

**Rethinking Highly Skilled (Re-)Migration in the Context of  
Multinational Enterprises**

—

**An Analysis of (Re-)Migrants of Turkish Origin and their Role  
in German Companies in Turkey**

**Dissertation**

**zur Erlangung des Doktorgrades**

**Doktor der Philosophie (Dr. phil.)**

**des Fachbereichs Kultur- und Sozialwissenschaften  
der Universität Osnabrück**

**vorgelegt**

von

**Philip Müller, M. Sc.**

aus

**Perleberg**

Osnabrück 2019

**Philip Müller**

Osnabrück 2019

## **Details zur Arbeit**

**Titel:** Rethinking Highly Skilled (Re-)Migration in the Context of Multinational Enterprises – An Analysis of (Re-)Migrants of Turkish Origin and their Role in German Companies in Turkey

**Verfasser:** Philip Müller, M. Sc.

**Erstgutachter:** Prof. Dr. Martin Franz, Institut für Geographie, Universität Osnabrück

**Zweitgutachter:** Prof. Dr. Sebastian Henn, Institut für Geographie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

## **Anmerkungen zur Arbeit**

(i) Die kumulative Form der Dissertation bedingt, dass die Arbeit sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige Kapitel beinhaltet.

(ii) Die Kapitel 5-8 der kumulativen Dissertation wurden in Fachzeitschriften veröffentlicht oder eingereicht. Sie wurden in der vorliegenden Fassung inhaltlich nicht verändert. Zur besseren Lesbarkeit wurde die Nummerierung der Tabellen und Abbildungen in diesen Kapiteln an den Rest der Arbeit angepasst. Die Zitierweise innerhalb der Kapitel 6-8 richtet sich nach den Vorgaben der jeweiligen Zeitschrift und wurde beibehalten. Die Zitierweise in Kapitel 5 wurde an den Rest der Arbeit angepasst.

(iii) Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die weibliche Form ist selbstverständlich miteingeschlossen.

## Übersicht über die in der Arbeit enthaltenen Artikel

Nr.	Titel	Journal	Status	Eigenanteil	Ko-Autor
1	Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive	IMIS-Beiträge	Veröffentlicht 2018, Vol. 52, S. 33-61.	Alleinautor (100%)	/
2	How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul	Die ERDE	Veröffentlicht 2018, Vol. 149, Heft 4, S. 199-213.	Hauptautor (80%)	Tobias König (20%)
3	Bridging distances: The facilitating role of highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers in multinational enterprises	N. N.	In Vorbereitung zur Einreichung	Alleinautor (100%)	/
4	Transnational labour migration and the offshoring of knowledge-intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey	Environment and Planning A: Economy and Space	Veröffentlicht 2019, Vol. 51, Heft 6, S. 1350-1369	Hauptautor (80%)	Martin Franz (20%)

## Danksagung

Die Entstehung dieser Arbeit wäre ohne die Unterstützung einer Reihe von Personen nicht möglich gewesen, denen ich hiermit meinen Dank aussprechen möchte. Zuvorderst möchte ich mich bei meinem Betreuer Prof. Dr. Martin Franz bedanken, der mich im Laufe dieser Arbeit unterstützt und ermutigt hat. Vielen Dank, Martin, für das Vertrauen, das du in mich gesetzt hast und die gewinnbringenden Diskussionen, die diese Arbeit nachhaltig geprägt haben.

Des Weiteren möchte ich allen MIDETI-Projektpartnern danken – Prof. Dr. Meryem Hayir, Prof. Dr. Sebastian Henn, Dr. İlkey Südaş und Prof. Dr. Nuri Yavan. Es war mir eine große Freude, mit euch zusammenarbeiten zu dürfen. Besonderer Dank gilt dabei Meryem Hayir und Nuri Yavan, deren Hilfe maßgeblich zum Gelingen der Forschungsaufenthalte in der Türkei beigetragen hat. Großer Dank gilt ebenfalls Sebastian Henn für seine hilfreichen fachlichen Anregungen und für seine Bereitschaft, diese Arbeit zu begutachten.

Sehr großer Dank gebührt zudem meinen Kollegen aus der Arbeitsgruppe. Besonders herzlich möchte ich mich bei Inka und Nico bedanken („I can't believe we made it!“). Ich hätte mir keine besseren Kollegen wünschen können. Weiterhin möchte ich Tobias König, Lisa Hanhart und Gerburgis Löckemann für die Bereitstellung ihrer Interviews danken. Zudem möchte ich Karin Schumacher, Veronique Helwing, Friederike Keller sowie Franziska Czernik für ihre Hilfe bei Recherchen und Transkriptionen danken. Christoph Reichel und Marcel Paul danke ich für die Realisierung der Tabellen und Abbildungen. Für fachliche und freundschaftliche Unterstützung danke ich zudem Vera Hanwinkel, Kristina Jäger, Anna-Lisa Müller, Gesa Pflitsch, Roel Rutten und Malte Steinbrink.

Der lange Weg von den ersten Ideen bis zur fertigen Arbeit wurde erheblich durch meine Familie und Freunde erleichtert. Dafür danke ich ihnen von Herzen. Besonders danken möchte ich meiner Frau Cora. Ohne ihr Verständnis und ihre Unterstützung wäre der erfolgreiche Abschluss dieses Projekts nicht möglich gewesen.

# Inhalt

Zusammenfassung.....	X
Summary .....	XII
Abbildungsverzeichnis (List of Figures).....	XIV
Tabellenverzeichnis (List of Tables).....	XV
Abkürzungsverzeichnis (List of Abbreviations) .....	XVI
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Einführung in die wissenschaftliche Diskussion.....	2
1.2 Ziele und Fragestellung der Arbeit.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit und Übersicht über die Artikel.....	6
<b>2 Theoretische Basis der Arbeit</b> .....	9
2.1 Der relationale wirtschaftsgeographische Ansatz als theoretischer Ausgangspunkt.....	9
2.1.1 Relationales Handlungskonzept .....	10
2.1.2 Wissen als relationale Ressource .....	11
2.1.3 Interdisziplinäre Grundausrichtung.....	13
2.2 (Re-)Migration hochqualifizierter Arbeitskräfte in transnationaler Perspektive.....	14
2.3 Multinationale Unternehmen im Kontext globaler Produktionsnetzwerke.....	17
2.4 Hochqualifizierte (Re-)Migranten und grenzüberschreitende Wissenstransfers in MNU .....	21
<b>3 (Re-)Migration und Investitionen aus Deutschland in die Türkei – Datenlage und Stand der empirischen Forschung</b> .....	25
3.1 Überblick über die Wirtschafts- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei.....	25
3.2 (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter von Deutschland in die Türkei.....	29
3.2.1 Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen .....	30
3.2.2 Stand der empirischen Forschung .....	31
3.3 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei.....	32
3.3.1 Entwicklung und Charakterisierung der Unternehmen mit ausländischem Kapital in der Türkei.....	33
3.3.2 Stand der empirischen Forschung .....	38
<b>4 Design und Methodik der empirischen Untersuchung</b> .....	39
4.1 Forschungsdesign.....	39
4.2 Methoden der Datenerhebung .....	40
4.2.1 Leitfadeninterviews als Erhebungsinstrument .....	41
4.2.1.1 Auswahl der Interviewpartner .....	42

4.2.1.2 Übersicht über die Interviewpartner.....	44
4.2.1.3 Durchführung der Interviews .....	46
4.2.2 Netnographie als Erhebungsinstrument.....	50
4.2.2.1 Durchführung der netnographischen Datenerhebung.....	51
4.3 Methoden der Datenauswertung.....	52

<b>5 Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive.....</b>	<b>54</b>
5.1 Einleitung.....	55
5.2 (Re-)Migration und Transnationalismus .....	57
5.3 Hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Fachkräfte in MNU.....	58
5.4 Migrations- und Investitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei – Datenlage und Stand der empirischen Forschung .....	60
5.4.1 (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter von Deutschland in die Türkei.....	60
5.4.2 Investitionen deutscher Unternehmen in der Türkei .....	62
5.5 Methodisches Vorgehen.....	62
5.6 Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei .....	65
5.6.1 Transnationale Bildungs- und Karriereverläufe türkeistämmiger (Re-)migranten .....	65
5.6.1.1 Räumliche Verlaufsmuster der Bildungs- und Karrierewege .....	65
5.6.1.2 Motive der (Re-)Migration nach dem Hochschulabschluss in Deutschland .....	69
5.6.1.3 Berufliche Einstiege in deutsche Unternehmen in der Türkei.....	70
5.6.2 Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei .....	72
5.6.2.1 Gründe für die Rekrutierung von türkeistämmigen (Re-)Migranten.....	72
5.6.2.2 Rahmenbedingungen für die Rekrutierung .....	73
5.6.3 Positionen und Integration türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei .....	74
5.6.3.1 Positionen in deutschen Unternehmen in der Türkei .....	74
5.6.3.2 Integration in den lokalen Arbeitskontext.....	75
5.6.4 Transnationale Netzwerke und Mobilität türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei .....	77
5.6.4.1 Transnationale Netzwerke.....	77
5.6.4.2 Transnationale Mobilität .....	78
5.7 Fazit.....	80

<b>6 How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul.....</b>	<b>82</b>
6.1 Introduction.....	83
6.2 Theoretical background.....	84
6.2.1 Migrant networks and information gathering in the (re-)migration process .....	84
6.2.2 The role of online community platforms and associated offline meetings in facilitating highly skilled (re-)migration .....	85
6.3 Highly skilled (re-)migration from Germany to Turkey .....	87
6.4 Research methods.....	89
6.5 The role of the Rückkehrerstammtisch in highly skilled (re-)migration from Germany to Turkey .....	91
6.5.1 Emergence and structure of the RS.....	91
6.5.2 Participation and use of the RS.....	93
6.5.3 Social networking and information gathering facilitated by the RS.....	96
6.5.3.1 The Xing online community platform.....	96
6.5.3.2 The regular offline community meetings .....	98
6.6 Conclusion.....	100
<b>7 Bridging distances: The facilitating role of highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers in multinational enterprises .....</b>	<b>103</b>
7.1 Introduction.....	104
7.2 Conceptual Background.....	107
7.2.1 Organisation and structure of knowledge transfers in MNEs .....	107
7.2.2 Managing knowledge over distances in MNEs.....	109
7.2.3 Highly skilled (re-)migrants and cross-border knowledge transfers in MNEs.....	111
7.3 Methods.....	113
7.4 Highly skilled (Re-)Migrants of Turkish origin in German MNEs in Turkey .....	116
7.4.1 Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin as transnational labour.....	116
7.4.2 Strategic use of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin in German MNEs in Turkey .....	118
7.5 Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin and cross-border knowledge transfers in German MNEs .....	119
7.5.1 Building knowledge networks.....	119
7.5.2 Transmitting knowledge.....	121
7.5.3 Mediating frictions .....	123
7.6 Conclusion.....	124



<b>8 Transnational labour migration and the offshoring of knowledge-intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey</b> .....	127
8.1 Introduction.....	128
8.2 KIBS offshoring and transnational labour migration: A GPN perspective.....	130
8.2.1 The offshore-insourcing of KIBS: Competitive drivers and risk environments .....	130
8.2.2 Knowledge transfer within offshore-insourcing of KIBS .....	133
8.2.3 Transnational labour as boundary spanners between onshore and offshore organizations.....	134
8.3 Methods.....	136
8.4 Offshore-insourcing of ERP services from Germany to Turkey.....	137
8.4.1 Organizational rationales and process of (re)organization.....	137
8.4.2 Establishment and human resource strategy of the ERP SC in Istanbul .....	138
8.4.3 Knowledge transfer and the strategic use of transnational labour.....	141
8.4.4 Transnational labour as boundary spanners .....	143
8.5 Conclusion.....	146
<b>9 Schlussbetrachtungen</b> .....	149
9.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	149
9.1.1 Hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitskräfte in MNU.....	149
9.1.2 Rekrutierung und strategischer Einsatz von hochqualifizierten (Re-)Migranten in MNU .....	151
9.1.3 Hochqualifizierte (Re-)Migranten und grenzüberschreitende Wissenstransfers von MNU .....	154
9.2 Beitrag zur humangeographischen Forschung .....	156
9.3 Implikationen für politische Entscheidungsträger in der Türkei.....	159
9.4 Weiterer Forschungsbedarf .....	160
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	163
Anhang 1 .....	199
Anhang 2 .....	201
Anhang 3 .....	211

## **Zusammenfassung**

Das übergeordnete Ziel dieser Dissertation ist es, einen Beitrag zum besseren Verständnis von hochqualifizierten (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in multinationalen Unternehmen (MNU) und ihrer Rolle in grenzüberschreitenden Wissenstransfers zu leisten. Zur Umsetzung dieses Vorhabens wird eine akteurszentrierte Forschungsperspektive eingenommen, die eine genaue Betrachtung sowohl von einzelnen Mitarbeitern als auch der Strategien von MNU ermöglicht. Das konzeptionelle Grundverständnis dieser Arbeit basiert auf dem relationalen wirtschaftsgeographischen Ansatz (Bathelt und Glückler 2002), auf dessen Basis Forschungsstränge und Theorien der Wirtschaftsgeographie, der internationalen Betriebswirtschaftslehre und der Migrationswissenschaften miteinander verknüpft wurden. Die empirische Untersuchung erfolgt am Beispiel von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten, die für deutsche Unternehmen in der Türkei arbeiten. Dabei fokussiert sich die Untersuchung auf türkeistämmige (Re-)Migranten, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben.

Die Studie folgt einem qualitativen Forschungsdesign, das auf 95 leitfadengestützten Interviews basiert. Die Interviews wurden mit hochqualifizierten (Re-)Migranten sowie mit unternehmensinternen und -externen Experten geführt. Ergänzend zu den Leitfadeninterviews wird eine netnographische Erhebung von Daten einer Online-Gruppe für türkeistämmige (Re-)Migranten vorgenommen.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben, nicht als homogene Gruppe zu verstehen sind, sondern vielfältige Bildungs- und Karrierewege aufweisen. Sie verfügen neben ihrem hohen Ausbildungsniveau über ausgezeichnete Sprachkenntnisse (zumeist Türkisch, Deutsch und Englisch). Zudem sind sie meist mit den kulturellen und institutionellen Kontexten in Deutschland und in der Türkei vertraut, was in Anlehnung an Hess (2004) als doppelte gesellschaftliche Einbettung bezeichnet wird. Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten stellen wichtige transnationale Fachkräfte für deutsche Unternehmen in der Türkei dar. Sie sind besonders gefragt, wenn die Unternehmen 1) eine starke Ausrichtung auf deutschsprachige Märkte haben und/oder 2) auf eine enge Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmensstandorten angewiesen sind. In diesen Unternehmen werden hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten strategisch in zentralen Bereichen des Unternehmens eingesetzt, wo sie aufgrund ihrer transnationalen

Fähigkeiten oft an Schnittstellen arbeiten, die einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeitern und Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte erfordern.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei einen wesentlichen Beitrag zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer leisten. Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten sind dabei vor allem an intra-organisationalen Wissenstransfers mit Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte beteiligt. Aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und ihren tiefen Sprachkenntnissen schaffen es hochqualifizierte (Re-)Migranten, die institutionelle Distanz zwischen deutschen und türkischen Unternehmensstandorten zu überbrücken. Dies ist insbesondere für den Transfer von implizitem Wissen von Bedeutung, das auf Know-how und Erfahrungen beruht und deshalb schwer zwischen verschiedenen kulturellen und institutionellen Kontexten zu übertragen ist. Konkret erleichtern hochqualifizierte (Re-)Migranten den grenzüberschreitenden Wissenstransfer in deutschen Unternehmen in der Türkei durch drei Hauptaktivitäten: Aufbau von Wissensnetzwerken, Mediation von Friktionen, Übertragung von Wissen. Die Ergebnisse einer Unternehmensfallstudie zeigen zudem, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten bei der Verlagerung wissensintensiver Dienstleistungen in globalen Produktionsnetzwerken eine entscheidende Rolle spielen können. Sie helfen nicht nur den Widerstand gegen die Verlagerung abzuschwächen, sondern sind auch maßgeblich am Wissenstransfer im Verlagerungsprozess beteiligt. Insgesamt leistet die vorliegende Arbeit Beiträge zur geographischen (Re-)Migrationsforschung, der Forschung zu Geographien des Wissens in MNU und zur Globalen Produktionsnetzwerkforschung.

## Summary

The aim of this dissertation is to contribute to a better understanding of highly skilled (re-)migrants as labour force in multinational enterprises (MNEs) and their role in cross-border knowledge transfers. To achieve this goal, an actor-centred research perspective will be adopted, which allows for a detailed examination of both individual employees and strategies of MNEs. The basic conceptual understanding of this work is based on the relational economic-geographical approach (Bathelt and Glückler 2002), on the basis of which research strands and theories of economic geography, international business studies and migration studies were intertwined. The empirical study is based on the example of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin who work for German companies in Turkey. The study focuses on (re-)migrants of Turkish origin who have obtained a university degree in Germany.

The study follows a qualitative research design based on 95 semi-structured interviews. The interviews were conducted with highly skilled (re-)migrants as well as with company internal and external experts. In addition to the semi-structured interviews, a netnographic collection of data from an online group for (re-)migrants of Turkish origin is conducted.

The findings of this thesis show that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin who have obtained a university degree in Germany are not to be regarded as a homogeneous group but rather have diverse educational and career paths. In addition to their high level of education, they have excellent language skills (mostly Turkish, German and English). They are also mostly familiar with the cultural and institutional contexts in Germany and Turkey, which, according to Hess (2004), is referred to as dual societal embeddedness. Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are important transnational experts for German companies in Turkey. They are particularly in demand if the companies 1) have a strong orientation towards German-speaking markets and/or 2) are dependent on close cooperation with German company locations. In these companies, highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are strategically deployed in central areas of the company, where they often work at interfaces due to their transnational abilities, which require close contact with local employees and employees of German company locations.

The empirical results also show that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin make a significant contribution to the cross-border knowledge transfers in German companies in Turkey. Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are primarily involved in intra-organisational knowledge transfer with employees of German company locations. Due to

their dual societal embeddedness and their profound language skills, highly skilled (re-)migrants are able to bridge the institutional distance between German and Turkish company locations. This is particularly important for the transfer of implicit knowledge, which is based on know-how and experience and is therefore difficult to transfer between different cultural and institutional contexts. In concrete terms, highly skilled (re-)migrants of Turkish origin facilitate cross-border knowledge transfers through three main activities: building knowledge networks, mediating frictions, transmitting knowledge. The results of a case study also show that highly skilled (re-)migrants can play a decisive role in the offshoring of knowledge intensive business services within global production networks. Thereby, highly skilled (re-)migrants help to mitigate resistance and facilitate the dis- and re-embedding of knowledge within the offshoring process. Overall, this thesis contributes to the geographical (re-)migration research, to research on the geography of knowledge in MNEs, and to global production network research.

## Abbildungsverzeichnis (List of Figures)

<b>Abbildung 1:</b> Direktinvestitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei .....	28
<b>Abbildung 2:</b> Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei .....	29
<b>Abbildung 3:</b> Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei .....	35
<b>Abbildung 4:</b> Räumliche Verteilung von ausländischen Unternehmen in der Türkei .....	37
<b>Abbildung 5:</b> Verlaufsmuster I .....	65
<b>Abbildung 6:</b> Verlaufsmuster II .....	66
<b>Abbildung 7:</b> Verlaufsmuster III .....	68
<b>Figure 8:</b> Structure of the RS in Istanbul .....	92
<b>Figure 9:</b> Locations of community meetings of the RS in Istanbul .....	94
<b>Figure 10:</b> The reorganization of ERP services in the global automotive network of the case study company .....	139

## **Tabellenverzeichnis (List of Tables)**

<b>Tabelle 1:</b> Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen.....	31
<b>Tabelle 2:</b> Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung nach Herkunftsländern .....	34
<b>Tabelle 3:</b> Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei nach Sektoren .....	36
<b>Tabelle 4:</b> Überblick über die selbstgeführten Interviews.....	45
<b>Tabelle 5:</b> Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen.....	61
<b>Tabelle 6:</b> Charakterisierung der befragten (Re-)Migranten .....	64
<b>Table 7:</b> Outline of German university graduates of Turkish nationality.....	88
<b>Table 8:</b> Outline of the interviews with participants of the RS .....	91
<b>Table 9:</b> Characteristics of the interviewed highly skilled (re-)migrants .....	115
<b>Tabelle 10:</b> Bildungsinländer in Deutschland im Wintersemester 2016/17 .....	199
<b>Tabelle 11:</b> Bildungsausländer in Deutschland im Wintersemester 2016/17.....	199
<b>Tabelle 12:</b> Größe der Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei.....	200
<b>Tabelle 13:</b> Verteilung der Unternehmen mit deutscher Beteiligung nach Provinzen .....	200
<b>Tabelle 14:</b> Liste der selbstgeführten Interviews.....	201
<b>Tabelle 15:</b> Liste der Interviews assoziierter Personen .....	204
<b>Tabelle 16:</b> Übersicht der untersuchten Unternehmen .....	205

## **Abkürzungsverzeichnis (List of Abbreviations)**

Abb.	Abbildung
ADI	Ausländische Direktinvestition
AYMED	Verein für Türkeistämmige mit einem deutschen Hochschulabschluss
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BvD	Bureau van Dijk
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
Destatis	Statistisches Bundesamt Deutschland
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EU	Europäische Union / European Union
Eurostat	Statistisches Amt der Europäischen Union / European Statistical Office
F&E	Forschung & Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FDI	Foreign Direct Investment
Fig.	Figure
GPN	Global Production Network
GTAI	Germany Trade and Invest
HQ	Headquarter(s)
HR	Human Resources
IB	International Business Studies / Internationale Betriebswirtschaftslehre
IFG	Institut für Geographie
IMF	International Monetary Fund
IMIS	Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (Universität Osnabrück)
IT	Informationstechnologie
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
MNE	Multinational Enterprise
MNU	Multinationale Unternehmen



MoE	Ministry of Economy – Republic of Turkey
NACE	Europäische Systematik der Wirtschaftszweige
OECD	Organization for Economic Cooperation Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
Phd	Doctoral degree
R&D	Research & Development
RM	(Re-)Migrant
RS	Rückkehrerstammtisch
SC	Service Centre
Tab.	Tabelle / Table
TurkStat	Turkish Statistical Institute
UIS	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNCTADStat	United Nations Conference on Trade and Development Statistics
USA	United States of America
USD	US Dollar

# 1 Einleitung

Angesichts einer zunehmenden ökonomischen Globalisierung und komplexer werdenden wirtschaftlichen Verflechtungen haben hochqualifizierte Migranten in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft an Bedeutung gewonnen (Koser und Salt 1997; Chaloff und Lemaitre 2009). In den OECD-Ländern ist die Anzahl von hochqualifizierten Migranten von 12 Millionen im Jahr 1990 um fast 130 % auf 28 Millionen im Jahr 2010 angestiegen (Kerr et al. 2017: 209). Dieser Anstieg ist neben einer erhöhten Mobilität von hochqualifizierten Arbeitskräften auch auf eine wachsende Zahl internationaler Studierender zurückzuführen (OECD 2008, Freeman 2010). Die weltweite Studierendenmigration ist von 1,7 Millionen Personen im Jahr 1995 auf 4,1 im Jahr 2013 angestiegen (UNESCO 2015: 34). Die Mehrheit der internationalen Studierenden zieht es in Industriestaaten wie die USA, Großbritannien, Australien und Deutschland. In diesen Ländern nimmt besonders die Zahl der Studierenden aus Schwellen- und Entwicklungsländern wie China, Indien und Brasilien zu (UIS 2018). Zum anderen steigt in vielen Industriestaaten auch die Anzahl an Hochschulabsolventen mit Migrationshintergrund, deren Eltern oder Großeltern als Immigranten ins Land kamen (Eurostat 2016).

Besonders Schwellen- und Entwicklungsländer wie China, Taiwan und Indien, die in den letzten Jahren einen deutlichen Anstieg ihres Wirtschaftswachstums verzeichneten (The World Bank 2018), erkennen zunehmend die Potenziale dieser Personengruppe (Li et al. 2018). Sie bieten vielen hochqualifizierten (Re-)Migranten gute berufliche Perspektiven und legen spezielle Förderprogramme auf, um Hochqualifizierte zu einer (Re-)Migration in ihr Herkunftsland zu bewegen (Iredale und Guo 2001). Eine große Nachfrage nach international erfahrenem Personal ist dabei seitens westlicher multinationaler Unternehmen (MNU) auszumachen (Farrell and Grant 2005; Farndale et al. 2010; Beamond et al. 2016), die in den letzten zwei Jahrzehnten verstärkt in Schwellen- und Entwicklungsländern investiert haben (OECD 2018). Einige Forschungsarbeiten lassen darauf schließen, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten in ihren Herkunftsländern häufig in ausländischen Unternehmen arbeiten (Chen 2008; Berthoin Antal und Walker 2011; Klein-Hitpaß 2011). So zeigt eine Studie des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF 2014: 284), dass 7,3 % der befragten ehemaligen ausländischen Studierenden deutscher Hochschulen in einer ausländischen Niederlassung eines deutschen Unternehmens tätig sind. Jedoch ist bisher kaum bekannt, wie hochqualifizierte Personen, die in einem Industriestaat einen Hochschulabschluss erworben haben, nach der (Re-)Migration in ihr Herkunftsland

als Arbeitskräfte in westlichen MNU in Schwellen- und Entwicklungsländer eingesetzt werden und welche Rolle sie in den Unternehmen spielen. Die vorliegende Arbeit setzt genau hier an.

## 1.1 Einführung in die wissenschaftliche Diskussion

Die sozialwissenschaftliche Forschung beschäftigt sich seit Anfang der 2000er Jahre verstärkt mit der Frage, wie sich hochqualifizierte Personen nach ihrer (Re-)Migration wirtschaftlich betätigen und welche sozioökonomischen Auswirkungen die (Re-)Migration mit sich bringt. Die meisten Arbeiten untersuchen dabei den Einfluss hochqualifizierter (Re-)Migranten auf die Regionalentwicklung in ihren Herkunftsländern (siehe Saxenian und Hsu 2001; Fromhold-Eisebith 2002; Saxenian 2002, 2006; Chacko 2007; Klagge und Klein-Hitpaß 2010; Sternberg und Müller 2010). Diese Studien machen deutlich, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten vor allem durch ihr im Ausland erworbenes Wissen und ihre grenzüberschreitenden sozialen Netzwerke einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in ihren Herkunftsländern leisten können. Eine besonders große Rezeption haben die Arbeiten von AnnaLee Saxenian (z. B. 2002, 2006) erhalten. Sie analysiert transnationale Entrepreneure – sogenannte *Neue Argonauten* –, die zwischen dem Silicon Valley und Schwellen- und Entwicklungsländern wie Taiwan, China und Indien grenzüberschreitend tätig sind.<sup>1</sup> Diese hochqualifizierten Personen sind zum Studium in die USA migriert und haben ihre ersten Berufserfahrungen in High-Tech-Unternehmen im Silicon Valley gewonnen. Nach ihrer Rückkehr haben sich viele der hochqualifizierten (Re-)Migranten, unter Beibehaltung ihrer Kontaktnetzwerke im Silicon Valley, in ihren Heimatländern selbstständig gemacht (Saxenian 2006).

Obwohl der Beitrag der Literatur zu hochqualifizierten (Re-)Migranten zum Verständnis von wissensbasierter Regionalentwicklung unumstritten ist, gibt es auch Kritik an diesem Forschungsstrang. Bathelt und Li (2014) sehen eine wesentliche Limitation in der fehlenden Berücksichtigung der organisationalen Einbettung von hochqualifizierten (Re-)Migranten. Sie gehen davon aus, dass „*many of the ‘new Argonauts’ may be expatriate managers within transnational corporations [...]*“ (Bathelt und Li (2014: 49). Auch Choudhury (2016: 586) beklagt die fehlende Beachtung von Unternehmen und konstatiert: „*firms have been relatively absent from the literature on migration in general and return migration in*

---

<sup>1</sup> Zunächst bezeichnet Saxenian (2002) die transnationalen Entrepreneure als *Astronauten*. Erst in späteren Arbeiten (z. B. Saxenian 2006; Saxenian und Sabel 2008) verwendet sie den Begriff der Argonauten.

*particular.*“ Ausnahmen stellen die Arbeiten von Berthoin Antal und Walker (2011); Wang (2015) und Choudhury (2016) dar. Berthoin Antal und Walker (2011) untersuchen anhand von Telefoninterviews und Fragebögen die Bedeutung chinesischer (Re-)Migranten für den Prozess des organisationalen Lernens. Sie zeigen dabei, dass chinesische (Re-)Migranten wichtige Promotoren organisationaler Lernprozesse sind, es seitens der Unternehmen jedoch häufig an Strategien mangelt, um das im Ausland erworbene Wissen der (Re-)Migranten im Unternehmen zu integrieren (Berthoin Antal und Walker 2011: 170). Wang (2015) untersucht in einer quantitativen Analyse von über 4.000 (Re-)Migranten, wie hochqualifizierte Rückkehrer Wissen über organisatorische Praktiken aus dem Ausland in Unternehmen in ihr Herkunftsland vermitteln. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für den erfolgreichen Wissenstransfer an ihre Kollegen in ihren Herkunftsländern stark von der Einbettung der hochqualifizierten (Re-)Migranten in ihre Ankunfts- als auch Herkunftsländer sowie vom organisationalen Kontext der Unternehmen abhängt. Choudhury (2016) untersucht anhand einer Analyse von Patentdaten eines MNU die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten für den intra-organisationalen Wissenstransfer in MNU. Er zeigt, dass lokale Mitarbeiter unter der Führung von hochqualifizierten (Re-)Migranten, die bereits im Hauptsitz des Unternehmens gearbeitet haben, mehr Patente entwickeln als ihre Kollegen, die unter lokalen Managern arbeiten. Choudhury (2016: 607) führt dieses Ergebnis darauf zurück, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten aufgrund ihrer Erfahrungen und Kontakte am Hauptsitz des Unternehmens als Brücke für den Wissenstransfer vom Hauptsitz zu den lokalen Mitarbeitern im Tochterunternehmen fungieren.

Die Forschung zu hochqualifizierten (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in Unternehmen steht trotz der aufgeführten Studien noch am Anfang. Aus wirtschaftsgeographischer Perspektive erscheint vor allem eine Verknüpfung der Diskussion um hochqualifizierte (Re-)Migranten in Unternehmen mit der interdisziplinären Debatte zu Wissenstransfers im Kontext von MNU (siehe Beaverstock, 2002, 2005; Currah und Wrigley 2004; Faulconbridge 2006, 2007; Glückler 2008, 2014) als vielversprechend. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass intra- und inter-organisationale Wissenstransfers entscheidende Auswirkungen auf die Unternehmensleistung und Wettbewerbsfähigkeit von MNU haben (van Wijk et al. 2008). Wissenstransfers gelten in MNU als unerlässlich für die Generierung von Innovationen (Maehler et al. 2011), die Übertragung von *Best Practices* (Gertler 2001) und für die Reorganisation (Auslagerung und/oder Verlagerung) von wertbezogenen Aktivitäten (Chen et al. 2013). Aufgrund der Dezentralisierung von Standorten und einer damit verbundenen

geographischen Arbeitsteilung ist die Koordination von Wissenstransfers jedoch zumeist mit großen Herausforderungen für MNU verbunden (Glückler 2008). Dies ist insbesondere der Fall, wenn kulturelle und institutionelle Distanzen beim Wissenstransfer überwunden werden müssen (Bathelt und Henn 2014). Um Wissen zwischen verschiedenen kulturellen und institutionellen Kontexten zu transferieren, sind Akteure von Bedeutung, die in der Lage sind, über Ländergrenzen hinweg mit anderen Akteuren zu kommunizieren und ein Verständnis für heterogene Zusammenhänge zu entwickeln (Depner und Bathelt 2005). Doch bisher ist nur wenig über die Akteure bekannt, die zur Überbrückung von kulturellen und institutionellen Distanzen in grenzüberschreitenden Wissenstransfers von MNU beitragen können. So konzentriert sich die Forschung zu Wissenstransfers in MNU vor allem auf Netzwerke, Teams und Communities (siehe Sole und Edmondson 2002; Currah and Wrigley 2004; Faulconbridge 2006). Studien, die ihren Fokus auf die individuelle Akteursebene richten, sind hingegen selten (siehe Felin und Foss 2005; Minbaeva 2013).

Ausnahmen stellen im Wesentlichen die Arbeiten zu Expatriates dar (z. B. Beaverstock 2002, 2005). Dabei handelt es sich zumeist um Fach- und Führungskräfte, die von der Unternehmenszentrale zu einer ausländischen Tochtergesellschaft entsandt werden (Collings et al. 2012). Diese Arbeiten zeigen, dass hochqualifizierte Migranten einen wesentlichen Beitrag zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer in MNU leisten können. Die Fokussierung auf entsandte Führungskräfte vernachlässigt jedoch, dass Expatriates nur einen kleinen Teil der gesamten hochqualifizierten Arbeitsmigration ausmachen (Lillie et al. 2014). Zudem ist bisher weitgehend unerforscht, welche Bedeutung Personen in grenzüberschreitenden Wissenstransfers haben, die in Tochtergesellschaften von MNU arbeiten und sowohl mit dem kulturellen und institutionellen Kontext im Land des Tochterunternehmens als auch im Land der Zentrale vertraut sind (Furusawa und Brewster 2015). Die vorliegende Arbeit möchte zur Schließung dieses Forschungsdesiderats beitragen.

Zur Umsetzung dieses Vorhabens wird eine akteurszentrierte Forschungsperspektive eingenommen (siehe Faulconbridge 2014; Rutten 2014). In Anlehnung an Faulconbridge (2014) hat ein Perspektivwechsel von der kollektiven Ebene, etwa von Teams und Communities, auf die individuelle Akteursebene zwei wesentliche Auswirkungen auf die Art und Weise, Wissenstransfers in MNU zu erforschen: Zum einen sollte eine akteurszentrierte Forschungsperspektive zu einer genaueren Betrachtung von einzelnen Mitarbeitern in MNU

führen, die an Wissenstransfers beteiligt sind. Das bedeutet, dass sich die Analyse direkt auf die Mitarbeiter als soziale Akteure richtet, um zu verstehen, was diese Personen befähigt, an lokalen und globalen Wissensinteraktionen teilzunehmen. Dafür erscheint es besonders sinnvoll, die Lebenswege der zu untersuchenden Akteure zu analysieren, denn nach Faulconbridge (2014: 79) sind es die *„life paths and the participation/experience of certain times and spaces [that] enable an individual to engage in learning.“* Zum anderen ist mit einer akteurszentrierten Forschungsperspektive eine genauere Betrachtung der Rolle von MNU bei der Ermöglichung und Strukturierung von Wissenstransfers verbunden. Von besonderer Bedeutung ist demnach die Untersuchung der Strategien, die MNU nutzen, um grenzüberschreitende Wissenstransfers durch ihre Mitarbeiter zu ermöglichen und zu fördern. Dabei ist insbesondere von Interesse, in welcher Weise MNU *„might link their knowledge strategies to their strategies for managing people“* (Haesli und Boxall 2005: 1958).

## 1.2 Ziele und Fragestellung der Arbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Dissertation ist es, einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von hochqualifizierten (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in MNU und ihrer Rolle in grenzüberschreitenden Wissenstransfers zu leisten. Das Erkenntnisinteresse bezieht sich dabei 1) auf die Bildungs- und Karrierewege sowie die (Re-)Migrationsprozesse und Eigenschaften von hochqualifizierten (Re-)Migranten, die in MNU arbeiten, 2) auf die Strategien der MNU zur Organisation von grenzüberschreitenden Wissenstransfers mithilfe von hochqualifizierten (Re-)Migranten und 3) auf die konkreten Aktivitäten, mit denen hochqualifizierte (Re-)Migranten zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer in MNU beitragen. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt der Arbeit:

*Hochqualifizierte (Re-)Migranten in MNU:*

- Wie gestalten sich die Bildungs- und Karrierewege von hochqualifizierten (Re-)Migranten?
- Welche Eigenschaften kennzeichnen hochqualifizierte (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in MNU?
- Wie verlaufen die (Re-)Migrationsprozesse von hochqualifizierten (Re-)Migranten?

*Strategien der MNU:*

- Warum werden hochqualifizierte (Re-)Migranten rekrutiert?

- Inwiefern werden hochqualifizierte (Re-)Migranten zur Förderung des grenzüberschreitenden Wissenstransfers eingesetzt?

*Grenzüberschreitende Wissenstransfers in MNU:*

- Wie tragen hochqualifizierte (Re-)Migranten zu grenzüberschreitenden Wissenstransfers in MNU bei?

Die Untersuchung der Forschungsfragen erfolgt am Beispiel von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen der ersten, zweiten und dritten Generation, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben (Aydin 2010; Sievers et al. 2010) und in einem deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten. Deutschland und die Türkei sind durch langjährige und intensive Investitions- und Migrationsbeziehungen verbunden. Zwischen 2006 und 2014 sind erstmals in der Geschichte der Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei langfristig mehr Personen von Deutschland in die Türkei gewandert als in die entgegengesetzte Richtung (Alscher et al. 2014: 108), darunter auch viele hochqualifizierte (Re-)Migranten (Sezer und Dağlar 2009). Zudem ist Deutschland eines der wichtigsten Herkunftsländer für ausländische Direktinvestitionen (ADI) in der Türkei. Im Jahr 2017 waren es über 7.000 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung, die in der Türkei in sehr verschiedenen Branchen tätig sind (MoE 2018). Das empirische Beispiel wurde gewählt, weil zu vermuten stand, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten für deutsche Unternehmen in der Türkei wichtige Fachkräfte darstellen (Ilgün 2009) und einen Beitrag zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer leisten können (von Einem 2016).

### **1.3 Aufbau der Arbeit und Übersicht über die Artikel**

Der weitere Verlauf der Arbeit gliedert sich wie folgt. In **Kapitel 2** wird zunächst die theoretische Basis der Arbeit vorgestellt. Als theoretischer Ausgangspunkt der Arbeit wird zunächst der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie erläutert. Ausgehend davon werden die zentralen Konzepte der vorliegenden Arbeit zur Analyse von hochqualifizierten (Re-)Migranten im Kontext von MNU vorgestellt.

**Kapitel 3** liefert grundlegende Informationen zum empirischen Kontext der Untersuchung. Dabei wird zunächst ein Überblick über die Wirtschafts- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei gegeben. Anschließend werden Datenlage und Stand der empirischen Forschung zur (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter von

Deutschland in die Türkei und zu Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei vorgestellt.

In **Kapitel 4** werden das Design und die Methodik der empirischen Untersuchung präsentiert. In einem ersten Schritt wird das Forschungsdesign erläutert. Anschließend werden die methodischen Grundlagen der Datenerhebung mittels Leitfadeninterviews und Netnographie dargestellt. Zudem werden die Sampling-Strategien begründet und eine Übersicht über die Primärdatenbasis gegeben. Abschließend wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, mit deren Hilfe die Untersuchungsdaten ausgewertet wurden.

Die folgenden vier Kapitel basieren auf Artikeln, die als Beiträge in Fachzeitschriften veröffentlicht oder eingereicht wurden. Der Artikel „*Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive*“ (**Kapitel 5**) eröffnet eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitnehmer in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt. Im Beitrag werden empirische Ergebnisse zu den Bildungs- und Karrierewegen hochqualifizierter türkeistämmiger (Re-)Migranten präsentiert sowie deren Rekrutierung, Positionen, Netzwerke und Mobilität in deutschen Unternehmen in der Türkei vorgestellt.

Der Artikel „*How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul*“ (**Kapitel 6**) ist als Fallstudie konzipiert. Das Ziel des Beitrags ist es, die Unterstützungsleistungen von Online-Community-Plattformen und damit verbundene Offline-Treffen für den (Re-)Migrationsprozess am Beispiel des Rückkehrerstammtischs in Istanbul zu untersuchen. Basierend auf einem Mixed-Methods-Fallstudienansatz, der Netnographie und qualitative Interviews kombiniert, wird gezeigt, wie der Rückkehrerstammtisch von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten genutzt wird, um Zugang zu migrationsbezogenen Informationen und sozialen Netzwerken zu erlangen, die über ihre bestehenden Familien- und Freundschaftsnetzwerke nicht verfügbar sind.

Der Artikel „*Bridging distances: The facilitating role of highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers of multinational enterprises*“ (**Kapitel 7**) zielt darauf ab, die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten in grenzüberschreitenden, intra-



organisationalen Wissenstransfers in MNU zu analysieren. In diesem Beitrag wird der Zusammenhang zwischen Personal- und Wissensmanagementstrategien von MNU zur Förderung von grenzüberschreitenden Wissenstransfers mithilfe von hochqualifizierten (Re-)Migranten herausgearbeitet. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten strategisch eingesetzt werden, um an Schnittstellenpositionen zwischen deutschen und türkischen Unternehmensstandorten zu arbeiten. Dabei wird deutlich, dass die Organisationsstruktur wesentlichen Einfluss auf die Rekrutierung und den Einsatz von hochqualifizierten (Re-)Migranten in MNU hat.

Bei dem Artikel „*Transnational labour migration and the offshoring of knowledge intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey*“ (**Kapitel 8**) handelt es sich um die zweite Fallstudie der vorliegenden Arbeit. In diesem Beitrag werden die Rolle und die Auswirkungen von hochqualifizierten (Re-)Migranten bei der Reorganisation von wissensintensiven Dienstleistungen untersucht. Dies geschieht am Beispiel eines deutschen Automobilunternehmens, das als Lead Firm in einem globalen Automobilproduktionsnetzwerk agiert. Das Unternehmen hat ausgelagerte Dienstleistungen im Bereich Enterprise-Resource-Planning wieder ins Unternehmen eingegliedert (Insourcing) und in ein firmeneigenes Service-Center in Istanbul verlagert (Offshoring). Das Fallbeispiel macht deutlich, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten eingesetzt werden, um den Wissenstransfer zwischen den Onshore-Organisationen und dem Servicezentrum in Istanbul effizient und effektiv zu steuern.

Im abschließenden **Kapitel 9** werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst und ihr Beitrag zur humangeographischen Forschung diskutiert. Zusätzlich werden praktische Implikationen formuliert und ein Ausblick auf potentielle Forschungsfelder und -fragen gegeben.

## 2 Theoretische Basis der Arbeit

*Ziel dieses Kapitels ist es, den allgemeinen theoretischen Hintergrund und die zentralen theoretischen Konzepte der Arbeit vorzustellen. Zunächst wird in Abschnitt 2.1 der relationale wirtschaftsgeographische Ansatz erläutert. In Abschnitt 2.2 wird mittels des Transnationalismusansatzes die (Re-)Migration von hochqualifizierten Arbeitskräften theoretisch gerahmt. Danach werden im Abschnitt 2.3 MNU mithilfe des GPN-Ansatzes als grenzüberschreitende Netzwerkorganisationen konzeptualisiert. Abschließend wird im Abschnitt 2.4 mit Bezugnahme auf das Proximity-Konzept die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten in grenzüberschreitenden Wissenstransfers von MNU theoretisch eingeordnet.*

### 2.1 Der relationale wirtschaftsgeographische Ansatz als theoretischer Ausgangspunkt

Die vorliegende Arbeit basiert auf dem konzeptionellen Grundverständnis der relationalen Wirtschaftsgeographie (Bathelt und Glückler 2002, 2011). Die relationale Wirtschaftsgeographie ist grundsätzlich daran interessiert, „*diejenigen Aspekte ökonomischen Handelns und ökonomischer Beziehungen zu untersuchen, die in räumlicher Perspektive gesellschaftlich relevante Fragen und Probleme aufwerfen*“ (Bathelt und Glückler 2002: 28). Damit ist nicht mehr der Raum selbst Gegenstand der Untersuchung – wie in der Raumwirtschaftslehre – sondern ökonomisches Handeln von Akteuren und ökonomische Beziehungen. Da ökonomisches Handeln und ökonomische Beziehungen stets räumlich verortet sind, werden wirtschaftliche Prozesse mithilfe einer geographischen Linse analysiert (Bathelt und Glückler 2003). In der relationalen Wirtschaftsgeographie ist ein wesentliches Forschungsinteresse, zu untersuchen, wie sozioräumliche Beziehungen von Akteuren mit umfassenderen Strukturen und Prozessen des wirtschaftlichen Wandels auf verschiedenen geographischen Ebenen verflochten sind (Yeung 2005). Damit kann die relationale wirtschaftsgeographische Forschung dazu beitragen „*[to] reveal insights into the roles, meanings, identities, and power relations that hold larger order phenomena (firms, industrial cluster, regional economies, GPN) together and/or which embed these in particular spatial and geographical contexts*“ (Murphy 2018: 163-164). Im Fokus relationaler Arbeiten stehen dabei nicht nur Unternehmen, sondern auch individuelle Akteure innerhalb von Unternehmen (Boggs und Rantisi 2003). Dies kann zu einer Öffnung der *Black Box* führen, die in wirtschaftsgeographischen Arbeiten oft zur

Darstellung von Unternehmen verwendet wird (Ouma 2012). Für die vorliegende Arbeit erscheint der relationale wirtschaftsgeographische Ansatz als geeignet, da in der Untersuchung nicht räumliche Strukturen oder Variablen im Mittelpunkt stehen, sondern das ökonomische Handeln von Akteuren in Unternehmen.

### 2.1.1 Relationales Handlungskonzept

Die relationale Wirtschaftsgeographie grenzt sich nicht nur bei der Konzeption des Raums, sondern auch in Bezug auf ihr Handlungskonzept klar von der Raumwirtschaftslehre ab. Anstatt einer atomistischen Betrachtung von Akteuren, die isoliert von anderen Akteuren und ihrem institutionellen Umfeld nach der Logik eines Homo Oeconomicus handeln, wird ein relationales Handlungskonzept vorgeschlagen. Es ist insofern relational, als dass es die Bedeutung der Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz menschlichen Handelns anerkennt (Bathelt und Glückler 2002). Grundlage des relationalen Handlungskonzepts bildet der Ansatz der *Embeddedness* (Einbettung), wobei angenommen wird, dass sich das ökonomische Handeln von Akteuren „in konkreten Strukturen von Beziehungen und deshalb kontextspezifisch vollzieht“ (Bathelt und Glückler 2002: 27). In der Wirtschaftsgeographie hat vor allem das *Embeddedness*-Konzept von Granovetter (1985, 1990) weite Verbreitung gefunden. Darin unterscheidet Granovetter (1990) zwischen zwei Formen der Einbettung: der relationalen und der strukturellen. Relationale Einbettung kennzeichnet die Art oder Qualität der dyadischen Beziehungen zwischen den Akteuren. Ein wesentlicher sozialer Mechanismus zum Aufbau relationaler Einbettung ist Vertrauen. Häufig wird der Austausch zwischen zwei Personen erst durch persönliches Vertrauen ermöglicht. Dies gilt insbesondere, wenn ein geringes institutionelles Vertrauen vorliegt (Glückler 2001). Strukturelle Einbettung bezieht sich hingegen auf die Netzwerkstruktur der Beziehungen zwischen einer Reihe von Akteuren. Diese strukturelle Perspektive der Einbettung betont, dass „das Handeln zweier Akteure von dem Kontext ihrer jeweiligen Beziehungen mit anderen abhängt“ (Glückler 2001: 215).

Es gibt jedoch auch Kritik am *Embeddedness*-Konzept von Granovetter. Mit Bezug auf Polanyi (1944) hebt Hess (2004: 171) vor allem dessen fehlende Berücksichtigung institutioneller und kultureller<sup>2</sup> Einflussfaktoren hervor. In seiner Rekonzeptualisierung von

---

<sup>2</sup> In der vorliegenden Arbeit wird ein breites Verständnis von Kultur angelegt, das „all kinds of shared norms, worldviews and practices“ (Ibert und Müller 2015: 183) umfasst. Kultur und Institutionen stehen in enger Wechselbeziehung zueinander: „A cultural context creates an institutional framework for ongoing human interaction. At the same time, existing rules and norms are constantly being reshaped, and new ones are created through interaction“ (Depner und Bathelt 2005: 58).

Embeddedness erkennt Hess dabei grundsätzlich die große Bedeutung sozialer Beziehungen und Strukturen zur Erklärung ökonomischen Handelns an. In der Kategorie *Netzwerkeinbettung* (Network Embeddedness) führt er die individuellen Aspekte (relationale Einbettung) und die strukturellen Aspekte der Einbettung in soziale Netzwerke (strukturelle Einbettung) zusammen. Er erweitert den Ansatz von Granovetter (1990) jedoch um die Kategorie der gesellschaftlichen Einbettung (societal Embeddedness).<sup>3</sup> Diese betont *„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“* (Hess 2004: 176). Dem Konzept der gesellschaftlichen Einbettung liegt die Annahme zugrunde, dass die Art und Weise, wie verschiedene Akteure ihre Verbindungen zu anderen aufbauen und entwickeln, zu einem gewissen Grad auf der kulturellen und institutionellen Prägung der Akteure beruht. Beeinflusst von dieser Prägung sind Akteure eingebunden *„in a multiplicity of relations with other actors in different places, creating network structures that are discontinually territorial“* (Hess 2004: 181). Demnach wird Embeddedness in der vorliegenden Arbeit als dynamischer, raumzeitlicher Prozess verstanden. Das Handeln von Akteuren wird dabei sowohl durch ihre Einbettung in soziale Netzwerke als auch durch ihre spezifische gesellschaftliche Einbettung beeinflusst.<sup>4</sup>

### 2.1.2 Wissen als relationale Ressource

In der relationalen Wirtschaftsgeographie kommt es zur Abkehr von einem substanziellen hin zu einem relationalen Verständnis von Ressourcen. Dies bedeutet, dass die Produktion und die Nutzung von Ressourcen als soziale Prozesse verstanden werden, die durch ihre Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz gekennzeichnet sind (Bathelt und Glückler 2005). Ressourcen, wie Macht, Finanz- und Sozialkapital sowie Rohmaterialien, sind unbestritten von besonderer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen. In der aktuellen Wissensökonomie gilt jedoch Wissen als die entscheidende Ressource (Foray und Lundvall 1996), denn Wissensprozesse, d. h. der Erwerb, die Generierung und die Vermittlung von Wissen, sind maßgeblich für die Entstehung von

---

<sup>3</sup> Das Embeddedness-Konzept von Hess (2004) enthält neben der Netzwerkeinbettung und der gesellschaftlichen Einbettung mit der territorialen Einbettung zudem eine dritte Kategorie. Diese weicht deutlich von der Arbeit von Polanyi (1944) und Granovetter (1985) ab und hebt vor allem die lokale Verankerung von Akteuren hervor (Faulconbridge 2010). Für das dieser Arbeit zugrundeliegende relationale Handlungskonzept haben jedoch Debatten über die territoriale Einbettung weniger Relevanz und werden deshalb nicht in die Diskussion mit einbezogen.

<sup>4</sup> Dies entspricht auch der Beobachtung von Torre und Rallet (2005), dass soziale Interaktionen sowohl in soziale Netzwerke als auch in Institutionen eingebettet sind.

Innovationen und der damit einhergehenden ökonomischen Entwicklung sowie Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen verantwortlich (Bathelt et al. 2004). Obwohl Wissen eine zunehmende Bedeutung in der globalen Wirtschaft erlangt hat, bleibt der Begriff aufgrund seiner Immaterialität begrifflich schwer zu fassen (Strambach 2004). Eine Annäherung an den Begriff des Wissens kann durch die Abgrenzung zum Begriff der Informationen erreicht werden. Informationen können im Allgemeinen als strukturierte Daten verstanden werden, die relevant sind und einen Zweck haben (Hautala und Höyssä 2017: 2). Sie werden oft als Ware betrachtet, deren Erwerb keine großen kognitiven Anforderungen für den erwerbenden Akteur impliziert (Stehr 2001: 115). Wissen ist hingegen „*a dynamic framework from which information can be stored, processed and understood*“ (Howells 2012: 1003). Demnach setzt Wissen kognitive Fähigkeiten voraus, Informationen aufzunehmen und in einen breiteren Kontext zu stellen, so dass daraus Handlungen abgeleitet werden können. Wissen wird daher auch als „*Fähigkeit zum Handeln*“ (Stehr 2001: 89) bzw. als „*Handlungsressource*“ (Strambach 2004: 4) verstanden. Dabei besitzt Wissen einen in hohem Maße relationalen Charakter (Howells 2012), denn Wissen ist sozial konstruiert und seine Nutzung kontextspezifisch, pfadabhängig und kontingent. So ist es möglich, dass Wissen „*might even become irrelevant outside of a particular context of interaction if external actors are unable to comprehend [it]*“ (Bathelt und Glückler 2011: 66).

Grundlegend kann zwischen zwei Arten von Wissen unterschieden werden, dem expliziten und dem impliziten Wissen (Polanyi 1967). Explizites Wissen (codified knowledge) kann in Form von symbolischen Darstellungen wie Schriften, Formeln und Sprache artikuliert und in systematischer Weise verarbeitet, formalisiert und gespeichert werden. Implizites Wissen (tacit knowledge) kann hingegen nicht auf direkte oder kodifizierte Weise übermittelt werden, denn es basiert auf „*know-how, experiences and interpretations, and is best learnt through learning-by doing, observing, and socializing*“ (Hautala und Höyssä 2017: 2-3). Dabei ist hervorzuheben, dass explizites und implizites Wissen sich nicht als bipolare Kategorien gegenüberstehen (Gertler 2003), sondern auch stark kodifiziertes Wissen, wie etwa Patentbeschreibungen, immer Elemente impliziten Wissens enthält (Ibert 2007). Eine Erweiterung dieser klassischen Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen findet sich bei Lundvall und Johnson (1994), die zwischen vier Arten ökonomisch relevanten Wissens unterscheiden: Know-what, Know-why, Know-who und Know-how. Dabei kann Know-what verstanden werden als Faktenwissen und kommt dem Informationsbegriff sehr

nahe. Know-why ist Wissen über Prinzipien und Gesetze und besonders wichtig für die technologische Entwicklung in wissenschaftlichen Bereichen. Know-who ist Wissen darüber, wer etwas Bestimmtes weiß. Know-how ist die Fertigkeit und Fähigkeit etwas zu tun und nimmt eine besondere Bedeutung in wirtschaftlichen Aktivitäten ein (Lundvall und Nielsen 2007: 210). Know-who und Know-how beruhen verstärkt auf praktischer Erfahrung und sind deshalb schwerer zu kodifizieren als die Wissensformen Know-what und Know-why (Jensen et al. 2007: 682).

Mit der Unterscheidung von Wissensarten gehen auch Annahmen über deren Transfer einher. Wissenstransfers werden in der vorliegenden Arbeit als soziale Interaktionsprozesse verstanden, in denen Akteure von den Erfahrungen anderer Akteure lernen (vgl. Coe und Bunnell 2003; Easterby-Smith et al. 2008). Während explizite Wissensformen wie Know-what und Know-why als leichter mobil gelten und der Transfer aufgrund ihrer Formalisierbarkeit und Kodifizierbarkeit auch durch elektronische Kanäle (z. B. per E-Mail) über weite geographische Distanz möglich sind, ist dies bei impliziten Wissensformen zumeist nicht der Fall (Hautala und Höyssä 2017: 3). Der Transfer von implizitem Wissen ist eng verbunden mit interaktiven Lernprozessen (Strambach 2004: 4), die zumeist durch periodische oder regelmäßig stattfindende temporäre Face-to-Face-Kontakte gekennzeichnet sind (Bathelt et al. 2004; Torre 2008; Howells 2012). Wissenstransfers werden folglich als räumlich sensible Prozesse verstanden, weshalb für deren Untersuchung eine räumliche Perspektive erforderlich ist (Bathelt und Glückler 2011: 68).

### **2.1.3 Interdisziplinäre Grundausrichtung**

Die relationale Wirtschaftsgeographie sollte nicht als geschlossener theoretischer Ansatz gesehen werden, sondern als Rahmen, der eine neue Sicht auf geographische Forschungsobjekte bietet. In der Wirtschaftsgeographie sind seit den 1990er Jahren zahlreiche Theorien entwickelt worden, bei denen entweder direkte Bezüge oder Verknüpfungen zur relationalen Wirtschaftsgeographie vorzufinden sind (Bathelt und Glückler 2011), wie etwa der Ansatz der globalen Produktionsnetzwerke (GPN) (Henderson et al. 2002; Coe und Yeung 2015), der innovativen Milieus (Camagni 1991; Crevoisier 2004) und der Praxisgeographie (Ibert 2007; Jones und Murphy 2011). Indem die wirtschaftlichen, sozialen, institutionellen, kulturellen und politischen Dimensionen wirtschaftlicher Prozesse anerkannt werden, bietet die relationale Wirtschaftsgeographie zudem Anknüpfungspunkte an angrenzende Disziplinen, wie etwa die Wirtschaftssoziologie, Betriebswirtschaftslehre,

Organisationswissenschaften und Migrationswissenschaften (vgl. Bathelt und Glückler 2017). In der vorliegenden Arbeit stellt die relationale Wirtschaftsgeographie den Ausgangspunkt der theoretischen Überlegungen dar. Auf dieser Grundlage werden Forschungsstränge der Wirtschaftsgeographie, der internationalen Betriebswirtschaftslehre (IB) und der Migrationswissenschaft miteinander verknüpft. Auch wenn sich der Austausch zwischen der Wirtschaftsgeographie und Bereichen der IB und Migrationswissenschaften seit Anfang der 2000er Jahre intensiviert hat,<sup>5</sup> gibt es bisher nur wenige wirtschaftsgeographische Arbeiten, die sich sowohl an der Schnittstelle zur internationalen Betriebswirtschaftslehre als auch zur Migrationswissenschaft verorten lassen (für Ausnahmen siehe Beaverstock 2002; 2005).

## **2.2 (Re-)Migration hochqualifizierter Arbeitskräfte in transnationaler Perspektive**

In der vorliegenden Arbeit wird die (Re-)Migration von hochqualifizierten Personen als ein Prozess verstanden, bei dem Menschen mit einem Hochschulabschluss oder einer äquivalenten Erfahrung in einem bestimmten Bereich (Iredale 2001) nach einer längeren Zeit im Ausland in ihr Heimat- bzw. Herkunftsland zurückkehren (vgl. King 2000: 8). In den Migrationswissenschaften gibt es eine Vielzahl theoretischer Ansätze zur Erklärung des (Re-)Migrationsphänomens, wie etwa ökonomisch orientierte Ansätze, strukturalistische Ansätze und neuere soziologische Ansätze (siehe Currie 2006). In der vorliegenden Arbeit wird (Re-)Migration aus einem transnationalen Verständnis heraus betrachtet. Der den neueren soziologischen Ansätzen zugeordnete Transnationalismus zielt dabei in Abgrenzung zu klassischen Ansätzen der Migrationsforschung auf ein besseres Verständnis der starken sozialen und wirtschaftlichen Verbindungen zwischen den Ankunfts- und Herkunftsländern von Migranten ab (Cassarino 2004: 261). Angestoßen wurde die Transnationalismusdebatte in den Migrationswissenschaften von einer Forschergruppe um die Ethnologin Nina Glick Schiller mit dem Befund, dass ein erheblicher Teil der Migranten heutzutage grenzüberschreitende Austauschbeziehungen zwischen ihren Herkunfts- und Ankunftsändern pflegt (Glick Schiller et al. 1992). Sie definieren transnationale Migration deshalb als Prozess, „*by which immigrants forge and sustain simultaneous multi-stranded*

---

<sup>5</sup> Vor allem mit dem Aufkommen der Wissensökonomie haben sich die Interaktionen zwischen der Wirtschaftsgeographie und der IB verstärkt (Bathelt und Glückler 2011; für Beispiele siehe Currah and Wrigley 2004; Faulconbridge 2006, 2007; Bathelt et al. 2018). Auch für die Forschung an der Schnittstelle zwischen Wirtschaftsgeographie und Migrationswissenschaften ist die Bedeutung einer wissensbasierten Perspektive deutlich zu erkennen (siehe Williams 2007a; Klagge und Klein-Hitpaß 2010; Sternberg und Müller 2010; Henn 2013; Schäfer und Henn 2018).

*social relations that link together societies of origin and settlement*“ (Glick Schiller et al. 1995: 48). Transmigranten werden demnach als Personen bezeichnet, die vielfältige familiäre, wirtschaftliche, soziale, religiöse und politische grenzüberschreitende Beziehungen unterhalten und damit den Aufbau von sozialen Feldern bewirken (Glick Schiller et al. 1992).

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 (King 2000). 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 (Curlle 2006: 14). Von besonderer Bedeutung sind dabei die sozialen Netzwerke der (Re-)Migranten, die Informationen und andere Ressourcen zwischen Ankunfts- und Herkunftsland kanalisieren (Gurak und Caces 1992: 153). Soziale Netzwerke stellen somit eine wichtige Informations- und Unterstützungsquelle im (Re-)Migrationsprozess dar (Winters et al. 2001: 161). Es ist das Sozialkapital von (Re-)Migranten innerhalb ihrer sozialen Netzwerke, das ihren Zugang zu Ressourcen verbessert und ihnen hilft, die Kosten und Risiken im Migrationsprozess zu senken (Dekker und Engbersen 2014: 402).

Soziales Kapital wird nach Bourdieu (1986: 248) definiert als *„the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition.“* Studien zur Migration im Allgemeinen und zur (Re-)Migration im Besonderen konzentrieren sich tendenziell auf das soziale Kapital, das durch Familien- und Freundschaftsnetze im Migrationsprozess bereitgestellt wird (z. B. Duval 2004; Ni Laoire 2007). Diese Beziehungen zu Familienmitgliedern und engen Freunden, die emotionale und materielle Unterstützung bieten, werden als starke Verbindungen (*strong ties*) bezeichnet. Im Gegensatz dazu werden Beziehungen, die sich durch eine geringere Vertrautheit auszeichnen, als schwache Verbindungen (*weak ties*) bezeichnet. Schwache Verbindungen sind besonders hilfreich für die Sammlung von Ressourcen und neuen nicht redundanten Informationen, wie z. B. Informationen über Stellenangebote (Granovetter 1973). Sie sind für die soziale Unterstützung in Migrationsprozessen oft wertvoller als starke Bindungen (Ye



2006). Schwache Verbindungen innerhalb von Migrantengemeinschaften werden als besonders wichtige Informations- und Hilfsquellen im Migrationsprozess angesehen (Winters et al. 2001: 161).

(Re-)Migrationsprozesse werden aus einer transnationalen Perspektive aber nicht mehr a priori als Endpunkt einer Migrationsbiographie verstanden, sondern als „*Teil eines zirkulären Systems sozialer und wirtschaftlicher Beziehungen*“ (Currle 2006: 14). In der (Re-)Migrationsforschung werden dadurch verstärkt die sozialen und ökonomischen Verbindungen und die Mobilität zwischen Herkunfts- und Zielländern von (Re-)Migranten in den Blick genommen (Li et al. 2018). Die bisherige Forschung macht deutlich, dass viele hochqualifizierte (Re-)Migranten nicht nur die Fähigkeiten, sondern auch die Bereitschaft besitzen, sich an transnationalen Wirtschaftsaktivitäten zu beteiligen (siehe Saxenian 2006; Klagge und Klein-Hitpaß 2010; Wang 2015). Hochqualifizierte (Re-)Migranten verfügen zumeist über ausgezeichnete Fach- und Sprachkenntnisse und sind häufig sowohl mit den kulturellen und institutionellen Kontexten ihres Herkunfts- als auch ihres Ankunftslands vertraut, was in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Hess (2004) als doppelte gesellschaftliche Einbettung bezeichnet wird. Dies ermöglicht es hochqualifizierten (Re-)Migranten, über verschiedene kulturelle und institutionelle Kontexte hinweg mit anderen Personen Kontakte aufzubauen und zusammenzuarbeiten (Lam 2014). Vor allem die Arbeiten zu hochqualifizierten (Re-)Migranten als Entrepreneur\*innen verdeutlichen, dass diese häufig ihre vorhandenen grenzüberschreitenden Netzwerke strategisch nutzen, um langfristig Wissen zwischen ihren Ankunfts- und Herkunftsländern zu transferieren (Saxenian 2002, 2006; Sternberg und Müller 2010).

Inwiefern hochqualifizierte (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in Unternehmen in transnationale Wirtschaftsaktivitäten eingebunden sind, ist bisher nur unzureichend erforscht. Die einzige empirische Studie, die darauf schließen lässt, stammt von Choudhury (2016). Er zeigt anhand einer Unternehmensfallstudie, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten, die bereits am Hauptsitz des Unternehmens gearbeitet haben, zum intra-organisationalen Wissenstransfer in MNU beitragen können, indem sie lokale Mitarbeiter im Tochterunternehmen dabei unterstützen, auf Wissen zuzugreifen, das sich am Hauptsitz des Unternehmens befindet.

### 2.3 Multinationale Unternehmen im Kontext globaler Produktionsnetzwerke

MNU sind entscheidende Akteure der globalen Weltwirtschaft. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen aber auch politischen Relevanz werden sie als „*key agent of globalization*“ (Eden und Lenway 2001: 383) sowie als „*movers and shapers of the global economy*“ (Yeung 2009: 200) bezeichnet. In der vorliegenden Arbeit wird ein MNU definiert als „*an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country*“ (Dunning und Lundan 2008: 3).<sup>6</sup> MNU werden dabei der relationalen Grundperspektive der Arbeit folgend als „*sociospatial network organisations*“ verstanden (Faulconbridge 2005: 108). Sie sind sowohl durch interne Verbindungen zwischen der Zentrale und den Tochterunternehmen und zwischen den Tochtergesellschaften als auch durch externe Verbindungen zu einer großen Bandbreite anderer Akteure und Organisationen gekennzeichnet (Kasper et al. 2009; Yeung 2009). Coe et al. (2008: 277) bezeichnen MNU deshalb auch als „*networks embedded within networks*.“

In der IB-Literatur werden drei alternative Organisationsmodelle von MNU prominent diskutiert: das Federation-Modell, das Hub-Modell und das Network-Modell (siehe Bartlett 1986; Johnson und Medcof 2007; Garbe und Richter 2009). Das dezentrale *Federation-Modell* ist gekennzeichnet durch relativ unabhängige Tochterunternehmen, die sich jeweils hauptsächlich auf ihren lokalen Markt konzentrieren. Die einzelnen Tochterunternehmen verfügen über große Autonomie gegenüber dem Headquarter und strategische Entscheidungen werden zumeist dezentral getroffen. Die Beziehungen zwischen dem Headquarter und den Tochterunternehmen sowie die Beziehungen zwischen den Tochterunternehmen sind gering (Bartlett 1986). Wissensgenerierung findet dezentral in jeder Tochtergesellschaft statt. Wenn Forschung und Entwicklung (F&E) durchgeführt wird, dann vor allem um auf lokale Kundenanfragen zur Produktpassung zu reagieren (Gassmann und Zedtwitz 1999).

---

<sup>6</sup> Der Begriff multinationale Unternehmen steht in der vorliegenden Arbeit allgemein für verschiedene Typen international agierender Unternehmen, die ADI tätigen und wertschöpfende Tätigkeiten in mehr als einem Land besitzen oder in irgendeiner Weise kontrollieren (vgl. Harzing 2000). Für eine ausführliche Diskussion verschiedener Typen international agierender Unternehmen siehe Bartlett and Ghosal (1987).

Das sogenannte *Hub-Modell* ist ein zentralisierter Ansatz, der durch starke Beziehungen zwischen der Zentrale und den Tochterunternehmen und durch schwache Beziehungen zwischen den Tochterunternehmen gekennzeichnet ist. Die Autonomie der Tochterunternehmen gegenüber dem Headquarter ist gering und strategische Entscheidungen werden in der Zentrale getroffen (Bartlett 1986). Die Arbeit der Tochterunternehmen wird genau überwacht (Johnson und Medcof 2007). Häufig werden Manager aus der Zentrale an die Tochterunternehmen entsandt, um diese vor Ort zu kontrollieren (Lam 2003). Die Organisationsstruktur des Hub-Modells ist mit einer hohen Kommunikation zwischen Mitarbeitern der Zentrale und den Tochterunternehmen verbunden. Die Tochterunternehmen sind stark von den Wissenszuflüssen der Muttergesellschaft abhängig und betreiben wenig eigene Wissensgenerierung (Gupta und Govindarajan 1991). Wenn es F&E-Abteilungen in den Tochterunternehmen gibt, sind diese vor allem für die Produktionsunterstützung und angewandte Forschung zuständig (Mendez 2003).

Beim integrierten *Network-Modell* werden die Verbindungen zwischen Tochterunternehmen und der Zentrale sowie zwischen den Tochterunternehmen als interdependent charakterisiert (Bartlett 1986). Tochtergesellschaften sind in Bezug auf ihre Inputs und Outputs zum Teil stärker von anderen Tochtergesellschaften abhängig als von der Zentrale (Harzing 2000). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Rolle des Headquarters als zentrale Unternehmenseinheit vollständig eliminiert wird. Auch wenn strategische Entscheidungen nun in enger Abstimmung mit Tochterunternehmen getroffen werden, nimmt die Zentrale immer noch eine wichtige Steuerungs- und Kontrollfunktion ein (Johnson und Medcof 2007). Insgesamt herrscht ein hoher Austausch von Wissen zwischen den Unternehmenseinheiten. Tochterunternehmen sind sowohl für die Wissensgenerierung als auch dessen Verbreitung im Unternehmensnetzwerk verantwortlich (Gupta und Govindarajan 1991). F&E-Abteilungen wird ein hohes Maß an Autonomie gewährt, was ihnen ermöglicht, auch lokale Wissenspools zu erschließen (Lam 2003). Erfolgreiche Tochterunternehmen können sich zu internationalen Produktions- oder Servicezentren bzw. Centers of excellence (Kompetenzzentren) entwickeln (Frost et al. 2002).

Die Forschung zu MNU zeigt, dass nicht nur die interne Vernetzung zwischen den Unternehmenseinheiten in vielen MNU gestiegen ist (Bartlett und Ghoshal 1987), sondern auch die Interdependenz zwischen MNU und anderen Akteuren zunehmend an Bedeutung

gewonnen hat (siehe De Marchi et al. 2014, Sinkovics et al. 2018). Dies hängt im Wesentlichen mit einer sich verändernden Weltwirtschaft zusammen, in der MNU zum einen ihre Wertketten in immer kleinere Teile aufspalten und zum anderen zunehmend auch wertbezogene Aktivitäten, die zum Teil den Kernkompetenzen des Unternehmens nahestehen, auslagern (Outsourcing) und/oder ins Ausland verlagern (Offshoring) (Contractor et al. 2010: 1418). Outsourcing kann definiert werden als *„the transfer of activities and processes previously conducted internally to an external party“* (Hätönen und Eriksson, 2009: 142). Hingegen wird unter Offshoring die Verlagerung von Tätigkeiten vom Heimatland an einen ausländischen Standort verstanden. Dies kann innerhalb eines MNU geschehen oder mit einer Auslagerung an einen Drittanbieter verbunden sein (Contractor et al. 2010: 1418). Aufgrund der zunehmenden Desintegration der Produktion gehen De Marchi et al. (2014: 465) davon aus, dass *„decisions on how to manage the value chain the MNC is embedded in are becoming as strategic as those concerning the internal configuration of the MNC, between HQ [headquarters, d. Verf.] and subunits.“*

Vor diesem Hintergrund werden MNU in der vorliegenden Arbeit als Akteure globaler Produktionsnetzwerke konzeptualisiert.<sup>7</sup> Ein globales Produktionsnetzwerk ist definiert als *„[...] an organizational arrangement comprising interconnected economic and noneconomic actors coordinated by a global lead firm and producing goods or services across multiple geographic locations for worldwide markets“* (Yeung und Coe 2015: 32). Den Bezugsrahmen des GPN-Ansatzes bilden drei Analysekatoren (Wert, Macht und Einbettung) sowie vier Analysedimensionen (Unternehmen, Branchen, Netzwerke und Institutionen) (Henderson et al. 2002). Eine erweiterte Version des GPN-Ansatzes (GPN 2.0) benennt zudem drei Wettbewerbsfaktoren (Kosten-Nutzen-Verhältnis, Marktentwicklung und Finanzdisziplin), fünf Arten von Risiken (wirtschaftliche, regulatorische, ökologische, produkt- und arbeitsbezogene Risiken) sowie vier verschiedene Unternehmensstrategien (innerbetriebliche Koordination, zwischenbetriebliche Kontrolle, zwischenbetriebliche Partnerschaft und außerbetriebliche Verhandlungen), um die Entstehung und Entwicklung globaler Produktionsnetzwerke zu erklären (Coe und Yeung 2015).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> In der vorliegenden Arbeit wird die Abkürzung *GPN* genutzt, um den theoretischen Ansatz zu bezeichnen. Der Begriff *globale Produktionsnetzwerke* wird verwendet, um das empirische Phänomen zu beschreiben.

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Beschreibung des GPN-Ansatzes siehe Henderson et al. 2002; Yeung und Coe 2015 und Coe und Yeung 2015.

Durch die Einbeziehung einer GPN-Perspektive wird in der vorliegenden Arbeit der Fokus von einzelnen MNU auf ihre Umweltbeziehungen erweitert. Der GPN-Ansatz ergänzt die IB-Literatur zu MNU mit einem „*set of conceptual tools for understanding [the] heterogeneous (geographical) production relations constituting governance networks that stretch beyond the MNE*“ (Fuller und Phelps 2018: 157). Im Folgenden werden die vier Unternehmensstrategien des GPN-Ansatzes zur (Re-)Organisation von wertbezogenen Aktivitäten erläutert.

*Innerbetriebliche Koordination* kann als die Internalisierung und Konsolidierung von wertbezogenen Aktivitäten in Unternehmen verstanden werden, mit dem Ziel „*to achieve greater firm-specific efficiencies such as lower inventories and cost control, greater market responsiveness, and higher-quality products or services*“ (Yeung und Coe 2015: 44). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass vor allem Unternehmen mit effizienter interner Kostenkontrolle und hohen Fähigkeiten die innerbetriebliche Koordination von wertbezogenen Aktivitäten verfolgen. Die Auslagerung von Unternehmensfunktionen an Drittanbieter wird aufgrund eines niedrigen Kosten-Fähigkeiten-Verhältnisses als nicht notwendig angesehen (Yeung und Coe 2015: 44).

*Zwischenbetriebliche Kontrolle* ist eine Unternehmensstrategie, bei der interne wertbezogene Aktivitäten an Lieferanten und Auftragnehmer ausgelagert werden, wie etwa Schlüsselkomponenten, komplette Module oder Servicepakete. Dabei wird von den Auftrag gebenden Unternehmen eine hohe Kontrolle über die von den Auftrag nehmenden Unternehmen durchgeführten Produktionsprozesse sowie über die Produkt- bzw. Servicequalität ausgeübt (Yeung und Coe 2015: 48). Die zwischenbetriebliche Kontrolle wird vor allem von Unternehmen mit einem hohen Kosten-Fähigkeiten Verhältnis als Strategie genutzt, um ihren Kostenvorteil zurückzuerlangen (Yeung und 2015: 48).

*Die zwischenbetriebliche Partnerschaft* ist eine weitere Unternehmensstrategie zur Auslagerung von wertbezogenen Aktivitäten. Dabei sind die Machtverhältnisse zwischen auftraggebenden und auftragnehmenden Unternehmen jedoch nicht so hierarchisch wie bei der Strategie der zwischenbetrieblichen Kontrolle, sondern eher durch einen kooperativen Charakter geprägt (Yeung und Coe 2015: 50). Coe und Yeung (2015: 143) führen zwei wesentliche Bedingungen für eine zwischenbetriebliche Partnerschaft an: 1) Komplementaritäten zwischen Unternehmen und ihren Partnern, um Synergien zu erzeugen

(z. B. in Bezug auf Technologien, Wissen und Marktkenntnisse) und 2) das Vorhandensein offener und transparenter Industrienormen und Kodifizierungssysteme zur Reduzierung von Unsicherheiten.

Die Unternehmensstrategie der *außerbetrieblichen Verhandlungen* wird definiert als ein „*two-way process of negotiation and accommodation between firms and nonfirm actors in order to reach a mutually satisfactory outcome in the creation and capture of value through global production networks*“ (Yeung und Coe 2015: 51). Diese Verhandlungen mit nicht-unternehmerischen Akteuren, wie Staaten, internationalen Organisationen, Gewerkschaften und zivilgesellschaftlichen Organisationen, sind aus Sicht der Unternehmen vor allem von Bedeutung, um folgende Ziele zu erreichen: 1) Gewinnung von Marktmacht; 2) Schutz von Eigentumsrechten und 3) Erlangung von sozialer und politischer Legitimität (Coe und Yeung 2015: 151).

## **2.4 Hochqualifizierte (Re-)Migranten und grenzüberschreitende Wissenstransfers in MNU**

Die Forschung hat gezeigt, dass Wissenstransfers entscheidende Auswirkungen auf die Unternehmensleistung und Wettbewerbsfähigkeit von MNU haben (van Wijk et al. 2008). Grundsätzlich lassen sich zwei wesentliche Governance-Formen von Wissenstransfers im Kontext von MNU unterscheiden. Zum einen intra-organisationale Wissenstransfers zwischen den verschiedenen Einheiten im Unternehmensnetzwerk. Zum anderen inter-organisationale Wissenstransfers zwischen Einheiten des MNU und externen Akteuren, wie Zulieferer, strategische Partner und Hochschulen (Zanfei 2000).<sup>9</sup>

In vielen Studien wird der Aufbau von Nähe als Kernstrategie ausgemacht, um Wissenstransfers zwischen Akteuren zu ermöglichen (siehe Coe und Bunnell 2003; Amin und Cohendet, 2004). In der Proximity-Forschung wurden bereits eine Reihe von Nähekonzepthen entwickelt (z. B. Blanc und Sierra 1999; Torre und Rallet 2005; Boschma 2005; für einen Überblick siehe Knobens und Oerlemans 2006). In der vorliegenden Arbeit wird das Konzept der Nähe von Boschma (2005) als Analyserahmen genutzt, um fördernde und hemmende Faktoren in intra- und inter-organisationalen Wissenstransfers von MNU zu untersuchen. Um ein besseres Verständnis für die fünf verschiedenen Dimensionen der Nähe

---

<sup>9</sup> Als hybride Governance-Formen, die sich zwischen den beiden oben genannten Formen bewegen, können etwa Wissenstransfers in Joint Ventures und Unternehmensakquisitionen angesehen werden (Bathelt und Glückler 2000).

sowie deren Bedeutung für den Transfer von Wissen zu erhalten, werden diese im Folgenden beschrieben.

*Geographische Nähe* ist der Grad der räumlichen oder physischen Nähe zwischen Akteuren, die in Distanzeinheiten wie Kilometer und Meilen messbar ist (Boschma 2005: 69). Geographische Nähe kann durch Ko-Lokation permanent oder durch persönliche Treffen temporär erzeugt werden (Torre 2008). Geographischer Nähe wird in der Literatur die Reduktion von Transaktionskosten sowie Erleichterungen beim Aufbau und der Aufrechterhaltung von Vertrauensbeziehungen zugesprochen, wodurch ein besserer Transfer impliziten Wissens ermöglicht wird (Morgan 2004). *Kognitive Nähe* beschreibt den Grad der Ähnlichkeit der Wissensbestände von Akteuren oder Unternehmen. Diese Ähnlichkeit ist entscheidend für die effektive Kommunikation und den Wissenstransfer (Boschma 2005: 63). Ist die kognitive Nähe hingegen zu schwach, treten Verständigungs- und Kommunikationsprobleme auf, wodurch Wissen nicht effizient transferiert werden kann (Nootboom 2000). *Organisatorische Nähe* bezieht sich auf das Ausmaß der Kontrolle in intra- und inter-organisationalen Beziehungen zwischen Akteuren. Die Governance-Form von Beziehungen hat einen großen Einfluss auf die Koordination von Wissenstransfers. Zudem spielt sie eine entscheidende Rolle bei der Vermeidung von Unsicherheit und Opportunismus (Boschma 2005: 65). *Soziale Nähe* ist der Grad der sozialen Beziehungsverhältnisse in Form von Vertrauen, freundschaftlichen Verhältnissen und persönlichen Erfahrungen von Akteuren auf der Mikroebene. Sie ist für Lernprozesse von besonderer Bedeutung, denn auf Vertrauen basierende soziale Beziehungen fördern den Austausch impliziten Wissens und reduzieren opportunistisches Verhalten (Boschma 2005: 66).<sup>10</sup> Die *institutionelle Nähe* bezieht sich auf die institutionellen Rahmenbedingungen der Meso- und Makro-Ebene. Edquist und Johnson (1997: 46) definieren Institutionen als „*sets of common habits, routines, established practices, rules, or laws that regulate the relations and interactions between individuals and groups.*“ Sowohl formale Institutionen wie Gesetze und Regeln als auch informelle Institutionen wie kulturelle Normen und Werte beeinflussen die Art und Weise, wie Akteure oder Organisationen ihre Aktionen koordinieren (Boschma 2005: 68). Formale wie informelle Institutionen können zu einer Reduktion der Unsicherheit und zu einer Verringerung der Transaktionskosten im Wissenstransfer führen. Die verschiedenen Dimensionen der Nähe stehen in enger

---

<sup>10</sup> Der Prozess des Aufbaus und der Aufrechterhaltung sozialer Nähe zwischen räumlich entfernten wirtschaftlichen Akteuren beruht dabei zumeist auf bewussten Handlungen und Investitionen von Zeit und finanziellen Ressourcen, wie etwa durch Job-Transfers und Dienstreisen (Faulconbridge 2007, Gertler 2008).

Wechselbeziehung zueinander: Einerseits können sie durch andere Dimensionen verstärkt werden, andererseits können sie auch durch andere Dimensionen substituiert werden (Boschma 2005). Dies macht deutlich, dass sich Nähe zwischen Akteuren dynamisch entwickelt und nicht statisch zu betrachten ist (Balland et al. 2015; Menzel 2015).

Bei grenzüberschreitenden Wissenstransfers sind die beteiligten Akteure zumeist nicht nur durch eine hohe geographische Distanz, sondern auch durch weitere Distanz-Dimensionen beeinflusst. Eine besonders hemmende Wirkung wird dabei der institutionellen Distanz zugesprochen (Gertler 2003). Wenn MNU Wirtschaftsbeziehungen zu Akteuren außerhalb ihres Heimatlands aufbauen, sehen sie sich mit einem heterogenen kulturellen und institutionellen Umfeld konfrontiert (Pedersen et al. 2003). Um Wissen erfolgreich zwischen sehr unterschiedlichen institutionellen Kontexten zu transferieren, wird jenen Akteuren eine entscheidende Bedeutung beigemessen, die institutionelle Distanzen innerhalb oder zwischen Unternehmen überbrücken können (siehe Bathelt und Henn 2014). Dies sind häufig Personen, „*who have lived and worked in different cultural contexts and are able to understand the different expectations and patterns of behaviour and clarify them between actors*“ (Bathelt 2005: 211). Diese Akteure verfügen aufgrund ihrer interkulturellen Erfahrungen zumeist über institutionelle Nähe zu Akteuren in mehr als einem Land, was ihnen dabei hilft, in grenzüberschreitenden Wirtschaftsaktivitäten zwischen verschiedenen kulturellen und institutionellen Kontexten zu interagieren (Furusawa und Brewster 2015). Ihre institutionelle Nähe kann ihnen dabei auch zum Aufbau anderer Näheformen helfen. So können insbesondere soziale und kognitive Nähe leichter aufgebaut werden, wenn die Akteure gemeinsame Normen und Werte teilen und in einem vergleichbaren Bezugsrahmen handeln (Mattes 2012: 1091). Angesichts der bisherigen Überlegungen steht zu vermuten, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten – basierend auf ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung, ihren Sprachkenntnissen und ihrer beruflichen Expertise – den grenzüberschreitenden Wissenstransfer von MNU fördern können, indem sie zur Überwindung institutioneller Distanz beitragen.

*Erstens* können hochqualifizierte (Re-)Migranten aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und mittels ihrer ausgeprägten Sprachkenntnisse hilfreich dabei sein, grenzüberschreitende Netzwerke zu unternehmensinternen und -externen Akteuren aufzubauen (Solheim und Fitjar 2016). Dies gilt vor allem für Personen in Ländern, die im Zusammenhang mit ihrer Migration stehen (Zhou und Tseng 2002). Die Literatur zu



sozialen Netzwerken lässt darauf schließen, dass soziale Homophilie ein wichtiger Treiber für die Knüpfung und die Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen ist (McPherson et al. 2001; Glückler 2007). Soziale Homophilie kann verstanden werden als die „*tendency to associate with people 'like' yourself*“ (Watts 1999: 13). Eine Studie zeigt, dass soziokulturelle Ähnlichkeiten, wie eine gemeinsame Sprache und ein ähnlicher organisatorischer Status, die Tendenz zur grenzüberschreitenden Interaktion zwischen Mitarbeitern in MNU erhöhen (Mäkelä et al. 2012). Bei hoher soziokultureller Distanz werden grenzüberschreitende Interaktionen hingegen oft durch *othering practices* behindert (Franz et al. 2018).

*Zweitens* besitzen hochqualifizierte (Re-)Migranten häufig nicht nur die Fähigkeit, sondern auch die nötige Bereitschaft zum Wissenstransfer zwischen ihrem Herkunfts- und Ankunftsland (Saxenian 2006). So können sie in MNU zum direkten grenzüberschreitenden Wissenstransfer im inter- und intra-organisationalen Kontext beitragen, etwa in der täglichen Zusammenarbeit, im Projektkontext oder in informellen Netzwerken (Ghoshal et al. 1994; Faulconbridge 2006). Hochqualifizierte (Re-)Migranten sind aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung in der Lage „*to dis-embed knowledge from one familiar location and re-embed it in another familiar one*“ (Lam 2014: 97). Dabei ist es jedoch von besonderer Bedeutung, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten eine ausreichende kognitive Nähe zu den beteiligten Akteuren im Wissenstransfer haben (Boschma 2005).

*Drittens* können hochqualifizierte (Re-)Migranten auch indirekt den grenzüberschreitenden Wissenstransfer als „*Vertrauensintermediäre*“ (Klein-Hitpaß 2011: 42) erleichtern. In dieser Position können sie Missverständnisse und Konflikte in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern ihres Herkunfts- und Ankunftslandes vermitteln. Hochqualifizierte (Re-)Migranten können zudem dazu beitragen, Sprachbarrieren zwischen Arbeitnehmern zu überwinden und die oft impliziten Verhaltenskodizes oder Verhaltensweisen einer Gruppe zu erklären (Barner-Rasmussen et al. 2014). Ihre Aktivitäten als Mediatoren können sich positiv auf den grenzüberschreitenden Wissenstransfer in MNU auswirken, der stark vom gegenseitigen Vertrauen der beteiligten Mitarbeiter abhängt (Bathelt et al. 2018).

### **3 (Re-)Migration und Investitionen aus Deutschland in die Türkei – Datenlage und Stand der empirischen Forschung**

*Die empirische Untersuchung dieser Arbeit erfolgt am Beispiel von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen, die in Deutschland einen Studienabschluss erworben haben und nach ihrer (Re-)Migration für deutsche Unternehmen in der Türkei arbeiten. Dieses Kapitel liefert Hintergrundinformationen zur (Re-)Migration und zu Investitionen aus Deutschland in die Türkei. Zunächst wird in Abschnitt 3.1 ein Überblick über die Wirtschafts- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei gegeben. Anschließend wird die Datenlage und der Stand der empirischen Forschung zur (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter von Deutschland in die Türkei (Abschnitt 3.2) und zu Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei vorgestellt (Abschnitt 3.3).*

#### **3.1 Überblick über die Wirtschafts- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei**

Die türkische Republik wurde als einer der Nachfolgestaaten des Osmanischen Reichs 1923 gegründet. Die Beziehungen zu Deutschland wurden offiziell im Jahr 1924 mit Abschluss eines Freundschaftsvertrags aufgenommen (Kleinschmidt 2012).<sup>11</sup> Bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs 1939 stieg Deutschland zum wichtigsten Handelspartner der Türkei auf. Zwischen 1928 und 1938 stieg der Anteil deutscher Waren an den türkischen Gesamtimporten von 14 % auf über 40 % an. Auch der Anteil am Gesamtexport türkischer Waren nach Deutschland erhöhte sich von ca. 20 % im Jahr 1933 auf knapp 40 % im Jahr 1938 (Gumpel 1985: 228). Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten in Deutschland diente die Türkei vielen Deutschen zwischen 1933 und 1945 als Exil. Vor allem hochqualifizierte Migranten aus Deutschland, unter ihnen viele Wissenschaftler (siehe Kubaseck und Seufert 2008), fanden Zuflucht in der Türkei und halfen mit ihrem spezifischen Know-how bei der Modernisierung des türkischen Staats (Mangold-Will 2014).

---

<sup>11</sup> Vor der Gründung der Türkei gab es bereits politische und wirtschaftliche Beziehungen zwischen deutschen Staaten und dem Osmanischen Reich, die bis ins 18. Jahrhundert zurückreichen. So wurde bereits 1761 ein Handelsvertrag zwischen dem Osmanischen Reich und Preußen geschlossen. Es folgten weitere Handelsverträge des Osmanischen Reichs mit dem deutschen Zollverein (1840) und mit dem Deutschen Reich (1890). Insgesamt war das Handelsvolumen zwischen den Partnern im 19. Jahrhundert aber eher gering (Gumpel 1985).

Die im Zweiten Weltkrieg im Jahr 1944 von der Türkei abgebrochenen Wirtschaftsbeziehungen zu Deutschland wurden erst in den 1950er Jahren wieder offiziell aufgenommen (Gumpel 1985: 229). Der Wiederaufbau der wirtschaftlichen Beziehungen war jedoch aufgrund der Import-Substitutionspolitik der Türkei, die mit protektionistischen Maßnahmen verbunden war, zwischen 1950 und 1980 stark gehemmt. Trotzdem wurden in dieser Zeit wichtige bilaterale Abkommen geschlossen, wie das Investitionsschutzabkommen 1962 und die Vereinbarung für technische Zusammenarbeit 1970 (Ilgün 2009). Zudem wurde 1961 ein Abwerbeabkommen zwischen der Türkei und Deutschland geschlossen, das bis heute prägende Auswirkungen auf die deutsch-türkischen Beziehungen hat. Viele der türkischen Arbeitnehmer<sup>12</sup>, die im Zuge dieses Abkommens nach Deutschland kamen, holten im Laufe der Zeit ihre Partner und Kinder aus der Türkei nach. Aufgrund eines Militärputschs 1980 kam es in den Folgejahren zudem zu einer hohen politisch motivierten Migration aus der Türkei nach Deutschland (Schührer 2018: 15-16). Heute leben in Deutschland ca. drei Millionen türkeistämmige Personen. Sie bilden sowohl die größte Gruppe an Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit (BAMF 2017: 100) als auch an Personen deutscher Staatsangehörigkeit mit Migrationshintergrund (Destatis 2017: 7). Auch wenn mit der Einwanderung von türkeistämmigen Personen nach Deutschland vor allem die Arbeitsmigration und die Migration politisch Verfolgter verbunden wird, gehören sie seit den 1970er Jahren zur wichtigsten Gruppe ausländischer Studierender in Deutschland (DAAD und DZHW 2018a). Deutschland ist neben den USA eines der Hauptzielländer für im Ausland studierende Türken. In den Jahren 2013 bis 2015 lag der Anteil der Studierenden aus der Türkei, die in Deutschland studiert haben, bei ca. 12 % aller im Ausland studierenden Türken (UNESCO 2018: o.S.).

In den 1980er Jahren kam es zu einer Neuausrichtung der Wirtschaftspolitik in der Türkei hin zu einer exportfördernden Politik (Öniş 2010). Diese sorgte langfristig für einen deutlichen Anstieg des Wirtschaftswachstums in der Türkei (Franz und Müller 2019). Zwischen 2000 und 2017 wuchs die Wirtschaft gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) durchschnittlich um 5,2 % pro Jahr. Dabei übertraf die Türkei zwischen 2000 und 2017 jeweils das durchschnittliche Wirtschaftswachstum der gesamten OECD Länder, mit Ausnahmen der Jahre 2001 und 2009. Das Wirtschaftswachstum blieb jedoch deutlich hinter den Wachstumsraten von China und Indien zurück (The World Bank 2018: o.S.). Die

---

<sup>12</sup> Türkische Arbeitnehmer werden in der Alltagssprache sowie in der wissenschaftlichen Literatur auch als *Gastarbeiter* bezeichnet (z. B. Bartels 1968).

wirtschaftspolitische Neuausrichtung ging mit weitreichenden Reformen u. a. in der Fiskal- und Geldpolitik sowie einer Liberalisierung der Ein- und Ausfuhr einher. Damit öffnete sich die Türkei zunehmend für den internationalen Handel und auch für ADI (Yavan 2010).<sup>13</sup> Dies wirkte sich merklich auf die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen aus. So kam es ab den 1990er Jahren zu einer deutlichen Intensivierung der Handelsbeziehungen zwischen beiden Staaten (Destatis 2018a). Im Jahr 2017 erreichte das bilaterale Handelsvolumen zwischen Deutschland und der Türkei einen Höchststand von 42,8 Mrd. USD (Destatis 2018a: o.S.). Heute ist Deutschland für türkische Wareneinfuhren einer der wichtigsten Absatzmärkte. Die wichtigsten Exportwaren sind dabei Textilien und Bekleidung, Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile, Maschinen sowie Nahrungsmittel (GTAI 2018a: 4). Gleichzeitig machen Wareneinfuhren aus Deutschland den zweitgrößten Anteil am Gesamtimport der Türkei aus. 2017 beliefen sie sich auf 24,5 Mrd. USD. Die wichtigsten Importgüter aus Deutschland sind Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile, Maschinen und Elektrotechnikerzeugnisse (GTAI 2018a: 4).

Ab den 2000er Jahren stiegen auch die ADI in der Türkei deutlich und wuchsen bis 2007 auf den bisherigen Höchststand von 22 Mrd. USD (UNCTADStat 2018: o.S.). Seit 2011 halten sie sich über der Marke von 10 Mrd. USD mit Spitzen von 16,1 und 17,7 Mrd. USD in den Jahren 2011 und 2015 (UNCTADStat 2018: o.S.).<sup>14</sup> Investitionen aus Deutschland, die sich im Jahr 2016 auf einen Bestand von insgesamt 10,4 Mrd. USD beliefen, machen nach den Niederlanden den zweitgrößten Anteil am ADI Bestand in der Türkei aus (GTAI 2018a: 3, siehe Abb. 1). Die Anzahl an Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei ist im Jahr 2017 auf 7.110 angestiegen (MoE 2018: o.S.). Seit Mitte der 2000er Jahren stiegen auch die Investitionen aus der Türkei ins Ausland deutlich an und erreichten mit 6,7 Mrd. USD 2014 ihren bisherigen Höhepunkt (UNCTADStat 2018: o.S.). Der Bestand türkischer Investitionen in Deutschland belief sich im Jahr 2016 auf 1,2 Mrd. USD (GTAI 2018a: 5). Es wird davon ausgegangen, dass ca. 1.300 Unternehmen mit türkischer

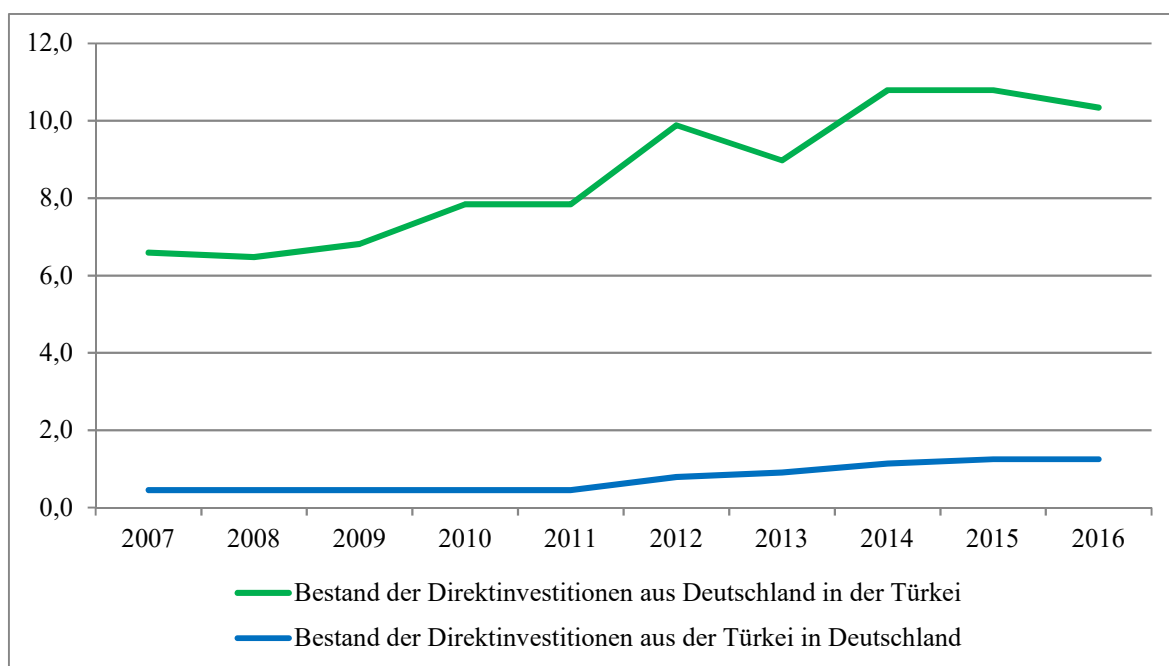
---

<sup>13</sup> Bis 1980 hatten nur etwa hundert ausländische Unternehmen in der Türkei investiert (Berköz 2001: 982), was sich auf die chronisch hohe Inflation, wirtschaftliche und politische Instabilität, die weit verbreitete Korruption und ein schwaches Rechtssystem zurückführen lässt (Erdilek 2003: 83). In den 1980er Jahren wurden wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Veränderungen vorgenommen, um ausländische Kapitalinvestitionen anzuziehen (Berköz 2001: 982). Trotz dieser Veränderungen sind ADI in der Türkei bis in die 1990er Jahre eher gering gewesen.

<sup>14</sup> Seit den Protesten gegen die Regierung 2013 rücken zunehmend die politischen Unsicherheiten in der Türkei in den Blickpunkt der internationalen Investoren, wie etwa der Abbau der Gewaltenteilung und demokratischer Institutionen, der Kurdenkonflikt, der gescheiterte Putschversuch 2016 sowie der Krieg in Syrien und im Irak (Franz und Müller 2019). Führende Ratingagenturen haben seit 2016 die Kreditwürdigkeit der Türkei deutlich herabgestuft, was sich negativ auf die internationale Kreditaufnahme sowie auf die ADI im Land auswirkt (UNCTAD 2018: 48).

Kapitalbeteiligung in Deutschland aktiv sind, darunter vor allem Handelsunternehmen (GTAI 2018b: 8). Zudem ist die wirtschaftliche Bedeutung der in Deutschland lebenden türkeistämmigen Personen, nicht zu unterschätzen. Insgesamt gibt es neben den zahlreichen Arbeitnehmern ca. 96.000 türkeistämmige Unternehmer in Deutschland mit etwa 500.000 Mitarbeiter, die einen Jahresumsatz von ca. 57 Mrd. USD erwirtschaften (Auswärtiges Amt 2019: o.S.).

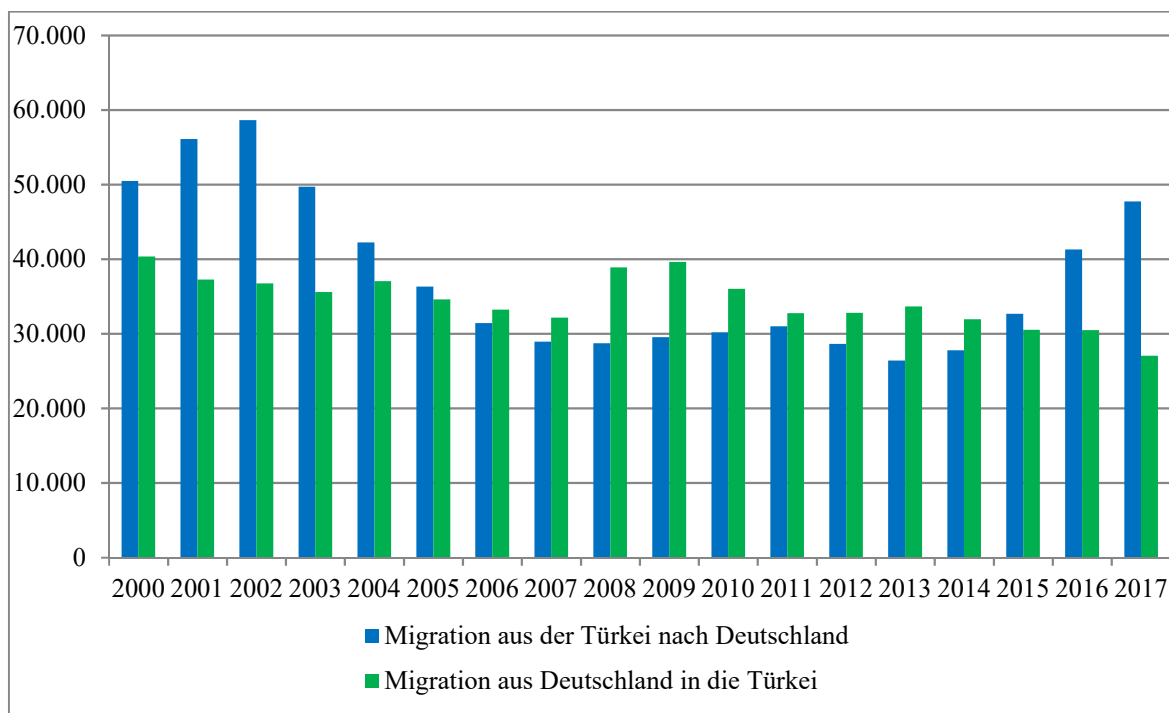
**Abbildung 1: Direktinvestitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei (Bestand in Mrd. USD, 2007-2016)**



Quelle: GTAI 2011, 2015, 2018a; Deutsche Bundesbank 2018

Zwischen 2006 und 2014 kam es zwischen Deutschland und der Türkei zu einer langfristigen Änderung der dominanten Wanderungsbewegungen. Bis Mitte der 2000er Jahre war der Wanderungssaldo zwischen Deutschland und der Türkei, mit Ausnahme der Zeiträume 1975 bis 1976 und 1982 bis 1985, aus Sicht Deutschlands positiv, d. h. es sind mehr Personen von der Türkei nach Deutschland migriert als umgekehrt (Alscher et al. 2014: 108). Der Wechsel lässt sich bis auf die Jahre 2008 und 2009 weniger auf einen Anstieg an Wanderungen von Deutschland in die Türkei zurückführen, als darauf, dass in diesem Zeitraum vergleichsweise wenige Personen aus der Türkei nach Deutschland migrierten (Destatis 2018b, siehe Abb. 2). Seit 2015 ist der Wanderungssaldo zwischen Deutschland und der Türkei erneut positiv. Dies ist vor allem auf den deutlichen Anstieg der Zuwanderungsraten von der Türkei nach Deutschland zu erklären (Destatis 2018b).

**Abbildung 2: Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei (in Tsd. Personen, 2000-2017)**



Quelle: Destatis 2018b: o.S.

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

In Bezug auf die (Re-)Migration von türkeistämmigen Personen in die Türkei sind die zur Verfügung stehenden Daten sehr begrenzt (vgl. İçduygu 2014). Dies gilt auch für die (Re-)Migration von türkeistämmigen Hochqualifizierten aus Deutschland. Daten des statistischen Bundesamts zeigen, dass zwischen 2000 und 2017 620.802 Personen aus Deutschland in die Türkei migriert sind. Davon waren 546.476 türkische Staatsbürger und 74.326 deutsche Staatsbürger (Destatis 2018b: o.S.). Aus den zur Verfügung stehenden Statistiken geht jedoch nicht hervor, wie viele hochqualifizierte türkeistämmige Personen aus Deutschland abgewandert sind. Dies liegt daran, dass die Auswanderungsdaten zum einen keine Auskunft darüber geben, ob es sich um eingebürgerte oder autochthone deutsche Staatsbürger handelt. Zum anderen, weil sie das Qualifikationsniveau der abwandernden Personen nicht berücksichtigen (vgl. Hanewinkel 2012).

### 3.2.1 Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen

Insgesamt zeigen die Hochschulstatistiken einen Anstieg der in Deutschland lebenden hochqualifizierten türkeistämmigen Personen und damit potenzieller (Re-)Migranten.<sup>15</sup> Die Anzahl der eingeschriebenen türkeistämmigen Studierenden an deutschen Hochschulen pro Jahr hat sich zwischen 1976 und 2015 von 4.208 auf 36.530 erhöht (DAAD und DZHW 2018a: o.S.). Diese Daten beinhalten jedoch nur türkeistämmige Personen mit türkischer Staatsbürgerschaft. Zu türkeistämmigen Studierenden mit deutschem Pass liegen keine gesonderten Daten vor. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Anzahl an türkeistämmigen Studierenden insgesamt wesentlich höher ist.<sup>16</sup>

Türkeistämmige Personen mit türkischer Staatsbürgerschaft an deutschen Hochschulen werden nach Bildungsinländern und Bildungsausländern unterschieden. Bildungsinländer sind Studierende *„mit ausländischer Staatsangehörigkeit, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland erworben haben“*. Während Bildungsausländer Studierende sind, die *„sowohl eine ausländische Staatsangehörigkeit als auch eine ausländische Hochschulzugangsberechtigung [haben]“* (DAAD und DZHW 2018b: o.S.). Im Wintersemester 2016/17 studierten in Deutschland 265.484 Bildungsausländer und 93.411 Bildungsinländer. Davon waren 6.953 Bildungsausländer und 31.356 Bildungsinländer türkeistämmig (DAAD und DZHW 2018a: o.S.). Beim Ranking der wichtigsten Herkunftsländer ausländischer Studierender in Deutschland im Wintersemester 2016/17 belegt die Türkei bei den Bildungsinländern den ersten Rang und bei den Bildungsausländern Rang zehn<sup>17</sup> (DAAD und DZHW 2018a: o.S.). Mit der Zunahme an türkeistämmigen Studierenden hat sich auch die Anzahl türkeistämmiger Hochschulabsolventen erhöht. Zwischen 2000 und 2015 ist deren Anzahl von 1.407 auf 3.543 Personen pro Jahr angestiegen (DAAD und DZHW 2018a: o.S., siehe Tab. 1).

---

<sup>15</sup> Für Untersuchungen zu Aufstiegsprozessen türkeistämmiger Hochqualifizierter der zweiten Migrantengeneration in Deutschland siehe Pott (2002) und Lang et al. (2016).

<sup>16</sup> Die Daten der 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks geben einen Hinweis darauf, dass unter den türkeistämmigen Studierenden auch viele mit deutscher Staatsangehörigkeit sind. So sind etwa 37 % aller eingebürgerten Studierenden türkeistämmig (siehe Middendorff et al. 2017: 34).

<sup>17</sup> Die Tabellen 10 und 11 im Anhang 1 geben einen Überblick über die zehn wichtigsten Herkunftsländer der Bildungsinländer und Bildungsausländer in Deutschland im Wintersemester 2016/17.

**Tabelle 1: Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen**

Prüfungsjahr	Türkeistämmige Absolventen	Davon Bildungs- ausländer	Davon Bildungs- inländer
2000	1.407	419	988
2005	2.069	728	1.341
2010	2.351	866	1.485
2015	3.543	874	2.669

Quelle: DAAD und DZHW 2018b: o.S.

### 3.2.2 Stand der empirischen Forschung

Die schlechte Datenlage zur (Re-)Migration von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen ist jedoch 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 begleitet (z. B. Sontheimer 2008; Gottschlich 2010) und auch wissenschaftlich untersucht (z. B. Aydin 2010; Pusch und Aydin 2012; von Einem 2016). Im Mittelpunkt der Studien stehen die Abwanderungsabsichten und die Motive für die 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 (Sezer und Dağlar 2009: 16). Sie zeigen, dass die Hauptgründe für die Rückwanderung ein Mangel an Heimatgefühl in Deutschland sowie berufliche, wirtschaftliche und familiäre Gründe sind. Ergebnisse aus qualitativen Studien heben vor allem die Bedeutung von wirtschaftlichen und arbeitsplatzbezogenen Motiven für Migrationsentscheidungen von hochqualifizierten türkeistämmigen Personen hervor (z. B. Hanewinkel 2010; Sievers et al. 2010; Pusch und Aydin 2012). Zudem zeigen die qualitativen Studien, dass vor allem Verwandtschafts- und Freundschaftsnetzwerke wichtig sind, um Herausforderungen im (Re-)Migrationsprozess zu meistern, wie z. B. die Suche nach einer geeigneten Unterkunft und Informationen zu bürokratischen Angelegenheiten. Jedoch wird gleichzeitig betont, dass diese Netzwerke oft eher wenig hilfreich sind, um hochqualifizierten Personen türkischer Herkunft karrierebezogene Informationen und Unterstützung bei ihrer Integration in den türkischen Arbeitsmarkt zu geben (vgl. Pusch und Aydin 2012; Aydin 2013).



In Bezug auf Wanderungsziele und die beruflichen Tätigkeiten hochqualifizierter (Re-)Migranten in der Türkei sind keine gesicherten Erkenntnisse vorhanden. Die bisherige Forschung lässt jedoch darauf schließen, dass Istanbul neben Izmir, Bursa und Ankara die primäre Zielregion für hochqualifizierte (Re-)Migranten aus Deutschland darstellt (Sezer und Dağlar 2009; von Einem 2016). Zudem wird hervorgehoben, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten häufig in Arbeitsfeldern tätig sind, in denen die deutsche Sprache eine wichtige Bedeutung hat (Sievers et al. 2010; Splitt 2016). Von Einem (2016, 2017) beschäftigt sich mit der Rolle von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten in transnationalen Wissenstransfers zwischen Deutschland und der Türkei. Dabei argumentiert er, dass türkeistämmige (Re-)Migranten wichtige „*Vermittler*“ (von Einem 2016: 33) in Wissenstransferprozessen zwischen Deutschland und der Türkei sind und in der Türkei als „*agents of change*“ fungieren (von Einem 2017: 218). Empirische Belege für diese Hypothesen fehlen in von Einems Arbeiten jedoch.

### **3.3 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei**

Im Vergleich zu den zur Verfügung stehenden Daten zur türkeistämmigen (Re-)Migration ist die Datenlage zu Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in der Türkei besser. So lassen die beim Wirtschaftsministerium der Türkei öffentlich zugänglichen ADI Daten Rückschlüsse sowohl über die Anzahl als auch die sektorale Verteilung der Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung zu. Für die Analyse der Größe und räumlichen Verteilung der Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei konnte zudem auf Daten der kostenpflichtigen Datenbank Orbis zurückgegriffen werden.<sup>18</sup> Die Datenbank umfasst 857 Unternehmen mit mindestens einem Gesellschafter aus Deutschland und damit nur ein Bruchteil der insgesamt in der Türkei aktiven 7.110 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung (MoE 2018: o.S.). Daher sind die Ergebnisse der Analysen auf Grundlage der Datenbank Orbis nur eingeschränkt verallgemeinerbar.

---

<sup>18</sup> Die Datenbank Orbis wird vom Unternehmen Bureau van Dijk vertrieben. Die Daten basieren auf Handelsregisterdaten, Informationen des Unternehmens CREDITREFORM sowie auf Eigenrecherchen des Unternehmens Bureau van Dijk. Der Auszug der Rohdaten erfolgte in Zusammenarbeit mit Bureau van Dijk und wurde als Datei übermittelt. Der Ankauf der Daten erfolgte im Zuge des Projekts *TürkeiInvest* im November 2018. Mit freundlicher Genehmigung von Projektleiter Prof. Dr. Martin Franz konnten die Daten für die vorliegende Dissertation genutzt werden.

### **3.3.1 Entwicklung und Charakterisierung der Unternehmen mit ausländischem Kapital in der Türkei**

Die Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in der Türkei sind von 29.244 im Jahr 2011 auf 53.156 im Jahr 2016 angestiegen (MoE 2017: 19). Dies entspricht einem Wachstum von knapp 45 %. Der Anteil der Unternehmen in der Türkei mit ausländischer Kapitalbeteiligung am Gesamtbestand der Unternehmen in der Türkei lag dabei bei ca. 1,5 %.<sup>19</sup> Nach Angaben des türkischen Wirtschaftsministeriums sind von den 53.156 Unternehmen mit ausländischem Kapital 46.478 Tochterunternehmen und Zweigniederlassungen ausländischer Unternehmen (*Greenfield Investitionen*) sowie 6.678 Beteiligungen ausländischer Partner an bestehenden Unternehmen in der Türkei (*Brownfield Investitionen*) (MoE 2017: 19).

In Bezug auf die Verteilung der Unternehmen mit ausländischem Kapital in der Türkei nach den Herkunftsländern der Investoren wird deutlich, dass im Jahr 2016 die EU-Länder mit 21.751 Unternehmen den größten Anteil haben. Unter den EU Ländern belegten Deutschland (6.876 Unternehmen), das Vereinigte Königreich (2.993 Unternehmen) und die Niederlande (2.708 Unternehmen) die ersten drei Plätze, gefolgt von Ländern aus dem Nahen und Mittleren Osten, die an 17.684 Unternehmen eine Kapitalbeteiligung halten (MoE 2017: 22, siehe Tab. 2).

---

<sup>19</sup> Im Jahr 2016 waren in der Türkei insgesamt 3.652.521 Unternehmen registriert (TurkStat 2018: o.S.).

**Tabelle 2: Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung nach Herkunftsländern**

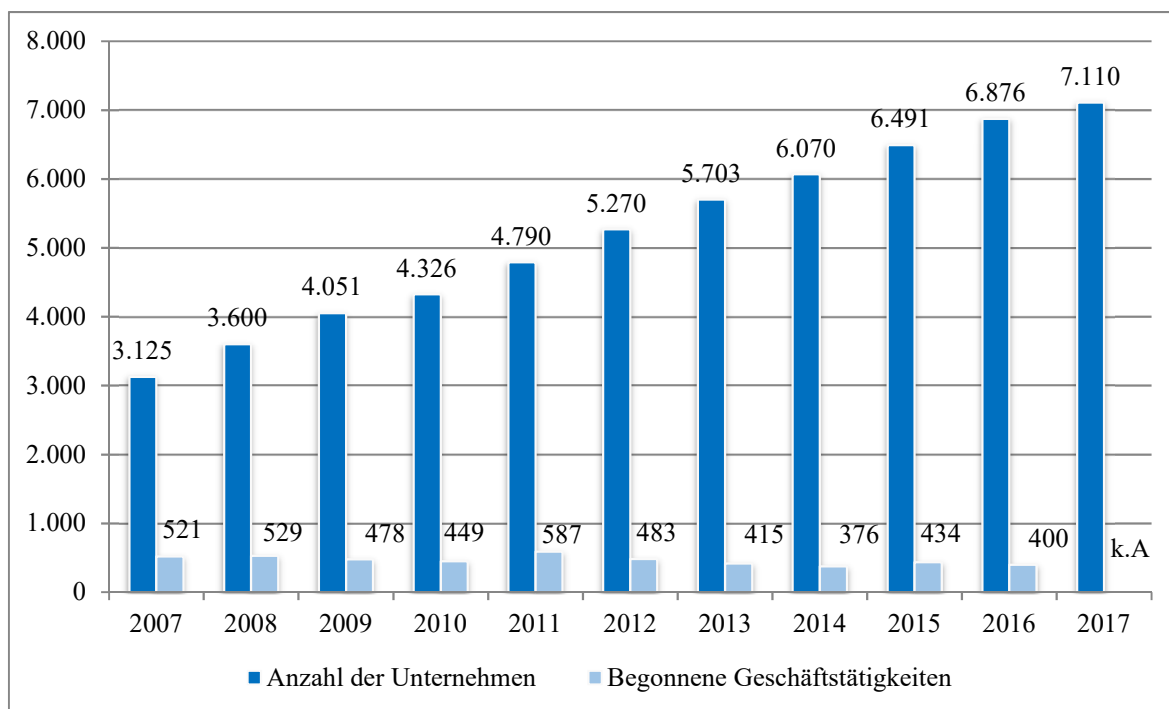
<b>Länder</b>	<b>Anzahl der Unternehmen (akkumuliert 1954-2016)</b>
EU Länder	21.751
<i>Deutschland</i>	6.876
<i>Niederlande</i>	2.708
<i>Vereinigtes Königreich</i>	2.993
<i>Italien</i>	1.376
<i>Anderer EU Länder</i>	7.798
Europäische Länder außerhalb der EU	4.975
Afrikanische Länder	2.063
Nordamerika	2.103
<i>USA</i>	1.736
<i>Kanada</i>	367
Zentral und Südamerika	257
Naher und mittlerer Osten	17.684
Andere asiatische Länder	3.812
<i>China</i>	842
<i>Südkorea</i>	292
<i>Anderer</i>	2.678
Andere Länder	511
Total	53.156

Quelle: MoE 2017: 22

Die Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung sind zwischen den Jahren 2007 und 2017 kontinuierlich angestiegen von 3.125 auf 7.110 (MoE 2018: o.S.). Im Zeitraum von 2007 bis 2016 begannen jeweils mehr als 300 Unternehmen mit deutschen Kapitalbeteiligungen pro Jahr ihre Geschäftstätigkeiten in der Türkei. Im Jahr 2011 wurde mit 587 Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit aufnahmen, der bisherige Höchstwert erreicht (MoE 2007-2017, siehe Abb. 3). Auf Grundlage der Datenbank Orbis ist anzunehmen, dass es sich bei den

Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung vor allem um kleine (42,0 %) und mittlere (28,2 %) Unternehmen handelt.<sup>20</sup> Große und sehr große Unternehmen machen zusammen ca. ein Drittel aller in der Datenbank Orbis gelisteten Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung aus (BvD 2018: o.S.).<sup>21</sup>

**Abbildung 3: Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei**



Quelle: MoE 2018, MoE 2007-2017

Die sektorale Verteilung der türkischen Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in der Türkei zeigt, dass bis Ende 2016 19.615 Unternehmen und damit knapp 37 % aller Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung im Groß- und Einzelhandel tätig waren. Darauf folgt der Bereich Immobiliengeschäfte (8.625 Unternehmen) und das verarbeitende Gewerbe (6.627 Unternehmen). Im verarbeitenden Gewerbe sind die meisten Unternehmen im Bereich Chemikalien und chemische Erzeugnisse tätig, gefolgt von den Bereichen Herstellung von Textilien bzw. Herstellung von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabak (MoE 2017: 21). Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei sind vor allem im Groß- und Provisionshandel tätig. Die zweitgrößte Branche ist das verarbeitende Gewerbe, in dem deutsche Unternehmen vor allem in den Bereichen Herstellung von

<sup>20</sup> Die Unternehmensgrößen werden in der Datenbank Orbis folgendermaßen klassifiziert: sehr große Unternehmen ( $\geq 1.000$  Beschäftigte); große Unternehmen (150-999 Beschäftigte); mittlere Unternehmen (15-149 Beschäftigte); kleine Unternehmen ( $< 15$  Beschäftigte) (BvD 2018: o.S.).

<sup>21</sup> Tabelle 12 im Anhang 1 zeigt eine genaue Darstellung der Daten zur Größe der deutschen Unternehmen in der Türkei.

Maschinen und Geräten (131 Unternehmen) sowie im Bereich Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen tätig sind (129 Unternehmen). Zudem ist die Türkei ein wichtiger Fertigungsstandort für deutsche Unternehmen aus der Automobilindustrie und der Bekleidungsindustrie. In der Bekleidungsindustrie waren im Jahr 2017 89 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung tätig, wie etwa Hugo Boss oder Esprit. Investitionen in die Automobilindustrie gehen bis in die 1960er Jahre zurück (GTAI 2018a: 4). Im Jahr 2017 waren 82 Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung im Automobilbereich tätig (MoE 2018: o.S., siehe Tab. 3). Dabei produzieren deutsche Unternehmen in der Türkei ausschließlich Nutzfahrzeuge (GTAI 2018a: 5). Beispielhaft dafür stehen die Unternehmen Daimler und MAN. Ab den 2000er Jahren investierten deutsche Unternehmen stark in den türkischen Energiesektor. Zwischen 2003 und 2017 sind etwa 40 % aller Direktinvestitionen aus Deutschland in diesen Bereich geflossen (GTAI 2018b: 6). Dies spiegelt sich auch in der Anzahl deutscher Unternehmen in diesem Bereich wider. So waren 2017 385 deutsche Unternehmen im Bereich Strom-, Gas-, und Wasserversorgung in der Türkei tätig (MoE 2018: o.S.).

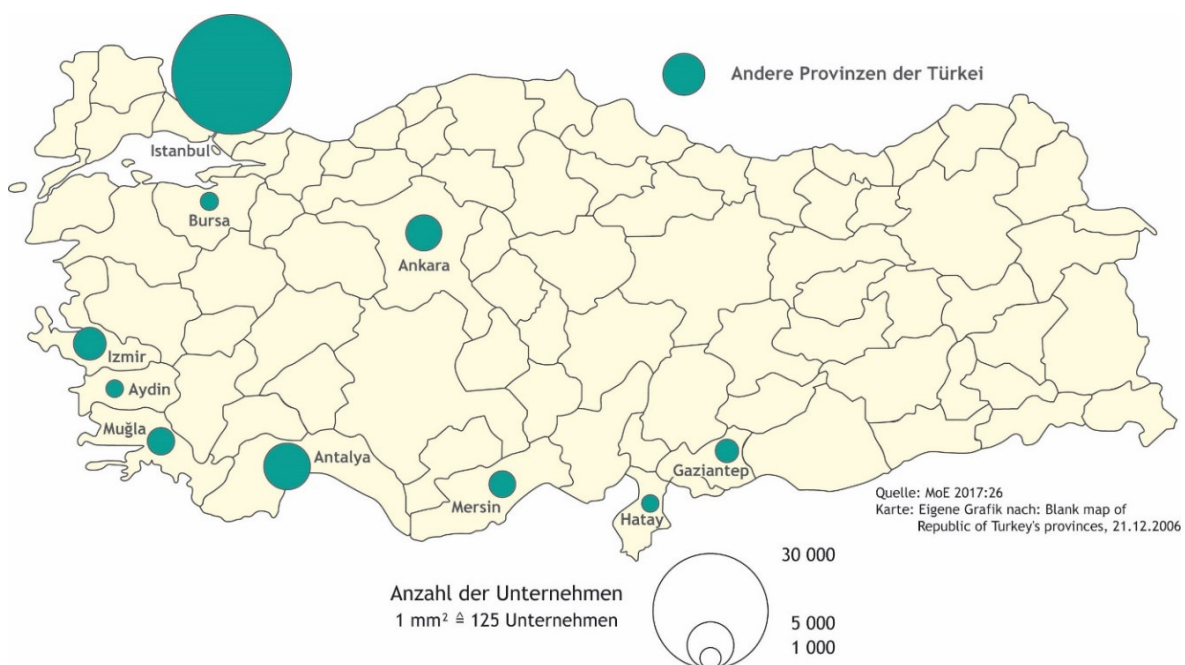
**Tabelle 3: Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei nach Sektoren**

<b>Sektoren</b>	<b>Anzahl der Unternehmen</b>	<b>Prozent</b>
Großhandel und Provisionshandel	1.424	20,0
Verarbeitendes Gewerbe	1.105	15,5
Einzelhandel	590	8,3
Baugewerbe	574	8,1
Strom-, Gas-, und Wasserversorgung	385	5,4
Hotel- und Gaststättengewerbe	340	4,8
Computer und damit verbundene Tätigkeiten	295	4,1
Unterstützungs- und Hilfstätigkeiten im Verkehrsbereich; Tätigkeiten von Reisebüros	285	4,0
Immobilien-geschäfte	247	3,5
Verkauf, Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Motorrädern	161	2,3
Andere Sektoren	1.704	24,0
<b>Total</b>	<b>7.110</b>	<b>100</b>

Quelle: MoE 2018: o.S., eigene Auswertung

Die Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung sind räumlich sehr ungleich in der Türkei verteilt. Allein in der Provinz Istanbul sind mit 32.311 Unternehmen knapp 60 % aller Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung lokalisiert. Mit weitem Abstand folgen die Provinzen Antalya mit 4.936, Ankara mit 2.683 und Izmir mit 2.931 Unternehmen (MoE 2017: 26, siehe Abb. 4).<sup>22</sup> Auf Grundlage der Datenbank Orbis ist anzunehmen, dass auch die meisten Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Provinz Istanbul lokalisiert sind. Gefolgt von den Provinzen Ankara, Izmir, Kocaeli und Bursa (BvD 2018: o.S.).<sup>23</sup>

Abbildung 4: Räumliche Verteilung von ausländischen Unternehmen in der Türkei



Quelle: MoE 2017: 26

<sup>22</sup> Die graphische Umsetzung der Abbildung 4 erfolgte durch Christoph Reichel.

<sup>23</sup> Für eine Darstellung der Verteilung von Unternehmen mit deutscher Beteiligung in der Türkei nach Provinzen siehe Tabelle 13 im Anhang 1.

### 3.3.2 Stand der empirischen Forschung

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von ADI in der Türkei sind Investitionen aus dem Ausland auch wissenschaftlich verstärkt in den Blickpunkt der Forschung geraten (z. B. Berköz 2005; Yavan 2010; Fidan und Acartepe 2015). Jedoch konzentrieren sich die Studien dabei vor allem auf die Untersuchung allgemeiner Muster von Direktinvestitionen in der Türkei sowie auf branchenspezifische Analysen und weniger auf spezifische Untersuchungen bilateraler Direktinvestitionsmuster. So sind ADI aus Deutschland in der Türkei bisher ausschließlich von Ilgün (2009) genauer untersucht worden. Mithilfe einer standardisierten Online-Befragung von 55 deutschen Unternehmen in der Türkei weist er eine große Bedeutung des türkischen Binnenmarkts als Investitionsmotiv deutscher Unternehmen und einen positiven Einfluss deutscher ADI auf das Wirtschaftswachstum der Türkei nach (*market seeking*). Auch in Bezug auf die Verfügbarkeit von Fachkräften in der Türkei macht die Studie Aussagen. So wird deutlich, dass qualifizierte Arbeitskräfte für viele deutsche Unternehmen in der Türkei einen Engpass darstellen. Rund ein Drittel der befragten deutschen Unternehmen gab an, aus Mangel lokaler Fachkräfte Positionen im Unternehmen mit Fachkräften zu besetzen, die nicht aus der Türkei stammen (Ilgün 2009: 196-197). Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, dass im Kontext der Direktinvestitionen Technologietransfers von Deutschland in die Türkei stattfinden. Die wichtigsten Formen des Technologietransfers sind nach Ilgün (2009: 198) die Entsendung von Mitarbeitern in die Türkei, Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern in der Türkei sowie die Qualifizierung von Mitarbeitern durch Aufenthalte im Unternehmen in Deutschland.

## 4 Design und Methodik der empirischen Untersuchung

*In diesem Kapitel werden das Design und die Methodik der empirischen Erhebung erläutert. Zunächst wird in Abschnitt 4.1 das Forschungsdesign vorgestellt, das auf dem konzeptionellen Grundverständnis der relationalen Wirtschaftsgeographie beruht. Der Untersuchungsplan folgt dem zirkulären Modell qualitativer Forschung, in dem Datenerhebung und Datenauswertung eng miteinander verknüpft sind. Anschließend werden in Abschnitt 4.2 die methodischen Grundlagen zu Leitfadeninterviews und Netnographie als Datenerhebungsmethoden dargestellt. Zudem werden die Sampling-Strategien begründet und eine Übersicht über die Primärdatenbasis gegeben. Abschließend wird in Abschnitt 4.3 die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, mit deren Hilfe die Untersuchungsdaten ausgewertet wurden.*

### 4.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign der Untersuchung wurde aus dem Verständnis einer relationalen Wirtschaftsgeographie heraus entwickelt. Basierend auf diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass es notwendig ist, Akteure und deren soziale Beziehungen in den Mittelpunkt empirischer Untersuchungen zu stellen, um soziale und wirtschaftliche Prozesse zu verstehen (Bathelt und Glückler 2017). Dies geschieht unter der Annahme, dass das Handeln von Akteuren immer kontextspezifisch ist und somit nicht durch deterministische Theorien und universelle Gesetze zu erklären ist (Bathelt und Glückler 2002). Der Analyse liegt ein kritisch realistisches Erkenntnisinteresse zugrunde, um Wirkungszusammenhänge und Strukturen herauszuarbeiten (Sayer 1994). Wenngleich Erkenntnisse relationaler Forschung meist auf fallbezogenen Untersuchungen basieren und immer kontextspezifisch sind, können sie mithilfe einer Dekontextualisierung durchaus zu einem gewissen Grad generalisiert werden (Bathelt und Glückler 2017). Somit ist es möglich, „*verallgemeinerbare Bedingungen und Prinzipien eines Kontexts zu identifizieren und diese gegebenenfalls auf andere Kontexte anzuwenden*“ (Bathelt und Glückler 2002: 28; siehe dazu auch Eisenhardt 1989).

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein qualitatives Vorgehen ausgewählt, da es am besten geeignet scheint, die Handlungsziele, die sozialen Beziehungen und das institutionelle Umfeld von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten in



deutschen Unternehmen in der Türkei zu analysieren. Ziel qualitativer Forschung ist weniger das Überprüfen von Hypothesen, als vielmehr die wissenschaftliche Entdeckung durch induktives Vorgehen (Häder 2015: 69). Dabei ist qualitative Forschung gekennzeichnet durch eine grundlegende Offenheit gegenüber Untersuchungspersonen, Untersuchungssituationen und anzuwendenden Methoden (Lamnek 1995: 22). Diese Offenheit ermöglicht es, eine Vielzahl von Rahmendbedingungen und Bedeutungen, in die das zu untersuchende Phänomen eingebettet ist, zu erfassen.

Das Vorgehen im qualitativen Forschungsprozess ist nicht linear, sondern aufgrund seiner engen Verzahnung von Datenerhebung und Datenauswertung zirkulär ausgerichtet (Flick 1999: 60). Dabei wird jeweils eine Serie von Daten erhoben, die im Verlauf der weiteren Erhebung zur Präzisierung der theoretischen Konzeptualisierung, der Vorannahmen sowie des methodischen Vorgehens herangezogen wird. Dies ermöglicht auch die vertiefende Analyse von bestimmten Sachverhalten in Form von Einzelfallstudien (zu den Vorteilen und den Anforderungen an Einzelfallstudien siehe z. B. Gomm et al. 2000; Yin 2014). Durch dieses Vorgehen wird eine sukzessive empirische Fundierung des theoretischen Modells sichergestellt (Flick 1999).

## **4.2 Methoden der Datenerhebung**

Am Anfang des Forschungsprozesses wurde eine Multi-Methodenstrategie, die leitfadengestützte Interviews mit einer qualitativen egozentrierten Netzwerkanalyse kombiniert (Herz 2012), als die beste Option für die Untersuchung hochqualifizierter türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei angesehen. Jedoch stieß die Durchführung der egozentrierten Netzwerkanalyse bei den Interviewpartnern auf Widerstand. Befragte empfanden den benötigten Zeitaufwand als zu hoch und waren vielfach nicht bereit, Informationen über ihre beruflichen Kontakte preiszugeben. Infolgedessen wurde das Forschungsdesign überarbeitet und die methodische Ausrichtung der Untersuchung auf leitfadengestützte Interviews beschränkt. Den empirischen Kern der Untersuchung bilden deshalb Leitfadeninterviews mit hochqualifizierten (Re-)Migranten, die in deutschen Unternehmen arbeiten, sowie mit unternehmensinternen und -externen Experten.

Ergänzend zu den Leitfadeninterviews wurde eine netnographische Erhebung von Daten einer Online-Gruppe für türkeistämmige (Re-)Migranten vorgenommen. Im Verlauf des

gesamten Forschungsprozesses wurden zudem Daten und Informationen aus vielfältigen Quellen zu hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten und deutschen Unternehmen in der Türkei gesammelt und ausgewertet. Um Informationen über Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei im Allgemeinen zu gewinnen, wurden Daten des türkischen Wirtschaftsministeriums (MoE 2017) sowie ein Auszug der Datenbank Orbis (BvD 2018) genutzt. Des Weiteren wurden Medien und Unternehmensberichte der untersuchten Unternehmen analysiert. Zur Gewinnung von Informationen über hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten wurden Hochschulstatistiken des Deutschen Akademischen Austauschdiensts (DAAD) und des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) ausgewertet. Diese Sekundärdaten geben Auskunft über die Entwicklung und Charakterisierung türkeistämmiger Studierender und Absolventen mit türkischer Staatsangehörigkeit in Deutschland und wurden hauptsächlich für die Kontextualisierung der Untersuchung genutzt.

Um die Breite und Tiefe des methodischen Vorgehens zu erhöhen, wird das Instrument der Triangulation (Flick 1999) auf zwei Ebenen verwendet<sup>24</sup>: Eine Datentriangulation wird durch die Analyse von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten in verschiedenen deutschen Unternehmen in der Türkei und in verschiedenen türkischen Regionen erreicht. Dabei werden die Interviews nicht nur mit den hochqualifizierten (Re-)Migranten selbst, sondern auch mit unternehmensinternen und -externen Experten geführt. Die Datentriangulation dient damit sowohl der Kontrolle der Kontextspezifität ökonomischer Prozesse (Bathelt und Glückler 2017) als auch der selektiven Wahrnehmung von Interviewpartnern (Häder 2015: 2). Für die Analyse der Unterstützungsfunktionen für die (Re-)Migration türkeistämmiger Hochqualifizierter in die Türkei durch den Rückkehrerstammtisch (siehe Kapitel 6) findet zudem eine Methodentriangulation durch die Kombination von leitfadenbasierten Interviews und Netnographie statt.

#### **4.2.1 Leitfadeninterviews als Erhebungsinstrument**

Leitfadenbasierte Interviews sind eine bewährte Methode in der Wirtschaftsgeographie zur Erforschung von Prozessen und Praktiken in und außerhalb von Unternehmen. Durch eine offene Formulierung der Fragen bei Leitfadengesprächen können im Gegensatz zu

---

<sup>24</sup> Denzin (1989) unterscheidet insgesamt zwischen vier Typen der Triangulation: der Datentriangulation, der Untersuchertriangulation, der Theorientriangulation und der Methodentriangulation.

standardisierten Befragungen kontextspezifische Sichtweisen und Bewertungen der Interviewpartner erfasst werden (Schnell et al. 2008: 387). Leitfadeninterviews eignen sich deshalb besonders für relationale Forschungsdesigns, in denen Handlungsziele, Interaktionen und Prozesse im Mittelpunkt stehen, die von Individuen unterschiedlich wahrgenommen werden.

Die Interviews wurden primär als problemzentrierte Interviews geführt, die durch ihre Offenheit bei gleichzeitiger Problemzentriertheit gekennzeichnet sind (Mayring 2002). In problemzentrierten Interviews wird die Reihenfolge und Formulierung der Fragen aus dem Leitfaden im Gespräch flexibel gehandhabt. Der Interviewer hat die Möglichkeit, bei interessanten Thematiken auch durch ad-hoc Fragen in die Tiefe zu gehen (Flick 1999). Für die Gespräche mit hochqualifizierten (Re-)Migranten wurden die problemzentrierten Interviews um narrative Interviewelemente ergänzt (vgl. Klein-Hitpaß 2011). Das narrative Interview hat eine große Bedeutung in der Transnationalismusforschung, *„weil es als ‚prozessanalytisches Verfahren‘ einen Einblick in die Genese transnationaler sozialer Abläufe gibt und soziale Wirklichkeit aus der Perspektive der handelnden und erleidenden Subjekte erfasst“* (Siouti 2013: 52). Dieser Interviewform liegt die Annahme zugrunde, dass durch die retrospektive und frei strukturierte Erzählung von Prozessen, *„übergreifende Handlungszusammenhänge und -verkettungen sichtbar“* werden, die sich weniger offenen Befragungsformen verschließen (Mayring 2002: 73).

#### **4.2.1.1 Auswahl der Interviewpartner**

Zu hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten und deutschen Unternehmen in der Türkei waren zu Beginn des Forschungsprozesses ausgesprochen wenige Daten vorhanden. So gab es weder gesicherte Daten zum quantitativen Ausmaß noch zur räumlichen Verteilung hochqualifizierter (Re-)Migranten in der Türkei. Zu deutschen Unternehmen in der Türkei lagen zwar Daten zur Anzahl aber nicht zur Lokalisation vor.<sup>25</sup> Da die Größe und die Merkmale der Grundgesamtheit, d. h. aller hochqualifizierten (Re-)Migranten, die in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten, nicht bekannt waren, und ein statistisches Sampling damit nicht möglich war, wurde ein gezielter Auswahlprozess der Interviewpartner vorgenommen (Flick 1999).

---

<sup>25</sup> Die Daten zu deutschen Unternehmen in der Türkei aus der Datenbank Orbis (BvD 2018), die auch Angaben zur Lokalisation enthalten, lagen zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor.

Obwohl der regionale Kontext für die vorliegende Untersuchung nicht primär von Interesse war, wurden aus forschungspragmatischen Gründen in einem ersten Schritt zwei Untersuchungsregionen gewählt. Die Konzentration auf wenige Standorte sollte die Reisekosten und Reisezeit während der Erhebungsphasen möglichst gering halten. Die Regionen wurden aufgrund ihrer wirtschaftlichen und politischen Bedeutung ausgewählt, wobei angenommen wurde, dass sich in diesen Regionen sowohl viele hochqualifizierte (Re-)Migranten als auch deutsche Unternehmen niedergelassen haben. Auf dieser Grundlage dienten Istanbul und Ankara als primäre Untersuchungsregionen,<sup>26</sup> die im weiteren Forschungsverlauf durch Bursa ergänzt wurden.<sup>27</sup>

Die Auswahl der Interviewpartner innerhalb der Untersuchungsregionen fand in Anlehnung an das Verfahren des theoretischen Samplings statt. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, in dem die Fälle nach ihrer theoretischen Relevanz statt nach ihrer Repräsentativität ausgewählt werden (Flick 1999: 82). Da es ein wesentliches Untersuchungsziel war, hochqualifizierte (Re-)Migranten in Bezug auf ihre Rolle in grenzüberschreitenden Wissenstransfers zu untersuchen, fokussierte sich die Auswahl der Interviewpartner auf hochqualifizierte (Re-)Migranten in Unternehmen, die in wissensintensiven Wirtschaftszweigen tätig sind.<sup>28</sup> Dabei sollte gewährleistet werden, dass verschiedene wissensintensive Wirtschaftszweige in der Untersuchungsgruppe vertreten sind, um Branchenunterschiede in der Analyse mit berücksichtigen zu können. Um auch Größenunterschiede berücksichtigen zu können, wurde zudem darauf geachtet, dass Unternehmen verschiedener Größen untersucht werden.

In den Unternehmen sollten zum einen qualitative Interviews mit hochqualifizierten (Re-)Migranten in verschiedenen Funktionen und verschiedenem Status durchgeführt werden. Zum anderen sollten unternehmensinterne Experten befragt werden. Wichtige Kriterien bei der Auswahl unternehmensinterner Experten waren ihre Kenntnisse über Rekrutierungsprozesse hochqualifizierter (Re-)Migranten sowie über deren Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten im Unternehmen. Im Fokus standen daher Personen, die über Personalverantwortung im Unternehmen verfügen sowie Mitarbeiter, die in der

---

<sup>26</sup> Die Unternehmensdaten (BvD 2018) bestätigten im Nachhinein die Bedeutung der Metropolen Istanbul und Ankara als Standorte von Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung.

<sup>27</sup> Im Laufe des Forschungsprozesses ergab sich über einen Interviewpartner in Istanbul die Möglichkeit, Interviews mit hochqualifizierten (Re-)Migranten und Unternehmensvertretern in einem deutschen Unternehmen in Bursa zu führen.

<sup>28</sup> Für eine Auflistung wissensintensiver Wirtschaftszweige siehe Gehrke et al. (2010).

Personalabteilung tätig sind. Zudem sollten Interviews mit externen Experten geführt werden, um die spezifischen Sichtweisen der hochqualifizierten (Re-)Migranten sowie der unternehmensinternen Experten zu erweitern. Der Auswahlprozess fokussierte sich auf Personen, die sich auf nationaler und regionaler Ebene mit der Migration von türkeistämmigen hochqualifizierten Personen aus Deutschland beschäftigen, sowie über Kenntnisse zu deren Rekrutierung in deutschen Unternehmen in der Türkei verfügen.

#### **4.2.1.2 Übersicht über die Interviewpartner**

Der Untersuchung liegen insgesamt 82 selbstgeführte Interviews zugrunde (siehe Tab. 4). Davon wurden 53 Interviews mit hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten geführt, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben und in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten. Zur Kontextualisierung wurden sieben Interviews mit türkeistämmigen (Re-)Migranten 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 Interviews mit 18 unternehmensinternen und vier unternehmensexternen Experten geführt.<sup>29</sup> Bei den Interviews mit internen Unternehmensexperten wurden dreizehn personalverantwortliche Führungskräfte verschiedener Abteilungen und fünf Human Resources (HR) Manager befragt. Die externen Experteninterviews wurden geführt mit

- dem Geschäftsführer eines deutsch-türkischen Personalunternehmens, das u. a. auch hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten an deutsche Unternehmen in der Türkei vermittelt,
- dem für Deutschland zuständigen Referenten des türkischen Amts für Auslandstürken (T.C. Basbakanlik Yurtdisi Türkler ve Akriba Topluluklar Baskanligi), sowie
- den zwei Vorsitzenden des Vereins für Türkeistämmige mit einem deutschen Hochschulabschluss (AYMED).

Bis auf das Interview mit dem Geschäftsführer eines deutsch-türkischen Personalunternehmens, das in Deutschland stattfand, sind alle Interviews in der Türkei geführt worden.

---

<sup>29</sup> Anhang 2 (Tab. 14) enthält eine Liste der selbstgeführten Interviews.

Tabelle 4: Überblick über die selbstgeführten Interviews

Ort des Interviews	Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-) Migranten*	Unternehmensinterne Experten	Unternehmensexterne Experten	Summe
Ankara	16	9	1	26
Istanbul	33	5	2	40
Bursa	11	4	0	15
Osnabrück	0	0	1	1
Summe	60	18	4	82

Quelle: eigene Feldforschung

\*Dies umfasst auch sieben Personen, die als Kinder und Jugendliche in die Türkei (re-)migriert sind und keinen Hochschulabschluss in Deutschland erlangt haben.

Neben den selbst durchgeführten Interviews wurden dreizehn weitere von anderen Personen geführte leitfadensbasierte Interviews für die vorliegende Arbeit berücksichtigt. Die Interviews sind von Tobias König, Lisa Hanhart und Gerburgis Löckemann im Rahmen eines Studienprojekts an der Universität Osnabrück durchgeführt worden.<sup>30</sup> Tobias König führte ein Interview mit der Gründerin und neun Interviews mit hochqualifizierten türkeistämmigen Teilnehmern des Rückkehrstammtischs durch. Die Schwerpunkte der Interviews bildeten der Ablauf und die spezifischen Hemmnisse der (Re-)Migration von Deutschland nach Istanbul sowie die Bedeutung des Rückkehrerstammtischs bei der migrationsbezogenen Informationsgewinnung und Netzwerkbildung im (Re-)Migrationsprozess. Der Arbeitskontext der hochqualifizierten (Re-)Migrantinnen stand bei diesen Interviews nicht im Fokus. Die Interviews von Tobias König bilden das empirische Fundament für die Fallstudie in Kapitel 6. Lisa Hanhart und Gerburgis Löckemann führten gemeinsam zwei Interviews mit HR-Managern deutscher Unternehmen in der Türkei und einer Vertreterin der deutschen Außenhandelskammer in Istanbul durch. Kernthemen der Interviews waren die Strategien und Instrumente deutscher Unternehmen bei der Personalgewinnung sowie die Positionen und Bedeutung türkeistämmiger hochqualifizierter (Re-)Migrantinnen in deutschen Unternehmen in der Türkei.<sup>31</sup> Die Interviews von Hanhart und Löckemann dienen der empirischen Unterstützung in Kapitel 5 und Kapitel 7. Die extern

<sup>30</sup> Das Studienprojekt *Investitions- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei* fand vom Sommersemester 2015 bis Wintersemester 2015/2016 statt und wurde von Prof. Martin Franz und Philip Müller geleitet. Die meisten der berücksichtigten Interviews sind während der studienprojektbegleitenden Exkursion nach Istanbul (30.08-12.09.2015) entstanden.

<sup>31</sup> Anhang 2 (Tab. 15) enthält die Liste der bereitgestellten Interviews von Lisa Hanhart, Gerburgis Löckemann und Tobias König.

erhobenen Primärdaten wurden in Form von wörtlichen Transkriptionen (10) und zusammenfassenden Mitschriften (2) zur Verfügung gestellt.

Insgesamt wurden Interviews in sechzehn deutschen Tochterunternehmen in der Türkei an den Standorten Istanbul (10), Ankara (5) und Bursa (1) geführt. Die untersuchten Unternehmen sind im verarbeitenden Gewerbe (12), der Informations- und Kommunikationstechnik (2) und im Handel (2) tätig.<sup>32</sup> Die Mehrzahl der Unternehmen (11) hat mehr als 250 Mitarbeiter in der Türkei und gilt daher als Großunternehmen. Die restlichen Unternehmen sind mittlere Unternehmen (2), Kleinunternehmen (2) und Kleinstunternehmen (1).<sup>33</sup> Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (13) gehört wissensintensiven Wirtschaftszweigen an.<sup>34</sup> Die Mehrzahl der Interviews wurde in vier Unternehmen durchgeführt, die alle in der verarbeitenden Industrie tätig sind.<sup>35</sup>

#### 4.2.1.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2014 bis Juni 2016 geführt. Die Erhebung der Interviewdaten ist in zwei Phasen verlaufen. In einer ersten Erhebungsphase wurden Interviews mit explorativem Charakter in Istanbul (Dezember 2014) und in Ankara (Februar 2015) geführt, die die Haupterhebungsphase vorbereitete und dabei half, die Interviewleitfäden zu verfeinern.<sup>36</sup> In der Haupterhebungsphase (August-September 2015 und April-Juni 2016)<sup>37</sup> wurde die überwiegende Mehrheit der Interviews in Ankara, Istanbul und Bursa geführt. Insgesamt wechselten sich Phasen der Datenerhebung mit Phasen der Datenauswertung in einem zirkulären Forschungsprozess ab. Somit war es möglich, bestimmte Themenschwerpunkte, die sich als weniger bedeutend herausgestellt haben, im Forschungsverlauf zurückzustellen und andere Aspekte, die sich als relevanter erwiesen, zu vertiefen. Dies zeigt sich in der vorliegenden Arbeit vor allem an den zwei Einzelfallstudien (Kapitel 6 und 8), deren thematische Bedeutungen sich erst im laufenden Forschungsprozess herausgestellt haben.

---

<sup>32</sup> Systematik der Wirtschaftszweige nach Destatis (2018c).

<sup>33</sup> Systematik der Unternehmensgrößen nach Eurostat (2018).

<sup>34</sup> Einteilung nach Gehrke et al. (2010)

<sup>35</sup> Tabelle 16 im Anhang 2 enthält eine Übersicht der Unternehmen in denen Interviews geführt wurden.

<sup>36</sup> Die Aufenthalte in Istanbul und Ankara wurden durch das Projekt *(Re-)Migranten im deutsch-türkischen Innovationsnetzwerk – Identifikation und Kommunikation von Potenzialen für Wissenschaft und Wirtschaft – MIDETI* ([www.mideti.unijena.de](http://www.mideti.unijena.de)) finanziert. MIDETI wurde im Rahmen des deutsch-türkischen Jahrs der Forschung, Bildung und Innovation vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. MIDETI-Projektpartner waren Prof. Dr. Martin Franz (Universität Osnabrück), Prof. Dr. Sebastian Henn (Universität Jena), Prof. Dr. Nuri Yavan (Universität Ankara), Prof. Dr. Meryem Hayir (Yildiz Universität Istanbul) und Dr. İlkay Südaş (Ege Universität İzmir).

<sup>37</sup> Der Feldaufenthalt von April bis Juni 2016 wurde durch das DAAD-Stipendienprogramm *Kurzstipendien für Doktoranden 2016/17* gefördert.

Der Zugang zu den hochqualifizierten (Re-)Migranten wurde vor allem über die Karrierenetzwerke *Xing* und *LinkedIn* hergestellt. Auf diesen Netzwerken ist von den Mitgliedern eine Reihe von beruflichen und privaten Informationen einzusehen, wie etwa der Hochschulabschluss, der berufliche Werdegang und der derzeitige Arbeitgeber, was einen gezielten Auswahlprozess der Interviewpartner möglich macht. Verglichen mit anderen Forschungskontexten haben Forscher zu Vertretern von Unternehmen häufig einen schwereren Zugang als zu Gesprächspartnern außerhalb von Unternehmen (Glückler 2004; zu den allgemeinen Anforderungen und Problemen von Unternehmensinterviews siehe Schoenberger 1991). Deshalb fungierten die interviewten hochqualifizierten (Re-)Migranten häufig als Ausgangspunkt für ein Schneeballprinzip (Flick 1999), um innerhalb des Unternehmens mit weiteren hochqualifizierten (Re-)Migranten und unternehmensinternen Experten Interviews durchführen zu können.<sup>38</sup> Dies erwies sich als geeignete Strategie, denn der Zugang zu unternehmensinternen Experten über die offiziellen Kontaktkanäle der Unternehmen führte nur in geringem Maße zum Erfolg. Der Zugang zu den externen Experten erwies sich als leichter und wurde über E-Mail Kontakt zu den ausgewählten Gesprächspartnern erreicht, deren Adressen öffentlich zugänglich auf den Webseiten der betreffenden Organisationen zu finden waren.

Die Interviews fanden zumeist am Unternehmens- bzw. Organisationssitz der interviewten Personen statt. In einigen Fällen wünschten es die Interviewpartner, die Interviews in Cafés oder Restaurants durchzuführen. Dies betraf vor allem hochqualifizierte (Re-)Migranten, die nicht während ihrer Arbeitszeit im Unternehmen ein Interview führen wollten. Für die Untersuchung wurde für jede Akteursgruppe ein eigener Leitfaden erstellt, der sich jeweils aus Themenblöcken mit entsprechenden Schlüsselfragen zusammensetzt.<sup>39</sup> Für die Gespräche mit hochqualifizierten (Re-)Migranten wurden die Gesprächspartner im Vorfeld eines Interviews gebeten, einen Kurzfragebogen auszufüllen (Flick 1999), in dem persönliche Daten, wie Geburtsdatum, Staatsangehörigkeit, Daten zur Ausbildung und zum Berufsweg aufgenommen wurden.<sup>40</sup> Das Interview begann dann mit einer narrativen

---

<sup>38</sup> Vielfach hatten die interviewten personalverantwortlichen Führungskräfte selber Erfahrungen in Deutschland, was sie wesentlich zur Teilnahme an den Interviews motivierte. Einige von ihnen waren in Deutschland geboren, andere waren als Expatriates in der Türkei oder als Inpatriates für einige Zeit an deutschen Unternehmensstandorten tätig.

<sup>39</sup> Anhang 2 enthält die Interviewleitfäden für die hochqualifizierten (Re-)Migranten und die unternehmensinternen Experten.

<sup>40</sup> Anhang 2 enthält den Kurzfragebogen für die interviewten hochqualifizierten (Re-)Migranten.



Eingangsfrage, in dem die Gesprächspartner aufgefordert wurden, über ihre Bildungs- und Karrierewege sowie über ihre (Re-)Migration in die Türkei zu berichten. Der Hauptteil der Interviews wurde mithilfe eines Leitfadens strukturiert, der sich aus vier Themenblöcken zusammensetzte:

- *Berufliche Situation in der Türkei:* Zu diesem Schwerpunkt zählen Auskünfte über die Suche nach Arbeitsstellen in der Türkei, Position und Tätigkeit im Unternehmen und die Erfahrungen und Qualifikationen, die für die derzeitige berufliche Tätigkeit als entscheidend erachtet werden.
- *Wissenstransfer:* Unter diesem Aspekt werden zum einen die Bedeutung und die Hemmnisse der Zusammenarbeit und des damit einhergehenden Austauschs von Informationen und Wissen mit unternehmensinternen und -externen Personen diskutiert. Zum anderen wird erfragt, inwiefern die Gesprächspartner selbst zum Transfer von Wissen zwischen Deutschland und der Türkei beitragen.
- *Egozentriertes Netzwerk:* Um ihre persönlichen Beziehungen zu erfassen, wird nach Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gefragt, die die Gesprächspartner in ihrer beruflichen Tätigkeit mit Informationen und Wissen unterstützen.
- *Informationen zum Unternehmen:* Schließlich werden allgemeine Fragen zur Unternehmensstatistik, wie Anzahl der Mitarbeiter und Gründungsjahr des Unternehmensstandorts sowie zum standortübergreifenden Mitarbeiteraustausch und zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen deutschen und türkischen Unternehmensstandorten gestellt.

In den Interviews mit unternehmensinternen Experten wurden primär folgende Themen adressiert:

- *Allgemeine Informationen:* Zu Beginn des Interviews werden allgemeine Informationen zum Unternehmen, wie etwa Mitarbeiteranzahl, Entwicklung der Personalstruktur und Gründungsjahr des Unternehmensstandortes erfragt.
- *Die Rekrutierung von Personal:* Bei diesem Schwerpunkt geht es darum, wie hochqualifizierte Fachkräfte im Unternehmen rekrutiert werden. Es wird erfragt, auf welchen Arbeitsmärkten (z .B. lokal, national, international) und über welche Kanäle (z. B. digital, analog) das Unternehmen geeignetes Personal sucht.
- *Hochqualifizierte (Re-)Migranten:* Unter diesem Aspekt wird die Anzahl von türkeistämmigen Mitarbeitern mit Studienabschluss in Deutschland erfragt. Ferner

werden deren Kompetenzen und Mehrwert für das Unternehmen, aber auch mögliche Schwierigkeiten bei der Integration im Unternehmen diskutiert.

- *Standortübergreifende Zusammenarbeit:* In diesem Themenkomplex werden Fragen zur Zusammenarbeit zwischen deutschen und türkischen Standorten gestellt. Dabei geht es um den Aspekt der Kommunikation (Bedeutung der deutschen Sprache, der Dienstreisen und der Nutzung elektronischer Kommunikationstechniken) als auch um den Transfer von Wissen. Die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten in der internationalen Zusammenarbeit der Unternehmensstandorte wird ebenfalls diskutiert.

Die Leitfäden für die unternehmensexternen Experten wurden in Abhängigkeit vom Kompetenzbereich des Interviewpartners jeweils mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung erarbeitet. So standen beim Gespräch mit dem für Deutschland zuständigen Referenten des türkischen Amtes für Auslandstürken vor allem die deutsch-türkische Migrationspolitik und mögliche unterstützende Programme für hochqualifizierte (Re-)Migranten aus Deutschland im Mittelpunkt. Beim Interview mit den zwei Vorsitzenden des Vereins für türkeistämmige Personen mit einem deutschen Hochschulabschluss in Deutschland waren die Schwerpunkte die Entstehung des Vereins und die unterstützenden Maßnahmen, die für hochqualifizierte türkeistämmige Personen im (Re-)Migrationsprozess angeboten werden. Im Interview mit dem Geschäftsführer eines deutsch-türkischen Personalunternehmens wurde die Rekrutierung von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten durch deutsche Unternehmen in der Türkei diskutiert.

Die Interviews dauerten im Durchschnitt ca. sechzig Minuten. Wenn es von den Interviewpartnern gestattet war, wurden die Interviews mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Nur in zwei von insgesamt 82 Interviews wurde eine digitale Aufnahme nicht gestattet. Die aufgenommenen Interviews wurden transkribiert, wobei in der Mehrzahl der Interviews (67) eine wörtliche Transkription in ein normales Schriftdeutsch erfolgte (Mayring 2002). Dabei wurden sprachliche Fehler sowie Fehler im Satzbau bereinigt. Bei fünfzehn Interviews, die inhaltlich für die Datenauswertung als weniger bedeutend eingestuft wurden, ist von dieser zeit- und kostenintensiven Transkriptionsform abgesehen und stattdessen ein zusammenfassendes Protokoll der Interviews angefertigt worden (Mayring 2002: 95). Bei den beiden Interviews ohne Tonaufzeichnung wurde ein stichpunktartiges Protokoll erstellt.

#### 4.2.2 Netnographie als Erhebungsinstrument

Mit dem Aufkommen von Social-Media-Plattformen seit den frühen 2000er Jahren ist das Volumen an nutzergenerierten Online-Daten rapide angestiegen, die zunehmend auch in der geographischen Forschung genutzt werden (Poorthuis et al. 2016). In wirtschaftsgeographischen Untersuchungen kamen diese Daten bisher jedoch nur in wenigen Untersuchungen zum Einsatz (z. B. Grabher und Ibert 2014; Jurowetzki und Hain 2014; Zook und Poorthuis 2014; Klement 2018). Beispielsweise erhob Klement (2018) Nutzerdaten der Musikplattform *Last.fm* und untersuchte damit den Zusammenhang von verwandter Vielfalt (related variety) und Innovation in der Kreativwirtschaft. Jurowetzki und Hain (2014) verwenden Twitter-Daten, um aufkommende Technologiefelder zu identifizieren. Die meisten Untersuchungen nutzen dabei vor allem quantitative Methoden der Datenerhebung und -auswertung. Eine Ausnahme stellt die Arbeit von Grabher und Ibert (2014) dar, die den interaktiven Wissensaustausch von Nutzern in hybriden virtuellen Communities anhand von Online-Foreneinträgen untersucht. Die Autoren verwenden dabei einen netnographischen Ansatz, der ein qualitatives Vorgehen bei der Erforschung digitaler Interaktion ermöglicht. Inspiriert durch diese Arbeit wurde eine netnographische Datenerhebung in einer Online-Community auf dem Karrierenetzwerk Xing vorgenommen, um zu untersuchen, inwiefern die Teilnahme an Online-Community-Plattformen es hochqualifizierten Personen ermöglicht, soziale Netzwerke zu bilden und migrationsrelevante Informationen im Rahmen des (Re-)Migrationsprozesses zu sammeln.

Die Netnographie wird definiert „*as a written account resulting from fieldwork studying the cultures and communities that emerge from online, computer mediated, or Internet-based communications, where both the field work and the textual account are methodologically informed by the traditions and techniques of cultural anthropology*“ (Kozinets 1998: 366). Es handelt sich dabei um die Adaption ethnographischer Methoden zur Untersuchung von Online-Communities, die maßgeblich durch den Marketingforscher Robert Kozinets vorangetrieben wurde (siehe u. a. Kozinets 1998, 2002, 2006). Ziel der netnographischen Methode ist es, durch die teilnehmende Beobachtung von Online-Communities Daten zu sammeln, um Praktiken und Interaktionen während ihrer Durchführung zu analysieren (Grabher und Ibert 2014). Dabei handelt es sich zumeist um textliche Daten, z. B. in Form von E-Mails, Chatroom-Diskussionen und Foreneinträgen (Garcia et al. 2009). Besonders sensible Bereiche teilnehmender Methoden, wie der Netnographie, sind Fragen der Forschungsethik (Häder 2015: 310). So sorgt das Sammeln von personenbezogenen Online-

Daten, ohne die Erlaubnis der betroffenen Personen einzuholen, für starke Kritik (z. B. Sharf 1999). Darüber hinaus kann der Forscher die Interaktionen der Community stören, sowohl durch die ausschließlich passive Teilnahme als auch durch die aktive Teilnahme, wie etwa durch die Einführung bestimmter Diskussionsthemen, die eher den Interessen des Forschers als denen der Community dienen (Maclaran et al. 2004).

#### **4.2.2.1 Durchführung der netnographischen Datenerhebung**

Für die vorliegende Untersuchung wurde die netnographische Methode als Erhebungsinstrument genutzt, um Daten der Online-Gruppe des Rückkehrerstammtisches auf Xing zu erheben. Xing ist ein soziales Netzwerk für berufliche Kontakte, das 2003 gegründet wurde und nach eigenen Angaben mit ca. 15 Millionen Nutzern das größte Karrierenetzwerk im deutschsprachigen Raum ist (Xing 2018: o.S.). Personen müssen sich für die Teilnahme registrieren und sich ein Profil anlegen, welches auf der freiwilligen Angabe von beruflichen als auch privaten Informationen beruht. Dies umfasst z. B. Geschlecht und Alter, die berufliche Position sowie Stationen der Karriere und der Ausbildung. Ein wesentliches Element zur Interaktion und der Vernetzung ist die Teilnahme an Benutzergruppen. In diesen Gruppen, die zumeist durch ein spezifisches Thema gekennzeichnet sind, werden Inhalte über Diskussionsforen ausgetauscht und auf mögliche Events aufmerksam gemacht.

Die analysierte Xing-Gruppe *Rückkehrerstammtisch in der Türkei* existiert seit Mai 2007 und umfasst 1.675 Teilnehmer (Stand Oktober 2017). Sie ist wesentlicher Bestandteil der Rückkehrerstammtisch-Community, die sich insbesondere an hochqualifizierte türkeistämmige Personen richtet, die von Deutschland in die Türkei (re-)migriert sind oder vorhaben, dies zu tun. Neben der Online-Gruppe auf Xing finden die Interaktionen der Community-Mitglieder vor allem auf den regelmäßigen Offline-Treffen in Istanbul statt. Um die Interaktion innerhalb der geschlossenen Xing-Gruppe zu analysieren, wurde um eine Aufnahme in den Teilnehmerkreis bei der Moderatorin Cigdem Akkaya im November 2014 gebeten. Im Anschreiben wurde deutlich gemacht, dass die Teilnahme ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken dient. Innerhalb der Gruppe sind der Autor und der Ko-Autor Tobias König des Beitrags „How do online community platforms and associated offline meet-ings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul“ (Kapitel 6) jeweils nur einmal öffentlich in Erscheinung getreten und zwar jeweils mit einem Eintrag in das Diskussionsforum, in dem das Forschungsvorhaben vorgestellt wurde und die Gruppenteilnehmer um eine Teilnahme an qualitativen Interviews gebeten

wurden. Somit wurde versucht, so wenig direkten Einfluss wie möglich auf die Kommunikation in der Community zu nehmen.

Die Datenerhebung verlief in einem zweistufigen Verfahren. Aufgrund des immensen Datenvolumens war es notwendig, eine Auswahl der zu erhebenden Daten vorzunehmen. In einem ersten Schritt wurden mithilfe eines statistischen Samplings Daten von 1.000 Personenprofilen erhoben, um die Beteiligungsstruktur der Gruppe zu charakterisieren. Dies umfasste Informationen zum Namen, Geschlecht, höchsten berufsqualifizierenden Abschluss, zu den Sprachkenntnissen, zur Erwerbsform, zum derzeitigen Arbeitgeber und zur derzeitigen Lokation der untersuchten Personen. In einem zweiten Schritt wurden die Beiträge im Diskussionsforum zwischen Januar 2010 und Dezember 2015 (insgesamt 386) sowie aller zum Erhebungszeitpunkt vorliegenden Beiträge zur Ankündigung lokaler Treffen der Rückkehrerstammtisch-Community in Istanbul (insgesamt 86) erhoben. Die Auswahl der Forumsbeiträge wurde in Anlehnung an das theoretische Sampling (Flick 1999) nach dem Kriterium der Neuheit vorgenommen, weshalb sich die Datenerhebung auf Beiträge der letzten fünf Jahre (zum Erhebungszeitpunkt) beschränkte und auf die Erhebung von Forumsbeiträgen der Jahre 2007 bis 2010 verzichtet wurde.

### **4.3 Methoden der Datenauswertung**

Die Auswertung der Transkripte, Protokolle und Onlinebeiträge erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000).<sup>41</sup> Die qualitative Inhaltsanalyse stellt „[...] einen Ansatz empirischer, methodisch kontrollierter Auswertung auch größerer Textcorpora dar, wobei das Material, in seinen Kommunikationszusammenhang eingebettet, nach inhaltsanalytischen Regeln ausgewertet wird“ (Mayring 2000: 2). Als Vorteil des Ansatzes wird die systematische Vorgehensweise hervorgehoben, die trotz der Regelgeleitetheit flexibel ans Material angepasst werden kann (Flick 1999; Schreier 2012). Im Mittelpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse steht die Verwendung von Kategorien. Die Kategorienbildung kann dabei induktiv aus dem Material entwickelt oder deduktiv aus bereits bestehenden Theorien abgeleitet werden (Mayring 2000).

Für die Auswertung des Textmaterials wurde dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse entsprechend vorgegangen, wobei das Textmaterial schrittweise reduziert

---

<sup>41</sup> Dies gilt sowohl für die Transkripte und Protokolle der selbstgeführten Interviews, als auch für die übersandten Dokumente von König, Hanhart und Löckemann.

und die Analyseaspekte in Kategorien zusammengefasst werden (Mayring 2002: 97). Die Reduktion des Materials erfolgt dabei durch eine Paraphrasierung des Materials, wobei für die Forschungsfrage „weniger relevante und bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen (erste Reduktion) und ähnliche Paraphrasen gebündelt und zusammengefasst werden (zweite Reduktion)“ (Flick 1999: 213). Bei den Transkripten, Protokollen und Forumseinträgen wurden die Hauptkategorien deduktiv, d. h. theoriegeleitet aus der Literatur heraus entwickelt. Diese Kategorien wurden dann direkt am Material präzisiert und ggf. weiterentwickelt. Wenn im Material Textstellen vorkamen, die den Hauptkategorien nicht zuzuordnen waren, wurden induktiv neue Kategorien gebildet. Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte mit Hilfe des Computerprogramms *Maxqda* (Kuckartz 2012). Die Daten der Teilnehmer der Xing-Gruppe RückkehrerStammtisch in der Türkei, welche über die Personenprofile erhoben wurden, wurden mithilfe deskriptiver Statistik ausgewertet.

## **5 Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive**

Müller, P. (2018): Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei – eine transnationale Perspektive. In: *IMIS-Beiträge* 53, 33-61.

### **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 Absolventen 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 Absolventen 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-)Migranten in multinationalen Unternehmen am Beispiel von türkeistämmigen Hochschulabsolventen in deutschen Unternehmen zu vertiefen. Die empirische Untersuchung basiert auf 86 qualitativen Interviews und macht deutlich, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten 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 Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte eng zusammenzuarbeiten. Ihre Tätigkeiten sind geprägt durch ein hohes Maß an transnationaler Interaktion und Mobilität in Form von elektronischer Kommunikation und Dienstreisen nach Deutschland.

Durch die Einbeziehung des Unternehmenskontexts erweitert die Untersuchung die sozialwissenschaftliche Forschung zur wirtschaftlichen Betätigung von hochqualifizierten (Re-)Migranten und eröffnet damit eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitnehmer in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt.

## 5.1 Einleitung

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Diskussion über die Deckung des Fachkräftebedarfs in Deutschland ist besonders der Verbleib von Hochschulabsolventen mit ausländischen Wurzeln und deren Übergang in den deutschen Arbeitsmarkt in den Fokus von Öffentlichkeit und Politik gerückt (z. B. FAZ 2015). In dieser Debatte unberücksichtigt bleibt jedoch häufig, dass Absolventen 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 (BAMF 2014: 284). Sie tragen dazu bei, den Fachkräftebedarf deutscher Unternehmen im Ausland zu sichern.

Die vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit für (re-)migrierte Absolventen 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 Migranten in multinationalen Unternehmen (MNU). So fokussiert sich die Forschung zur (Re-)Migration von Hochqualifizierten zumeist auf Entrepreneurinnen und deren Rolle für die Regionalentwicklung in den Herkunftsländern der (Re-)Migranten. Insbesondere Forschungsergebnisse aus südostasiatischen Schwellenländern zeigen, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Entrepreneurinnen<sup>42</sup> neue sozioökonomische Entwicklungen in ihren Herkunftsländern stimulieren können (z. B. Saxenian 2002; Sternberg und Müller 2010). Zur Bedeutung von Unternehmen in der (Re-)Migrationsforschung hält Choudhury fest: „*firms have been relatively absent from the literature on migration in general and return migration in particular*“ (Choudhury 2016: 586).

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 wurde (siehe Salt 1988), haben (Re-)Migranten als Fachkräfte in Unternehmen bisher nur wenig wissenschaftliche Beachtung erfahren. Zwar heben einige Arbeiten die Bedeutung von hochqualifizierten (Re-)Migranten für MNU hervor (siehe Chacko 2007; Hollinshead et al. 2014), doch weder ihre

---

<sup>42</sup> Hochqualifizierte Entrepreneurinnen, die in ihr Herkunftsland (re-)migrieren, werden häufig auch als *New Argonauts* bezeichnet (vgl. Saxenian 2006).



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-)Migranten in MNU zu vertiefen. Dafür werden sowohl die Bildungs- und Karrierewege hochqualifizierter (Re-)Migranten als auch deren Rekrutierung, Positionen, Netzwerke und Mobilität in MNU untersucht. Dies geschieht am Beispiel türkeistämmiger hochqualifizierter (Re-)Migranten, 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 (GTAI 2017: o.S.). Mittlerweile sind über 6.800 deutsche Unternehmen bzw. türkische Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei aktiv (Auswärtiges Amt 2017: o.S.). 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 Deutschland (DAAD und DZHW 2018c: o.S.). 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 (DAAD und DZHW 2018b: o.S.) In den Jahren 2006 bis 2014 migrierten erstmals seit 1985 wieder mehr Personen von Deutschland in die Türkei als in die entgegengesetzte Richtung (Alscher et al. 2014: 109).

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-)Migranten 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.

## 5.2 (Re-)Migration und Transnationalismus

(Re-)Migration beschreibt einen Prozess, bei dem Menschen nach einer längeren Zeit im Ausland in ihr Heimat- bzw. Herkunftsland zurückkehren (King 2000: 8). 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 Bildungsgrads (hoch-/geringqualifiziert) unterscheiden (vgl. King und Christou 2011). Im politischen und wissenschaftlichen Diskurs haben vor dem Hintergrund der Globalisierung besonders die hochqualifizierten (Re-)Migranten seit den 1980er Jahren erhöhte Aufmerksamkeit erfahren. Viele Schwellenländer erkennen die Potenziale dieser Personengruppe und legen Programme auf, um Hochqualifizierte zu einer (Re-)Migration in ihr Heimat- bzw. Herkunftsland zu bewegen (siehe Iredale und Guo 2001).

In der Migrationsforschung gibt es mittlerweile eine Vielzahl theoretischer Ansätze, um das (Re-)Migrationsphänomen zu erklären und zu analysieren (für einen Überblick siehe Currle 2006). 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 (Sievers et al. 2010). Transnationalismus wird als Teilprozess der Globalisierung verstanden. Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und des Transportwesens haben einen Anstieg der Mobilität zahlreicher Akteure ermöglicht (Glick Schiller et al. 1995: 49). Dabei findet transnationale Migration in einem territorialisierten Rahmen von Nationalstaaten statt, deren Staatsgrenzen oft weniger durchlässig für Menschen als für Kapital und Güter sind (Shuttleworth 2007).

(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-)Migranten in den Blick genommen (Currle 2006: 14) Transnationalismus wird dabei als Prozess definiert, in dem Migranten soziale Felder ausbilden, die ihr Herkunfts- und Zielland miteinander verbinden. Transmigranten sind demnach Personen, die soziale Felder aufbauen und damit vielfältige familiäre, wirtschaftliche, soziale, religiöse und politische grenzüberschreitende Beziehungen entwickeln und pflegen (Glick Schiller et al. 1992). Dabei können (Re-)Migranten transnationale Identitäten herausbilden, die es ihnen ermöglichen, an ihre Herkunftsorte gebunden zu sein, während sie weiterhin emotional mit

ihren Zielländern verbunden sind – und umgekehrt (Cassarino 2004).

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 (King 2000). 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 (Currle 2006: 14). Sowohl bei der soziefamiliären als auch der beruflichen (Re-)Integration in das Herkunftsland wird im Transnationalismus die Adaption, also die eigenständige Orientierung an neue Situationen, hervorgehoben<sup>43</sup> (Cassarino 2004: 262).

### **5.3 Hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Fachkräfte in MNU**

Die (Re-)Migration kann von hochqualifizierten Personen selbst, aber auch durch Organisationen wie etwa MNU initiiert werden (Baruch et al. 2013). 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-)Migranten nach einem transnationalen Arbeitsumfeld (siehe Waters 2006; Klein-Hitpaß 2011). Diese Suche kann dabei sowohl über externe Arbeitsmärkte vonstattengehen als auch über den internen Arbeitsmarkt eines MNU, vorausgesetzt die Personen arbeiten bereits im Zielland in einem MNU, das Unternehmensstandorte im Herkunftsland unterhält.

Grundsätzlich lassen sich zwei Karrierearten von hochqualifizierten (Re-)Migranten unterscheiden: *bounded* und *boundaryless careers* (Williams 2006). Unter *bounded careers* wird eine Karriereentwicklung verstanden, die stark durch ein Unternehmen strukturiert wird. Die bisherige Forschung zu hochqualifizierten Migranten und MNU hat sich dabei vor

---

<sup>43</sup> Dies steht im Gegensatz zu strukturalistischen Ansätzen, die den Prozess der Anpassung an den neuen Kontext hervorheben.

allem auf die Entsendung von hochqualifizierten Arbeitskräften, sogenannten Expatriates, fokussiert (Beaverstock 1996, 2005; Findlay und Li 1998). 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 (Edström und Galbraith 1977). Hingegen werden Karrierewege von hochqualifizierten Migranten, 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 (Straubhaar und Wolter 1997).

Hochqualifizierte (Re-)Migranten bringen wertvolles Wissen und Erfahrungen mit in die Unternehmen ein (Williams 2006). Dabei besteht eine große Herausforderung für MNU darin, ein Umfeld zu schaffen, das den Wissensaustausch zwischen hochqualifizierten (Re-)Migranten mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen fördert. Denn individuelles Wissen hat wenig Einfluss auf die Unternehmensleistung, wenn es nicht mit anderen Personen im Unternehmen geteilt wird (Bathelt und Glückler 2005).

Zudem sind hochqualifizierte (Re-)Migranten häufig mit den unterschiedlichen kulturellen und institutionellen Kontexten ihres Ziel- und Herkunftslands vertraut, was ich in Anlehnung an Hess (2004) als doppelte gesellschaftliche Einbettung bezeichne. 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*“ (Hess 2004: 176). 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 (Henderson et al. 2002). So zeigen Arbeiten zu hochqualifizierten (Re-)Migranten als transnationale Entrepreneur, dass diese häufig Netzwerke zwischen ihren Ziel- und Herkunftsländern knüpfen und nutzen, um finanzielle Ressourcen und Wissen zu transferieren (Saxenian 2002). Ihre doppelte gesellschaftliche Einbettung ermöglicht es hochqualifizierten (Re-)Migranten somit, über verschiedene kulturelle Kontexte hinweg mit anderen Personen Kontakte aufzubauen und zusammenzuarbeiten (Lam 2014). Des Weiteren verfügen hochqualifizierte(Re-)Migranten zumeist über ausgeprägte Kenntnisse in

mehreren Sprachen (Klagge und Klein-Hitpaß 2010). Mehrsprachigkeit ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau von Beziehungen und den Transfer von Wissen in MNU (Welch und Welch 2008). Diese transnationalen Fähigkeiten können es hochqualifizierten (Re-)Migranten ermöglichen, eine Brückenfunktion zwischen Unternehmenseinheiten des Ziel- und Herkunftslands einzunehmen (Choudhury 2016).

Ob MNU Wert auf hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Fachkräfte legen, hängt stark von den Unternehmensstrukturen und -strategien ab (Williams 2007b). Es steht zu vermuten, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten (Re-)Migranten bei MNU besonders hoch ist, die intensiven Beziehungen zu Unternehmensstandorten, Zulieferern oder Kunden zwischen dem Ziel- und dem Herkunftsland der (Re-)Migranten unterhalten. Aufgrund der hohen Kosten, die mit Entsendungen und der Inanspruchnahme von externen Personaldienstleistungen verbunden sind (Beaverstock 1996), ist anzunehmen, dass die (Re-)Migration von Fachkräften nur in wenigen Fällen von MNU initiiert wird.

## **5.4 Migrations- und Investitionsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei – Datenlage und Stand der empirischen Forschung**

### **5.4.1 (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 Staatsangehörigkeit (BAMF 2017: 110) als auch an Personen deutscher Staatsangehörigkeit mit Migrationshintergrund<sup>44</sup> (Destatis 2017: 7). 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 (DAAD und DZHW 2018c: o.S.) Die Anzahl der Studierenden mit türkischer Staatsangehörigkeit an deutschen Hochschulen ist von 4.208 im Jahre 1976 auf 36.530 im Jahr 2015 angestiegen<sup>45</sup> (DAAD und DZHW 2018b: o.S.) Jedes Jahr verlassen mehr türkeistämmige Absolventen deutsche Hochschulen. Zwischen 2000 und 2015 hat sich deren Zahl von 1.407 auf 3.543 Personen pro Jahr erhöht

---

<sup>44</sup> Im Bericht wird definiert, dass eine Person einen Migrationshintergrund hat, „wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt“ (Destatis 2017: 4)

<sup>45</sup> Die Statistiken des DAAD und DZHW erfassen keine Studierenden mit Migrationshintergrund, die einen deutschen Pass haben.

(siehe Tab. 5).

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, dass zwischen 2006 und 2014 erstmals seit 1985 wieder mehr Personen von Deutschland in die Türkei migrierten als in die entgegengesetzte Richtung (Alscher et al. 2014: 109).

**Tabelle 5: Türkeistämmige Absolventen deutscher Hochschulen**

<b>Prüfungsjahr</b>	<b>Türkeistämmige Absolventen</b>	<b>Davon Bildungs- ausländer*</b>	<b>Davon Bildungs- inländer**</b>
2000	1.407	419	988
2005	2.069	728	1.341
2010	2.351	866	1.485
2015	3.543	874	2.669

Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Daten des DAAD und DZHW 2018b: o.S.

\* Bildungsausländer sind Studierende, die „sowohl eine ausländische Staatsangehörigkeit als auch eine ausländische Hochschulzugangsberechtigung [haben]“ (DAAD und DZHW 2018a: o.S.).

\*\* Bildungsinländer sind Studierende „mit ausländischer Staatsangehörigkeit, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland erworben haben“ (DAAD und DZHW 2018a: o.S.).

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 begleitet (z. B. Sontheimer 2008; Gottschlich 2010) und auch wissenschaftlich beforscht (Aydin 2010; Pusch und Aydin 2012; von Einem 2016). 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 (Sezer und Dağlar 2009: 16). Sie argumentieren, dass die Hauptgründe für die Rückwanderung ein Mangel an Heimatgefühl in Deutschland sowie berufliche, wirtschaftliche und familiäre Gründe sind (Sezer und Dağlar 2009: 17). Ergebnisse aus qualitativen Studien bestätigen die Bedeutung

wirtschaftlicher und beruflicher Motive für Rückwanderungsentscheidungen (siehe Hanewinkel 2010; Pusch und Aydin 2012). Die bisherige Forschung zeigt, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten häufig in Arbeitsfeldern tätig sind, in denen die deutsche Sprache eine wichtige Rolle spielt (siehe Sievers et al. 2010; Splitt 2016).

#### **5.4.2 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) (MoE 2016: o.S.). Im Jahr 2007 wurde mit 22 Milliarden USD der bisherige Höchststand der jährlichen Investitionen erreicht (UNCTAD 2017: o.S.). Die Investitionen deutscher Investoren machen dabei den zweitgrößten Teil des Bestands an ADI in der Türkei aus (GTAI 2017: o.S.). Mittlerweile sind über 6.800 deutsche Unternehmen bzw. türkische Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei aktiv (Auswärtiges Amt 2017: o.S.).

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 (2009) hervorzuheben. 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 befragten Unternehmen gab an, deshalb Positionen im Unternehmen mit Fachkräften zu besetzen, die nicht aus der Türkei stammen (Ilgün 2009: 196). 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.

#### **5.5 Methodisches Vorgehen**

Für die Untersuchung wurden insgesamt 86 Interviews geführt. Davon waren 53 Interviews mit hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten, die in Deutschland ein Hochschulstudium abgeschlossen haben und in deutschen Unternehmen in der Türkei

arbeiten. Eine detaillierte Charakterisierung der Befragten findet sich in Tabelle 6. Zur Kontextualisierung wurden sieben Interviews mit türkeistämmigen (Re-)Migranten 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 Experten 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.<sup>46</sup> 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).<sup>47</sup>

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 fungierten dabei häufig als Ausgangspunkt für weitere Interviews. Der Zugang zu den Interviewpartnern wurde zum einen über die Karrierenetzwerke *Xing* und *LinkedIn* und zum anderen über eine telefonische Kontaktaufnahme sowie per E-Mail erreicht. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2000) und mithilfe des Computerprogramms *Maxqda*.

---

<sup>46</sup> Systematik der Wirtschaftszweige nach Destatis (2018c).

<sup>47</sup> Systematik der Unternehmensgrößen nach Eurostat (2018)



**Tabelle 6: Charakterisierung der befragten (Re-)Migranten (n=53)**

<b>Aspekt</b>	<b>Verteilung nach Untergruppen</b>
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)
Studiengebiet	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)

Quelle: Eigene Erhebung.

\* 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.

## 5.6 Hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei

Die empirische Untersuchung hochqualifizierter (Re-)Migranten 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.

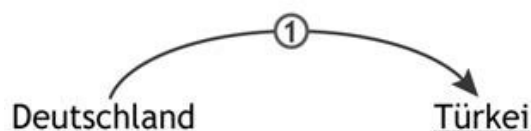
### 5.6.1 Transnationale Bildungs- und Karriereverläufe türkeistämmiger (Re-)migranten

#### 5.6.1.1 Räumliche Verlaufsmuster der Bildungs- und Karrierewege

Die empirischen Ergebnisse lassen drei typische räumliche Verlaufsmuster der Bildungs- und Karrierewege von hochqualifizierten (Re-)Migranten 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 Abb. 5).<sup>48</sup>

Abbildung 5: Verlaufsmuster I



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

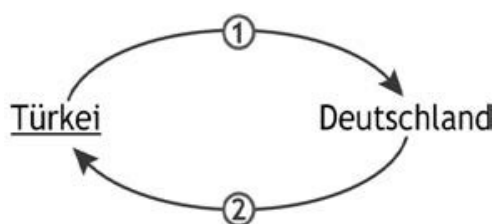
<sup>48</sup> Die graphische Umsetzung der Abbildungen 5-7 erfolgte durch Christoph Reichel.

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 Maschinenbaustudium 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 Mitarbeitern 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 Mitarbeitern 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 Abb. 6).

**Abbildung 6: Verlaufsmuster II**



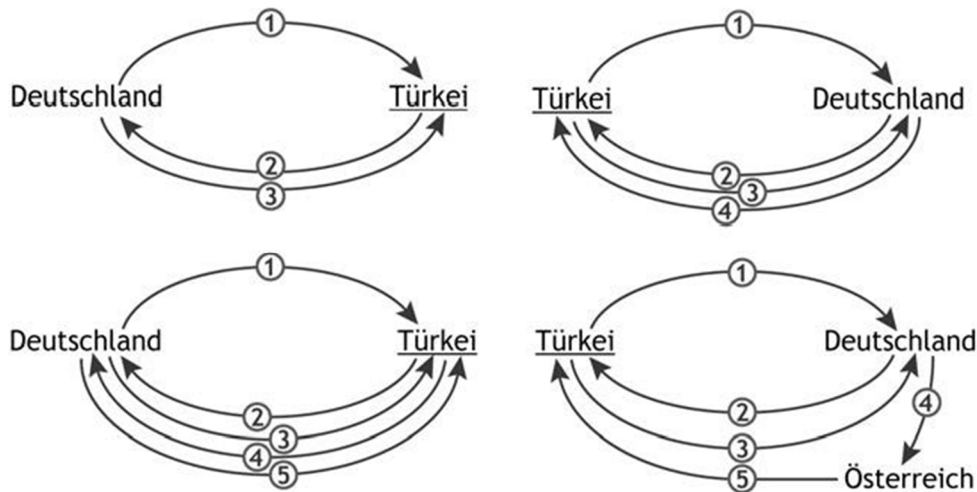
Quelle: Eigene Erhebung (Interviewpartner: 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 35, 37, 39, 41, 43, 44, 46, 48, 50).

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 Mitarbeitern 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 Mitarbeitern 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 Abb. 7).

Abbildung 7: Verlaufsmuster III



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

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

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 Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte und reist mindestens einmal jährlich beruflich nach Deutschland.

#### **5.6.1.2 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 soziefamiliären Gründen war. Insgesamt (re-)migrierten die meisten befragten Personen zu einem frühen Zeitpunkt ihrer beruflichen Karriere. Die Mehrzahl der Interviewpartner (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-)Migranten, 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 Interviewpartnern immer auch mit soziefamiliären 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 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-)Migranten 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-)Migranten aufgrund der vielfältigen beruflichen und kulturellen Möglichkeiten (vgl. Pusch und Aydin 2012).

### **5.6.1.3 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:

*Entsendung:* Drei Interviewpartner 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).

*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.

*Stellensuche:* Die meisten türkeistämmigen (Re-)Migranten (41) suchten auf dem externen Arbeitsmarkt eine Stelle in der Türkei. Viele von ihnen taten dies noch während des Aufenthalts in Deutschland.<sup>49</sup> Einige (Re-)Migranten 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 Interviewpartner, 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 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 initiierten ihre (Re-)Migration selbst. Zudem erfolgte der Karriereschritt von Deutschland in

---

<sup>49</sup> Seit Mitte der 2000er Jahre wurden Stellen vor allem im Internet auf Jobportalen wie *kariyer.net*, *dtjobs.de*, *turkvita.com* sowie auf der Online Plattform *Rückkehrstammtisch* des Berufsnetzwerks Xing gesucht.



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-)Migranten 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.

## **5.6.2 Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei**

### **5.6.2.1 Gründe für die Rekrutierung von türkeistämmigen (Re-)Migranten**

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

*Fachwissen:* Wichtige Faktoren für die Rekrutierung türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Tochterunternehmen in der Türkei sind an deutschen Hochschulen erworbenes Fachwissen und in Deutschland gesammelte Berufserfahrung. Nach Angaben der befragten HR-Manager bringen türkeistämmige (Re-)Migranten neben der sehr guten theoretischen Ausbildung an deutschen Hochschulen häufig auch schon weitreichende Praxiserfahrung mit in die Türkei, die Absolventen 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.

*Mehrsprachigkeit:* Neben spezifischem Fachwissen und Berufserfahrung wurde die Sprachkompetenz von (Re-)Migranten 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.*

*Interkulturelle Kompetenz:* In vielen deutschen Unternehmen in der Türkei haben Mitarbeiter täglich Kontakt mit Mitarbeitern deutscher Standorte, weshalb Fachkräfte gesucht werden, die über Kenntnisse der türkischen und der deutschen Kultur verfügen. Die Fähigkeit türkeistämmiger (Re-)Migranten, 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.

#### **5.6.2.2 Rahmenbedingungen für die Rekrutierung**

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

*Einbindung des Tochterunternehmens in das Unternehmensnetzwerk:* Die Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migranten hängt stark von der Integration des Tochterunternehmens in das gesamte Unternehmensnetzwerk ab. Je stärker das Tochterunternehmen an die Unternehmenszentrale in Deutschland gebunden ist, desto höher ist die Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migranten.

*Markt- bzw. Kundenausrichtung:* Besonders Tochterunternehmen, die eine starke Ausrichtung auf deutschsprachige Märkte haben, kennzeichnet eine erhöhte Nachfrage nach türkeistämmigen (Re-)Migranten. Dies gilt vor allem für Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche und einige Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

*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-)Migranten wider. So wird Deutsch von HR-Manager und Führungskräften mit Personalverantwortung zwar immer noch als entscheidender Vorteil angesehen, es ist aber kein obligatorisches Einstellungskriterium mehr.

### 5.6.3 Positionen und Integration türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei

#### 5.6.3.1 Positionen in deutschen Unternehmen in der Türkei

Türkeistämmige (Re-)Migranten 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-)Migranten häufig an Schnittstellen, die sowohl einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeiter als auch zu Mitarbeiter 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.<sup>50</sup> Neben den Fachkenntnissen ist die Mehrsprachigkeit eine wichtige Kompetenz türkeistämmiger (Re-)Migranten, die die meisten für ihre beruflichen Tätigkeiten fast täglich einsetzen. Viele Gesprächspartner betonten zudem, dass es sehr wichtig für ihre berufliche Position ist, sich sowohl in türkische als auch deutsche Mitarbeiter hineinversetzen zu können und mit den unterschiedlichen Anforderungen an türkischen und deutschen Standorten ihres Unternehmens vertraut zu sein. Ihre doppelte gesellschaftliche Einbettung ermöglicht es türkeistämmigen (Re-)Migranten, 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-)Migranten zumeist positiv eingeschätzt. Viele argumentierten, dass die Konkurrenzsituation in den deutschen Unternehmen in der Türkei nicht so hoch sei wie in

---

<sup>50</sup> Ausnahmen stellen die Absolventen 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.

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-)Migranten, 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-)Migranten die Möglichkeit, über den internen Arbeitsmarkt an einen anderen Unternehmensstandort zu wechseln, um sich dort beruflich weiterzuentwickeln.

### **5.6.3.2 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.

*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-)Migranten wird nach Aussagen von Führungskräften von vielen türkischen Mitarbeitern als persönlicher Affront wahrgenommen. Ein Entwicklungsingenieur eines Mischkonzerns in Bursa erläuterte:

*„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).

*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 in Meetings, hingewiesen.

*Mitarbeiterführung:* Viele türkeistämmige (Re-)Migranten mit Mitarbeiterverantwortung gaben an, dass ihr in Deutschland praktizierter Führungsstil in der Türkei nicht umzusetzen ist. Mitarbeiter 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).

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

Zur Überwindung dieser Herausforderungen adaptierten sich die meisten (Re-)Migranten an das lokale Arbeitsumfeld, ohne dabei jedoch ihre wesentlichen Arbeitsprinzipien, die sie in Deutschland verinnerlicht haben, aufzugeben. Viele (Re-)Migranten 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-)Migranten eine transnationale Arbeitsweise entwickeln, die deutsche und türkische Elemente miteinander verbindet. Diese transnationale Arbeitsweise ist zumeist weniger stark ausgeprägt, wenn türkeistämmige (Re-)Migranten Vorgesetzte mit Erfahrungen in Deutschland haben. Das folgende Zitat macht deutlich, dass Vorgesetzte mit Arbeitserfahrungen in Deutschland die in Deutschland verinnerlichten Arbeitsweisen von türkeistämmigen (Re-)Migranten 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-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei verläuft jedoch bei Weitem nicht immer erfolgreich. So berichteten (Re-)Migranten und Unternehmensvertreter mehrfach von Personen, die sich nicht integrieren konnten, aus den Unternehmen ausschieden und teilweise nach Deutschland zurückgekehrt sind.

## **5.6.4 Transnationale Netzwerke und Mobilität türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei**

### **5.6.4.1 Transnationale Netzwerke**

Die Mehrheit der (Re-)Migranten schätzten aufgrund ihrer zumeist transnational ausgerichteten Aufgabenfelder 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-)Migranten, die über den internen Arbeitsmarkt an einen türkischen Unternehmensstandort gewechselt sind, profitieren stark von den Beziehungen zu Mitarbeitern 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-)Migranten, die über externe Arbeitsmärkte rekrutiert werden, müssen sich diese unternehmensinternen Netzwerke zu Mitarbeitern 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 Unternehmensvertretern 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-)Migranten eine wichtige Bedeutung für ihre beruflichen Tätigkeiten. Vor allem Mitarbeiter 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 Kommilitonen und Kollegen, die während des Aufenthalts in Deutschland geknüpft wurden, schätzten türkeistämmige (Re-)Migranten 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.

#### **5.6.4.2 Transnationale Mobilität**

Die Tätigkeiten türkeistämmiger (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen erfordern zumeist ein hohes Maß an elektronischer Kommunikation und Geschäftsreisen. Die meisten der befragten (Re-)Migranten gaben an, sich täglich oder zumindest wöchentlich mit Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte via E-Mail, Telefon und Videokonferenz auszutauschen. Besonders durch regelmäßige Gespräche ist es den türkeistämmigen (Re-)Migranten möglich, ein Verständnis für die Expertise und die persönlichen Eigenschaften anderer Mitarbeiter zu entwickeln. Die deutsche Sprache hilft türkeistämmigen (Re-)Migranten dabei, eine Beziehung zu Mitarbeiter 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-)Migranten mindestens einmal im Jahr beruflich in Deutschland, einige sogar mehr als zehnmals jährlich. Dienstreisen in andere Länder sind hingegen wesentlich seltener. Die Häufigkeit der Dienstreisen hängt stark von der Position und den Aufgabenfeldern der (Re-)Migranten ab. Besonders mobil sind (Re-)Migranten, die eng mit Mitarbeitern 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-)Migranten eine hohe Bereitschaft zu Dienstreisen nach Deutschland aufbringen. Sie werden als sehr wichtig angesehen, um Kontakte zu Mitarbeitern 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 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-)Migranten. 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-)Migranten dabei zumeist nicht als Stress empfunden, sondern als Teil eines transnationalen Lebensstils angesehen.



## 5.7 Fazit

Der Beitrag hat das Ziel, die Kenntnisse über hochqualifizierte (Re-)Migranten in MNU zu erweitern. Aus der Untersuchung am Beispiel von türkeistämmigen (Re-)Migranten, 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-)Migranten, 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 Fällen von den Unternehmen initiiert wird. Zwar wechselte ein Teil der türkeistämmigen (Re-)Migranten 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-)Migranten ist durch boundaryless careers gekennzeichnet und bewarb sich auf Stellenanzeigen deutscher Unternehmen in der Türkei. Die (Re-)Migrationsentscheidungen haben dabei zumeist sowohl ökonomische als auch soziefamiliäre Gründe. Deutsche Unternehmen in der Türkei werden bevorzugt als Arbeitgeber in der Türkei ausgewählt, weil türkeistämmige (Re-)Migranten dort ihre in Deutschland erworbenen Kompetenzen am besten ökonomisch in Wert setzen können. Dies verdeutlicht die Bedeutung eines transnationalen Arbeitsumfelds für hochqualifizierte (Re-)Migranten (vgl. Waters 2006).

Zweitens machen die Ergebnisse deutlich, dass türkeistämmige (Re-)Migranten 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 Mitarbeitern 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-)Migranten. In deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten türkeistämmige (Re-)Migranten aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und ihrer Sprachkenntnisse häufig an Schnittstellen, die sowohl einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeitern als auch zu Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte erfordern. Dies verlangt ein hohes Maß an transnationaler Interaktion und Mobilität in Form von elektronischer Kommunikation und Dienstreisen

nach Deutschland. Die Untersuchungsergebnisse zeigen somit, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten 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 Hochschulabsolventen mit ausländischen Wurzeln bisher nur geringe Beachtung findet.

Drittens eröffnet der Beitrag mit der Einbeziehung des Unternehmenskontexts eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitnehmer in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt. Die Ergebnisse erweitern damit die sozialwissenschaftliche Forschung zur wirtschaftlichen Betätigung von hochqualifizierten (Re-)Migranten, die sich bisher vor allem auf Entrepreneurie fokussiert. Die Ergebnisse können zudem Ausgangspunkt für zukünftige Forschung sein. So wäre es interessant zu sehen, wie hochqualifizierte (Re-)Migranten soziale Netzwerke in MNU aufbauen und zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer zwischen Unternehmenseinheiten beitragen. Des Weiteren könnte den Fragen nachgegangen werden, welche Wirkungen hochqualifizierte (Re-)Migranten auf die wissensbasierte Entwicklung sowie auf Upgradingprozesse in Tochterunternehmen von MNU haben und inwiefern hochqualifizierte (Re-)Migranten die (Re-)Organisation von Wertschöpfungsaktivitäten MNU begünstigen.

## **6 How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul**

Müller, P.; König, T. (2018): How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul. In: *DIE ERDE* 149 (4), 199-213.

### **Abstract**

In this article we investigate online community platforms and associated offline meetings that cater to highly skilled (re-)migrants. To do so we draw on a case study of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul, which is aimed especially at highly skilled (re-)migrants of Turkish origin, who have moved or plan to move from Germany to Turkey. The Rückkehrerstammtisch mainly consists of an online community platform on the professionally oriented social networking site Xing and regular offline community meetings in Istanbul. Based on a mixed-method case study approach using netnography and qualitative interviews, this article shows that the Rückkehrerstammtisch enables highly skilled persons of Turkish origin the access to migration related information and social networks that are often not available through their pre-existing family and friendship networks in Turkey. Our research thus contributes to the debate about social networks within the migration process of highly skilled persons.

## 6.1 Introduction

Against the background of economic globalization, highly skilled migrants are receiving increased attention in the scientific discourse. Since the late 1980s, research on highly skilled migrants has developed significantly (Findlay and Cranston 2015). For the purpose of this article, we define ‘*highly skilled*’ as people with a tertiary-level qualification or extensive or equivalent experience in their specific fields (cf. Iredale 2001). Highly skilled migration can take various forms with respect to settlement duration (temporary or permanent), migration channels (e.g., internal labor markets of multinational enterprises, companies with international contracts, recruitment agencies) and status (e.g., refugee, immigrant, (re-)migrant). Most studies have conceptualized highly skilled migrants as “*high-flying corporate executives and managerial elites*” (Nagel 2005: 198) even though many highly skilled migrants are not circulating within the corporate networks of multinational enterprises and have to self-organize their migration. In this study, we consider highly skilled migrants in a broader sense by not only including intra-company transferees but also persons who organize their migration individually.

It was long assumed that highly skilled migrants possess the necessary resources, such as social and cultural capital, to successfully manage the migration process and to adapt to a new environment. Thus, there is relatively little knowledge about factors that hinder and facilitate the migration of highly skilled persons (van Riemsdijk 2015). While recent studies acknowledged the facilitating role of the local and web-based migrant communities for the immigration of highly skilled persons (e.g., Beaverstock 2011; van Riemsdijk 2014; Plöger and Becker 2015), as yet there is no evidence regarding community-based support for highly skilled (re-)migrants. In this article, we investigate the role of online community platforms and associated offline meetings within highly skilled (re-)migration. In particular, we focus on the opportunities for social networking and migration-relevant information gathering that online community platforms and local community meetings provide to highly skilled persons during their pre- and post-migration phase. Empirically, this article is based on a single case study of the Rückkehrerstammtisch (returnee regulars’ table [RS]) in Istanbul. The RS consists of a main online community based on the professionally oriented social networking site *Xing*<sup>51</sup> and regular associated offline meetings in Istanbul. The RS is especially aimed at highly skilled persons of Turkish origin, who have moved or plan to move from Germany

---

<sup>51</sup> Xing is a social networking website for professionals, which offers to display personal profiles and the possibility to take part in groups and discussion forums.

to Turkey. Germany and Turkey are connected through longstanding migration relations. With the conclusion of the labor recruitment agreement between Germany and Turkey in 1961, Germany has become the main destination for Turkish migrant workers (Rieple 2000: 89). However, in the years 2006 to 2014, for the first time since 1985, more persons of Turkish origin migrated from Germany to Turkey than the other way around (Alscher et al. 2014: 108). Many of them are highly skilled (Sezer and Dağlar 2009).

The article is organized in six sections: in the following two sections we set out the analytical concept (Section 2) and the empirical context of this study (Section 3). After presenting the research methods (Section 4), we explore the role of the RS in the (re-)migration process of highly skilled persons of Turkish origin (Section 5). In the final section, conclusions are drawn.

## **6.2 Theoretical background**

### **6.2.1 Migrant networks and information gathering in the (re-)migration process**

(Re-)migration describes a process in which people return to their (ancestral) home or country of origin after a long period abroad (King 2000). In research, (re-)migration has been gaining importance since the 1960s, mainly as part of the migration-development nexus debate (e.g., Raghuram 2007; Sørensen et al. 2002). There are many theoretical approaches in migration research to explain and analyze the (re-)migration phenomenon. In the last two decades, a transnational understanding of (re-)migration has proved to be a productive alternative to economically oriented and structuralist approaches (Carling and Erdal 2014; Olivier-Mensah and Scholl-Schneider 2016).

Particular importance is being attached to transnational social networks within the (re-)migration process (Cassarino 2004). Social networks channel information and other resources that are of importance for every migration process (Gurak and Caces 1992: 153). It is the social capital of (re-)migrants within their social networks that increases their access to resources and assists them to lower the costs and risks within the migration process (Dekker and Engbersen 2014: 402). Bourdieu defines social capital as “*the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition*” (Bourdieu 1986: 248).

Studies on migration in general and (re-)migration in particular tend to focus on the social capital provided through family and friendship networks within the migration process (e.g., Duval 2004; Ni Laoire 2007). These relationships with family members and close friends, which provide emotional and material support, are called ‘strong ties’. In contrast, relationships that are characterized by less familiarity are called ‘weak ties’. Weak ties are especially helpful for gathering resources and novel and non-redundant information, such as information about job opportunities (Granovetter 1973). Thus, weak ties are often more valuable than strong ones for social support within migration processes (Ye 2006). Weak ties within migrant communities<sup>52</sup> are seen as an especially important source of information and assistance within the migration process (Winters et al. 2001: 161).

### **6.2.2 The role of online community platforms and associated offline meetings in facilitating highly skilled (re-)migration**

Today migrants have various opportunities to develop and maintain interpersonal ties within their communities. In recent years, the Internet has facilitated the creation of online platforms, often in the form of online groups or forums, which can be seen as infrastructure for social networking and interactions among community members, either geographically dispersed or locally bound (Schubert and Koch 2003). In general, a distinction can be made between socially (e.g., *Facebook*) and professionally oriented online community platforms (e.g., *Linkedin*). These differ in terms of their purpose and user profiles. While socially oriented platforms mainly provide private information about their members, profiles on professionally oriented platforms provide information about the users’ professional life, such as fields of expertise, testimonials and their reputation (O’Murchu et al. 2004). The creation of online community platforms can have two possible beneficial effects. On the one hand, already established migrant communities can benefit from the facilitated and extended communication offered by the community platforms. On the other hand, the creation of community platforms can spark the formation of a community (Koch 2002: 21).

Online community platforms – either socially or professionally oriented – give their members the opportunity to set up virtual networks, which lead to an increase in social capital (Hiller and Franz 2004). Online community platforms allow their members not only access to people with whom they have strong or weak ties, but also to people with whom

---

<sup>52</sup> Our understanding of communities is in line with Wellman (2005: 53) who argues that “[c]ommunities are networks of interpersonal ties that provide sociability, support, information, a sense of belonging, and social identity.”

they have no ties at all (Dekker and Engbersen 2014: 404). In other words, online community platforms “*can provide the technical means for as-yet-unactivated, latent ties to be activated into weak-tie relationships*” (Haythornthwaite 2002: 397). Thereby, online community platforms enable time and space independent virtual communication, which is an effective way to spread information within a community (Grabher and Ibert 2014). However, virtual communication within communities is often accompanied by problems. Matzat (2005) emphasizes the ‘free rider’ problem and the problem of trust. The free rider problem is based on the fact that most community members never produce content or provide assistance to other community members. However, the cost of active participation in group discussions is paid by the active members, while the benefits of the discussion are shared equally between active and passive participants (Matzat 2005: 179). Thus, a lack of reciprocity can decrease the interaction within online communities (Kavanaugh et al. 2005). The second problem, the problem of trust, arises mainly in the bilateral exchange of information or social support between two members. When a member answers a question or provides assistance to another member, he/she can only hope that in the course of future interaction a role reversal may take place and that he/she will be helped in return for their assistance by their interaction partner (Matzat 2005: 179). If a member anticipates that a contribution will never be returned by another member, for example because he/she is leaving the community after getting the information or support needed, bi-directional interaction can be interfered right from the beginning (Matzat 2010: 1172).

In many online communities, interaction is not only based on virtual communication but also on local face-to-face contacts, which often complement each other (Sessions 2010). Many migrants who participate in online community platforms also often meet in person with other members (Schrooten 2010). Offline community meetings mostly “*occur in a pre-arranged location – sometimes routinely scheduled, other times occurring sporadically*” (Sessions 2010: 378). That means that community meetings take place in very specific locations, which emphasizes the importance of locality and space specificity of highly skilled migrants in destination cities (Nagel 2005; Beaverstock 2011). Community meetings often provide points of contact for newly arrived and already settled highly skilled migrants within a destination area to exchange information (Plöger and Becker 2015). The face-to-face communication between community members can reduce uncertainties and engender trust, which helps to develop and strengthen weak ties (Bathelt and Turi 2011: 522). People are also more likely to exchange help within face-to-face communication than through virtual

communication (Kavanaugh et al. 2005). Chen and Choi (2011) found that the higher the availability of offline social support, the less likely migrants are to seek online social support.

Seeing online community platforms and associated offline meetings as interrelated forms of a (re-)migration support infrastructure leads us to three research questions:

1. Why and in which phases of the (re-)migration process do highly skilled persons participate in online community platforms and associated offline meetings?
2. How does participation in online community platforms and associated offline meetings facilitate highly skilled persons to form social networks and collect migration-relevant information within the (re-)migration process?
3. What kinds of social networks are formed and what kind of information is shared on online community platforms and associated offline meetings?

### **6.3 Highly skilled (re-)migration from Germany to Turkey**

Migration relations between Germany and Turkey have been discussed in politics, public and science for more than 50 years. Initially the scientific debate focused on Turkish workers and their integration in Germany (e.g., Bartels 1968; Fassmann et al. 1997). However, in the years 2006 to 2014, for the first time since 1985, more people migrated from Germany to Turkey than vice versa (Alscher et al. 2014: 109). Consequently increasing attention has been paid to the (re-)migration from Germany to Turkey, especially as it involves academics of Turkish origin (e.g., Sezer and Dağlar 2009; Aydin 2010). The scale of (re-)migration of highly skilled people of Turkish origin is currently unknown. This has two major causes. First, there is a lack of data on how many students of Turkish origin graduated in Germany. Even though it is known that the number of graduates of Turkish nationality has risen from 1,407 in 2000 to 3,543 in 2015 (see Tab. 7), there is no data available about graduates of Turkish origin with German passports. The statistics only allow a distinction between *Bildungsinlaender* and *Bildungsauslaender*. *Bildungsinlaender* refers to “*students of other nationalities who have obtained their higher education entrance qualification in Germany*”, while *Bildungsauslaender* are “*students of other nationalities who have obtained their higher education entrance qualification outside Germany*” (DAAD and DZHW 2018a: n.p.). Second, the level of qualifications is not included within the emigration data of the Federal Republic of Germany (Hanewinkel 2012). There is also only little information about the (re-)migrants’ destinations in Turkey. It is estimated that Istanbul is the primary destination



point for highly skilled (re-)migrants next to Izmir, Bursa, and Ankara (Sezer and Dağlar 2009; von Einem 2016).

**Table 7: Outline of German university graduates of Turkish nationality.**

Year	Graduates of Turkish nationality	Bildungs- auslaender	Bildungs- inlaender
2000	1,407	419	988
2005	2,069	728	1,341
2010	2,351	866	1,485
2015	3,543	874	2,669

Source: own elaboration based on data from DAAD and DZHW 2018b: n.p.

At the center of interest in the public and scientific discourse about highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are persons who acquired their higher education entrance qualification in Germany and who are usually part of the second and third migration generation of Turks in Germany. Most studies have focused on the (re-)migration motives of highly skilled persons of Turkish origin. So far, Sezer and Dağlar (2009) have conducted the largest quantitative study on the phenomenon of (re-)migration of highly skilled persons of Turkish origin. They state that the major factors relevant to the decision to (re-)migrate are a lack of sense of ‘home’ in Germany, job related reasons, economic reasons and family related reasons (Sezer and Dağlar 2009: 17). Findings from qualitative studies confirm the importance of economic and job related motives for (re-)migration decisions of highly skilled persons of Turkish origin (e.g., Hanewinkel 2010; Sievers et al. 2010; Pusch and Aydin 2012). Turkey can be regarded as an emerging economy (IMF 2013), which has had a robust growth in recent years. After the economic global crisis in 2008-2009, the country experienced significant growth rates despite adverse circumstances (OECD 2016). Since the change of government in 2002, Turkey has also developed toward an important destination country for foreign direct investment (FDI). Between 2005 and 2015, the FDI volume increased to 161 billion USD (MoE 2016: 10). Investors from Germany are one of the main holders of inward FDI stocks in Turkey (GTAI 2017). More than 6800 German companies respectively Turkish companies with equity investments from Germany are registered in Turkey (Federal Foreign Office Germany 2017: n.p.). Overall, the ongoing economic growth and the large number of German companies can be seen as important pull factors for highly

skilled persons of Turkish origin to (re-)migrate to Turkey.

Studies that focus on social networks within the (re-) migration process of highly skilled persons of Turkish origin are rare. The studies show that kinship networks influence the decision to (re-)migrate and are important to overcome problems in daily life, such as finding appropriate accommodation and getting information about bureaucratic issues, but that they are often rather unhelpful in providing highly skilled persons of Turkish origin with career-related information and support for their integration into the Turkish labor market (e.g., Pusch and Aydin 2012; Aydin 2013). A frequently mentioned example in the literature regarding where highly skilled (re-)migrants of Turkish origin from Germany potentially build social networks outside their family and friendship networks is the RS in Istanbul (e.g., Hanewinkel 2010; Aydin 2013). In Section 5 we will elaborate on the role of the RS within the (re-)migration of highly skilled persons of Turkish origin. First, the following section will highlight the research methodology.

## **6.4 Research methods**

The research design of this article follows a single mixed-method case study approach (Yin 2014). To analyze the community platform RS, we used two methods of observation: netnography and qualitative interviews.

Firstly, we accessed the main online community platform of the RS, which is based on the social network site Xing, using a netnographic approach (Garcia et al. 2009; Grabher and Ibert 2014). The aim of the netnographic approach is to gather data by direct participation within communities to analyze practices and interactions while they are being performed (Grabher and Ibert 2014). The available data for such participant observations can include e-mails, chat room entries, instant messages and comments (Garcia et al. 2009). The approach adapts ethnographic research techniques to study phenomena emerging through computer-mediated communications (Kozinets 1998). The analyzed RS online community platform on Xing has existed since May 2007 and consists of 1,675 participants (in October 2017). To analyze the interaction within the online platform, we subscribed to the Rückkehrerstammtisch group on Xing as ordinary members. As a result of the immense volume of data, we were obliged to analyze the online community platform of the RS selectively. As a first step, we analyzed data of a representative amount of 1,000 personal profiles to characterize the participation structure of the online community platform. The

selection of the 1,000 profiles was fully randomized without any pre-selection of the sample. We used the personal profile data from Xing because there is no official data available about RS participants and because Xing enables the analysis of professional and private data of the members' personal profiles, such as gender, curriculum vitae, and place of employment. In a second step, we analyzed data of all forum entries (386) that had been posted from January 2010 to December 2015 and of all RS meetings (86) that had taken place from September 2007 to September 2017. The data allowed us a qualitative investigation of the online interaction of RS participants. We developed codes for distinct content types of the post by using deductively predefined categories based on our conceptual framework and inductively by the establishment of new categories.

Secondly, we conducted 13 qualitative interviews between 2015 and 2016. These included one expert interview with the founder and current organizer of the RS and twelve interviews with participants of the RS. The selection process of the interview partners was structured by the information gained from the 1,000 profiles. For the selection process, we excluded all persons who were not covered under our definition of highly skilled. From the remaining 545 people we randomly contacted 95 via the private messaging function of the Xing online platform and twelve persons agreed to the interview request (response rate of 12.6 %). Generally, the interviews lasted 40 to 70 minutes and were digitally recorded, and subsequently transcribed and coded for qualitative content analysis (Mayring 2002), using *Maxqda*. The text coding focused on migration related information gathering about the destination, individual problems, and problem-solving strategies within the (re-)migration process and network building and maintenance through the RS. All of the interviews were conducted in German. Quotes have been translated from German into English for the purpose of this paper. The approach for qualitative interviews proved helpful to triangulate evidence from the netnographic analysis of the RS online community platform and to explore the conditions and support mechanisms of the community meetings.

Five major observations can be reported concerning the personal characteristics of these interview partners (see Tab. 8). First, half of the interview partners were women. Second, all interview partners acquired their higher education entrance qualification and their highest educational degree in Germany. Third, a majority of ten interview partners (re-)migrated to Turkey. Two interview partners were preparing for their migration to Turkey at the time of the interview. Fourth, of the interview partners who (re-)migrated to

Turkey, only one person returned to Turkey as their country of origin. The rest migrated to Turkey as their ancestral country of origin. Fifth, two of the interview partners who (re-)migrated to Turkey were intra-company transferees, while the remainder organized their migration independently from companies and organizations.

**Table 8: Outline of the interviews with participants of the RS**

ID	Sex	Academic education	Highest educational degree	Educational institution	Occupation	Year of (re-) migration	Location after (re-) migration
1	male	Engineering	Bachelor	Academy of Data Processing, Boeblingen	Head of consulting	2014	Istanbul
2	male	Commerce	Bachelor	Cooperative State University, Villingen-Schwenningen	Manager	2008	Istanbul
3	female	Architecture	Diploma	Leibniz University Hannover	Architect	2014	Istanbul
4	male	Commerce	Diploma	Paderborn University	Sales director	2008	Istanbul
5	female	Economics	Bachelor	University of Hagen	Manager	2015	Istanbul
6	male	Business Informatics	Diploma	University of Applied Sciences, Giessen	Manager	2012	Istanbul
7	female	Sociology	PhD	Eberhard Karls University, Tuebingen	Research fellow	2015	Istanbul
8	female	Business Administration	Bachelor	Heidelberg International Business Academy	Sales and Marketing	2011	Istanbul
9	female	Communication and History	Bachelor	University of the Arts, Berlin	Freelancer	2013	Istanbul
10	male	Law	Bachelor	University Hamburg	Finance consultant	not yet (re-) migrated	/
11	female	Commerce	Diploma	University of Applied Sciences and Arts, Hildesheim	Assistant manager	2009	Istanbul
12	male	Finance	Postgraduate studies*	Academy of Banking, Hamburg	Bank manager	not yet (re-) migrated	/

Source: authors' fieldwork

\*Interview partner 12 attained postgraduate professional education and holds an associate degree in finance.

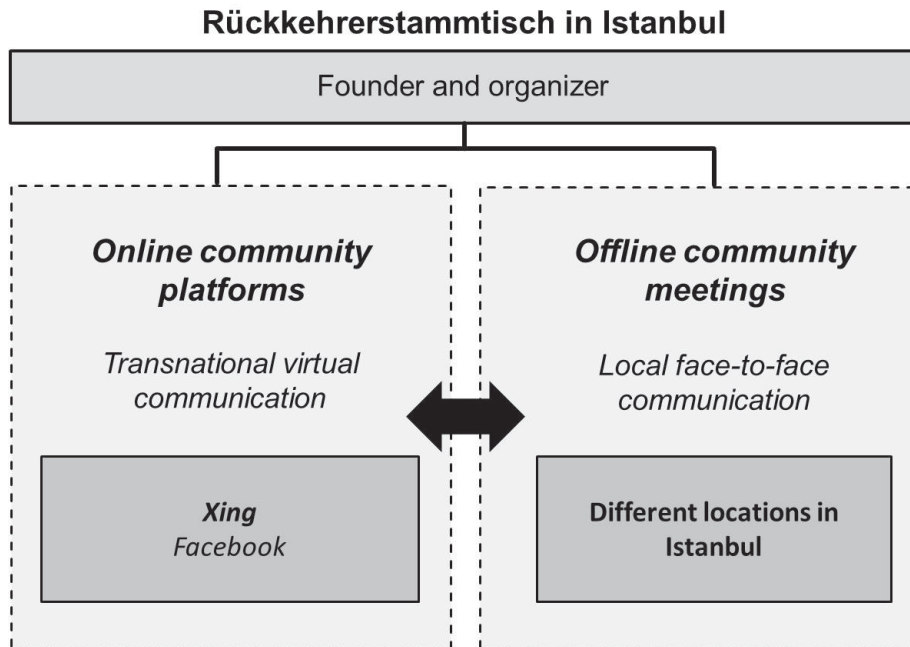
## 6.5 The role of the Rückkehrerstammtisch in highly skilled (re-)migration from Germany to Turkey

### 6.5.1 Emergence and structure of the RS

The RS is a self-organized community platform founded by three highly skilled (re-)migrants of Turkish origin in Istanbul in 2006. The primary objective is to facilitate the (re-)migration process of people of Turkish origin from Germany to Turkey by offering easy and informal access to community-based support. The RS is not an official association or organization and consequently has no membership fee, no paid staff, is not bound to any official procedures such as general assemblies and has no political representation pretense

(interview with founder). Basically, the RS consists of two online community platforms and associated regular offline meetings in Istanbul (see Fig. 8).<sup>53</sup>

**Figure 8: Structure of the RS in Istanbul**



Source: own elaboration based on authors' fieldwork

The regular offline community meetings are held, on average, nine times a year in Istanbul. The types of the meetings vary to suit the different needs of the members (interview with founder). Beside group trips, readings and festivities, network meetings and expert talks are the most common forms of community meetings. Overall, the specific location varies depending on the occasion. While the meetings are mostly held in cafes, restaurants and bars across Beyoğlu, a central district of Istanbul, the group trips and festivities take place in different areas of Istanbul (see Fig. 9).<sup>54</sup>

The virtual communication of the RS started with a mailing list containing the participants of the local meetings. In 2007, the two online community platforms on Facebook and Xing were created. However, since the Gezi-Park protests in May 2013, the open community platform on Facebook has been converted into a private group due to security issues. This has led to the community platform on Xing becoming the main virtual communication channel of the RS. The content on the community platform on Xing is organized on a forum, which is structured with the following subcategories: about life in Turkey; personal

<sup>53</sup> Marcel Paul produced the artwork for Figure 8.

<sup>54</sup> Marcel Paul produced the artwork for Figure 9.

introductions; employment market; news; meeting announcements; and other unspecific topics.

The online platforms and offline meetings are important community-building tools (Koch 2002). What links people together in this (re-)migrant community is their common sense of belonging and social identity in their (ancestral) country of origin, even though many people have never personally interacted with each other (cf. Wellman 2005).

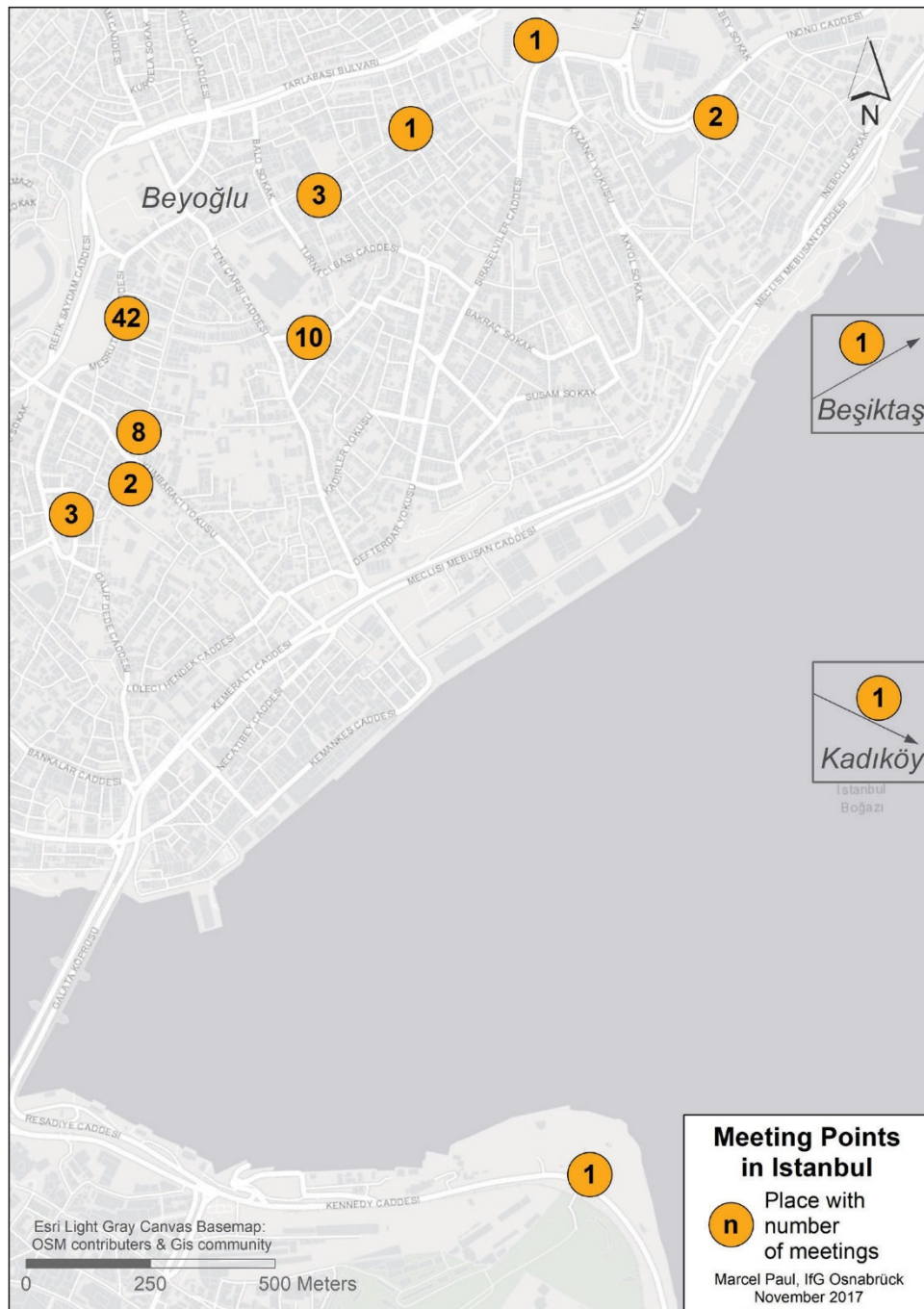
### **6.5.2 Participation and use of the RS**

Since the first meeting in Istanbul with 12 persons in 2006, the average number of meeting attendees has rapidly increased to about 90 participants per meeting. The number of participants of the online platforms on Facebook and Xing has increased significantly since 2007 and reached approximately 4,000 people in 2015. Overall, the majority of the people participating in the RS community meetings and online platform on Xing have a Turkish background<sup>55</sup> (interview with founder, Xing data). To understand the participation structure of the online community, we analyzed a representative amount of 1,000 personal profiles of the RS online platform on Xing. The majority of the surveyed participants were men (58.8 %). Most have a university degree and can be categorized as highly skilled (54.5 %). Moreover, most participants were multi-lingual (80.4 %) and had gained work experience in Germany (66.0 %). The minority of the participants was located in Turkey (38.4 %), with the majority located in Germany (51.4 %). This indicates that a small percentage of the participants had (re-)migrated to Turkey and it emphasizes the transnational character of the RS online community. Participants located in Turkey were mostly living in Istanbul (77.7 %) and were employed in Turkish companies (66.9 %). The analysis also illustrates the relative importance of German companies as employers for highly skilled (re-)migrants of Turkish origin (cf. Müller 2017), as almost a fifth of the participants (19.7 %) located in Turkey were working for German companies.

---

<sup>55</sup> There are no statistics available from the RS on the origins or migration background of the participants. Therefore we rely on the statements made by the founder and on the data gathered from Xing. During the interview, the founder of the RS assumed that most of the participants of the RS community meetings in Istanbul belong to the second or third generation of migrants of Turkish origin from Germany. For the RS online platform on Xing, through an analysis of participants' first names, we were able to ascertain that the majority have a Turkish background. The analysis of first names of 1,000 participants' profiles shows that the most common language of origin is Turkish (683). Other common languages of origin for first names were Arabic (75), German (59) and Kurdish (11). To analyze the first names language of origin we utilized the database available on *Vorname.com*.

**Figure 9: Locations of community meetings of the RS in Istanbul**



Source: authors' fieldwork

Most interview partners stated that they used the RS online community platform and the offline community meetings in different phases of the (re-)migration process. The Xing online platform is mostly used in the pre-migration phase to gather information about the economic and career related conditions in Turkey and to make contact with persons who had already (re-)migrated to Turkey. The following quote provides the intention of one interview partner to use the Xing online platform to prepare for (re-)migration:

*“I was hoping to get some specific information. What possibilities do we have here and, above all, how does this have a monetary impact? I have always heard that with the four languages I speak I can almost choose any job in Turkey, because it is a scarce commodity in Turkey. My hope was to find out through the community what concrete possibilities there are.”* (Interview, participant #10, Hamburg, 2016)

In the post-migration phase, however, most interview partners stated that they only used the Xing online platform for organizational purpose, mostly to access information about the offline community meetings. This illustrates the supporting role of virtual communication in the development of place-based community interactions (Hiller and Franz 2004). Overall, however, the Xing online platform is used for transnational rather than local interactions. This finding is in line with Chen and Choi (2011) who observed that the availability of social offline support reduces the demand for social online support of migrants.

The offline community meetings in Istanbul are mainly attended by people of Turkish origin who have already (re-)migrated to Turkey. Many interview partners stated that their main motivation for participating in offline community meetings was to make contact with other highly skilled (re-)migrants in Istanbul to gather specific information. One interviewer reported:

*“It is a place to answer your questions and to discuss your problems. This is important for me. When I came here, I did not know anyone who I could ask for support regarding my questions and concerns. In the beginning, the questions were of a more professional nature because you are looking for a job. When you have overcome this hurdle, then the other questions step into the fore.”* (Interview, participant #03, Istanbul, 2015)

This quotation shows that many highly skilled (re-)migrants are not embedded within social networks which can provide them with the necessary information and resources for local adaptation after their arrival in Istanbul. Parallel to Pusch and Aydin (2012), our data reveals that, even though many highly skilled (re-)migrants have kinship networks in Turkey, they usually play only a minor role when it comes to the support of their professional goals and careers. Thus, for many highly skilled (re-)migrants it is very important to establish ties with persons outside their family and friendship networks in order to gain access to professionally oriented information and other resources as the founder of the RS explains:



*“Especially for the newcomers, it is very important to meet new people because the relatives they have in Turkey cannot directly offer them these social networks because they live in different worlds and are differently socialized. And often they do not have economic networks either.”* (Interview, founder, Istanbul, 2015)

In the following, we examine how the RS enables highly skilled persons to form social networks and gather migration-relevant information within the (re-)migration process. We present our empirical findings structured along the two specific settings of interactions within the RS: the Xing online community platform and the regular offline community meetings.

### **6.5.3 Social networking and information gathering facilitated by the RS**

#### **6.5.3.1 The Xing online community platform**

The RS online community platform on Xing offers their members time and place independent access to information via the forum as well as the opportunity for bilateral communication with participants via personal messages. Both forms of communication can be characterized by asynchronicity, as threads and messages on the platform are stored over years and allow for long response times. This possibility for delayed responses fosters the development of quality content as it enables information triangulation by consulting other sources (Grabher and Ibert 2014). Many interview partners stated that they profit from the online forum as an open source for first information about the economic conditions and potential career prospects in Turkey. However, only a small subset of the community participants (about 9.0 %) actively produces content on the forum, while most of the participants only passively consume information. The majority can be described as passive participants, or so-called free riders (Matzat 2005). The analysis of the forum entries reveals that the most produced content falls into the following two categories:

*Career opportunities:* This includes job offers and job requests. The RS online forum on Xing is one of the largest job exchanges for positions in Turkey with a focus on highly skilled persons of Turkish origin. Between 2010 and 2015 nearly one fifth (17.9 %) of all posts were job advertisements. In the case of job requests, authors seek targeted support from other members to find a job in Turkey. These requests are always connected with a personal introduction. The following quotation is exemplary for many highly qualified people of Turkish origin who do not have access to professional networks in Turkey:

*“Hello, everybody, [...]. I am a lawyer/consultant and I am looking for a new challenge and therefore I wanted to look for a job in Turkey. However, since there is also a lack of consulting positions for German lawyers in Turkey, I have a request for this Rückkehrerstammtisch. Since I do not have a large network in Turkey, I wanted to know if you could tell me about Turkish headhunters who operate internationally. Also, any other practical help to facilitate access to this labor market would be very nice. Thank you very much in advance!”* (RS forum, post # 331)

Additionally, most interview partners, with exception of the two intra-company transferees, stated that it was very important to inform themselves about career opportunities in Turkey via the RS online forum on Xing during the pre-migration phase.

*Experiences of (re-)migrants in Istanbul and across Turkey:* This comprises a broad range of requests and discussions about the experiences of (re-)migrants in Turkey, such as accommodation and job related income or insurance issues. This is illustrated in the following quotation:

*“Hello dear members, I am interested in how those (with German citizenship), who came from Germany to Turkey to work, have regulated health insurance? [...] I am happy about many informative answers.”* (RS forum, post # 77)

On the other hand, many interview partners argued that they also used the possibility of bilateral exchange outside the general forum with selected community members to make contact with persons who already (re-)migrated to Turkey. Possible contact persons are latently available through the structure of the online platform.

*“I have also occasionally written to people actively. If I have seen in their CV, see that they were also born here, studied here, worked here. I asked them about their experiences, asked them directly how the step came about or how this job came about.”* (Interview, participant #12, Hamburg, 2016)

An interview partner who is working for a German company in Istanbul reported that she gets regular personal messages from other forum participants she does not know, asking about her (re-)migration experiences and vacancies in her company.

*“I also get messages on Xing myself asking if there are any vacancies in my company. Also, people ask if their children should study in Istanbul. They want to know if that better or not? Always such questions, I always get those on Xing.”* (Interview, participant #11, Istanbul, 2015)

These quotations underline that participants on the community platform actively try to establish new weak ties to persons who are already in Turkey to gain migration related information. Some interview partners indicate that the newly established ties to so-called ‘pioneers’ (Dekker and Engbersen 2014) in Turkey gave them access to valuable information about migrating to and living in Turkey. In some cases, they also offered direct assistance as one interviewee reports:

*“Concretely, there are two people with whom I still have contact, who messaged me and took their time to write a lot and also presented my curriculum vitae to their own personnel manager [in Turkey].”* (Interview, participant # 12, Hamburg, 2016)

However, even though we found that bilateral exchange can enable access to information and assistance, many interview partners reported that direct inquiries are answered infrequently and only with a superficial level of information. This can be explained by the problem of trust within bilateral communication of online community members (Matzat 2005). On a more general level, a downside of bilateral interaction within the Xing online community platform is that it reduces the general cumulative learning advantage of the online community, as bilateral discussion contents are not available for all online community members (Grabher and Ibert 2014).

### **6.5.3.2 The regular offline community meetings**

The regular offline community meetings offer their members a local platform to get to know other highly skilled persons of Turkish origin and to gather information to resolve specific problems, such as dealing with bureaucratic issues and finding an appropriate job. Migration related information gathering at offline community meetings is mainly provided through group discussions, bilateral discussions between participants, and expert talks. At expert talks, guest speakers from the fields of media, science, politics, diplomatic service, and economics hold lectures and answer questions.

Regardless of the overall topic of the meeting, network building between the participants is one of the main goals of the community meetings. While the virtual platform of the RS is especially used to create transnational ties between participants in Germany and Turkey, the RS gatherings in Istanbul enable highly skilled (re-)migrants to build localized social and professional ties. The regular community meetings offer the opportunity to meet other (re-)migrants with a comparable career and background, to speak German, and to exchange information and share experiences that promote the establishment of friendships.

*“I have been able to observe this for many years: the people attending became friends with each other and establish their social networks through the local meetings. Ninety-nine percent spend their free time with friends who have a German background as well.”* (Interview, founder, Istanbul, 2015)

This quotation shows that, in many cases, established weak ties between participants of the community meetings become strong ties. The maintenance and strengthening of ties is done primarily through discussions and meetings outside the community meetings. Virtual communication plays an important role therein, but on instant messenger and phone calls rather than on the Xing community platform.

The development of relationships does not only take place in the social sphere, but also involves the professional sphere. Professional networking, especially among highly skilled (re-)migrants, takes place through the exchange of business cards and job-related discussions. This is illustrated by the following two quotes from participants of the offline community meetings:

*“And what happens very often is contact exchange: networking. [...] Let us put it this way: if I need a notary I know someone through the Rückkehrerstammtisch. If I need a lawyer I know someone through the Rückkehrerstammtisch. You always exchange business cards and this is how you build [...] a network, which is extremely important here in Istanbul, and can support your personal success.”* (Interview, participant #8, Istanbul, 2015)

*“Yes, participants handed out business cards. Anyone who had anything to offer has made it known.”* (Interview, participant #5, Istanbul, 2015)

This illustrates the important role of face-to-face contacts to engender trust, which helps to develop and strengthen weak ties (Bathelt and Turi 2011). The founder of the RS plays a particularly important role in facilitating the professional networking of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. She invites guest speakers for the community meetings not only to convey content but also to foster the network building of the RS participants outside of the (re-)migrant community. One interview partner reported that executives of Turkish companies were invited to one meeting and that they drew attention to potential job opportunities for highly skilled (re-)migrants in their companies.

*“There were, for example, Turkish companies that were looking for German returnees as employees. I got so many business cards that night.”* (Interview, participant #5, Istanbul, 2015)

Moreover, the founder of the RS also actively assists participants in finding a job suitable to their specific set of skills and their professional vita. To do this she uses her wide network of decision-makers in the fields of politics, business and culture. The following quotation illustrates the broker function of the RS founder within the (re-)migrant community:

*“Many are also looking for jobs when they come here [to the regulars’ table]. I secured jobs for several people because I am a person who always gets those job offers. They tell me: ‘we are looking for someone, do you know anyone?’ There was a woman the other day that was studying mathematics. She has been looking for a job for a really long time and she finally found a job through the regulars’ table.”* (Interview, founder, Istanbul, 2015)

These findings show that especially the participation at RS community meetings in Istanbul can lead to career advancement opportunities and economic upward mobility for highly skilled (re-)migrants in Turkey. This is of particular benefit to highly skilled persons of Turkish origin who organize their (re-)migration independently from companies and organizations.

## 6.6 Conclusion

With this article, we seek to contribute to a better understanding of the factors and mechanisms that support the (re-)migration of highly skilled persons. While many studies conceptualize highly skilled migration as *“high-flying corporate executives and managerial elites”* (Nagel 2005: 198), we considered highly skilled migrants in a broader sense. This takes into account that many highly skilled migrants are not circulating within the corporate networks of multinational enterprises, but have to self-organize the entire migration process. In particular, the main aim of the article was to examine the opportunities for social networking and the gathering of migration-relevant information that online community platforms and local community meetings provide to highly skilled (re-)migrants during their pre- and post-migration phase. For this purpose, we drew upon a case study of the Rückkehrerstammtisch (RS) in Istanbul, which is aimed especially at highly skilled persons of Turkish origin who have moved or plan to move from Germany to Turkey.

We were able to show that community members use the RS online platform and the associated offline meetings during different phases of the (re-)migration process. While the online community platform of the RS is mostly used to prepare for (re-)migration within the pre-migration phase, the availability of regular RS community meetings in Istanbul reduces the demand for support through the RS online community platform during the post-migration phase. Our findings further demonstrate that the RS enables highly skilled persons of Turkish origin the access to migration related information and social networks which are often not available through their pre-existing family and friendship networks in Turkey.

The time- and space-independent online community platform, which consists of an online forum and a bilateral communication tool, turned out to be an important open source to gain initial information about the economic conditions and potential career prospects in Turkey. Moreover, it enables the establishment of new weak ties to participants who are already in Turkey through bilateral communication. Transnational ties to so called '*pioneers*' (Dekker and Engbersen 2014) in Turkey give highly skilled (re-)migrants access to valuable information about migrating to and living in Turkey, and in some cases, also to direct assistance during the (re-)migration process. In general, these forms of direct exchange enable (re-)migrants to gather highly specific information suitable to their individual needs. The asynchronous online interactions foster the development of quality content as it facilitates information triangulation (Grabher and Ibert 2014).

The regular RS community meetings enable highly skilled (re-)migrants to gather information and build localized social networks to resolve specific problems after their arrival, such as dealing with bureaucratic issues or finding an appropriate job. Above all, it is the weak ties that highly skilled (re-)migrants establish at RS community meetings that can lead to career advancement opportunities and economic upward mobility in Turkey. The importance of regular RS community meetings in Istanbul, where (re-)migrants build up social networks and gather information, underlines the locality and space specificity of highly skilled migrants in destination cities (Nagel 2005; Beaverstock 2011). The findings also indicate that, in many cases, established weak ties between participants of the community meetings become strong ties. The strengthening of ties is done primarily through discussions and meetings outside of the community meetings. Especially face-to-face contact between community members reduces uncertainties and engenders trust, which helps to transform weak ties into strong ties (Bathelt and Turi 2011).

Furthermore, the study revealed the thus far neglected relevance of career focused support for highly skilled (re-)migrants. The RS offers access to professional information, such as information about job opportunities, as well as the opportunity to establish professional relationships. With its professional focus, the RS goes far beyond the support offered through family and friendship networks and traditional migrant organizations, such as providing general assistance within the migration process and being the initial contact point for newly arrived (re-)migrants (e.g. Cordero-Guzmán 2005; Moya 2005; Ni Laoire 2007). Our findings show that highly skilled persons of Turkish origin who self-organized their (re-)migration to Turkey benefit greatly from support they receive from the RS on professional issues, which facilitates their economic upward mobility.

Our article contributes to the debate about social networks in the migration process of highly skilled persons and emphasizes that online community platforms and associated offline meetings are interrelated forms of a (re-)migrant support infrastructure. This study, however, is explorative and based only on one case. Therefore, the results offer limited scope for generalization. Future research should collect further empirical data and investigate additional cases. A comparison of online community platforms and associated offline meetings across different states and cities would greatly enhance our understanding of community-based (re-)migration support.

## **7 Bridging distances: The facilitating role of highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers in multinational enterprises**

Müller, P. (2019): Bridging distances: The facilitating role of highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers in multinational enterprises (manuscript is in preparation for submission to a peer-reviewed journal).

### **Abstract**

This article expands the research on the connection between human resources and knowledge management in multinational enterprises (MNEs), by examining the role of externally recruited, highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfers of MNEs. Empirically, the article is based on the example of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin, who obtained a university degree in Germany, then (re-)migrated to Turkey, and work in German companies. The empirical results show that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin – based on their professional expertise, dual societal embeddedness and profound language skills – are strategically used to work in interface positions between German and Turkish company locations. In this way they facilitate cross-border knowledge transfers through three major activities: building knowledge networks, transmitting knowledge and mediating frictions. The empirical analyses however, indicate that not all German MNEs in Turkey attach value to the transnational skills and abilities of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. Highly skilled (re-)migrants are particularly in demand in German MNEs that are organised according to a hub-model, in other words where a high level of communication and knowledge transfer between employees of the German headquarters and the Turkish subsidiaries is needed. In contrast, highly skilled (re-)migrants are of far less importance in German MNEs with more decentralised organisational structures.



## 7.1 Introduction

Since the early 2000s, an increasing number of studies in economic geography have been devoted to the production and transfer of knowledge in Multinational Enterprises (MNEs) (e.g. Beaverstock 2002, 2005; Currah and Wrigley 2004; Faulconbridge 2006, 2007; Glückler 2008, 2014). These studies emphasise the importance of distributing knowledge within a globally operating corporate network to gain competitiveness. Even though knowledge transfers between business units of MNEs are regarded as easier than across different firms, it is not simply a matter of routine (Inkpen and Tsang 2005). Cross-border knowledge transfers in MNEs are usually influenced not only by a large geographical distance, but also by non-geographical distances. A particularly inhibiting effect for knowledge transfers across borders is attributed to the institutional distance (Gertler 2003). When MNEs establish new business units outside their home country, they are confronted with a heterogeneous institutional environment (Pedersen et al. 2003). In order to successfully transfer knowledge across different institutional contexts in MNEs, a decisive role is played by those actors who *'are able to understand and communicate across national borders with other employees and managers in different national contexts'* (Heidenreich 2012: 23).

The most prominent strategy discussed in the literature, to foster knowledge transfers between business units embedded in different cultural and institutional contexts, is a long-term assignment of internal personnel (Millar and Salt 2008: 28). These individuals are often parent-country national expatriate managers who are sent from the headquarters to a foreign subsidiary (Collings et al. 2012), or host-country national inpatriate managers who are sent from a foreign subsidiary to the headquarters (Harvey et al. 2000). Studies on expatriation and inpatriation show that highly skilled migrants can make a significant contribution to cross-border knowledge transfer in MNEs (Beaverstock 2002, 2004; Reiche 2011; Harzing et al. 2016). The focus on expatriates and inpatriates however, restricts research on human resource strategies that foster cross-border knowledge transfers in MNEs, as delegated managers account for only a small part of total highly skilled labour migration (Lillie et al. 2014). One strategy that has been neglected in the literature on MNEs so far, is the external recruitment and strategic use of highly skilled (re-)migrants in subsidiaries. These are individuals who are familiar with the cultural and intuitional context of the MNEs home and host country.

Until now, the focus of research on highly skilled (re-)migrants has mainly been their influence on regional development in their home countries (see Saxenian and Hsu 2001; Fromhold-Eisebith 2002; Saxenian 2006; Klagge and Klein-Hitpaß 2010; Sternberg and Müller 2010). These studies demonstrate that highly skilled (re-)migrants can make an important contribution to economic development in their countries of origin, largely through the knowledge and social networks they have acquired abroad. The most prominent example of these knowledgeable individuals (Coe and Bunnell 2003: 442) are the so called *New Argonauts*, who transfer knowledge between Silicon Valley and their home countries in China, Israel and Taiwan (Saxenian 2006; see also Sternberg and Müller 2010). Although the contribution of literature on highly skilled (re-)migrants to the understanding of knowledge-based regional development is undisputed, there is also criticism of this strand of research. The lack of consideration of companies is seen as a major limitation of previous work. In line with this, Choudhury (2016: 586) states: *'firms have been relatively absent from the literature on migration in general and return migration in particular'*. Exceptions are the works of Berthoin Antal and Walker (2011), Wang (2015) and Choudhury (2016).

Berthoin Antal and Walker (2011) used telephone interviews and questionnaires to investigate the significance of Chinese (re-)migrants for the process of organisational learning in international subsidiaries in China. They show that Chinese (re-)migrants are important promoters of organisational learning processes, but that companies often lack strategies to integrate the knowledge acquired abroad by (re-)migrants into their companies (Berthoin Antal and Walker 2011: 170). In a quantitative analysis of over 4,000 (re-)migrants, Wang (2015) examines how highly skilled returnees transfer knowledge of organisational practices from abroad, to companies in their country of origin. The results of the study show that the likelihood of successful knowledge transfer to their counterparts in their countries of origin, strongly depends on the embedding of highly skilled (re-)migrants in both their countries of arrival and origin, and on the organisational context of the enterprises. Choudhury (2016) examines the role of highly skilled (re-)migrants in knowledge transfer in MNEs based on an analysis of patent data from a Forbes 500 company. It shows that local employees, led by highly skilled (re-)migrants who have already worked at the company's headquarters, develop more patents than their colleagues working among local managers. Choudhury (2016: 607) attributes this result to the fact that highly skilled (re-)migrants, through their experience and contacts at the company's headquarters, act as a

'bridge' for knowledge transfer from the headquarters to the local employees in the subsidiary.

Taking this as a starting point, the aim of this paper is to examine the role of externally recruited highly skilled (re-)migrants, in MNE's cross-border knowledge transfer. To achieve this, the article combines three main strands of literature: the international business studies (IB) literature on knowledge transfers in MNEs, the economic geography literature on proximity and distance, and the literature on highly skilled (re-)migrants. The analytical approach of this study consists of the application of an actor-centred research perspective (see Faulconbridge 2014; Rutten 2014). Following Faulconbridge (2014), an actor-centred perspective has two major implications for the way in which knowledge transfers in MNEs are explored. First, an actor-centred research perspective leads to a more detailed consideration of individual employees in MNEs involved in knowledge transfers. This means that the analysis should focus directly on employees as social actors to understand what empowers them to participate in cross-border knowledge interactions. Therefore, it seems particularly useful to analyse the life paths of the actors to be investigated. According to Faulconbridge (2014: 79) it is the '*life paths and the participation/experience of certain times and spaces [that] enable an individual to engage in learning*'. Second, an actor-centred research perspective is associated with a more detailed consideration of the role of MNEs in facilitating and structuring knowledge transfer. It is therefore particularly important to examine what strategies MNEs use to facilitate and promote cross-border knowledge transfers by their employees (Faulconbridge 2014: 80). Of particular interest here is the way in which MNEs '*might link their knowledge strategies to their strategies for managing people*' (Haesli and Boxall 2005: 1958).

Based on these ideas, three research questions have been developed that guide this study:

1. What characteristics enable highly skilled (re-)migrants to participate in MNE's cross-border knowledge transfers?
2. How, and under what conditions, are highly skilled (re-)migrants strategically used by MNEs to foster cross-border knowledge transfers?
3. How do highly skilled (re-)migrants contribute to cross-border knowledge transfers in MNEs?

Empirically the article is based on the example of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin, who obtained a university degree in Germany, then (re-)migrated to Turkey and work in German companies. This includes also persons of Turkish origin who were born and grew up in Germany. The (re-)migrants being researched have self-organised their (re-)migration and were recruited by German MNEs from the external labour markets, either in Germany or Turkey. The example was chosen because Turkey and Germany are linked by long-standing and intensive migration, investment and relations. Since the 1970s, people of Turkish origin have been the largest group of foreign students in Germany. The number of people of Turkish origin who graduated from German universities increased from 1,407 in 2000 to 3,543 in 2015 (DAAD and DZHW 2018b: n.p.). In the years 2006 to 2014, for the first time since 1985, more people migrated from Germany to Turkey than in the opposite direction (Alscher et al. 2014: 108). The investments of German companies account for the second largest share of foreign direct investment (FDI) in Turkey. Over 7,110 German companies and Turkish companies with German capital investments are now active in Turkey (MoE 2018: n.p.).

The article is organised in six sections: The next (second) section provides the conceptual background of the study. The third section provides information on the methodological approach. In sections four and five the role of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin in cross-border knowledge transfer in German MNEs in Turkey is analysed. In the final section, conclusions are drawn.

## **7.2 Conceptual Background**

### **7.2.1 Organisation and structure of knowledge transfers in MNEs**

MNEs can be understood as ‘*sociospatial network organisations*’ (Faulconbridge 2005: 108), characterised both by internal links between business units and by external links between business units and a wide range of other actors and organisations (Kasper et al. 2009; Yeung 2009). Since the early 1990s, knowledge has been seen as the key resource for a firm’s competitiveness (Easterby-Smith and Lyles 2003), which resulted in the idea of a knowledge-based view of companies (Kogut and Zander 1993; Grant 1996). Accordingly, the ability to generate and transfer knowledge internally is seen as one of the competitive advantages of MNEs (Minbaeva et al. 2003). In this paper, knowledge transfers are understood as processes of social interaction in which actors learn from the experiences of other actors (cf. Coe and Bunnell 2003; Easterby-Smith et al. 2008). Thereby knowledge is

considered from an epistemology of practice rather than from an epistemology of possession (Brown and Duguid 2001; Ibert 2007). The organisation of knowledge transfers in MNEs is largely determined by their organisational structure (Bartlett 1986). Three alternative organisational models are discussed prominently in the IB literature.

First, the decentralised federation-model: This organisational model is characterised by relatively independent subsidiaries, each concentrating mainly on its own local market. The individual subsidiaries have great autonomy from the headquarters and strategic decisions are usually made independently. The relationships between the headquarters and the subsidiaries, as well as the relationships between the subsidiaries, are minimal (Bartlett 1986). When research and development (R&D) is carried out in foreign subsidiaries, it is primarily to respond to local customer requests for product adaptation (Gassmann and von Zedtwitz 1999). The locally generated knowledge is shared only to a limited extent with other business units (Kostova and Roth 2003), as it is considered too idiosyncratic to have a large competitive advantage outside the country of the subsidiary (Gupta and Govindarajan 1991).

Second, the centralized hub-model: The so-called hub-model is a centralised approach characterised by strong relations between the headquarters and the subsidiaries and weak relations between the subsidiaries. There is little autonomy of the subsidiaries vis-à-vis the headquarters, and strategic decisions are made at the headquarters (Bartlett 1986). The work of the subsidiaries is closely monitored (Johnson and Medcof 2007). Managers are often sent from the headquarters to the subsidiaries to transfer knowledge and to strengthen central control (Lam 2003). The organisational structure of the hub-model is linked to a high level of communication between employees at the headquarters and the subsidiaries. The subsidiaries are heavily dependent on knowledge inflows from the parent company and do not generate much knowledge of their own (Gupta and Govindarajan 1991). If there are R&D departments in the subsidiaries, they are mainly responsible for production support and applied research (Mendez 2003).

Third, the integrated network-model: In this organisational structure, the links between subsidiaries and headquarters and between subsidiaries, are characterised as interdependent (Bartlett 1986). In terms of inputs and outputs, some subsidiaries are more dependent on other subsidiaries than on the headquarters (Harzing 2000). However, this does not mean

that the role of the headquarters as a central corporate unit is completely eliminated. Even though strategic decisions are now made in close coordination with subsidiaries, they still have an important steering and control function (Johnson and Medcof 2007). There is a high level of knowledge exchange between the business units, and subsidiaries are responsible for both knowledge generation and its dissemination, within the corporate network (Gupta and Govindarajan 1991). R&D departments are granted a high degree of autonomy, which also enables them to develop local knowledge pools (Lam 2003). Successful subsidiaries can develop into international production or service centres, or '*centres of excellence*' (Frost et al. 2002).

The review of the different organisational models shows that in the decentralised federation model, cross-border knowledge transfer only takes place to a limited extent and is seen as rather unnecessary for MNEs to gain global competitiveness. On the contrary, MNEs that are characterised by a hub- or integrative network-model are heavily dependent on successful cross-border knowledge transfers. In order to develop a deeper understanding of the socio-spatial characteristics of cross-border knowledge transfers in MNEs, the following chapter draws on two main strands of literature: the economic geography literature on proximity and distance, and the IB literature on knowledge transfers in MNEs.

### **7.2.2 Managing knowledge over distances in MNEs**

Since the early 2000s, the cross-border knowledge transfer of MNEs has increasingly attracted the interest of economic geographers (Beaverstock 2002, 2005; Faulconbridge 2006, 2007; Glückler 2008, 2014). These studies expanded research on the geography of knowledge transfer and production from a focus on region-specific inter-firm relations and networks based on permanent geographical proximity, to the global spaces of intra-firm learning based on temporary face-to-face contacts and electronic communication (Vallance 2007). One major line of argument in this research strand, is that for knowledge transfers and production permanent geographical proximity is not necessary, but rather depends on non-geographical proximities (see Blanc and Sierra 1999; Amin and Cohendet 2004). In the literature several proximity typologies have been discussed (see Knoblen and Oerlemans 2006 for an overview) but Boschma's (2005) typology has been most widely adopted.<sup>56</sup> Boschma (2005) differentiates between five types of proximity: organisational (membership of organisational units and sub-units), cognitive (similarity in knowledge bases), social

---

<sup>56</sup> For a detailed criticism of the proximity approach see Rutten (2017).

(strong social ties), institutional (shared norms, values, habits and routines), and geographical (co-location in space).

Research in IB has long documented that, even when actors are members of a common organisation, knowledge transfer across geographical distances in MNEs is not an easy process (Hansen and Lovas 2004; Ambos and Ambos 2009). Especially tacit knowledge cannot be easily transferred across geographical distance as it *'represents disembodied know-how that is acquired via the informal take-up of learned behaviour and procedures'* (Howells 2012: 1006). One major condition for knowledge transfers is that the involved business units have a sufficient amount of absorptive capacity to acquire and use the new knowledge (Cohen and Levinthal 1990). This means that at the individual level the actor's cognitive proximity *'should be close enough to the new knowledge in order to communicate, understand and process it successfully'* (Boschma 2005: 63). In addition, to enable knowledge transfers within MNEs, inter-unit communication networks have to be developed and maintained. This is associated with significant challenges involving internal coordination (Bartlett 1986; Glückler 2008). It is not only important, therefore, to build formal communication structures such as steering groups and communities of practice, but also to foster *'inter-personal familiarity, personal affinity, and convergence in cognitive maps among personnel from different [business units]'* (Gupta and Govindarajan 2000: 479). Social proximity between actors is particularly important for learning processes, because social relationships based on trust promote the exchange of implicit knowledge and reduce opportunistic behaviour (Boschma 2005: 66).

The challenges for effective knowledge transfer over geographical distance, however, are even greater if business units are located in different cultural and institutional environments (Pedersen et al. 2003). Dissimilarities between the formal and informal institutional frameworks of business units can create barriers in cross-border interactions (Boschma 2005). Formal institutional distances between business units arise, for example due to different accounting, labour market, and environmental standards. Informal institutional distances, such as different working habits and communication styles, emerge mostly from different cultural norms, values and conventions as well as from language differences (Schotter et al. 2017). Such institutional distances often give rise to internal subgroups and fault lines within MNEs (Barner-Rasmussen et al. 2014). In the literature there is consensus that actors who can bridge institutional distances in cross-border interactions, have a

facilitating power in knowledge transfers, as cognitive and social proximity *‘are more easily achieved if the actors share norms and values and act in a comparable frame of reference’* (Mattes 2012: 1091).

Several studies indicate that highly skilled (re-)migrants are important agents for bridging institutional distances in cross-border knowledge transfers (e.g. Coe and Bunnell 2003; Saxenian 2006; Williams 2007b). Highly skilled (re-)migrants have developed professional expertise and are embedded within the different cultural and institutional contexts of their home and host countries, which reflects their specific *‘dual’* societal embeddedness (Müller and Franz 2019). Societal embeddedness describes *‘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’* (Hess 2004: 176). In addition, highly skilled (re-)migrants often have distinct language skills (Klagge and Klein-Hitpaß 2010), which is seen as an important ability of individuals in cross-border knowledge transfer in MNEs (Barner-Rasmussen et al. 2014).

### **7.2.3 Highly skilled (re-)migrants and cross-border knowledge transfers in MNEs**

So far, research has rather neglected highly skilled (re-)migrants as a group of talent in MNEs (cf. Choudhury 2016). However, in view of the foregoing considerations, it can be assumed that highly skilled (re-)migrants – based on their professional expertise, dual societal embeddedness, and language skills – can play a central role in cross-border knowledge transfers in MNEs, by helping to overcome institutional distance.

First, highly skilled (re-)migrants can help to build strong social ties (social proximity) (Solheim und Fitjar 2018), which applies above all to people in countries that are associated with their migration (Zhou and Tseng 2002). The literature on social networks suggests that social homophily which, according to Watts (1999: 13) is the *‘tendency to associate with people “like” yourself’*, is an important driver for establishing and maintaining social relationships (McPherson et al. 2001; Glückler 2007). Socio-cultural similarities, such as a common language and cultural values, as well as a similar organisational status, increase the tendency for cross-border knowledge transfers between employees in MNEs (Mäkelä et al. 2012). If socio-cultural distances are great, cross-border interactions are often impeded by *‘othering practices’* (Franz et al. 2018).



Second, highly skilled (re-)migrants can directly transfer knowledge between the different cultural and institutional contexts of their home and host countries (Saxenian 2006). In MNEs (re-)migrants can therefore play an important role in the exchange of knowledge between cross-border business units, which takes place in daily cooperation, project contexts, or in informal networks (Ghoshal et al. 1994; Faulconbridge 2006). It is of particular importance therefore, that highly skilled (re-)migrants have a close enough cognitive proximity to actors with whom they are engaging in knowledge transfers (Boschma 2005).

Third, highly skilled (re-)migrants also can indirectly facilitate cross-border knowledge transfers by acting as ‘*trust intermediaries*’ (Klagge and Klein-Hitpaß 2010: 1637). In this position they can mediate between the different cultural and institutional contexts of the home and host countries of the MNEs, and can help to resolve or mitigate misunderstandings and conflicts in cross-border cooperation between employees. Highly skilled (re-)migrants can help to bridge language barriers between employees and to explain the often-implicit codes of conduct or behaviours of one group to the other (Barner-Rasmussen et al. 2014). This can have a positive effect on cross-border knowledge transfer in MNEs, which depends heavily on the mutual trust of the employees involved (Bathelt et al. 2018).

Summing up, it can be assumed that the hiring of highly skilled (re-)migrants from external labour markets could be an effective and lucrative staffing strategy for MNEs to foster cross-border knowledge transfers. This is especially the case as the increased number of international graduates has led to an expansive labour supply of highly skilled migrants worldwide (Freeman 2010). Whether, and to what extent, highly skilled (re-)migrants contribute to cross-border knowledge transfer in MNEs depends not only on the ability and willingness of highly skilled (re-)migrants but on the specific organisational structures and strategies of the firms.

### 7.3 Methods

To examine the role of externally recruited, highly skilled (re-)migrants in MNE's cross-border knowledge transfer, this study used 72 semi-structured interviews conducted between December 2014 and June 2016. Of these, 46 interviews were with highly skilled (re-)migrants of Turkish origin, who were hired by German companies in Turkey through the external labour market. In addition to the interviews with highly skilled (re-)migrants, 20 interviews were carried out with managers of German MNEs, and six interviews with extra-company experts dealing with economic and migration issues between Germany and Turkey. In total, interviews were conducted in 16 German subsidiaries in Turkey: in Istanbul (10), Ankara (5), and Bursa (1). The companies are active in manufacturing (12), trade (2), and information and communication technology (2).<sup>57</sup> The majority of enterprises (11) has more than 250 employees in Turkey and can be considered as large enterprises. The remaining enterprises are medium enterprises (2), small enterprises (2), and micro enterprises (1).<sup>58</sup>

The core topics of the interview schedule with highly skilled (re-)migrants were: their individual education and career path, knowledge network building and maintaining, intra-firm mobility, intra-firm communication and knowledge transfers. The company representatives were selected across different management levels and divisions, such as Human Resources, Research and Development, and Finance and Logistics. They were mainly asked about the organisational rationales in recruiting highly skilled (re-)migrants, their positions and roles within the subsidiaries, as well as about their role within cross-border communication and knowledge transfers. The expert interviews<sup>59</sup> focused more on the structural dimension of German-Turkish economic and migration relations and gave a general overview of the research field.

Access to the interview partners was gained via the career networks *Xing* and *LinkedIn* and via telephone and e-mail. Interviews were held in German, lasted between thirty and ninety minutes and were digitally recorded. The majority of the interviews were transcribed for qualitative content analysis (Mayring 2000). The analysis of the interview transcriptions was

---

<sup>57</sup> Classification of economic activities according to Destatis (2018).

<sup>58</sup> Classification of enterprise sizes according to Eurostat (2018)

<sup>59</sup> The most important partners for the expert interviews were representatives of the *Presidency for Turks Abroad and Related Communities*, the *German-Turkish Chamber of Commerce*, the migrant platform *Rückkehrerstammtisch* as well as the migrant association *AYMED*, and a personal consulting company in Germany.

undertaken using *Maxqda* software. Transcribed interviews were coded deductively using predefined categories based on the analytical framework, and inductively by the establishment of new categories. Quotes have been translated from German into English for the purpose of this paper.

Four main observations can be derived from the survey of the personal characteristics of highly skilled (re-)migrants working in German MNEs in Turkey (see Tab. 9). First, most of them are male (36). Secondly, most respondents (28) were between 20 and 39 years old. Third, most of the interview partners were born in Turkey (30). Fourth, with respect to the citizenship, the majority have Turkish passports (31), while a minority have German passports (13) or dual citizenship (2). All of the interviewed (re-)migrants completed their studies, or parts thereof, in Germany. The field of study of most of the interviewees was engineering sciences and economics.

**Table 9: Characteristics of the interviewed highly skilled (re-)migrants (n=46)**

<b>Aspects</b>	<b>Distribution by subgroups</b>
Gender	Men (36) Women (10)
Age	20–39 years (28) 40–59 years (14) 60–65 years (4)
Country of birth	Turkey (30) Germany (16)
Citizenship	Turkish (31) German (13) German und Turkish (2)
Mother tongue	Turkish (31) German und Turkish (13) German (2)
University entrance qualification	Domestic (21) Foreign (25)
Highest educational attainment in Germany	Diploma (27) Master (13) Bachelor (5) Ph.D. (1)
Field of study	Engineering sciences (24) Economics (14) Computer Science (4) Social Sciences (3) Law (1)
Main language of instruction of the study courses	German (44) English (2)

Source: own fieldwork

## **7.4 Highly skilled (Re-)Migrants of Turkish origin in German MNEs in Turkey**

### **7.4.1 Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin as transnational labour**

The group of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin working in German MNEs in Turkey is quite diverse. Even though all of them obtained a university degree in Germany, they are characterised by different spatial, educational and career paths. A distinction can be made between three different patterns of educational and career paths, which are explained below using a typical example.

First, people who were born in Germany or migrated from Turkey to Germany as children with their parents. They completed most of their schooling in Germany and studied at German universities. After their studies, they mostly worked in Germany before (re-)migrating to Turkey. For example, interview partner 9, who was born in Germany in 1980. After completing his training as an electrician, he took his Abitur<sup>60</sup> at an evening high school in Germany. He began studying mechanical engineering at the Karlsruhe Institute of Technology. During and after his studies he worked for several companies in Karlsruhe and Stuttgart. Because his Turkish wife, who studied industrial engineering in Turkey, was unable to find work in Germany, both (re-)migrated to Turkey. Since 2015 he has been working as a development engineer in a German conglomerate in Bursa. He is head of an international project team and communicates daily with employees at German company locations. As part of his work, he undertakes up to 11 business trips to Germany each year.

Second, people who were mostly born in Turkey or migrated from Germany to Turkey as children. They completed most of their schooling and some of their university studies in Turkey and then migrated to Germany to study. After completing their university studies in Germany, some of them worked in Germany before returning to Turkey. Interview partner 46 is a good example. He was born in Turkey in 1980, attended the German school abroad in Istanbul, where he learned German. He studied electrical engineering in Istanbul and worked as a part-time German tutor as well as a working student for a German company. After completing his studies, he went to Germany in 2004 to study for a master's degree at the Technical University in Munich. He also worked part-time for a German company in Munich. After completing his studies in 2007, he returned to Turkey for family reasons. He started working as an engineer for a German mechanical and plant engineering

---

<sup>60</sup> Abitur is a school leaving exam, equivalent of A levels (UK) or High School Diploma (US)

company, which had just opened a subsidiary in Istanbul. In 2011, he moved to another German company, where he became Managing Director of the foreign subsidiary in Istanbul. He is in close contact with employees at German company locations and travels to Germany at least twice a year on a professional basis.

Third, persons born in Germany or Turkey who completed their higher education studies, or parts thereof, in Germany. During their education and career, they migrated several times between Germany and Turkey. These persons show that a (re-)migration from Germany to Turkey is often not a final decision, as illustrated by Interview partner 11. He was born in Dortmund in 1974 and returned to Turkey with his family in 1985. After graduating from high school in Turkey, he began studying business administration in Dortmund in 1993. In 2000 he started his career as a coordinator for electronic data exchange at a German automotive company in Turkey. Due to an economic crisis and the associated devaluation of the Turkish lira, he returned to Germany in 2002 and worked as a controller for an automotive supplier in North Rhine-Westphalia. His goal, however, was always to return to Turkey. In 2006, he applied for a job advertised by a German company in Ankara, where he has since been working as commercial director. He has contact with co-workers of German enterprise locations at least twice weekly, and goes on business trips to Germany at least once a year.

Despite the different life paths, in general highly skilled (re-)migrants have excellent language skills (mostly Turkish, German and English) in addition to their high level of education. They mostly have working experience in Germany and are familiar with the cultural and institutional contexts in Germany and Turkey. After graduating from university, most of the interviewees (re-)migrated at an early stage in their careers. The majority of interviewees (29) were younger than 30 when they moved (back) to Turkey. Most of the interviewees were looking for jobs in both German and Turkish companies. People who had lived in Germany for a long time stated that they especially favoured positions in German companies. They assumed that they would be able to put the resources acquired in Germany to better economic use in German companies in Turkey.

*'I studied in Germany. I always worked in different German companies during the semester break. I knew the German business world by now and I wanted to speak German, maybe that was also one of the reasons. It didn't have to be a German company, but I preferred that.'*  
(RM33, Production department, Istanbul)

#### **7.4.2 Strategic use of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin in German MNEs in Turkey**

The organisational rationales behind the recruiting of (re-)migrants of Turkish origin in German companies in Turkey, are twofold. On the one hand, their expertise acquired at German universities and professional experiences are important factors in favour of the recruitment of highly skilled (re-)migrants in German subsidiaries in Turkey. In many cases, there is a need for specific know-how, which is not very widespread in Turkey. This includes for example, controlling and industry 4.0. In addition, management experience in German companies is an important recruitment factor. Highly skilled (re-)migrants were also recruited because of their ability to work in an international context. They normally have excellent language competence in Turkish, German and English, which is considered an advantage in many German companies in Turkey. Even though English is the company language in most of the companies studied, knowledge of German is important for many positions.

Their professional expertise gained in Germany, combined with their ability not only to speak different languages but also to interact effectively across different cultural and institutional contexts, makes them a valuable labour force in many German MNEs in Turkey. This is especially the case for MNEs that are organised in a centralised hub-model (Bartlett 1986), which rely on close interaction between Turkish subsidiaries and German headquarters. In contrast, highly skilled (re-)migrants are of far less importance in German MNEs with more decentralised organisational structures.

In German MNEs organised in a hub-model, highly skilled (re-)migrants are strategically deployed in central areas of the company, such as management, information technology, research and development and the finance department. Due to their transnational abilities, Turkish (re-)migrants often work at interface positions that require close contact to employees of German business locations. As one R&D manager of a German automotive company explains:

*'If we are looking for employees and they have very few skills to work in an intercultural working environment, then it is a rejection criterion for us, because ultimately all employees have daily contact with their colleagues in Germany. So they have to understand what is required by their German colleagues, what the culture is like, etc. First, we see whether the person with his or her technical skills is suitable for the team here. That is, of course, a*

*crucial point. On the other hand, it is a very decisive point that interculturality also exists. And of course, that's the case with very few.'* (Company manager 1, R&D department, Ankara)

Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are often used in German companies for transnational business activities, resulting in a degree of electronic communication and business travel. Most of the (re-)migrants surveyed stated that they interact on a daily, or at least weekly basis with employees of German companies via e-mail, telephone and video conferencing. In addition, each of the (re-)migrants interviewed travels to Germany on business at least once a year, some more than ten times a year. Business trips to other countries, on the other hand, are less frequent. (Re-)Migrants who collaborate with employees of German company locations in common projects are particularly mobile, as project starts, workshops and meetings often take place in Germany.

## **7.5 Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin and cross-border knowledge transfers in German MNEs**

The interviews revealed that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin facilitate cross-border knowledge transfers between German and Turkish company locations by three major activities: building knowledge networks, transmitting knowledge, and mediating frictions.

### **7.5.1 Building knowledge networks**

In the interviews it became evident that highly skilled (re-)migrants have a capability and willingness to build up strong social ties to German employees. Establishing and maintaining cross-border relationships is generally not an easy process within MNEs (Taylor 2007). However, the empirical results show that highly skilled (re-)migrants, based on their German language skills and familiarity with the cultural and institutional context in Germany (institutional proximity), find it much easier to build social proximity to German employees than their Turkish colleagues without experience in Germany. In the companies studied, this relationship building emerged generally in two major ways.

*First, through cross-location departmental work:* Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin often work in positions where strong coordination with their colleagues in German business units is required. It is very important for them to know their colleagues at German locations who work in the same subject areas as they do. An important factor for building cross-location departmental relationships is direct communication, especially in the form of



telephone calls. In the interviews it becomes clear that (re-)migrants of Turkish origin have an advantage in establishing relationships with German employees due to their language skills and their experiences in Germany. In comparison to Turkish employees without experience in Germany, they seek direct communication through telephone calls more frequently. This is a very important factor in building cross-border relationships (Faulconbridge 2007).

*'And when they talk to colleagues on the phone in German [...] they can also talk more in depth and more emotionally than when they chat a little in English. There you can also exchange personal things a bit. Because it makes you feel a little closer. Language affinity is important.'* (Company manager 8, Finance department, Istanbul)

*Second, through cross-locational projects:* Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin, building cross-border intra-firm networks through activities in international projects. Managers prefer to nominate highly skilled (re-)migrants for cross-border projects, especially when German business units are involved.

*'Within projects, especially long-term projects, where you meet and work together more often in Turkey or Germany, the networks get very strong [...]. Of course, colleagues who grew up or studied in Germany are preferred for these projects.'* (Company Manager 9, R&D department, Bursa)

Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin emphasised the importance of cross-border projects, where individuals from several business units work together to build cross-border intra-firm relationships. As one interview partner points out: *'These projects were decisive for my network development.'* (RM38, Finance department, Istanbul)

Many (re-)migrants report that their relations with German employees were established and strengthened through business trips. Thus, highly skilled (re-)migrants attach great importance to business trips to Germany.

*'I try, even if there is no reason to go to Germany, every second month at the latest and simply drink coffee or beer with the people. Because if you are there, if you have this personal contact, then everything goes much better.'* (RM46, Management board, Istanbul)

Despite the costs, business trips are also seen by company management as an important means of building and maintaining networks. Some companies organised business trips for new employees at Turkish company locations to meet colleagues at German locations.

*'I have colleagues who grew up in Germany and even studied in Germany. [...] They are going over, they speak German, they discuss and negotiate on equal terms. [...] Good relations are built up as a result.'* (Company manager 9, R&D department, Bursa)

*'They've organised a get-to-know-you trip. I was there for a month or more. I got to know them all and did work with them on a daily basis. And we went there for dinner and stuff like that.'* (RM16, R&D department, Ankara)

### **7.5.2 Transmitting knowledge**

Highly skilled (re-)migrants are often directly involved in intra-company cross-border knowledge transfers, which mostly happen in intra-firm networks and international projects. Based on their dual societal embeddedness and pronounced language skills, highly skilled (re-)migrants are strategically used to bridge the different institutional and cultural contexts between Turkish and German business locations. By speaking the same language and understanding the institutional environment and cultural values (institutional proximity), highly skilled (re-)migrants facilitate the direct cross-border knowledge transfers. Because of their experience of studying and working in Germany, highly skilled (re-)migrants also often bring the necessary cognitive proximity to engage in direct knowledge interactions. As one interview partner pointed out:

*'There is always interaction with Germany. And because I have a good understanding of the technical know-how and the national language, communication came very quickly. Because I understand the Germans, I am also a German, I have acquired the citizenship and I know how things work in Germany. And that makes cooperation easier.'* (RM4, Production department, Bursa)

In the subsidiaries studied, these direct knowledge interactions in which highly skilled (re-)migrants are involved can be distinguished by three different contexts:

*First, joint knowledge work:* In many cases highly skilled (re-)migrants reported regular interactions with employees of German company locations, to discuss problems and exchange ideas. Based on the interviews, the direct cooperation between highly skilled (re-)migrants and German employees can be considered as an interactive learning process.

In that way it is always a question of finding solutions to problems together and developing new ideas. This is particularly the case for (re-)migrants of Turkish origin working in R&D departments in Turkey.

*'In terms of research and development [...] we are just like the extension of the research and development department of corporate technology, which is located in [Germany]. We are just like part of it. That is why we talk to them all the time on the phone and are doing projects together. We are deploying our code to the same server, which is located to Germany.'* (RM42, R&D department, Istanbul)

*Second, 'best practice' transfer:* The interviewed highly skilled (re-)migrants of Turkish origin also reported that they are often strategically deployed to transfer best practices, such as software, processes, technologies and so forth from German to Turkish company locations. An example of this best practice transfer is the introduction of SAP Enterprise Resource Planning (ERP) software. This software was introduced in the Turkish subsidiary after being implemented at German sites. An interviewee of an automotive company in Istanbul involved in the implementation reported:

*'We did the implementation, but the expertise was on the German side. [...] Firstly, we received a one-month training course on SAP in Germany. Then the colleagues came to us, because the German colleagues who supported the project internally were real IT specialists. But you can't implement any software one-to-one, because there are also Turkish laws, accounting is also completely different to Germany. It was not possible to implement one to one. And that's why SAP at German locations is not like SAP in Turkey. We have many add-ons, many new developments that are based on Turkish law and the Turkish way of working.'* (RM23, Logistic department, Istanbul)

*Third, relocation of value activities:* a small number of highly skilled (re-)migrants also reported that they were engaged with cross-border knowledge transfers in order to relocate value activities, such as single services, services packages, or the production of products, from German to Turkish company locations. This captive offshoring of value activities is associated with an intensive transfer of knowledge – often under time pressure. As a project leader of a conglomerate in Bursa elaborated:

*'We relocate the production from a certain production line: assembly, manufacturing, testing, varnishing – everything. An entire production line. Thereby we also have to relocate the know-how. I'm not talking about the drawings, because in the drawings, there is the information contained. But there is also knowledge that is not written and you have to transfer it as well.'* (RM3, Production department, Bursa)

In the interviews it became evident that in cross-border knowledge transfers there is a need for regular face-to-face meetings (Rallet and Torre 2009). Highly skilled (re-)migrants show a willingness to work together with colleagues on site at German locations. Business trips to Germany are often combined with private visits. They are seen as opportunities to visit friends and family. This is especially true for (re-)migrants, who have lived in Germany for a long time.

*'We [(re-)migrants] are more open about travelling to Germany. We can simply fly there. We even have family and friends there that we can visit, and we can combine all this and then we like to fly to Germany. The other employees usually don't.'* (RM34, R&D department Istanbul)

### **7.5.3 Mediating frictions**

Highly skilled (re-)migrants also contribute indirectly to cross-border knowledge transfers in German MNEs, by mediating frictions, which results from institutional distances between involved actors. In the companies studied, mediating friction happened generally in two major ways.

*First, by bridging language barriers:* Highly skilled (re-)migrants of Turkish origin often help to bridge language barriers between German and Turkish business units. The ability to speak both German and Turkish helps highly skilled (re-)migrants to communicate efficiently within the cross-border working environment. In addition, they frequently support both German and Turkish employees in cross-border communication. One interview partner describes it as follows:

*'Colleagues often come and want my support, they can't get on with English, because also the German colleagues often don't speak perfect English and when it comes to technical topics, they can't even discuss anymore.'* (RM19, R&D department, Ankara)

*Second, by clearing up misunderstandings and solving conflicts:* Highly skilled (re-)migrants clear up misunderstandings and solve conflicts caused by the different cultural-institutional contexts that German and Turkish employees are embedded in. Most of the interviewees emphasised that it is very important for their job in German MNEs to be able to put themselves in the position of both Turkish and German employees, and to be familiar with the different requirements at their company's Turkish and German locations.

*'And our position is mostly to build bridges, i.e. to explain to both [German and Turkish employees] the mental backgrounds in order to better understand the situation and to make progress step by step. That's why I usually call our position bridging position. We know expectations of both people and also evidence of these different cultures.'* (RM40, Finance department, Istanbul)

It became apparent that in most of the MNEs surveyed, employees at German company locations build trust in employees at Turkish company locations. This development was significantly supported by highly skilled (re-)migrants acting as intermediaries of trust (cf. Klagge and Klein-Hitpaß 2010).

*'In the beginning, the German colleagues had no trust at all [...]. After working with them together, they now have more confidence in us, it's gradually got better, I would like to say.'* (RM5, R&D department, Bursa)

## **7.6 Conclusion**

Taking the example of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin in German MNEs in Turkey, this article examined the role of externally recruited highly skilled (re-)migrants in cross-border knowledge transfer in MNEs. The empirical results show, that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin have experienced diverse education and career paths, but have in common a high level of education, and excellent language skills (mostly Turkish, German and English). They mostly have working experience in Germany and are familiar with the cultural and institutional contexts in both Germany and Turkey, which reflects their dual societal embeddedness. However, not all German companies in Turkey recognise the importance of the skills and abilities of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. Highly skilled (re-)migrants are particularly in demand in MNEs that are organised according to a hub-model, in other words those in which a high level of communication and knowledge transfers between employees of the headquarters and the

subsidiaries is needed. In these companies, highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are mostly strategically used to work at interface positions between German and Turkish company locations. In this way, highly skilled (re-)migrants are deployed to bridge institutional distances in cross-border knowledge transfers. This is specifically important for the transfer of implicit knowledge that is based on know-how and experiences, which is difficult to transmit over distance. Three major activities of highly skilled (re-)migrants that facilitate cross-border knowledge transfers have been explored:

1. *Building knowledge networks*: Due to their dual societal embeddedness and language skills (institutional proximity), highly skilled (re-)migrants are able to build trustful relationships (social proximity) with employees at German company locations. These networks are built, on the one hand, through cross-location departmental work, as they work in positions where strong coordination with their colleagues in German business units is required. On the other hand, networks are built through cross-location projects, for which highly skilled (re)migrants are nominated preferentially by their managers.

2. *Transmitting knowledge*: Based on their positions at the interfaces between Turkish and German business units, highly skilled (re-)migrants are often directly involved in intra-company cross-border knowledge transfer, with employees from German company locations. In speaking the same language, and understanding the institutional environment and cultural values (institutional proximity), highly skilled (re-)migrants are able to bridge the institutional distance between Turkish and German business locations, in cross-border knowledge transfer. In the subsidiaries studied, highly skilled (re-)migrants are involved in direct knowledge transfer in three different contexts: joint knowledge work, best practice transfer and the relocation of value activities.

3. *Mediating frictions*: Highly skilled (re-)migrants also use their transnational abilities by mediating frictions in cross-border knowledge transfer. Frictions may result from the different cultural-institutional contexts that German and Turkish employees are embedded in. Mediation takes the form of helping German and Turkish employees to bridge language barriers, as well as clearing up misunderstandings and solving conflicts in cross-border interactions.

The findings of this paper contribute to a better understanding of cross-border knowledge transfers in MNEs in two ways. First, they expand the research on MNEs strategies to promote knowledge transfers between business units, embedded in different cultural and institutional contexts. The most prominent strategy discussed in the literature is long-term assignments of internal personnel (Millar and Salt 2008). This study reveals a strategy that has received little attention so far: the use of external recruited highly skilled (re-)migrants who have studied in the company's home country. Therewith the study demonstrates the important but often neglected connection between HR and knowledge management in MNEs (Haesli and Boxall 2005). Second, the study contributes to research on cross-border knowledge transfers in MNEs by focussing on the largely ignored micro-level of knowledge transfers (see Felin and Foss 2005; Minbaeva 2013). Switching the research focus from the collective level (e.g. communities, teams) to the individual level has proven helpful to uncover the complex process of knowledge transfers in MNEs across different institutional and cultural contexts. The results of the study show that the life paths of individuals have a decisive influence on whether actors possess the necessary abilities and motivation to engage in cross-border knowledge transfers. This study indicates that highly skilled persons who are embedded in more than one society can be a valuable group of labour for MNEs, especially for those who are reliant on cross-border knowledge transfers.

Given the increasing extent of migration and international mobility, for further research it would be interesting to examine highly skilled (re-)migrants as transnational labour in MNEs more broadly. In particular, further research needs to consider whether highly skilled (re-)migrants can contribute to cross-border knowledge transfers in MNEs where the parent companies are not from countries that are associated with their migration. Moreover, it would be interesting to examine the role of highly skilled (re-)migrants as external knowledge sources in MNEs. It could be explored whether the knowledge acquired abroad by highly skilled (re-)migrants can be successfully put to use and what significance it has for knowledge bases of MNEs. Due to their important share in international student mobility and their attractiveness for foreign direct investment, China and India would be interesting examples to further analyse the importance of highly skilled (re-)migrants in MNEs from a knowledge-based perspective.

## **8 Transnational labour migration and the offshoring of knowledge-intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey**

Müller, P.; Franz, M. (2018): Transnational labour migration and the offshoring of knowledge intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey. In: *Environment and Planning A: Economy and Space* 51 (6), 1350-1369.

### **Abstract**

Even though labour has been an important research topic in the field of economic geography for many years, up to now little has been known about transnational labour migration of highly skilled employees in global production networks. This article examines the role and the impact of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin who studied and/or worked in Germany for several years in knowledge-intensive business services (KIBS) offshoring. To do so we analyse the empirical case of a German automotive company that operates as a lead firm within a global automotive production network. The company has insourced enterprise resource planning (ERP) software services from their suppliers in Germany and offshored those to a captive offshore service centre in Istanbul (Turkey). Based on our empirical material, we found that highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are used as boundary spanners to efficiently and effectively manage the knowledge transfers from the onshore organizations to the service centre in Istanbul. Thereby, highly skilled (re-)migrants of Turkish origin help to mitigate resistance and facilitate the dis- and re-embedding of knowledge within the offshoring process. The exploration of highly skilled labour migration from a transnational perspective contributes to the discussion about the role of labour in global production networks.



## 8.1 Introduction

A key feature of economic globalization is the increasing restructuring of the production of goods and services across various advanced and emerging economies. One of the most pertinent changes in firm strategies in recent years has been the sourcing of knowledge-intensive business services (KIBS) from offshore captive service centres or offshore service suppliers in emerging economies (Contractor et al. 2010; Hardy and Hollinshead 2011). Research on KIBS offshoring emphasizes that companies seek to gain a competitive advantage by accessing lower production costs (e.g. cheap labour, low taxes) as well as knowledge and human capital (Maskell et al. 2007). This implies that companies aim to access national and local labour markets within the offshoring countries (Farrell 2005). However, a largely open question is whether KIBS offshoring can also rely on transnational labour migration.

So far the literature on service offshoring has largely ignored the role of labour migration (Norlander 2014). The few exceptions (Duvivier and Peeters 2011; Anderson 2015) highlight the temporary migration of selected company experts to the host country. This highly expensive transnational business practice of expatriation (Beaverstock 1996) allows companies to monitor service providers and to facilitate communication and the transfer of knowledge between the different cultural and institutional contexts of onshore and offshore locations. Efficient and effective knowledge transfer is a crucial precondition within KIBS offshoring in order to develop sufficient capabilities at offshore locations (Chen et al. 2013). The less codified and standardized the knowledge, the more it is personal and spatially sticky to the place where the individuals work and live (Rutten, 2017). This means that the mobilization of tacit knowledge is a major challenge within the offshoring process, especially in the transition phase of offshoring, where effective cooperation between the onshore client and offshore provider has to be built (Chen et al. 2013; Krancher and Slaughter 2013).

Taking this as a starting point, the aim of this paper is to contribute to a better understanding of KIBS offshoring to emerging economies by elaborating on the role and the impact of highly skilled transnational labour in this process. This will be achieved by examining a single case study of a German original equipment manufacturer (OEM) that operates as a lead firm within a global automotive production network. In 2013, the management of the

lead firm decided to insource enterprise resource planning (ERP) software services<sup>61</sup> from their suppliers in Germany and to offshore those to a captive offshore service centre in Turkey. Therefore, the company strategically recruited highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. We define highly skilled (re-)migrants of Turkish origin as persons who hold a tertiary degree, lived in Germany for at least 12 months and subsequently moved (back) to Turkey. This includes persons of Turkish origin who were born and grew up in Germany. The case study thereby draws on the intensive capital and labour relations between Germany and Turkey. On the one hand, Germany holds one of the largest foreign direct investment (FDI) stocks in Turkey (GTAI 2015), with nearly 6,800 German-owned or German-shareholder companies (Federal Foreign Office Germany 2017). On the other hand, Germany and Turkey are connected through longstanding migration relations. Since the early 1960s, mainly persons of Turkish origin emigrated to Germany for economic or political reasons. In recent years, more persons of Turkish origin migrated to Turkey than the other way around (Alscher et al. 2014: 108). In particular, highly skilled persons of Turkish origin who (re-)migrated from Germany to Turkey are in demand by German companies in Turkey (Müller 2017).

The ‘*double mobility*’ (Altreiter et al. 2015) of capital and highly skilled transnational labour has been a rather neglected company strategy of KIBS offshoring. To explore the complex interplay of fixity and mobility of capital and labour within the case study, we use the global production network (GPN) 2.0 approach (Coe and Yeung 2015).<sup>62</sup> The GPN 2.0 approach is a multi-scalar framework that allows for a grounded analysis of the main drivers of offshoring knowledge work on a macro-level and corporate strategies at the meso-level. It simultaneously highlights the importance of labour in shaping the offshoring process. In this article we acknowledge the importance of labour as the ultimate source of value, but we also consider labour as active agents with specific spatial-temporal life paths capable of shaping the structure and the geographical organization of global production networks as well as the transfer of services, goods and knowledge within these networks (Rainnie et al. 2011). Even

---

<sup>61</sup> ERP can be defined as an ‘*integrated software package composed by a set of standard functional modules (Production, Sales, Human Resources, Finance, etc.), developed or integrated by the vendor, which can be adapted to the specific needs of each customer. It attempts to integrate all departments and functions across a company onto a single computer system that can serve all those different departments’ particular needs*’ (Botta-Genoulaz and Millet 2006: 202). Professional ERP consulting is highly knowledge-intensive work (Bologa and Lupu 2014) and is associated with practices such as configuring and testing ERP modules, maintenance, support and further enhancement of the vendor-supplied ERP system (Ko et al. 2005: 60)

<sup>62</sup> We use the abbreviation ‘*GPN*’ to refer to the theoretical approach, and ‘*global production networks*’ to refer to the empirical phenomenon.

though labour (e.g. Coe and Hess 2013; Raj-Reichert 2013; Bollhorn and Franz 2015) and services (e.g. Coe 2014; Kleibert 2015) have gained more importance in recent GPN research, the focus on transnational labour and KIBS offshoring is new. Consequently, the article combines the GPN 2.0 approach with the literature on knowledge transfer in offshoring processes and transnational labour migration. Moreover, the research is based on a case study of a German automotive company in Turkey, a country that has been so far neglected in the literature on service offshoring. Research on service offshoring mainly focuses on India (e.g. Dossani and Kenney 2007; Zaheer et al. 2009) and the Philippines (Beerepoot and Hendriks 2013; Kleibert 2015), both countries in which one of the official languages is English.

The next section will provide the analytical framework of KIBS offshoring and labour migration from a GPN perspective, based on the state of the literature. The following section presents the research approach and data used to analyse the case study, after which the case study is analysed. Finally, we draw conclusions.

## **8.2 KIBS offshoring and transnational labour migration: A GPN perspective**

### **8.2.1 The offshore-insourcing of KIBS: Competitive drivers and risk environments**

Yeung and Coe (2015: 32) define a global production network as ‘*an organizational arrangement comprising interconnected economic and noneconomic actors coordinated by a global lead firm and producing goods or services across multiple geographic locations for world-wide markets*’. The GPN approach contains the three analytical categories of value (creation, capture, enhancement), power (institutional, corporate, collective) and embeddedness (societal, territorial, network) for detailed analysis of the structures and dynamics within global production networks (Henderson et al. 2002; Hess 2004). The recently presented GPN 2.0 (Coe and Yeung 2015) also recognizes three competitive drivers (cost-capability ratios, market development and financial discipline) that account for the emergence and evolution of global production networks. Moreover, GPN 2.0 places firms and their strategies more centrally in the GPN analysis, which ‘*underscores the critical importance of opening the “black box” of firms in global production networks*’ (Coe and Yeung 2015: 125). Four types of corporate strategies (internalization or intrafirm coordination, interfirm control, interfirm partnership and extrafirm bargaining) are

emphasized to explain particular configurations of global production networks, as well as their inherent risk environments (economic, regulatory, environmental, product and labour risks) (Yeung and Coe 2015). While so far GPN analysis has mainly focused on interfirm relationships, this conceptual advancement directs greater attention to internal dynamics of firms to explain (re) configurations of global production networks (Coe and Yeung 2015).

In GPN research, services have received only limited attention until now. One reason for this is that services are *‘difficult to conceptualise in GPNs, because they perform a double function – they can constitute dedicated service networks in their own right, or can be intermediate inputs in other GPNs’* (Kleibert 2016: 333f). In this article we focus on services as intermediate inputs within a global manufacturing network. Services are considered as a heterogeneous category with different levels of sophistication. KIBS, such as R&D services, engineering and technical services, software services and management services, are a subset of the service category with a high level of sophistication (Strambach 2001). Muller and Zenker (2001: 1503f) emphasize three key characteristics of KIBS:

1. The knowledge-intensity of the services, which distinguishes KIBS from other types of services;
2. The consulting function, expressed as a problem-solving function, in which the supplier of KIBS adjusts their expert knowledge to the requirements of the clients; and
3. The in-depth interaction between the KIBS supplier and clients in the service creation process.

Even though KIBS are closely integrated in the manufacturing process (Ciriaci et al. 2015), they have predominately been examined as a standalone sector, rather than as important inputs within global manufacturing networks. In recent years, advancements of information and communication technology and modularization of services enabled companies to offshore KIBS that have previously been conducted in the home country to foreign countries (see Contractor et al. 2010; Hardy and Hollinshead 2011).

KIBS offshoring can be defined as the process of relocating knowledge-intensive activities that have previously been conducted in the home country to a foreign country (Massini and Miozzo 2010). Offshoring of KIBS can be motivated by cost, as well as by knowledge and human capital motives (Maskell et al. 2007; Contractor et al. 2010). To reduce labour cost

and/or increase firm-specific capabilities, many firms offshore business services from developed countries to less developed countries, with the aim of serving the home country or other global operations of the firm (Massini and Miozzo 2010). The automotive industry has been an important driver in offshoring KIBS – such as software development, product design or R&D services – to emerging economies (Manning et al. 2012). The specific corporate strategies of offshoring KIBS vary between firms. While captive-offshoring and offshore-outsourcing are emphasized in research (Massini and Miozzo 2010), in this article we focus on a rather neglected corporate strategy: offshore-insourcing.

Offshore-insourcing of KIBS relates to the internalization of previously outsourced knowledge-intensive activities from suppliers and the transfer of those services from the home country to a company-owned foreign facility (Moe et al. 2014).<sup>63</sup> On the one hand, this strategy follows the growing trend towards an increased spatial disintegration of knowledge work of multinational enterprises (MNEs) through offshoring (Manning et al. 2012). On the other hand, it counters the trend of vertical disintegration of MNEs (Gereffi et al. 2005; Braun and Fuchs 2013) through insourcing. The insourcing of KIBS is still a relatively new strategy, in contrast to the more popular trend of outsourcing (von Bary and Westner 2018). However, especially with regard to IT services, multiple applications have been found within a wide range of industries, such as automotive, pharmaceutical and banking (Deloitte 2013). Therefore, insourcing is related to a change of strategy from interfirm coordination to intrafirm coordination, which can result in the (re)building of internal capabilities and in the creation and capture of more value (Yeung and Coe 2015).

Among the competitive drivers identified in the GPN 2.0 approach, optimizing the cost-capability ratios can be expected to be the main driver that accounts for offshore-insourcing of KIBS in manufacturing companies. Lead firms and suppliers are most competitive and reach greater value capture over time if they combine low costs with high capabilities (Coe and Yeung 2015). Offshore-insourcing offers companies the opportunity to reduce costs through offshoring and to (re-)build internal capabilities through insourcing. However, as firms rely on themselves to establish KIBS offshore facilities, they face high economic risks through hidden costs (Larsen et al. 2013) and product risks through unsecure service quality (Stringfellow et al. 2008). A frequently chosen organizational form to offshore business

---

<sup>63</sup> To emphasize the change in ownership back to the organization, some researcher prefer to use the term back-sourcing instead of insourcing (see von Bary and Westner 2018).

services is the service centre (SC) (Youngdahl et al. 2010).<sup>64</sup> The SCs provide services for the whole firm, a geographical region of the firm, a specific organizational domain or a business division of the firm (Farndale et al. 2009). Location decisions of SCs are path-dependent and often *'rely on earlier investments in production abroad, even if service units are ultimately not allocated to production sites'* (Schamp and Stamm 2012: 295).

### 8.2.2 Knowledge transfer within offshore-insourcing of KIBS

A key factor for the implementation success of offshore-insourcing is the transfer of knowledge from the onshore client and external service provider to the company's offshore facility (Chua and Pan 2008). Previous research suggests that the more knowledge-intensive the tasks and activities in offshoring, the greater the importance of transferring knowledge efficiently and effectively in the relocation process (Manning et al. 2012; Jensen et al. 2013). Knowledge transfer<sup>65</sup> is a crucial precondition for developing sufficient capabilities at offshore locations (Chen et al. 2013) and takes place in the transition phase of the offshoring project (Chua and Pan 2008). The transition phase starts after contract signing and precedes the service delivery phase (Beulen et al. 2011). Failures during knowledge transfers can have far-reaching economic consequence for the offshoring project (e.g. Chen et al. 2013; Krancher and Slaughter 2013).

Especially tacit knowledge cannot be easily transferred as it *'represents disembodied know-how that is acquired via the informal take-up of learned behaviour and procedures'* (Howells 2012: 1006). As such, the effective transfer of knowledge requires, on the one hand, access to the relevant knowledge, but on the other hand also a sufficient absorptive capacity to acquire and use the new knowledge (Cohen and Levinthal 1990). This means that the actor's *'cognitive base should be close enough to the new knowledge in order to communicate, understand and process it successfully'* (Boschma 2005: 63). However, in tacit knowledge transfer not only the cognitive dimension is important but also the social context. Thus, the embeddedness of actors in a specific socio-spatial context has become more prominent in research on economic geography (e.g. Amin and Cohendet 2004; Currah and Wrigley 2004). Knowledge transfer and creation often happen in networks in which

---

<sup>64</sup> Centres with a focus on KIBS are also often labelled as centres of expertise or competence centres, in distinction to more transaction-intensive SCs (see Frost et al. 2002).

<sup>65</sup> We use the term *'knowledge transfer'* to convey how forms of codified and tacit knowledge are shared and/or transferred between onshore and offshore organizations by processes of social interaction (Coe and Bunnell 2003), whereby knowledge is considered from an epistemology of practice rather than from an epistemology of possession (Brown and Duguid 2001; Ibert 2007).

actors are embedded, such as professional networks and intra- and interfirm networks (Faulconbridge 2007). The embeddedness of actors within networks, called network embeddedness (Hess 2004: 177), ‘*can be regarded as the product of a process of trust building between network agents, which is important for successful and stable relationships*’. Especially in offshoring processes, trust has to be built between onshore and offshore organizations to develop effective client-provider relationships (Plugge and Brook 2012). As offshoring decisions often generate organizational change within organizations, such as the relocation of labour, knowledge transfers can be characterized by mistrust and resistance (Aundhe and Mathew 2009). Such challenges are exaggerated as client and provider are often embedded within different political, social, cultural and economic contexts. This so-called societal embeddedness (Hess 2004) emphasizes the origin of actors (individuals or organizations), which influences their actions and the shape of their relationships to other actors. As Henderson et al. (2002: 451) point out: ‘*The ways in which the different agents establish and perform their connections to others [...] are to a certain extent based upon the “heritage” and origin of these agents*’. Research on offshoring illustrates that organizational, institutional, socio-cultural, and temporal differences can impede communication and knowledge transfer between onshore and offshore organizations (e.g. Vlaar et al. 2008; Chen et al. 2013; Jensen et al. 2013).

### **8.2.3 Transnational labour as boundary spanners between onshore and offshore organizations**

To address these challenges of cross-border knowledge transfer within offshoring, the role of boundary spanners is emphasized (e.g. Levina and Kane 2010; Jensen et al. 2013). Research on boundary spanners has a long tradition in the social sciences (e.g. Tushman 1977; Friedman and Podolny 1992; Kostova and Roth 2003), which is reflected in the varieties of meanings of what boundary spanners are (for an overview, see Haas 2015). In this article we focus on individuals in offshoring processes who have the potential to communicate with people involved in different cultural and institutional contexts and who are able to ‘*provide an understanding of heterogeneous habits and attitudes*’ (Depner and Bathelt 2005: 61). Several studies indicate that especially highly skilled (re-)migrants are important agents for bridging institutional and cultural boundaries in knowledge transfers over distance (e.g. Bunnell and Coe 2001; Saxenian 2006; Williams 2007b; Choudhury 2016). Highly skilled (re-)migrants have developed professional expertise and are able to create and maintain social and professional networks linking their home and host countries (Saxenian 2006). An important factor for engaging in transnational networks is their specific

embeddedness within their home and host societies (Wang 2015), which we call ‘*dual*’ societal embeddedness. This dual societal embeddedness enables highly skilled (re-)migrants to both connect persons across multiple social contexts and to create the necessary trust and social depth for actors within their networks (see Lam 2014). They are often familiar with the different cultural and institutional contexts of their home and host countries and have distinct language skills (see Klagge and Klein-Hitpaß 2010), which are seen as important boundary-spanning abilities of individuals in an international context (Barner-Rasmussen et al. 2014). Fluency in a shared language is an important factor for building relationships between organizational units of MNEs as well as to increase the absorptive capacities of actors (Welch and Welch 2008). As Choudhury (2016) suggests, many of the highly skilled (re-)migrants are working as expatriate or inpatriate managers within MNEs. However, as international assignees are very expensive (Beaverstock 1996), the hiring of highly skilled (re-)migrants from external labour markets can be regarded as a lucrative staffing strategy for MNEs. This is especially the case as the increased number of international graduates has led to an expansive labour supply of highly skilled migrants worldwide (Freeman 2010).

Through combining the GPN 2.0 framework with literature on knowledge transfers in offshoring processes and transnational labour migration, we developed an analytical framework that allows us to analyse a case study in this regard. We have chosen a single case study of a German automotive company that has insourced and offshored ERP software services from Germany to a captive offshore SC in Istanbul (Turkey). Therefore, the company recruited highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. In line with Fuller and Phelps (2018: 156), who ask for more research that places the ‘*agency of actors within and of MNEs*’ at the centre of GPN analysis, we developed the following guiding questions: What are the main organizational rationales to offshore-insource ERP software services from Germany to an SC in Istanbul? Why and how does the company recruit and strategically use transnational mobile labour to insource and offshore ERP services? What are the activities and effects of transnational employees as boundary spanners within knowledge transfers between onshore and offshore organizations?



### 8.3 Methods

The empirical research follows a single case study design. This research design is considered appropriate with regard to the explorative character of this study and the complex nature of KIBS offshoring processes. Single case studies allow for exploration and understanding of complex issues that are difficult to disentangle from their context (Eisenhardt 1989; Yin 2014).

The case study is part of a more comprehensive study designed to analyse highly skilled transnational migrants within MNEs using the example of (re-)migrants of Turkish origin in German companies based in Turkey. We chose the empirical context of this study because of the intensive capital and labour relations between Germany and Turkey. A total of 86 semi-structured interviews were conducted with (re-)migrants and managers in 16 German MNEs in a wide range of industries, as well as with economic and migration experts. Offshoring of knowledge work related to highly skilled (re-)migrants of Turkish origin has happened in many of these MNEs. To study this strategic development more closely, we selected one MNE for a more in-depth case study. We decided in favour of the company that implemented this strategy particularly extensively as it recruited highly skilled (re-)migrants of Turkish origin to insource and offshore a whole organizational area. Therefore, it has to be taken into account that the case selection is explicitly not geared towards the average or representative case, but rather to richly describe and analyse the phenomena related to the matter under study (see Siggelkow 2007).

The main source of data for this case study are 13 interviews, which were carried out in 2015 and 2016 with managers (4), team leaders (4) and ERP consultants (4) from the SC and the production plant in Istanbul. Furthermore, one interview was conducted with a manager of a strategic service provider of the SC. The interview partners were selected across divisions and hierarchical ranks to triangulate the data obtained to ensure reliability. Core topics, such as the set-up of the SC and the knowledge transfer in the offshoring process, were part of every interview and were combined with questions that are focused on the specific roles and knowledge of the interviewees. Interviews were held in German, lasted 30-90 minutes and were digitally recorded. All interviews were transcribed for qualitative content analysis (Mayring 2000). Transcribed interviews were coded deductively using predefined categories based on our analytical framework and inductively by the establishment of new categories. Text coding focused on the offshoring reasons, the boundary spanning of transnational labour, and changing power relations and risk perceptions within the KIBS offshoring

process. Quotes have been translated from German into English for the purpose of this paper. The results of the other interviews conducted for the larger study are used as background knowledge to inform the article at hand.

## **8.4 Offshore-insourcing of ERP services from Germany to Turkey**

### **8.4.1 Organizational rationales and process of (re)organization**

The German automotive company under study is an OEM with nearly 50 production plants worldwide. The ERP software is widely used in the company, with SAP as the main vendor.<sup>66</sup> Before 2013, the delivery of ERP services to German subsidiaries of the OEM (the service clients) was almost entirely outsourced to a few specialized ERP suppliers. Almost every subsidiary had its own specific ERP system, which leads to low compatibility between different subsidiaries. The relationship between the ERP suppliers and the service client was coordinated through an interfirm partnership. The cooperative nature of their interfirm division of labour was characterized by the location of the consultants of the ERP suppliers at the same place as the client. These consultants performed those tasks that required direct client interaction, and were responsible for the communication between the ERP suppliers and the clients. This practice reduces the need for codification of knowledge (see Flecker and Meil 2010). The delivery of ERP services, which do not require close interaction, such as coding and testing of the ERP system, took place at the location of the ERP suppliers. The cooperative partnership leads to economic risks to the clients based on the high dependency of the ERP suppliers. Many subsidiaries of the OEM lack internal ERP capabilities and rely on the ERP suppliers to maintain and further develop their ERP systems, which is the basis for substantial value capture by the ERP suppliers.

In 2013 the OEM management decided to reorganize the ERP services in the whole global production network as part of a long-term efficiency and growth programme. The programme aims to reduce IT costs and to develop internal IT capabilities. This can be regarded as a programme to optimize the cost-capability ratio of the company. In this context, the management of the OEM decided to internalize the ERP services and to off-shore them to a captive offshore SC in Istanbul.

---

<sup>66</sup> The worldwide ERP vendor market is shared by five major companies: Oracle, JD Edwards, People Soft, BAAN, and SAP (Botta-Genoulaz and Millet, 2006: 204). In the automotive industry, companies mostly rely on SAP's ERP software (Lorenc and Szkoda 2015: 18).

The centralization of ERP service operation through the SC in Istanbul is supposed to contribute to a higher standardization of the very specific ERP systems across company locations of the OEM, which will result in substantial savings in the long run. It is related to a change of firm strategy for governing ERP services from interfirm partnership to intrafirm coordination, which gives the company the possibility to exert full corporate power and the ability to capture more value over time.

Figure 10 visualizes the reorganization of ERP services within the global production network through offshore-insourcing.<sup>67</sup> This is represented from the initial stage, where ERP services were almost entirely outsourced to a few specialized ERP suppliers, to the desired final stage, where the SC in Istanbul has taken over sole responsibility from the ERP suppliers for the maintenance and further development of all logistic- and production- related ERP services at the German subsidiaries.<sup>68</sup> In the following, we focus on the role that transnational labour migrants played within the transition phase. The transition is structured as a multitude of individual projects, which are partly still ongoing (effective April 2016). After reconstructing the establishment of the ERP SC in Istanbul and describing the human resource strategy for recruiting transnational ERP experts, we analyse the strategic use and the effects of transnational labour within knowledge transfers from the ERP suppliers and the subsidiaries to the SC in Istanbul to develop internal ERP capabilities.

#### **8.4.2 Establishment and human resource strategy of the ERP SC in Istanbul**

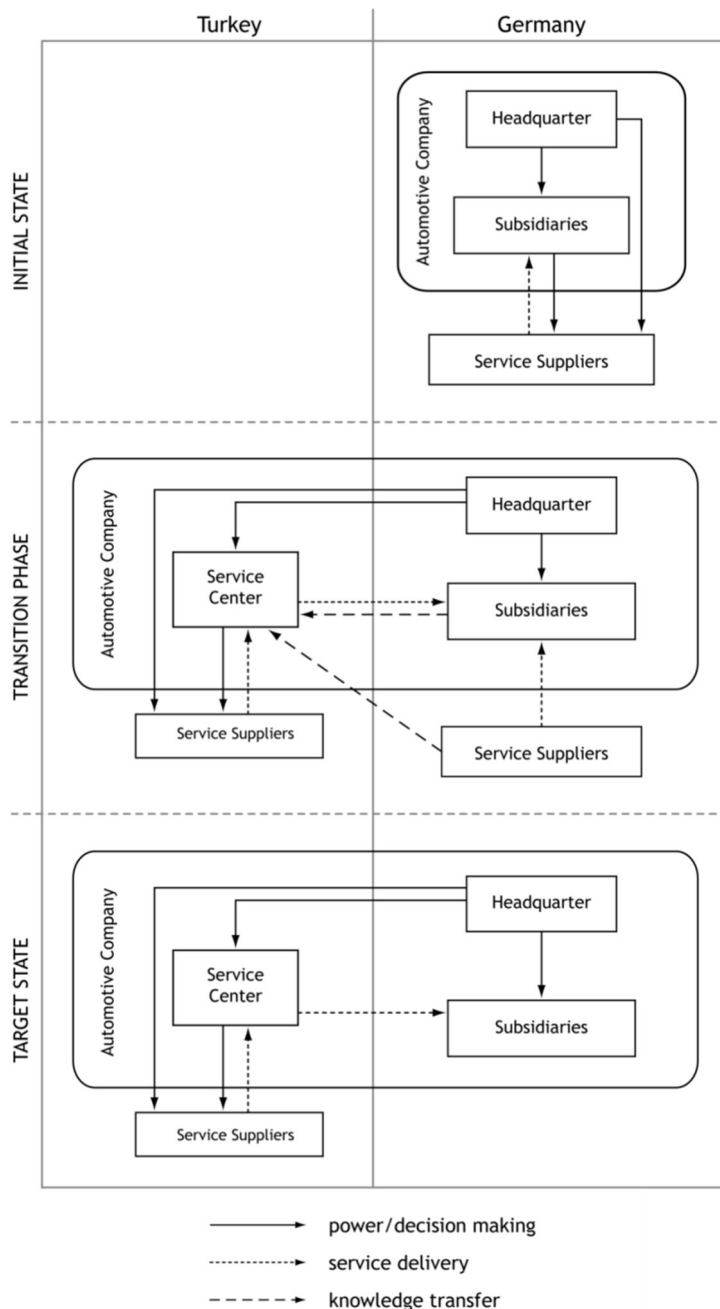
The SC was founded in 2013 in close proximity to the company's production plant in Istanbul. The development of ERP capabilities at the production plant in Istanbul started at the beginning of the year 2000, when the ERP software was implemented. After the implementation, an ERP competence section inside the IT department was developed, which consisted primarily of (re-)migrated IT experts of Turkish origin who studied and/or worked in Germany for several years. This IT department was responsible for the maintenance and further development of the ERP system in Istanbul. Beyond that, it began delivering a small range of ERP services to German subsidiaries.

---

<sup>67</sup> Christoph Reichel produced the artwork of Figure 10.

<sup>68</sup> ERP services are also offshored to an SC in Bangalore. The SC in Bangalore is mainly responsible for financial- and distribution-related ERP services.

**Figure 10: The reorganization of ERP services in the global automotive network of the case study company**



Source: own fieldwork

In the interviews it became clear that the gained experience and expertise of ERP service delivery to German subsidiaries and the availability of ERP experts with a German background was an important factor in the location decision. This led to the OEM management perceiving the economic risk and the product risks in Istanbul as low compared to other locations that have not gained experience of ERP service delivery to Germany. Hence, the location decision can be regarded as path-dependent (see Schamp and Stamm 2012).

*'It began with the ERP section inside the IT department, which started to deliver certain ERP services to Germany. This was even before the Service Centre Istanbul was under discussion. The section was a main reason to make the decision in favour of the location in Istanbul. We have had best practice examples, we could show how fast we work, how efficiently.'* (Interview 2, IT manager of the production plant in Istanbul)

The main focus within the establishment process was the recruitment of ERP experts of Turkish origin, who studied and/or worked in Germany for several years. Beyond their technical expertise, these people have the advantage of knowing the German and Turkish languages and understanding the different cultural-institutional contexts, which reflects their dual societal embeddedness (see Hess 2004). This is considered necessary, as the internal clients of the SC are mainly located in Germany. This was pointed out by the head of human resources (HR) management of the Istanbul SC (Interview 4):

*'Our clients are largely located in Germany and we consult them also in German. That's why our target group was: intercultural, grown up in Germany, studied and/or even have work experience in Germany. But it is of course not easy to get these persons.'*

On the one hand, this quotation elucidated the important role of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin. The company aims to exploit the longstanding and intensive labour migration relations between Germany and Turkey. Students of Turkish origin<sup>69</sup> have been one of the largest groups of foreigners at German universities (DAAD and DZHW 2017); many of them are willing to (re-)migrate to Turkey after graduation (Sezer and Dağlar 2009). On the other hand, it also indicates the difficulty of implementing this HR strategy successfully. Overall, the HR management faced the obstacle of an insufficient supply of ERP experts of Turkish origin, who studied and/or worked in Germany for several years, within the Turkish labour market.

To handle this obstacle, first, the company started to recruit ERP experts of Turkish origin directly from the German labour market. Even though the vast majority of employees could be recruited from the Turkish labour market, more than one-third was hired from the German labour market, some of them via headhunters. In this regard, it has to be taken into account

---

<sup>69</sup> This group includes persons with the higher education entrance qualification in Turkey and Germany. Students who have obtained their higher education entrance qualification in Germany *'have usually lived in Germany for a long period and attended a German school before going to university'* (DAAD and DZHW 2017: n.p). They are mostly second-generation Turkish immigrants in Germany, whereas students who have obtained their higher education entrance qualification in Turkey *'usually come to Germany primarily in order to study here'* (DAAD and DZHW 2017: n.p.).

that (re-)migrant ERP experts, recruited in Germany, should not be confused with expatriates, who are transferred within internal corporate labour markets. The only expatriate, transferred from company headquarters, holds the position managing director at the SC in Istanbul. The recruitment of employees directly from the German labour market is related to a shift in HR policy. Before 2013 the subsidiary in Istanbul had recruited employees from foreign labour markets only in exceptional cases. To implement the new recruitment policy, wages for IT employees had to be adjusted. Even though the wage levels for ERP experts are relatively high for Turkey, they are far lower than in Germany.

Second, the company adapted the recruitment criteria to the Turkish labour market. This was necessary to reduce the time- and money-intensive recruitment of ERP experts of Turkish origin from the German labour market. As a result, the company also hired highly skilled (re-) migrants with comparatively low ERP expertise. The missing ERP skills of the employees could be built up through internal training measures. Moreover, ERP experts without a German background, but preferably with German language skills, were recruited. Overall, of the 150 employees, approximately 20 % are of Turkish origin without a German background, while approximately 80 % have already lived and in some cases also worked in Germany (effective June 2016).

#### **8.4.3 Knowledge transfer and the strategic use of transnational labour**

The internal division of labour within the Istanbul SC is differentiated by the type of societal embeddedness, language skills, and ERP skills. Employees with insufficient German language skills and ERP skills work in the back office, with only limited direct client contact. On the other hand, ERP experts with excellent German language skills mainly work as so-called single points of contact for the internal clients in Germany. They are especially used as boundary spanners within the transition phase to efficiently and effectively manage knowledge transfer from the onshore organizations to the SC in Istanbul.<sup>70</sup>

*'For those who are actually with the customer at its business locations the qualification is, of course, important, but also the clients request of how good the German language skills should be. If the [internal client] exclusively wants to speak German, then we have to look for German speaking persons with the necessary [ERP] module qualification to send him to the client.'* (Interview 7, team leader of the Istanbul SC)

---

<sup>70</sup> If, at some point, the SC in Istanbul lacks staff with sufficient German language skills and ERP expertise for the internal service clients, tandems are built consisting of an ERP expert with insufficient language skills and a person with sufficient language skills, but limited ERP expertise.

The knowledge transfers within the offshoring process are organized in special transition projects, which take place mostly at the locations of the service client. Dedicated employees of the internal service client, the external ERP suppliers, and consultants of the Istanbul SC take part in these projects. The participation of the ERP suppliers in the knowledge-transfer projects illustrates the high level of interdependency between the OEM and ERP suppliers. The contracts between ERP suppliers and the OEM contain a clause forcing ERP suppliers to transfer their acquired knowledge to the next supplier after cancellation. This illustrates the exercise of corporate power by the OEM. The cooperation of ERP suppliers within the knowledge-transfer projects is important to re-acquire the codified and tacit knowledge necessary to maintain and further develop the ERP systems at German subsidiaries. The transition projects are structured into five phases:

1. *Kick-off*: in the kick-off meeting, the dedicated persons from onshore and offshore organizations get to know each other. The ERP system of the subsidiary is described in general terms and an overview of the operating ERP services is given.
2. *Knowledge transfer*: in the second phase, knowledge is supposed to be transferred from employees of the ERP suppliers and the service clients to the Istanbul SC employees. Depending on the nature of the projects, different methods are used for knowledge transfer (e.g. handing over written documentation, presentations, workshops).
3. *Shadowing*: the shadowing phase gives the Istanbul SC consultants the opportunity to observe specific operational processes performed by the ERP suppliers. Here, the aim is to learn how the ERP suppliers perform daily work and to document work instructions for future reference.
4. *Reverse shadowing*: in the reverse shadowing phase, the Istanbul SC employees conduct the operational processes while the ERP suppliers observe, advise and give support if necessary.
5. *Handover*: in the last phase of the transition projects, responsibilities are officially handed over by the ERP suppliers. All phases are documented and secured by so-called quality gates.

After the handover, the official service operation through the Istanbul SC begins. The ERP consultants, who were directly involved in the transition projects, and their back office team members, are now responsible for maintaining and further developing the ERP systems of the German subsidiaries. Istanbul SC consultants take part in a multitude of transition

projects and are responsible for specific ERP modules at different locations. This results in a centralization of ERP system knowledge at the Istanbul SC and will facilitate best-practice transfer across locations.

#### **8.4.4 Transnational labour as boundary spanners**

To better understand the role and impact of transnational labour within KIBS offshoring, it is necessary to further examine the activities of highly skilled (re-)migrants of Turkish origin within ERP transition projects. The interviews reveal that (re-)migrant ERP consultants facilitate knowledge transfer within transition projects by two major cultural-institutional boundary-spanning activities.

First, they *mitigate resistance*. All interviewees stated that the transition projects are accompanied by noticeable resistance from internal clients and external ERP suppliers (labour risk). Many service clients fear significant deterioration of service quality through the internalization and offshoring processes (product risk). This can be seen in the limited cooperativeness and the distrust towards employees of the Istanbul SC. It becomes clear that in the reorganization process of ERP services, the assessment of product risk from the OEMs management clearly contradicts the assessment of the service clients in the subsidiaries. The top-down approach of ERP offshore-insourcing shows the full exertion of corporate power from the OEM management in the reorganization process. However, at the micro-level the decision by the company's management to insource and offshore the ERP services provokes resentment and labour resistance. An ERP consultant of the Istanbul SC points out:

*'For me it is very hard to convince our clients that it was not our decision [to offshore ERP services], but that it came from the management board. The acceptance of the clients does often not exist.'* (Interview 11, ERP consultant of the Istanbul SC)

On the other hand, many consultants of the ERP suppliers are not motivated to share more knowledge than necessary with consultants of the Istanbul SC. Such a rulebook slowdown can be seen as a practice of labour resistance. It illustrates that labour resistance within offshoring processes not only takes place within the company, but also in supplier companies. Even though contractual regulations guarantee knowledge transfer in the case of a change of the service supplier, they do not ensure the intensity and quality of knowledge transfers. This shows the limits of corporate power in interfirm partnerships (Yeung and Coe 2015). A team leader of the Istanbul SC describes this situation as follows (Interview 6):



*'The transfer of knowledge is a great challenge because the external consultants do not want to share their whole knowledge: okay, go ahead take my know-how, in four months I have to find a new client. That's the situation. It is, therefore, difficult to drag the knowledge out of the external consultants.'*

Resistance in transition projects can become an impediment to necessary knowledge transfers (Gregory et al. 2009) and could endanger the success of the management strategy and the Istanbul SC in the long run. It challenges the corporate power that enforces the reorganization. However, the interviews show that the resistance of internal clients and ERP suppliers only impeded the knowledge transfers within a few transition projects.

In most cases, the ERP consultants of the SC were able to reduce the resistance within the transition projects. Only one interview partner reported cases of insufficient cooperation of external suppliers within transition projects. To reduce resistance, interviewed ERP consultants emphasized the importance of building trust with the internal service clients and the ERP suppliers. However, trust-building in interpersonal relationships is a long process and requires a high level of formal and informal interaction (Dogson 1993). The following quote demonstrates the important role of the dual societal embeddedness of the (re-)migrated consultants, as well as the importance of language skills and temporary face-to-face contacts to build a high degree of individual network embeddedness within KIBS offshoring.

*'It needs time to build up trust – four long months we have been in [Germany] every week from Monday till Friday. We conducted workshops together. We were drinking coffee. We were also drinking beer after work and of course it was beneficial that I lived in Germany for 11 years. I know what the Germans are thinking and what they expect. My language skills also have been an advantage.'* (Interview 6, team leader of the Istanbul SC)

The interviews with ERP consultants reveal that in every transition project the internal service clients initially had to be convinced that the Istanbul SC consultants were capable of delivering the same service quality as the ERP suppliers. Often the external ERP supplier could only be persuaded to share their whole knowledge with the ERP consultants of the SC with the help of the internal clients. This reflects the strong network embeddedness of the ERP suppliers and the internal clients, and shows the limited power of the (re-)migrant boundary spanners within the transition projects.

Second, *dis- and re-embedding organizationally diverse ERP knowledge* is an important factor. Within the transition projects (re-)migrant ERP consultants of the SC have to acquire in-depth knowledge about the specific ERP system of every production plant from the ERP

suppliers and the internal clients, and transfer this knowledge to the SC within a very limited timeframe. Even within face-to-face interactions, tacit knowledge is very hard to acquire and to translate into one's own practice (Gertler 2003). As one ERP consultant of the Istanbul SC points out (Interview 10):

*'Every production plant has its own processes with its own in-house developments [within the ERP system] and to understand these in-house developments in terms of the processes takes some time.'*

Therefore, especially the technical competences of (re-)migrant ERP experts, who studied and/or worked in Germany for several years, are important factors to minimize the problems of absorptive capacity within knowledge transfers (see Cohen and Levinthal 1990). Moreover, as many German clients and external consultants often only have a limited level of English language, their ability to work and communicate within a German business environment enables efficient and effective knowledge transfer within transition projects. This is why one team leader of the Istanbul SC states (Interview 8):

*'The [consultants] who speak German or have a German background handle this [knowledge transfer] sessions much easier than those who were born [and only lived] in Turkey.'*

The (re-)migrant ERP consultants document the ERP knowledge gained within the transition projects, share it with their responsible back office team members and feed it into the internal knowledge management system of the Istanbul SC. On the basis of their dual societal embeddedness, (re-)migrant ERP consultants thereby mediate between the different cultural and institutional contexts of the German onshore locations and the Turkish offshore location. It is exactly the work at the interface between the German clients, external suppliers and the Turkish workforce that is valued most by the management of the Istanbul SC. However, interviewees stated that sometimes the timeframes of the transition projects are too ambitious and the knowledge transfers cannot be completed. Thus, to secure the quality of service delivery, in some cases the Istanbul SC concludes flexible short-term service-level agreements with the former ERP suppliers after the transition projects.

## 8.5 Conclusion

This article aims to contribute to a better understanding of KIBS offshoring to emerging economies by elaborating on the role and the impact of highly skilled transnational labour in global production networks. To do so we examined the case of a German automotive MNE, a lead firm within a global automotive production network, that insourced and offshored ERP software services from Germany to a captive offshore SC in Istanbul.

The decision of the case study company to offshore-insource the ERP services aimed to reduce the costs of ERP services and to increase the internal ERP capabilities. Thus, it can be regarded as a firm strategy to optimize the cost-capability ratio of the company. The change of strategy for governing ERP services, from interfirm partnership to intrafirm coordination, gives the company the possibility to exert full corporate power and the ability to capture more value over time. This study makes apparent that to implement this decision, the strategic recruitment and use of transnational labour was of great importance. Three contributions have been made that increase our understanding of the role of transnational labour migration within KIBS offshoring processes in global production networks.

First, our findings show that KIBS offshoring does not necessarily aim to access national and local labour markets within the offshoring countries, as the extant literature on economic geography and international business studies suggests, but can also rely on transnational labour migration. To recruit transnational labour, the case study company exploits the longstanding and intensive labour migration relations between Germany and Turkey. The case study highlights the often-neglected interrelation between FDI flows and migration relations (Altreiter et al. 2015). This HR strategy enabled the company to reduce labour costs. Moreover, it facilitates the development of internal ERP capabilities at the Istanbul SC and reduces the risk of insufficient service quality.

Second, there is a clear division of labour within the Istanbul SC based on the societal embeddedness, language skills, and ERP skills of the employees. Especially highly skilled (re-)migrants of Turkish origin are used as a single point of contact for internal clients and boundary spanners to efficiently and effectively manage the knowledge transfer from the onshore organizations to the Istanbul SC. In contrast, employees without a German background mostly work in the back office. To our knowledge, this is the first study describing the mechanism of systematic and strategic recruitment and usage of transnational labour as boundary spanners in business service offshoring. We show the important interrelations

between knowledge and HR management in MNEs (see Schamp and Stamm 2012), which have often been neglected in research of business service offshoring.

Third, this study provides evidence that transnational labour facilitates the restructuring process of goods and services within global production networks. Our findings show that ERP experts of Turkish origin, who studied and/or worked in Germany for several years, are important for offshoring KIBS from Germany to Turkey, as they help overcome institutional and cultural differences. We explored two major boundary-spanning activities of transnational labour within our case study:

1. Transnational labour can help to mitigate resistance (labour risks) within the offshoring processes. Due to their dual societal embeddedness in Germany and Turkey, transnational ERP experts are able to build trusting relations with service clients, which helps to generate a high degree of individual network embeddedness. However, we also observed their limited power to secure effective knowledge transfers with the external ERP suppliers within the transition projects. With these findings we also provide insights into the risk environments and risk-mitigating strategies in offshoring services.
2. The technical competence and the German language skills of transnational ERP experts are important factors to minimize the problems of absorptive capacity and facilitate the dis- and re-embedding of tacit knowledge within the offshoring process.

On a theoretical level, this study developed an analytical framework by combining the GPN 2.0 approach with the literature on knowledge transfer in offshoring processes and transnational labour migration to examine the case of KIBS offshoring in an emerging economy context. This creates a theoretically grounded basis to explore the links between macro-, meso- and micro-levels of offshoring by taking into consideration the main drivers, corporate strategies, and the individual actions of labour in shaping the offshoring process. In sum, we show that the GPN 2.0 approach contains appropriate categories to analyse firms and their strategies in global production networks, but can benefit from supplemental analytical perspectives tailored to the phenomenon under study (in our case, knowledge transfer in offshoring processes and the role of transnational labour). However, the case study presented here offers limited scope for easy generalization in a straightforward fashion. Future research needs to examine the reorganization of KIBS within global production networks more broadly across industries. In particular, it would be worth determining which

industries use such or similar strategies to facilitate the reorganization of knowledge-intensive service work by recruiting transnational labour.

## **9 Schlussbetrachtungen**

Das übergeordnete Ziel dieser Dissertation war es, zum besseren Verständnis von hochqualifizierten (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in MNU und ihrer Rolle in grenzüberschreitenden Wissenstransfers beizutragen. Das Erkenntnisinteresse bezog sich dabei 1) auf die Bildungs- und Karrierewege sowie die (Re-)Migrationsprozesse und Eigenschaften von hochqualifizierten (Re-)Migranten, die in MNU arbeiten, 2) auf die Strategien der MNU zur Organisation von grenzüberschreitenden Wissenstransfers mithilfe von hochqualifizierten (Re-)Migranten und 3) auf die konkreten Aktivitäten, mit denen hochqualifizierte (Re-)Migranten zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer in MNU beitragen. Zur Umsetzung dieses Vorhabens wurde eine akteurszentrierte Forschungsperspektive eingenommen, die eine genaue Betrachtung sowohl von einzelnen Mitarbeitern als auch der Strategien von MNU ermöglicht (siehe Faulconbridge 2014; Rutten 2014). Die Relevanz dieser Perspektive liegt darin begründet, dass Individuen zwar grundsätzlich als Hauptakteure für Wissenstransferprozesse in Unternehmen angesehen werden, bisher allerdings wenig über die Individuen bekannt ist, die am Austausch von Wissen innerhalb und zwischen Unternehmen beteiligt sind. Die empirische Untersuchung erfolgte am Beispiel von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten, die für deutsche Unternehmen in der Türkei arbeiten. Dabei fokussiert sich die Untersuchung auf türkeistämmige (Re-)Migranten, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben. Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten empirischen Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Danach wird der Beitrag der Dissertation zur humangeographischen Forschung herausgearbeitet und die praktischen Implikationen der Ergebnisse erläutert. Zum Abschluss wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsbedarfe gegeben.

### **9.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse**

#### **9.1.1 Hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitskräfte in MNU**

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten, die in Deutschland einen Hochschulabschluss erworben haben, keine homogene Gruppe sind, sondern über vielfältige Bildungs- und Karrierewege verfügen. Die empirischen Ergebnisse lassen drei typische Verlaufsmuster bei den Bildungs- und Karrierewegen von hochqualifizierten (Re-)Migranten erkennen:

- *Verlaufsmuster I* beschreibt Personen, die in Deutschland geboren sind oder als Kinder mit ihren Eltern aus der Türkei 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.
- Bei *Verlaufsmuster II* handelt es sich um Personen, die meist in der Türkei geboren sind oder als Kinder mit ihren Eltern in die Türkei migrierten. Sie absolvierten den Großteil ihrer Schulbildung und Teile des Hochschulstudiums in der Türkei und migrierten dann nach Deutschland, um (weiter) zu studieren. Nach Abschluss des Hochschulstudiums in Deutschland arbeiteten sie teilweise in Deutschland, um dann in die Türkei zurückzukehren.
- *Verlaufsmuster III* umfasst Personen, die in Deutschland oder der Türkei geboren wurden und ihr gesamtes Hochschulstudium oder Abschnitte davon in Deutschland absolvierten. Während ihres Bildungs- und Karriereverlaufs migrierten sie mehrmals zwischen Deutschland und der Türkei.

Trotz dieser diversen Bildungs- und Karriereverläufe lässt sich konstatieren, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten neben ihrem hohen Ausbildungsniveau über ausgezeichnete Sprachkenntnisse (zumeist Türkisch, Deutsch und Englisch) verfügen. Zudem sind sie größtenteils mit den kulturellen und institutionellen Kontexten in Deutschland und in der Türkei vertraut, was in Anlehnung an Hess (2004) als doppelte gesellschaftliche Einbettung bezeichnet wird. Deutsche Unternehmen in der Türkei werden bevorzugt von türkeistämmigen (Re-)Migranten als Arbeitgeber in der Türkei ausgewählt, weil sie dort ihre in Deutschland erworbenen Kompetenzen am besten ökonomisch in Wert setzen können. Dies gilt insbesondere für Personen, die über einen längeren Zeitraum in Deutschland gelebt haben.

Die meisten Befragten haben nach ihrem Hochschulabschluss in Deutschland zu arbeiten begonnen und sind in einem frühen Stadium ihrer Karriere in die Türkei (re-)migriert. Die (Re-)Migration von türkeistämmigen Hochqualifizierten in die Türkei ist dabei nur in geringem Maße von deutschen Unternehmen initiiert worden. Zwar haben einige türkeistämmige (Re-)Migranten von einem deutschen Unternehmensstandort über den internen Arbeitsmarkt an einen türkischen Unternehmensstandort gewechselt (bounded careers). Doch nur bei wenigen der Befragten handelt es sich um Expatriates, die von der

Zentrale in Deutschland an türkische Unternehmensstandorte entsandt wurden. Die wesentliche Mehrheit der türkeistämmigen (Re-)Migranten ist durch boundaryless careers gekennzeichnet und bewarb sich auf Stellenanzeigen deutscher Unternehmen in der Türkei. Die (Re-)Migrationsentscheidungen von hochqualifizierten türkeistämmigen (Re-)Migranten haben überwiegend sowohl ökonomische als auch sozifamiliäre Gründe.

Die (Re-)Migrationsprozesse von türkeistämmigen Hochqualifizierten aus Deutschland in die Türkei sind zumeist mit Unterstützungsleistungen verbunden. Eine wichtige Unterstützungsfunktion im (Re-)Migrationsprozess vieler türkeistämmiger Hochqualifizierter übernimmt – neben der Familie und den Freunden – der Rückkehrstammtisch (RS) in Istanbul. In Kapitel 6 wird der RS als Community-Plattform konzipiert, die aus regelmäßigen lokalen Events sowie zwei Onlineforen besteht. Dabei wird deutlich, dass der RS die Infrastruktur für Community-basierten Wissensaustausch, sozialen und professionellen Beziehungsaufbau sowie für lokale Adaption im (Re-)Migrationsprozess bereitstellt. Während die Onlineforen des RS besonders Community-basierte Unterstützung für die Vorbereitung auf die (Re-)Migration von Deutschland in die Türkei bieten, erleichtern die regelmäßigen lokalen Events vor allem die soziale aber auch ökonomische (Re-)Integration in Istanbul. So bietet der RS Zugang zu beruflichen Informationen, wie beispielsweise Informationen über Beschäftigungsmöglichkeiten, sowie die Möglichkeit, berufliche Beziehungen aufzubauen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass türkeistämmige hochqualifizierte Personen während ihrer (Re-)Migration in hohem Maße von der Unterstützung des RS profitieren.

### **9.1.2 Rekrutierung und strategischer Einsatz von hochqualifizierten (Re-)Migranten in MNU**

Die Gründe für die Rekrutierung von türkeistämmigen (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei sind zweigeteilt. Wichtige Faktoren für die gezielte Gewinnung von hochqualifizierten (Re-)Migranten für deutsche Tochterunternehmen in der Türkei sind sowohl ihre an deutschen Hochschulen erworbenen Kenntnisse als auch ihre Berufserfahrung. In vielen Fällen besteht ein Bedarf an spezifischem Know-how, das in der Türkei nicht sehr verbreitet ist. Dazu gehören Expertisen z. B. in den Bereichen Controlling und Industrie 4.0. Darüber hinaus ist die Managementenerfahrung hochqualifizierter (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei ein wichtiger Einstellungsfaktor. Andererseits werden hochqualifizierte (Re-)Migranten rekrutiert, weil sie in der Lage sind, in einem internationalen Kontext zu arbeiten. Sie verfügen in der Regel über ausgezeichnete



Sprachkenntnisse in Türkisch, Deutsch und Englisch, was in vielen deutschen Unternehmen in der Türkei als Vorteil angesehen wird. Auch wenn Englisch in den meisten der untersuchten Unternehmen die offizielle Unternehmenssprache ist, sind Kenntnisse der deutschen Sprache für viele Positionen nach wie vor wichtig. Grundvoraussetzung für die meisten Positionen in deutschen Unternehmen in der Türkei ist jedoch die türkische Sprache. Zudem wird ihre Fähigkeit, nicht nur verschiedene Sprachen zu sprechen, sondern auch über kulturelle und institutionelle Grenzen hinweg effektiv zu interagieren, in den meisten der befragten Unternehmen als wichtige Kompetenz für ihre Rekrutierung angesehen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass türkeistämmige (Re-)Migranten wichtige transnationale Fachkräfte für deutsche Unternehmen in der Türkei darstellen. Sie können sich einerseits in den lokalen Arbeitskontext integrieren und besitzen andererseits die Fähigkeit, mit Mitarbeitern ausländischer Unternehmensstandorte eng zusammenzuarbeiten. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass es zwischen den deutschen Unternehmen in der Türkei Unterschiede in der Nachfrage nach hochqualifizierten (Re-)Migranten gibt. Die Interviews mit Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen in der Türkei machen deutlich, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten besonders gefragt sind, wenn sie 1) eine starke Ausrichtung auf deutschsprachige Märkte haben und/oder 2) auf eine enge Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmensstandorten angewiesen sind. Letzteres gilt insbesondere für deutsche Unternehmen in der Türkei, die in einem zentralen Hub-Modell organisiert sind (Bartlett 1986). Im Gegensatz dazu sind hochqualifizierte (Re-)Migranten in deutschen Unternehmen in der Türkei mit stärker dezentralen Organisationsstrukturen von weitaus geringerer Bedeutung.

In deutschen Unternehmen in der Türkei, die durch ein hohes Maß an Kommunikation und Wissensinteraktion zwischen den Mitarbeitern deutscher und türkischer Unternehmensstandorte geprägt sind, werden hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten strategisch in zentralen Bereichen des Unternehmens eingesetzt, wie beispielsweise dem strategischen Management, der Forschung und Entwicklung oder der Finanzabteilung. Türkeistämmige (Re-)Migranten arbeiten aufgrund ihrer transnationalen Fähigkeiten oft an Schnittstellen, die einen engen Kontakt zu lokalen Mitarbeitern und Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte erfordern. Dies verlangt ein hohes Maß an transnationaler Interaktion und Mobilität in Form von elektronischer Kommunikation und Dienstreisen nach Deutschland. Die meisten der befragten (Re-)Migranten gaben an, täglich oder

zumindest wöchentlich mit Kollegen in Deutschland per E-Mail, Telefon und Videokonferenz zu kommunizieren. Darüber hinaus ist jeder der befragten (Re-)Migranten mindestens einmal im Jahr, teilweise sogar mehr als zehnmal im Jahr, auf einer Geschäftsreise in Deutschland. Geschäftsreisen in andere Länder sind dagegen eher selten. Viele Manager deutscher Unternehmen in der Türkei ziehen es zudem vor, hochqualifizierte (Re-)Migranten für internationale Projekte zu nominieren, insbesondere, wenn deutsche Unternehmensstandorte an den Projekten beteiligt sind. Zudem werden hochqualifizierte (Re-)Migranten gezielt für den Transfer von Best Practices und für die Verlagerung von wertbezogenen Aktivitäten von Deutschland in die Türkei eingesetzt.

Wie hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten konkret von deutschen Unternehmen genutzt werden, um wertbezogene Aktivitäten von Deutschland in die Türkei zu verlagern, konnte in Kapitel 8 gezeigt werden. Dies geschah am Beispiel eines deutschen Automobilunternehmens, das als Lead Firm in einem globalen Automobilproduktionsnetzwerk agiert. Das Unternehmen hat ausgelagerte wissensintensive Dienstleistungen im Bereich Enterprise-Resource-Planning (ERP) wieder ins Unternehmen eingegliedert (Insourcing) und in ein firmeneigenes Service Center (SC) in Istanbul verlagert (Offshoring). Zur erfolgreichen Gestaltung dieses Reorganisationsprozesses wurden hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten strategisch rekrutiert. Dies wurde vom Management des Unternehmens als notwendig erachtet, da die internen Kunden des SC hauptsächlich in Deutschland ansässig sind. Das SC in Istanbul ist dabei durch eine Arbeitsteilung gekennzeichnet, die auf der gesellschaftlichen Einbettung, den Sprachkenntnissen und den ERP-Kenntnissen der Mitarbeiter basiert. Besonders hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten mit langjähriger Erfahrung in Deutschland werden eingesetzt, um den Wissenstransfer von den Onshore-Organisationen zum SC in Istanbul effizient und effektiv zu gestalten. Im Gegensatz dazu arbeiten Mitarbeiter ohne deutschen Bildungshintergrund zumeist im Backoffice des SC.

### 9.1.3 Hochqualifizierte (Re-)Migranten und grenzüberschreitende Wissenstransfers von MNU

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten in deutschen MNU einen wesentlichen Beitrag zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer leisten. Dies ist insbesondere für den Transfer von implizitem Wissen von Bedeutung, da es auf Know-how und Erfahrungen beruht und deshalb schwer zwischen verschiedenen kulturellen und institutionellen Kontexten zu übertragen ist. Insgesamt wurde deutlich, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten vor allem an intra-organisationalen Wissenstransfers mit Mitarbeitern deutscher Unternehmensstandorte beteiligt sind. In Kapitel 7 konnte gezeigt werden, dass hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten grenzüberschreitende Wissenstransfers zwischen deutschen und türkischen Unternehmensstandorten durch drei Hauptaktivitäten erleichtern:

- *Aufbau von Wissensnetzwerken:* Aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und Sprachkompetenz sind hochqualifizierte (Re-)Migranten in der Lage, vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitern an deutschen Unternehmensstandorten aufzubauen. Diese Netzwerke werden zum einen durch standortübergreifende Abteilungsarbeit geknüpft, da sie in Positionen arbeiten, in denen eine starke Koordination mit ihren Kollegen in den deutschen Geschäftseinheiten erforderlich ist. Andererseits entwickeln sich die intra-organisationalen Netzwerke von hochqualifizierten (Re-)Migranten durch standortübergreifende Projekte, für die sie von ihren Führungskräften bevorzugt nominiert werden. Aufgrund ihrer meist transnational ausgerichteten Aufgabenfelder schätzt die Mehrheit der befragten hochqualifizierten (Re-)Migranten 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.
- *Mediation von Friktionen:* Aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und Sprachkompetenz sind hochqualifizierte (Re-)Migranten in der Lage, bei Friktionen in grenzüberschreitenden Wissenstransfers zu vermitteln. Dies geschieht durch die Unterstützung deutscher und türkischer Mitarbeiter bei der Überwindung von Sprachbarrieren, der Aufklärung von Missverständnissen sowie durch die Lösung von Konflikten.

- *Übertragung von Wissen:* Hochqualifizierte (Re-)Migranten sind oft direkt an intra-organisationalen grenzüberschreitenden Wissenstransfers beteiligt, die zumeist innerhalb ihrer persönlichen Netzwerke und in internationalen Projekten stattfinden. Durch das Sprechen der gleichen Sprache und das Verständnis des institutionellen Umfelds sowie der kulturellen Werte beider Seiten, erleichtern hochqualifizierte (Re-)Migranten den direkten grenzüberschreitenden Wissenstransfer zwischen deutschen und türkischen Unternehmensstandorten. Zudem bringen hochqualifizierte (Re-)Migranten aufgrund ihrer Erfahrung mit dem Studium und der Arbeit in Deutschland oft auch die notwendige technische Kompetenz für die Teilnahme an direkten Wissensinteraktionen mit. Insgesamt lassen sich die grenzüberschreitenden Wissenstransfers, an denen hochqualifizierte (Re-)Migranten beteiligt sind, durch drei verschiedene Kontexte unterscheiden: gemeinsame standortübergreifende Wissensarbeit, Transfer von Best Practices und Verlagerung der Produktion von materiellen Gütern und Dienstleistungen von Deutschland in die Türkei.

Eine detaillierte Analyse der Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten bei der Verlagerung (Offshoring) wissensintensiver Dienstleistungen von Deutschland in die Türkei erfolgte in Kapitel 8 anhand einer Fallstudie. In dieser konnte gezeigt werden, dass beim Wissenstransfer zwischen den Onshore-Organisationen, d. h. externen Zulieferern und den deutschen Tochterunternehmen, und dem Service Center (SC) des Unternehmens in Istanbul hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten eine besonders wichtige Rolle einnehmen. In der Fallstudie wurden zwei wesentliche Aktivitäten hochqualifizierter (Re-)Migranten herausgearbeitet, die den grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Verlagerungsprozess erheblich erleichtern.

- *Minderung des Widerstands:* Hochqualifizierte (Re-)Migranten tragen dazu bei, den Widerstand der internen Kunden und der externen Zulieferer innerhalb des Verlagerungsprozesses zu mindern. Aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung in Deutschland und der Türkei sowie ihrer technischen Kompetenzen sind hochqualifizierte (Re-)Migranten in der Lage, vertrauensvolle Beziehungen zu den internen Servicekunden aufzubauen. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass im Verlagerungsprozess die internen Kunden zunächst davon überzeugt werden mussten, dass die hochqualifizierten (Re-)Migranten des SC in Istanbul in der Lage sind, die gleiche Servicequalität zu liefern wie die externen Zulieferer. Jedoch zeigt die Fallstudie

auch, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten ohne die Unterstützung der internen Servicekunden nur begrenzt in der Lage gewesen sind, einen effektiven Wissenstransfer mit den externen Zulieferern sicherzustellen. Dies spiegelt die begrenzte Durchsetzungsmacht hochqualifizierter (Re-)Migranten innerhalb des Verlagerungsprozesses wider.

- *Ent- und Wiedereinbettung von Wissen:* Im Rahmen der Verlagerung mussten sich die hochqualifizierten (Re-)Migranten des SC unter Mithilfe der externen Zulieferer und der internen Servicekunden zunächst vertiefte Kenntnisse über die spezifischen ERP-Systeme jeder Produktionsstätte aneignen. Dieses kontextspezifische Wissen teilen sie anschließend mit ihren Kollegen im SC in Istanbul und speisen es in das dortige Wissensmanagementsystem ein. Daher sind neben ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung insbesondere die technischen Kompetenzen von hochqualifizierten (Re-)Migranten von hoher Bedeutung. Sie helfen den hochqualifizierten (Re-)Migranten dabei, Probleme bei der Absorptionsfähigkeit im Rahmen des Wissenstransfers zu minimieren. Da viele der internen Kunden und externen Zulieferer nur über ein geringes Englischniveau verfügen, erleichtert die Fähigkeit von hochqualifizierten (Re-)Migranten, in einem deutschen Geschäftsumfeld zu kommunizieren, den grenzüberschreitenden Wissenstransfer deutlich.

Losgelöst von ihrem konkreten Kontext zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten wichtige transnationale Arbeitskräfte für MNU darstellen. Sie werden nach ihrer (Re-)Migration in ihr Herkunftsland vor allem von jenen MNU rekrutiert und eingesetzt, die über enge Verbindungen zu ihrem Ankunftsland verfügen. Auf Grundlage ihres hohen Ausbildungsniveaus, ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und ihrer profunden Sprachkenntnisse können hochqualifizierte (Re-)Migranten den Wissenstransfer in MNU zwischen den unterschiedlichen kulturellen und institutionellen Kontexten ihrer Herkunfts- und Ankunftslander erleichtern.

## 9.2 Beitrag zur humangeographischen Forschung

Das konzeptionelle Grundverständnis dieser Arbeit basierte auf dem relationalen wirtschaftsgeographischen Ansatz (Bathelt und Glückler 2002), auf dessen Grundlage Forschungsstränge und Theorien der Wirtschaftsgeographie, der internationalen Betriebswirtschaftslehre und der Migrationswissenschaften miteinander verknüpft wurden.

Insgesamt leistet die interdisziplinär ausgerichtete Untersuchung einen Beitrag für drei Themen- bzw. Forschungsfelder der Humangeographie:

*Geographische (Re-)Migrationsforschung:* Diese Untersuchung leistet in zweierlei Hinsicht einen Beitrag zur geographischen (Re-)Migrationsforschung. Zum einen trägt sie zur Debatte um die Unterstützung des (Re-)Migrationsprozesses von hochqualifizierten Personen bei. Am Beispiel des Rückkehrstammtisches (RS) konnte deutlich gemacht werden, dass Community-Plattformen eine bisher vernachlässigte Form der Unterstützungsinfrastruktur im (Re-)Migrationsprozess darstellen. Es konnte gezeigt werden, dass hochqualifizierten (Re-)Migranten durch den RS der Zugang zu migrationsspezifischen Informationen und sozialen Kontakten ermöglicht wird, welche über ihre bereits bestehenden Familien- und Freundschaftsnetzwerke in ihrem Herkunftsland hinausgehen. Dabei arbeitet die Untersuchung die bisher vernachlässigte Relevanz einer karriereorientierten Unterstützung für hochqualifizierte (Re-)Migranten heraus. Der RS bietet interessierten Personen die Möglichkeit, sich einerseits Informationen in Bezug auf die wirtschaftliche Situation in ihrem Herkunftsland zu verschaffen und dort andererseits berufliche Beziehungen aufzubauen. Es konnte gezeigt werden, dass es vor allem die schwachen beruflichen Beziehungen sind, die hochqualifizierte (Re-)Migranten durch den RS knüpfen, die zu wirtschaftlicher Aufstiegsmobilität in der Türkei führen können. Zum anderen eröffnet die vorliegende Arbeit mit der Einbeziehung des Unternehmenskontexts eine Forschungsperspektive, die hochqualifizierte (Re-)Migranten als transnationale Arbeitnehmer in einer international vernetzten Wirtschaft in den Fokus rückt. Die Arbeit macht deutlich, dass hochqualifizierte (Re-)Migranten als Arbeitskräfte in MNU verstärkt in wirtschaftliche Aktivitäten eingebunden sind, die ein hohes Maß an transnationaler Interaktion und Mobilität in Form von elektronischer Kommunikation und Dienstreisen verlangen. Damit erweitert die vorliegende Arbeit die sozialwissenschaftliche Forschung zur wirtschaftlichen Betätigung von hochqualifizierten (Re-)Migranten, die sich bisher vor allem auf Entrepreneurure fokussiert hat.

*Geographien des Wissens in MNU:* Diese Arbeit trägt zur wirtschaftsgeographischen Debatte zu Geographien des Wissens in MNU bei, indem sie den Fokus der Analyse von der kollektiven auf die weitgehend ignorierte Akteursebene verschiebt (siehe Felin und Foss 2005; Minbaeva 2013). Dieser Perspektivwechsel ermöglicht sowohl die detaillierte Betrachtung der sozialen Akteure in MNU, die den Transfer von Wissen ermöglichen, als

auch der Strategien von MNU zur Organisation von Wissenstransfers. Die Ergebnisse dieser Arbeit tragen in zweierlei Hinsicht zu einem besseren Verständnis des grenzüberschreitenden Wissenstransfers in MNU bei. Erstens erweitern sie die Forschung zu Strategien von MNU zur Förderung des intra-organisationalen Wissenstransfers zwischen Unternehmensstandorten, die in verschiedene kulturelle und institutionelle Kontexte eingebettet sind. Die Untersuchung zeigt eine Strategie von MNU auf, die bisher wenig Beachtung in der Forschung gefunden hat: den strategischen Einsatz von extern rekrutierten hochqualifizierten (Re-)Migranten in ausländischen Tochterunternehmen, die im Heimatland des Unternehmens einen Hochschulabschluss erworben haben. Damit konnte auch der wichtige, aber oft vernachlässigte Zusammenhang zwischen Wissens- und Personalmanagement in MNU herausgearbeitet werden (Haesli und Boxall 2005). Die empirischen Ergebnisse machen jedoch auch deutlich, dass diese Strategie nicht von allen MNU angewendet wird. Eine besondere Bedeutung in Bezug auf die Organisation des grenzüberschreitenden Wissenstransfers haben hochqualifizierte (Re-)Migranten vor allem in Unternehmen, die über besonders enge geschäftliche Beziehungen zum Ankunftsland der hochqualifizierten (Re-)Migranten verfügen. Zweitens zeigt die vorliegende Arbeit, dass die Lebenswege von Akteuren einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob diese über die notwendigen Fähigkeiten und Motivationen verfügen, um zum grenzüberschreitenden Wissenstransfer beizutragen. Die Ergebnisse dieser Arbeiten machen deutlich, dass hochqualifizierte Personen, die in mehr als eine Gesellschaft eingebettet sind, eine wertvolle Gruppe von Fach- und Führungskräften für MNU darstellen. Aufgrund ihrer doppelten gesellschaftlichen Einbettung und ihrer profunden Sprachkenntnisse schaffen es hochqualifizierte (Re-)Migranten, die institutionelle Distanz zwischen Unternehmenseinheiten zu überbrücken und damit grenzüberschreitende Wissenstransfers in MNU über institutionelle Grenzen hinweg zu erleichtern. Insgesamt leisten die Ergebnisse der Untersuchung damit einen Beitrag zur Mikrofundierung von Wissenstransfers in MNU.

*Globale Produktionsnetzwerke:* Die Untersuchung trägt auch zum besseren Verständnis der Rolle von hochqualifizierten Arbeitsmigranten für das Offshoring wissensintensiver Wertschöpfungsaktivitäten in globalen Produktionsnetzwerken bei. Ein Forschungsfeld, das bisher nur wenig wissenschaftliche Beachtung erfahren hat. Dabei wurde eine Unternehmensstrategie deutlich, die in Anlehnung an Altreiter et al. (2015) als *double mobility* bezeichnet werden kann, nämlich der Verlagerung von wertbezogenen Aktivitäten ins Ausland bei gleichzeitiger Rekrutierung hochqualifizierter (Re-)Migranten als

transnationale Arbeitskräfte. Auf theoretischer Ebene wurde in der vorliegenden Arbeit der GPN-Ansatz mit der Literatur zu Wissenstransfers in Unternehmensnetzwerken und zur transnationalen Arbeitsmigration kombiniert, um das Offshoring wissensintensiver Dienstleistungen eines deutschen Automobilherstellers und die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten in diesem Prozess zu analysieren. Damit wurde eine theoretisch fundierte Grundlage erarbeitet, um die Zusammenhänge zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene der Verlagerung zu untersuchen unter Berücksichtigung der Haupttreiber, der Unternehmensstrategien und des individuellen Arbeitseinsatzes bei der Gestaltung des Offshoring-Prozesses. Dies zeigt, dass es sinnvoll ist, den bestehenden GPN-Rahmen durch zusätzliche Forschungsstränge zu ergänzen, um Reorganisationsprozesse globaler Produktionsnetzwerke in räumlicher Perspektive besser zu verstehen.

### **9.3 Implikationen für politische Entscheidungsträger in der Türkei**

Die Förderung der (Re-)Migration hochqualifizierter Arbeitskräfte steht schon seit langem auf der politischen Agenda vieler Schwellen- und Entwicklungsländer, wie China, Taiwan und Indien (Iredale und Guo 2001). Dies trifft jedoch nicht auf die Türkei zu, weshalb hochqualifizierte (Re-)Migranten aus Deutschland sowie aus anderen Ländern keinerlei institutionelle Unterstützung von Seiten der türkischen Politik erfahren. Auch angesichts dieser nicht vorhandenen Unterstützung gründeten hochqualifizierte (Re-)Migranten selbstorganisierte Vereine und Community-Plattformen in der Türkei, um sich gegenseitig im (Re-)Migrationsprozess zu helfen. Auch wenn, wie am Beispiel des Rückkehrerstammtisches in Istanbul gezeigt werden konnte, diese Organisationen einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung bei der (Re-)Migration leisten, wäre es meines Erachtens ratsam, auch auf politischer Ebene Unterstützungsmaßnahmen für hochqualifizierte (Re-)Migranten einzuführen.

Eine mögliche Unterstützungsmaßnahme wäre der Aufbau einer zentralen staatlichen Anlaufstelle für (potenzielle) hochqualifizierte (Re-)Migranten, die allgemeine Informationen zum (Re-)Migrationsprozess bereitstellt und Hilfestellung bei Behördengängen, der Gründung von Unternehmen sowie bei der Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten in nationalen und internationalen Unternehmen bietet. Diese zentrale Anlaufstelle könnte das Informationsdefizit, das viele Interviewpartner als großes Hemmnis im (Re-)Migrationsprozess empfanden, abbauen helfen. Eine weitere Handlungsempfehlung zur staatlichen Unterstützung von hochqualifizierten



(Re-)Migranten ist ein besseres Angebot für die (Re-)Integration der Kinder von hochqualifizierten (Re-)Migranten in das türkische Schulsystem (siehe hierfür auch Klein-Hitpaß 2011). Viele türkeistämmige (Re-)Migranten berichteten, dass sie von einer (Re-)Migration abgesehen hätten, wären ihre Kinder schon im schulpflichtigen Alter gewesen, da sie beim Übergang vom deutschen ins türkische Schulsystem Nachteile für ihre Kinder befürchteten. Eine Unterstützung bei der (Re-)Integration der Kinder in das türkische Bildungssystem könnte dazu führen, dass nicht überwiegend junge (Re-)Migranten am Beginn ihrer Karriere, sondern auch ältere Personen mit mehr Berufserfahrung (re-)migrieren.

Inwiefern es hochqualifizierte türkeistämmige Personen, die im Ausland leben, auch in Zukunft in ihr Herkunftsland zieht, ist stark von der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Türkei abhängig. Die bisherige Forschung zeigt, dass berufliche Perspektiven sowie politische Stabilität wichtige Voraussetzungen für die (Re-)Migrationsentscheidung von hochqualifizierten Personen darstellen (Saxenian 2006: 332). Es steht zu vermuten, dass die seit dem gescheiterten Putschversuch im Jahr 2016 vorherrschenden politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten in der Türkei sich negativ auf die (Re-)Migration von hochqualifizierten Personen aus dem Ausland in die Türkei sowie den Verbleib von (re-)migrierten türkeistämmigen Personen in der Türkei ausgewirkt haben (vgl. Karasu 2018 und Heinrich 2017). Es erscheint somit wichtig, dass sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Türkei verbessern, um wieder Anreize für hochqualifizierte türkeistämmige Personen zu schaffen, in ihr Herkunftsland zu (re-)migrieren.

#### **9.4 Weiterer Forschungsbedarf**

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zum vertieften Verständnis von hochqualifizierten (Re-)Migranten als Arbeitskräften in MNU und ihrer Rolle bei grenzüberschreitenden Wissenstransfers. Die Untersuchung soll dabei aber auch als Aufruf für zukünftige Forschung verstanden werden, (Re-)Migration und (multinationale) Unternehmen stärker zusammenzudenken. Drei Aspekte scheinen für zukünftige Untersuchungen besonders beachtenswert:

Erstens besteht Bedarf an weiteren Studien, die den Beitrag von hochqualifizierten (Re-)Migranten zum Wissenstransfer in MNU untersuchen. Insbesondere wäre es interessant herauszufinden, inwiefern hochqualifizierte (Re-)Migranten auch zum

grenzüberschreitenden Wissenstransfer in MNU beitragen können, deren Muttergesellschaften nicht aus Ländern stammen, die mit ihrer Migration verbunden sind. Zudem sollte untersucht werden, welche Rolle hochqualifizierte (Re-)Migranten als externe Wissensquellen in MNU spielen. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass das an deutschen Hochschulen erworbene Fachwissen und die Berufserfahrung wichtige Faktoren für die Rekrutierung von hochqualifizierten (Re-)Migranten in deutschen Tochtergesellschaften in der Türkei darstellen. Es ist jedoch nicht klar, ob und wie hochqualifizierte (Re-)Migranten ihr im Ausland erworbenes Wissen mit ihren Kollegen teilen, und inwiefern dieses Wissen Lernprozesse in den Unternehmen anstoßen kann. Konzeptionell könnte eine solche Untersuchung den Ansatz des organisationalen Lernens heranziehen (siehe Lam 2000) und zu dessen Erweiterung beitragen. Aufgrund ihres hohen Anteils an der internationalen Studierendenmobilität und ihrer Attraktivität für ADI wären China und Indien interessante Staaten, um die Bedeutung hochqualifizierter (Re-)Migranten für den Wissenstransfer in MNU weiter zu analysieren.

Zweitens legt die vorliegende Untersuchung nahe, die Rolle von hochqualifizierten (Re-)Migranten bei der Verlagerung (Offshoring) von wissensintensiven Dienstleistungen ins Ausland ausführlicher zu untersuchen. In der Literatur werden die Verlagerung von wertbezogenen Aktivitäten und die (Re-)Migration von Fachkräften aus Industriestaaten in Schwellen- und Entwicklungsländer bisher getrennt betrachtet. Deshalb liegen bisher keine gesicherten Erkenntnisse darüber vor 1) inwiefern sich die (Re-)Migration von Fachkräften und die Verlagerung von wissensintensiven Dienstleistungen gegenseitig beeinflussen, 2) wie das Ausmaß und die genauen Mechanismen dieses Phänomens aussehen und 3) welche Auswirkungen für die Unternehmen und die betroffenen Arbeitskräfte entstehen. Es wäre zudem interessant nicht nur die Auswirkungen, sondern auch die Reaktionen und Reaktionsmöglichkeiten von Gewerkschaften und Betriebsräte in den betroffenen Unternehmen der Hochlohnländer zu analysieren. Für Gewerkschaften und Betriebsräte in Industriestaaten ist die Auslagerung von wissensintensiven Dienstleistungen in Schwellen- und Entwicklungsländer ein interessens- und organisationspolitisches Problem, zieht eine Auslandsverlagerung doch den Verlust von Arbeitsplätzen nach sich. Dass diese Entwicklungen auch in einem engen Zusammenhang mit der (Re-)Migration von Fachkräften stehen kann, bzw. die (Re-)Migration von Fachkräften die Offshore-Aktivitäten von Unternehmen sogar fördern kann, ist bisher zu wenig berücksichtigt worden. Die vorliegende Arbeit bietet eine gute Grundlage, diese Thematik konzeptionell mithilfe des

GPN-Ansatzes zu rahmen. Eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen (Re-)Migration von Hochqualifizierten und der Verlagerung wissensintensiver Dienstleistungen könnte sowohl zur theoretischen Debatte um Arbeit (Rainnie et al. 2011; Coe and Hess 2013) als auch um Dienstleistungen (Kleibert 2015) in globalen Produktionsnetzwerken beitragen.

Drittens ist eine Analyse des Einflusses von politischen Risiken auf die Investitions- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei erforderlich. Aufgrund der seit 2016 schwelenden Krise in der deutsch-türkischen Beziehung sowie den verschiedenen Konfliktlagen, von denen die Türkei bedroht wird (z. B. islamistischer und linksextremistischer Terrorismus, Kurdenkonflikt, Krieg in Syrien und dem Irak) haben sich die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der Türkei verändert. Damit rücken zunehmend die Risiken für die deutsch-türkischen Investitionsbeziehungen und Migrationsbeziehungen in den Vordergrund. Diese veränderten Rahmenbedingungen konnten in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt werden. Es ist damit Aufgabe zukünftiger Studien, die Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die Investitions- und Migrationsbeziehungen zwischen Deutschland und der Türkei zu untersuchen. Dabei sollte zum einen analysiert werden, inwiefern die veränderten Rahmenbedingungen sich auf das Personalmanagement deutscher Unternehmen in der Türkei ausgewirkt haben. Interessante Fragestellungen wären hierbei: Inwiefern ist es schwieriger für deutsche Unternehmen geworden, hochqualifizierte türkeistämmige (Re-)Migranten zu rekrutieren? Ist es zu einer verstärkten Rückkehr von türkeistämmigen (Re-)Migranten, die in deutschen Unternehmen in der Türkei arbeiten, nach Deutschland gekommen? Zum anderen sollte der Einfluss der politischen Konfliktlagen in der Türkei auf das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen in der Türkei untersucht werden. Hierbei wäre es interessant herauszufinden, wie deutsche Unternehmen das Risiko für Investitionen in der Türkei wahrnehmen und welche Maßnahmen des Risikomanagements sie anwenden.

## Literaturverzeichnis

Alscher, S.; Baraulina T.; Müller B. (2014): "Exodus" oder Normalität? Annäherung an Umfang und Struktur türkeistämmiger Abwanderung. In: Alscher, S.; Kreienbrink, A. (Hrsg.): Abwanderung von Türkeistämmigen. Wer verlässt Deutschland und warum? Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 86-159.

Altreiter, C.; Fibich, T.; Flecker, J. (2015): Capital and labour on the move: The dynamics of double transnational mobility. In: Drahekoupil, J. (Hrsg.): The Outsourcing Challenge: Organizing Workers across Fragmented Production Networks. Brussels: ETUI, 67-87.

Ambos, T.C.; Ambos, B. (2009): The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. In: *Journal of International Management*, 15 (1), 1-14.

Amin, A.; Cohendet, P. (2004): Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities. Oxford: Oxford University Press.

Anderson, V. (2015): International HRD and offshore outsourcing. In: *Human Resource Development Review* 14 (3), 259-278.

Aundhe, M.D.; Mathew, S.K. (2009): Risks in offshore IT outsourcing: A service provider perspective. In: *European Management Journal* 27 (6), 418-428.

Auswärtiges Amt (2017): Wirtschaftliche Beziehungen zur Türkei. Online unter: [www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Tuerkei/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Tuerkei/Bilateral_node.html) (abgerufen am: 15.03.2017).

Auswärtiges Amt (2019): Wirtschaftliche Beziehungen zur Türkei. Online unter: [www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tuerkei-node/bilateral/201968](http://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/tuerkei-node/bilateral/201968) (abgerufen am: 09.01.2019)

Aydin, Y. (2010): Der Diskurs um die Abwanderung Hochqualifizierter türkischer Herkunft in die Türkei. In: HWWI Policy Paper Nr. 3-9/2010, 1-20.

- Aydin, Y. (2013): Zur Bedeutung von gesellschaftlichen Veränderungen und transnationalen Orientierungen bei Mobilitätsentscheidungen: Abwanderung türkeistämmiger Hochqualifizierter aus Deutschland nach Istanbul. In: Pusch, B. (Hrsg.): *Transnationale Migration am Beispiel Deutschland und Türkei*. Wiesbaden: Springer, 147-169.
- Balland, P.A.; Boschma, R.; Frenken, K. (2015): Proximity and innovation: From statics to dynamics. In: *Regional Studies* 49 (6), 907-920.
- BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2014): *Beschäftigung ausländischer Absolventen deutscher Hochschulen. Ergebnisse der BAMF-Absolventenstudie 2013*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- BAMF – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2017): *Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl, Migration und Integration*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Barner-Rasmussen, W.; Ehrnrooth, M.; Koveshnikov, A.; Mäkelä, K. (2014): Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. In: *Journal of International Business Studies* 45 (7), 886-905.
- Bartels, D. (1968): Türkische Gastarbeiter aus der Region Izmir: Zur raumzeitlichen Differenzierung der Bestimmungsgründe ihrer Aufbruchentschlüsse. In: *Erdkunde* 22 (4), 313-324.
- Bartlett, C.A. (1986): Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In: Porter, M. (Hrsg.): *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, 367-404.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1987): Managing across borders: new strategic requirements. In: *Sloan Management Review* 28 (4), 7-17.
- Baruch, Y.; Dickmann, M.; Altman, Y.; Bournois, F. (2013): Exploring international work. Types and dimensions of global careers. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (12), 2369-2393.

- Bathelt, H. (2005): Geographies of production: growth regimes in spatial perspective (II)-knowledge creation and growth in clusters. In: *Progress in Human Geography* 29 (2), 204-216.
- Bathelt, H.; Cantwell, J.A.; Mudambi, R. (2018): Overcoming frictions in transnational knowledge flows. Challenges of connecting, sense-making and integrating. In: *Journal of Economic Geography* 18 (5), 1001-1022.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2000): Netzwerke, Lernen und evolutionäre Regionalentwicklung. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 44 (3/4), 167-182.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2002): Wirtschaftsgeographie in relationaler Perspektive: Das Argument der zweiten Transition. In: *Geographische Zeitschrift*, 20-39.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2003): Toward a relational economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 3 (2), 117-144.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2005): Resources in Economic Geography. From Substantive Concepts towards a Relational Perspective. In: *Environment and Planning A* 37 (9), 1545-1563.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2011): The relational economy: Geographies of knowing and learning. Oxford: Oxford University Press.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2017): Relational research design in economic geography. In: Clark, G.; Feldman, M.; Gertler, M.; Wójcik, D. (Hrsg.): *The new Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press, 179-195.
- Bathelt, H.; Henn, S. (2014): The geographies of knowledge transfers over distance: toward a typology. In: *Environment and Planning A* 46, 1403-1424.
- Bathelt, H.; Malmberg, A.; Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. In: *Progress in Human Geography* 28 (1), 31-56.
- Bathelt, H.; Turi P. (2011): Local, global and virtual buzz: The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond. In: *Geoforum* 42, 520-529.

- Bathelt, H; Li, P.-F. (2014): Global cluster networks-foreign direct investment flows from Canada to China. In: *Journal of Economic Geography* 14, 45-71.
- Beamond, M.T.; Farndale, E.; Härtel, C.E.J. (2016): MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. In: *Journal of World Business* 51 (4), 499-510.
- Beaverstock, J.V. (1996): Migration, Knowledge and Social Interaction: Expatriate Labour within Investment Banks. In: *Area* 28 (4), 459-470.
- Beaverstock, J.V. (2002): Transnational elites in global cities: British expatriates in Singapore's financial district. In: *Geoforum* 33, 525-538.
- Beaverstock, J.V. (2004): Managing across borders: knowledge management and expatriation in professional service legal firms. In: *Journal of Economic Geography* 4, 157-179.
- Beaverstock, J.V. (2005): 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 (2), 245-268.
- Beaverstock, J.V. (2011): Servicing British Expatriate 'Talent' in Singapore. Exploring Ordinary Transnationalism and the Role of the 'Expatriate' Club. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 37 (5), 709-728.
- Beerepoot, N.; Hendriks, M. (2013): Employability of offshore service sector workers in the Philippines: Opportunities for upward labour mobility or dead-end jobs? In: *Work, Employment & Society* 27 (5), 823-841.
- Berköz, L. (2001): The Interregional Location of Foreign Investors in Turkey. In: *European Planning Studies* 9 (8), 979-994.
- Berköz, L. (2005): Locational Determinants of Foreign Investors in Istanbul. In: *Journal of Urban Planning and Development* 131 (3), 140-146.
- Berthoin Antal, A.; Walker, E.M. (2011): Organizational learning from Chinese returners: An exploratory study of the role of cross-cultural interactions. In: Mariano, S; Mohamed, M.; Mohiuddin, Q. (Hrsg.): *The role of expatriates in MNCs knowledge mobilization*. London: Emerald, 151-175.

- Beulen, E.; Tiwari, V.; van Heck, E. (2011): Understanding transition performance during offshore IT outsourcing. In: *Strategic Outsourcing: An International Journal* 4 (3), 204-227.
- Blanc, H.; Sierra, C. (1999): The internationalisation of R and D by multinationals: a trade-off between external and internal proximity. In: *Cambridge Journal of Economics* 23, 187-206.
- Boggs, J.S.; Rantisi, N.M (2003): The `relational turn` in economic geography. In: *Journal of Economic Geography* (3), 109-116.
- Bollhorn, K.; Franz, M. (2015): Production network knowledge as a foundation for resistance: Workers influence on a Chinese acquisition in Germany. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 107 (4), 407-420.
- Bologa, R.; Lupu, A.R. (2014): Organizational learning networks that can increase the productivity of IT consulting companies: A case study for ERP consultants. In: *Expert Systems with Applications* 41 (1), 126-136.
- Boschma, R. (2005): Proximity and Innovation. A Critical Assessment. In: *Regional Studies* 39 (1), 61-74.
- Botta-Genoulaz, V.; Millet, A. (2006): An investigation into the use of ERP systems in the service sector. In: *International Journal of Production Economics* 99 (1-2), 202-221.
- Bourdieu, P. (1986): "The forms of capital". In: Richardson, J.G. (Hrsg.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241-258.
- Braun, B.; Fuchs, M. (2013): Europäische Automobilindustrie: Neuere Entwicklungen und Herausforderungen. In: *Geographische Rundschau* 65 (6), 4-11.
- Brown, J.S.; Duguid, P. (2001): Knowledge and organization: A social-practice perspective. In: *Organization Science* 12 (2) 198-213.
- Bunnell, T.G.; Coe, N.M. (2001): Spaces and scales of innovation. In: *Progress in Human Geography* 25 (4), 569-589.



- BvD – Bureau van Dijk (2018): Datenbank Orbis. Stand der Datenbank zum Zeitpunkt des Auszugs 11/2018.
- Camagni, R. (1991): Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space. In: Camagni, R. (Hrsg.): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, New York: Belhaven Press, 121-144.
- Carling, J.; Erdal, M.B. (2014): Return migration and transnationalism: how are the two connected? In: *International Migration* 52 (6), 2-12.
- Cassarino, J.P. (2004): Theorising Return Migration: The Conceptual Approach to Return Migrants Revisited. In: *International Journal on Multicultural Societies*, 6 (2), 253-279.
- Chacko, E. (2007): From Brain Drain to Brain Gain. Reverse Migration to Bangalore and Hyderabad, India's Globalizing High Tech Cities. In: *GeoJournal* 68 (2-3), 131-140.
- Chaloff, J.; Lemaitre, G. (2009): Managing Highly-Skilled Labour Migration: A Comparative Analysis of Migration Policies and Challenges in OECD Countries. In: *OECD Social, Employment and Migration, Working Paper Nr. 79/2009*, 1-54.
- Chen, J.; McQueen, R.J.; Sun, P.Y. (2013): Knowledge transfer and knowledge building at offshored technical support centers. In: *Journal of International Management* 19 (4), 362-376.
- Chen, W.; Choi, A.S.K. (2011): Internet and social support among Chinese migrants in Singapore. In: *New Media & Society* 13 (7), 1067-1084.
- Chen, Y.C. (2008): The Limits of Brain Circulation: Chinese Returnees and Technological Development in Beijing. In: *Pacific Affairs* 81 (2), 195-215.
- Choudhury, P. (2016): 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 (3), 585-610.
- Chua, A.; Pan, S. (2008): Knowledge transfer and organizational learning in IS offshore sourcing. In: *Omega* 36 (2), 267-281.

- Ciriaci, D.; Montresor, S.; Palma, D. (2015): Do KIBS make manufacturing more innovative? An empirical investigation of four European countries. In: *Technological Forecasting and Social Change* 95, 135-151.
- Coe, N.M. (2014): Missing links: Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy. In: *Review of International Political Economy* 21 (1), 224-256.
- Coe, N.M.; Bunnell, T.G. (2003): 'Spatializing' knowledge communities: towards a conceptualization of transnational innovation networks. In: *Global Networks* 3 (4), 437-456.
- Coe, N.M.; Dicken, P.; Hess, M. (2008): Global production networks: realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography* 8 (3), 271-295.
- Coe, N.M.; Hess, M. (2013): Global production networks, labour and development. In: *Geoforum* 44, 4-9.
- Coe, N.M.; Yeung, H.W.C. (2015): *Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1), 128-152.
- Collings, D.G.; Scullion, H.; Morley, M.J. (2012): Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and emerging Alternatives. In: Stahl, G.K.; Mendenhall, M.E.; Oddou, G.R. (Hrsg.): *Readings and Cases in International Human Resource Management and Organizational Behaviour*. London, New York: Routledge, 211-235.
- Contractor, F.J.; Kumar, V.; Kundu, S.K.; Pedersen, T. (2010): Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. In: *Journal of Management Studies* 47 (8), 1417-1433.
- Cordero-Guzmán, H. (2005): Community-Based Organisations and Migration in New York City. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 31 (5), 889-909.
- Crevoisier, O. (2004): The innovative milieus approach: toward a territorialized understanding of the economy? In: *Economic Geography* 80 (4), 367-379.

- Currah, A.; Wrigley, N. (2004): Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. In: *Global Networks* 4 (1), 1-23.
- Currle, E. (2006): Theorieansätze zur Erklärung von Rückkehr und Remigration. In: *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid, Migration und ethnische Minderheiten* 2, 7-23.
- DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst; DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2017): Wissenschaft weltoffen kompakt 2017. Facts and Figures on the International Nature of Study and Research in Germany. Online unter: [www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2017\\_kompakt\\_en.pdf](http://www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2017_kompakt_en.pdf) (abgerufen am: 19.05.2017).
- DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst; DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2018a): Wissenschaft weltoffen kompakt. Online unter: [www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2018\\_kompakt\\_de.pdf](http://www.wissenschaftweltoffen.de/kompakt/wwo2018_kompakt_de.pdf) (abgerufen am: 30.07.2018).
- DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst; DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2018b): Wissenschaft weltoffen. Daten. Eigene Datenzusammenstellung. Online unter: [www.wissenschaftweltoffen.de/daten/index\\_html](http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/index_html) (abgerufen am: 30.07.2018).
- DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst; DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2018c): Langfristige Entwicklung der Zahl ausländischer Studierender. Online unter: [www.wissenschaftweltoffen.de/daten/2002/1/2/7](http://www.wissenschaftweltoffen.de/daten/2002/1/2/7) (abgerufen am: 04.05.2018).
- De Marchi, V.; Di Maria, E.; Ponte, S. (2014): Multinational firms and the management of global networks: insights from global value chain studies. In: T. Pedersen, T.; Venzin, M.; Devinney, T.M.; Tihanyi, L. (Hrsg.): *Orchestration of the Global Network Organization*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 463-486.
- Dekker, R.; Engbersen, G. (2014): How social media transform migrant networks and facilitate migration. In: *Global Networks* 14 (4), 401-418.

Deloitte (2013): From Bangalore to Boston: The trend of bringing IT back in-house.

Online unter:

[www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/the%20trend%20of%20bringing%20your%20outsourced%20IT%20deal%20back%20in-house\\_030113us\\_sdt\\_.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/the%20trend%20of%20bringing%20your%20outsourced%20IT%20deal%20back%20in-house_030113us_sdt_.pdf) (abgerufen am: 08.08.2017).

Denzin, N.K. (1989): *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Depner, H.; Bathelt, H. (2005): Exporting the German Model: The Establishment of a New Automobile Industry Cluster in Shanghai. In: *Economic Geography* 81 (1), 53-81.

Destatis - Statistisches Bundesamt Deutschland (2017): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2015. Online unter: [www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft\\_derivate\\_00037315/2010220157004\\_korr21032017.pdf](http://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00037315/2010220157004_korr21032017.pdf) (abgerufen am: 06.04.2017)

Destatis - Statistisches Bundesamt Deutschland (2018a): Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland-Türkei, 1990-2017. Online unter: [www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabellen/51000\\*](http://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabellen/51000*) (abgerufen am: 13.12.2018).

Destatis - Statistisches Bundesamt Deutschland (2018b): Wanderungen zwischen Deutschland und der Türkei. Online unter: [www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabellen/12711\\*](http://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabellen/12711*) (abgerufen am: 08.11.2018).

Destatis – Statistisches Bundesamt Deutschland (2018c): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008). Online unter: [www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/Content75/KlassifikationWZ08.html](http://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/Content75/KlassifikationWZ08.html) (abgerufen am: 02.05.2018).

Deutsche Bundesbank (2018): Bestand Deutsche Direktinvestitionen in der Türkei. Online unter: [www.bundesbank.de/de/statistiken/aussenwirtschaft/direktinvestitionen](http://www.bundesbank.de/de/statistiken/aussenwirtschaft/direktinvestitionen) (abgerufen am: 01.12.2018).

Dogson, M. (1993): Learning, trust and technological collaboration. *Human Relations* 46 (1), 77-95.

- Dossani, R.; Kenney, M. (2007): The next wave of globalization: Relocating service provision to India. In: *World Development* 35 (5), 772-791.
- Dunning, J.H.; Lundan, S.M. (2008): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Duval, D.T. (2004): Linking return visits and return migration among Commonwealth Eastern Caribbean migrants in Toronto. In: *Global Networks* 4 (1), 51-67.
- Duvivier, F.; Peeters, C. (2011): The use of expatriates in the offshoring of services: Framework and research propositions. In: Centre Emile Bernheim, Working Paper Nr. 11/2011, 1-23.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. (2003): Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. (Hrsg.): *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, 1-16.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A.; Tsang, E.W. (2008): Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. In: *Journal of Management Studies* 45 (4), 677-690.
- Eden, L.; Lenway, S. (2001): Multinationals: The Janus face of globalization. In: *Journal of International Business Studies* 32 (3), 383-400.
- Edquist, C.; Johnson, B. (1997): Institutions and organizations in systems of innovation. In: Edquist, C.; Johnson, B. (Hrsg.): *System of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter, 41-63.
- Edström, A.; Galbraith, J.R. (1977): Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 22 (2), 248-263.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.
- Erdilek, A. (2003): A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey. In: *Transnational Corporations* 12 (3), 79-105.

- Eurostat – Statistisches Amt der Europäischen Union (2016): First and second-generation immigrants - statistics on education and skills. Online unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/53476.pdf> (abgerufen am: 25.07.2019).
- Eurostat – Statistisches Amt der Europäischen Union (2018): Unternehmensgrößen. Online unter: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise\\_size](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size) (abgerufen am: 12.05.2018).
- Farndale, E.; Paauwe, J.; Hoeksema, L. (2009): In-sourcing HR: Shared service centres in the Netherlands. In: *International Journal of Human Resource Management* 20 (3), 544-561.
- Farndale, E.; Scullion, H.; Sparrow, P. (2010): The role of the corporate HR function in global talent management. In: *Journal of World Business* 45 (2), 161-168.
- Farrell, D. (2005): Offshoring: Value creation through economic change. In: *Journal of Management Studies* 42 (3), 675-683.
- Farrell, D.; Grant, A.J. (2005): China's looming talent shortage. In: *The McKinsey Quarterly* 4 (56), 70-79.
- Fassmann, H.; Münz, R.; Seifert, W. (1997): Was wurde aus den Gastarbeitern? Türken und (Ex-) Jugoslawen in Deutschland und Österreich. In: *Demographische Informationen* (1997/1999), 57-70.
- Faulconbridge, J.R. (2005): Local-global geographies of tacit knowledge production in London and New York's advertising and law professional service firms. Dissertation, Loughborough University.
- Faulconbridge, J.R. (2006): Stretching tacit knowledge beyond a local fix? Global spaces of learning in advertising professional service firms. In: *Journal of Economic Geography* 6 (4), 517-540.
- Faulconbridge, J.R. (2007): Relational networks of knowledge production in transnational law firms. In: *Geoforum* 38 (5), 925-940.
- Faulconbridge, J.R. (2010): TNCs as embedded social communities: transdisciplinary perspectives. In: *Critical Perspectives on International Business* 6 (4), 273-290.

Faulconbridge, J.R. (2014): Putting the individual in context. Paths, capitals and topologies of learning. In: *Prometheus* 32 (1), 75-82.

FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung (2015): Fachkräfte in Deutschland: Stolpersteine für ausländische Studenten. Online unter: [www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/schwerer-berufseinstieg-fuer-auslaendische-studenten-13637359.html](http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/campus/schwerer-berufseinstieg-fuer-auslaendische-studenten-13637359.html) (abgerufen am: 10.05.2018).

Federal Foreign Office Germany (2017): Türkei. Beziehungen zu Deutschland. Online unter: [www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Tuerkei/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Tuerkei/Bilateral_node.html) (abgerufen am: 15.03.2017).

Felin, T.; Foss, N.J. (2005): Strategic organization: a field in search of micro-foundations. In: *Strategic Organization* 3 (4), 441-455.

Fidan, H.; Acartepe, S. (2015): Foreign Direct Investment In: Agriculture and Food Sector in Turkey. In: *International Journal of Resistive Economics* 3 (3), 31-43.

Findlay, A.M.; Cranston, S. (2015): What's in a research agenda? An evaluation of research developments in the arena of skilled international migration. In: *International Development Planning Review* 37 (1), 17-31.

Findlay, A.M.; Li, F.L.N. (1998): A Migration Channels Approach to the Study of Professionals Moving to and from Hong Kong. In: *International Migration Review* 32 (3), 682-703.

Flecker, J.; Meil, P. (2010): Organisational restructuring and emerging service value chains: Implications for work and employment. In: *Work, Employment and Society* 24 (4), 680-698.

Flick, U. (1999): Qualitative Forschung: Theorien Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften. 4. Aufl. Reinbeck: Rowohlt.

Foray, D.; Lundvall, B.A. (1996): The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy. In: OECD (Hrsg.): *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. Paris: OECD, 11-32.

- Franz, M.; Fuchs, M.; Henn, S. (2018): Othering practices toward new firm owners: empirical insights from South-North firm acquisitions in Germany. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 62, 108-119.
- Franz, M.; Müller, P. (2019): Die Türkei zwischen wirtschaftlichem Boom und Krise. In: *Geographische Rundschau* 71 (7-8), 18-23.
- Freeman, R.B. (2010): Globalization of scientific and engineering talent. International mobility of students, workers, and ideas and the world economy. In: *Economics of Innovation and New Technology* 19 (5), 393-406.
- Friedman, R.A.; Podolny, J. (1992): Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict. In: *Administrative Science Quarterly* 37 (1), 28-47.
- Fromhold-Eisebith, M. (2002): Internationale Migration Hochqualifizierter und technologieorientierte Regionalentwicklung. Fördereffekte interregionaler Migrationssysteme auf Industrie- und Entwicklungsländer aus wirtschaftsgeographischer Perspektive. In: *IMIS Beiträge* 19, 21-43.
- Frost, T.S.; Birkinshaw, J.M.; Ensign, P.C. (2002): Centers of excellence in multinational corporations. In: *Strategic Management Journal* 23 (11), 997-1018.
- Fuller, C.; Phelps, N.A. (2018): Revisiting the multinational enterprise in global production networks. In: *Journal of Economic Geography* 18 (1), 139-161.
- Furusawa, M.; Brewster, C. (2015): The bi-cultural option for global talent management. The Japanese/Brazilian Nikkeijin example. In: *Journal of World Business* 50 (1), 133-143.
- Garbe, J.N.; Richter, N.F. (2009): Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks – advocating the transnational structure. In: *Journal of International Management* 15 (4), 413-431.
- Garcia, A.C.; Standlee A.I.; Bechkoff, J.; Cui, Y. (2009): Ethnographic approaches to the internet and computer-mediated communication. In: *Journal of Contemporary Ethnography* 38 (1), 52-84.
- Gassmann, O.; von Zedtwitz, M. (1999): New concepts and trends in international R&D organization. In: *Research Policy* 28 (2-3), 231-250.



- Gehrke, B.; Rammer, C.; Frietsch, R.; Neuhäusler, P.; Leidmann, M. (2010): Listen wissens- und technologieintensiver Güter und Wirtschaftszweige. Zwischenbericht zu NIW/ISI/ZEW-Listen 2010/2011. In: Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.): Studien zum deutschen Innovationssystem 19/2010. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy* 12 (1), 78-104.
- Gertler, M.S. (2001): Best practice: Geography, learning and the institutional limits to strong convergence. In: *Journal of Economic Geography* 1 (1), 5-26.
- Gertler, M.S. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). In: *Journal of Economic Geography* 3 (1), 75-99.
- Gertler, M.S. (2008): Buzz without being there? Communities of practice in context. In: Amin, A.; Roberts, J. (Hrsg.): *Community, economic creativity and organization*. Oxford: Oxford University Press, 203-26.
- Ghoshal, S.; Korine, H.; Szulanski, G. (1994): Interunit communication in multinational corporations. In: *Management Science* 40 (1), 96-110.
- Glick Schiller, N.; Basch, L.; Szanton Blanc, C. (1992): Transnationalism: A New Analytic Framework for Understanding Migration, In: *Annals of the New York Academy of Sciences* 645 (1), 1-24.
- Glick Schiller, N.; Basch, L.; Szanton Blanc, C. (1995): From Immigration to Transmigration: Theorizing Transnational Migration. In: *Anthropological Quarterly* 68 (1), 48-63.
- Glückler, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Zeitschrift* 89 (4), 211-226.
- Glückler, J. (2004): Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Bielefeld: transcript Verlag.
- Glückler, J. (2007): Economic geography and the evolution of networks. In: *Journal of Economic Geography* 7 (5), 619-634.

- Glückler, J. (2008): Die Chancen der Standortspaltung: Wissensnetze im globalen Unternehmen. In: *Geographische Zeitschrift* 96 (3), 125-139.
- Glückler, J. (2014): How controversial innovation succeeds in the periphery? A network perspective of BASF Argentina. In: *Journal of Economic Geography* 14 (5), 903-927.
- Gomm, R.; Hammersley, M.; Foster, P. (Hrsg.) (2000): Case study method: Key issues, key texts. London: SAGE.
- Gottschlich, G. (2010): Deutschtürken in Istanbul. Zurück zu den Wurzeln. In: *Die Tageszeitung (taz)* vom 10.03.2010. Online unter: [www.taz.de/!5146259/](http://www.taz.de/!5146259/) (abgerufen am: 10.05.2018).
- Grabher, G.; Ibert, O. (2014): Distance as asset? Knowledge collaboration in hybrid virtual communities. In: *Journal of Economic Geography* 14 (1), 97-123.
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510.
- Granovetter, M. (1990): The Old and New Economic Sociology: A History and an Agenda. In: Friedland, R.; Robertson, A.F. (Hrsg.): *Beyond the Market Place: Rethinking Economy and Society*. New York: Aldine de Gruyter, 89-112.
- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (2), 109-122.
- Gregory, R.; Beck, R.; Prifling, M. (2009): Breaching the knowledge transfer blockade in IT offshore outsourcing projects: A case from the financial services industry. In: *Proceedings of the 42nd Hawaii international conference on system sciences, Waikoloa, USA, 5-8 Januar 2009*, 1-10.
- GTAI – Germany Trade & Invest (2011): Wirtschaftsdaten kompakt: Türkei. Online unter: [www.deutsch-tuerkisches-recht.de/images/files/Wirtschaftsdaten-kompakt-2011.pdf](http://www.deutsch-tuerkisches-recht.de/images/files/Wirtschaftsdaten-kompakt-2011.pdf) (abgerufen am: 13.10.2018).

GTAI – Germany Trade & Invest (2015): Wirtschaftsdaten kompakt: Türkei. Online unter: [www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2015/05/mkt201505292109\\_159220\\_wirtschaftsdaten-kompakt--tuerkei.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2015/05/mkt201505292109_159220_wirtschaftsdaten-kompakt--tuerkei.pdf). (abgerufen am: 20.09.2016).

GTAI – Germany Trade & Invest (2017): Wirtschaftsdaten kompakt: Türkei. Online unter: [www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsdaten-kompakt,t=wirtschaftsdaten-kompakt--tuerkei,did=1585034.html](http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Wirtschaftsklima/wirtschaftsdaten-kompakt,t=wirtschaftsdaten-kompakt--tuerkei,did=1585034.html) (abgerufen am: 20.04.2018).

GTAI – Germany Trade & Invest (2018a): Wirtschaftsdaten kompakt: Türkei. Online unter: [www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222099\\_159220\\_wirtschaftsdaten-kompakt---tuerkei.pdf?v=6](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2016/11/mkt201611222099_159220_wirtschaftsdaten-kompakt---tuerkei.pdf?v=6) (abgerufen am: 13.10.2018).

GTAI – Germany Trade & Invest (2018b): Deutschland und die Türkei. Partner in schwierigen Zeiten. Online unter: [www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2018/04/pub201804048000\\_21010\\_im-fokus:-deutschland-und-tuerkei---partner-in-schwierigen-zeiten.pdf?v=2](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2018/04/pub201804048000_21010_im-fokus:-deutschland-und-tuerkei---partner-in-schwierigen-zeiten.pdf?v=2) (abgerufen am: 10.11.2018).

Gumpel, W. (1985): Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Türkei und der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklungen, Probleme, Perspektiven. In: *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3 (1-2), 227-239.

Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1991): Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. In: *Academy of Management Review* 16 (4), 768-792.

Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (2000): Knowledge flows within multinational corporations. In: *Strategic Management Journal* 21 (4), 473-496.

Gurak, D.T.; Caces, F. (1992): Migration networks and the shaping of migration systems. In: Kritz, M.M.; Lim, L.L.; Zlotnik, H. (Hrsg.): *International migration systems: a global approach*. Oxford: Clarendon Press, 150-176.

Haas, A. (2015): Crowding at the frontier: Boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. In: *Journal of Knowledge Management* 19 (5), 1029-1047.

Häder, M. (2015): *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haesli, A.; Boxall, P. (2005): When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. In: *The International Journal of Human Resource Management* 16 (11), 1955-1975.

Hanewinkel, V. (2010): „Ich verschließe nie alle Türen“: (Re-)Migration nach Istanbul. Mobilität hochqualifizierter Frauen der zweiten türkischen Migrantengeneration – Motive und Voraussetzungen. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Osnabrück.

Hanewinkel, V. (2012): From Home country to Home country? The Emigration of Highly Qualified German Citizens of Turkish Descent to Turkey. In: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS) (Hrsg.): *IMIS Policy Briefs* 17. Osnabrück: IMIS, 1-7.

Hansen, M.T.; Lovas, B. (2004): How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. In: *Strategic Management Journal* 25, 801-821.

Hardy, J.; Hollinshead, G. (2011): The embeddedness of software development in the Ukraine: An offshoring country perspective. In: *European Planning Studies* 19 (9), 1633-1650.

Harvey, M.G.; Speier, C.; Novicevic, M.M. (2000): Strategic global human resource management: The role of inpatriate managers. In: *Human Resource Management Review* 10 (2), 153-175.

Harzing, A.W. (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, A.W.; Pudelko, M.; Reiche, S.B. (2016): The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. In: *Human Resource Management* 55 (4), 679-695.

- Hätönen, J., Eriksson, T. (2009): 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. In: *Journal of International Management* 15, 142-155.
- Hautala, J.; Höyssä, M. (2017): Knowledge rationales in human geography. Economic, policy, empowerment, and methodological. In: *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography* 71, 1-19.
- Haythornthwaite, C. (2002): Strong, Weak, and Latent Ties and the Impact of New Media. In: *The Information Society* 18 (5), 385-401.
- Heidenreich, M. (2012): The social embeddedness of multinational companies: a literature review. In: *Socio-Economic Review* 10 (3), 1-31.
- Heinrich, D. (2017): Deutsch-Türken: "Rückkehrtrend sehr schädlich für Türkei". In: *Deutsche Welle* vom 06.04.2017. Online unter: [www.dw.com/de/deutsch-t%C3%BCrken-r%C3%BCckkehrtrend-sehr-sch%C3%A4dlich-f%C3%BCr-t%C3%BCrkei/a-38314511](http://www.dw.com/de/deutsch-t%C3%BCrken-r%C3%BCckkehrtrend-sehr-sch%C3%A4dlich-f%C3%BCr-t%C3%BCrkei/a-38314511) (abgerufen am: 29.06.2019).
- Henderson, J.; Dicken, P.; Hess, M.; Coe, N.M.; Yeung, H.W.C (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9 (3), 436-464.
- Henn, S. (2013): Transnational Entrepreneurs and the Emergence of Clusters in Peripheral Regions. The Case of the Diamond Cutting Cluster in Gujarat (India). In: *European Planning Studies* 21 (11), 1779-1795.
- Herz, A. (2012): Ego-zentrierte Netzwerkanalysen zur Erforschung von Sozialräumen. In: *sozialraum.de* 4 (2). Online unter: [www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php](http://www.sozialraum.de/ego-zentrierte-netzwerkanalysen-zur-erforschung-von-sozialraeumen.php) (abgerufen am: 30.11.2015).
- Hess, M. (2004): `Spatial` relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: *Progress in Human Geography* 28 (2), 165-186.
- Hiller, H.H.; Franz, T.M. (2004): New ties, old ties and lost ties. The use of the internet in diaspora. In: *New Media & Society* 6 (6), 731-752.

- Hollinshead, G.; Forson, C.; Rocha-Lawton, N.; Calveley, M. (2014): Key Players in International Human Resource Management. In: Özbilgin, M.F.; Groutsis, D.; Harvey, W.S. (Hrsg.): International Human Resource Management. Port Melbourne: Cambridge University Press, 47-66.
- Howells, J. (2012): The geography of knowledge. Never so close but never so far apart. In: *Journal of Economic Geography* 12 (5), 1003-1020.
- Ibert, O. (2007): Towards a geography of knowledge creation: The ambivalences between 'knowledge as an object' and 'knowing in practice'. In: *Regional Studies* 41 (1), 103-114.
- Ibert, O.; Müller, F.C. (2015): Network dynamics in constellations of cultural differences. Relational distance in innovation processes in legal services and biotechnology. In: *Research Policy* 44 (1), 181-194.
- İçduygu, A. (2014): Turkish emigration and its implications for the sending and receiving countries. In: Bommers, M.; Fassmann, H.; Sievers, W. (Hrsg.): Migration from the Middle East and North Africa to Europe. Amsterdam: University Press, 99-136.
- İlgün, E. (2009): Deutsche Direktinvestitionen in der Türkei und deren Beitrag Wirtschaftswachstum. Dissertation, Universität Siegen.
- IMF – International Monetary Fund (2013): World Economic Outlook. Transitions and Tensions. Washington, D.C.: IMF.
- Inkpen, A.C.; Tsang, E.W. (2005): Social capital, networks, and knowledge transfer. In: *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Iredale, R. (2001): The Migration of Professionals. Theories and Typologies. In: *International Migration* 39 (5), 7-26.
- Iredale, R.; Guo, F. (2001): The Transforming Role of Skilled and Business Returnees: Taiwan, China and Bangladesh. University of Wollongong: Centre for Asia Pacific Social Transformation Studies. Online unter: [http://archive.iussp.org/Brazil2001/s30/S39\\_04\\_Iredale.pdf](http://archive.iussp.org/Brazil2001/s30/S39_04_Iredale.pdf) (abgerufen am: 15.02.2016).
- Jensen, M.B.; Johnson, B.; Lorenz, E.; Lundvall, B.A. (2007): Forms of knowledge and modes of innovation. In: *Research Policy* 36 (5), 680-693.

- Jensen, P.D.Ø.; Larsen, M.M.; Pedersen, T. (2013): The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward. In: *Journal of International Management* 19 (4), 315-323.
- Johnson, W.H.A.; Medcof, J.W. (2007): Motivating Proactive Subsidiary Innovation: Agent-based Theory and Socialization Models in Global R&D. In: *Journal of International Management* 13 (4), 472-487.
- Jones, A.; Murphy, J.T. (2011): Theorizing practice in economic geography: Foundations, challenges, and possibilities. In: *Progress in Human Geography*, 35 (3), 366-392.
- Jurowetzki, R.; Hain, D.S. (2014): Mapping the (r-)evolution of technological fields – a semantic network approach. In: Aiello, L.M.; McFarland D. (Hrsg.): *Social Informatics. SocInfo 2014. Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 8851. Cham: Springer, 359-383.
- Karasu, K. (2018): Rückkehr an den Bosphorus. In: *Deutschlandfunk* vom 21.12.2018. Online unter: [www.deutschlandfunk.de/deutsch-tuerken-in-istanbul-rueckkehr-an-den-bosporus.795.de.html?dram:article\\_id=436660](http://www.deutschlandfunk.de/deutsch-tuerken-in-istanbul-rueckkehr-an-den-bosporus.795.de.html?dram:article_id=436660) (abgerufen am: 29.06.2019).
- Kasper, H.; Lehrer, M.; Mühlbacher, J.; Müller, B. (2009): Integration-responsiveness and knowledge-management perspectives on the MNC: A typology and field study of cross-site knowledge-sharing practices. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (3), 287-303.
- Kavanaugh, A.; Carroll, J.M.; Rosson, M.B.; Zin, T.T.; Reese, D.D. (2005): Community networks: Where offline communities meet online. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* 10 (4). Online unter: [www.academic.oup.com/jcmc/article/10/4/JCMC10417/4614510](http://www.academic.oup.com/jcmc/article/10/4/JCMC10417/4614510) (abgerufen am: 12.11.2017)
- Kerr, S.P.; Kerr, W. Özden, Ç.; Parsons, C. (2017): Highly-Skilled Migration and Agglomeration. In: *Annual Review of Economics* 9, 201-234.
- King, R. (2000): Generalizations from the history of return migration. In: Ghosh, B. (Hrsg.): *Return Migration. Journey of Hope and Despair*. New York, Genf: United Nations, 7-55.

- King, R.; Christou, A. (2011): Of Counter-Diaspora and Reverse Transnationalism. Return Mobilities to and from the Ancestral Homeland. In: *Mobilities* 6 (4), 451-466.
- Klagge, B.; Klein-Hitpaß, K. (2010): High-skilled Return Migration and Knowledge-based Development in Poland. In: *European Planning Studies* 18 (10), 1631-1651.
- Kleibert, J.M. (2015): Global production networks, offshore services and the branch – plant syndrome. In: *Regional Studies* 50 (12), 1-15.
- Kleibert, J.M. (2016): Pervasive but neglected: Conceptualising services and global production networks. In: *Geography Compass* 10 (8), 333-345.
- Klein-Hitpaß, K. (2011): Remigration und Regionalentwicklung. Der Einfluss hochqualifizierter Remigranten auf die wirtschaftliche Regionalentwicklung in Polen. Berlin: Lit Verlag.
- Kleinschmidt, C. (2012): Strategische Außenwirtschaftsbeziehungen. Die Bundesrepublik, die Türkei und der Kalte Krieg 1945 – 1970. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 53 (1), 43-67.
- Klement, B. (2018): Cumulative and Combinatorial Knowledge Dynamics: Their Role for Continuity and Change in Regional Path Development. Dissertation, Philipps-Universität Marburg.
- Knoben, J.; Oerlemans, L.A. (2006): Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. In: *International Journal of Management Reviews* 8 (2), 71-89.
- Ko, D.G.; Kirsch, L.J.; King, W.R. (2005): Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. In: *MIS Quarterly* 29, 59-85.
- Koch, M. (2002): Interoperable community platforms and identity management in the university domain. In: *International Journal on Media Management* 4 (1), 21-30.
- Kogut, B.; Zander, U. (1993): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. In: *Journal of International Business Studies* 24 (4), 625-645.
- Koser, K.; Salt, J. (1997): The geography of highly skilled international migration. In: *International Journal of Population Geography* 3 (4), 285-303.



- Kostova, T.; Roth, K. (2003): Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. In: *Academy of Management Review* 28 (2), 297-317.
- Kozinets, R.V. (1998): On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. In: *Advances in Consumer Research* 25 (1), 366-371.
- Kozinets, R.V. (2002): The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. In: *Journal of Marketing Research* 39, 61-72.
- Kozinets, R.V. (2006): Click to connect: netnography and tribal advertising. In: *Journal of Advertising Research* 46 (3), 279-288.
- Krancher, O.; Slaughter, S. (2013): Governing individual learning in the transition phase of software maintenance offshoring: A dynamic perspective. In: The 33rd international conference on information systems, Wailea, USA, 7-10 Januar 2013, 3543-3552.
- Kubaseck, C.; Seufert, G. (2008): Deutsche Wissenschaftler im türkischen Exil: die Wissenschaftsmigration in die Türkei, 1933-1945. Würzburg: Ergon Verlag.
- Kuckartz, U. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lam, A. (2000): Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. In: *Organization Studies* 21 (3), 487-513.
- Lam, A. (2003): Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK. In: *Journal of Management Studies* 40 (3), 673-703.
- Lam, A. (2014): Tacit knowledge, embedded agency and learning: local nodes and global networks. In: *Prometheus* 32 (1), 93-99.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lang, C.; Pott, A.; Schneider, J. (2016): Unwahrscheinlich erfolgreich. Sozialer Aufstieg in der Einwanderungsgesellschaft. In: *IMIS Beiträge* 49, 1-224.

- Larsen, M.M.; Manning, S.; Pedersen, T. (2013): Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. In: *Strategic Management Journal* 34 (5), 533-552.
- Levina, N.; Kane, A.A. (2010): Onshore immigrant managers as boundary spanners on offshored software development projects: Partners or bosses? In: Industry Studies Association, Working Paper Nr. 02/2010, 1-36.
- Li, W.; Sadowski-Smith, C.; Yu, W. (2018): Return Migration and Transnationalism: Evidence from Highly Skilled Academic Migration. In: *Papers in Applied Geography* 4 (3), 243-255.
- Lillie, N.; Çaro E.; Berntsen, L.; Wagner, I. (2014): Migration and human resource management. In: Lucio, M.M. (Hrsg.): *International Human Resource Management: An Employment Relations Perspective*. London: SAGE, 220-237.
- Lorenc, A.; Szkoda, M. (2015): Customer logistic service in the automotive industry with the use of the SAP ERP system. In: The 4th international conference on advanced logistics and transport advanced logistics and transport (ICALT), Valenciennes, Frankreich, 20-22 Mai 2015, 18-23.
- Lundvall, B.A.; Johnson, B. (1994): The learning economy. In: *Journal of Industry Studies* 1 (2), 23-42.
- Lundvall, B.A.; Nielsen, P. (2007): Knowledge management and innovation performance. In: *International Journal of Manpower* 28 (3/4), 207-223.
- Maclaran, P.; Hogg, M.K.; Catterall, M.; Kozinets, R.V. (2004): Gender, Technologies and Computer-Mediated Communications in Consumption-Related Online Communities. In: Ekstrom, K.M.; Brembeck, H. (Hrsg.): *Elusive Consumption*. Oxford: Berg Publishers, 147-172.
- Maehler, A.E., Marques Curado, C.M.; Ávila Pedrozo, E.; Pedro Pires, J. (2011): Knowledge transfer and innovation in Brazilian multinational companies. In: *Journal of Technology Management & Innovation* 6 (4), 1-14.

- Mäkelä, K.; Andersson, U.; Seppälä, T. (2012). Interpersonal similarity and knowledge sharing within multinational organizations. In: *International Business Review*, 21 (3), 439-451.
- Mangold-Will, S. (2014): Deutsche in der Türkei 1933-1945. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg). Online unter: [www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/184978/deutsche-im-exil-tuerkei](http://www.bpb.de/internationales/europa/tuerkei/184978/deutsche-im-exil-tuerkei) (abgerufen am: 13.12.2018).
- Manning, S.; Hutzschenreuter, T.; Strathmann, A. (2012): Emerging capability or continuous challenge? Relocating knowledge work and managing process interfaces. In: *Industrial and Corporate Change* 22 (5), 1159-1193.
- Maskell, P.; Pedersen, T.; Petersen, B.; Dick-Nielsen, J. (2007): Learning paths to offshore outsourcing: From cost reduction to knowledge seeking. In: *Industry and Innovation* 14 (3), 239-257.
- Massini, S.; Miozzo, M. (2010): Outsourcing and offshoring of business services: Challenges to theory, management and geography of innovation. In: *Regional Studies* 46 (9), 1219-1242.
- Mattes, J. (2012): Dimensions of proximity and knowledge bases: Innovation between spatial and non-spatial factors. In: *Regional Studies* 46 (8), 1085-1099.
- Matzat, U. (2005): Die Einbettung der Online-Interaktion in soziale Netzwerke der Offline-Welt: Möglichkeiten der sozialen Gestaltung von Online-Gruppen. In: Jäckel M.; Mai, M. (Hrsg.): *Online-Vergesellschaftung?* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 175-199.
- Matzat, U. (2010): Reducing problems of sociability in online communities: Integrating online communication with offline interaction. In: *American Behavioral Scientist* 53 (8), 1170-1193.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Content Analysis. In: *Forum: Qualitative Social Research* 1 (2). Online unter: [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385) (abgerufen am 15.04.2017).

- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag,
- McPherson, M.; Smith-Lovin, L.; Cook, J.M. (2001): Birds of a feather: Homophily in social networks. In: *Annual Review of Sociology* 27 (1), 415-444.
- Mendez, A. (2003): The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: an exploratory empirical study. In: *Journal of World Business* 38 (2), 96-109.
- Menzel, M.P. (2015): Interrelating dynamic proximities by bridging, reducing and producing distances. In: *Regional Studies* 49 (11), 1892-1907.
- Middendorff, E.; Apolinarski, B.; Becker, K.; Bornkessel, P.; Brandt, T.; Heißenberg, S.; Poskowsky, J. (2017): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2016. 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Millar, J.; Salt, J. (2008): Portfolios of mobility: the movement of expertise in transnational corporations in two sectors - aerospace and extractive industries. In: *Global Networks* 8 (1), 25-50.
- Minbaeva, D.B. (2013): Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. In: *Human Resource Management Review* 23 (4), 378-390.
- Minbaeva, D.B.; Pedersen, T.; Björkman, I.; Fey, C.F.; Park, H.J. (2003): MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. In: *Journal of international business studies* 34 (6), 586-599.
- MoE – Ministry of Economy – Republic of Turkey (2007-2017): Foreign Direct Investments in Turkey. Annually Reports 2007-2017. Eigene Datenzusammenstellung. Online unter: [www.trade.gov.tr/fdi/statistic-content/foreign-direct-investment-information-report-annually](http://www.trade.gov.tr/fdi/statistic-content/foreign-direct-investment-information-report-annually) (abgerufen am: 23.11.2018).
- MoE – Ministry of Economy – Republic of Turkey (2016): Foreign Direct Investments in Turkey 2015. Online unter: [www.economy.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-250264](http://www.economy.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-250264) (abgerufen am: 10.10.2017).

- MoE – Ministry of Economy – Republic of Turkey (2017): Foreign Direct Investments in Turkey 2016. Online unter: [www.trade.gov.tr/data/5b8e8a8613b8761b8471c098/bb81e48605cb090e148d597e6d7f3396.pdf](http://www.trade.gov.tr/data/5b8e8a8613b8761b8471c098/bb81e48605cb090e148d597e6d7f3396.pdf) (abgerufen am: 23.11.2018).
- MoE – Ministry of Economy – Republic of Turkey (2018): List of Companies with Foreign Capital in Turkey. Online unter: [www.trade.gov.tr/fdi/statistic-content](http://www.trade.gov.tr/fdi/statistic-content) (abgerufen am: 23.11.2018).
- Moe, N.B.; Šmite, D.; Hanssen, G.K.; Barney, H. (2014): From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: Four failed outsourcing attempts. In: *Empirical Software Engineering* 19 (5), 1225-1258.
- Morgan, K. (2004): The exaggerated death of geography: Learning, proximity and territorial innovation systems. In: *Journal of Economic Geography* 4, 3-21.
- Moya, J.C. (2005): Immigrants and Associations. A Global and Historical Perspective. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 31 (5), 833-864.
- Muller, E.; Zenker, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. In: *Research Policy* 30 (9), 1501-1516.
- Müller, P. (2017): Gefragte Talente. Türkeistämmige Hochqualifizierte in deutschen Unternehmen in der Türkei. In: *Standort – Zeitschrift für angewandte Geographie* 41 (1), 27-32.
- Müller, P.; Franz, M. (2019): Transnational labour migration and the offshoring of knowledge intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey. In: *Environment and Planning A: Economy and Space* 51 (6), 1350-1369.
- Murphy, J. (2018): The relational turn in economic Geography. In: Cook, G.; Johns, J.; McDonald, F.; Beaverstock, J.; Pandit, N. (Hrsg.): *The Routledge Companion to the Geography of International Business*. London: Routledge, 161-173.
- Nagel, C. (2005): Skilled migration in global cities from 'Other' perspectives. British Arabs, identity politics, and local embeddedness. In: *Geoforum* 36 (2), 197-210.

- Ni Laoire, C. (2007): The 'green green grass of home'? Return migration to rural Ireland. In: *Journal of Rural Studies* 23 (3), 332-344.
- Nooteboom, B. (2000): *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Norlander, P. (2014): *Organizing migrations: People and knowledge flows in the global economy*. Dissertation, University of California.
- O'Murchu, I., Breslin, J.G.; Decker, S. (2004): Online Social and Business Networking Communities. In: *Proceedings of the 2004 International Conference on Application of Semantic Web Technologies to Web Communities*, Valencia, Spain, 23-27 August 2004, 16-34.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2008): *The global competition for talent*. Paris: OECD.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2016): *Economic Survey of Turkey*. Paris: OECD.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2018): *FDI Flows*. Online unter: <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm> (abgerufen am: 25.07.2019).
- Olivier-Mensah, C.; Scholl-Schneider, S. (2016): Transnational return? On the interrelation of family, remigration, and transnationality – An introduction. In: *Transnational Social Review* 6 (1/2), 2-9.
- Öniş, Z. (2010): Crises and transformations in Turkish political economy. In: *Turkish Policy Quarterly* 9 (3), 45-61.
- Ouma, S. (2012): „Markets in the making“: Zur Ethnographie alltäglicher Marktkonstruktionen in organisationalen Settings. In: *Geographica Helvetica* 67 (4), 203-212.
- Pedersen, T.; Petersen, B.; Sharma, D. (2003): Knowledge transfer performance of multinational companies. In: *Management International Review* 43 (3), 69-90.

- Plöger, J.; Becker, A. (2015): Social Networks and Local Incorporation-Grounding High-skilled Migrants in Two German Cities. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 41 (10), 1517-1535.
- Plugge, A.; Brook, J. (2012): Understanding resistance in IT outsourcing: A service provider perspective. In: Kotlarsky, J.; Oshri, I.; Wilcocks, L.P. (Hrsg.): *The Dynamics of Global Sourcing: Perspectives and Practices*. Berlin: Springer, 126-141.
- Polanyi, K. (1944): *The great transformation. The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Polanyi, M. (1967): *The Tacit Knowledge Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Poorthuis, A.; Zook, M.; Shelton, T.; Graham, M.; Stephens, M. (2016): Using Geotagged Digital Social Data in Geographical Research. In: Clifford, N.J.; Cope, M.; Gillespie, T. (Hrsg.): *Key methods in geography*. 3. Aufl. London: SAGE, 248-269.
- Pott, A. (2002): *Ethnizität und Raum im Aufstiegsprozeß*. Opladen: Leske + Budrich.
- Pusch, B.; Aydin, Y. (2012): 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 (4), 471-490.
- Raghuram, P. (2007): Which Migration, What Development: Unsettling the Edifice of Migration and Development. In: Center on Migration, Citizenship and Development, Working Paper Nr. 28/2007, 1-33.
- Rainnie, A.; Herod, A.; McGrath-Champ, S. (2011): Review and positions: Global production networks and labour. In: *Competition & Change* 15 (2), 155-169.
- Raj-Reichert, G. (2013): Safeguarding labour in distant factories: Health and safety governance in an electronics global production network. In: *Geoforum* 44, 23-31.
- Rallet A, Torre A, (2009): "Temporary geographical proximity for business and work coordination: when, how and where?" In: SPACES online, Working Paper Nr. 02/2009, 1-25.
- Reiche, B.S. (2011): Knowledge transfer in multinationals: The role of in-patriates' boundary spanning. In: *Human Resource Management* 50 (3), 365-389.

- Rieple, B. (2000): Transstaatliche Wirtschaftsräume zwischen Deutschland und der Türkei. In: Faist, T. (Hrsg.): *Transstaatliche Räume*. Bielefeld: transcript Verlag, 87-112.
- Rutten, R. (2014): Learning in socio-spatial context. An individual perspective. In: *Prometheus* 32 (1), 67-74.
- Rutten, R. (2017): Beyond proximities. In: *Progress in Human Geography* 41 (2), 159-177.
- Salt, J. (1988): Highly-skilled International Migrants, Careers and Internal Labour Markets. In: *Geoforum* 19 (4), 387-399.
- Saxenian, A. (2002): Transnational Communities and the Evolution of Global Production Networks. The Cases of Taiwan, China and India. In: *Industry and Innovation* 9 (3), 183-202.
- Saxenian, A. (2006): *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Saxenian, A.; Hsu, J.Y. (2001): The Silicon Valley – Hsinchu connection: technical communities and industrial upgrading. In: *Industrial and Corporate Change* 10 (4), 893-920.
- Saxenian, A.; Sabel, C. (2008): Roepke Lecture in Economic Geography Venture Capital in the “Periphery”: The New Argonauts, Global Search, and Local Institution Building. In: *Economic Geography* 84 (4), 379-394.
- Sayer, A. (1994): *Method in social science: a realistic approach*. 2. Aufl. London: Routledge.
- Schäfer, S.; Henn, S. (2018): The evolution of entrepreneurial ecosystems and the critical role of migrants. A Phase-Model based on a Study of IT startups in the Greater Tel Aviv Area. In: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 11 (2), 317-333.
- Schamp, E.W.; Stamm, A. (2012): New trends in an old sector: Exploring global knowledge and HR management in MNCs and the North-South divide in human capital formation. In: *Innovation and Development* 2 (2), 285-302.



Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. Wien: Oldenbourg Verlag.

Schoenberger, E. (1991): The corporate interview as a research method in economic geography. In: *The Professional Geographer* 43 (2), 180-189.

Schotter, A.P.J.; Mudambi, R.; Doz, Y.L.; Gaur, A. (2017): Boundary Spanning in Global Organizations. In: *Journal of Management Studies* 54 (4), 403-421.

Schreier, M. (2012): Qualitative content analysis in practice. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Schrooten, M. (2010): Crossing borders: The lived experiences of Brazilians on the move. Dissertation, Katholieke Universiteit Leuven.

Schubert, P; Koch, M. (2003): Collaboration platforms for virtual student communities. In: Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 06-09 Januar 2003, Big Island, USA, 1-10.

Schührer, S. (2018): Türkeistämmige Personen in Deutschland. Erkenntnisse aus der Repräsentativuntersuchung „Ausgewählte Migrantengruppen in Deutschland 2015“ (RAM). In: Forschungszentrum des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Working Paper Nr. 81/2018, 1-84.

Sessions, L.F. (2010): How offline gatherings affect online communities: when virtual community members ‘meet-up’. In: *Information, Communication & Society* 13 (3): 375-395.

Sezer, K.; Dağlar, N. (2009): Die Identifikation der T ASD mit Deutschland. Abwanderungsphänomen der T ASD beschreiben und verstehen. Krefeld/Dortmund: Futureorg Institut.

Sharf, B. (1999): Beyond Netiquette: The Ethics of Doing Naturalistic Discourse Research on the Internet. In: Jones, S. (Hrsg.) *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*. Thousand Oaks, CA: Sage, 243-56.

Shuttleworth, I. (2007): Reconceptualising local labour markets in the context of cross-border and transnational labour flows. The Irish example. In: *Political Geography* 26 (8), 968-981.

- Sievers, I.; Griese, H.; Schulte, R. (2010): Bildungserfolgreiche Transmigranten. Eine Studie über deutsch-türkische Migrationsbiographien. Frankfurt: Brandes & Apsel.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with case studies. In: *The Academy of Management Journal* 50 (1), 20-24.
- Sinkovics, N.; Sinkovics, R. R.; Hoque, S. F.; Alford, M. (2018): In: Cook, G.; Johns, J.; McDonalds, F.; Beaverstock, J.; Pandit, N. (Hrsg.): *The Routledge Companion to the Geography of International Business*. London, New York: Routledge, 258-296.
- Siouti, I. (2013): *Transnationale Biographien. Eine biographieanalytische Studie über Transmigrationsprozesse bei der Nachfolgegeneration griechischer Arbeitsmigranten*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Sole, D.; Edmondson, A. (2002): Situated Knowledge and Learning in Dispersed Teams. In: *British Journal of Management* 13 (S2), 17-34.
- Solheim, M.C.; Fitjar, R.D. (2018): Foreign workers are associated with innovation, but why? International networks as a mechanism. In: *International Regional Science Review* 41 (3), 311-334.
- Sontheimer, M. (2008): Jung, gut und unerwünscht. In: *Spiegel* 21, 52-53.
- Sørensen, N.N.; van Hear, N.; Engberg-Pedersen, U.P. (2002): *The Migration-Development Nexus. Evidence and Policy Options*. New York, Genf: United Nations.
- Splitt, J. (2016): Sprache als kulturelles und symbolisches Kapital in transnationalen Dienstleistungsökonomien. In: Küppers, A.; Pusch, B.; Semerci, P.U. (Hrsg.): *Bildung in transnationalen Räumen*, Wiesbaden: Springer, 53-69.
- Stehr, N. (2001): *Wissen und wirtschaften. Die gesellschaftlichen Grundlagen der modernen Ökonomie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sternberg, R.; Müller, C. (2010): ›New Argonauts‹ in China – Return Migrants, Transnational Entrepreneurship and Economic Growth in a Regional Innovation System. In: *DIE Erde* 141 (1-2), 103-125.

- Strambach, S. (2001): Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS). In: Koschatzky, K.M.; Kulicke, M.; Zenker, A. (Hrsg.): *Innovation Networks: Concepts and Challenges in the European Perspective*. Heidelberg: Physica Verlag, 53-68.
- Strambach, S. (2004): Wissensökonomie, organisatorischer Wandel und wissensbasierte Regionalentwicklung. Herausforderungen für die Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 48 (1), 1-18.
- Straubhaar, T.; Wolter, A. (1997): Globalisation, Internal Labour Markets and the Migration of the Highly Skilled. In: *Intereconomics* 32 (4), 174-180.
- Stringfellow, A.; Teagarden, M.B.; Nie, W. (2008): Invisible costs in offshoring services work. In: *Journal of Operations Management* 26 (2), 164-179.
- Taylor, S. (2007): Creating social capital in MNCs: The international human resource management challenge. In: *Human Resource Management Journal* 17 (4), 336-354.
- The World Bank (2018): World Bank Open Data. Gross Domestic Product Growth. Online unter: <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.mktp.kd.zg?end=2018&start=2008> (abgerufen am: 24.08.2018).
- Torre, A. (2008): On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission. In: *Regional Studies* 42 (6), 869-889.
- Torre, A.; Rallet, A. (2005): Proximity and localization. In: *Regional Studies* 39 (1), 47-59.
- TurkStat – Turkish Statistical Institute (2018): Statistische Daten der Türkischen Republik. Online unter: [www.turkstat.gov.tr/UstMenu.do?metod=istgosterge](http://www.turkstat.gov.tr/UstMenu.do?metod=istgosterge) (abgerufen am: 09.10.2018)
- Tushman, M.L. (1977): Special Boundary Roles in the Innovation Process. In: *Administrative Science Quarterly* 22 (4), 587-605.
- UIS – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Institute for Statistics (2018): Daten zu internationalen Studierenden (2012-2017). Online unter: [http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=EDULIT\\_DS&popupcustomise=true&lang=en](http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=EDULIT_DS&popupcustomise=true&lang=en) (abgerufen am: 25.07.2019).

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2018): World Investment Report 2018. Investment and new Industrial Policies. New York, Genf: United Nations.

UNCTADStat – United Nations Conference on Trade and Development Statistics (2017): Inward FDI Flows of Turkey, 1970-2016. Online unter: [http://unctadstat.unctad.org/wds/Table Viewer/tableView.aspx](http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx) (abgerufen am: 04.10.2017).

UNCTADStat – United Nations Conference on Trade and Development Statistics (2018): Inward and Outward FDI Flows of Turkey, 1970-2017. Online unter: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspxhttp> (abgerufen am: 09.10.2018).

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2015): Science Report. Towards 2030. New York, Genf: United Nations.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2018): Daten zur internationalen Studierendemobilität. Online unter: <http://data.uis.unesco.org/> (abgerufen am: 10.12.2018).

Vallance, P. (2007): Rethinking Economic Geographies of Knowledge. In: *Geography Compass* 1 (4), 797-813.

van Riemsdijk, M. (2014): International migration and local emplacement: everyday place-making practices of skilled migrants in Oslo, Norway. In: *Environment and Planning A* 46 (4), 963-979.

van Riemsdijk, M. (2015) Agents of Local Incorporation. Skilled Migrant Organizations in Oslo, Norway. In: Meier, L. (Hrsg.): *Migrant Professionals in the City. Local Encounters, Identities and Inequalities*. Routledge: New York, London, 77-97.

van Wijk, R.; Jansen, J.J.P. Lyles, M.A. (2008): Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. In: *Journal of Management Studies* 45 (4), 830-853.

- Vlaar, P.W.; van Fenema, P.C.; Tiwari, V. (2008): Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. In: *MIS Quarterly* 32 (2), 227-255.
- von Bary, B.; Westner, M. (2018): Information system backsourcing: A literature review. In: *Journal of Information Technology Management* 29 (1), 62-78.
- von Einem, E. (2016): Wissenstransfer durch türkischstämmige Re-Migranten nach Istanbul. In: *RaumPlanung* 183 (1), 29-33.
- von Einem, E. (2017): International transfer of knowledge via Turkish re-migrants returning from Germany. In: Pyka, A.; Kuştepelı, Y.; Hartmann, D. (Hrsg.): *International innovation networks and knowledge migration: the German-Turkish nexus*. New York: Routledge, 201-222.
- Wang, D. (2015): Activating Cross-border Brokerage. Interorganizational Knowledge Transfer through Skilled Return Migration. In: *Administrative Science Quarterly* 60 (1), 133-176.
- Waters, J.L. (2006): Geographies of Cultural Capital: Education, International Migration and Family Strategies between Hong Kong and Canada. In: *Transactions of the Institute of British Geographers* 31 (2), 179-192.
- Watts, D.J. (1999): *Small worlds: The dynamics of networks between order and randomness*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Welch, D.E.; Welch, L.S. (2008): The Importance of Language in International Knowledge Transfer. In: *Management International Review* 48 (3), 339-360.
- Wellman, B. (2005): Community: from neighborhood to network. In: *Communications of the ACM* 48 (10), 53-55.
- Williams, A.M. (2006): Lost in Translation? International Migration, Learning and Knowledge. In: *Progress in Human Geography* 30 (5), 588-607.
- Williams, A.M. (2007a): Listen to me, learn with me: International migration and knowledge transfer. In: *British Journal of Industrial Relations* 45 (2), 361-382.

- Williams, A.M. (2007b): International Labour Migration and Tacit Knowledge Transactions: A Multi-level Perspective. In: *Global Networks* 7 (1), 29-50.
- Winters, P., De Janvry, A.; Sadoulet, E. (2001): Family and community networks in Mexico-US migration. In: *Journal of Human Resources* 36 (1), 159-184.
- Xing (2018): Das Unternehmen Xing. Online unter: <https://corporate.xing.com/de/unternehmen/> (abgerufen am 24.1.2018).
- Yavan, N. (2010): The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Empirical Analysis. In: *European Planning Studies* 18 (10), 1675-1705.
- Ye, J. (2006): Traditional and Online Support Networks in the Cross-Cultural Adaptation of Chinese International Students in the United States. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* 11 (3), 863-876.
- Yeung, H.W.C. (2005): Rethinking relational economic geography. In: *Transactions of the Institute of British Geographers* 30 (1), 37-51.
- Yeung, H.W.C. (2009): Transnational Corporations, Global Production Networks, and Urban and Regional Development: A Geographer's Perspective on Multinational Enterprises and the Global Economy. In: *Growth and Change* 40 (2), 197-226.
- Yeung, H.W.C.; Coe, N.M. (2015): Toward a dynamic theory of global production networks. In: *Economic Geography* 91 (1), 29-58.
- Yin, R.K. (2014): Case study research. Design and methods. 5. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Youngdahl, W.E.; Ramaswamy, K.; Dash, K.C. (2010): Service offshoring: The evolution of offshore operations. In: *International Journal of Operations & Production Management* 30 (8), 798-820.
- Zaheer, S.; Lamin, A.; Subramani, M. (2009): Cluster capabilities or ethnic ties? Location choice by foreign and domestic entrants in the services offshoring industry in India. In: *Journal of International Business Studies* 40 (6), 944-968.
- Zanfei, A. (2000): Transnational firms and the changing organisation of innovative activities. In: *Cambridge Journal of Economics* 24 (5), 515-542.

Zhou, Y.; Tseng, Y.F. (2002): Regrouping the “ungrounded empires”: localization as the geographical catalyst for transnationalism. In: *Global Networks* 1 (2), 131-53.

Zook, M.; Poorthuis, A. (2014): Offline brews and online views: exploring the geography of beer tweets. In: Patterson, M.; Hoalst-Pullen, N. (Hrsg.): *The geography of beer*. Berlin: Springer, 201-209.

## Anhang 1

**Tabelle 10: Bildungsinländer in Deutschland im Wintersemester 2016/17 (die zehn wichtigsten Herkunftsländer)**

Nr.	Herkunftsland	Anzahl
1	Türkei	31.356
2	Italien	5.488
3	Griechenland	4.199
4	Kroatien	3.831
5	Russische Föderation	3.644
6	Polen	2.921
7	Ukraine	2.638
8	China	2.606
9	Bosnien und Herzegowina	2.525
10	Vietnam	2.468

Quelle: (DAAD und DZHW 2018b: o.S.).

**Tabelle 11: Bildungsausländer in Deutschland im Wintersemester 2016/17 (die zehn wichtigsten Herkunftsländer)**

Nr.	Herkunftsland	Anzahl
1	China	34.997
2	Indien	15.308
3	Russische Föderation	11.295
4	Österreich	10.575
5	Italien	8.550
6	Kamerun	7.425
7	Frankreich	7.335
8	Iran, Islamische Republik	7.123
9	Ukraine	7.000
10	Türkei	6.953

Quelle: (DAAD und DZHW 2018b: o.S.).



**Tabelle 12: Größe der Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei**

Größe der Unternehmen	Anzahl der Unternehmen	Prozent
Sehr große Unternehmen	63	7,3
Große Unternehmen	192	22,4
Mittlere Unternehmen	242	28,2
Kleine Unternehmen	360	42,0
Summe	857	100

Quelle: BvD (2018a), eigene Auswertung

**Tabelle 13: Verteilung der Unternehmen mit deutscher Beteiligung nach Provinzen**

Provinz	Anzahl der Unternehmen	Prozent
Istanbul	571	66,6
Ankara	74	8,6
Izmir	54	6,3
Kocaeli	51	6,0
Bursa	38	4,4
Tekirdag	23	2,7
Antalya	16	1,9
Manisa	8	0,9
Duzce	3	0,4
Eskisehir	3	0,4
Andere	16	1,9
Total	857	100

Quelle: BvD (2018a), eigene Auswertung

## Anhang 2

Tabelle 14: Liste der selbstgeführten Interviews

Nr.	Bezeichnung des Unternehmens / der Organisation	Position des Interviewpartners im Unternehmen / der Organisation	Ort des Interviews
<b>(Re-)Migranten mit einem Hochschulabschluss in Deutschland</b>			
1	U1	Manager (CFO)	Istanbul
2	U2	Manager (CFO)	Ankara
3	U3	Sales Manager	Ankara
4	U4	Controller	Ankara
5	U4	Rechtsberaterin	Ankara
6	U4	Entwicklungsingenieur	Ankara
7	U4	Controllerin	Ankara
8	U4	Entwicklungsingenieur	Ankara
9	U4	Ingenieur Beschaffungsabteilung	Ankara
10	U4	Abteilungsleiter Technikabteilung	Bursa
11	U4	Entwicklungsingenieur	Ankara
12	U4	Abteilungsleiter Produktion	Ankara
13	U4	Assistentin des Vorstands	Ankara
14	U5	Managerin (CEO)	Ankara
15	U5	Ingenieur Beschaffung	Ankara
16	U6	Manager (CFO)	Istanbul
17	U7	Manager (CEO)	Istanbul
18	U8	Abteilungsleiter Warehouse Management	Istanbul
19	U8	Abteilungsleiter Lean Management	Istanbul
20	U8	Business Analystin IT	Istanbul
21	U8	Business Analystin IT	Istanbul
22	U8	Business Analyst IT	Istanbul
23	U8	Konstruktionsingenieurin	Istanbul
24	U8	Business Analyst IT	Istanbul
25	U8	Teamleiterin IT	Istanbul
26	U8	Leiter Supply Chain Management	Istanbul
27	U8	Business Analyst IT	Istanbul
28	U8	Teamleiterin IT	Istanbul
29	U8	Entwicklungsingenieur	Istanbul
30	U8	Teamleiter IT	Istanbul
31	U8	Manager IT	Istanbul
32	U8	Manager IT	Istanbul
33	U9	Manager (CEO)	Istanbul
34	U10	Manager im Bereich Mobility	Istanbul
35	U10	Finanzmanager	Istanbul
36	U10	Qualitätsmanagerin	Istanbul

37	U10	Fertigungsplaner	Istanbul
38	U10	Manager im Bereich Energie	Istanbul
39	U10	Projektmanagerin	Istanbul
40	U10	Entwicklungsingenieur	Istanbul
41	U10	Supply Chain Manager	Istanbul
42	U11	Sales Manager	Bursa
43	U11	Risk Managerin	Bursa
44	U11	Leiter Verfahrenstechnik	Bursa
45	U11	Prozessingenieur	Bursa
46	U11	Entwicklungsingenieur	Bursa
47	U11	Entwicklungsingenieur	Bursa
48	U11	Entwicklungsingenieur	Bursa
49	U11	Entwicklungsingenieur	Bursa
50	U11	Entwicklungsingenieur	Bursa
51	U11	Assistentin für interne Kommunikation	Bursa
52	U12	Manager (CEO)	Istanbul
53	U15	Vize Präsident	Istanbul
<b>(Re-)Migranten ohne Hochschulabschluss in Deutschland</b>			
54	U4	Ingenieurin Qualitätsabteilung	Ankara
55	U4	Ingenieur Technikabteilung	Ankara
56	U4	Ingenieur Qualitätsabteilung	Ankara
57	U10	Exportmanagerin	Istanbul
58	U10	Personal- und Dokumentenmanager	Istanbul
59	U8	Teamleiter Materialversorgung	Istanbul
60	U8	Business Analystin IT	Istanbul
<b>Unternehmensinterne Experten</b>			
61	U3	Abteilungsleiter IT	Ankara
62	U4	Direktor Technik	Ankara
63	U4	Manager (CFO)	Ankara
64	U4	Betriebsrätin	Ankara
65	U4	Projektleiter Entwicklung	Ankara
66	U4	Abteilungsleiter Sales	Ankara
67	U4	interne Kommunikation	Ankara
68	U4	Manager HR	Ankara
69	U4	Managerin HR	Ankara
70	U8	Managerin IT	Istanbul
71	U8	Abteilungsleiter HR	Istanbul
72	U10	Financial Manager	Istanbul

73	U10	Manager HR	Istanbul
74	U11	Abteilungsleiter Entwicklung	Bursa
75	U11	Teamleiterin Entwicklung	Bursa
76	U11	Teamleiter Entwicklung	Bursa
77	U11	Managerin HR	Bursa
78	U13	Managerin (CEO)	Istanbul
<b>Unternehmensexterne Experten</b>			
79	T.C. Basbakanlik Yurtdisi Turkler ve Akraba Topluluklar Baskanligi (Amt für Auslandstürken)	Deutschland Referent	Ankara
80	Deutsch-türkisches Personalunternehmen	Leiter des Unternehmens	Osnabrück
81	AYMED (Verein für Türkeistämmige mit einem deutschen Hochschulabschluss)	Erster Vorsitzender	Istanbul
82	AYMED (Verein für Türkeistämmige mit einem deutschen Hochschulabschluss)	Zweite Vorsitzende	Istanbul

Tabelle 15: Liste der Interviews assoziierter Personen

Nr.	Bezeichnung des Unternehmens / der Organisation	Funktion des Interviewpartners im Unternehmen / in der Organisation	Ort des Interviews	Interviewer
1	U14	Manager HR	Istanbul	Hanhart/ Löckemann
2	U16	Managerin HR	Istanbul	Hanhart/ Löckemann
3	Deutsch-Türkische Industrie- und Handelskammer	Abteilungsleiter Marktberatung	Istanbul	Hanhart/ Löckemann
4	Rückkehrerstammtisch	Gründerin und Organisatorin	Istanbul	König
5	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmer	Istanbul	König
6	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmerin	Istanbul	König
7	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmerin	Istanbul	König
8	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmerin	Istanbul	König
9	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmer	Istanbul	König
10	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmerin	Istanbul	König
11	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmer	Hamburg	König
12	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmerin	Istanbul	König
13	Rückkehrerstammtisch	Teilnehmer	Hamburg	König

**Tabelle 16: Übersicht der untersuchten Unternehmen**

Bezeichnung	Stammsitz Deutschland	Hauptsitz Türkei	Wirtschaftszweig (nach NACE- Abschnitten)	Wirtschaftszweig (weitere Untergliederung nach NACE-Abteilungen)	Unternehmensgröße Türkei	in der Türkei seit
U1	Diese Spalte enthält Informationen über die ein Rückschluss auf die Unternehmen möglich wäre. Sie ist deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.	Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Mischkonzern* (u. a. Maschinen- und Fahrzeugbau)	Mittleres Unternehmen	Diese Spalte enthält Informationen über die ein Rückschluss auf die Unternehmen möglich wäre. Sie ist deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.
U2		Ankara	Verarbeitendes Gewerbe	Maschinenbau	Großes Unternehmen	
U3		Ankara	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Großes Unternehmen	
U4		Ankara	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Großes Unternehmen	
U5		Ankara	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Kleines Unternehmen	
U6		Istanbul	Information- und Kommunikation	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Kleines Unternehmen	
U7		Ankara	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von medizinischen und zahnmedizinischen Apparaten und Materialien	Mittleres Unternehmen	
U8		Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Großes Unternehmen	
U9		Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Maschinenbau	Kleinstunternehmen	
U10		Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Mischkonzern (u. a. Maschinen- und Fahrzeugbau)	Großes Unternehmen	
U11		Bursa	Verarbeitendes Gewerbe	Mischkonzern (u. a. Maschinenbau und Herstellung von elektrischen Ausrüstungen)	Großes Unternehmen	
U12		Istanbul	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Großhandel mit Installationsbedarf für Gas, Wasser und Heizung	Großes Unternehmen	
U13		Istanbul	Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	Einzelhandel mit kosmetischen Erzeugnissen und Körperpflegemitteln	Großes Unternehmen	
U14		Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Maschinenbau	Großes Unternehmen	
U15		Istanbul	Verarbeitendes Gewerbe	Maschinenbau	Großes Unternehmen	
U16		Istanbul	Information- und Kommunikation	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Großes Unternehmen	

\* Wenn ein Unternehmen unter mehr als eine der NACE-Abteilungen fällt, wird es als Mischkonzern bezeichnet.

## Interviewleitfaden hochqualifizierte (Re-)Migranten

Name des Interviewpartners \_\_\_\_\_

Ort, Zeit & Dauer \_\_\_\_\_

### Einstiegsfrage

Ich möchte gerne mehr über Ihre Person erfahren. Dabei interessieren mich vor allem folgende Aspekte:

- Bisheriger beruflicher Werdegang
- Ihre Motive u. Entscheidung in die Türkei zu gehen

### Berufliche Situation in der Türkei

1. Arbeitsstelle(n):
  - Wie verlief die Suche nach Arbeitsstellen in der Türkei?
  - Welche Veränderungen in Ihren Arbeitspositionen gab es seit sie in der Türkei sind?
2. Aktuelle berufliche Situation:
  - Welche Position besetzen Sie aktuell im Unternehmen?
  - Welche Tätigkeiten üben Sie derzeit aus?
3. Welche Erfahrungen und Qualifikationen waren und sind für Ihre berufliche Tätigkeit wichtig?
  - Wo haben Sie diese erworben?
  - Welche Vorteile haben Ihnen die im Ausland erworbenen Erfahrungen und Qualifikationen für Ihre berufliche Tätigkeit gebracht?

### Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Wissenstransfers

4. Welche Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern deutscher Standorte / anderer ausländischer Standorte bei Ihren Tätigkeiten?
  - Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit (Geschäftsreisen, Projektarbeit, etc.)?
5. Können Sie bitte ein Beispiel für den Transfer von Wissen/Informationen zwischen dem deutschen und türkischen Standort nennen?
6. Gab bzw. gibt es Hemmnisse/Barrieren, die Ihr Unternehmen beim Austausch (von Informationen/Wissen) mit dem deutschen Mutterkonzern zu überwinden hatte?
  - Wenn ja, wie wurden diese Hemmnisse/Barrieren überwunden bzw. warum konnten sie nicht überwunden werden?
7. Haben Sie in Ihrem Unternehmen neue Ideen, Methoden, Arbeitsweisen/Strukturen eingeführt?
  - Können Sie bitte ein Beispiel nennen
  - Welche Schwierigkeiten mussten dabei überwunden werden?

**Ego-Netzwerk**

8. Gibt es Kollegen an deutschen Standorten, die Sie mit wichtigen Informationen, Wissen oder persönlichen Erfahrungen bei Ihrer Arbeit unterstützen?
  - Beziehungsintensität (Dauer der Beziehung; Häufigkeit des elektronischen/physischen Austauschs)
  - Informationsgehalt (Art und Wichtigkeit des transferierten Wissens)
9. Gibt es Personen außerhalb ihres Unternehmens, die Sie mit wichtigen Informationen, Wissen oder persönlichen Erfahrungen bei Ihrer Arbeit unterstützen?
  - Beziehungsart (ehem. Kollege, Studienfreund, Familienmitglied)
  - Beziehungsintensität (Dauer der Beziehung; Häufigkeit des elektronischen/physischen Austauschs)
  - Informationsgehalt (Art und Wichtigkeit des transferierten Wissens)
10. In welcher Weise lassen Sie ihre Arbeitskollegen am türkischen Standort an Ihren Netzwerkkontakten und den dadurch vermittelten Informationen/Wissen teilhaben?

**Unternehmensspezifische Fragen**

11. Wo liegen Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich technischer Fähigkeiten/ Management-Fähigkeiten des deutschen Mutterkonzerns und des türkischen Standorts?
12. Können Sie bitte beschreiben, wo Sie die kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Headquarter und dem türkischen Standort sehen?
  - Welchen Einfluss haben die Unterschiede/Gemeinsamkeiten auf die Zusammenarbeit zwischen den Standorten?
  - Was wurde im Unternehmen getan, um kulturelle Unterschiede zwischen dem türkischen und deutschen Standort abzubauen?
13. Wie gestaltet sich der Mitarbeiteraustausch zwischen dem Tochterunternehmen und dem Mutterkonzern?
14. Arbeiten noch weitere Türkische (Re-)Migranten am Standort ihres Unternehmens?
  - Namen der Personen
  - Abteilung/ Position der



## Interviewleitfaden unternehmensinterne Experten

Name des Interviewpartners \_\_\_\_\_

Ort, Zeit & Dauer \_\_\_\_\_

### Unternehmen / Persönliche Angaben

1. Können Sie ihr Unternehmen und dessen Kernkompetenzen bitte kurz vorstellen?
  - Mitarbeiteranzahl
  - Gründungsjahr des Tochterunternehmens
2. Entwicklung der Personalstruktur in den letzten 10 Jahren
  - Türkische Mitarbeiter
  - Personal aus Deutschland (z. B. auch Praktikanten)
  - Entwicklung der Expatriates/Inpatriates am Standort

### Rekrutierung von Personal

3. Auf welchen Arbeitsmärkten suchen Sie geeignetes Personal?
  - Lokal
  - National
  - International
4. Wie hat sich der lokale Arbeitsmarkt in den letzten Jahren entwickelt?
  - Mit welchen Universitäten kooperieren Sie?
5. Welche Kanäle nutzen Sie, um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu finden?
  - Intranet
  - Internet (kariyer.net)
  - Headhunter
6. Welche Bedeutung hat der interne Arbeitsmarkt, um hochqualifizierte Mitarbeiter zu finden?
  - Wie viele Bewerbungen von deutschen Standorten gibt es pro Jahr?

### Hochqualifizierte (Re-)Migranten in Tochterunternehmen

7. Arbeiten türkische (Re-)Migranten am Standort ihres Unternehmens?
  - Wie viele Personen insgesamt?
  - In welchen Positionen?
8. Verschiedene Gruppen von Arbeitskräften mit Deutschland Erfahrung:
  - Welche Bedeutung haben in Deutschland geborene und ausgebildete Mitarbeiter für Ihr Unternehmen?
  - Welche Bedeutung haben in Deutschland geborene, aber als Jugendliche zurückgekehrte Mitarbeiter?

- Welche Bedeutung haben türkische Mitarbeiter, die in Deutschland studiert und gearbeitet haben?
  - Welche Bedeutung haben (zurückgekehrte) Inpatriates/Expatriates?
9. Welche besonderen Kompetenzen bringen diese Personen mit?
10. Welchen Mehrwert erbringen diese Arbeitskräfte für das Unternehmen?
11. Gibt es Schwierigkeiten für in Deutschland geborene und ausgebildete Mitarbeiter, sich im Unternehmen zurechtzufinden?
- Wie werden diese Schwierigkeiten überbrückt?

#### **Standortübergreifende Zusammenarbeit**

12. Wie würden Sie die Beziehungen zwischen dem deutschen Mutterkonzern und der türkischen Tochtergesellschaft beschreiben?
13. Gibt es eine Zusammenarbeit mit dem deutschen Mutterkonzern?
- In welchen Unternehmensbereichen Ihres Unternehmens wird mit der deutschen Konzernmutter zusammengearbeitet?
  - Welche Ziele werden mit der Zusammenarbeit verfolgt?
14. Gibt es Personen in ihrem Unternehmen und im Mutterkonzern, die besonders stark in den Austausch (von Informationen/Wissen) eingebunden sind?
- Wie viele Personen sind das?
  - Welche Qualifikationen bringen diese Mitarbeiter mit?
15. Gibt es eine gemeinsame/abgestimmte Personalpolitik des Tochterunternehmens und des Mutterkonzerns?

Nr. des Fragebogens:  
Datum des Interviews:  
Ort des Interviews:

## Kurzfragebogen zum Interview

### Persönliche Daten:

- 1) Geschlecht: \_\_\_\_\_
- 2) Geburtsjahr: \_\_\_\_\_
- 3) Geburtsort: \_\_\_\_\_
- 4) Staatsangehörigkeit: \_\_\_\_\_
- 5) Falls zugewandert, Jahr der Einreise nach Deutschland: \_\_\_\_\_
- 6) Muttersprache(n) \_\_\_\_\_
- 7) Fremdsprachen \_\_\_\_\_
- 8) Derzeitiger Arbeitgeber / Position: \_\_\_\_\_

### Ausbildung und Berufsweg:

- 9) Höchster erreichter Bildungsabschluss (z. B. Ausbildung, Meister, Diplom Uni/FH):  
\_\_\_\_\_
- 10) Name/Ort der ehemaligen Hochschulen/Ausbildungsstätten:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11) Jahr des Studien-/ Ausbildungsabschlusses: \_\_\_\_\_
- 12) Arbeitgeber/Berufstätigkeiten in Deutschland vor „Auswanderung“ in die Türkei:  
\_\_\_\_\_
- 13) Jahr der Ankunft und Zielort in der Türkei: \_\_\_\_\_
- 14) Vorhandene Kontakte vor Ankunft am Zielort (z. B. Freunde/ Verwandte/ berufliche Kontakte):  
\_\_\_\_\_

## **Anhang 3**

### **Curriculum Vitae**

Seite 211 enthält persönliche Daten. Sie ist deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.

## Eigenständigkeitserklärung

### Erklärung an Eides statt über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistung<sup>1</sup>

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Bei der Auswahl und Auswertung folgenden Materials haben mir die nachstehend aufgeführten Personen oder Organisationen in der jeweils beschriebenen Weise entgeltlich/unentgeltlich geholfen.

1. **Tobias König** half als Ko-Autor bei der Erstellung des Artikels „How do online community platforms and associated offline meetings support highly skilled (re-)migration? The case of the Rückkehrerstammtisch in Istanbul“ (Kapitel 6).
2. **Martin Franz** half als Ko-Autor bei der Erstellung des Artikels „Transnational labour migration and the offshoring of knowledge-intensive business services within global production networks: The case of a German automotive company in Turkey“ (Kapitel 8).

Weitere Personen oder Organisationen waren an der inhaltlichen materiellen Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Insbesondere habe ich hierfür nicht die entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- bzw. Beratungsdiensten, Promotionsberaterinnen oder Promotionsberatern oder anderen Personen in Anspruch genommen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Osnabrück, 09.08.2019...  
(Ort, Datum)

gez. Philip Müller.....  
(Unterschrift)

<sup>1</sup> Nach § 9 Absatz 3 Satz 3, § 7 Absatz 4 Satz 2 NHG darf die Universität von den Doktorandinnen und Doktoranden eine Versicherung an Eides statt verlangen und abnehmen, wonach die Promotionsleistung von ihnen selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe erbracht worden ist.

Die Abgabe einer falschen eidesstattlichen Versicherung ist strafbar. Bei vorsätzlicher, also wissentlicher, Abgabe einer falschen Erklärung droht eine Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahren oder eine Geldstrafe. Eine fahrlässige Abgabe (obwohl hätte erkannt werden müssen, dass die Erklärung nicht den Tatsachen entspricht) kann eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe nach sich ziehen.

§ 156 StGB: Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer vor einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

§ 161 StGB: Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt:

(1) Wenn eine der in den §§ 154 bis 156 bezeichneten Handlungen aus Fahrlässigkeit begangen worden ist, so tritt Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe ein.

(2) Strafflosigkeit tritt ein, wenn der Täter die falsche Angabe rechtzeitig berichtigt. Die Vorschriften des § 158 Abs. 2 und 3 gelten entsprechend.