karriereverläufe türkeistämmiger (Re-)migrant_innen

Räumliche Verlaufsmuster der Bildungs- und Karrierewege

Die empirischen Ergebnisse lassen drei typische räumliche Verlaufsmuster der Bildungs- und Karrierewege von hochqualifizierten (Re-)Migrant_innen erkennen: Muster I beschreibt Bildungs- und Karrierewege von türkeistämmigen Personen, die den Großteil ihrer Schulbildung in Deutschland absolvierten und nach dem Studienabschluss in die Türkei wanderten. Muster II bezieht sich auf Personen, die zum Studium nach Deutschland kamen und danach in die Türkei zurückkehrten. Muster III umfasst Personen, die während ihres Bildungs- und Karriereverlaufs mehrmals zwischen Deutschland und der Türkei hin- und herwanderten. Die Verlaufsmuster werden im Folgenden anhand von Migrationsbiographien exemplarisch beschrieben.

Verlaufsmuster I: Personen, die in Deutschland geboren sind oder als Kinder mit ihren Eltern nach Deutschland migriert sind. Sie absolvierten den Großteil ihrer Schulbildung in Deutschland und studierten an deutschen Hochschulen. Nach dem Studium arbeiteten sie zumeist in Deutschland, bevor sie in die Türkei (re-)migrierten (siehe Schaubild 1).⁶⁴

Schaubild 1: Verlaufsmuster I



Quelle: Eigene Erhebung (Interviewpartner_innen: 1, 2, 7, 11, 15, 16, 19, 22, 26, 28, 30, 33, 34, 36, 38, 42, 49, 51, 52, 53).

Interviewpartner 11 wurde 1980 in Deutschland geboren. Er besuchte die Hauptschule und holte nach einer Ausbildung zum Elektroinstallateur das Abitur an einem Abendgymnasium nach. Er begann ein Maschinenbaustudi-

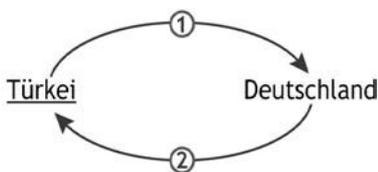
⁶⁴ Die graphische Umsetzung der Schaubilder 1–3 erfolgte durch Christoph Reichel.

um am Karlsruher Institut für Technologie. Während des Studiums und danach arbeitete er für mehrere Unternehmen in Karlsruhe und Stuttgart. Weil seine Ehefrau, die in der Türkei Wirtschaftsingenieurwesen studiert hat, in Deutschland keine Arbeit fand, (re-)migrierten beide in die Türkei. Seit 2015 arbeitet er als Entwicklungsingenieur in einem deutschen Mischkonzern in Bursa. Er ist Leiter eines internationalen Projektteams und kommuniziert dafür täglich mit Mitarbeiter_innen an deutschen Unternehmensstandorten. Im Rahmen seiner Tätigkeit unternimmt er jährlich bis zu 11 Dienstreisen nach Deutschland.

Interviewpartnerin 53 wurde 1980 in Deutschland geboren und hat nach dem Abitur eine Lehre bei einem deutschen Automobilkonzern absolviert. Nach der Ausbildung erhielt sie ein Stipendium und studierte an der Fachhochschule Hannover Wirtschaftsingenieurwesen. Nach Studienende arbeitete sie zunächst in einem Automobilunternehmen im Produktmanagement. Im Jahr 2010 wurde sie in die Türkei entsandt, leitet seitdem das Regionalbüro in Ankara und ist verantwortlich für das Lieferantenmanagement und den Einkauf in der Türkei. Sie steht täglich in Kontakt mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte und reist ca. fünfzehnmal im Jahr nach Deutschland und fünfmal an andere Unternehmensstandorte im Ausland.

Verlaufsmuster II: Personen, die zumeist in der Türkei geboren sind oder als Kinder in die Türkei migrierten. Sie absolvierten den Großteil ihrer Schulbildung und zum Teil Abschnitte des Hochschulstudiums in der Türkei und migrierten dann nach Deutschland zum Studium. Nach Abschluss des Hochschulstudiums in Deutschland arbeiteten sie zum Teil in Deutschland, um dann in die Türkei zurückzukehren (siehe Schaubild 2).

Schaubild 2: Verlaufsmuster II



Quelle: Eigene Erhebung (Interviewpartner_innen: 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 35, 37, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 50).

Interviewpartner 44 wurde 1967 in der Türkei geboren. Im Alter von drei bis sieben Jahren lebte er mit seiner Familie in Deutschland. Vor seiner Einschulung kehrte er in die Türkei zurück. Ein Teil seiner Familie blieb in Deutschland. Er machte sein Abitur und studierte ab 1984 Elektrotechnik in Istanbul. Im Jahr 1988 entschloss er sich, nach Deutschland zu gehen, um dort weiter zu studieren. Er besuchte fast ein Jahr lang eine Sprachschule in Stuttgart

und nahm danach ein Studium der Ingenieurwissenschaften an der Fachhochschule Esslingen auf. Er arbeitete als Werkstudent bei einem deutschen Automobilunternehmen in der Entwicklungsabteilung, wo er auch seine Diplomarbeit schrieb. Als eine Übernahme nach Studienende scheiterte, kehrte er nach Istanbul zurück. Er wollte für ein deutsches Unternehmen arbeiten und fing 1993 bei einem Mischkonzern in Istanbul als Bauleiter an. Heute ist er als Abteilungsleiter im selben Unternehmen tätig. Er hat täglich E-Mail- und Telefon-Kontakt zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte. Im Jahr reist er ca. zweimal beruflich nach Deutschland und ca. sechsmal an andere Unternehmensstandorte weltweit.

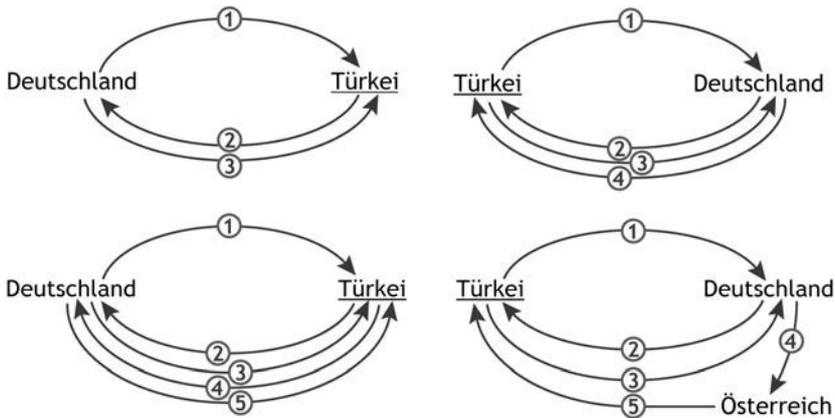
Interviewpartner 50 wurde 1980 in der Türkei geboren. Er besuchte die deutsche Auslandsschule in Istanbul, wo er Deutsch lernte. Er studierte Elektrotechnik in Istanbul. Nebenbei arbeitete er als Deutsch-Nachhilfelehrer und bei einem deutschen Unternehmen als Werkstudent. Nach Abschluss des Studiums ging er 2004 nach Deutschland für ein Masterstudium an der Technischen Universität in München. Nebenbei arbeitete er in Teilzeit bei einem deutschen Unternehmen in München. Nach dem Studium im Jahr 2007 kehrte er aus familiären Gründen zurück in die Türkei. Er begann als Ingenieur bei einem deutschen Maschinen- und Anlagenbauer zu arbeiten, welcher gerade ein Tochterunternehmen in Istanbul eröffnet hatte. 2011 wechselte er zu einem anderen deutschen Unternehmen, wo er Geschäftsführer der Auslandsniederlassung in Istanbul wurde. Er steht in engem Kontakt mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte und reist mindestens zweimal im Jahr beruflich nach Deutschland.

Verlaufsmuster III: Personen, die in Deutschland oder der Türkei geboren wurden und ihr Hochschulstudium oder Teile davon in Deutschland absolvierten. Während ihres Bildungs- und Karriereverlaufs migrierten sie mehrmals zwischen Deutschland und der Türkei. Diese Personen machen deutlich, dass es sich bei der (Re-)Migration in die Türkei vielfach nicht um eine endgültige Entscheidung handelt (siehe Schaubild 3).

Interviewpartner 9 wurde 1966 in der Türkei geboren, schloss nach dem Abitur ein Studium der Agrarwissenschaften und des Landmaschinenbaus in der Türkei ab. Er entschied sich, in Deutschland weiter zu studieren, und begann 1989 nach dem Besuch eines Deutschkurses ein Maschinenbaustudium an der Universität Dortmund. Nach Abschluss seines Studiums besuchte er eine Veranstaltung der Arbeitsagentur Dortmund, wo er einen Vertreter eines deutschen Mischkonzerns in Bursa kennenlernte. Daraufhin fing er 1998 an, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Im Jahr 2000 bewarb er sich über den internen Arbeitsmarkt des Unternehmens auf eine Stelle an einem deutschen Unternehmensstandort, wo er in verschiedenen Bereichen arbeitete und insgesamt elf Jahre blieb. 2011 kehrte er an den Unternehmensstandort in Bursa zurück und ist seitdem als Prozessentwickler tätig. Er hat noch enge

Netzwerkkontakte zu Mitarbeiter_innen, die er während seiner Arbeitszeit am deutschen Unternehmensstandort kennenlernte. Mit Kolleg_innen deutscher Unternehmensstandorte kommuniziert er täglich per E-Mail und Telefon. Dienstreisen nach Deutschland unternimmt er ca. sechsmal im Jahr.

Schaubild 3: Verlaufsmuster III



Quelle: Eigene Erhebung (Interviewpartner_innen: 40, 9, 13, 45, 47).

Interviewpartner 13 wurde 1974 in Dortmund geboren und kehrte 1985 mit seiner Familie in die Türkei zurück. Nach dem Abitur in der Türkei fing er 1993 ein Betriebswirtschaftsstudium in Dortmund an. Im Jahr 2000 machte er seinen Berufseinstieg als Koordinator für den elektronischen Datenaustausch bei einem deutschen Automobilunternehmen in der Türkei. Aufgrund einer Wirtschaftskrise und der damit zusammenhängenden Abwertung der türkischen Lira kehrte er 2002 nach Deutschland zurück und arbeitete als Controller bei einem Automobilzulieferer in Nordrhein-Westfalen. Er hatte jedoch immer das Ziel, wieder in die Türkei zurückzukehren. 2006 bewarb er sich auf eine Stellenanzeige eines deutschen Unternehmens in Ankara, wo er seitdem als kaufmännischer Geschäftsführer tätig ist. Er hat wöchentlich mindestens zweimal Kontakt zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte und reist mindestens einmal jährlich beruflich nach Deutschland.

Motive der (Re-)Migration nach dem Hochschulabschluss in Deutschland

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die Entscheidung, in die Türkei zu (re-)migrieren, für die Mehrheit der interviewten Personen zumeist eine Kombination aus ökonomischen und sozio-familiären Gründen war. Insgesamt (re-)migrierten die meisten befragten Personen zu einem frühen

Zeitpunkt ihrer beruflichen Karriere. Die Mehrzahl der Interviewpartner_innen (29) war bei ihrer Rückkehr jünger als 30 Jahre. Die restlichen Personen (24) waren zwischen 30 und 40 Jahre alt.

Personen, die in Deutschland aufgewachsen sind, betonten besonders die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen in der Türkei als wesentliche Motive für die (Re-)Migration in das Herkunftsland ihrer Vorfahren. Sie gehen davon aus, dass sie ihre in Deutschland erworbenen Ressourcen in der Türkei besser ökonomisch in Wert setzen können.

»Ausschlaggebend, warum ich in der Türkei bin, ist einfach, dass ich hier die bessere berufliche Perspektive habe. Die ich so schnell in Deutschland nicht hätte bekommen können.« (Interview 1, (Re-)Migrant, Geschäftsführer, Istanbul)

Für viele (Re-)Migrant_innen, die zum Studium nach Deutschland gekommen sind, stand die Entscheidung zur Rückkehr in die Türkei schon vor dem Studienbeginn in Deutschland fest. Dabei wollten einige direkt nach Studienende in die Türkei zurückkehren, während andere das Ziel hatten, erst Arbeitserfahrungen in Deutschland zu sammeln. Im Vergleich zu Personen, die in Deutschland aufgewachsen sind, ist ihnen der berufliche Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt jedoch schwerer gefallen.

Alle Befragten haben Freunde und Verwandte in der Türkei, weshalb die Entscheidung zur (Re-)Migration bei den meisten Interviewpartner_innen immer auch mit sozio-familiären Gründen verbunden war. So führt eine Interviewpartnerin, die in Deutschland aufgewachsen ist, aus:

»Innerhalb der Familie war immer ein Ziel, wieder zurückzukehren. Es war also nicht so, dass ich irgendwie unglücklich war in Deutschland. Ich hatte immer gute Beziehungen in Deutschland. Aber es war ein Abschnitt in meinem Leben. Nach dem Studienabschluss, da habe ich mich gefragt, wie möchtest Du weitermachen. In Deutschland – es gab verschiedene Möglichkeiten – oder in der Türkei? Die Heimat mal näher kennenzulernen. Also auch im Berufsleben und so. Das hat mich angezogen.« (Interview 42, (Re-)Migrantin, Qualitätsmanagerin, Istanbul)

Einige Interviewpartner_innen gaben an, dass es vorrangig der Wunsch ihres Ehepartners war, in die Türkei zu (re-)migrieren. Andere wiederum begründeten ihre Entscheidung mit dem Wunsch, ihre Kinder in der Türkei aufwachsen zu lassen. Die meisten der befragten (Re-)Migrant_innen kehrten jedoch nicht in ihre Heimatregionen (bzw. die ihrer Eltern/Großeltern) zurück, sondern sind bewusst in wirtschaftlich starke Regionen gezogen. Besonders Istanbul ist ein Hauptanziehungspunkt für türkeistämmige (Re-)Migrant_innen aufgrund der vielfältigen beruflichen und kulturellen Möglichkeiten.⁶⁵

65 Vgl. Pusch/Aydin, *Migration of Highly Qualified German Citizens*, S. 471–490.

Berufliche Einstiege in deutsche Unternehmen in der Türkei

Insgesamt begann die überwiegende Mehrheit der Befragten (49), nach der (Re-)Migration in die Türkei in deutschen Unternehmen zu arbeiten. Drei Befragte arbeiteten zuerst in türkischen Unternehmen und eine Person machte sich selbstständig, bevor sie in ein deutsches Unternehmen wechselte. Die beruflichen Einstiege in deutsche Unternehmen in der Türkei erfolgten dabei auf drei unterschiedlichen Wegen:

1. *Entsendung*: Drei Interviewpartner_innen wurden von Deutschland in die Türkei entsandt. Sie sind ausgestattet mit Expatriate-Verträgen, die mit vielen Vorteilen verbunden sind. So erhalten Expatriates ein höheres Gehalt als das lokale Personal. Zudem haben sie eine Garantie, nach einer festgeschriebenen Zeit in der Türkei wieder an ihren Standort in Deutschland zurückzukehren. Ein Manager benannte die Vorteile des Expatriate-Status für die (temporäre) (Re-)Migration in die Türkei folgendermaßen:

»Und das war halt eine ideale Gelegenheit hier als Expat herzukommen, weil da hast du diese Zeit und hast dann die Rückkehroption. Deine ganzen Versicherungen, alles Mögliche, laufen alle noch weiter in Deutschland, du bist noch an das deutsche System gebunden, hast gar keine Verluste dort.« (Interview 52, (Re-)Migrant, Manager, Istanbul)

2. *Anwerbung durch Unternehmen*: Fünf Befragte haben sich niemals aktiv auf Stellen in der Türkei beworben, sondern sind von deutschen Unternehmen in der Türkei entweder direkt oder durch Headhunting- bzw. Personalvermittlungsunternehmen kontaktiert worden. Sie berichteten, dass sie sich vor dem Stellenangebot, wenn überhaupt, dann nur geringfügig mit einer (Re-)Migration in die Türkei beschäftigt hatten, sich aber aufgrund des lukrativen beruflichen Angebots für eine (Re-)Migration entschieden.
3. *Stellensuche*: Die meisten türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen (41) suchten auf dem externen Arbeitsmarkt eine Stelle in der Türkei. Viele von ihnen taten dies noch während des Aufenthalts in Deutschland.⁶⁶ Einige (Re-)Migrant_innen kehrten aber auch ohne eine Arbeitsstelle in die Türkei zurück, z.B. um ihren Militärdienst abzuleisten, und suchten in der Türkei nach geeigneten beruflichen Möglichkeiten. Die meisten Befragten suchten sowohl Stellen bei deutschen als auch bei türkischen Unternehmen. Besonders Personen, die in Deutschland aufgewachsen sind und/oder langjährige Arbeitserfahrung gesammelt haben, gaben an, dass sie Stellen in deutschen Unternehmen favorisiert haben. Ein Interviewpart-

⁶⁶ Seit Mitte der 2000er Jahre wurden Stellen vor allem im Internet auf Jobportalen wie *kariyer.net*, *dtjobs.de*, *turkoita.com* sowie auf der Online Plattform *Rückkehrstammtisch* des Berufsnetzwerks XING gesucht.

ner, der nach Deutschland zum Studium gekommen ist, berichtet beispielhaft:

»Ich habe in Deutschland studiert. Ich habe in Deutschland in den Semesterferien auch immer in unterschiedlichen deutschen Firmen gearbeitet. Ich kannte die Arbeitswelt mittlerweile und ich wollte Deutsch sprechen, auch das war vielleicht einer von den Gründen. Unbedingt musste es nicht in einer deutschen Firma sein, aber das habe ich bevorzugt.« (Interview 37, (Re-)Migrant, Teamleiter, Istanbul)

Vier Interviewpartner_innen bewarben sich auf interne Stellenanzeigen an einen türkischen Standort ihres Unternehmens. Sie bekamen lokale Arbeitsverträge und damit weit weniger Gehalt als Expatriates und haben keine Sicherheit, wieder an ihren deutschen Unternehmensstandort zurückzukehren.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die (Re-)Migration der befragten türkeistämmigen Personen nur in wenigen Fällen von deutschen Unternehmen initiiert wurde. Wenn es dazu kam, betraf es ausschließlich Personen der zweiten Migrantengeneration, die bereits über jahrelange Berufserfahrung in Deutschland verfügten. Die meisten Interviewpartner_innen initiierten ihre (Re-)Migration selbst. Zudem erfolgte der Karriereschritt von Deutschland in die Türkei nur bei wenigen Befragten über die internen Arbeitsmärkte deutscher Unternehmen (bounded careers). Meistens fand der Einstieg über den externen Arbeitsmarkt statt (boundaryless careers). Jedoch machten viele türkeistämmige (Re-)Migrant_innen klar, dass der interne Arbeitsmarkt deutscher Unternehmen für sie eine Option darstellt, um (temporär) nach Deutschland zurückzukehren. Dass dies auch für die berufliche Karriere förderlich ist, zeigen zwei Interviewpartner, die über den internen Arbeitsmarkt nach Deutschland zurückkehrten und mittlerweile in gehobenen Führungspositionen wieder an ihrem türkischen Unternehmensstandort arbeiten.

6.2 Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Gründe für die Rekrutierung von türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen

Die Interviews mit Personen aus dem Human Resource (HR) Management und mit personalverantwortlichen Mitarbeiter_innen machen deutlich, dass türkeistämmige (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei als wichtige Fachkräfte angesehen werden. Die Gründe, warum deutsche Unternehmen in der Türkei türkeistämmige (Re-)Migrant_innen mit deutschem Hochschulabschluss rekrutieren, variieren je nach Unternehmen und teilweise schon innerhalb der Abteilungen eines Unternehmens. Dennoch lassen sich drei wesentliche Gründe herausarbeiten:

1. *Fachwissen*: Wichtige Faktoren für die Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Tochterunternehmen in der Türkei sind an deutschen Hochschulen erworbenes Fachwissen und in Deutschland gesammelte Berufserfahrung. Nach Angaben der befragten HR-Manager_innen bringen türkeistämmige (Re-)Migrant_innen neben der sehr guten theoretischen Ausbildung an deutschen Hochschulen häufig auch schon weitreichende Praxiserfahrung mit in die Türkei, die Absolvent_innen türkischer Hochschulen oftmals fehlt. Häufig ist zudem spezifisches Know-how gefragt, das in der Türkei nur wenig verbreitet ist. Dazu zählen z.B. die Bereiche Controlling und Industrie 4.0. Außerdem ist Managementenerfahrung in deutschen Unternehmen ein wichtiger Einstellungsfaktor.
2. *Mehrsprachigkeit*: Neben spezifischem Fachwissen und Berufserfahrung wurde die Sprachkompetenz von (Re-)Migrant_innen hervorgehoben. Die Mehrsprachigkeit (zumeist Türkisch, Deutsch, Englisch) gilt in vielen deutschen Unternehmen in der Türkei als Vorteil. Eine HR-Managerin eines deutschen Automobilunternehmens in Ankara führt aus: »In engineering area and also in our R&D department [...] the people working directly related with colleagues in Germany. So it's always better to hire somebody in this positions, in this contact positions, who will understand and speaks the language.« Grundvoraussetzung für viele Positionen deutscher Unternehmen in der Türkei ist jedoch die türkische Sprache.
3. *Interkulturelle Kompetenz*: In vielen deutschen Unternehmen in der Türkei haben Mitarbeiter täglich Kontakt mit Mitarbeiter_innen deutscher Standorte, weshalb Fachkräfte gesucht werden, die über Kenntnisse der türkischen und der deutschen Kultur verfügen. Die Fähigkeit türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen, nicht nur verschiedene Sprachen zu sprechen, sondern auch effektiv über Kulturgrenzen hinweg zu interagieren, wird daher in allen untersuchten Unternehmen als wichtige Kompetenz für deren Rekrutierung angesehen.

Rahmenbedingungen für die Rekrutierung

Ob deutsche Unternehmen in der Türkei Wert auf die Fähigkeiten hochqualifizierter (Re-)Migrant_innen legen und diese rekrutieren, ist stark kontextabhängig. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Rekrutierung zumeist von drei Faktoren abhängt:

1. *Einbindung des Tochterunternehmens in das Unternehmensnetzwerk*: Die Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen hängt stark von der Integration des Tochterunternehmens in das gesamte Unternehmensnetzwerk ab. Je stärker das Tochterunternehmen an die Unternehmens-

zentrale in Deutschland gebunden ist, desto höher ist die Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen.

2. *Markt- bzw. Kundenausrichtung*: Besonders Tochterunternehmen, die eine starke Ausrichtung auf deutschsprachige Märkte haben, kennzeichnet eine erhöhte Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen. Dies gilt vor allem für Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche und einige Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.
3. *Unternehmenssprache*: In vielen deutschen Unternehmen in der Türkei hat die Bedeutung der deutschen Sprache seit den 2000er Jahren eher abgenommen und Englisch ist zur offiziellen Unternehmenssprache geworden. Die gestiegene Bedeutung des Englischen spiegelt sich auch bei der Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen wider. So wird Deutsch von HR-Manager_innen und Führungskräften mit Personalverantwortung zwar immer noch als entscheidender Vorteil angesehen, es ist aber kein obligatorisches Einstellungskriterium mehr.

6.3 Positionen und Integration türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Positionen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Türkeistämmige (Re-)Migrant_innen arbeiten in deutschen Unternehmen in sehr verschiedenen Abteilungen, wobei sie vor allem in zentralen Bereichen des Unternehmens eingesetzt werden, wie etwa der Geschäftsführung, der Forschung und Entwicklung oder der Finanzabteilung. Aufgrund ihrer transnationalen Fähigkeiten arbeiten türkeistämmige (Re-)Migrant_innen häufig an Schnittstellen, die sowohl einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeiter_innen als auch zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte erfordern. Die Mehrheit der Befragten arbeitet in Führungspositionen.

Die meisten Befragten gaben an, dass sie ihre in Deutschland erworbenen Fachkenntnisse (aus Hochschule und/oder Beruf) in ihrer derzeitigen beruflichen Position nutzen würden.⁶⁷ Neben den Fachkenntnissen ist die Mehrsprachigkeit eine wichtige Kompetenz türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen, die die meisten für ihre beruflichen Tätigkeiten fast täglich einsetzen. Viele Gesprächspartner_innen betonten zudem, dass es sehr wichtig für ihre berufliche Position ist, sich sowohl in türkische als auch deutsche Mitarbeiter_innen hineinversetzen zu können und mit den unterschiedlichen Anforderungen an türkischen und deutschen Standorten ihres Unternehmens ver-

⁶⁷ Ausnahmen stellen die Absolvent_innen sozialwissenschaftlicher Studiengänge dar, die zumeist in fachfremden Bereichen arbeiten, über keine Berufserfahrung in Deutschland verfügen und vor allem aufgrund ihrer deutschen Sprachkenntnisse von deutschen Unternehmen in der Türkei rekrutiert wurden.

traut zu sein. Ihre doppelte gesellschaftliche Einbettung ermöglicht es türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen, sich sowohl in lokalen als auch transnationalen Kontexten zurechtzufinden und zu handeln. Eine Teamleiterin aus dem IT-Bereich eines deutschen Automobilunternehmens in Istanbul beschreibt es wie folgt:

»Aber für mich selber, wo ich einen riesen Vorteil hab, ist, dass ich die deutsche Kultur und die türkische Kultur kenne. In Deutschland war es so, wenn sich mal irgendwie die Situation ergeben hatte, musste ich die türkische Kultur oder meinen türkischen Charakter einbringen, um Sachen vorwärtszubringen und das war ein Riesen-Benefit für mich. Und in der Türkei ist es jetzt so, dass ich dann teilweise diese typische deutsche Art haben muss, was mich dann auch wieder vorwärts bringt.« (Interview 34, (Re-)Migrantin, Teamleiterin, Istanbul)

Ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten in deutschen Unternehmen in der Türkei haben türkeistämmige (Re-)Migrant_innen zumeist positiv eingeschätzt. Viele argumentierten, dass die Konkurrenzsituation in den deutschen Unternehmen in der Türkei nicht so hoch sei wie in Deutschland. Einige der Befragten gaben an, dass sie die Position, die sie in deutschen Unternehmen in der Türkei innehaben, in Deutschland nicht so schnell erreicht hätten.

»Obwohl in Deutschland, weiß ich nicht, ob ich jemals bei [Name des Unternehmens] untergekommen wäre. Weil die Konkurrenz sehr groß ist. Hier ist man vielleicht einer von zehn. Dort ist man einer von tausend. Was jetzt speziell den Auswahlprozess angeht.« (Interview 28, (Re-)Migrant, Manager, Istanbul)

Vor allem jüngere türkeistämmige (Re-)Migrant_innen, die in großen deutschen Unternehmen arbeiten, berichteten, dass sie von den vielfältigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen profitieren, um sich beruflich weiterzubilden. Zudem bieten viele deutsche Unternehmen türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen die Möglichkeit, über den internen Arbeitsmarkt an einen anderen Unternehmensstandort zu wechseln, um sich dort beruflich weiterzuentwickeln.

Integration in den lokalen Arbeitskontext

Die berufliche Integration in deutsche Unternehmen in der Türkei war für viele Befragte nach eigenen Angaben kein schwieriger Prozess. Für Personen allerdings, die in Deutschland aufgewachsen sind bzw. langjährige Arbeitserfahrungen gesammelt haben, war die Integration zum Teil mit großen Herausforderungen verbunden. Diese Herausforderungen zeigten sich in vier Bereichen.

1. *Kommunikation*: Die Kommunikation in deutschen Unternehmen in der Türkei unterscheidet sich stark von den in Deutschland üblichen Kommunikationsmustern. Besonders die direkte Ansprache von Fehlern und Problemen von türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen wird nach Aussa-

gen von Führungskräften von vielen türkischen Mitarbeiter_innen als persönlicher Affront wahrgenommen. Ein Entwicklungsingenieur eines Mischkonzerns in Bursa erläutert:

»Natürlich muss man hier auch ein bisschen kulturell aufpassen. Zum Beispiel wir sind's in Deutschland gewohnt, direkt zu sprechen, also den Schopf am Kragen zu packen. Und das ist hier in der Türkei ein bisschen... wird's eher persönlich aufgenommen.« (Interview 11, (Re-)Migrant, Entwicklungsingenieur, Bursa)

2. *Arbeitsorganisation und -konventionen*: Auch wenn es sich um deutsche Unternehmen handelt, verläuft die Organisation der Arbeitsprozesse in türkischen Tochterunternehmen im Vergleich zu deutschen Standorten zum Teil sehr unterschiedlich. So ist in der Türkei neben einer längeren Wochenarbeitszeit von 45 Stunden auch Wochenendarbeit in vielen Unternehmen normal. Zudem wurde in den Interviews immer wieder auf die unterschiedlichen Arbeitskonventionen, wie etwa die Unpünktlichkeit lokaler Mitarbeiter_innen in Meetings, hingewiesen.
3. *Mitarbeiterführung*: Viele türkeistämmige (Re-)Migrant_innen mit Mitarbeiterverantwortung gaben an, dass ihr in Deutschland praktizierter Führungsstil in der Türkei nicht umzusetzen ist. Mitarbeiter_innen würden nach einer stärkeren Führung als in Deutschland verlangen. Auch eine offene Feedbackkultur kann häufig nicht direkt umgesetzt werden. Der Geschäftsführer eines Mischkonzerns in Istanbul beschreibt die Unterschiede in der Mitarbeiterführung wie folgt:

»Die Erwartungshaltung von Mitarbeitern an Führungskräfte ist was anderes. [...] Mitarbeiter tun sich manchmal schwer, wenn man ihnen Freiraum gibt, dass sie intuitiv was tun sollen. Insbesondere im Blue-Collar-Bereich muss man sehr klar Anweisungen geben, weil die Menschen das einfach seit dem Schulleben gewohnt sind. Das war für mich was Neues.« (Interview 16, (Re-)Migrant, Geschäftsführer, Istanbul)

4. *Türkische Sprache*: Einige Interviewpartner_innen gaben an, dass ihre geringen Türkischkenntnisse die Integration ins Unternehmen wesentlich erschwerten. Denn fehlende Sprachkenntnisse führen häufig zu Kommunikationsproblemen. Auch viele HR-Manager_innen deutscher Unternehmen haben dies erkannt und verhandlungssichere Türkischkenntnisse als Einstellungsvoraussetzung definiert.

Zur Überwindung dieser Herausforderungen adaptierten sich die meisten (Re-)Migrant_innen an das lokale Arbeitsumfeld, ohne dabei jedoch ihre wesentlichen Arbeitsprinzipien, die sie in Deutschland verinnerlicht haben, aufzugeben. Viele (Re-)Migrant_innen gaben an, deutsche und türkische Arbeitsweisen miteinander zu kombinieren. Ein Entwicklungsingenieur eines deutschen Mischkonzerns beschreibt es wie folgt:

»Zum Beispiel bei der Produktion, dieses spontan Sachen erledigen, da ich bin eher eingestellt nach türkischer Arbeitsweise, aber nach der Qualitätsabsicherung gehe ich

nach deutscher Arbeitsweise.« (Interview 9, (Re-)Migrant, Entwicklungsingenieur, Bursa).

Dieses Zitat ist ein Beispiel dafür, dass viele türkeistämmige (Re-)Migrant_innen eine transnationale Arbeitsweise entwickeln, die deutsche und türkische Elemente miteinander verbindet. Diese transnationale Arbeitsweise ist zumeist weniger stark ausgeprägt, wenn türkeistämmige (Re-)Migrant_innen Vorgesetzte mit Erfahrungen in Deutschland haben. Das folgende Zitat macht deutlich, dass Vorgesetzte mit Arbeitserfahrungen in Deutschland die in Deutschland verinnerlichteten Arbeitsweisen von türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen zumeist tolerieren, wenn nicht sogar fördern:

»Ich habe ja gesagt, dass meine Vorgesetzten mit Deutschland schon zu tun hatten. Dass sie mehr oder weniger schon die deutsche Arbeitsweise kannten. Deshalb war es nicht so schwierig, meine Arbeitsweise, die ich in Deutschland gewohnt war, hier einzubringen.« (Interview 42, (Re-)Migrantin, Qualitätsmanagerin, Istanbul)

Der Integrationsprozess türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei verläuft jedoch bei Weitem nicht immer erfolgreich. So berichteten (Re-)Migrant_innen und Unternehmensvertreter_innen mehrfach von Personen, die sich nicht integrieren konnten, aus den Unternehmen ausschieden und teilweise nach Deutschland zurückgekehrt sind.

6.4 Transnationale Netzwerke und Mobilität türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Transnationale Netzwerke

Die Mehrheit der (Re-)Migrant_innen schätzten aufgrund ihrer zumeist transnational ausgerichteten Aufgabengebiete ihre sozialen Netzwerkkontakte innerhalb des Unternehmens als besonders wichtig für ihre beruflichen Tätigkeiten ein. Diese Netzwerke werden genutzt, um Wissen und Informationen standortübergreifend auszutauschen und Probleme schneller zu lösen. Besonders (Re-)Migrant_innen, die über den internen Arbeitsmarkt an einen türkischen Unternehmensstandort gewechselt sind, profitieren stark von den Beziehungen zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte, die sie während ihrer Zeit in Deutschland aufgebaut haben. Ein (Re-)Migrant, der über den internen Arbeitsmarkt eines deutschen IT-Unternehmens in die Türkei kam, führt aus:

»Ich sage mal so, wäre ich jetzt neu in das Unternehmen eingestiegen, wäre es wahrscheinlich viel schwieriger für mich gewesen. Dadurch, dass ich viele Kollegen kenne in Deutschland, [...] macht es mir die Kommunikation um einiges leichter.« (Interview 1, (Re-)Migrant, Geschäftsführer, Istanbul)

(Re-)Migrant_innen, die über externe Arbeitsmärkte rekrutiert werden, müssen sich diese unternehmensinternen Netzwerke zu Mitarbeiter_innen an

deutschen Unternehmensstandorten erst aufbauen. Dies geschieht vor allem durch die regelmäßige standortübergreifende Abteilungsarbeit und durch die Teilnahmen an standortübergreifenden Projekten. Der Aufbau unternehmensinterner transnationaler Netzwerke wird von den interviewten Unternehmensvertreter_innen als wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit der deutschen und türkischen Unternehmensstandorte bewertet. Ein Manager beschreibt es folgendermaßen:

»Ich habe Kollegen, die in Deutschland aufgewachsen sind, in Deutschland geboren sind, sogar in Deutschland ein technisches Studium gemacht haben. [...] Die gehen rüber, die diskutieren, verhandeln in der gleichen Augenhöhe auf Deutsch, sogar mit dem schwäbischen Dialekt. Es werden dadurch gute Beziehungen aufgebaut.« (Interview 62, Experte, Manager, Bursa).

Transnationale Netzwerkkontakte außerhalb des Unternehmens haben nur für einen geringeren Teil der türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen eine wichtige Bedeutung für ihre beruflichen Tätigkeiten. Vor allem Mitarbeiter_innen in den Bereichen Logistik, Beschaffung und Vertrieb unterhalten wichtige Kontakte zu Zulieferern und Dienstleistern in Deutschland und in geringerem Maße auch in anderen europäischen Ländern. Auch die sozialen Kontakte, wie etwa zu ehemaligen Kommiliton_innen und Kolleg_innen, die während des Aufenthalts in Deutschland geknüpft wurden, schätzten türkeistämmige (Re-)Migrant_innen für ihre beruflichen Tätigkeiten in der Türkei fast durchgängig als eher unwichtig ein. Diese Kontakte werden zwar häufig auch nach der (Re-)Migration aufrechterhalten. Ein Austausch über berufliche Aspekte findet jedoch zumeist nur oberflächlich statt.

Transnationale Mobilität

Die Tätigkeiten türkeistämmiger (Re-)Migrant_innen in deutschen Unternehmen erfordern zumeist ein hohes Maß an virtueller Interaktion und Geschäftsreisen. Die meisten der befragten (Re-)Migrant_innen gaben an, sich täglich oder zumindest wöchentlich mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte via E-Mail, Telefon und Videokonferenz auszutauschen. Besonders durch regelmäßige Gespräche ist es den türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen möglich, ein Verständnis für die Expertise und die persönlichen Eigenschaften anderer Mitarbeiter_innen zu entwickeln. Die deutsche Sprache hilft türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen dabei, eine Beziehung zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte aufzubauen. So führt ein Manager eines Mischkonzerns in Istanbul, der jahrelang in Deutschland gearbeitet hat, aus:

»Und wenn sie am Telefon mit Kollegen auf Deutsch sprechen [...] da können sie auch mehr in die Tiefe und mehr emotional so ein bisschen reden, als wenn sie auf Englisch nur geschäftlich ein wenig plaudern. Da kann man auch persönliche Dinge mal so ein

bisschen austauschen. Weil da fühlt man sich so ein bisschen näher. Sprachennähe ist wichtig.« (Interview 61, Experte, Manager, Istanbul)

Zudem ist jeder der befragten (Re-)Migrant_innen mindestens einmal im Jahr beruflich in Deutschland, einige sogar mehr als zehnmal jährlich. Dienstreisen in andere Länder sind hingegen wesentlich seltener. Die Häufigkeit der Dienstreisen hängt stark von der Position und den Aufgabenfeldern der (Re-)Migrant_innen ab. Besonders mobil sind (Re-)Migrant_innen, die eng mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte zusammenarbeiten. Gerade bei standortübergreifenden Projekten wird eine hohe Bereitschaft zu Dienstreisen verlangt, da Projektstarts, -workshops und -meetings häufig in Deutschland stattfinden. Die Interviews machen deutlich, dass die meisten (Re-)Migrant_innen eine hohe Bereitschaft zu Dienstreisen nach Deutschland aufbringen. Sie werden als sehr wichtig angesehen, um Kontakte zu Mitarbeiter_innen deutscher Standorte zu knüpfen und zu pflegen. So erläutert ein Interviewpartner aus Istanbul:

»Ich versuche auch wenn's kein Grund gibt, einen Grund zu finden, und jeden zweiten Monat spätestens nach Deutschland zu fahren und einfach mit den Leuten Kaffee oder Bier zu trinken. Weil, wenn man dort ist, wenn man sich persönlich, wenn man diesen persönlichen Kontakt hat, dann läuft alles viel besser.« (Interview 50, (Re-)Migrant, Geschäftsführer, Istanbul)

Besonders ältere Interviewpartner_innen machten deutlich, dass neuere Kommunikations- und Informationstechnologien, wie E-Mail und Videokonferenzen, heute vielfach einen Teil der Geschäftsreisen ersetzen würden. Doch trotz dieser technischen Neuerungen haben Geschäftsreisen noch einen wichtigen Stellenwert für türkeistämmige (Re-)Migrant_innen. Dienstreisen nach Deutschland werden dabei häufig auch mit privaten Besuchen verbunden. Sie werden als Chancen gesehen, Freunde und Familie regelmäßig zu besuchen. Das häufige Reisen wird von vielen (Re-)Migrant_innen dabei zu meist nicht als Stress empfunden, sondern als Teil eines transnationalen Lebensstils angesehen.

7 Fazit

Der Beitrag hat das Ziel, die Kenntnisse über hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen in MNU zu erweitern. Aus der Untersuchung am Beispiel von türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen, die nach ihrem Hochschulabschluss in Deutschland in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten, lassen sich drei Schlussfolgerungen ziehen.

Erstens zeigt die Analyse, dass türkeistämmige (Re-)Migrant_innen, die in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten, vielfältige transnationale Bildungs- und Karrierewege aufweisen. Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass die (Re-)Migration von Fachkräften dabei nur in wenigen Fäl-

len von den Unternehmen initiiert wird. Zwar wechselte ein Teil der türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen die Position von einem deutschen Unternehmensstandort über den internen Arbeitsmarkt an einen türkischen Unternehmensstandort (bounded careers). Doch nur wenige der Befragten können dabei als Expatriates bezeichnet werden, die an ausländische Unternehmensstandorte entsandt werden. Die Mehrheit der türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen ist durch unbounded careers gekennzeichnet und bewarb sich auf Stellenanzeigen deutscher Unternehmen in der Türkei. Die (Re-)Migrationsentscheidungen haben dabei zumeist sowohl ökonomische als auch sozio-familiäre Gründe. Deutsche Unternehmen in der Türkei werden bevorzugt als Arbeitgeber in der Türkei ausgewählt, weil türkeistämmige (Re-)Migrant_innen dort ihre in Deutschland erworbenen Kompetenzen am besten ökonomisch in Wert setzen können. Dies verdeutlicht die Bedeutung eines transnationalen Arbeitsumfeldes für hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen.⁶⁸

Zweitens machen die Ergebnisse deutlich, dass türkeistämmige (Re-)Migrant_innen wichtige transnationale Fachkräfte für deutsche Unternehmen in der Türkei darstellen, die sich sowohl in den lokalen Arbeitskontext integrieren können als auch die Fähigkeit besitzen, mit Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte eng zusammenzuarbeiten. Besonders bei Tochterunternehmen, die stark an den Mutterkonzern in Deutschland gebunden sind und/oder eine starke Ausrichtung auf deutschsprachige Märkte haben, zeigt sich eine erhöhte Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migrant_innen. In deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten türkeistämmige (Re-)Migrant_innen aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und ihrer Sprachkenntnisse häufig an Schnittstellen, die sowohl einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeiter_innen als auch zu Mitarbeiter_innen deutscher Unternehmensstandorte erfordern. Dies verlangt ein hohes Maß an transnationaler Mobilität in Form von virtueller Kommunikation und Dienstreisen nach Deutschland. Die Untersuchungsergebnisse zeigen somit, dass hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen mit deutschem Hochschulabschluss nicht nur für die deutsche Wirtschaft, sondern auch für deutsche Unternehmen im Ausland zur Fachkräftesicherung beitragen können – ein Aspekt, der bei der Beurteilung der Abwanderung von Hochschulabsolvent_innen mit ausländischen Wurzeln bisher nur geringe Beachtung findet.

Drittens eröffnet der Beitrag mit der Einbeziehung des Unternehmenskontexts eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen als transnationale Arbeitnehmer_innen in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt. Die Ergebnisse erweitern damit die sozialwissenschaftliche Forschung zur wirtschaftlichen Betätigung von hochqualifi-

68 Vgl. Waters, *Geographies of Cultural Capital*, S. 179–192.

zierten (Re-)Migrant_innen, die sich bisher vor allem auf Entrepreneur_innen fokussiert. Die Ergebnisse können zudem Ausgangspunkt für zukünftige Forschung sein. So wäre es interessant zu sehen, wie hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen soziale Netzwerke in MNU aufbauen und zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer zwischen Unternehmenseinheiten beitragen. Des Weiteren könnte den Fragen nachgegangen werden, welche Wirkungen hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen auf die wissensbasierte Entwicklung sowie auf Upgradingprozesse in Tochterunternehmen von MNU haben und inwiefern hochqualifizierte (Re-)Migrant_innen die (Re-)Organisation von Wertschöpfungsaktivitäten MNU begünstigen.