

**PROBLEME DER GESTALTUNG DER
INNERBETRIEBLICHEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN
BELEGSCHAFTEN UND MANAGEMENT IN
KOREANISCHEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND**

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des
akademischen Grades Dr. rer. pol.
im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der
UNIVERSITÄT DORTMUND

vorgelegt von:
Dipl. Ökonom Wan-Bae Lee

1. Gutachter:

Prof. Dr. Hartmut Neuendorff
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Dortmund

2. Gutachter:

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Dortmund

Dortmund, Mai 2002

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. H. Neuendorff für die Betreuung während meiner Arbeit.

Desweiteren möchte ich mich bei Prof. Dr. H. Hirsch-Kreinsen und Herrn Dr. Loer bedanken.

Einen besonderen Dank verdienen auch meine Frau Ki-Hyun und Sohn Chong-Min, Tochter Gina für Unterstützung und Geduld.

Dortmund, im Mai 2002

Wan – Bae Lee

Inhalt

1.	Einleitung	
1.1	Problemstellung	4
1.2	Aufbau der Arbeit	9
2.	Die koreanische Gewerkschaftsbewegung	
2.1	Entwicklung der koreanischen Gewerkschaftsbewegung	15
2.1.1	Während der Besatzungszeit durch Japan.....	15
2.1.2	Entstehung der koreanischen Gewerkschaftsbewegung.....	16
2.1.3	In den 50er Jahren	19
2.1.4	In den 60er Jahren	21
2.1.5	In den 70er Jahren	26
2.1.6	In den 80er Jahren	28
2.1.7	In den 90er Jahren	34
2.2	Organisationsform und Besonderheiten der koreanischen Gewerkschaften	37
2.2.1	Besonderheiten der koreanischen Unternehmen	38
2.2.2	Vergleich mit Japan	41
2.2.3	Besonderheiten der koreanischen Gewerkschaften	43
2.2.3.1	Organisation der koreanischen Gewerkschaften	44
2.2.3.2	Betriebsgewerkschaften	46
2.2.3.3	Personalauswahl und Gruppenbildung	47
2.2.3.3.1	Vorteile des Nepotismus	48
2.2.3.3.2	Nachteile des Nepotismus.....	49
2.2.3.4	Tarifverhandlungen in Korea	50
2.2.4	Arbeitsbeziehungen.....	53

3.	Koreanische Direktinvestitionen im Ausland	
3.1	Koreanische Unternehmenskultur	59
3.1.1	Wirtschaftliche Situation	59
3.1.2	Unternehmenskultur	62
3.1.3	Disziplin und Ordnung	62
3.1.4	Veränderungstendenzen	65
3.2	Investitionen in Deutschland	68
3.2.1	Standort Deutschland	68
3.2.2	Mitbestimmung als Standortfaktor	71
3.2.2.1	Mitbestimmung für ausländische Unternehmen	71
3.2.2.2	Geschichte koreanischer Investitionen	78
3.2.2.3	Einfluss der Muttergesellschaften	79
3.2.2.4	Die entsandten Manager	86
4.	Empirische Untersuchungen	
4.1	Ergebnisse einer koreanischen Untersuchung über Arbeitsbeziehungen in koreanischen Unternehmen in Europa	95
4.1.1	Besonderheiten der koreanischen Verhandlungs- methoden und Problemlösungen von koreanischen Unternehmen in der EU	97
4.1.2	Investitionsentscheidungen der koreanischen Unternehmen	99
4.1.3	Konflikte und Maßnahmen koreanischer Unternehmen in Europa	101
4.1.4	Arbeitsbeziehungen in koreanischen Unternehmen in Europa	104
4.2	Untersuchung des Unternehmen A	113
4.2.1	Interview mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär	113

4.3	Untersuchung des Unternehmen B	118
4.3.1	Interview mit einem Mitglied des Betriebsrates	118
4.4	Zusammenfassende Analyse und Bewertung der Untersuchungen	143
4.4.1	Spannungen durch unterschiedliche Kultur	146
4.4.2	Anforderungen an koreanische Manager	155
4.4.3	Informations- und Kommunikationsprobleme	159
4.4.4	Hierarchiestufen in koreanischen Unternehmen	160
4.4.5	Erwartungen an deutsche Mitarbeiter und Manager	163
4.4.6	Standortkonkurrenz	165
4.4.7	Konfliktlösung	166
5.	Zusammenfassung.....	169
	Literaturverzeichnis	181

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die zunehmenden Globalisierungsprozesse in der Wirtschaft haben sich unter anderem auch auf die Arbeitsbeziehungen in einzelnen Ländern ausgewirkt. Was ist Globalisierung und was verstehen wir unter Globalisierung?

Für die Beschreibung der internationalen wirtschaftlichen Verflechtung existiert eine Vielzahl von Begriffen, von denen die Termini „Internationalisierung“ und „Globalisierung“ wohl die bekanntesten sind.

Während der Begriff der „Internationalisierung“ schon lange Zeit gebräuchlich ist, erlangt der Begriff der „Globalisierung“ erst seit wenigen Jahren zunehmende Bedeutung und Bekanntheit.

Globalisierung ist die wirtschaftliche Verflechtung und die daraus resultierende Abhängigkeit verschiedener Länder und ihrer Wirtschaftssubjekte in vielen Bereichen und Beziehungen, die zwar ökonomisch induziert wird, jedoch das gesamte politische, institutionelle und soziale Gefüge erfasst.

Globalisierung kann sowohl einen Zustand als auch einen Prozess bezeichnen. Die Globalisierung ist eng verbunden mit dem Begriff der Internationalisierung, dennoch sind diese beiden Begriffe gegeneinander abzugrenzen.

Als Hauptakteure in der Globalisierung gelten multinationale Unternehmen, die sukzessiv ihre nationalen Grenzen überschreiten und sich der nationalen Verantwortung zunehmend entledigen, zugleich aber wachsenden Einfluss auf die wichtigsten Handlungsfelder staatlicher Politik gewinnen.

Bei der Globalisierung spielen auch Lohnkosten in einigen Branchen und bei arbeitsintensiven Tätigkeiten eine wichtige Rolle. Doch in vielen Fällen sind andere Motive ausschlaggebend.

Es geht bei manchen Branchen um den Anschluss an technologische Entwicklungen und innovative regionale Cluster. Beim Engagement in Übersee ist in der Regel der Marktzugang das entscheidende Motiv.

Damit sind nicht nur internationale Wirtschaftsaktivitäten in Form von Handel, Investitionstätigkeiten und Finanztransaktionen gemeint, sondern es geht um eine bestimmte Form und Reichweite der Internationalisierung.

Wenn die Internationalisierung nur das Ergebnis von Produktionsverlagerungen und Transaktionen ist, die in nationalen Zusammenhängen verankert sind, kann man nicht von Globalisierung sprechen.

Die Internationalisierung ist die weitgehende Übertragung von Produkten und Konzepten, die ursprünglich für den heimischen Markt entwickelt wurden, auf die Auslandsmärkte mit lediglich geringen bzw. keinen Modifikationen.

Die Internationalisierung dient vor allem der zusätzlichen Stützung und Absicherung heimischen Aktivitäten.

Die ökonomische Globalisierung geht über das Internationalisierungsverständnis hinaus und präsentiert sich aus makro- und mikroökonomischer Perspektive als mehrdimensionales Phänomen.

Ursachen und Herausforderungen der Globalisierung sind:

1. Der verstärkte Wettbewerb auf den Weltmärkten, vor allem der erhöhte Druck auf die Arbeits- und Lohnkosten und die damit verbundene Verlagerung von arbeitsintensiven Fertigungsbereichen mit geringqualifizierten Anforderungsprofilen ins Ausland.
2. Die Verlagerung der globalen Wachstumsdynamik auf die Volkswirtschaften des asiatischen Raums ; Nach den japanischen Unternehmen haben es die Unternehmen der sog. Tigerstaaten in kürzester Zeit verstanden, sich mittels der Kombination günstiger Lohnkosten und der Beherrschung auch anspruchsvoller Technologien zu mehr als ernsthaften Konkurrenten westlicher Firmen in unterschiedlichsten Branchen zu entwickeln.
3. Zunehmende protektionistische Maßnahmen der Industrieländer trotz der Liberalisierung des Welthandels und dem Aufholen einiger Unternehmen aus den sog. Tigerstaaten und der allmählichen wirtschaftlichen Integration großer asiatischer Flächenstaaten(China, Indien).
4. Der Zusammenbruch des planwirtschaftlichen Wirtschaftssystems und die sich daran anschließenden politischen und wirtschaftlichen Reformprozesse in den Ostblockländern.

5. Sinkende Kosten für die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, sinkende Bedeutung der Kosten des Transports von Gütern und die beständig geringerwerdende Bedeutung dieser Faktoren für die Entscheidung über den Standort von Produktionsstätten.

Der generelle Trend zur weiteren grenzüberschreitenden Produktion und Wertschöpfung in Unternehmensverbänden ist nicht mehr nur für die bekannten Grossunternehmen von Industrieländern, sondern zunehmend auch für Unternehmen von Entwicklungsländern sowie mittelständische Unternehmen festzustellen.

Die Globalisierung ist aber auf einige Branchen und – was Lebensstile und Absatzmärkte betrifft – zumeist nur auf die Zentren der sog. Triade beschränkt. Daher ist auch in rein wirtschaftlicher Hinsicht Globalisierung keine angemessene Beschreibung des realen Ausmaßes internationaler Verflechtung. Eine Folge der Globalisierung ist ein wachsendes Gefälle zwischen prosperierenden und unterentwickelten Regionen.

Aber nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in gesellschaftlicher Hinsicht sind Globalisierungsprozesse festzustellen.

Es findet eine zunehmende Liberalisierung von Güter-, Kapital-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkten statt.

Kapital hat als Produktionsfaktor in Vergleich zur Arbeit bereits den höchsten Grad globaler Mobilität erreicht. Diese hohe Mobilität setzt Volkswirtschaften bzw. ihre „Standorte“ zusätzlich unter Druck.¹

Auf der Suche nach günstigeren Kapitalverwertungsbedingungen fließt Kapital von einem Standort zum anderen.

Durch die Standortdiversifikation und Standortmobilität wächst der Handel innerhalb der multinationalen Konzerne sowie zwischen den ausgelagerten Produktionsstätten und es wachsen auch die Einflussmöglichkeiten der multinationalen Konzerne auf Politik und Gesellschaft.

Dort, wo sich in einer Region komparative Vorteile in Form von Steuern, Subventionen oder Arbeitsbedingungen anbieten, wird produziert.

Die Investitionsentscheidungen werden grenzüberschreitend unter Berücksichtigung von Standortvorteilen auf dem Globus getroffen.

Welche Konsequenzen hat die Globalisierung für Deutschland im Bereich der Beschäftigungsentwicklung, des Sozialstaates und der tarifpolitischen Auseinandersetzung?

Kann die Bundesrepublik trotz des wachsenden Drucks durch die internationale Konkurrenz ihre Position im Warenexport halten?

Ist der Abbau des Flächentarifvertrags und damit die Schwächung der Gewerkschaften letztlich auch aus der Sicht der Unternehmen und ihrer Verbände kontraproduktiv?

Verfügt das derzeitige deutsche Tarifsysteem bereits heute über ausreichende Flexibilität?

Verfügt die auf Nationen beschränkte, aktive Tarif-, Sozial- und Beschäftigungspolitik noch über hinreichende Wirkungskraft und hat sie weiterhin Zukunft? Hat die jetzige Form der Mitbestimmung weiterhin Zukunftschancen?

Ist das Herunterkonkurrieren sozialer Standards vielleicht eine Antwort auf die schwerwiegenden Herausforderungen der Globalisierung?

Heute ist unbestritten, dass die internationale Organisation der wirtschaftlichen Aktivitäten eines der zentralen Probleme der industriellen Beziehungen in Europa und in der Welt darstellt.

¹ Monika Stumpf-Fekete hat diese Investitionsstrategie „Regime Shopping“ genannt: Unternehmen bevorzugen im Rahmen der Ansiedlungspolitik die Standorte bevorzugt, wo die Einflüsse von Arbeitnehmerseite bzw. Staat auf unternehmerische Entscheidungen schwach sind und die Arbeitskosten niedrig sind. („Regime Shopping und Arbeitnehmermitwirkung. Standortentscheidungen deutscher Konzerne in einer entgrenzten Wirtschaft.“ In: *Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Heiner Minssen (Hg.); Berlin: Ed. Sigma; S71-82; 2000)

Der verstärkte Wettbewerb der Standorte auf den Weltmärkten hat die Fähigkeit aller national begrenzten Systeme beeinträchtigt, ihre industriellen Beziehungen und die Regulierung der Arbeitsverhältnisse in verschiedenen Branchen und Betrieben zu vereinheitlichen, um soziale Gleichheit durchzusetzen. Die Chancen für eine kompensierende Institutionenbildung auf supranationaler Ebene oder eine Harmonisierung der nationalen Systeme sind sehr gering. Vielmehr ist zu befürchten, dass nationale Systeme einem Erosionsdruck ausgesetzt werden, der sie zwingt, sich markt- und wettbewerbskonform umzustrukturieren.

Die deutsche Mitbestimmung kann erst dann auch für die Zukunft erhalten werden, wenn nachgewiesen werden kann, dass Mitbestimmung auch der Produktivitätssteigerung dient.

„Nach Ansicht von Föhr ist es möglich, Mitbestimmung als positiven Standortfaktor zu begreifen und dabei gleichzeitig legitime Arbeitnehmer-Interessen zu berücksichtigen. Dies setze sowohl in den Führungsetagen als auch bei der Interessenvertretung einen Umdenkungsprozess voraus.“²

Die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung hat das Bewusstsein um kulturbedingte Managementprobleme gefördert, da in der Begegnung mit Gastländern die kulturellen Unterschiede in managementrelevanten Einstellungen, Motiven und Verhaltensweisen besonders augenfällig werden.

In einer multinationalen Unternehmung müssen Manager und Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen eng zusammenarbeiten und tragen gemeinsam die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg.

Dabei treffen sie häufig auf Probleme, die meist ihren Ursprung in der unterschiedlichen Kultur haben. Managementtheorien und -praxis, die sich in einem Land bewährt haben, bringen nämlich in einem anderen Land nicht immer die gleiche Effizienz.

² Föhr, Horst: *Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung*; Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeits- und Sozialforschung; Bonn 1996; Seite 75 ff.

Daher werden sie in einer multinationalen Unternehmung häufig gezwungen sein, ihre Managementpraktiken an die Situation, an das kulturelle Milieu des Gastland anzupassen.

Kulturelle Faktoren, wie beispielsweise Wertvorstellungen, Glauben, Gewohnheiten und Traditionen stehen oft notwendigen Veränderungen in der Gesellschaft bzw. in Unternehmungen entgegen.

Diese interkulturellen Spannungen resultieren häufig aus Fehlinterpretationen einer Kultur durch eine andere Kultur.

Man hat erkannt, dass der Erfolg eines Auslandsengagements ganz entscheidend davon abhängt, wie die neue Auslandsgesellschaft bzw. die entsandten Mitarbeiter sich an die Gastlandkultur anpassen.

Um wirtschaftspolitischen Interessen von Gastländern, landesspezifischen Wertvorstellungen und Bedürfnissen entsprechen zu können, müssen die jeweiligen Auslandsgesellschaften eines Unternehmens über große Spielräume verfügen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die seit den 80er Jahren immer härter werdende Konkurrenz auf dem Weltmarkt und zunehmende protektionistische Maßnahmen der USA und EU, der beiden großen Handelspartner Koreas, veranlassen auch koreanische Unternehmen ihre stark von den Lohnkosten abhängigen Exportstrategien zu überdenken.

Die koreanischen Unternehmen sehen sich gezwungen durch direkte Investitionen in Marktnähe solche Hemmnisse zu umgehen oder außer Kraft zusetzen.

Bei den Direktinvestitionen von koreanischen Unternehmen in Europa und in der USA stehen hauptsächlich die Markterschließung, die Überwindung von Handelsbarrieren, die Verstärkung des Marketingaktivität und die Technologie-Aufnahme im Vordergrund.

Allerdings haben nur relativ wenige Unternehmen der Schritt vom Exporteur zum produzierenden Unternehmen in Europa realisiert.

Mit der Globalisierung werden dem koreanischen Management neue Aufgaben gestellt. So bauen koreanische Konzerne Produktionsstandorte auch in Europa auf, wie auch bundesdeutsche Unternehmen Sachkapital ins Ausland lenken, um marktnah produzieren zu können.

Um im Ausland langfristig erfolgreich zu sein, muss der koreanische Manager neben ökonomischer Effizienz auch seine kulturelle Funktionalität aufweisen, wobei Fähigkeiten wie Kooperation mit Menschen fremder Mentalität, soziale Kontaktfähigkeit und Improvisationsvermögen für einen erfolgreichen Auslandseinsatz ausschlaggebend sind. Die Fähigkeit, sich in der fremder Kultur angemessen verhalten zu können, ist unabdingbare Voraussetzung.

Damit stellt sich die Frage, was ist eigentlich Kultur ?

„Kultur besteht nach Schein, in den grundlegenden Wert-, Denk- und Verhaltensmustern, die den Mitgliedern einer Kulturgemeinschaft ein über-situativ stabiles Verständnis darüber vermittelt, wie Dinge zu sehen und Probleme üblicherweise zu lösen sind.“³

Für die Führungskraft ist es zunächst wichtig, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der Kultur des Gastlandes und des Heimatlandes zu erkennen.

Die Problematik besteht dabei zunächst darin, dass Kultur nicht direkt beobachtet, sondern nur über einen Interpretationsvorgang erschlossen werden kann.

Ein solcher „Entschlüsselungsvorgang“ ist um so aufwendiger und die damit verbundenen Konfliktpotentiale um so höher, je „entfernter“ die Gastkultur von der Heimatkultur ist.

³ Schein, Edgar: in: Klimecki, Rüdiger. G. (1996): *Mitarbeiterführung in fremden Kultur*, In: Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (1996): *Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*, Düsseldorf, Heidelberg, Prag, Wien 1996; Seite 340.

Ohne Kulturverständnis kann es zu inneren Kündigungen, Verantwortungs- und Kompetenzverweigerung, mangelhaftem Informationsaustausch zwischen Management und Belegschaften und hoher Fluktuation oder Fehlzeiten seitens der Mitarbeiter kommen.

Selbstverständlich reicht die Kenntnis der Kulturunterschiede an sich allein nicht aus, um im interkulturellen Management erfolgreich zu sein. Vielmehr gilt es herauszufinden, welche spezifischen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den neuen und alten Bedingungen vorhanden sind, um trotz aller Kulturunterschiede eine erfolgreiche Integration gewährleisten zu können.

Wenn schon innerhalb eines einzigen Kulturkreises Konflikte zwischen den Einzelnen und der Organisation die Regel sind, wie viel drastischer müssen diese Konflikte werden, wenn Vertreter unterschiedlicher Kulturkreise aufeinander treffen?

Ein Vertrauensverhältnis ist zweifellos für eine erfolgreiche menschliche Zusammenarbeit im Unternehmen unerlässlich.

Dann stellt sich die Frage, inwieweit beruhen derartige Probleme auf interkulturellen Missverständnissen und fehlender Kommunikation zwischen den kulturellen Gruppen?

Zu welchen Problemen führt die Beschäftigung einheimischer Arbeitskräfte in Auslandsniederlassungen?

Wie lassen sich derartige Probleme lösen?

Welche Probleme sind bei der Anknüpfung von Geschäftsbeziehungen und der Führung von Geschäftsverhandlungen mit Partnern aus fremden Kulturen zu beachten?

Wie sehen Lösungsmöglichkeiten aus?

Welche Probleme ergeben sich beim Einsatz bzw. der Versetzung von Mitarbeitern in Länder mit unterschiedlichen kulturellen Bedingungen?

Welche kulturell bedingten Anpassungsschwierigkeiten haben Manager zu bewältigen, wenn sie im Ausland für ihre Unternehmung tätig werden? Wie kann man diese Mitarbeiter rechtzeitig auf die kulturellen Eigenheiten des Gastlandes vorbereiten?

Gibt es dafür spezifische Schulungsprogramme?

Wie gut sind solche Schulungsprogramme und wie müssen sie aufgebaut sein?

Sind diese Schulungsprogramme überhaupt notwendig, sinnvoll, erfolgreich?

Welche Hilfen können dem Mitarbeiter einer Unternehmung für die Führungsaufgabe im Ausland mitgegeben werden?

Warum wirkt ein autoritärer oder ein partizipativer Führungsstil in manchen Kulturen effizienter als in anderen?

Warum scheitern manche Versuche der Übertragung heimatlichen Management-Know-hows in fremde Kulturen?

Warum glücken solche Versuche in anderen Fällen?

Im Mittelpunkt ihres Interesses stehen sowohl die soziokulturellen, als auch die ökonomischen, technologischen, politischen und rechtlichen Unterschiede zwischen den Ländern und die sich daraus ergebenden Probleme für die Führung internationaler Unternehmen.

Auffällig ist dabei, dass die Fachkompetenz offensichtlich nur von untergeordneter Bedeutung ist.

Das weist auf einen möglicherweise folgenschweren Bruch zwischen der Entsendungspolitik vieler Unternehmen und dem Anforderungsprofil im Gastland hin: Für das Unternehmen steht das Sachproblem im Vordergrund, das es im Ausland schnell zu lösen gilt.

Es wird also der Fachmann oder die Fachfrau mit der genau für bestimmte Probleme richtigen „sachlichen Kompetenz“ gesucht.

Doch erfolgt die Auswahl des „Experten“ dann nach Gesichtspunkten, auf die es beim Auslandseinsatz aber vielfach gerade nicht ankommt. Die relativ geringe Bedeutung der Fachkompetenz ergibt sich vermutlich durch die starke kommunikative Überlagerung dieses Faktors.

Fachkompetent als Führungskraft im Ausland ist eben nicht, wer etwas weiß, sondern die Botschaft des Unternehmens in den Codes der fremden Kultur vermitteln kann. Und diese Vermittlungsfunktion, beispielsweise zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer, macht die Führungstätigkeit im Kern aus. Das heißt, die Vermittlungsfunktion der Führungskräfte in Auslandsniederlassungen ist entscheidend für harmonische Arbeitsbeziehungen.

Zur Analyse der Arbeitsbeziehungen in koreanischen Unternehmen in Deutschland ist es zunächst notwendig die geschichtliche Entwicklung und gegenwärtige Situation der koreanischen Gewerkschaftsbewegung sowie die Besonderheiten bzw. Unterschiede zu den deutschen Gewerkschaften zu untersuchen.

Dafür werden im Kapitel 2 die chronologische Entwicklung der koreanischen Gewerkschaften seit der Entstehung des Kapitalismus in Korea sowie die gegenwärtige Situation dargestellt.

Im Kapitel 3 werden Investitionstätigkeiten der koreanischen Unternehmen in Deutschland und daraus resultierende Unterschiede in Verhalten, Einstellungen und Erfahrungen des nach Deutschland entsandten koreanischen Personals untersucht.

Leider ist es nicht gelungen, direkt mit den koreanischen Managern zu sprechen, weil trotz mehrmaliger Anfragen keine Bereitschaft zum Gespräch vorhanden war.

Nach der mehrmaligen Berichterstattung sowohl in koreanischen als auch in deutschen Medien über den negativen Umgang koreanischer Manager mit deutschen Belegschaften ist die Ablehnung von Interviews zwar einerseits verständlich, andererseits sollte man aber gerade deswegen offensiv die unterschiedliche Verfassung der Arbeitsbeziehungen darstellen.

In Kapitel 4 werden Erfahrungen und Meinungen der deutschen Belegschaften mit koreanischen Managern bzw. Managementmethoden dargestellt.

Dem liegen ausführliche Gespräche mit Betriebsräten und einem zuständigen Gewerkschaftsfunktionär zugrunde.

In Kapitel 5 werden die zusammenfassende Bewertung und die Zukunftsperspektive sowie Erwartungen der Belegschaften und des Managements behandelt.

Zur Zeit ist die Anzahl der Unternehmen aus Korea mit Produktionsstätten in Deutschland noch gering, aber im Hinblick auf die EU-Harmonisierung werden weitere Unternehmen folgen.

2. Die koreanische Gewerkschaftsbewegung

2.1 Entwicklung der koreanischen Gewerkschaftsbewegung

2.1.1 Während der Besatzungszeit durch Japan

Die Arbeit ist heute eine zentrale Dimension des menschlichen Lebens und sie bestimmt nach wie vor Einkommen, Alterssicherung, gesellschaftliches Prestige oder Freizeitverhalten. Deshalb muss die Arbeit so gestaltet werden, dass sie den arbeitenden Menschen im Mittelpunkt stehen lässt, indem sie menschenwürdigen Anforderungen genügt und den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen entspricht.

Es ist unbestritten, dass dies ohne organisierte Interessenvertretungen in Form von Gewerkschaften schwer durchsetzbar ist.

Daher ist kein Industriestaat heute ohne Gewerkschaften vorstellbar.

Sie schöpfen nicht nur die soziale Ergiebigkeit der Wirtschaft aus, sondern fördern auch indirekt den wirtschaftlichen Fortschritt. Das Engagement der Gewerkschaften geht aber heute weit über die soziale Interessenvertretung hinaus. Allerdings unterscheiden sich die Gewerkschaften verschiedener Länder aufgrund unterschiedlicher historischer, politischer, gesetzlicher, sozialer und kultureller Gegebenheiten ihrer Entstehung und Entwicklung auf vielfältige Weise.

„Die Geschichte der koreanischen Gewerkschaftsbewegung ist eine Geschichte der Verfolgung und Unterdrückung.“⁴

Die koreanische Gewerkschaftsbewegung nahm ihren Anfang in den 20er Jahren mit der Gründung der *Chosun Nodong Kong-Jae-Hwaa'* (Arbeiterselbsthilfeverein) auf regionaler Ebene unter der japanischer Kolonialherrschaft. In jener Zeit haben die Arbeiter und Bauern unter unmenschlichen Lebensbedingungen gelitten.

Zur Verbesserung der schlimmsten Arbeitsbedingungen und zur Sicherung des Existenzminimums wurden verschiedene lokale Gewerkschaften oder

⁴ Kang, Yong-Tak: *Funktionsfähigkeit des koreanischen Senioritätentlohnungssystem hinsichtlich personaler Flexibilität*. Dissertation Mannheim 1993; Seite 31

Arbeitervereine in Form von Selbsthilfegruppen gegründet, mit deren Hilfe die Arbeitskämpfe wirkungsvoller organisiert werden konnten.

Aber das vorrangige Interesse der damaligen Gewerkschaftsbewegung unter der japanischen Kolonialherrschaft war durch den antijapanischen Befreiungskampf gekennzeichnet. Gelegentlich werden auch Anstrengungen ansatzweise erkennbar, das Wohl der arbeitenden Bevölkerung zu fördern und zu sichern, aber wegen der konfuzianischen Tradition und der brutalen Unterdrückung durch die Kolonialherrschaft war dies kaum zu realisieren. Generell gilt jedoch: Die antijapanische Unabhängigkeitsbewegung war im wesentlichen das Herzstück aller sozialen und politischen Bewegungen während der Kolonialzeit von 1910 bis 1945.

Erst um 1930 entstanden Gewerkschaften auf industrieller Ebene.

Der Grund für die Gewerkschaftsbildung auf industrieller Ebene war die Forderung nach Solidarität aller Arbeiter, um gegen die Unterdrückung der Arbeiterbewegung durch die japanische Besatzungsmacht zu kämpfen.

2.1.2 Entstehung der koreanischen Gewerkschaftsbewegung

Erst nach der Ende des 2. Weltkrieges und damit nach der Befreiung von der japanischen Kolonialherrschaft 1945 entwickelten sich die Gewerkschaften als eine eigenständige Bewegung, die jedoch von den politischen Gegebenheiten stark beeinflusst worden war.

Neben der schwierigen politischen Lage herrschten in Korea auch wirtschaftliche Probleme.⁵

5 Nach dem 2. Weltkrieg wurde Korea durch die UNO Resolution in Nord- und Südkorea geteilt und der nördliche Teil von der Sowjetunion und der südliche Teil von den USA besetzt und verwaltet. Dazu kamen noch Ideologische Auseinandersetzungen innerhalb Südkoreas zwischen linksgerichteten Gruppierungen und demokratischen nach Westen gerichteten Gruppierungen und Parteien.

Nach dem zwangsweisen Abzug des japanischen Kapitals und fortgeschrittener Technologien, die der japanische Imperialismus gebracht hatte und die fast die gesamte damalige koreanische Wirtschaft beherrscht hatten, befand sich die koreanische Wirtschaft in einer besonders schwierigen Lage.⁶

Eine besonders ungünstige Wirtschaftsstruktur ergab sich daraus, dass entsprechend den Planungen der japanischen Kolonialmacht die Schwerindustrie im rohstoffreichen Nordkorea angesiedelt war und die Leichtindustrie und die landwirtschaftliche Produkte verarbeitende Industrie in Südkorea. Beide Landesteile waren nun durch die Teilung von Korea nicht nur voneinander getrennt, sondern behinderten sich gegenseitig.

Nachdem die amerikanische Besatzungsmacht in Südkorea formell die Bildung von Gewerkschaften ermöglicht hatte, wurde auf der einen Seite von den linksgerichteten Arbeitern und Gewerkschaftsführern, die gegen die japanischen Unterdrückung im Untergrund Widerstand geleistet haben und nach der Befreiung der kommunistischen Parteien angehörten „The Council of Korean Trade Union“ (TCKT - Verband der koreanischen Gewerkschaften), eine marxistisch-kommunistische Gewerkschaft gegründet. Auf der anderen Seite wurde dagegen von rechtsgerichteten Kräften „The Federation of Korean Trade“ (TFKT - Die Vereinigung koreanischer Gewerkschaften) als anti-kommunistische Gewerkschaft aufgebaut.

Die antikommunistisch ausgerichtete Gewerkschaft „The Federation of Korean Trade“ war von den rechtsgerichteten Parteien und Nationalisten organisiert worden zu dem Zwecke, die sozialistischen Gruppen zu bekämpfen. Die Hauptaufgabe der Gewerkschaft „The Federation of Korean Trade“ war es, die Industriegewerkschaft auf nationaler Ebene aufzubauen, indem sie die sozialistisch orientierte Gewerkschaft „The Council of Korean Trade Union“ im antikommunistischen Kampf zerstören und ausschalten sollte.

⁶ Da in der damaligen Zeit die Wasserkraftwerke Hauptenergiequelle waren und überwiegend im nördlichen Teil von Korea lagen, waren nach der Teilung die Stromleitungen unterbrochen. Dadurch wurde im südlichen Teil von Korea eine Energiekrise ausgelöst.

Die Gewerkschaft „The Federation of Korean Trade“ versuchte kaum die Arbeitsbedingungen der Arbeiter zu verbessern und zu reformieren, sondern ausschließlich den antikommunistischen Kampf in der Arbeiterschaft erfolgreich fortzuführen.

Diese Spaltung und Polarisierung der gewerkschaftlichen Aktivitäten unter der Besatzungsmacht spielten eine wichtige Rolle bei der Bildung und Entwicklung der koreanischen Gewerkschaftsbewegung und spiegelte das politische Gesicht des Landes während der Besatzungszeit der USA. Die Besatzungsmacht (USA) führte das erste moderne Arbeitsgesetz nach dem Vorbild der amerikanischen Arbeitsgesetze in Korea ein. Es war autoritär, antikommunistisch und auch antigewerkschaftlich.

Im Jahre 1947 wurde die kommunistisch orientierte Gewerkschaft, „The Council of Korean Trade Union“, durch ein Dekret der amerikanischen Besatzungsmacht verboten und mit der Errichtung der Republik Korea 1948 wurde „The Federation of Korean Trade Union“ der einzige legale koreanische Gewerkschaftsbund, der die konkreten und alltäglichen Interessen der Arbeiterschaft vertreten und verteidigen konnte. Trotz Legitimation und Zuwachs an Mitgliederzahl erfüllten die Gewerkschaften ihre ursprünglichen Funktionen, wie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer nicht effektiv und zeigten strukturelle Schwächen, weil ihnen gewerkschaftliche Organisationserfahrungen wegen der kurzen Geschichte der Industrialisierung fehlten.

Hinzu kam, dass die Gewerkschaften für den antikommunistischen Kampf von der Regierung manipuliert wurden.

„Die Gründe für die strukturelle Schwäche der südkoreanischen Gewerkschaften, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Entstehung der Gewerkschaften in Südkorea ist keine spontane Vereinigung wie in den westlichen Ländern, sondern basiert auf den Bedürfnissen der staatlichen Wirtschaftspolitik.

2. Die rechtlichen und führungspersonellen Voraussetzungen der Gewerkschaftsbildung waren nicht erfüllt; vielmehr konnten die durch die Verfassung und verschiedene Einzelgesetze geschützten Grundrechte der Arbeitnehmer durch vielfältige Anordnungen oder Subgesetze zugunsten der Arbeitgeber eingeschränkt werden. Die etablierten Gewerkschaften in Südkorea, insb. der Dachverband „The Federation of Korean Trade Unions“ (FKTU), hatten wegen ihres unternehmer- und regierungsfreundlichen Charakters nicht das Vertrauen der Arbeiterschaft und der Intellektuellen erhalten. Durch die damaligen Gesetz wurde nur die Bildung von Betriebsgewerkschaften gestattet. Damit wurde das Gewerkschaftssystem in Südkorea von einem Industriegewerkschaftssystem auf ein Betriebsgewerkschaftssystem umgestellt.
3. Eine stabile Gewerkschaftsentwicklung ist in Südkorea immer noch nicht erreicht. Das damalige Gewerkschaftssystem in Südkorea muss aufgrund der Spaltung zwischen dem linksgerichteten „The Council of Korean Trade Union“ und der rechtsgerichteten „The Federation of Korean Trade Union“ als instabil eingeschätzt werden.⁷

2.1.3 In den 50er Jahren

Anfang der 50er Jahre traten die Gewerkschaften wegen des Koreakriegs (1950-1953) kaum in Erscheinung. Nach dem Ende des Koreakriegs war eine gesunde Entwicklung der Gewerkschaften sowie eine echte Vertretung der Arbeitnehmerinteressen unmöglich, weil die gewerkschaftlichen Aktivitäten im wesentlichen vom Staat eingeschränkt bzw. zugunsten der Arbeitgeberseite gesteuert wurden.

Außerdem wurden die meisten Funktionäre der Gewerkschaften – aufgrund ihrer mangelnden Qualifikation und des geringen Bewusstseins als Arbeitnehmervertreter – nicht selten sowohl vom Staat als auch von der Arbeitgeberseite manipuliert. Die Gewerkschaften verloren dadurch die

⁷ Kim, Yong-Won : *Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea – kritische Analysen und Reformvorschläge in Licht der Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland*; Frankfurt am Main 1993; Seite 5.

Anerkennung durch die arbeitenden Menschen, was schließlich einen Machtverlust zur Folge hatte.

Nachdem die koreanische Wirtschaft sich einigermaßen vom Koreakrieg erholt hatte, fanden viele Arbeitskämpfe ohne Beteiligung der offiziellen Gewerkschaften auf betrieblicher und regionaler Ebene statt. Die wichtigsten Ursachen dafür waren: Erstens wurden die Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftsführer aufgrund ihrer mangelnden Qualifikation und des geringen Bewusstseins als Arbeitnehmervertreter nicht selten sowohl vom Staat als auch von der Arbeitgeberseite manipuliert. Praktisch nahmen sie ihre eigentliche Aufgabe kaum wahr.

Die Gewerkschaften ordneten sich vielmehr den Direktiven der Regierungspartei unter und wurden ein Teil der Regierungsinstitutionen. Während die Arbeiter unter schlimmen Arbeitsbedingungen litten und ihre Rechte einzufordern versuchten, hatten die Gewerkschaftsführer ihr Augenmerk von den Interessen der Arbeiter auf die Machtpositionen innerhalb des Staatsapparates gelenkt. Die Gewerkschaften hatten die Anliegen der Arbeiter nicht nur vernachlässigt, sondern traten aktiv für die Förderung der Unternehmen und der Wirtschaftspolitik der Regierung ein.

Dies wurde sowohl von organisierten Arbeitern, als auch von den nicht-organisierten Arbeitern kritisiert. Die Gewerkschaften verloren damit Sympathie, Vertrauen und Bedeutung bei den arbeitenden Menschen.

Zusätzlich trugen die prämoderne Unternehmenspolitik der Unternehmer und die einseitig unternehmensfreundliche Wirtschaftspolitik der Regierung zu den Konflikten bei.

Die patriarchalische Führungsanschauung der Unternehmer, die eine ungleiche Beziehung zwischen Kapital und Arbeit zugrundelegt, hat eine enge Verbindung zur konfuzianischen Kultur, die einen großen Einfluss auf die verschiedenen Lebensbereiche in Südkorea sowie die unternehmerische Betriebsführung genommen hat. Nach dieser Sichtweise sind der Arbeitnehmer lediglich ein Objekt, das wie ein Kind in einer Familie geschützt werden muss, so dass eine gleichberechtigte Organisation der Arbeitnehmer durch Gewerkschaften nicht annehmbar ist.

Die Ansicht der Unternehmer über Gewerkschaften schließt an die Ideologie an, nach der die Gewerkschaften als eine gefährliche Gruppe angesehen werden, die keine positive Auswirkung auf die Entwicklung der Unternehmen hat und für den betreffenden Betrieb nur schädlich ist.

2.1.4 In den 60er Jahren

Ab 1961 begann in Korea nach dem Militärputsch⁸ mit der Gründung moderner Betriebe eine vom Staat geleitete Industrialisierung.

Korea ist ein Land ohne nennenswerte natürliche Ressourcen.

Die Geschichte des Kapitalismus in Korea ist im Gegensatz zu Westeuropa sehr kurz. Daher förderte der Staat mit verschiedenen Vergünstigungen die Kapitalbildung bzw. Kapitalakkumulation.

Deshalb waren die Unternehmen in allen Dingen abhängig vom Staat.

Bspw. waren die Unternehmen sogar bei Problemen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern nicht willens, die Verhandlungen eigenverantwortlich zu führen, sondern erwarteten immer, dass der Staat solche Probleme lösen sollte. Eine zentrale Annahme der staatlich geleiteten wachstumsorientierten Industrialisierung war, dass das exportorientierte Wirtschaftswachstum nur aufrechterhalten werden kann, wenn die Löhne der Arbeiter so niedrig liegen, dass die Produkte zu einem günstigen Preis auf den Weltmarkt verkauft werden können.

Die Militärregierung begann nach dem Militärputsch 1961 in Korea eine planmäßige Industrialisierung (5 Jahresplan).

Im Anfangsstadium der Industrialisierung wurde die wirtschaftliche Entwicklungspolitik ganz vom Staat geleitet. Ein Charakteristikum der Entwicklung des koreanischer Industrialisierung liegt in der starken Förderung des Monopolkapitals.

Mit der vom Staat geleiteten planwirtschaftsähnlichen Industrialisierung (strikte Zielvorgabe und verbilligte Grundnahrungsmittel usw.) verschärften sich die Arbeits- und Sozialkonflikte. Mit der Niedriglohnpolitik und ungleich-gewichtigen Einkommensverteilung vertieften sich die Einkommensunterschiede.

Mit der Politik der Industrialisierung der 60er Jahre vollzogen sich in der Gesellschaft in verschiedener Hinsicht tiefgreifende Veränderungen.

Viele Menschen aus hauptsächlich landwirtschaftlich genutzten Gebieten waren in die Städte oder in Industriegebiete abgewandert und boten sich als billige Arbeitskräfte an.

Die Arbeitnehmer, die erheblich zum Wirtschaftswachstum beigetragen hatten, wurden von der Verteilung des Erwirtschafteten weitgehend ausgeschlossen. Außerdem war die Regierung der Ansicht, dass die Arbeitskämpfe zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in jeden Fall Hindernisse für die Fortsetzung der langfristigen Wirtschaftsentwicklung seien.

Im Jahr 1961 wurde per Dekret der bis dahin vorherrschende Dachverband der Gewerkschaften sowie alle unabhängigen Einzelgewerkschaften aufgelöst. Danach hat die Regierung den koreanischen Gewerkschaftsdachverband „Federation of Korean Trade Unions (FKTU)“, als einzige legitime Gewerkschaft in einer einheitlichen Struktur wieder neu organisiert. Dabei gestattete sie nur die Bildung von Betriebsgewerkschaften, die sich den Industriegewerkschaften und damit dem Dachverband FKTU anschließen müssen.

Zusätzlich wurden die Arbeitsgesetze 1963 geändert, indem die staatlichen Einflussmöglichkeiten in Arbeitsrechtfragen verstärkt und Streiks beschränkt wurden.⁹

Ein solcher Trend mag in allen Entwicklungsländern vorhanden sein, in denen die Gewerkschaften gezwungen sind, sich vorgefassten und auferlegten wachstumsorientierten Entscheidungen zu unterwerfen.

⁸ Im Jahr 1960 wurde durch eine Revolution das damalige Regime gestürzt und es herrschte politische Instabilität. Am 16.05.1961 war durch Militärputsch General Park an die Macht gekommen und anschließend durch Wahl im Jahr 1963 legitimiert worden.

⁹ Ein Beispiel dafür ist die Ernennung des Vorsitzenden des Gewerkschaftsdachverbands durch staatliche Organe, d.h. Gewerkschaftsführer wurden nicht von Mitgliedern gewählt sondern ernannt.

Allerdings müssen dann vom Staat auch Maßnahmen ergriffen werden, um soziale Spannungen zu vermeiden. Der Ausbau der sozialen Sicherheit für den einzelnen und der Ausbau des Sozialwesens für die Gesamtheit des Volkes ist eine Notwendigkeit, der sich die Regierung letztlich nicht entziehen kann.

Die Arbeitsbedingungen hielten mit der raschen Industrialisierung nicht Schritt; die Arbeitenden mussten weiterhin Niedriglöhne hinnehmen und viele Überstunden leisten, obwohl der erste und zweite Wirtschaftsentwicklungsplan in den 70er Jahren zu erfolgreichem Wirtschaftswachstum geführt hatte. Die Regierung hat zusätzlich ein Sondergesetz für ausländische Unternehmen erlassen, um ausländisches Kapital mit billigen und dazu friedfertigen Arbeitskräften anzulocken.¹⁰

Durch dieses Gesetz wurde die Gründung einer Gewerkschaft einschließlich des Arbeitskampfes in ausländischen Unternehmen verboten. Dieses Gesetz hat 19 Jahre lang die Grundrechte der Arbeitnehmer im ausländischen Unternehmen stark eingeschränkt.

In Folge des wirtschaftlichen Aufschwungs verschärfte sich zudem die soziale Ungleichheit, die Kluft zwischen Unternehmern und Arbeitern wurde zunehmend größer.

Nicht nur die Arbeitsbedingungen wurden nicht verbessert, sondern auch die Einstellungen der Unternehmer gegenüber den Gewerkschaften kaum geändert. Die Unternehmer wollten Gewerkschaften als Vertreter der Arbeiter nicht anerkennen und lehnten die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen ab, weil sie deren Beteiligung als eine Verletzung des Eigentumsrechtes ansehen.

Damit provozierten die Unternehmer zunehmend heftigere Arbeitskonflikte.

Die Wirtschaftspolitik der Regierung war unternehmerfreundlich, so dass als

¹⁰ Es wurden auch Freihandelszonen und Industriezonen für ausländische Unternehmen eingerichtet, wo außer Beschäftigten andere Personen nur mit Genehmigung eintreten durften. In diesen Zonengebieten wurde jegliche gewerkschaftliche Tätigkeit untersagt.

Ziel das Wachstum des Kapitalstocks der gerechten Verteilung der Einkommen vorgezogen wurde. Das Wachstum des Kapitalstocks konnte in den Unternehmen mit Hilfe des niedrigen Lohnniveaus beschleunigt werden. In dieser Zeit entstanden viele bis heute namhafte Konzerne (Konglomerate).¹¹ Viele Unternehmer verstanden und verstehen immer noch die Unternehmung nicht als gemeinsamen Besitz, sondern als ihr privates Eigentum und sie vertreten die Philosophie, ihre Arbeitnehmer konfuzianisch zu kontrollieren.

Über dies war das Verhältnis zwischen den Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitgebern lange Zeit dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitgeber die Arbeitnehmer zur Loyalität zwangen und ein Arbeitsverhältnis ähnlich betrachteten wie ein Familienverhältnis zwischen Vätern und gehorsamen Kindern. Diese prämoderne Anschauung der Unternehmer hinsichtlich ihrer Arbeitnehmer hat eine ungleiche Beziehung zwischen Kapital und Arbeit hervorgerufen.

Die Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit für den Unternehmenserfolg wird in Korea im allgemeinen als gering eingeschätzt. Die überwiegende Zahl der koreanischen Unternehmer vertritt die Meinung, dass die Erfolge eines Unternehmens weniger auf die Leistungen der Arbeitnehmer, sondern eher auf die Leistungen der Unternehmensführung zurückzuführen sind. Außerdem werden die Arbeitskräfte in Korea lediglich als eine preiswerte Ware aufgefasst, die auf den Arbeitsmarkt jederzeit leicht ersetzt werden kann. Auf der anderen Seite hatte die Arbeitnehmerschaft keine Erfahrungen, die Beteiligungsrechte an unternehmerischen Entscheidungsprozessen selbst in Anspruch zu nehmen. Unter diesen Umständen ist eine konstruktive Zusammenarbeit von Arbeit und Kapital in Form gleichberechtigter Partnerschaft schwer zu erreichen.

¹¹ Diese Konglomerate (auf koreanisch CHAE-BUL) sind mittlerweile in einigen Entwicklungsländern ein Synonym für wirtschaftliche Machtkonzentration geworden.

Daher konnte die koreanische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung sich natürlich nicht in der Form wie in Deutschland etablieren, sondern entwickelte sich sehr unbeständig und ungleichgewichtig.

Die staatliche Arbeitsmarktpolitik mit ihren unternehmerfreundlichen Entscheidungen und die staatliche Arbeitskontrolle durch gesetzliche Maßnahmen verstärken das Machtungleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit. Obwohl in Korea ähnlich wie in Deutschland die Stellung der Gewerkschaften per Gesetz formell garantiert ist, schützten koreanische Arbeits- und Gewerkschaftsgesetze gewerkschaftliche Aktivitäten nicht, sondern schränken sie ein.

Außerdem beeinflusste der Konfuzianismus in Korea die Träger der Wirtschaft. Die patriarchalische Gewerkschaftsanschauung der Unternehmer, die autoritäre Regierung, sowie das staatlich gelenkte Wirtschaftssystem ließ bei den Arbeitnehmern eine Gehorsamkeitskultur entstehen, die im Gebot des Konfuzianismus zu bedingungsloser Loyalität gegenüber dem Herrscher wurzelt. Das verhinderte die Bildung eines Klassenbewusstseins bzw. die überbetriebliche Solidarität der Arbeiterschaft.

2.1.5 In den 70er Jahren

In den 70er Jahren begünstigten Exporterfolge das Wirtschaftswachstum in Korea.

Aber mit zunehmendem Wirtschaftswachstum stieg auch das Bewusstsein der Arbeitnehmerschaft, vor allem das des neuen städtischen Proletariats. Mit dem zunehmenden Bewusstsein der Arbeitnehmerschaft wurden in den Arbeitskonflikten neben Lohn- und Gehaltforderungen zunehmend auch politische Forderungen gestellt.

Anfang der 70er Jahre wurden der ohnehin restriktive Spielraum der Gewerkschaften mit der Verhängung des Ausnahmezustands und der Verfassungsänderung (1972) zusätzlich eingeschränkt.

Mit der sog. Yushin-Verfassung (Wiederbelebungsreform) von 1972 hat die Regierung die Unterdrückung der Arbeiterbewegung noch verstärkt.

Die staatlich kontrollierte Gewerkschaft, die unter ständiger Beobachtung und Kontrolle des Geheimdienstes stand, wurde gezwungen, sich der wachstumsorientierten Wirtschaftspolitik der Regierung zu unterwerfen.

In dieser Situation, in der nur der staatlich kontrollierte FKTU zugelassen war, haben die außergewerkschaftlichen Gruppen, wie z.B. die Religionsgruppen, die Studentenbewegung und Organisationen der oppositionellen Intellektuellen einen wichtigen Beitrag zur Wiederherstellung der Arbeiterbewegung geleistet.

Die Demokratisierung der Wirtschaft ist in Korea durch die wachstumsorientierte Arbeitspolitik der bisherigen Regierungen eher behindert worden, obwohl die Bedingungen dafür mit der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung seit den sechziger Jahren erheblich verbessert wurden.

Die Mehrzahl der Arbeiter leidet einerseits immer noch unter den anachronistischen Arbeitsbedingungen, wie minimalem Lohnniveau, den langen Arbeitszeiten, dem schlechten Arbeitsumfeld sowie der autoritären Arbeitsverwaltung.

Andererseits waren die Entwicklungsbedingungen für die Gewerkschaftsbewegung wenig günstig, weil sie ununterbrochen schwierigen Problemen unterworfen war, wie z.B. der Spaltung durch ideologische Konflikte, der

Gründung gefügiger Gewerkschaften (sog. gelbe Gewerkschaften) durch die Regierung und Unternehmer, der politischen Unterdrückung der Arbeiterbewegung und der schwachen Struktur der Gewerkschaftsorganisation.

Ende der 70er Jahre hatte diese einseitig wachstumsorientierte und sozial ungerechte Politik immer stärker zu sozialen Spannungen und in Konflikten den industriellen Arbeitsbeziehungen und zu einem wachsenden politischen Widerstand verschiedener Gruppen geführt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die reine Wachstumsideologie, die bis zum Ende der 70er Jahre als Kontrollmaßnahme gegen die Arbeiterbewegung wirksam gewesen war, ist heute auf Grund des gewachsenen Selbstbewusstseins der Arbeitnehmer über die ungerechte Einkommens- und Vermögensverteilung nicht mehr anwendbar.

Die Ideologie des Antikommunismus hat auch ihre Überzeugungskraft verloren, insbesondere wegen des Zusammenbruch der sozialistischen Länder und der neue Wiedervereinigungsbewegung zwischen Nord- und Südkorea in den letzten Jahren. Damit ist das traditionelle Ideologische Instrumentarium, um die Arbeiter unter Kontrolle zu halten, unbrauchbar geworden und der Interessenkonflikt tritt offener zutage.

Angesicht der Industrialisierung und den damit verbundenen Auswirkungen, z.B. in Form der Entwicklung der Kommunikationstechnologien, der internationalen Geschäftsverbindungen und Reisemöglichkeiten in das Ausland, gibt es heute auch in Korea verstärkt die Gelegenheit, andere (vor allem westliche) Kulturen kennen zu lernen.

Die bisher mehr oder weniger isolierte und geschlossene fernöstliche Gesellschaft ist somit zunehmend eine „weltoffene“ Gesellschaft geworden.

Diese Weltoffenheit hat insbesondere dazu beigetragen, eigene Traditionen und Werte mit anderen zu vergleichen und Unterschiede herauszustellen, was teilweise zur Veränderung der bisherigen (konfuzianischen) Verhaltens- und Denkweisen in der koreanischen Gesellschaft geführt hat. So ist zum Beispiel

an die Stelle der sozialen Hierarchie und Ordnung zunehmend demokratisches Gedankengut getreten.

Infolgedessen ist die absolute Befehls- und Gehorsamsbeziehung zwischen den Mitgliedern von Organisationen heute auch unter koreanischen Verhältnissen immer weniger möglich.

2.1.6 In den 80er Jahren

Nach dem Tode von Präsident Park (1979) kam es für kurze Zeit zu einer Liberalisierung (bis 17.05.1980), die als „Frühling in Seoul“ bezeichnet wurde. In dieser Zeit nahm die Zahl der Arbeitskonflikte erheblich zu und die politischen Forderungen stiegen sprunghaft an. Diese Tatsache scheint ein kooperatives Arbeitsverhältnis nahegelegt zu haben, denn auf der Regierungsseite fand eine Art Tendenzwende statt.

Im Jahr 1980 wurde erneut der Ausnahmezustand verhängt und damit auch die Gewerkschaftsgesetze verschärft und die Kontrollmittel der Regierung drastisch verstärkt. Mit dem harten militärischen Vorgehen des neuen Präsidenten gegen die politischen Forderungen nach mehr Demokratie wurde im Mai 1980 allen Demokratiebewegungen und damit auch der Arbeiterbewegung schlagartig ein Ende gemacht.

Um die Kontrolle über die Arbeiterschaft zu verstärken wurden die Arbeitsgesetze einschließlich des Gewerkschaftsgesetzes Ende des Jahres 1980 stark revidiert. Bei diesen Revisionen standen eher politische als wirtschaftliche Faktoren im Vordergrund.

Eine autonome Willensbildung innerhalb eines Betriebs wurde durch neue Bestimmungen erschwert, die ideologische Kontrolle durch die Sicherheitsorgane war allgegenwärtig. z.B. wurden Gewerkschaftsmitglieder, die systemkritische Äußerungen von sich gaben, als Kommunisten verdächtigt. Außerdem wurde im Rahmen der Gesetzesänderung ein sog. Konsultationsratsgesetz

(KRG) verabschiedet und dadurch auch auf Betriebsebene Beratungsorgane installiert.

Das Konsultationssystem war ein fest verankertes System in südkoreanischen Unternehmen geworden: fast allen Unternehmen fielen unter den Geltungsbereich des Konsultationsgesetzes.

Der Konsultationsrat wurde auf Betriebsebene organisiert. Der wesentliche Unterschied zum Mitbestimmungssystem liegt in der Zusammensetzung der Arbeitnehmervertretung.

Während nach dem Verhandlungssystem die Gewerkschaften als Arbeitnehmerorganisationen gegenüber dem Arbeitgeber (bzw. seinem Vertretungsorgan) agieren, beruht das Konsultationssystem auf einem Konsultationsrat, der als ein gemeinsames Beratungsorgan von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gilt und bei dem sich die gleiche Anzahl Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter gegenüberstehen.

Besteht eine Gewerkschaft im Unternehmen, werden die Arbeitnehmervertreter im Konsultationsrat durch den Vorstand der Betriebsgewerkschaft oder dessen Vertreter repräsentiert. D.h. Die Tätigkeiten des Konsultationsrats werden in der Praxis durch die Gewerkschaft beeinflusst bzw. gesteuert. In Fall von Meinungsunterschieden zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber besteht keine gesetzliche Möglichkeit zum Arbeitskampf, der bei dem Mitbestimmungssystem unter Beteiligung der Gewerkschaften vorgesehen ist. In der Praxis dienten jedoch die Konsultationen i.d.R. der Vorbereitung der eigentlichen Tarifverhandlungen. Die Mitbestimmungsgrundsätze bezogen sich nach dem damaligen KRG auf das Gebot vertrauensvoller Zusammenarbeit und das Teilnahmeverbot Dritter.

Der Begriff „Dritte Person“ war nicht genau definiert, zielte aber gegen die Unterstützung von engagierten Studenten, Journalisten, Professoren, Kirchen etc., die in der Vergangenheit die unabhängige Arbeiterbewegung unterstützt hatten. Besonders fatal war das Verbot der Unterstützung durch die Gewerkschaftsverbände (Industriegewerkschaft und Dachverband) sowie andere Betriebsgewerkschaften, die „Dritte“ im Sinne dieser Vorschrift waren. Das bedeutet, dass die Gewerkschaften bei schwierigen Verhandlungen oder

bei Arbeitskämpfen völlig isoliert sind.

Das Teilnahmeverbot Dritter hat zur Folge, dass durch die mangelhafte Professionalität und fehlende Erfahrungen der Vertreter der Betriebsgewerkschaften diese gravierende Nachteile hinnehmen mussten.

Nach dem KRG wurde die Mitbestimmung jedoch nicht im Sinne der „gleichberechtigten“ Mitentscheidung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite verstanden, sondern als ein Informationsaustausch für die kooperative Zusammenarbeit in den industriellen Arbeitsbeziehungen. Außerdem lag die Entscheidungsmacht im wesentlichen bei der Arbeitgeberseite.

Diese einseitige Entscheidungsmacht kam vor allem bei Meinungsunterschieden zum Ausdruck, die auf Interessengegensätze zwischen den Arbeitnehmer und Arbeitgeber zurückgehen.

Bei dem koreanischen Konsultationssystem ging es also hauptsächlich um die Vorbeugung von Spannungen und Konflikte durch Informationsaustausch.

Die einseitige Privilegierung der Arbeitgeberseite hat in koreanischen Unternehmen die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern unmöglich gemacht.

Daher blieb als einzige Möglichkeit für die Verbesserung der Arbeitnehmerinteressen auf der Unternehmensebene die kampforientierte Vertretung durch die Gewerkschaften üblich. Demzufolge kam es oftmals – vor allem Anfang der 90er Jahre, als die politische Demokratisierung in Korea in Gang gesetzt wurde – zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen der Unternehmensleitung (bzw. Arbeitgeberseite) und der Gewerkschaft.

Aber in den 70er und 80er Jahren bekamen Arbeitnehmer durch wachsenden Wohlstand aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung immer mehr Chancen etwas von der Außenwelt oder anderen Kulturen zu erfahren und dadurch weltoffener und damit auch selbstbewusster zu werden. Dies führte teilweise zur Veränderung der konfuzianischen Einstellungen in der koreanischen Gesellschaft.

Die traditionelle Herrschaftsstruktur und Befehlshierarchie in Korea wurde zunehmend in Frage gestellt. Das veränderte Bewusstsein hatte Konsequenzen für die bisherigen Arbeitsbeziehungen.

Mit dem zunehmenden Bewusstsein der Arbeitnehmerschaft wuchs auch die Bereitschaft die Inhalte der Arbeitskonflikte schrittweise von den einfachen Auseinandersetzungen um Lohnforderungen auf Forderungen nach einer Ausweitung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in allen sozialen und politischen Bereichen auszudehnen.

Weil die Regierung von Anfang bis Ende auf dem Grundsatz „Erst Wachstum, dann die Verteilung“ beharrte, war man aber nicht bereit auf die Forderungen der Arbeitnehmer einzugehen. D.h. Das Wohlfahrtssystem blieb immer weit hinter der wirtschaftlichen Entwicklung zurück.

Obwohl das Wirtschaftswachstums in den 70er und 80er Jahren kontinuierlich zunahm, verbesserte sich die Situation der Arbeitnehmer nicht weiter. Die wachsende Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit der ungerechten Einkommensverteilung äußerte sich in der breiten Protestbewegung der Arbeitnehmer und Studenten.

Der Konflikt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern äußerte sich seit Mitte der 80er Jahre in landesweiten massiven Streiks der Arbeitnehmer und bis Ende der 80er dauerte dieser Konflikt im Grund genommen unverändert an, obwohl sich die politische Situation etwas verbessert hatte. Zu den Gründen zählen nicht nur die Forderung nach Lohn- und Gehaltserhöhungen, sondern auch vielfältige soziale Forderungen. Die Heftigkeit der Konflikte wurde auch durch den politischen Demokratisierungsprozess begünstigt.

Die Streiks der Arbeitnehmer dauerten sehr lange und die Forderungen waren sehr radikal, weil die Arbeitnehmer der Regierung nicht vertrauten und bestimmte Abmachungen nicht eingehalten wurden.

Die Arbeiterbewegung in Südkorea erreichte im Jahr 1987 ihren stärksten Einfluss, bis die sogenannte Demokratisierungserklärung abgegeben wurde. In dieser Zeit solidarisierten sich nicht nur Studenten oder Intellektuelle, sondern erstmals auch der Mittelstand in Korea mit der Forderung nach mehr Demokratie.

Die Regierung konnte die Demokratisierungsforderungen aufgrund der heftigen landesweiten Protestbewegungen nicht mehr ignorieren. In Folge dieser Erklärung liberalisierte sich das Land in verschiedenen Bereichen. Im gewerkschaftlichen Bereich entstand schnell eine nationale Arbeiterbewegung und zahlreiche demokratische Gewerkschaften wurden neu gebildet.

Durch landesweite Protestbewegungen revidierte die Regierung Ende 1987 noch einmal das Gesetz, um den Arbeitnehmern mehr Autonomie als bisher in Mitbestimmungsfragen zu gewähren. Trotz dieser Liberalisierung bleiben aber noch grundlegende Probleme der südkoreanischen Arbeitsbeziehungen ungelöst.

Die Regierung verweigerte weiterhin die Anerkennung des Dachverbandes der neuen unabhängigen demokratischen Gewerkschaften (NATU-National Association of Trade Union), der de facto existierte und immer mehr Zulauf fand.

Nach der Demokratisierungserklärung im Jahr 1987 wurden die gesetzlichen Beschränkungen im wesentlichen beseitigt. Gleichzeitig wurde die direkte Einflussnahme von Seiten des Staates auf die industriellen Arbeitsbeziehungen stark eingeschränkt. Auf Seiten der vorhandenen Gewerkschaften waren auch Erneuerungsversuche zu verzeichnen, um die verlorengegangene Macht und das Vertrauen der arbeitenden Menschen zurückzugewinnen. Infolge dieser Entwicklung hat auch die Arbeitgeberseite die Gewerkschaften als Verhandlungspartner bei Entscheidungen in Fragen der Arbeitsbedingungen zunehmend akzeptiert.

Außerdem tritt seit Ende der 80er Jahre ein tiefgreifender Wandel des autoritären Führungsstils in südkoreanischen Unternehmen ein.

Einerseits muss sich die südkoreanische Unternehmensführung dem inneren Druck anpassen, der vor allem durch das wachsende Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und den zunehmenden Einfluss der Gewerkschaft erzeugt wird, andererseits hat der südkoreanische Manager die Unternehmensstruktur international wettbewerbsfähig zu gestalten.

Der Wandel im Führungsstil südkoreanischer Unternehmen wird in folgenden charakteristischen Verhaltensweisen erkennbar:

- Über die Dezentralisierung der Betriebsorganisation und die Einräumung von Autonomie werden mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume für den einzelnen Mitarbeiter und mehr Freiräume für individuelle Initiativen im Unternehmen geschaffen;
- Die Organisation ist nicht starr, sondern aufgabenorientiert, wobei innerhalb der kleinen Verantwortungsbereichseinheiten wie z.B. des Geschäftsbereichs und des Profit Center der unternehmerische Geist gefördert wird;
- Die stärkere Betonung der sozialen Verpflichtung des Unternehmens für die Mitarbeiter führt zur lebenslangen Anstellung der Beschäftigten ;
- Das nach dem Senioritätsprinzip ausgerichtete Entlohnungssystem wird zunehmend durch das Leistungsprinzip ergänzt. Dabei wird auch die Beteiligung von Mitarbeitern an Gewinn und Kapital stark gefördert;
- Die Personalentwicklung des Unternehmens, vor allem die Ausbildung neuer Mitarbeiter und die Weiterbildung des Managements und seines Nachwuchses, wird als ein entscheidender langfristiger Erfolgsfaktor akzeptiert.
- Außerdem verlässt man sich immer weniger auf staatliche Hilfe, sondern versucht die Probleme der Arbeitsbeziehungen selbst zu lösen.

Trotz der Liberalisierung und des Umdenkungsprozesses auf der Arbeitgeberseite besteht die Gefahr für konfliktreiche Auseinandersetzungen

weiter, weil der gewährte Spielraum auch weiterhin durch ständige staatliche Interventionen beschränkt wird.

Obwohl im Arbeitsgesetz der Rahmen von Arbeitskämpfen genau umschrieben wurde, wurde dieser doch von beiden Tarifparteien sehr oft nicht eingehalten, so dass es im Verlauf von Streiks immer wieder zu gewalttätigen Auseinandersetzungen kam, in denen die Polizeigewalt letztlich eingreifen musste, zumeist auf Seiten der Arbeitgeber.

2.1.7 In den 90er Jahren

In den 90er Jahren sind insgesamt weitere Liberalisierungen zu verzeichnen. Sie wurden begünstigt durch die allgemeine Liberalisierung der politischen Situation und durch die günstige wirtschaftliche Entwicklung.

Das Prinzip der Einheitsgewerkschaft hat lange Zeit die Gründung einer zweiten Gewerkschaft im gleichen Betrieb verhindert. Neben den bestehenden, meist „gelben“ Gewerkschaften durfte deshalb keine unabhängige Alternativgewerkschaft gebildet werden, auch wenn diese bei den enttäuschten Arbeitern gute Chancen gehabt hätte. Trotz allem hat es in Südkorea immer eine Minderheit von Gewerkschaften gegeben, die konsequent für die Interessen der Arbeiter eintraten und immer wieder kommt es zur Gründung von sog. Outside-unions, die in den 80er und 90er Jahren unter dem Dach „National Association of Trade Union“ versammelt wurden. Sie wurden lediglich geduldet und hatten jedoch kein Recht Streiks zu beantragen, Tarifverhandlungen zu führen, die Arbeitsgerichte anzurufen oder Mitglieder für die Arbeitskomitees oder Labour-Management-Komitees zu benennen.

Erst Anfang der 90er Jahre konnte durch die Duldung und schließlich Anerkennung des Gewerkschaftsdachverbandes NATU erstmals in der koreanischen Geschichte eine wirklich unabhängige Gewerkschaftsbewegung in Gang gesetzt werden.

Besonders starken Zulauf fand die NATU in den Unternehmen, in denen eine ausgeprägt patriarchalische Unternehmensführung bestand.

Die Anerkennung des neuen Gewerkschaftsverbandes NATU und dessen starker Zuwachs an Mitgliedern veranlasste schließlich den Gewerkschaftsverband FKTU, der bislang der einzig legale Gewerkschaftsverband war aber wenig seine Aufgabe als Arbeitnehmervertreter wahrgenommen hatte und sich immer systemimmanent verhalten hatte, sein bisheriges Verhalten zu ändern, um verlorengegangenes Vertrauen wiederzugewinnen.

Dass heißt, die FKTU musste anders als bisher bei den Verhandlungen eine härtere Gangart einlegen, um das verlorengegangene Vertrauen der Arbeitnehmer wiederzugewinnen und gleichzeitig um im Konkurrenzkampf gegen den neuen Gewerkschaftsverband NATU bestehen zu können. Der Konkurrenzkampf innerhalb der Gewerkschaftsbewegung schwächte aber die Verhandlungsposition der Gewerkschaft, weil die Regierung beide Gewerkschaftsverbände gegeneinander ausspielte.

Dank der Durchsetzungskraft der neuen Gewerkschaft konnte in den 90er Jahre ein hoher Zuwachs des Lohnniveaus erreicht werden.

Trotz des Konkurrenzkampfes vertritt die FKTU weiterhin eine gemäßigte Haltung, während die neue Gewerkschaft NATU radikale, manchmal zu sehr politisch ausgerichtete Forderungen stellte und öfters Streiks organisierte. Andererseits konnten die Unternehmen in Korea durch die wirtschaftlich günstige Lage den Lohnforderungen der Arbeitnehmer entgegenkommen. Dies führte Anfang der 90er Jahre zu einem enormen Lohnzuwachs. Gleichzeitig führten die gestiegenen Lohnkosten zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. Deshalb sahen sich die koreanischen Unternehmen mehr oder weniger gezwungen, die bisherige Niedriglohn basierte Exportpolitik zu überdenken.

Die Produktion arbeitintensiver Industrie wurde in sog. Billiglohnländer in Südostasien oder nach China verlagert.

Insgesamt blieb die Produktivitätssteigerung hinter den Lohnzuwächsen zurück, was schließlich Ende der 90er Jahre zu großen wirtschaftlichen Problemen mit Massenarbeitslosigkeit führte.

Die Finanzkrise von 97/98 in Korea blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Gewerkschaftsbewegung.

Viele Beobachter sind der Meinung, dass eine der wesentlichen Ursachen der Krise darin lag, dass die Gewerkschaftsfunktionäre wegen fehlender Erfahrungen und der zum erstenmal in der koreanischen Geschichte erkämpften politischen Macht es den Unternehmen unmöglich gemacht haben, flexibel sich an die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen anzupassen. Eine anderer Grund ist in der patriarchalischen Unternehmensführung zu finden.

Im südkoreanischen Unternehmen herrscht – wohl traditionsbedingt – ein patriarchalischer Führungsstil vor. Die patriarchalische Führung ist dadurch charakterisiert, dass das Verhältnis von Unternehmer und Mitarbeitern analog dem von Vater und Kindern in einer Familie zu verstehen ist, wobei der Patriarch absolute Herrschaft (Autorität) ausübt und zur Treue und Fürsorge gegenüber den Geführten verpflichtet ist und als Gegenleistung dafür Gehorsam, Treue und Loyalität erwartet.

Die Organisationsstruktur im patriarchalischen Führungsstil sieht lediglich eine Führungsinstanz vor und keinerlei Delegation von Entscheidungsmacht.

Zunehmend erkennt das koreanische Management die Mitarbeiter als ein entscheidendes Erfolgspotential des Unternehmens an.

Außerdem legt das koreanische Unternehmen und Management mehr Gewicht auf die Schaffung der unternehmensstrukturellen und klimatischen Voraussetzungen für technologische und auch organisatorische Innovationen. In der koreanischen Wirtschaft hat seit Ende der 80er Jahren der Übergang von der einfachen Massenproduktion zu technisch anspruchsvollen Produkten

stattgefunden und damit rückt die Entwicklung des Humankapitals in den Vordergrund der Managementarbeit, weil solche anspruchsvolle Technik ohne engagierte Mitarbeiter kaum zu bewältigen ist.

Es ist weiter anzuführen, dass es den koreanischen Managern kaum möglich ist, langfristig orientierte Entwicklungsstrategien voranzutreiben, weil die Verweildauer von Führungskräften, insbesondere von familienfremden Managern sehr kurz ist.

Insgesamt kann man aber sagen, dass die derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Demokratisierungsprozesse in Südkorea eine weitreichende Reform des Systems der Arbeitnehmermitbestimmung leichter durchsetzbar machen als zuvor in den Perioden der autoritären Regierungen.

2.2 Organisationsform und Besonderheiten der koreanischen Gewerkschaften

Im Gegensatz zu Deutschland oder Großbritannien, die eine lange Geschichte des Unternehmertums und der Gewerkschaftsbewegung haben, hat Korea eine vergleichbar kurze Geschichte. Sie beginnt, wie bereits erwähnt, erst nach der Befreiung von der japanischen Kolonialherrschaft.

Im ersten Abschnitt wurde bereits die Entstehungsgeschichte der koreanischen Gewerkschaftsbewegung geschildert.

Nun werden in diesen Abschnitt Organisationsformen und Besonderheiten der koreanischen Unternehmen und Gewerkschaften dargestellt.

2.2.1 Besonderheiten der koreanischen Unternehmen

In Südkorea gibt es keinen Betriebsrat und keine Mitbestimmung nach deutschem Vorbild.

Die unternehmerischen Entscheidungen gehören nach dem Willen des Gesetzgebers allein zu den Angelegenheiten der Unternehmensleitung.

Die unternehmerischen Aktivitäten werden formal durch den nach Senioritätsprinzip und Loyalität von den Anteilseignern ernannten Vorstand des jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Dieser wird durch das Kontrollorgan bzw. den Aufsichtsrat überwacht, das von der Arbeitgeberseite (Anteilseigner) auch organisiert oder ernannt wird. Die Arbeitnehmerseite hat somit auf der Unternehmensebene keinerlei Möglichkeit der Kontrolle der Unternehmensleitung und der Beeinflussung ihrer Entscheidungen.

In den koreanischen Unternehmen, vor allem in den hochgradig diversifizierten Konzernen (koreanisch: Chaebol), wie Hyundai, Samsung, Daewoo und LG, die in den vergangenen 30 Jahren mit Hilfe des Staates gewachsen sind und die immer noch die koreanische Wirtschaft dominieren, haben konfuzianische Gedanken und Verhaltensweisen sowie der damit verbundene autoritäre Führungsstil prägende Kraft und das Vertrauen sowie der Informationsaustausch zwischen den Gewerkschaften und der Arbeitgeberseite sind nur schwach ausgeprägt. Deshalb ist eine Gleichberechtigung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bei allen betrieblichen Entscheidungen praktisch unmöglich und wird auch nicht erwartet.

Die patriarchalische und hierarchische Organisationskultur in koreanischen Unternehmen führt zwangsläufig zur Entwicklung eines ausgeprägtem Bürokratismus innerhalb des Unternehmens.

Dies bedeutet, dass die Arbeitgeber und Manager in Südkorea immer noch eine ablehnende Haltung gegenüber der Mitwirkung der Arbeitnehmer bei Unternehmensangelegenheiten einnehmen.

„Die patriarchalische Führung in koreanischen Unternehmen zeigt sich unter anderem in:

- eindeutigen Top-down-Entscheidungsprozessen,
- starrer Führungshierarchie und hohem Zentralisierungsgrad der Betriebsorganisation,
- wenig aufgabenorientiertem, sondern mehr kontrollierendem Management,
- Betonung der Team- und Gruppenorientierung,
- Betonung von Treue und Loyalität gegenüber dem Unternehmen,
- Entlohnung und Beförderung nach Alter und Dienstalter im Betrieb (Senioritätsprinzip) und
- Hohem Grad freiwilliger sozialer Leistungen, zumindest in Großunternehmen.“¹²

D.h. die vertikale Kommunikation funktioniert besonders gut, m.a.W. Anweisungen bzw. Befehle von Vorgesetzten werden reibungslos durchgeführt, während die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen in der Betriebsorganisation schlecht funktioniert.

Zu den weiteren Besonderheiten der Organisation in südkoreanischen Unternehmen gehört auch der Mangel an Verantwortungs- und Kompetenzbewusstsein der Mitarbeiter, nicht zuletzt der Manager.

Auf dem Senioritätsprinzip basierende Beförderungssysteme veranlassen die Mitarbeiter in erste Linie zur Vermeidung von Risiken und Fehlern bis zur Beförderung.

Alle Entscheidungen werden vom Unternehmensgründer getroffen und werden als Befehl nach unten weitergeleitet.

Ein weiteres Merkmal der südkoreanischen Unternehmen ist die Vernachlässigung des Human-Ressource-Management und die stärkere Betonung von Verbesserungen im technischen Produktionsprozess und in der technischen Entwicklung.

¹² Lee, Jae Yul: *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL*; Dissertation Frankfurt am Main 1993; Seite 145;

Mit der Automatisierung und Rationalisierung im Fertigungsprozess strebt die koreanische Unternehmensführung laufende Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen an.

„Das koreanische Human-Ressource-Management lässt sich knapp wie folgt beschreiben:

- Niedrige Investitionen in Aus- und Weiterbildung;
- Formalisierte Leistungsbewertung und Beförderung bis zum mittlerem Management;
- Karriereentwicklung überwiegend in der Funktionshierarchie;
- Rekrutierung des mittleren und obersten Managements sowohl aus dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt wie auch von außen;
- Unbefristeter und unbeschränkter Arbeitsvertrag, aber keine Garantie für lebenslange Beschäftigung;
- Gemischtes Entlohnungssystem, das sich sowohl nach Dauer der Betriebszugehörigkeit wie auch nach persönlicher Leistung richtet;
- Betonung der Einzelleistung neben Arbeiten in der Gruppe bzw. im Team.“¹³

Auch wenn in letzter Zeit die kurzfristig orientierte Ausbeutungsstrategie des menschlichen Leistungspotentials in Südkorea als entscheidende Schwäche südkoreanischer Unternehmen erkannt wurde und heute die Mitarbeiter als ein entscheidendes Erfolgspotential des Unternehmens gelten und damit die Entwicklung des Human-Ressource-Management in den Vordergrund der Managementarbeit gerückt wird, ist es immer noch typisch für koreanische Unternehmen, dass einer motivationsfördernden Menschenführung nicht viel Wert beigemessen wird.

Besonders seit der Finanzkrise der 90er Jahre besteht auf beiden Seiten viel Misstrauen. Die Arbeitgeber haben ihrerseits die traditionelle lebenslange Anstellung gekündigt und auf Arbeitnehmerseite schwinden die traditionellen konfuzianischen Werte wie Harmonie im Betrieb, Arbeitsmoral und Loyalität

¹³ Lee, Jae-Yul: Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen - insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL; Dissertation Frankfurt am Main 1993; Seite 155;

zum Unternehmen.

„Insbesondere trifft das im Fall Koreas zu, wo Handelskonglomerate (Chaebol) heute überall auf der Welt auftreten. Obwohl die politische Kultur in diesen Ländern überwiegend autoritär und konservativ gestaltet ist, sind die viel gepriesenen Tugenden – Steigerung der Arbeitsmoral und Betriebsharmonie – inzwischen, zumindest partiell, zur Disposition gestellt, wie die jüngsten Arbeiterproteste in Südkorea gezeigt haben (Korea 1991, S.8 ff.).“¹⁴

Deshalb waren eigentlich politische und gesetzliche Eingriffe erforderlich, die die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als gleichberechtigte Partner fördern, indem beide Seiten ihre diversen Meinungen und Interessen zum Ausdruck bringen können, um für beide Seiten lebensfähige Kompromisse zu finden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Einbeziehung der Arbeitnehmer in eine Unternehmensmitbestimmung zu einer stärkeren Befriedung bei der Arbeit, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt und dadurch einen wichtigen Beitrag zur Produktivitätssteigerung leistet. Damit würde auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert, weil nur kompetente und durchsetzungsfähige Gewerkschaften in einem Klima des gegenseitigen Verständnisses und Vertrauens mit der Arbeitgeberseite sinnvoll kooperieren und gemeinsame Strategien entwickeln können.

2.2.2 Vergleich mit Japan

Auch wenn Korea mit Japan viele Gemeinsamkeiten im Bezug auf Managementpraktiken und Human-Ressource-Management besitzt, sind die Unterschiede gravierender als allgemein angenommen wird.

„Wesentliche Unterschiede zwischen dem südkoreanischen und dem japanischen Management liegen hier darin, daß im südkoreanischen Weiterbildungs- und Förderungssystem die kaufmännische

¹⁴ Kumar, Brij Lino: *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*, München 1992; Seite 256.

Professionalisierung des Managements viel stärker im Vordergrund steht als im japanischen. Der professionalisierte Spezialist wird in Südkorea bevorzugt gefördert, während in Japan der Generalist bevorzugt wird.“¹⁵

Im Gegensatz zu japanischen Unternehmen wird bei südkoreanischen Unternehmen der Spezialist bevorzugt, der in seinem Funktionsbereich sehr gut Bescheid weiß.

Der südkoreanische Manager hat wenig Probleme beim Abwerben von Spezialisten von Konkurrenzunternehmen, hingegen ist dies in japanischen Unternehmen kaum möglich. Der Spezialist wird schnell eingestellt, beurteilt und befördert. Damit vollzieht sich die Karriereentwicklung meistens in der jeweiligen Funktionshierarchie.

Der japanische Manager muss dagegen ein Generalist sein, der in allen Funktionsbereichen eingesetzt werden kann und durch Jobrotation auch eingesetzt wird. Die Primäre Aufgabe des japanischen Managers besteht also nicht in speziellen Kenntnissen im technischen Bereich, sondern in der Führung von Mitarbeitern und der Konsensherstellung in der Gruppe.

In Südkorea wird der Managementenerfolg in erster Linie am Zuwachs von Umsätzen gemessen. Auch in den strategischen Entwicklungen liegen wesentliche Unterschiede zwischen südkoreanischen und japanischen Unternehmen: Während der Wachstumsprozess japanischer Unternehmen unmittelbar mit der langfristigen technischen Entwicklung gekoppelt ist, wird das Wachstum in südkoreanischen Unternehmen vor allem durch Unternehmensaufkäufe getragen, bei denen selten Synergie-Effekte zu erzielen sind.

¹⁵ Lee, Jae-Yul: *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen - insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL*; Dissertation Frankfurt am Main 1993. Seite 159.

2.2.3 Besonderheiten der koreanischen Gewerkschaften

Auch wenn die gewerkschaftliche Entwicklung in Korea in den 80er und 90er Jahren spürbare Fortschritte gemacht hat, besteht immer noch erheblicher Nachholbedarf.

Gewerkschaften müssen vor allem lernen, nicht nur Verbandsinteressen zu vertreten, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

„Die stürmische Industrialisierung und die soziale Dynamik erklären den großen Informations- und Orientierungsbedarf der koreanischen Gewerkschaften. Hierbei haben das deutsche Gewerkschaftssystem, unsere Formen von Mitbestimmung und Tarifautonomie, eine überraschend hohe Attraktivität. Für die Gewerkschaften stehen zwei Themenbereiche im Vordergrund: Zum einen geht es um die Frage, ob und wie das koreanische Betriebsgewerkschaftssystem um Bestandteile aus dem deutschen System von Einheits- und Industriegewerkschaft ergänzt werden kann, zum anderen stoßen die Fähigkeit und institutionellen Voraussetzungen der deutschen Tarifparteien, sozialen Interessenausgleich auch in schwierigen wirtschaftlichen Lagen herzustellen, auf Interesse.“¹⁶

„Im Vergleich zu dem westlich orientierten Kultur- und Wirtschaftsraum Europas lassen sich folgende Unterschiede feststellen, die die koreanischen Arbeitsbeziehungen charakterisieren:

- Der erste Unterschied betrifft den Einfluss der patriarchalischen Tradition auf die Arbeitsbeziehungen. Die enge Verflechtung der koreanischen Arbeitnehmer und ihrer Vorgesetzten, sowie die besondere Bindung an den Betrieb und das Unternehmen, erschweren es den Gewerkschaften, vom Kapitalinteresse abweichende Auffassungen unter der Belegschaft mehrheitsfähig zu machen.
- Die zweite Besonderheit der koreanischen Arbeitsbeziehungen liegt darin, dass autoritäre Regierungen im Rahmen ihrer exportorientierten Industrialisierungspolitik über 30 Jahre lang

¹⁶ Jacobi, Otto/v.Randow, Matthias: *Erstaunliches aus einem Schwellenland*; in: *Zeitschrift Mitbestimmung* 7/1994; Seite 76 ff.

unternehmerfreundliche Arbeitspolitik betrieben haben. Die Folge ist die strukturelle Schwäche der Gewerkschaften.“¹⁷

2.2.3.1 Organisation der koreanischen Gewerkschaften

Die koreanischen Gewerkschaften haben zur Zeit insgesamt etwa 1.480.000 Mitglieder und werden auf drei Ebenen repräsentiert und organisiert: auf betrieblicher Ebene (Betriebsgewerkschaft), auf industrieller Ebene (Industriegewerkschaft) und auf nationaler Ebene (Nationalgewerkschaft als Dachverband).

Anders als Deutschland hat die Industriegewerkschaft bzw. die Gewerkschaft auf industrieller Ebene kaum Bedeutung, weil die einzelnen Betriebsgewerkschaften als einzelne Mitglied des Gewerkschaftsverbandes sind. Außerdem finden auf industrielle Ebene keine Lohnverhandlungen oder Streiks statt. Eher straff organisierte große Betriebsgewerkschaften, wie die der Automobilindustrie haben mehr Einfluss und sind ausschlaggebend. Zur Zeit existieren zwei Gewerkschaftsdachverbände in Korea, der eine ist die seit der Unabhängigkeit existierende FKTU mit 4051 Einzelgewerkschaften und etwa 888.500 Mitglieder, der andere ist die erst seit 1998 legalisierte NATU mit 1256 Einzelgewerkschaften und etwa 565.000.Mitglieder.

	Zahl der Einzelgewerkscha	Mitgliederzahl	davon männlich	davon weiblich	weiblicher Anteil
Gesamt	5637	1.480.666	1173.239	307.427	20,8 %
FKTU	4051	888.503	720.495	168.008	18,9 %
NATU	1256	564.774	433.207	131.567	23,3 %
unabhängige	330	27.389	19.537	7.852	28,7 %

Tabelle 1)¹⁸

¹⁷ Kim, Yong-Won: *Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea – kritische Analysen und Reformvorschläge in Licht der Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland*; Frankfurt am Main 1993; Seite 174.

D.h. die FKTU hat 3,2 mal so viele Einzelgewerkschaften, aber nur 1,6 mal so viele Mitglieder. Die FKTU hat ihre Organisationsschwerpunkte überwiegend in kleinen und mittleren Betrieben und Unternehmen. Sie gilt als gemäßigt und wird oft in Korea als „Gelbe Gewerkschaft“ bezeichnet.

Dagegen hat die NATU ihren Organisationsschwerpunkt in größeren Unternehmen, z.B. in Automobilwerken, Transportbetrieben oder in den Werften und sie gilt als sehr kampfbereit.

Trotz allem ist seit der Unabhängigkeit und der Gründung der Gewerkschaften insgesamt heute der niedrigste Organisationsgrad mit etwa 11,9% zu verzeichnen – mit weiter sinkender Tendenz.

Jahr	Einzelgewerkschaft	Mitgliederzahl	Organisationsgrad
1980	2618	948.134	21,0
1985	2534	1.004.398	16,9
1987	4086	1.267.457	18,5
1988	5598	1.707.456	19,5
1989	7861	1.932.415	19,8
1990	7698	1.886.884	18,4
1991	7656	1.803.408	17,2
1992	7351	1.734.598	16,4
1993	7147	1.667.373	15,6
1994	7026	1.659.011	14,5
1995	6606	1.614.800	13,8
1996	6424	1.598.558	13,3
1997	5733	1.484.194	12,5
1998	5560	1.401.940	12,6
1999	5637	1.480.666	11,9

Tabelle 2)¹⁹

Die Zahl der Mitglieder ist letztes Jahr zwar gestiegen, aber der Organisationsgrad ist weiter gesunken.

¹⁸ Aus der Internetseite www.nso.go.kr.

¹⁹ Aus der Internetseite www.nso.go.kr.

D.h. die Zahl der Arbeitnehmer ist stark gestiegen, aber die Mitgliederzahl ist nicht gleichermaßen gestiegen.

Der Anstieg der Mitgliederzahl geht auf die Anerkennung der Lehrgewerkschaft (ca. 70.000) zurück.

Hier stellt sich die Frage, warum in einem Land wie Korea mit 46 Mio. Einwohnern und 29 Mio. arbeitfähigen Menschen so wenige Arbeitnehmer organisiert sind. Das erklärt sich daraus, dass es in Korea noch viele Tagelöhner(innen) und Teilzeitarbeiter(innen) gibt.

Außerdem war es bis vor kurzem nicht erlaubt, dass Arbeitslose Mitglieder in der Gewerkschaft bleiben.

2.2.3.2 Betriebsgewerkschaften

In Korea ist nach geltendem Gesetz nur die Bildung von Betriebsgewerkschaften zulässig. In manchen Unternehmen besteht das in Deutschland verbotene System der Zwangsmitgliedschaft, d.h. Betriebsgewerkschaften können die einzelnen Unternehmen veranlassen, ihre Arbeitnehmer zum Beitritt zur Betriebsgewerkschaft zu zwingen.

Dies geschieht meistens auf Druck von Betriebsgewerkschaften in Form einer Tarifvereinbarung. Selbstverständlich kann der Arbeitnehmer nachher wieder aus der Betriebsgewerkschaft austreten. Dies geschah auch öfters auf Seiten von Angestellten. Aber bei der Einstellung ist Mitgliedschaft in der Gewerkschaft eine Bedingung des Arbeitsvertrages.

Ein Vorteil dieser Form von Betriebsgewerkschaft äußert sich vor allem in der starken Identifikation der Gewerkschaftsmitglieder mit dem Betrieb. So ermöglichen die Betriebsgewerkschaften bei vielen betrieblichen Problemen wie z.B. die Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen oder der Einführung neuer Technologien eine rasche Verhandlung und Einigung, die zur Lösung der Probleme beiträgt.

Auch Probleme im Personalbereich sind für die Gewerkschaftler besser durchschaubar und können somit eventuell besser gehandhabt werden. Jedoch besteht ein gravierender Nachteil dieser Organisationsform aus Arbeitnehmersicht in der Abhängigkeit der Gewerkschaften vom Betrieb. Diese Abhängigkeit von bzw. enge Zusammenarbeit mit dem Betrieb gewährleistet nicht immer, dass Gewerkschaften in erster Linie die Arbeitnehmerinteressen vertreten.

Die enge emotionale Verflechtung von Vorgesetzten und Untergebenen erschwert es Gewerkschaften, mit rationaler Argumentation die objektiv gegebenen unterschiedlichen Interessenlagen von Kapital und Arbeit offen zulegen und sie zum Ausgangspunkt für eine Tarifpolitik westlichen Zuschnitts zu machen. Weil die Tarifverhandlungen auf Betriebsebene stattfinden, sind nach den harten Auseinandersetzungen negative Folgen im Betrieb spürbar.

In Korea stehen andere Interessen im Vordergrund. Weil in Korea Streikgelder unbekannt sind, werden nur wenige freiwillig in die Gewerkschaften eintreten. Wenn eine Betriebsgewerkschaft von Arbeitern dominiert wird, was der Regelfall ist, werden Angestellte sich kaum engagieren und umgekehrt.

2.2.3.3 Personalauswahl und Gruppenbildung

„Nach Bielensteins Beobachtungen sind Gewerkschaftspolitik wie auch andere Bereiche der Politik in Korea stark personalisiert und zentralisiert. Gewerkschaftsführer werden von geschlossenen Gruppen persönlicher Gefolgsleute gestützt und in Machtpositionen gebracht. Die Auseinandersetzungen zwischen den einzelnen Gruppen sind häufig nicht politisch motiviert. Es wird vielmehr eine Führungsposition als Pfründe angestrebt, um sich und die Gruppe zu versorgen.“²⁰

²⁰ Bielenstein, Dieter: *Die Gewerkschaft in Korea*; in: Leminsky, Gerhard/Otto, Bernd: *Gewerkschaften und Entwicklungspolitik*; Köln 1975; Seite 219.

„Das stark personalisierte Führungssystem verlangt auch fortlaufende und zahlreiche interne Konsultationen unter den vielen 'Gruppenführern', häufig im Rahmen einer landesüblichen Esseneinladung und verbunden mit kleinen Geschenken, deren Gesamtkosten für fünf bis acht Personen das Monatsgehalt eines Industriearbeiters erreichen oder auch übersteigen kann.“²¹

„Das Fazit ergibt, dass die koreanischen Gewerkschaften von einer schmalen, weitgehend isolierten Gruppe von Funktionären geführt werden, die paradoxerweise gleichzeitig politisch abhängig, überwiegend auf pseudo-politische Aufgaben verwiesen und hierin auch ambitioniert sind, während ihnen selbständige politische Wirksamkeit im Interesse der Mitglieder verwehrt wird.“²²

Diese Beobachtung trifft meistens zu, muss aber gleichzeitig ergänzt werden. In der koreanischen Gesellschaft und damit auch in Unternehmen ist Gruppenbildung ein verbreitetes Strukturmuster. Diese Gruppenbildung hat ihre Basis manchmal im Besuch bestimmter Schulen oder Universitäten, manchmal in der Herkunft aus bestimmten Provinzen oder Familienclans.

Diese Gruppenbildung kann als Nepotismus im weiteren Sinne bezeichnet werden. Diese weit verbreitete Bildung von Gruppen bestimmt auch das Geschehen in allen Organisationen und damit auch in den meisten Betrieben und wirkt sich auch auf die Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus.

Herr Choi, Jong-Tae hat die Organisationsstruktur der Arbeitsbeziehungen als „Nepotismus“ gekennzeichnet. Er spricht von Vorteilen und Nachteilen des Nepotismus und charakterisiert diese folgendermaßen:

2.2.3.3.1 Vorteile des Nepotismus

- „Familiäre Solidarität: Der Verwandte arbeitet auch persönlich engagiert. Bei ihm steht nicht das Profitdenken im Vordergrund, sondern das Interesse richtet sich auf seine Familie.

²¹ Bielenstein, Dieter: *Die Gewerkschaft in Korea*; in: Leminsky, Gerhard/Otto, Bernd: *Gewerkschaften und Entwicklungspolitik*; Köln 1975; Seite 220.

²² Bielenstein, Dieter: *Die Gewerkschaft in Korea*; in: Leminsky, Gerhard/Otto, Bernd: *Gewerkschaften und Entwicklungspolitik*; Köln 1975; Seite 223.

- Gewähr für kontinuierliches Arbeiten: Verwandte bleiben aufgrund ihrer familiären Bindung dauerhaft bei ihrer Firma. Nichtverwandte Personen wechseln eher den Arbeitsplatz, wenn sie anderswo bessere Arbeitsbedingungen vorfinden.
- Vertrauen: Jede Firma hat ihre speziellen Geheimnisse und 'Know-hows'. Man vertraut diese Geheimnisse nur seinem Familienangehörigen an; der Kreis der Wissenden geht nicht über die Familienangehörigen hinaus. Dies bedeutet auch einen gewissen Schutz vor Konkurrenzfirmen.
- Stärkeres Verantwortungsgefühl: Nichtverwandte Personen lösen ihre Aufgabe oft oberflächlich, Verwandte aber gehen mit stärkerem Interesse an ihre Aufgaben heran.
- Anpassung: Wegen des gleichen Familienhintergrundes können sich die Verwandten leicht an die Unternehmensorganisation anpassen.
- Konstruktive Kritik: der Verwandte kann ohne Rücksicht auf negative Folgen für seine späteren Aufstiegschancen die Vor- und Nachteile der Unternehmensführung offen kritisieren.
- Information: Die Bedeutung der Information ist für die Führung lebenswichtig. Verlässliche Information über Vorgänge ist durch die solidarische Einstellung der Firmenangehörigen eher zu bekommen, insbesondere in Konfliktsituationen zwischen Arbeitnehmer und -geber.²³

2.2.3.3.2 Nachteile des Nepotismus

- „Hindernis bei der Auswahl fähiger Mitarbeiter: Nichtverwandte Personen, die gute Fähigkeiten besitzen, weigern sich oft, in den Firmen zu arbeiten, in denen Nepotismus betrieben wird. Sie haben von vornherein nicht die gleichen Chancen gegenüber den Verwandten in bezug auf Berufsaufstieg und Selbstverwirklichung.
- Negativer Einfluss auf Organisation: Die formale Organisationsstruktur wird dadurch aufgebaut, dass einer Position gewisse Verpflichtungen, Autorität und Verantwortungen zugeordnet sind. In den Firmen mit Nepotismus ergibt sich sehr häufig ein Mangel an formaler Organisationsstruktur.

²³ Yie, Nam-Bock: *Werwandel und Arbeitswelt in der Republik Korea 1945-1980*; Dissertation Bochum 1985; Seite 75.

- Günstlingswirtschaft: Bei Günstlingswirtschaft entfällt die Herausbildung der Führungskräfte.
- Falsche Entscheidung: In vielen Familienunternehmen versuchen die Chefs nur über die Information ihrer Verwandten Entscheidungen der Betriebsführung zu legitimieren. Es fehlt ein geordnetes Informationssystem.
- Schwierigkeiten bei der Anziehung von Fremdkapital: Kapitaleigner werden normalerweise nicht in ein Unternehmen, in dem starker Nepotismus vorhanden ist, investieren.
- Unkenntnis der eigentlichen Fähigkeit der Verwandten: Obwohl jemand ein fähiger Verwandter sein kann, misstraut man seiner eigentlichen Fähigkeit, weil er aufgrund der Verwandtschaftsbeziehung die Arbeit bekommen hat.
- Verwechslung von Buchhaltung und Betriebsführung.²⁴

2.2.3.4 Tarifverhandlungen in Korea

Nach dem gegenwärtig bestehenden betrieblichen Tarifvertragssystem, das nach dem Militärputsch 1980 umgestaltet worden ist, ist nur die Betriebsgewerkschaft im jeweiligen Unternehmen zum selbständigen Abschluss von Tarifverträgen berechtigt.

D.h. nur die Betriebsgewerkschaften verfügen über die Tarifvertragsfunktion. Sie vertreten die Arbeitnehmer in jedem Unternehmen und verhandeln normalerweise mit den Arbeitgebern.

Selbstverständlich haben die Betriebsgewerkschaften ein größeres Interesse an betriebsinternen Problemen als an gesamtwirtschaftlichen Fragestellungen, aber die kollektiven Verhandlungen sind ein wichtiges Instrument geworden, um Arbeitsbedingungen für Arbeitnehmer festzulegen.

Aber vor 1987 gab es in Korea keine Gewerkschaften, die Arbeitnehmerinteressen ausreichend vertreten haben.

²⁴ Yie, Nam-Bock: *Wertwandel und Arbeitswelt in der Republik Korea 1945-1980*, Dissertation Bochum 1985; Seite 75.

„Die Branchen- und Dachgewerkschaften sowie auf Arbeitgeberseite die Arbeitgeberverbände und Unternehmerverbände auf nationaler und regionaler Ebene besitzen nicht das Recht, Tarifverhandlungen zu führen und sie haben kein Weisungsrecht gegenüber den untergeordneten Gewerkschaften bzw. Unternehmen.

In Südkorea werden die Tarifverträge also ausschließlich zwischen Unternehmensführung und Betriebsgewerkschaft abgeschlossen.“²⁵

Die Regierung verfolgte die Absicht, weiterhin eine fortschreitende Konzentration der Macht der Gewerkschaften durch die Teilung der Funktionen zu verhindern.

Gegenstand der Tarifverhandlungen sind die Löhne und Arbeitsbedingungen, deren Mindeststandards gesetzlich vorgeschrieben sind. Gelegentlich gehören auch die Sozialleistungen, Entgeltsysteme und Arbeitszeitverkürzungen sowie Urlaubsverlängerungen zu den Gegenständen betrieblicher Tarifverhandlungen. Tarifverträge werden in der Regel auf ein Jahr abgeschlossen und gelten jeweils für das betreffende Unternehmen.

Infolgedessen unterscheiden sich die Ergebnisse der Tarifverhandlungen nach Wirtschaftszweigen und nach Unternehmensgrößen, wobei seit einiger Zeit der Trend besteht, dass es zu keinen großen Unterschieden innerhalb desselben Wirtschaftszweiges kommt, weil die Konkurrenz der Unternehmen zur Angleichung der Abschlüsse nach oben führt.

„Um die negativen Auswirkungen des dezentralisierten betrieblichen Tarifverhandlungssystem auf die Volkswirtschaft auszugleichen, haben im Jahr 1993 der Staat und die Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Tripartie Agreement errichtet : Danach soll die Regierung für Preisstabilität und eine Verbesserung des Steuersystems verantwortlich sein, die Arbeitgeber haben die Aufgabe, den Gewerkschaften betriebliche Informationen offenzulegen und eine Überwälzung erhöhter Lohnkosten auf die Verbrauchpreise ist verboten. Darüber hinaus sollen die Arbeitnehmer zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit und zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität beitragen. Am 01. April 1993 haben sich die zentralen Vertreter der Arbeitnehmer aus dem koreanischen Gewerkschaftsbund FKTU und Vertreter der

²⁵ Lee, Jae-Yul: *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen - insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL*; Dissertation Frankfurt am Main 1993; Seite 141.

Arbeitgeber aus den Arbeitgeberverbänden auf nationaler Ebene versammelt, um einen Vorschlag zur Indexierung der Lohnerhöhung durchzuführen. Die Spanne, die als Leitlinie der Lohnerhöhung in dezentralisierten Tarifverhandlungen anzuwenden ist, wurde für das Jahr 1993 auf 4.7 % bis 8.7 % und für das Jahr 1994 auf 5.0 % und 8.7 % festgelegt.

Die Firmengewerkschaften wurden in den nachfolgenden Tarifverhandlungen angewiesen, eine Lohnerhöhungsrage innerhalb dieser Bandbreite auszuhandeln. Es sah so aus, als ob die zentrale Lohnvereinbarung zwischen den Vertretern der Arbeitgeber und der Gewerkschaften große Fortschritte erzielen würde auf dem Weg, dem Egoismus der Betriebsgewerkschaften entgegenzuwirken. Sie umging eine derseits die kampflustige Arbeiterbewegung, die nur großes Gewicht auf Lohnerhöhungen legt, und weckte stattdessen Interesse am Korporatismus zwischen den Tarifpartnern. Dazu vergrößerte sich die Autonomie zwischen den Tarifparteien, was die Einmischung des Staates verhindert.

Dies ist der Stand im Gegensatz zu den Tarifverhandlungen vor 1993, die auf betrieblicher Ebene stark von staatlicher Lohnpolitik beeinflusst wurden. Darüber hinaus erfüllten die Gewerkschaften die Wünsche nach Demokratisierung der Wirtschaft durch Eigenentscheidungen über Lohnerhöhungen. Dennoch gelang es der zentralen Lohnvereinbarung nicht, weiter ihre Pflicht zu erfüllen, denn es gab keinen zentralen Dachverband, der hinreichend Macht hatte, einzelne Betriebsgewerkschaften zu beeinflussen.²⁶

Diese Versuch war fehlgeschlagen, da das Misstrauen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verständlicherweise zu groß war.

Es ist daher zur Zeit eine der dringendsten und schwersten Aufgaben der Regierung in Korea zur Erhaltung friedlicher und kooperativer Arbeitsbeziehungen beizutragen.

2.2.4 Arbeitsbeziehungen

Unter dem Begriff „industrielle Arbeitsbeziehungen“ versteht man die Beziehungen zwischen den Unternehmern und Arbeitnehmern bzw. deren Interessenvertretungen sowie dem Staat im Rahmen seiner arbeitsbezogenen Gesetzgebung und sozialpolitischen Maßnahmen.

Hier sind vor allem die Beziehungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, betrieblichen Mitbestimmungsorganen, wie bspw. Betriebsräten, Vertrauensleuten und Belegschaften angesprochen.

Prof. Walther Müller-Jentsch definiert, dass „die Beschäftigungs-, Arbeits-, und Entlohnungsbedingungen Dreh- und Angelpunkt der Arbeitsbeziehungen sind.“²⁷

Dabei lassen sich erhebliche nationale Unterschiede einerseits auf der Ebene der Unternehmung bzw. des Betriebes, andererseits überbetrieblich zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband feststellen.

Die Unternehmen verfolgen verständlicherweise bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen das Ziel, dass die unternehmenspolitischen Ziele gefördert oder zumindest nicht bzw. wenig beeinträchtigt werden.

D.h. Die Unternehmen werden versuchen, die Einflüsse der Arbeitnehmer und deren Vertreter so gering wie möglich zu halten, weil sie glauben, dass die Verzögerungen des Entscheidungsprozesses durch Mitbestimmung sich nachteilig auswirken.

Auf der anderen Seite werden Arbeitnehmer und deren Vertreter und die Gewerkschaften das Ziel verfolgen, eine solidarische Interessenvertretung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, zum Abbau von

²⁶ Lee, Dong-Im: *Das überbetriebliche Flächentarifvertragssystem in Deutschland – Ein Modell für Korea?* Dissertation Dortmund 1997; Seite 36.

²⁷ Müller-Jentsch, Walther: *Soziologie der Industrielle Beziehungen*; Frankfurt/M, New York 1986; Seite 18.

Fremdbestimmung, zur Beteiligung an den Entscheidungsprozessen sowie zur Ausweitung der Demokratie im Betrieb herzustellen.

Es ist unumstritten, dass nicht in allen Ländern die Arbeitsbeziehungen in den Umfang wie in Deutschland geregelt sind.

Die Qualität der Mitbestimmung und der Konfliktlösungsmechanismen in Deutschland beruht weitgehend darauf, dass sie gesetzlich geregelt sind.

Angesichts der gravierenden historischen, sozialen und wirtschaftlichen Unterschiede in der Entwicklung der Gewerkschaften zwischen verschiedenen Ländern ist es sehr schwer anzugeben, welche Modelle der Arbeitsbeziehungen für die Sicherung bzw. Weiterentwicklung effektiv sind.

Es ist nicht eindeutig zu klären, inwieweit die jeweiligen gesetzlichen Regelungen der Arbeitsbeziehungen die internationale Standortentscheidung beeinflussen. Jedoch darf man davon ausgehen, dass die Arbeitsbeziehungen bzw. die entsprechenden Gesetze, in das Entscheidungskalkül bei Standortentscheidungen einbezogen werden.

Es hängt sehr davon ab, durch welche Kultur das Unternehmen, das sich in jeweiligen Gastland niederlassen will, geprägt ist und ob es bereits über Erfahrungen mit der Mitbestimmung verfügt.

Denn die Unternehmenskultur ist lediglich ein Reflex bzw. eine Subkultur der jeweiligen Landeskultur, und die Unternehmenskultur beeinflusst wiederum in starkem Maße das Verhalten der Mitarbeiter.

Die Art und Weise, wie der Unternehmer, bzw. der Manager mit seinen Mitarbeitern umgeht, hat besonderen Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Unternehmens.

Ist ein Unternehmen in der Heimat durch eine rigide Unternehmenspolitik gekennzeichnet, die einen zentral gesteuerten Antigewerkschaftskurs verfolgt, wird es von Anfang an zu Problemen der entsandten Führungskräfte mit den Arbeitnehmern bzw. Gewerkschaften kommen.

Dagegen haben die Unternehmen wenig bzw. keine Probleme, die in ihrer Heimatland bereits mit der Mitbestimmung Erfahrungen gemacht haben. Ein gravierender Unterschied besteht auch darin, ob das ausländische Unternehmen eine Neugründung oder ein übernommenes Unternehmen mit einen gut funktionierenden Betriebsrat ist.

In der Literatur wird diese Problematik leider meist auf Lernprozesse im Management von entsandten Führungskräften beschränkt. Die Bedeutung des subjektiven Empfindens der Arbeitnehmer wird kaum behandelt. Globalisierung bedeutet einen Trend zu einem globalen Zustand, der durch die Entwicklung und Verbreitung neuer Technologien und neuer Managementmethoden gefördert wird.

Dabei ergeben sich Anpassungsschwierigkeiten der inländischen Arbeitnehmer an die ausländische Unternehmenspolitik, Betriebsklima, Informationsverhalten und Konfliktbewältigung, wenn die ausländischen Unternehmen eine Unternehmenspolitik verfolgen, die kulturell bedingte Rollenerwartungen, soziale Regeln und Kommunikationsweisen außer Acht lassen.

Eine andere Schwierigkeit besteht auch darin, dass nicht jeder Arbeitnehmer sämtliche Informationen darüber besitzen kann, welche Strategie das Unternehmen verfolgt.

„Und die Einflußmöglichkeiten der nationalen Arbeitnehmervertretung stößt dort an Grenzen, wo Entscheidungen fernab in Konzernzentralen getroffen werden und den Mitwirkungsmöglichkeiten der jeweiligen betrieblichen Interessenvertretung weitgehend entzogen sind.“²⁸

Die große Mehrheit koreanischer Unternehmen in Deutschland, die zumeist gemäß dem deutschen Gesetz eingetragen wurden, unterstehen einer vollkommenen Kontrolle durch die Muttergesellschaft.

Besonders die Personalpolitik koreanischer Unternehmen im Ausland ist in stärkerem Maße durch die monozentrische Grundausrichtung geprägt.

²⁸ Brandherm: *Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung*; in: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeits- und Sozialforschung; Bonn 1996; Seite 20.

Die koreanischen Unternehmen im Ausland versuchen die typisch koreanische Personal- und Sozialpolitik des Stammhauses in Korea auch im Ausland durchzusetzen.

Das wird am Beispiel eines koreanischen Unternehmens in Frankfurt/M deutlich sichtbar.

„Immer mehr koreanische Unternehmen lassen sich in Europa nieder.

In Deutschland tun sie sich schwer im Umgang mit den Institutionen der Mitbestimmung. So warnte die koreanische Zentrale des Samsung-Konzerns ihre deutsche Niederlassung, dass 'Betriebsräte im Gegensatz' zur firmeninternen Managementphilosophie stünden.

In Europa konzentrieren sich die Investitionen von Samsung jedoch vor allem auf den Elektronikbereich. Hier verfügt die Gruppe mittlerweile über zehn eigene Produktionsstätten, in Deutschland sind es gegenwärtig drei:

Als im März 1994 eine weitere Entlassungswelle angekündigt wurde, wandten sich eine Reihe von Samsung-Beschäftigten an die Frankfurter Bezirksverwaltung der HBV und beschlossen gemeinsam, die Initiative zur Bildung eines Betriebsrates bei Samsung/Sulzbach zu ergreifen. Bis dahin existierte bei Samsung keinerlei betriebliche Interessenvertretung.

Das Samsung-Management stand auch dieser Initiative von Beginn an sehr ablehnend gegenüber und stimmte erst, nachdem die HBV mir einem Strafantrag wegen Behinderung einer Betriebsratswahl gedroht hatte, einer Betriebsversammlung zu, auf der der Wahlvorstand zur Koordinierung einer Betriebsratswahl bestimmt werden sollte.

Aber vier Tage vor der geplanten Betriebsversammlung, erhielt die Sulzbacher Geschäftsleitung ein Fax von der Samsung-Zentrale aus Korea, in dem es wörtlich heißt 'Betriebsräte stehen im Gegensatz zu Samsungs Managementphilosophie, die keine gewerkschaftsorientierten Organisationen braucht. Betriebsräte bei der Samsung Electronics GmbH können eine Verlagerung oder Schließung der deutschen Niederlassung nach sich ziehen. Wir möchten Sie daran erinnern, dass 1989 in New Jersey eine Fernsehgerätefabrik wegen der Gewerkschaften geschlossen und dass eine andere Fabrik in Portugal aus dem gleichen Grunde nach GB verlagert wurde'. Die Sulzbacher Geschäftsleitung hat daraufhin in Einzelgesprächen fast jedem Beschäftigten das Fax der koreanischen Samsung-Zentrale gezeigt und für die Betriebsversammlung die Devise ausgegeben, 'weiße Stimmzettel' abzugeben, um damit die Einsetzung eines Wahlvorstandes für eine Betriebsratswahl zu verhindern. Darüber

hinaus wurde einem betrieblichen Bewerber für den Wahlvorstand drei Tagen vor der Betriebsversammlung kurzerhand die Kündigung ausgesprochen.

Schließlich verfehlten Fax und persönliche Einschüchterung der Beschäftigten nicht ihre Wirkung, so dass am Ende etwa 90 von 120 Beschäftigten eine ungültige Stimme abgaben und anschließend der Geschäftsleitung zu ihrem Erfolg applaudierten.

Der Streit um die Einrichtung eines Betriebsrates war damit jedoch nicht zu Ende: Die HBV wandte sich nun unter Berufung auf §17 Abs.3 BetrVG an das Frankfurter Arbeitsgericht, um auf diesem Wege die gerichtliche Einsetzung eines Wahlvorstandes durchzusetzen.

Nachdem die Gewerkschaft in erster Instanz bereits Erfolg hatte und ein Wahlvorstand bestimmt wurde, ergriff nun Samsung seinerseits die Initiative und installierte im Oktober 1994 eine eigene selbstdefinierte 'Mitarbeitervertretung'.

Die Rechte der Mitarbeitervertreter beschränkt sich im wesentlichen auf die der freien Meinungsäußerung und die Vorbringung von Wünschen. Die vom Arbeitsgericht eingesetzten Mitglieder des Wahlvorstandes wurden derweil mittels beträchtlicher Abfindungssummen zur Aufgabe ihres Beschäftigungsverhältnisses bewogen. Im Mai 1995 wurde schließlich endgültig ein Betriebsrat bei Samsung Electronics Deutschland gewählt. Ausschlaggebend für das letztendliche Einlenken der Samsung-Geschäftsleitung waren die massiven öffentlichen Proteste nicht nur in Deutschland, sondern auch in Korea. Die koreanische Tageszeitung 'The Dong-A ilbo' veröffentlichte unter der Überschrift 'Samsung verletzte koreanische Ehre' einen Artikel, in dem sie darauf hinweist, dass zu einem Zeitpunkt, wo die Globalisierung großgeschrieben wird (...)

Samsung mit seinem Vorgehen das Image der koreanischen Betriebe und koreanischen Regierung sowie die nationale Ehre im Ausland schwer verletzt hat.

Die Zeitung berichtete weiter darüber, dass sich die koreanische Botschaft in Deutschland des Falles angenommen hat und ihren Sozialattaché beauftragte, eine Untersuchung einzuleiten.

Die von der Samsung-Zentrale vorgenommene Selbsteinschätzung, nach der unabhängige Betriebsräte und Gewerkschaften im Gegensatz zur Firmenphilosophie stehen, scheint sich auch in der Unternehmenspraxis weitgehend zu bestätigen. Samsung duldet auch in Korea bis zum heutigen Tage keine gewerkschaftliche Interessenvertretung in seinen Betrieben, auch nicht den eher als politisch zahm geltenden FKTU.²⁹

²⁹ Hassel, Anke/Schulten, Thorsten: *Samsung Familie versus Betriebsrat*, in: Zeitschrift Mitbestimmung 1995/10; Seite 55 f.

Ein anderes Beispiel ist der bereits erwähnte Fall der Unternehmen in Berlin und Tschernitz, die bereits bei der Übernahme eine gut funktionierende betriebliche oder gewerkschaftliche Interessenvertretung etabliert hatten und aufgetretene Probleme und Konflikte kaum anders als andere Unternehmen unterscheiden.

D.h. die Samsung Gruppe ist auch in der Lage oder bereit , bei Übernahme der Betriebe im Ausland, in denen eine betriebliche Interessenvertretung bereits fest etabliert ist, mit den gegebenen Interessenvertretungen umzugehen. Dies war z.B. bei den beiden in Ostdeutschland übernommenen Unternehmen der Fall. Die Zusammenarbeit zwischen der koreanischen Unternehmensleitung und der Arbeitsnehmervertretung wird in diesen Fall vom Betriebsratvorsitzenden sogar als recht gut angesehen.

Auch wenn in der letzten Zeit die Notwendigkeit der „Localization Strategy“ erkannt wurde und es auch einige positive Beispiele gibt, ist es doch offensichtlich, dass die koreanischen Unternehmen in Deutschland ihre Schwierigkeiten mit den Arbeitbeziehungen haben.

Auseinandersetzungen und Kooperation mit den Arbeitnehmern und Betriebsräten könnten allerdings bei den entsandten Managern einen wichtigen Lernprozess auslösen.

3. Koreanische Direktinvestitionen im Ausland

3.1 Koreanische Unternehmenskultur

Die Auslandsinvestitionen hängen nicht nur von den Wachstumsstrategien des Unternehmens, sondern auch von wirtschaftlichen und politischen Umweltbedingungen ab.

Daher wird hier untersucht, welche innen- und außenwirtschaftlichen Umweltveränderungen die zunehmenden koreanischen Auslandsinvestitionen veranlasst haben und veranlassen und welche Ziele und Strategien verfolgt werden.

3.1.1 Wirtschaftliche Situation

Die koreanische Wirtschaft befindet sich seit Mitte der 80er Jahre in einer schwierigen Situation.

Außenwirtschaftlich stieß die Exportpolitik, die auf Niedriglohn basierte, auf dem Weltmarkt wegen der Aufwertung des koreanischen Währung Ende der 80er Jahren und wegen der rapid gestiegenen Lohnkosten, die fast 20% jährlich ausmachten und dadurch die Wettbewerbssituation nachhaltig verschlechtert haben, an Grenzen.

Außerdem holten auch andere Nachfolgerstaaten der sog. Tigerstaaten aus Südostasien, wie China, Indonesien oder Thailand in ihrer Entwicklung immer mehr auf und verdrängten traditionelle koreanische Produkte auf dem Weltmarkt.

Hinzu kamen seitens der EU und USA, die die größten Handelspartner Koreas sind, verschärfte Handelshemmnisse.

Auf dem Inlandmarkt wurde der Druck auf Öffnung des koreanischen Marktes für ausländische Anbieter stärker und trotz der rapid gestiegenen Löhne und Gehälter wurden die Konflikte mit den Arbeitnehmern immer härter.

Die teilweise politisch motivierten und lang anhaltenden Streiks verursachten so eine rapide Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Importprodukten.

Außerdem erschwerte die verkrustete Bürokratie und der allgemeine Vertrauensverlust Investitionstätigkeiten in Korea.

Die neue innen- und außenwirtschaftliche Situation zwang die koreanischen Unternehmen über die Verlagerung der Produktion ins Ausland nachzudenken.

Die Entscheidung über Formen und Orte des Auslandsengagements ist stark abhängig von den verfolgten Zielen und Unternehmensstrategien. Es ist grundsätzlich zwischen koreanischen Direktinvestitionen in Industrieländern und Nichtindustrieländern zu unterscheiden. Die Unterschiede zeigen sich besonders in der spezifischen Aufgabenstellung der Unternehmensführung im Ausland und den jeweiligen Bedingungen auf den Auslandsmärkten.

Die Unternehmen profitieren bei Direktinvestitionen von Kostenvorteilen in Ländern mit niedrigen Arbeitskosten, aber sie werden mit Problemen, wie fehlende Infrastrukturen und Mangel an geeigneten Fachkräften sowie mit Finanzierungsproblemen und Materialbeschaffungsfragen konfrontiert. Andererseits dienen Direktinvestitionen in Industrieländern der Sicherung und dem Ausbau von Absatzmärkten und der Technologieaufnahme, stehen aber vor großen Hindernissen, wie z.B. hohe Lohnkosten und geringer Konkurrenzfähigkeit insbesondere bei Massenproduktionen.

In beiden Fällen werden koreanische Manager mit neuen Aufgaben konfrontiert. Um im Ausland langfristig erfolgreich zu sein, muss der entsandte koreanische Manager neben wirtschaftlichen Managementfähigkeiten auch seine kulturelle Anpassungsfähigkeit und Aufnahmefähigkeit zeigen.

Die ins Ausland entsandten Manager haben somit als international agierende Manager weit komplexere Bedingungen ihres Entscheidungsfeldes zu berücksichtigen als der ausschließlich inländisch tätige Manager.

Globalisierung bedeutet ja nicht nur Absatz bzw. Produktion in fremder Kultur, sondern einen Trend zu einem globalen Zustand der Unternehmen, die Unternehmen und Manager zu einer Annäherung an fremde Kulturen und länderspezifische Anpassungen zwingt, die oft von einem Kulturschock begleitet werden.

Meffert³⁰ sieht die Gefahr eines „Kulturschocks“ dann als besonders groß an, wenn die jeweiligen Landeskulturen der Wirtschaftspartner stark voneinander abweichen.

Die Heimatkultur und Denkweisen der Unternehmen treten plötzlich mit der Kultur des Gastlandes in Kontakt und schon wenige kulturspezifische Unterschiede zeigen die unterschiedliche Bedeutung und Auswirkung für die Unternehmen und Manager, aber auch für Arbeitnehmer.

„Jedes Unternehmen hat eine eigene Unternehmenskultur und diese Unternehmenskulturen können nicht losgelöst von den sie umgebenden Umkulturen nationaler und individueller Art und auch Branchenkulturen betrachtet werden.

Von ihnen gehen jeweils vielfältige Einflüsse auf die Unternehmenskultur aus und umgekehrt beeinflussen Unternehmenskulturen ihre Umkulturen.“³¹

Es soll daher zuerst untersucht werden, welche Umkultur die koreanischen Unternehmenskulturen beeinflusst und welche gravierenden Unterschiede zwischen koreanischen Unternehmenskulturen und deutschen Unternehmenskulturen zu beobachten sind.

³⁰ Krystek, Ulrich: *Unternehmenskultur und Akquisition*; in: Zeitschrift ZfB 1992; Seite 542.

³¹ Krystek, Ulrich: *Unternehmenskultur und Akquisition*; in: Zeitschrift ZfB 1992; Seite 542.

3.1.2 Unternehmenskultur

„Drei Faktoren - Religion, Gesellschaft (u.a. beherrschende Denkweise und Verhaltensnormen) und Bildung haben einen besonders großen Einfluss auf Wertvorstellungen und Einstellungen der beschäftigten Mitarbeiter.“³²

Die Wertvorstellung und Einstellung der Koreaner ist sehr stark an der konfuzianischen Tradition orientiert, sodass in Korea die unter dem Titel Kultur, Ethik bzw. Denkweise erwarteten Verhaltensregeln, Maßstäbe und Bewertungen hauptsächlich durch religiöse, insbesondere konfuzianische Werte bestimmt sind.

„In Korea umfasste der Konfuzianismus sowohl Bildung, Riten und Verwaltung als auch die Arbeitsbeziehungen bis hin zur Tarifverhandlung.

Diese Tradition beeinflusste Korea stärker als die anderen ostasiatischen Länder, z.B. Japan, da der Konfuzianismus in Korea unter der Yi-Dynasti(1392-1910) zur Staatsreligion erhoben wurde. Die konfuzianischen Gedanken, die die wirtschaftlichen Faktoren Koreas, vor allem die Beziehung zwischen den Arbeitnehmer und den Arbeitgebern stark beeinflusst haben, sind durch die Physokratie, Zentralismus, Familismus und das große Gewicht der Bildung bzw. Ausbildung gekennzeichnet.“³³

3.1.3 Disziplin und Ordnung

Der Konfuzianismus hat auf das soziale Verhalten einen großen Einfluss und gilt als wichtiges Instrument für das „harmonische“ Zusammenleben in der Gesellschaft. In der Familie müssen Kinder grundsätzlich Ihre Eltern ehren und sich durch Gehorsam auszeichnen.

Das beeinflusst und beschränkt ihr eigenes Verhalten gegenüber der

³² Anzai, Mikio: Das Management japanischer Tochtergesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland; Köln 1987; Seite 37.

Gemeinschaft; persönliche Wünsche und Interessen sind der gemeinschaftlichen Disziplin und Ordnung untergeordnet und werden dadurch selten berücksichtigt. Nicht nur in familiären Verhältnissen gilt die Betonung von Disziplin und Ordnung, sondern auch in anderen gemeinschaftlichen Gruppen wie z.B. in Schulen, Unternehmen oder Sportvereinen.

Das Einhalten der Verhaltensregeln ist eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz eines Mitglieds in einer Gemeinschaft.

Gerade in der koreanischen Gesellschaft und damit auch in dem Unternehmen ist die Forderung nach autoritärer Disziplin und Ordnung i.d.R. auf Seiten der sozial höher angesiedelten Führungskräfte weit verbreitet.

Kennzeichen des Konfuzianismus sind unter anderem stark ausgeprägtes Hierarchiebewusstsein, bedingungsloser Gehorsam und Statusakzeptanz in menschlichen Beziehungen.

Die vom Konfuzianismus geförderte hierarchiebezogene Autorität und die damit verbundenen Pflichten der Fürsorge sind in Korea immer noch in allen gesellschaftlichen Beziehungen und damit auch in den Familien und in den Unternehmen stark ausgeprägt. Der Einfluss des Konfuzianismus reicht auch tief in die Einstellung der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmern.

Aus der konfuzianischen Tradition heraus erwarten die Arbeitgeber Loyalität und Gehorsam von den Arbeitnehmern.

Auch die Organisationsstruktur ist in koreanischen Unternehmen hierarchisch, autoritär und zentralistisch.

Das ist am ausgeprägtesten in den Unternehmen der Fall, in denen eine Trennung von Führung und Eignerschaft fast unmöglich ist.

Viele Unternehmer und Manager betrachteten die Unternehmung nicht als gemeinsamen Besitz, sondern als ihr privates Eigentum und sie vertraten die Philosophie, dass die Arbeitnehmer zur Loyalität verpflichtet sind. Ein Arbeitsverhältnis betrachteten sie ähnlich wie ein Familienverhältnis nämlich gemäss der Beziehungen zwischen Vätern und gehorsamen Kindern.

³³ Lee, Dong-Im: *Das überbetriebliche Flächentarifvertragssystem in Deutschland – Ein Modell für Korea?* Dissertation Dortmund 1997; Seite 13.

„Das entscheidende Argument war für die Arbeitgeber in ihrem Bestreben, ihre Haltung zu rechtfertigen, die konfuzianische Herrschaftsethik.

Die Arbeitgeber glaubten, dass sie damit die Arbeiter beliebig steuern und darüber hinaus leistungsfähig machen könnten.“³⁴

„Die konfuzianische Gedankenwelt enthält die Vorstellung einer Hierarchie bzw. Rangordnung zwischen alt und jung bzw. zwischen Herrscher und Untertanen. Ein höfliches und gehorsames Verhalten der Jüngeren/Untertanen gegenüber den Älteren/Herrschern sind sehr wichtig. Harmonie, Anpassung, Abstimmung und Einverständnis in den kritisches oder konflikthafte Verhalten der Untertanen gegenüber den Herrschern missbilligt wird. Diese Tradition zeigt auch Auswirkungen auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung.“³⁵

Selbstverständlich haben die konfuzianischen Gedanken die koreanische Gesellschaft dominiert und die Hierarchisierung der Gesellschaftsstruktur mit verursacht, aber man darf auch nicht außer Acht lassen, dass es andere Merkmale der koreanischen Kultur gibt, die unabhängig vom Konfuzianismus entstanden sind.

Dazu zählen beispielsweise die seit den 60er Jahre von der Regierung durchgeführte militärähnliche Disziplinierung und die bereits erwähnte Gruppenbildung, die man als soziale Bindung oder HUMAN-LINE bezeichnen kann. Die von der Militärregierung praktizierte Disziplinierung hat eine so starke Wirkung, dass sie der ausschlaggebende Grund für das Bestehen der feindseligen Haltung der beiden Tarifparteien zueinander ist.

Es gibt keinen Zweifel, dass die Disziplinierung auch zur hervorragenden Entwicklung Südkoreas durch eine hohe Arbeitsmoral bis in die 70er Jahre beigetragen hat.

Dieser Stil hat sich in der ganzen Gesellschaft stark verbreitet, so dass ein Konzern in Südkorea häufig eine *Division* genannt wird.

Folgerichtig tragen die Firmenbeschäftigten Uniformen wie in den Schulen. Diese Typisierung bestimmt auch die Verhaltensweisen der Angehörigen.

³⁴ Lee, Ki-Chang (1993): *Soziokulturelle Besonderheiten des Industrialisierungsprozesses in Südkorea seit den 60er Jahren*; Dissertation Frankfurt am Main 1993; Seite 208.

³⁵ Lee, Dong-Im: *Das überbetriebliche Flächentarifvertragssystem in Deutschland – Ein Modell für Korea?* Dissertation Dortmund 1997; Seite 45.

Und die soziale Gruppenbildung, die man als eher inoffizielle und private Verbindungen bzw. Organisationen bezeichnen kann, stehen in Südkorea den offiziellen Organisationen gegenüber.

3.1.4 Veränderungstendenzen

Selbstverständlich war sozialer Wandel in den 80er und 90er Jahren auch in Korea spürbar und fordert von den koreanischen Unternehmen und Managern eine angemessene Reaktion in bezug auf die Unternehmenskultur und neue Umgangsformen mit den Arbeitnehmern und deren Vertretungen. Während der soziale Wandel für den Arbeitgeber bzw. Unternehmer einen Veränderungsdruck in Bereich des bisher praktizierten Führungsstils und in den Organisationsformen beinhaltet, bedeutet der Wandel für die Arbeitnehmer und deren Vertreter und die Gewerkschaften eine Veränderung ihrer Ansprüche und Interessen gegenüber ihrem Unternehmer, was zu Spannungen und Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen kann. Bei Betrachtung der konfuzianischen Lehre, die mit ihren Regelungen in der politischen und gesellschaftlichen Dimension insbesondere bis zum Ende der Königreiche (also bis zum Beginn des 20. JH in Korea) bestimmend war und deren Auswirkungen noch immer in der heutigen koreanischen Gesellschaft bzw. in den Unternehmen spürbar sind, lässt sich insgesamt feststellen, dass das konfuzianische Gedankengut der Entwicklung partizipativer Strukturen (Mitbestimmung) in der Gesellschaft lange Zeit in Wege stand und die Verbreitung demokratischer Elemente in vielen Bereichen behinderte. Nun stehen die Werte einer neuen jungen Generation mit positiven Einstellungen zu Demokratie, Individualismus, Pragmatismus etc., die von den westlichen Kulturen beeinflusst worden sind, der konfuzianisch geprägten traditionellen Lebensphilosophie, die vor allem bei der älteren Generation tief verwurzelt ist, gegenüber, was unweigerlich zu Widersprüchen und Konflikten führt. Durch diese Mischung von traditionellen konfuzianischen Denkweisen der älteren

Generation und westlich orientierten kulturellen und geistigen Einstellungen der jungen Generation entsteht ein Konfliktpotential in den industriellen Arbeitsbeziehungen.

Wichtig und gleichzeitig zwingend notwendig ist es in dieser explosiven Situation, in der traditionelle und moderne Denkweisen zusammentreffen, dass man zumindest versuchen sollte die andere Kultur und deren Denkweisen kennen zu lernen und zu verstehen, um dann die positiven Elemente bei der jeweils anderen Kultur miteinander zu kombinieren, und so eine harmonische Entwicklung zu erzielen statt auf der eigenen Position zu beharren. Eine kritiklose Übernahme oder eine bloße Kopie von gesellschaftlichen und kulturellen Werten und Normen erscheint ebenso gefährlich, wie die eigenen Werte und die eigene Identität als überholt oder veraltet zu disqualifizieren.

„Für Korea lässt sich heute feststellen, dass einerseits die materiellen (konservativen) Werte und andererseits die postmateriellen Werte ausgeprägt sind. Die materiellen Werte zeigen sich überwiegend in der älteren Generation, die die Industrialisierung in Korea im wesentlichen vorangetrieben hat und sich nun meistens in Führungsposition in den Unternehmen befinden, wohingegen die postmateriellen Werte bei den jüngeren Jahrgängen stark vertreten sind, die sich in den Unternehmen i.d.R. auf der mittleren und unteren Hierarchieebene befinden. Die postmaterielle Wertorientierung ist im allgemeinen um so deutlicher ausgeprägt, je höher der erreichte Bildungsgrad ist. Bei den Schichten also, die über eine hohe Qualifikation verfügen – und das ist bei den Beschäftigten insbesondere die technische und soziale Intelligenz – ist das postmateriellistische Bewusstsein besonders stark ausgeprägt.“³⁶

Zusammenfassend kann man sagen, dass die immer noch allgegenwärtigen konfuzianischen Einstellungen der Veränderung zu partizipativen Strukturen in den koreanischen Arbeitsbeziehungen im Wege stehen. Aber seit den 70er Jahren und vermehrt in den 80er Jahren ist zunehmend eine „Mischung“ von traditionellen (konfuzianischen) und westlichen Kulturen (und deren geistigen Elementen) festzustellen. Dieses kulturelle Zusammentreffen führte oft zu

Spannungen und Konflikten in den industriellen Arbeitsbeziehungen.

Die Unternehmenskultur rückte in den Blickpunkt des praktischen und wissenschaftlichen Interesses, als klar wurde, dass sich viele betriebswirtschaftliche Probleme nicht mehr allein durch Rückgriff auf bewährte Mechanismen des Konfuzianismus lösen ließen. Die Ursache hierfür ist im Wertewandel zu sehen, wie er auch in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahrzehnten zu beobachten war. Für die Handlungsorientierung der Unternehmensmitglieder besteht in wichtigen Bereichen kein verbindliches Fundament in Form von Traditionen mehr, auf welches Führungsprozesse einfach aufbauen könnten.

In der Gesellschaft haben sich die Einstellungen der Menschen und damit auch der Arbeitnehmer gewandelt, womit ein Mangel an eindeutiger Orientierung einherging.

Daher besteht auch in den Unternehmen ein Bedürfnis nach Neuorientierung. Für international und interkulturell tätige Unternehmen verschärft sich das Problem deutlich. Die fehlende gemeinsame Orientierungsbasis verursacht enorme Reibungsverluste im Unternehmen, weil sich derzeit in vielen Gesellschaften der Welt ein tiefgreifender Wandel von Wertvorstellungen abzeichnet. Dies betrifft vor allem Länder, die innerhalb kurzer Zeit ein bedeutendes wirtschaftliches Wachstum und politischen Wandel oder aber einen umfangreichen wirtschaftlichen Niedergang zu verzeichnen hatten (beispielsweise einerseits Japan, Taiwan, Südkorea und andererseits die Nachfolge Staaten der ehemaligen Sowjetunion).

In der Suche nach Lösungsmöglichkeiten versuchten die Unternehmen ihre eigene Unternehmenskultur als gemeinsame Orientierungsbasis für die Arbeitsbeziehungen zu transferieren.

Weil aber die kulturellen, historischen und gesellschaftlichen Unterschiede sehr groß sind, schlugen die Versuche meistens fehl.

³⁶ Lie, Hak-Hie: *Partizipation in Unternehmen - Analyse der Partizipation und ihr Beitrag zur Problemlösung industrieller Arbeitsbeziehungen am Beispiel Koreas*; Dissertation Bayreuth 1995; Seite 14.

3.2 Investitionen in Deutschland

3.2.1 Standort Deutschland

„Die koreanischen Direktinvestitionen sind in hohem Masse mit dem Export verbunden, d.h. die komplementäre Beziehung zwischen koreanischen Direktinvestitionen und Export steht anstelle der Substitution der Direktinvestitionen für den Export im Vordergrund. Damit ist die Behauptung möglich, dass die Direktinvestitionen eine räumliche Verlängerung oder eine strategische Verstärkung des Exports darstellen, obwohl der eigentliche Charakter von Direktinvestitionen und Export nicht dergleichen ist.“³⁷

D.h. Entsprechend dem derzeitigen Trend zur Globalisierung zielen die koreanischen Investitionen in Deutschland hauptsächlich auf Markterschließung und Markterweiterung ab. Seit Ende der 80er Jahren war wegen der rasanten Exportsteigerung bei bestimmten Produkten die Errichtung von Handelsbarrieren zu befürchten.

Außerdem können die investierenden koreanischen Unternehmen durch die unmittelbare Marktnähe und das Miterleben des Nachfrageverhalten und der Geschmacksänderungen sowie durch die technischen Entwicklung vor Ort sog. „Insider-Kenntnisse und -status“ gewinnen.

Die Informationen über die Investitions- und Marktbedingungen der Standorte sind daher unbedingt erforderlich.

Bei Investitionsentscheidungen sind je nach Branche und Zielsetzung verschiedene Faktoren zu berücksichtigen.

Die Standortqualität ist durch eine Reihe von Faktoren geprägt, für die der Staat verantwortlich ist. Aber auch die Tarifparteien tragen Verantwortung.

Das betrifft insbesondere die Lohnkosten und die Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Für arbeitsintensive verarbeitende Gewerbe oder Branchen sind andere Faktoren entscheidend als für die weniger arbeitsintensiven Verkaufs- oder

Handelsunternehmen oder Branchen. Hier soll untersucht werden, wie es um Deutschland als Standort für ausländischen Investitionen steht.

In der deutschen Nachkriegsgeschichte wurde der Standort Deutschland in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen immer wieder in Frage gestellt. Besonders in den 80er Jahren waren Schlagzeilen häufig zu hören und zu lesen, die den Standort Deutschland als gefährdet bezeichneten oder die Wettbewerbsposition in Gefahr sahen, während andere den Standort Deutschland immer noch für gut hielten oder Deutschland sogar als starken Wirtschaftsstandort ansahen.

Als Faktoren für Standortentscheidungen wurden folgende Aspekte berücksichtigt: Industriepolitik des Gastlandes und politische Stabilität, Konkurrenzfähigkeit der Produkte, Vorhandensein des Marktes, Wirtschaftsförderung bzw. Subventionen, Steuerniveau, Immobilienpreise, Lohn- und Gehaltniveau, Arbeitsproduktivität, Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie Arbeitszeitregelung und Arbeitsbeziehungen.

„Eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung hat die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, weiterhin werden die Nähe zum Kunden, die Höhe der Unternehmensbesteuerung sowie die politische Stabilität zu den hauptsächlichen Kriterien gerechnet. Mit deutlichen Abstand folgen auf den nächsten Plätzen die generelle Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Infrastruktur, behördliche Vorschriften – z.B. über Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Genehmigungen –, Betriebsnutzungszeit sowie Arbeitszeit/-regelungen. Weniger im Vordergrund stehen bei Standortentscheidungen dem gegenüber solche Faktoren wie sozialer Konsens, Energieversorgung und -kosten, Nähe von Vorlieferanten, Wechselkursrelationen sowie die staatliche Industriepolitik.

Gleiches gilt für die Standortfaktoren Betriebsklima/Arbeitsmotivation, arbeitsrechtliche Bestimmungen und Kapitalbeschaffung.“³⁸

³⁷ Choi, Ki-Chul: *Koreanische Direktinvestitionen in Europa - insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland*; Dissertation Göttingen 1991; Seite 10.

³⁸ Ruppert, W.: *Standort Bundesrepublik im Urteil des verarbeitenden Gewerbes*; in: ifo-Schnelldienst 1989/4; Seite 22.

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang, ob und wieweit die deutsche Mitbestimmung und die Beteiligung der Arbeitnehmer Investitionsentscheidungen beeinflussen.

Da Interessenkonflikte rein betriebswirtschaftlich gesehen auch mit Kosten verbunden sind, können sie Unternehmensziele gefährden.

„Die in der Mitbestimmungskontroverse regelmäßig vorgebrachten möglichen dysfunktionalen Folgewirkungen dieser Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung für die Kapitalrentabilität sind hinlänglich bekannt. Im Kern geht es dabei einmal um eine Deformation der Zielfunktion der Unternehmung durch die nicht auf Gewinn zielenden Interessen der Arbeitnehmer, die gegen die Prinzipien der neoklassischen Wohlfahrtökonomie verstößt.

Zum anderen werden auf der nachgelagerten Implementationsebene eventuell ertragsmindernde Verzögerungen des unternehmerischen Entscheidungsprozesses mit der Tendenz zu ökonomisch schädlichen Kompromisslösungen befürchtet. Diese vermeintlich dysfunktionalen Wirkungen der Mitbestimmung fanden allerdings keineswegs uneingeschränkte Zustimmung.“³⁹

Diese regelmäßig vorgebrachte Argumentation über dysfunktionale Wirkungen der Mitbestimmung ist hinlänglich bekannt.

Im wesentlichen geht es um eine unterschiedliche Zielfunktion zwischen dem auf Gewinn zielenden Unternehmer und dem nicht auf Gewinn zielenden Interessen der Arbeitnehmer.

Aber eine empirische Untersuchung von Kirsch/Scholl/Paul⁴⁰ zeigte, dass durch Konsensbildung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf höchster hierarchische Ebene, wie dem Aufsichtsrat, Konfliktreduktionen bei der Durchsetzung der Unternehmensentscheidungen erreicht werden können.

Durch frühzeitige Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen werden den Implementationsmaßnahmen weniger Widerstand entgegengesetzt, wodurch eine höhere Kapitaleffizienz erreicht werden kann.

³⁹ Fees, Werner: *Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung - eine Analyse des Mitbestimmungspotentials in den Satzungen deutscher Tochtergesellschaften ausländischer Multiunternehmen*; Frankfurt am Main 1986; Seite 114.

⁴⁰ Fees, Werner: *Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung - eine Analyse des Mitbestimmungspotentials in den Satzungen deutscher Tochtergesellschaften ausländischer Multiunternehmen*; Frankfurt am Main 1986; Seite 115.

Zusätzlich wird durch Partizipationsrechte die Motivation der Arbeitnehmer gesteigert und es entstehen ertragsteigernde Effekte durch die bessere Nutzung der Maschinerie und Anlagen.

Ob die häufig vorgebrachten dysfunktionalen Folgewirkungen der Mitbestimmung die effizienzsteigernden Folgen der Mitbestimmung überwiegen, ist schwer zu beurteilen. Klar ist aber, dass die ausländischen Manager weniger Wissen über die positive Wirkungen der Mitbestimmung als deutschen Manager haben und daher stärker zu einer negativen Beurteilung tendieren.

3.2.2 Mitbestimmung als Standortfaktor

3.2.2.1 Mitbestimmung für ausländische Unternehmen

„In den internationalen Unternehmungen besteht ein besonders deutliches Spannungsverhältnis zwischen der Organisationskultur des Stammhauses und den Subkulturen der nationalen Tochtergesellschaften.

Daher besteht die Gefahr, dass Zielvorstellungen, die aus der Organisationskultur der Muttergesellschaft heraus entwickelt worden sind, von den Kulturen der ausländischen Tochtergesellschaften nicht mitgetragen werden.

Deshalb ist eine Beeinflussung der Unternehmenskultur in internationalen Unternehmungen weit schwieriger, als es in nationalen Unternehmungen ohnehin schon ist.“⁴¹

Für potenzielle ausländische Unternehmen ist die deutsche Mitbestimmung kein dominierender Faktor für Investitionsentscheidungen in Deutschland. Wegen ihrer Komplexität ist die deutsche Mitbestimmung für die ausländischen Unternehmen schwer zu verstehen.

Deshalb ist es schwer, sich über Mitbestimmung eine Meinung zu bilden, wenn man nicht in ihrem Heimatland Erfahrungen mit der Mitbestimmung oder gleichartigen Regelungen gemacht hat.

⁴¹ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 109.

Die Unternehmen in Deutschland haben gelernt, mit den verschiedenen Formen und Auswirkungen der Mitbestimmung umzugehen und Unternehmen sehen durchaus auch die Vorteile und Stabilisierungseffekte, die von einer verantwortungsvoll und zeitgemäß wahrgenommenen Mitbestimmung ausgehen können.

„Ausländischen multinationalen Unternehmen wird im allgemeinen ein eher gespanntes Verhältnis zur gewerkschaftlichen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen nachgesagt. Als ein besonderes Konfliktfeld in der BRD stellte sich die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene heraus. Bereits während der Entstehung dieses Gesetzes stieß sein Grundgedanke im Ausland, insbesondere in den USA, auf Unverständnis und Ablehnung. Mitbestimmung wurde teilweise gleichgesetzt mit Enteignung.“⁴²

Das Mitbestimmungsgesetz in Deutschland hat ohne Zweifel den Gewerkschaften eine erhebliche Machtposition und gleichzeitig soziale Verantwortung eingeräumt. Für die Mitbestimmungsgegner stellt die deutsche Mitbestimmung wettbewerbshemmende oder –verzerrende Auswirkungen dar und die Tatsache, dass der Arbeitnehmer bzw. die Gewerkschaften im Aufsichtsrat bei Unternehmensentscheidungen mitentscheiden, wird als Nachteil im Standortwettbewerb betrachtet. Die Mitbestimmungsgegner sehen im Mitbestimmungsgesetz eine wesentliche Gefahr für den marktwirtschaftlichen Wettbewerb wegen der Möglichkeit einer zentralen Lenkung des Wirtschaftsgeschehens durch die Gewerkschaften.

Außerdem sind die betrieblichen und unternehmensbezogenen Mitbestimmungsregelungen, wie zum Beispiel das Informationsrecht, die Mitentscheidungsrechte nicht nur erhebliche Kostenfaktoren, sondern sie behindern auch die unternehmerischen Freiheitsspielräume und notwendige Anpassungen des Unternehmens an den weltwirtschaftlichen Strukturwandel.

„Die Mitbestimmung schafft allerdings die Voraussetzung für eine Unternehmenspolitik, die die soziale Verpflichtung für den

⁴² Steinmann, Horst/Fees, Werner/Gerum, Elmar: *Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung - Ein Beitrag zur These der „good corporate citizenship“*, in: Zeitschrift ZfB (54) 1984; Seite 368.

arbeitenden Menschen mit einbezieht. Die Anpassung an wirtschaftliche Notwendigkeiten wird durch die Mitbestimmung nicht erschwert; sie gewährleistet vielmehr, dass bei solchen Anpassungsprozessen die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt werden.“⁴³

Die Einführung der Mitbestimmung erhöht die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, sofern den Arbeitnehmern eine frühzeitige Einflussnahme auf die Unternehmensentscheidungen gelingt.

Es ist durch Erfahrungen nachgewiesen, dass die Arbeitnehmer, die durch Mitbestimmung motiviert sind, eine Interesse daran haben, die Rentabilität des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern.

Dabei kann die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gefördert werden, weil durch die Mitbestimmung der Informationsfluss und die Kooperationen verstärkt werden.

„Einige Gründe sprechen allerdings in jüngster Zeit für eine Neuorientierung des Umgangs mit der Arbeitskraft:

- Die Kundenanforderungen haben sich – auch unter dem Einfluss der Möglichkeiten moderner Technik – in Richtung verbesserter Qualität und größerer Variantenvielfalt der Produkte und kurzer Lieferzeiten entwickelt. Dadurch entstehen neue Ansprüche an Produktionstechnik, Fertigungsorganisation und Mitarbeiter.

Sie müssen stärker in die Qualitätssicherung und die Verbesserung von Produkten und Verfahren einbezogen werden.

- Technische Entwicklungen und darauf basierende Rationalisierung haben dazu geführt, dass nur noch relativ wenige qualifizierte Mitarbeiter an hochwertigen und empfindlichen Maschinen und Anlagen arbeiten. Dem Nutzungsgrad der Anlagen muss daher eine besondere Beachtung zukommen.

Geringfügige Fehler und Unachtsamkeit der Mitarbeiter können hohe Kosten durch Maschinen- bzw. Anlagenstillstand und Reparaturen nach sich ziehen, weshalb die Qualifikation und Motivation der Arbeitnehmer besonders wichtig geworden sind.

⁴³ Kim, Yong-Won: *Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea - kritische Analysen und Reformvorschläge in Licht der Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland*; Frankfurt am Main 1993; Seite. 72.

- Die Ansprüche der Arbeitnehmer an die Arbeitsbedingungen haben sich grundlegend gewandelt. Diese vielfach als Werteverfall abqualifizierte Einstellungsänderung wird neuerdings auch als Wandel der Verwirklichung okzidentaler Werte (Aktionismus, Universalismus, Individualismus, Rationalität) gedeutet.

Die Entwicklung der Einstellungen der Mitarbeiter von der Pflicht-Moral zur Verantwortungs-Ethik erfordert neue, diesen geänderten Erwartungen entsprechende Wege der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung.

- Das Management kann sein Interesse, die Mitarbeiter zu hoher qualitativer und quantitativer Leistung zu führen, um so eher erreichen, je mehr es durch günstige Arbeitsgestaltung und durch Beteiligungsangebote dazu beiträgt, die Opportunitätskosten der Mitarbeiter im Falle eines Betriebswechsels zu erhöhen.⁴⁴

Die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene ist dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter das Recht haben, durch eine Beteiligung an der Besetzung der Unternehmensorgane, insb. des Aufsichtsrats, in den Angelegenheiten der Unternehmenspolitik mitzustimmen.

Da die Arbeitnehmer in Deutschland durch Mitbestimmung beim Willensbildungs- und Entscheidungsprozess beteiligt sind, herrscht überwiegend Stabilität.

Zweifellos wird die Stabilität der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen in Deutschland als Standortvorteil betrachtet.

Auch für die koreanischen Unternehmen werden die Kooperation zwischen Arbeitnehmer bzw. dessen Vertreter und Arbeitgeber und damit der Betriebsfrieden als vorteilhaft eingeschätzt, nachdem die koreanischen Unternehmen positive Erfahrungen gemacht haben.

Besonders im verarbeitenden Gewerbe können außerdem die politische Stabilität, hohe Arbeitsproduktivität, der Absatzmarkt in Deutschland und Europa, die Aufnahme von Know-how, die Beschaffung und Logistik der Teilprodukte, die Qualifikation und Rekrutierung der Facharbeiter als positive Standortfaktoren beurteilt werden.

⁴⁴ Beisheim, Margret: in: *Konfliktpartnerschaft*; Müller-Jentsch, Walther: *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institution der industriellen Beziehungen*; München 1993; Seite 130.

Es ist unstrittig, dass der Standort Deutschland gute Bedingungen für koreanische Unternehmen bietet.

Dazu zählen beispielsweise die Entwicklung neuer Produkte und der dazugehörige Fortschritt.

Außerdem sind die Verfügung über Fachkräfte und die politische Stabilität der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen als Standortvorteile anzusehen. Zwar sind solche Bedingungen derzeit noch weniger ausschlaggebend, aber ihre Bedeutung dürfte in Zukunft zunehmen, weil Forschung und Entwicklung immer wichtiger werden.

Von koreanischen Unternehmen, die seit einiger Zeit in Deutschland tätig sind, werden folgende Standortnachteile genannt.

Im wirtschaftlichen Umfeld beklagen sie die hohen Löhne und Gehälter, im öffentlichen Bereich gilt das Steuerniveau als zu hoch und die Verwaltung als zu kompliziert.

Bei den Arbeitnehmern vermissen sie Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsaufgabe. Auch der hohe Krankenstand der Arbeitnehmer bzw. die Fehlzeiten werden als Standortnachteile genannt. Wenn man aber bedenkt, dass die wichtigsten Voraussetzungen für die Konkurrenzfähigkeit koreanischer Unternehmen auf dem internationalen Markt die verstärkte Investition in Forschung und Entwicklung ist, dürfte es sehr wahrscheinlich sein, dass der Produktionsstandort Bundesrepublik Deutschland für koreanische Unternehmungen an Bedeutung gewinnen wird. Dieser Aspekt gewinnt auch dadurch mehr Bedeutung, dass nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten eine starke Präsenz der BRD in der EU zu erwarten ist.

„Der Standort Bundesrepublik Deutschland bietet gute Bedingungen für die Entwicklung neuer Produkte und der dazugehörigen Technik wegen des technischen Fortschritts und der Fachkräfte. Zwar ist dieses Motiv derzeit noch weniger ausschlaggebend, aber es ist wichtig im Rahmen der Forschung und Entwicklung daran festzuhalten, um die langfristige Konkurrenzfähigkeit zu sichern.“⁴⁵

⁴⁵ Choi, Ki-Chul: *Koreanische Direktinvestitionen in Europa – insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland*; Dissertation Göttingen 1991; Seite 129.

Daher wird auch erwartet, dass die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Korea und Deutschland intensiviert werden, was vor allem die koreanischen Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland steigern wird.

Damit soll einerseits die Abhängigkeit der koreanischen Wirtschaft von Japan und den USA abgebaut werden und andererseits sollen die wirtschaftlichen Beziehungen zur EU verstärkt werden, um an technischen Entwicklungen und am wirtschaftlichen Wachstum der EU teilhaben zu können.

„Der Produktionsstandort in der Bundesrepublik Deutschland hat bisher bei koreanischen Unternehmungen nicht soviel Bedeutung gehabt.

Die Standortvorteile sollten jedoch langfristig und positiv bewertet werden und so lässt sich durchaus behaupten: ‘Dauerhafte Beschäftigung und hohe Produktivität werden sich durch die günstige Verfügbarkeit von Zulieferteilen und die Qualität der Arbeit ergeben, dass die BRD (...) der größte Markt in Europa und ein wirtschaftlich und politisch stabiles Zentrum ist, (...)’

Deswegen müssen die koreanischen Unternehmen die Chancen für den Einstieg in Deutschland nutzen.“⁴⁶

Die koreanischen Direktinvestitionen werden hauptsächlich auf Länder wie Portugal und Spanien oder Nordirland konzentriert, wo das Lohnniveau niedrig ist und die koreanische Direktinvestition durch Subventionen attraktiv gemacht wurde. Die Attraktivität der südeuropäischen Ländern wie Portugal und Spanien für koreanische Unternehmen ergibt sich daraus, dass die Lohnkosten im koreanischen verarbeitenden Gewerbe bereits über dem Niveau der südeuropäischen Ländern liegen. Die Lohnkosten sind ein entscheidender Faktor, wenn die Herstellungsart arbeitsintensiv ist.

Durch die Harmonisierung der EU werden Direktinvestition auch in sog. Hochlohnländern wie der BRD, Frankreich und England attraktiver werden.

Demgegenüber befinden sich die Standorte der Handelsunternehmen bevorzugt in Ballungszentren der hochindustrialisierten Länder, wo die Märkte relativ groß sind. Außerdem waren die Investitionen in Europa überwiegend auf

⁴⁶ Choi, Ki-Chul: *Koreanische Direktinvestitionen in Europa – insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland*; Dissertation Göttingen 1991; Seite 129.

den Bereich der Elektronik konzentriert und zielten lediglich darauf ab, die Handelshemmnisse zu überwinden und die Marktsicherung und den Marktzugang zu gewährleisten.

Die Direktinvestitionen in Europa sind aber auch unter Entwicklungsperspektiven des kommenden EU-Binnenmarkts und der politischen und wirtschaftlichen Liberalisierung in Osteuropa zu betrachten.

Mit der Entwicklung Japans in der Vergangenheit könnte ein Vergleich für die zukünftige Entwicklung koreanischer Direktinvestitionen gemacht werden. Japanische Unternehmen haben frühzeitig angefangen weltweit zu operieren und haben in hohem Maße im Ausland investiert.

Einerseits hat Korea in bezug auf die geologische Lage und auf die Knappheit der Ressourcen mit Japan viel Gemeinsamkeit, andererseits setzen koreanische Unternehmen ihre eigenen Investitionsprioritäten.

„Die Faktoren der Standortwahl japanischer Industrieunternehmen variieren erheblich zwischen den Ländern Europas.

Die Konzentration der Kapitalströme auf GB erklärt sich aus dem Zusammen-treffen mehrerer für die japanischen Investoren wichtiger Rahmenbedingungen. Neben der englischen Sprache sind vor allem die englische Werbe- und Förderaktivitäten der britischen Zentral- und Regionalregierungen in Richtung japanischer Industrie sowie ergänzende Faktoren, wie vergleichsweise niedrige Arbeitskosten und Steuern, kooperative Gewerkschaften und ein offenes Klima für Firmenübernahmen. Für die Ansiedlung in der BRD sprechen deren Marktgröße, die hervorragende Infrastruktur und die zentrale Lage in Europa. Als deutsche Standortnachteile sehen die Japaner vor allem die hohen Arbeitskosten und die geringe Verbreitung des Englischen im Geschäftsleben und in der Verwaltung an.“⁴⁷

Direkte Subventionen beurteilen die japanischen Industrieunternehmen als nicht wesentlich für die Attraktivität eines Standortes.

Dagegen erwarten koreanischen Unternehmen in hohem Maße direkte und indirekte Subventionen. Auch gab es schon Auslagerungen des Standortes wegen höherer Subventionen.

⁴⁷ Ernst, Angelika / Hilpert, Hanns-Günther: *Japans Direktinvestition in Europa – Europas Direktinvestition in Japan*; in: ifo-Schnelldienst 1990/30; Seite 11.

„Nach der Statistik sind 1987 ca. 45% aller koreanischen Unternehmen in Europa in der BRD ansässig. Diese Konzentration bestätigt, dass die BRD den Standort vieler koreanischer Unternehmen darstellt.

Es wurde durch die Erhebung dieser Studie auch festgestellt, dass viele Niederlassungen koreanischer Firmen in Deutschland gleichzeitig als „Head Quarter“ für alle Niederlassungen der Mutterfirma in ganz Europa fungieren oder die einzige europäische Niederlassung darstellen.“⁴⁸

3.2.2.2 Geschichte koreanischer Investitionen

„Die Geschichte koreanischer Direktinvestitionen in der BRD geht bis in das Jahr 1970 zurück, als sich erstmals eine Verkaufsniederlassung einer koreanischen elektronischen Firma in der BRD ansiedelte. Laut Statistik von Korea Trade Center (KOTRA) hat die Firma Goldstar als erstes koreanische Unternehmen eine Niederlassung in Frankfurt/M eingerichtet.“⁴⁹

Bereits in den 70er Jahren folgten die renommierten koreanischen Generalhandelshäuser (GTCs) wie SAMSUNG, HYUNDAI, DAEWOO oder HYOSUNG dem Schritt von Goldstar. Im Jahr 1973 hat die koreanische Fluggesellschaft (KAL) ihre Fluglinie zum erstenmal nach Deutschland (Frankfurt/M) eingerichtet.

Als erster koreanischer Produktionsvertrieb in Deutschland hat Goldstar Europa GmbH im November 1987 in Worms ihre Produktionsstätte eröffnet, die nach einigen Jahren wieder nach England und in die Tschechische Republik verlagert wurde.

Später wird darauf noch ausführlicher eingegangen werden.

⁴⁸ Kim, Seong-Kook: *Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter*, Dissertation Mannheim 1989; Seite 24.

⁴⁹ Kim, Seong-Kook: *Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter*, Dissertation Mannheim 1989; Seite 19.

3.2.2.3 Einfluss der Muttergesellschaften

In Deutschland sind die koreanischen Direktinvestitionen zwar noch zu jung und zahlenmäßig auch zu gering, um ein ausgewogenes Urteil fällen zu können. Es scheint jedoch eine Reihe von Beispielen zu existieren, die gewisse Tendenzen erkennen lassen.

Die koreanische Muttergesellschaft versucht eine totale Kontrolle über die Tochtergesellschaften in Ausland auszuüben und dementsprechend sind die koreanischen Niederlassungen in Deutschland in hohem Masse an die Weisungen der Muttergesellschaft gebunden und nur selten werden wichtige Entscheidungen an die Niederlassungen delegiert.

Dies wurde durch die Entsendung der Manager und durch die Einfuhrvorschriften für möglichst viele Teile oder Komponenten in die betroffene Niederlassung abgesichert.

Besonders bei Neugründungen ohne Partner im Ausland versucht die Muttergesellschaft in Korea erprobte Managementmethoden auch ins Ausland zu übertragen.

Auch die Personalpolitik wird im wesentlichen durch die Führungsgrundsätze der koreanischen Muttergesellschaft geprägt. Die Grundsätze und Leitlinien koreanischer Unternehmen werden in den meisten Fällen durch die Wertvorstellungen des Topmanagements oder Gründers bestimmt.

Die koreanischen Unternehmen in Deutschland tun sich schwer außer bei Personalmanagern einen deutschen Manager in Führungspositionen zu berufen. Die deutschen Manager sollen meistens Vermittlerfunktionen übernehmen und helfen die Beziehungen zwischen den koreanischen und deutschen Mitarbeitern zu verbessern, indem sie dafür Sorge tragen sollen, Spannungen zwischen koreanischen und deutschen Mitarbeitern vorzubeugen und bei Konflikten zu schlichten. Führungspositionen werden in vielen koreanischen Unternehmen von abgesandten koreanischen Managern besetzt, ein Aufstieg deutscher Manager mit voller Verantwortung ist sehr selten.

„Hier liegt auch das Problem: ‘Wasch mich, aber mach mich nicht nass,’ d.h. der gesuchte Stelleninhaber soll zwar hinreichend qualifiziert sein für die Aufgaben, die ihm gestellt werden, er soll diese auch energisch und ausdauernd anpacken, aber gleichzeitig damit einverstanden sein, dass er in dieser Firma keinen weiteren beruflichen Aufstieg zu erwarten hat und auch jegliche Tendenzen zu autonomem Handeln aus eigener Initiative sind unerwünscht.“⁵⁰

Die meisten Unternehmen betonten Loyalität, Kooperationsfähigkeit und Kollektivität als Voraussetzung für eine Einstellung.

„Deutsche Manager, insbesondere Personalmanager, übernehmen dann die Interface-Position zwischen beiden Arbeitsgruppen aus den verschiedenen Kulturkreisen. Ihre Beratungen in personalpolitischen Angelegenheiten der Firma sind bei der alltäglichen Führung notwendig, weil Manager aus Korea mit den Personalfragen der deutschen Verhältnisse noch nicht gut vertraut sind. Da koreanische Manager nur einen begrenzten Zeitraum (ca. 4 J.) in Deutschland bleiben, erscheint eine „Interface“-Position langfristig sinnvoll für das Werk.“⁵¹

„In Gastland-Niederlassungen sind aus politischen und aus Kostengründen weitgehend Gastlandmitarbeiter einzustellen. Der Führungsstil muss an ihre kulturell bedingten Rollenerwartungen, sozialen Regeln und Kommunikationsweisen angepasst werden. Auch hinsichtlich der erforderlichen Arbeitsstrukturen können sich andere Präferenzen als im Stammland ergeben.“⁵²

Aber es scheint bei Niederlassungen koreanischer Unternehmen selbstverständlich zu sein, dass die Schlüsselpositionen, beispielsweise Niederlassungsleiter und Finanzmanager, in den meisten Fällen von entsandten Managern besetzt werden, während deutsche Manager nur nachgeordnete Positionen einnehmen.

Die koreanischen Unternehmen gehen von der Überzeugung aus, dass Stammhauskräfte zur Durchsetzung einer Integrationsstrategie und des damit verbundenen Transfers von Managementmethoden und Know-how in die

⁵⁰ Park, Sung-Ho/Merz, Hans-Peter: *Japanisches Management in der Bundesrepublik Deutschland*; unter Mitarbeit von Helmut Demes; Berlin 1986; Seite 86.

⁵¹ Kim, Seong-Kook: *Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter*; Dissertation Mannheim 1989; Seite 232.

Niederlassung in Deutschland besser geeignet sind als deutsche Manager. Es ist zu vermuten, dass solche Vorstellungen dann besonders stark in Erscheinung treten, wenn diese Strategien oder Organisationsformen als ökonomisch erfolgreich wahrgenommen werden.

Dies scheint bei koreanischen Unternehmen, die in Deutschland investieren, der Fall zu sein. So wurden seit den 80er Jahren von einigen westlichen Unternehmen die Imitationserfolge besonders asiatischer Modelle der Unternehmensführung als Zukunftsmodell propagiert.

„Die grundlegende Frage ist, ob japanisches Management so in sozialen Einrichtungen und Werthaltungen, die sich im historischen Zusammenhang entwickelt haben, verankert ist, dass ein Transfer japanischer Unternehmenspolitik sowie seiner Arbeitsweisen und Werthaltungen unmöglich wird.

Oder sind nicht alle, sondern nur einige Aspekte übertragbar?

Ein japanischer Wissenschaftler behauptet beispielsweise, dass langfristige Beschäftigungsverhältnisse, eine flexible Arbeitsweise ohne strenge Abgrenzung der Berufsgruppen, Teamarbeit und eine 'egalitäre Grund-einstellung' durchaus 'exportierbar' seien: nicht aber das Senioritätsprinzip in Entlohnung und Beförderung und die Auffassungen von Loyalität und Gruppenorientierung. Oder geht es gar nicht um japanisches, sondern um gutes und effektives Management?“⁵³

„Transfer findet nicht in einem Vakuum statt, und so werden die Erwartungen der europäischen Manager und Arbeitnehmer zu einem wichtigen Faktor bei ihrem Einverständnis mit japanischen Managementmethoden.“⁵⁴

Es steht außer Frage, dass bestimmte Aspekte in westliche Gesellschaften übertragbar sind. Aber dieses System der Unternehmensführung beruht auf Prinzipien der Menschenführung, die wegen ihrer spezifischen Kulturbezogenheit nicht auf westliche Unternehmen übertragen werden können. Die koreanischen Manager waren davon überzeugt, dass sich die Kultur auch

⁵² Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen; 1994; Seite 20.

⁵³ Trevor, Malcolm: *Übertragbarkeit des japanischen Managementsystem – Einige theoretische Überlegungen*; in: Reinhold, Gerd (1988): *Wirtschaftssoziologie*; München, Wien 1988; Seite 15.

stets im Wandel befindet, daher kann es durchaus möglich sein, dass auf lange Sicht die asiatischen Führungsmethoden in Deutschland durchgesetzt werden können. Mit dieser Meinung waren sie nicht allein, sondern wurden auch von manchen Wissenschaftlern unterstützt, die durch die wirtschaftlichen Erfolge von Japan in der 70er und 80er Jahren überzeugt waren. Als Erklärung für den Wirtschaftserfolg Japans und der „5 Drachen“ gilt die konfuzianische Methode. Sie beeinflusst nicht nur unser alltägliches, praktisches Leben, d.h. unsere Lebensweise und Erziehung, sondern auch die Managementmethode.

„Florida und Kenney, Kogut und Dunning halten die japanischen Industriestrukturen prinzipiell für weitgehend auf westliche Industriestaaten übertragbar, das heißt eine durch soziokulturelle Einmaligkeit begründete grundsätzliche Nichttransferierbarkeit der im japanischen Binnenmarkt gewachsenen inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsformen wird bestritten.“⁵⁵

Aber die verschiedenartigen Unternehmenskulturen müssen in Einklang gebracht werden, um Spannungen abzubauen.

Viel zu häufig versuchten koreanische Manager, das Unternehmen ohne Berücksichtigung der Fremdkultur nach gleichförmigen Prinzipien zu strukturieren und führen. Damit können sie zwar kurzfristig ihren Wunsch nach einfachen Lösungen erfüllen, aber sie werden unweigerlich den Bedürfnissen großer Teile der Arbeitnehmer nicht gerecht.

Es macht wenig Sinn, Strukturen oder eine Unternehmenskultur einzuführen, mit der sich die Arbeitnehmer nicht identifizieren können.

Die Art und Weise, wie der Manager mit seinen Mitarbeitern umgeht, was oft als Führungsstil bezeichnet wird, haben einen besonderen Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Unternehmens.

„In der Betriebswirtschaftslehre existieren einige Begriffe oder Konstrukte, die häufig im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur genannt werden oder sogar synonym

⁵⁴ Trevor, Malcolm: *Übertragbarkeit des japanischen Managementsystem – Einige theoretische Überlegungen*; in: Reinhold, Gerd (1988): *Wirtschaftssoziologie*; München, Wien 1988; Seite 17.

⁵⁵ Michalski, Tino: *Besonderheiten japanischer Unternehmen und ihr Transfer in westliche Volkswirtschaften durch Direktinvestitionen*; in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*; Jahrgang 1997; Heft 3; Seite 430.

verwendet werden. Bei den Konstrukten handelt es sich um die Unternehmensphilosophie, das Betriebsklima und die 'Corporate Identity'. Die Unternehmensphilosophie soll als die internationale Verlängerung der Unternehmenskultur gelten. Zum Ausdruck kommt sie in einer aktiven Kommunikation von Werten.⁵⁶

„Unter der Bezeichnung Unternehmenskultur wird allgemein das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten eines Unternehmens, sowie die affektiv geprägten Einstellungen seiner Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zum Unternehmen in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden.“⁵⁷

Nach Scheins Ansatz ist die Unternehmenskultur das Ergebnis eines langjährigen Gruppenprozesses. Wenn die Menschen gleichzeitig einem Problem gegenüberstehen und dieses lösen müssen, dann ist es notwendig, dass ein gemeinsames Problembewusstsein entwickelt wird und auch ein Konsens bezüglich der Problemwahrnehmung besteht, damit eine Problemlösung funktionieren und auch in Zukunft weiterhin gelten kann.

Das setzt wiederum eine gemeinsame Basis der Verständigung voraus. Nach Schein hat jedes Individuum im gesellschaftlichen Zusammenleben drei Grundbedürfnisse.

„Im einzelnen sind dies:

1. Zugehörigkeit, Identität. Jede Person soll danach sowohl ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit wie nach Eigenständigkeit haben. Wenn dies nun in eine neue Gruppe kommt, muß sie sowohl die Empfindung der Zugehörigkeit entwickeln als auch ein Selbstkonzept innerhalb der Gruppe. Und nur wenn solch eine Balance zwischen Gruppe und Ich gelingt, soll diese Person zur Übernahme von Aufgaben im Vollsinn in der Lage sein.
2. Kontrolle, Macht, Einfluß. Jede Person benötigt ein gewisses Maß an Macht, um ein Sicherheitsgefühl zu entwickeln. Dies spiegelt also auch den Ur-Konflikt zwischen Autonomie und Zugehörigkeit wider.
3. Akzeptanz, Intimität. Jede Person braucht in einer neuen Gruppe das Gefühl des 'Akzeptiert-Werdens'. Sie braucht diese

⁵⁶ Ogilvie, Erich: *Die Kulturperspektive von Unternehmen - Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht*, Frankfurt am Main 1992; Seite 87.

⁵⁷ Ogilvie, Erich: *Die Kulturperspektive von Unternehmen - Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht*, Frankfurt am Main 1992; Seite 64.

‘Grundsicherheit’.⁵⁸

„In der Managementliteratur wurde die These populär, die Qualität eines Unternehmens liege in der Art und Weise, wie dessen Mitarbeiter zu denken, fühlen und handeln gelernt haben. ‚Unternehmenskultur‘ ist ein weiches, ganzheitliches Konzept, von dem man allerdings harte Auswirkungen erwartet.“⁵⁹

Aber die nach Deutschland delegierten koreanischen Manager hatten meistens kaum Erfahrungen mit deutscher Unternehmenskultur und Mentalität.

Außerdem verfügen sie nur über geringe Sprachkenntnisse, woraus nicht unerhebliche Verständigungsschwierigkeiten resultieren.

Zudem gibt es kaum eine spezielle Ausbildung des koreanischen Managers für den Einsatz in Deutschland, soweit es die Unternehmenskultur bzw. den Umgang mit deutschen Arbeitnehmern betrifft.

Eine gemeinsame Kultur ist auch für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sehr bedeutsam. Informationen werden besser verstanden und weniger verzerrt weitergegeben. Die Kultur beeinflusst, wie die Menschen in einem Unternehmen kommunizieren und ihre Befürchtungen und Hoffnungen umsetzen. Die Muttergesellschaft in Korea und die entsandten Manager glauben fest daran, dass die in Korea bewährten Managementmethoden auch in Deutschland Erfolg haben werden. Dadurch entstehen Spannungen auf beiden Seiten.

Die deutschen Arbeitnehmer und Gewerkschaften haben Probleme mit dem völlig neuen Betriebsklima und den unbekanntem Managementmethoden.

Auch die entsandten Manager aus Korea betrachten die Arbeitssituation in Deutschland als äußerst negativ.

Beispielsweise werden sie in Deutschland davon überrascht, dass die deutschen Kollegen eine geringere Identifikation mit ihrem Unternehmen und wenig Flexibilität in Arbeitszeitfragen zeigen. Die deutschen Kollegen beenden ihre tägliche Arbeit nach Arbeitszeitregelungen pünktlich und genießen einen

⁵⁸ Ogilvie, Erich: *Die Kulturperspektive von Unternehmungen – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht*, Frankfurt am Main 1992; Seite 111.

⁵⁹ Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 33.

längeren Urlaub; die koreanischen Mitarbeiter müssen öfter ohne Hilfe von deutschen Kollegen bzw. Mitarbeitern zurechtkommen.

Es wurde auch bemängelt, dass die deutschen Kollegen wenig Bereitschaft zu Überstunden zeigen.

Solche Erwartungen werden nicht nur von koreanischen Managern sondern auch von japanischen Niederlassungen in Deutschland geäußert.

„So ist z.B. bekannt, daß Führungskonflikte in japanischen Firmen in Deutschland darauf beruhen, daß deutsche Mitarbeiter regelmäßig Überstunden, die von ihnen als Geste der Loyalität gegenüber der Firma erwartet werden, ablehnen oder daß sie nicht bereit sind, ihnen Feierabend in Lokalen im Kreis Firmenangehöriger zu verbringen, wo praktisch im Sinne des RINGI-Systems Beratungen über Entscheidungen noch spät abends fortgesetzt werden.

Diese Distanz der deutschen Mitarbeiter und die Pflege individualistischer Interessen werden von japanischen Vorgesetzten als Desinteresse gegenüber Firmenbelangen ausgelegt und mit dem Vertrauensentzug beantwortet.“⁶⁰

Mit der Dauer des Aufenthaltes in Deutschland wird jedoch diese extrem negative Einstellung zur deutschen Arbeitsituation mehr und mehr abgebaut, auch wenn sie nicht insgesamt positiv wird.

Dieser Befund erklärt den Eingewöhnungsprozess der Stammhausmitarbeiter an die in Deutschland gegebenen Arbeitssituationen.

Viele koreanische Führungskräfte erwarten von deutschen Managern, wenn sie überhaupt in Führungspositionen gelangt sind, vor allem Verständnis für die Unternehmensphilosophie des Stammhauses und Loyalität gegenüber der Firma.

Ein Gefühl von Loyalität gegenüber dem Unternehmen und eine Identifikation mit dem Unternehmen sollte unter den lokalen Arbeitnehmern und Managern langsam aufgebaut und nicht einfach angeordnet werden.

Die Bildung einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur kann der Muttergesellschaft in Korea, den entsandten Managern und Arbeitnehmern kleine Vorteile bringen ohne die deutsche Unternehmenskultur zu verdrängen.

Die Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft sollte eine Kombination von spezifischen lokalen Elementen und Elementen aus der internationalen Unternehmenskultur beinhalten.

Die Managementmethode der internationalen Unternehmung kann zu einer Quelle von Führungskonflikten werden, wenn die Muttergesellschaft ausschließlich eine Strategie der Integration in die Muttergesellschaft verfolgt. Dann werden nämlich Erwartungen seitens der Muttergesellschaft an die entsandten Manager herangetragen, die ggfs. nur geringe Spielräume für die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede der lokalen Niederlassung lassen. Je stärker die Niederlassung in Deutschland in die globale Unternehmensstrategie eingegliedert ist, desto mehr Konflikte werden in der binationalen Führungssituation zwischen entsandten und deutschen Mitarbeitern auftauchen.

Die koreanische Muttergesellschaft muss nämlich befürchten, dass Zugeständnisse auch von anderen Niederlassungen verlangt werden.

3.2.2.4 Die entsandten Manager

In der koreanischen Niederlassung scheint es von Seiten der koreanischen Manager kaum eine Bereitschaft zur Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten zu geben.

Auch die Muttergesellschaft in Korea engt wegen ihrer bestimmten Integrationsstrategie und ihres konzerneinheitlichen Führungsstils den Handlungsspielraum der entsandten Manager ein, sodass diese wenig Möglichkeiten sehen, den Erwartungen ihrer lokalen Mitarbeiter zu entsprechen. Beide Aspekte führen zu Spannungen zwischen Managern und lokalen

⁶⁰ Kumar, Brij/Steinmann, Horst: *Führungskonflikte im deutsch-japanischen Management - Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen*; in: Park, Sung-Ho/Jürgens, Ulrich/Merz, Hans-Peter: *Transfer des japanischen Managementsystems*; Berlin 1985; Seite 146.

Arbeitnehmern. Um dieses Problem zu überwinden, werden Maßnahmen, wie z.B. ein ständiges Erlernen der deutschen Gepflogenheiten in bezug auf Personalführung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen usw. zwingend erforderlich. Eine kulturbezogene Vorbereitung vor der Entsendung kann zur Lösung bzw. Minderung dieser Problematik beitragen.

Es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass trotz der andersartigen kulturellen Hintergründe mit der Zeit konfliktmildernde Lerneffekte während der Tätigkeit in Deutschland eintreten.

Bei der Übernahme eines bestehenden Betriebs wird eine bestehende Unternehmenskultur mit den Elementen der Kultur des fremden Landes zusammengebracht. Bei einer Übernahme im Ausland sind die kulturellen Konfliktpotentiale sehr hoch, besonders wenn im übernommenen Unternehmen eine völlig andere Unternehmenskultur herrschte als im übernehmenden Unternehmen.

Bei der Neugründung besteht die Möglichkeit, die kulturellen Probleme dadurch zu lösen, dass eine Seite ihre Macht demonstriert oder man sehr sorgfältig die Mitarbeiter und Manager aussucht, die in die Unternehmenskultur passen. Es stellte sich heraus, dass die koreanischen Unternehmen eher auf die Demonstration von Macht setzten anstatt Überzeugungsarbeit zu leisten. Neugründungen und hundertprozentige Kapitalbeteiligungen geben dem koreanischen Management anscheinend mehr Möglichkeiten, koreanische Produktionsmethoden in ihren europäischen Tochtergesellschaften einzuführen bzw. gegen mögliche Widerstände durchzusetzen.

„Die Unternehmungskultur ist keine in sich geschlossene, homogene Größe. Sie besteht vielmehr in größeren Unternehmungen aus den Kulturen der Gesellschaftsbereiche oder Sparten (Subsysteme), die von ihm 'Subkulturen' genannt werden Diese Subkulturen integrieren sich dann zu der Unternehmungskultur.“⁶¹

Die Unternehmenskultur kann nicht losgelöst von der herrschenden Landeskultur betrachtet werden, weil von ihr vielfältige Einflüsse auf die Unternehmenskultur ausgehen und auch umgekehrt.

⁶¹ Ogilvie, Erich: *Die Kulturperspektive von Unternehmungen – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht*, Frankfurt am Main 1992; Seite 73.

Nach Hofstedes Meinung herrschen im Unternehmen je nach Landeskultur unterschiedliche Einstellungen im Bezug auf Machtdistanz, Individualismus und Unsicherheitsvermeidung.

„Individualismus vs. Kollektivismus: Individualismus liegt dann vor, wenn sich Menschen hauptsächlich um sich selbst bzw. ihre eigene Familie kümmern. Kollektivismus besteht dann, wenn die Gruppe wichtiger als der einzelne ist.

Machtdistanz: Diese Definition mißt den Grad der Machtunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, z. B. der Boss hat Recht, weil er der Boss ist oder aufgrund der Tatsache, daß er es wirklich besser weiß.

Unsicherheitvermeidung: Mißt den Grad der Unsicherheit (unsichere und mehrdeutige Ereignisse) mit dem Leute einer Gesellschaft umgehen können.

Maskulinität vs. Femininität: Hofstede nennt dann eine Gesellschaft feminin, wenn die dominierenden Werte das gute Verhältnis zwischen Menschen betonen. Umgekehrt definiert er als maskulin eine solche, in der der Wettbewerb und das Dominanzstreben betont werden.“⁶²

In Ländern mit großer Machtdistanz, tun die Arbeitnehmer sich schwer, den Vorgesetzten zu widersprechen und wo dem Vorgesetzten ein autokratischer bzw. ein patriarchalischer Führungsstil wie in Korea unterstellt wird, wird auch nicht erwartet einen konsultativen Stil mit ihrem Vorgesetzten zu versuchen.

„In Ländern mit großer Machtdistanz betrachten Vorgesetzte und Mitarbeiter sich selbst als von Natur aus mit ungleichen Rechten ausgestattet, und auf dieser Einstellung basiert auch jedes hierarchische System.

Die Macht konzentriert sich auf wenige Köpfe in einer Organisation.

Den Mitarbeitern wird gesagt, was sie zu tun haben. Die Zahl derer; die diese Mitarbeiter führen, ist sehr groß und stark hierarchisch geordnet. Jede Hierarchiestufe muss an die übergeordnete berichten. Die Spanne der Gehälter ist sehr groß. Das Bildungsniveau der Arbeiter ist niedrig, und ihre Arbeit ist weniger angesehen als die Arbeit vom Schreibtisch aus. Vorgesetzte genießen bestimmte

⁶² Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 50.

‘ungeschriebene’ Privilegien. Der Vorgesetzte geht auf seinen Mitarbeiter zu und nicht umgekehrt.“⁶³

In solchen Ländern, wie Japan und Korea, herrscht die kollektivistische Unternehmenskultur. Bei kollektivistischer Unternehmenskultur betrachten die Arbeitgeber bzw. Manager ihre Arbeitnehmer nicht als ein Individuum, sondern als eine Person, die einer Gruppe angehört.

Die von der Führung erteilten Befehle sollen ohne Widerspruch durchgeführt werden. Die Frage, ob Macht legitim ist, ist hier nicht relevant. Macht bedeutet gleichzeitig Recht. Demnach gilt direkte Konfrontation oder Konsultation mit einem Vorgesetzten als unerwünscht und wird auch nicht erwartet.

„In Ländern mit geringer Machtdistanz betrachten sich Mitarbeiter und Vorgesetzter als von Natur aus gleichberechtigt.

Die vorhandene Hierarchie ist lediglich eine ungleiche Verteilung von Rollen, die aus praktischen Überlegungen vorgenommen wurde. Und Rollen sind austauschbar. So kann jemand, der heute mein Mitarbeiter ist, schon morgen mein Chef sein. Organisationen sind eher dezentral, mit flachen hierarchischen Pyramiden. Die Anzahl der vorgeordneten Hierarchiestufen ist klein und somit auch die Zahl der Vorgesetzten. Die Gehaltsspanne ist ebenfalls gering.

Die Arbeiter sind hochqualifiziert. Hochwertige handwerkliche Arbeit wird höher bewertet als eine einfache Bürotätigkeit. Privilegien für die Höhergestellten werden grundsätzlich nicht als wünschenswert angesehen. Für alle sollte der gleiche Parkplatz, die gleiche Kantine und die gleichen Toiletten zur Verfügung stehen. Der Vorgesetzte sollte für den Mitarbeiter jederzeit ansprechbar sein. Er akzeptiert, dass der Chef derjenige ist, der letztendlich die Entscheidung fällt.“⁶⁴

„In Gesellschaften mit geringer Machtdistanz herrscht das Gefühl vor; dass der Einsatz von Macht legitim sein muss und dem Urteil unterliegt, was gut und was böse ist. Ungleichheit ist grundsätzlich kein wünschenswertes Ziel. Lässt sie sich manchmal nicht vermeiden, so sollte sie mit Hilfe von politischen Mitteln möglichst gering gehalten werden.“⁶⁵

⁶³ Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 50.

⁶⁴ Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 51.

⁶⁵ Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 54.

Deutschland ist nach Geert Hofstedes Unterscheidung im Gegensatz zu Korea ein Land mit sehr geringer Machtdistanz.

Die Unternehmen, deren Stammsitz in Ländern mit großer Machtdistanz wie in Korea oder Japan liegt, haben eher Schwierigkeiten in Ländern mit geringer Machtdistanz, weil die Manager aus Ländern mit großer Machtdistanz ein ungutes Gefühl bei diesem Führungsstil haben. Für sie ist z.B. Mitbestimmung eine Einmischung gegenüber dem Management und seinen Rechten.

In Ländern mit großer Machtdistanz sind multinationale Zusammenschlüsse selten, denn multinationales Arbeiten lässt eine Stärkung der Autorität nicht zu. Wenn die internationale Investitionstätigkeit unbedingt erforderlich ist, dann erstrebt man meistens einen hundertprozentigen Besitz der Anteile.

Neben Machtdistanz ist Unsicherheitsvermeidung auch ein Faktor der je nach herrschender Landeskultur auf die Unternehmenskultur einwirkt.

Unsicherheitsvermeidung ist nicht mit Risikovermeidung zu verwechseln.

Unsicherheitsvermeidung zielt auf Reduzierung von Uneindeutigkeit.

In derartigen Kulturen bevorzugen die Menschen eine Struktur, mit der sich Ereignisse klar interpretieren und vorhersehen lassen.

„In Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es zahlreiche formelle Gesetze und/oder informelle Regeln, die die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer festlegen.

Daneben gibt es viele interne Regeln und Vorschriften, die den Arbeitsablauf bestimmen; allerdings spielt in diesem Fall auch der Grad der Machtdistanz eine Rolle. Ist die Machtdistanz groß, ersetzen die Entscheidungsbefugnisse der Vorgesetzten teilweise das Bedürfnis nach internen Regeln. Der Bedarf an Gesetzen und Regeln gründet sich nicht auf formelle Logik, sondern auf psychologische Zusammenhänge. Das Bedürfnis nach Regeln in einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung ist emotionaler Natur.“⁶⁶

In Korea sind die Arbeitbeziehungen nicht wie in Deutschland detailliert geregelt.

Vieles hängt von dem Wohlwollen der Unternehmer ab.

⁶⁶ Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen – Management; Wiesbaden 1993; Seite 141.

Aber die Erfahrung zeigt, dass Unterschiede bei Machtdistanz eher zu überwinden sind als Unterschiede bei Unsicherheitsvermeidung.

Die Machtdistanz kann durch Änderungen der Organisationsstruktur oder auch durch deren Weiterentwicklung überwunden werden. Dagegen beruht Unsicherheitsvermeidung auf durch lange Erfahrungen und Einstellungen innerlich festverankerte Gedanken, die nicht schnell oder leicht änderbar sind.

Unternehmen oder der entsandte Manager, deren Muttergesellschaft in Ländern mit großer Machtdistanz liegt, haben normalerweise eher Probleme in Ländern mit geringer Machtdistanz.

Die Manager aus Kulturkreisen mit großen Machtdistanz können sich nicht oder nur sehr schwer vor Ort an partizipative Führungsstile gewöhnen.

Durch die Globalisierung müssen auch Menschen aus Kulturen, die hinsichtlich der Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualität, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung und langfristige Orientierung vollkommen unterschiedlich sind, zusammenarbeiten. Menschen aus einigen Kulturen können viel leichter mit Fremden zusammenarbeiten, wenn die Bereitschaft zur Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten vorhanden ist.

Um den Zusammenhalt eines internationalen Unternehmens zu gewährleisten, ist ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erforderlich.

Es müssen bei der Koordination verschiedener Länder lokale Gegebenheiten berücksichtigt werden. Die meisten Manager aus Ländern mit großer Machtdistanz stehen einer Pluralität der Führungsprinzipien innerhalb des Unternehmens nicht sehr positiv gegenüber.

Der Einfluss des Konfuzianismus in Ländern Ostasiens wirkt auch auf die Führungsprinzipien, die wegen ihrer spezifischen Kulturbezogenheit nur begrenzt auf westliche Unternehmen übertragen werden können.

Auch umgekehrt können westliche Führungsprinzipien nicht einfach auf Korea übertragen werden. Aber nach dem 2. Weltkrieg wurde in Korea von vielen Unternehmen der Versuch unternommen, amerikanische Führungsprinzipien und Managementmethoden zu übernehmen.

„Der wirtschaftliche Aufschwung in den USA vor und nach dem Zweiten Weltkrieg ließ Menschen in anderen Ländern glauben, dass die amerikanischen Theorien über Management die besten sind und deshalb übernommen werden müssen. Man ließ dabei die Art der Gesellschaft außer acht, in der diese überhaupt entstehen konnten - wenn sie wirklich angewandt worden sind, wie in Büchern behauptet wird. Seit den späten 60er Jahren stellt man das gleiche bei den japanischen Theorien fest.“⁶⁷

Durch die Mischung von konfuzianischen Einstellungen zur Menschenführung und amerikanischen Managementmethoden entstand in Korea eine von der herrschenden Landeskultur abweichende Unternehmenskultur.

Selbstverständlich können Unternehmenskulturen bis zu einem gewissen Grad von Mehrheitsnormen abweichen und aus ihrer Originalität einen Wettbewerbsvorteil ableiten.

Aber nicht übertragbar sind die koreanischen Entscheidungsfindungsmechanismen, die auf einem starken Autoritätsbewusstsein beruhen. Hierarchien sind natürlich ein universell notwendiges Führungsmittel eines Unternehmens und gut durchstrukturierte Unternehmensorganisationen haben Hierarchien, die ebenso durchdacht definiert sind wie ihre anderen Systeme. Hierarchien dürfen nicht mit Autoritätsstrukturen gleichgesetzt werden.

Eine Unternehmenskultur, die mit den erforderlichen ökonomischen Wertvorstellungen, Einstellungen und Normen nicht mehr im Einklang steht und für das effektive Funktionieren des Unternehmens dysfunktional wird, ist langfristig nicht überlebensfähig.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Interessenkonflikte und Kompetenzstreitigkeiten zwischen den Arbeitskräften sowie den nationalen Gewerkschaften und der Unternehmenszentrale oder Auslandsniederlassung lösbar sind.

⁶⁷ Hofstede, Geert: *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden 1993; Seite 56.

Außerdem scheint es in der jüngsten Vergangenheit eine Veränderung in der grundsätzlichen Anerkennung der Mitbestimmungsorgane in den internationalen Unternehmen gegeben zu haben. Weil die internationalen Unternehmen gemerkt haben, dass die Arbeitsbeziehungen in den Unternehmungen zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg geworden sind.

Die Interessenkonflikte verursachen Kosten und gefährden die Erreichung der Unternehmungsziele. Ein Mitbestimmungsmanagement dürfte die Konfliktwahrscheinlichkeit reduzieren und vor allem eine Eskalation von Konflikten verhindern.

Es ist unstrittig, dass in den einzelnen Ländern erhebliche Unterschiede des Lebensstandards und der sozialen Rahmenbedingungen bestehen, aus denen unterschiedliche Ansprüche resultieren.

In einem internationalen Unternehmen besteht daher grundsätzlich die Aufgabe, angesichts der Bandbreite unterschiedlicher Unternehmenskulturen Entscheidungen so zu treffen, dass sie den Unternehmenszielen und den lokalen Arbeitnehmerinteressen gerecht werden.

Dazu gehört auch das Kooperationsklima, das innerhalb der Unternehmung durch die Unternehmungskultur und die Interaktionen mit den relevanten Interessengruppen geprägt wird.

Nur bei einem positiven Kooperationsklima kann davon ausgegangen werden, dass die erforderliche Bereitschaft für eine Zusammenarbeit vorliegt.

Es ist in einem globalen Unternehmen notwendig und unverzichtbar, ein Klima von gegenseitigem Vertrauen und Kooperation herzustellen.

Das positive Kooperationsklima gibt den Zustand der kollektiven Zufriedenheit bei der Mehrheit der Unternehmensmitglieder wieder. Es entsteht dadurch, dass Unternehmensmitglieder Ansprüche und Erwartungen an das Unternehmen stellen und diesen mehr oder weniger entsprochen wird, sodass sich die Mitglieder mit dem Unternehmen identifizieren können.

Unternehmenskultur ist nicht planbar und auch nicht steuerbar, sondern bestenfalls beeinflussbar.

Im wesentlichen ist es ein Lernprozess durch Interaktionen.

Eine flexible, innovative und motivierte Arbeitnehmerschaft kann durch die Mitwirkung und Mitentscheidung im Unternehmensprozess hergestellt werden. Das erleichtert strukturelle Anpassungen an eine sich ändernde Wirtschaftswelt. Eine Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer auf allen Verantwortungsebenen im Betrieb trägt zu ihrer Motivation bei und erhöht ihre Bereitschaft zu Leistungssteigerung und Anpassung.

Ein Unternehmen, das die Bedürfnisse der Menschen nicht ernst nimmt, wird keine Unternehmenskultur als Produktivfaktor entwickeln können.

Der Mitarbeiter ist kein Mittel zum Zweck der Unternehmenspolitik, sondern ihr aktiver Träger. In einer entwicklungsfähigen Unternehmenskultur muss die Individualität jedes Mitarbeiters respektiert werden. Das fällt koreanischen Niederlassungen in Deutschland sehr schwer.

4. Empirische Untersuchungen

4.1 Ergebnisse einer koreanischen Untersuchung über Arbeitsbeziehungen in koreanischen Unternehmen in Europa⁶⁸

In jüngster Zeit tätigen koreanische Unternehmen mehr Direktinvestitionen in Europa und verstärkt auch in Deutschland und Großbritannien.

Viele koreanische Unternehmen, die sich in Europa niedergelassen haben, haben versucht, in Korea bewährte Methoden der Arbeitsbeziehungen auch auf europäische Niederlassungen zu übertragen.

Das ist nur teilweise gelungen.

Ob und wie der Transfer der koreanischen Arbeitsbeziehungen gelingt, hängt sehr davon ab, in wie weit die Globalisierung im Unternehmen wirklich realisiert worden ist, und ob und in wie weit die Unternehmen die jeweilige Landeskultur sowie die Entstehungsgeschichte der Arbeitsbeziehungen verstanden haben.

Zum Vergleich der Arbeitsbeziehungen muss man nicht nur die gesetzlichen Rahmenbedingungen, sondern auch den sozialen und politischen Hintergrund kennen.

Nur ein Vergleich der gesetzlichen Rahmenbedingungen ohne Hintergrundkenntnisse ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Hintergrund bedeutet hier die sozialen und politischen Gegebenheiten der Arbeitsbeziehungen.

D.h. wenn ein Modell der Arbeitsbeziehungen in einem Land gut funktioniert, ist das kaum von Bedeutung, wenn die sozialen und politischen Gegebenheiten in einem anderen Land ganz anders sind.

⁶⁸ Es wurden von Herrn Song Chong-Rae insgesamt drei koreanische Unternehmen untersucht. (Song Chong-Rae: *Vergleich der Arbeitsbeziehungen in Korea und EU-Staaten*; Seoul/Korea 1996; Seiten 175-205.) Unternehmen A und B haben sich in Deutschland und Unternehmen C in GB niedergelassen. Die Unternehmen A und B sind identisch mit den vom Autor untersuchten Unternehmen, auf die später genauer eingegangen wird. Lediglich die in Abschnitt 4.1 dargestellte Untersuchung basiert auf Aussagen bzw. Äußerungen der koreanischen Manager bzw. Mitarbeiter. Es wurden keine Interviews mit lokalen Mitarbeitern durchgeführt; ihre Meinungen und Aussagen wurden nicht berücksichtigt. Die Zitate aus der Untersuchung wurden von mir aus dem Koreanischen ins Deutsche übersetzt. Die Übersetzungen werden kursiv dargestellt.

Es gibt viele Faktoren, die die Arbeitsbeziehungen eines Unternehmens oder einer Branche beeinflussen. Aber die Arbeitsbedingungen sind für die meisten Arbeitnehmer ausschlaggebend.

Besonders in einer Kultur, in der die Gewerkschaften primär die wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer verfolgen, sind Arbeitsbedingungen von entscheidender Bedeutung.

Deshalb ist es für koreanischen Arbeitgeber oder Manager sehr wichtig, transparente und verständliche Verhandlungsmechanismen mit Arbeitnehmern einzuführen.

Dies ist aber für die koreanischen Manager nicht einfach, weil sie die historischen Hintergründe der Entstehungsgeschichte der Arbeitsbeziehungen nicht kennen. Dabei ist es sehr wichtig, dass die koreanischen Manager in Europa die unterschiedlichen gesetzlichen Gegebenheiten einhalten.

In Europa spielt der Staat eine große Rolle für die Arbeitsbeziehungen. In Europa existieren gut organisierte und funktionierende Gewerkschaften, ebenso Arbeitgeberverbände und ein gut funktionierendes Sozialsystem. Die Tarifverhandlungen werden überwiegend auf Verbandsebene durchgeführt. Hier stellt sich die Frage, warum die Arbeitgeber bzw. Unternehmer auf Verbandsebene Verhandlungen durchführen wollen, obwohl es allgemein bekannt ist, dass die Unternehmer autonome Entscheidungen vorziehen. Nach den Stand der Literatur gibt es vier Vorteile für das Verbandsprinzip:

1. Es ist für einzelne Unternehmen vorteilhaft, wenn etwa die Gewerkschaft gezielt ein Unternehmen angreift. Besonders wenn die Gewerkschaft stark ist oder bei Vollbeschäftigung ist das der Fall.
2. Da die Verhandlungen entfernt von dem betrieblichen Geschehen durchgeführt werden, können sich die Betriebe dem unmittelbaren Einfluss der Gewerkschaft entziehen.
3. Da die Verhandlungen auf Verbandsebene durchgeführt werden, besteht kein Verhandlungswettbewerb zwischen den Unternehmen.
4. Die Verbandbildung ermöglicht eine überbetriebliche Aus- und Weiterbildung, Forschung, Prognose (sog. collective goods).

4.1.1 Besonderheiten der koreanischen Verhandlungsmethoden und Problemlösungen von koreanischen Unternehmen in der EU

Durch die Globalisierung wurden die koreanischen Unternehmen auch in Europa zu Direktinvestitionen ermutigt.

Da die europäische Union einen wirtschaftlichen Block bildet, ist es auch für koreanische Unternehmen sehr vorteilhaft, in Europa direkt eine Fertigungsstätte zu gründen.

Aber die Direktinvestition in Europa befindet sich für koreanische Unternehmen immer noch im Anfangsstadium und wird in Korea immer noch als riskant angesehen. Dabei bilden die Arbeitsbeziehungen ein zentrales Problem, mit dem koreanische Manager in Europa konfrontiert werden, und der Erfolg hängt davon ab, wie gut dieses Problem gemeistert wird.

Die Arbeitsbeziehungen der jeweiligen Länder haben besondere politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Hintergründe.

Deswegen ist es für koreanische Manager, die kaum Chancen zur Vorbereitung auf ihrem Einsatz in Europa haben können, kaum möglich, angemessen zu reagieren. In Korea finden die Tarifverhandlungen auf Betriebsebene direkt zwischen Unternehmensführung und Betriebsgewerkschaften statt.

Wichtige Unterschiede der deutschen Tarifverhandlungen zu koreanischen Methoden sind folgende:

In Deutschland gibt es neben Tarifverhandlungen auf Branchen- und Bezirksebene zusätzlich einen Betriebsrat zur besseren Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf Betriebsebene, um eine Vernachlässigung der einzelnen Probleme der besonderen Arbeitnehmer im jeweiligen Betrieb zu vermeiden.

Also kann behauptet werden, dass die beiden Systeme einen ergänzenden Charakter haben und die jeweiligen Organisationen je eigene Aufgaben wahrnehmen. Demgegenüber bevorzugen nach einer Untersuchung von Korea Labor Institute (KLI) 93% der Arbeitgeber und 70% der Arbeitnehmer das koreanische Verhandlungssystem der Tarifverhandlungen auf Betriebsebene.

D.h. in Korea bevorzugt eine breite Mehrheit das koreanische Verhandlungssystem.

In Deutschland wird den Arbeitnehmern auch eine Einflussmöglichkeit bei Personalentscheidungen durch gesetzliche Regelungen garantiert.

Diese Regelungen werden auch während wirtschaftlich schweren Zeiten nicht ernsthaft in Frage gestellt.

Es stellt sich in Korea die Frage, warum koreanische Arbeitgeber bzw. Unternehmer Verhandlungen auf Unternehmensebene vorziehen.?

Nach Sissons Untersuchung (1987)⁶⁹ über „single-enterprise bargaining“ werden folgende Gründe angegeben:

Die koreanischen Unternehmensstrukturen sind durch überwiegend monopolähnliche Konzerne bestimmt, die seit den 70er Jahren durch die Wirtschaftspolitik der koreanischen Regierung insbesondere in der kapitalintensiven Schwer- und Chemieindustrie aufgebaut wurden.

Zusätzlich konnten sich durch die Abschottungspolitik der Regierung die koreanischen Unternehmen einem harten Konkurrenzkampf entziehen, wie es in Europa oder den USA der Fall war.

Dadurch konnten sie ungehindert in den 70er und 80er Jahren weiter wachsen.

Die Unternehmer hatten noch kein Bedürfnis einen Verband zu gründen und Verhandlungen auf Verbandsebene durchzuführen.

In dieser Zeit war nie die Unternehmensleitung gefährdet.

Die Unternehmer waren in den Wachstumsphasen finanziell auch in der Lage, Lohnforderungen der Arbeitnehmer zu entsprechen.

In koreanischen Unternehmen herrscht eine patriarchalische Unternehmenskultur und die Arbeitsbeziehungen sind auch dem entsprechend geregelt. Auch nach 1987, als die Arbeitskonflikte offen ausgebrochen waren, gab es kaum Änderungen in den Einstellungen der Unternehmer.

D.h. beide Seiten haben das Bedürfnis nach friedlichen Arbeitsbeziehungen, aber in den Umsetzungsmethoden gingen die Meinungen weit auseinander.

4.1.2 Investitionsentscheidungen der koreanischen Unternehmen

Bei Investitionsentscheidungen berücksichtigen die koreanischen Unternehmen zwei Aspekte;

Die Vorteile für das Produzieren im jeweiligen Land und die Höhe der Subventionen für die Investitionen.

Dazu sind noch Marktgröße, geographische Lage, Infrastruktur und Sprache wichtige Einflussfaktoren bei Investitionsentscheidungen.

Wenn man all diese Faktoren berücksichtigt, ist England für koreanischen Unternehmen ein idealer Investitionsstandort.

England gilt wegen der hohe Subventionen für ausländische Investoren und des relativ niedrigen Lohnniveaus und des hohen Bildungsstands als geeigneter Investitionsstandort für viele ausländische Investoren.

Viele koreanischen Unternehmen haben erst Ende der 80er Jahre in Europa investiert und zuerst nach OEM Methoden gefertigt. D.h. die Produkte wurden nicht mit eigenem Namen und Marke auf dem Markt gebracht, sondern es wurde als Zulieferer für bekannte Hersteller produziert.

Die koreanischen Unternehmen in Europa wurden in der Frage der Arbeitsbeziehungen mit zahlreichen Problemen konfrontiert und werden auch weiterhin damit konfrontiert.

Besonders Tarifverhandlungen sind wegen der historischen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Länder schwierig. In England und Deutschland entwickelte sich der Kapitalismus im Gegensatz zu Korea langsam. Die Gewerkschaften werden als legaler, sozialer und politischer Partner für makroökonomische und unternehmerische Entwicklungen respektiert.

Anders als koreanische Unternehmer stellen die Unternehmer in Deutschland die Existenz der Gewerkschaften als Sozialpartner grundsätzlich nicht in Frage. Auch in den 80er Jahren, als in England die Gewerkschaften in große Probleme

⁶⁹ Sisson, Keith: *The Management of Collective Bargaining*; Oxford 1987; in: Song, Chong-Rae: *Vergleich der Arbeitsbeziehungen in Korea und EU-Staaten*; Seoul/Korea 1996.

gerieten, wurde die Existenz der Gewerkschaften nicht in Frage gestellt. Es wurde lediglich versucht ihre starke Machtposition zu schwächen. In Deutschland wird auf Verbands- und Bezirksebene über die Lohn- und Arbeitsbedingungen verhandelt und darauf haben koreanische Manager kaum unmittelbaren Einfluss.

Allgemein ist das Lohnniveau in Deutschland hoch und dieses hohe Lohnniveau ist für koreanische Unternehmen, die auf dem Markt hauptsächlich mit preiswerten Produkte operieren müssen, hinderlich.

Das ist ein Hauptgrund, warum die koreanischen Unternehmen überwiegend in England investieren.

Auch die koreanischen Unternehmen, die in Deutschland investiert haben, äußern ihre Unzufriedenheit über das hohe Lohnniveau.

Außerdem werden weitere Nachteile des Standorts genannt; die kürzere Arbeitszeit und die mangelnde Bereitschaft zu Überstunden.

Andererseits werden aus Managersicht als Standortvorteile das stabile Lohnniveau in Deutschland genannt und die Vermutung geäußert, dass wegen der hohen Arbeitslosigkeit und dem sinkenden Organisationsgrad der Gewerkschaften in absehbarer Zeit die Gewerkschaften nicht in der Lage sind, hohe Lohnforderungen zu stellen.

In Korea hat die Gewerkschaft wenig Einfluss auf Unternehmens- und Personalsentscheidungen.

In Deutschland ist dagegen der Einfluss der Gewerkschaft sehr stark. Besonders in Deutschland ist das Informations- und Mitentscheidungsrecht durch den Betriebsrat und im Aufsichtsrat gesetzlich geregelt.

Das Informations- und Mitentscheidungsrecht umfasst die Bereiche von der Neueinstellung der Mitarbeiter bis zur Einführung neuer Technologien und Organisationsformen sowie die Aus- und Weiterbildung der Arbeitnehmer. Daher sind Konflikte vorprogrammiert, wenn die ausländischen Unternehmen ihre Methoden der Unternehmensführung beibehalten wollen.

In England ist der Einfluss der Gewerkschaft nicht so weit wie in Deutschland gesetzlich geregelt und auch nicht so gefestigt.

Daher sind dort die Spielräume der Unternehmensführung größer.

4.1.3 Konflikte und Maßnahmen koreanischer Unternehmen in Europa

Das Unternehmen, das seine Niederlassung im Ausland unterhält, wird mit verschiedenen Problemen konfrontiert.

Ein Problem sind die unterschiedlichen Arbeitbeziehungen und das Personalmanagement.

Wegen des technologischen Wettbewerbs und der immer geringer werdenden Technologieunterschiede ist es entscheidend, wie ein Unternehmen seine Mitarbeiter motivieren kann.

Denn ungestörte Arbeitsbeziehungen haben einen direkten Einfluss auf die Motivation der Arbeitnehmer.

Beim Personalmanagement sind gesetzliche, kulturelle und soziale Bedingungen des jeweiligen Landes zu berücksichtigen, weil die Unternehmenskultur ein Resultat langjähriger sozialer und historischer Entwicklungen ist. Für koreanische Unternehmen, die traditionsgemäß durch eine asiatische, konfuzianische Unternehmenskultur geprägt sind, ist es in Europa besonders schwierig, ein angemessenes Personalmanagement zu entwickeln.

D.h. die koreanischen Unternehmen haben die Wahl, ob sie koreanische Methoden der Arbeitsbeziehungen auch auf Deutschland übertragen oder sich der lokalen Situation anpassen oder eine Mischform der Arbeitsbeziehungen entwickeln wollen. Dabei spielen die Arbeitnehmervertretungen eine große Rolle in den Arbeitsbeziehungen.

In Europa ist zwischen 2 Arten von Arbeitnehmervertretungen zu unterscheiden. Die eine Organisationsform vertritt ausschließlich Arbeitnehmer, die andere Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam.

Der Betriebsrat in Deutschland gehört zur ersten Form.

Die in ihren Organisation behandelten Themen werden direkt mit dem Arbeitgeber verhandelt. Betriebsräte werden von allen Arbeitnehmern gewählt, aber gewerkschaftliche Vertrauensleute haben einen großen Einfluss auf die Kandidatenaufstellung zum Betriebsrat.

Zur zweiten Form gehört der Aufsichtsrat, in dem Arbeitnehmervertreter und Arbeitgeber gemeinsam vertreten sind.

Die Betriebsräte beeinflussen indirekt auch die Kandidatenliste der Vertrauensleute und greifen auch in den Wahlkampf ein.

Die Betriebsräte stehen im Informationsaustausch mit den Vertrauensleuten und beeinflussen indirekt auch die Meinungsbildung.

Analog zum Aufsichtsrat in Deutschland gibt es in Korea einen Konsultationsrat mit einer gleichen Anzahl von Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland basieren auf gesetzlichen Bestimmungen und wurden in langjährigen Kämpfen realisiert. Sie gelten allgemein als Vorbild, auch wenn in letzter Zeit gewisse Änderungstendenzen zu beobachten sind.

Die Gewerkschaft nimmt die Rolle als Sozialpartner wahr und wird darin auch von der Gesellschaft akzeptiert. Der Betriebsrat gilt als Mittelpunkt der Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Unternehmen und seine Position ist als solche gefestigt. Die Beteiligung der Arbeitnehmervertreter an den Unternehmensentscheidungen ist ein Beispiel dafür. Dies wurde ermöglicht durch gesetzliche Bestimmungen und den stabilen Gewerkschaftsverband als Dachorganisation.

Internationale Unternehmen müssen nicht nur gesetzliche Gegebenheiten des jeweiligen Landes sondern auch die gesellschaftlichen Gegebenheiten beachten.

Unternehmensziele, -struktur und -methoden unterscheiden sich je nach den gegebenen Situationen.

Der Grund dieser Unterschiede liegt in den sozialen und kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Länder.

Die Unternehmen versuchen sich möglichst den gegebenen sozialen und kulturellen Situationen anzupassen. Dadurch entstehen bei den Unternehmen in einem Land ähnliche Einstellungen, Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen.

D.h. wesentliche Inhalte der Unternehmenskultur sind Resultat der gegebenen sozialen und kulturellen Situationen.

Die koreanische Unternehmenskultur ist durch eine Gruppenideologie bestimmt, die sich vom Konfuzianismus und Familismus ableitet.

Der Konfuzianismus verlangt die Befolgung strenger Regeln, wie Gehorsam, Hierarchie und Gruppenzugehörigkeit in Familie, Gesellschaft und Staat. Die wünschenswerten Einstellungen der Mitglieder betreffen eher die Menschlichkeit und den Charakter der Mitglieder als deren Fähigkeiten.

Das koreanische bzw. asiatische Prinzip der Großfamilie verlangt anders als das in westlichen Kultur verbreitete Prinzip individueller Verwirklichung von Einzelnen eher einen Beitrag für die Gruppe oder die Familie zu leisten.

Im koreanischen Gesellschaftssystem werden im Gegensatz zur westlichen Kultur, die persönliche Vorteile betont, Gruppenzugehörigkeit und das Gruppenziel als dominanter Wert in der Vordergrund gestellt.

4.1.4 Arbeitsbeziehungen in koreanischen Unternehmen in Europa⁷⁰

In den beiden Unternehmen A und B in Deutschland existieren Betriebsräte nach deutschem Gesetz.

Unternehmen A hat bereits in Korea Erfahrungen mit Arbeitnehmervertretungen gemacht.

Nach der persönlichen Meinung des Niederlassungsleiters von Unternehmen A ist die Arbeitnehmervertretung und die Beteiligung der Arbeitnehmer bei Unternehmensentscheidungen kein geeignetes Mittel für den Betriebsfrieden. Sie wird aber trotzdem anerkannt.

Er vertrat die Meinung, wenn solche Organisationsformen sowieso eingeführt werden sollen, dann sollten sie freiwillig eingeführt werden.

Im Unternehmen B existierte bereits bei der Übernahme der Betriebsrat, daher gab es dort keine andere Wahl.

Nicht allein das System ist entscheidend, auch die Umsetzung des Systems ist wichtig. Mit anderen Worten, nach den gesetzlichen Regelungen der Wahl und Zusammensetzung der Betriebsräte muss auch die Umsetzung der Vereinbarungen gewährleistet sein.

Die Unternehmen A und B in Deutschland haben funktionierende Betriebsräte. Das Unternehmen B wurde von der Treuhandanstalt (THA) übernommen. Bei der Übernahme gab es bereits einen funktionierenden Betriebsrat und von daher konnte die Unternehmensleitung sich nicht erlauben, gesetzwidrige Regelungen einzuführen.

Es gab einmal, als die Firmenleitung ohne Absprache mit dem Betriebsrat eine Entscheidung getroffen hatte, über die eigentlich der Betriebsrat hätte informiert werden müssen, beinahe einen Streik.

⁷⁰ Bei dem Unternehmen A handelt es sich um eine Neugründung auf der „grünen Wiese“ im süddeutschen Raum, die mittlerweile in ein anderes europäisches Land verlagert wurde. Beim Unternehmen B handelt es sich um ein unmittelbar nach der Wiedervereinigung von der Treuhandanstalt übernommenes ehemaliges VEB Unternehmen.

Weil die Unternehmensleitung aber noch am Anfang ihrer Tätigkeit in Deutschland stand, hat der Betriebsrat eingesehen, dass sie nicht vorsätzlich den Betriebsrat übergehen wollte, sondern ihn lediglich aus Unkenntnis nicht informiert hatte.

Unternehmen B nutzt auch aktiv den Betriebsrat als Mittel zur Verständigung zwischen koreanischer Unternehmensleitung und Arbeitnehmern.

Bspw. gründet es ein Komitee zur Besprechung der Lage des Unternehmens und erklärt regelmäßig die wirtschaftliche Situation den Betriebsangehörigen. Unternehmen A und B behaupteten alle Vereinbarungen mit den Betriebsräten umgesetzt zu haben. Die Vereinbarungen werden eingehalten, nicht weil sie nur gesetzlichen Charakter haben, sondern weil es auch sehr wichtig für die Glaubwürdigkeit des Unternehmen ist.

Die verschiedenen Gespräche zwischen koreanischen Managern und deutschen Mitarbeiter(innen) haben klar gemacht, dass beide Seiten ein gemeinsames Interesse am Wachstum der Unternehmens, am Betriebsfrieden und der Selbstverwirklichung der Mitarbeiter haben.

Auch wenn in Deutschland eine hohe Arbeitslosigkeit herrscht, ist es für koreanische Unternehmen schwer, geeignete Mitarbeiter zu finden und daher versucht die Unternehmensleitung die Mitarbeiter möglichst langfristig zu binden. Außerdem sind für die deutschen Mitarbeiter die Wachstumschancen und die Zukunft des koreanischen Unternehmens unbekannt und unklar. In dieser Situation ist es für das koreanische Unternehmen schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu halten.

Dafür ist die Glaubwürdigkeit sehr wichtig.

Andererseits klagen die koreanischen Unternehmen über die Arbeitsmoral der deutschen Arbeitnehmer. Hohe Abwesenheit, hohe Krankheitsrate, verlängerte Pausen und zu häufiger Toilettenbesuch usw. betrachten die koreanischen Manager als Ausdruck schlechter Arbeitsmoral.

In Deutschland liegt der Krankheitsstand in manchen Branchen oder Gebieten bei 6,5%, während er in Korea lediglich 1% beträgt.

Allgemein wurde lange angenommen, dass in Europa wegen der protestantischen Ethik eine hohe Arbeitsmoral herrscht.

Aber wegen der gut ausgebauten Sozialsysteme und der hohen Einkommen wurde die Arbeitsmoral anscheinend beschädigt.

In Korea gibt es kein Krankengeld und in der Gruppe herrscht immer noch die konfuzianische Arbeitsmoral und eine patriarchalische Unternehmensführung. Daher ist es sehr schwer, sich krank zu melden, weil dadurch andere belastet werden.

Unternehmen A und C hatte zu Beginn der Tätigkeit in Europa eine Produktivität von etwa 60%, aber in der letzten Zeit erreichten sie etwa 80 bis 90% im Vergleich zum Stammhaus in Korea.

Im Unternehmen A konnte der Krankenstand bzw. die Abwesenheitsrate auf 2,5% gesenkt werden, dabei gab es aber Probleme mit dem Betriebsrat. Das Unternehmen A hat einige Fertigungslinien in andere europäische Länder verlagert. Außerdem mussten Entlassungen durchgeführt werden, dabei gab es Konflikte mit den Gewerkschaften.

Eines der Probleme, mit dem koreanische Unternehmen häufig konfrontiert werden, ist die ablehnende Haltung der deutschen Arbeitnehmer gegen Überstunden.

Die Überstunde ist eine Besonderheit der koreanischen Arbeitsmethode. Die Überstunde ist in Korea wegen der Verfolgung kurzfristig sichtbarer Unternehmensergebnisse und als äußerliche Wachstumsstrategie weit verbreitet und sie ist ein symbolisches Zeichen des Wirtschaftswachstums.

Wenn ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik und Korea für ein pro Kopf Einkommen von 10.000\$ gemacht wird, dann arbeitete man in Deutschland 40,7 Std. und in Korea etwa 51,4 Std. in der Woche, davon sind 10 Std. Überstunden.

Angesicht dieser Tatsache liegt die Vermutung nahe, dass Überstunden in Korea nicht von allen Mitarbeitern gut geheißen werden, trotzdem werden die

Überstunden von allen mitgetragen, weil in koreanischen Unternehmen die Gruppenharmonie sehr wichtig ist.

Im Gegensatz dazu betrachtet man in Europa – selbstverständlich je nach Land unterschiedlich – zuerst die Wahl zwischen zusätzlichem Einkommen oder Freizeit für den einzelnen Mitarbeiter als entscheidendes Kriterium in der Überstundenfrage.

Besonders in Deutschland sind die Überstunden wegen des progressiven Steuertarifs nicht besonders attraktiv für Arbeitnehmer. Daher können Arbeitgeber die Mitarbeiter nur schwer zu Überstunden überreden.

Die Organisationsstruktur wird auch von der jeweiligen Landeskultur beeinflusst. Die einzelne Arbeitsaufgabe kann für die einzelnen Arbeitnehmer im Detail festgelegt werden, oder die Aufgabenfestlegung geschieht erst in der Gruppe. Im ersten Fall soll der Arbeitnehmer nur nach Arbeitsanweisungen seine Aufgabe wahrnehmen, auch wenn der Arbeitnehmer befördert, versetzt oder rotiert wird.

Dagegen sind im zweiten Fall zwei Möglichkeiten vorstellbar:

Einmal werden die Arbeitnehmer nach einer bestimmten Zeit gemäß Rotationsprinzip mit einer anderen Aufgabe beauftragt.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass die Arbeitnehmer innerhalb eines Aufgabenfeldes bestimmte Aufgaben übernehmen, gleichzeitig aber auch für andere Aufgaben zur Verfügung stehen.

Für die an Einzelaufgaben orientierte Methode werden Spezialisten bevorzugt. Für Gruppen bezogene Methoden werden Generalisten bevorzugt, die jede Aufgabe wahrnehmen können, wobei die menschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe eine sehr große Rolle spielen.

In koreanischen Unternehmen werden überwiegend die gruppenbezogene Besetzung und Multiaufgaben-Methoden angewandt. Das ist eng mit der koreanischen Kultur verbunden. Dagegen folgt die Aufgabenerteilung in Europa hauptsächlich einer personenbezogenen Besetzung.

Der Individualismus beeinflusst auch die Personalpolitik.

Persönliche Kreativität und Selbstverwirklichung werden in den Unternehmen betont und die Aufgaben und Verantwortung detailliert beschrieben.

Für diese Aufgaben werden Spezialisten bevorzugt.

In Deutschland und in England stoßen die in koreanischen Unternehmen in Korea verbreitete Methode des Jobrotation auf Ablehnung und Unverständnis. Besonders die in ihrer Einstellung vom Calvinismus beeinflussten Arbeitnehmer mit ihrem Stolz auf den eigenen Beruf lehnen die nach ihren Verständnis unklaren Aufgabenbeschreibungen, Aufgabenzuordnungen und Verantwortungszuschreibungen sowie die hierarchische Befehlsstruktur der koreanischen Methoden ab.

Auf solche Probleme stoßen besonders die koreanischen Unternehmen, die wenig Erfahrung mit fremden Kulturen haben.

Oft treten Spannungen im Unternehmen zwischen koreanischen Managern und lokalen Arbeitnehmern auf. Insbesondere bezüglich der Aufgabenerteilung treten solche Spannungen zutage.

Die untersuchten Unternehmen produzieren noch einfache Artikel, die im Stammhaus entwickelt wurden, daher gibt es noch keine Notwendigkeit hoch qualifizierte Spezialisten einzustellen.

Das Unternehmen A hat in Deutschland versucht ein koreanisches Entlohnungssystem einzuführen, das aber am Widerstand der Gewerkschaft und des Betriebsrates gescheitert ist.

In den in Deutschland tätigen Unternehmen A und B sind Betriebsräte eingerichtet, wodurch die Beteiligung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen garantiert ist.

Die beiden Unternehmen haben ohne Widerstand die Betriebsräte akzeptiert. Die Vertrauensleute haben dadurch die Möglichkeit in die Unternehmensentscheidungen hineinzuwirken.

Im Unternehmen A sind 90% der Belegschaft Mitglieder der Gewerkschaft. Selbstverständlich beteiligt sich die Belegschaft an der Tätigkeit der Betriebsrats und die Vertrauensleute haben ständigen Kontakt zur Gewerkschaft, tauschen Informationen aus und leisten sich gegenseitig Unterstützung. Im Unternehmen A werden auch Gewerkschaftsvertreter als Beobachter bei Betriebsratssitzungen eingeladen und tauschen auch mit den Managern Meinungen aus. Außerdem sind die meisten Belegschaftsmitglieder in der einflussreichen IG Metall. Die Betriebsräte haben vielfältige Möglichkeiten in das Unternehmensgeschehen hineinzuwirken.

Im Unternehmen B sind die beiden Seiten, Arbeitgeber und Betriebsrat, der Meinung, dass die Arbeitsbeziehungen gut sind.

Der koreanische Arbeitgeber ist der Meinung, dass angesichts der Arbeitsmarktsituation in Ostdeutschland und der hohen Arbeitslosigkeit die Gewerkschaft wenig Spielraum hat. Trotzdem ergreift der Arbeitgeber die Initiative für gute Arbeitsbeziehungen.

Insgesamt kann geurteilt werden, dass die gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt für die Gewerkschaften günstig sind, aber wegen der derzeitigen Arbeitsmarktsituation den Gewerkschaften wenig Spielraum für eine kämpferische Haltung bleibt.

Die koreanischen Unternehmen in Europa haben den Nachteil, aus einem sog. Entwicklungsland zu stammen.

Dies wirkt sich auch auf die Arbeitsbeziehungen aus, weil die Gewerkschaft und die Belegschaft gewisse Vorbehalte gegenüber koreanischer Unternehmensführung offen zeigen.

Die koreanischen Unternehmen können daher außer im Unternehmen A, das bereits seit 10 Jahren in Deutschland aktiv ist, bei den Arbeitsbeziehungen nur eine passive Rolle spielen.

Die koreanischen Unternehmen in Deutschland führen für bessere Arbeitsbeziehungen folgende Versuche durch:

1. Um gute Entscheidungen zu treffen muss der Informationsfluss nicht nur von oben nach unten, sondern auch umgekehrt reibungslos fließen. Wegen mangelnder sprachlicher und kultureller Verständnisse der koreanischen Manager gibt es Mängel im Informationsfluss.

Der unzureichende Informationsfluss wird nicht nur von koreanischen Managern, sondern auch von den Belegschaften beklagt.

Das Unternehmen B versucht diese Problematik durch das Einstellen von Personal aus der 2. Generation von koreanischen Familien in Deutschland zu mindern. Der eingestellte Koreanische Mitarbeiter soll als Vermittler zwischen den lokalen Belegschaften und den koreanischen Managern fungieren. Außerdem versuchen die Manager durch Bekanntmachungen und Firmenzeitungen usw. den Informationsfluss zu gestalten. Trotz solcher Bemühungen ist nicht klar, ob der Informationsfluss von beiden Seiten aus-reichend gewährleistet ist. Solche Bemühungen sind lediglich ein Instrument des Informationsflusses, ob und welche Informationen dadurch fließen, hängt von der Einstellung der koreanischen Manager ab.

2. Die Einstellung der Arbeitnehmer zu dem Unternehmen: Die koreanischen Unternehmen in Europa haben gemerkt, dass Probleme in den Arbeitsbeziehungen ihre Ursache meistens in kulturellen Unterschieden haben. Wenn dies der Fall ist, müssen koreanische Unternehmen grundsätzliche Entscheidungen treffen, um solche Konflikte zu vermeiden.

Entweder übernehmen die koreanischen Manager die herrschende lokale Unternehmenskultur, oder die Arbeitnehmer müssen die koreanische Unternehmenskultur akzeptieren, was sehr unwahrscheinlich ist.

Hauptsache ist dabei, dass von beiden Seiten die Unternehmenskultur mitgetragen wird. Alle untersuchten Unternehmen bemühen sich, die Besonderheiten der koreanischen Unternehmenskultur, wie Gruppengefühl bzw. -zugehörigkeit, zu übertragen.

Solche Bemühungen können nicht durch theoretische Schulungen oder sonstige Methoden erreicht werden, sondern werden am besten durch Praxis übermittelt. Zu diesen Zweck haben die Unternehmen jeweils eine Auswahl der Mitarbeiter jeder Gruppe, z. B. Ingenieur, Angestellter, Meister, Vorarbeiter und Hilfsarbeiter, nach Korea oder in sonstige Fertigungsstätten geschickt. Solche Übersendung dient zusätzlich dem besseren Verständnis des Unternehmens und dauert meistens 6 bis 8 Wochen. Manchmal werden verantwortliche Mitarbeiter, wie z. B. Meister, jedes Jahr nach Korea geschickt.

Im Unternehmen A waren über 50% der Techniker in Korea. Beim Besuch in Korea werden sie auch in Fertigungsstätten des Stammhauses geführt und wie in Korea üblich werden verschiedene Motivationslogans zur Schau gestellt. Solche Veranstaltungen wurden

anfangs vom Betriebsrat sehr skeptisch betrachtet, aber schließlich nach mehrmaligen Versuchen akzeptiert.

Der verantwortliche Manager bzw. Niederlassungsleiter des Unternehmen B betrachtet solche Besuche in Korea sehr positiv. Er erwartet bei solchen Gelegenheiten nicht nur positive Eindrücke zu gewinnen.

Er vertritt die Meinung, dass Erfahrungen mit den negativen Aspekten des Stammhauses bzw. anderer Fertigungsstätten auch manchmal hilfreich sind. Dies ist besonders der Fall, wenn die deutsche Fertigungsstätte eine führende Rolle bei der Entwicklung hat. Der Niederlassungsleiter erwartet, dass die Mitarbeiter auch positive Erfahrungen aus Korea an ihre Kollegen weiterleiten. Selbstverständlich verfolgt das Management nicht nur technische Aspekte, sondern auch Veränderungen der Einstellungen von Arbeitnehmern, sowie bessere Beziehungen und ein besseres Verständnis für die Unternehmensbelange.

Koreanische Manager hoffen durch die Besuche in Korea die für bessere Beziehungen notwendige Solidarität mit dem Unternehmen, sowie die Zugehörigkeitsgefühle und den Einheitsgedanken verstärken zu können.

Wirtschaftliche und soziale Leistung: Die europäischen Gesellschaften sind eine Tauschgesellschaft und die Arbeitsbeziehungen sind kein Ausnahme davon. Die koreanischen Manager versuchen durch Lohnerhöhungen, Einführen von Lohntabellen, Belohnung und Zusatzleistungen eine bessere Motivation und bessere Arbeitsbeziehungen zu erreichen.

Nach Ansicht von koreanischen Managern entspricht die Lohnhöhe in koreanischen Unternehmen dem brachenüblichen Durchschnitt oder sie ist manchmal sogar höher als der Durchschnitt.

Wenn neue Fertigungsmethoden oder -techniken eingeführt werden sollen, dann wird die Lohntabelle neu gestaltet, um eine bessere Motivation zu erreichen.

Das Unternehmen A zahlt bei Überstunden 20% mehr als die tariflich garantierten Zuschläge. Um die gegenüber Korea niedrigere Produktivität zu erhöhen, sollen Faulheit oder sonstige Nachlässigkeiten besser kontrolliert werden und die Taktzeiten verkürzt werden. Außerdem versucht man durch Belohnungen die Produktivität zu erhöhen.

Im Unternehmen C in England werden für freiwillige Taktzeitverkürzungen pro Gruppe (Team) 200 bis 300 £ ausgezahlt und zusätzlich Essensmarken für Kantinenessen ausgegeben.

Die koreanischen Mitarbeiter meinen, dass die Zusammengehörigkeit mit den Unternehmen sehr wichtig für den Unternehmenserfolg ist.

Um die lokalen Arbeitnehmer besser zu motivieren und ein Gemeinschaftsgefühl zu übermitteln haben die koreanischen Unternehmensleitungen außer Besuchsprogrammen der Arbeitnehmer nach Korea freiwillige soziale Zusatzleistungen und ein einheitliche Tarifsysteem eingeführt. Dazu wird noch das koreanische Senioritätssystem eingeführt.

3. Um Konflikte mit Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu vermeiden, soll eine kooperative Atmosphäre geschaffen werden und Konflikte durch Gespräche gelöst werden. Erst wenn solche Versuche scheitern, können letztendlich Arbeitsgerichte eingeschaltet werden.

In Deutschland gibt es dafür das Bundesarbeitsgericht und in England *The industrial Appeals Tribunal*. Die koreanischen Unternehmen stellen hierfür einen lokalen Anwalt als Rechtsbeistand. Unternehmen A hat wegen der Verlagerung der Fertigungslinie nach England Massenentlassungen durchführen müssen. Dabei gab es Protest seitens der Gewerkschaft und es konnte keine Einigung erzielt werden. Daher wurde das Gericht eingeschaltet. Nach dem Gerichtsurteil hat das Unternehmen Recht bekommen, trotzdem hat das Unternehmen freiwillig Abfindungen bezahlt. Die Arbeitnehmer, die sich absichtlich öfter krankgemeldet haben, werden nach 3 Mahnungen entlassen. Dabei lässt sich der Weg zu Gericht nicht vermeiden.

Zusammenfassend kann man sagen: die koreanischen Unternehmen versuchen grundsätzlich die koreanische Unternehmenskultur auch nach Europa zu übertragen.

Ob und wie erfolgreich die Übertragung der koreanischen Unternehmenskultur ist, hängt entscheidend davon ab, wie die gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Einfluss der Gewerkschaften und die Einstellung der Arbeitnehmer der jeweiligen Länder sind. Es ist zu früh, ein abschließendes Resümee darüber zu ziehen, ob die Übertragung in eine völlig andere Kultur notwendig oder nützlich ist. Aber es ist nicht strittig, dass ohne ein Verständnis der fremden Kultur oder die Bereitschaft zur Annäherung an die lokale Kultur kaum eine Chance besteht, gute Arbeitsbeziehungen herzustellen.

Unabhängig davon, welche Unternehmenskultur im Unternehmen praktiziert wird, ist die Einstellung der Unternehmer bzw. Manager entscheidend. Auch wenn es gelingt, die koreanische Unternehmenskultur in europäische Niederlassungen zu übertragen, müssen die koreanischen Manager dafür Verständnis haben, dass im jeweiligen Land andere soziale, kulturelle und historische Bedingungen herrschen.

Wenn die Bereitschaft nicht vorhanden ist und man nur darauf besteht, eine bestimmte Unternehmenskultur oder -methode einzuführen, wird man mit vielfältigen Problemen konfrontiert.

4.2 Untersuchung des Unternehmen A⁷¹

4.2.1 Interview mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär

Im ersten Abschnitt wurden hauptsächlich Untersuchungsergebnisse über koreanische Mitarbeiter dargestellt.

In diesem Abschnitt wird auf Basis von Interviews mit deutschen Arbeitnehmervertretern die Sicht der deutschen Arbeitnehmer dargelegt.

Beim Unternehmen A handelt es sich um eine Neugründung und einen reinen Montagebetrieb nach japanischen Muster, eine sog. Schraubenzieherfabrik. In diesem Unternehmen werden Farbfernseher und Videorecorder aus den Teilen zusammengebaut, die zuerst hauptsächlich aus Korea geliefert wurden und nach und nach wegen EU-Vorschriften von europäischen Zulieferern bezogen werden.

Nach Angaben des Gewerkschaftsvertreters wurden bei der Gründung auf der sog. „grünen Wiese“ von der Landesregierung und der Gemeinde und auch von der EU für die Arbeitsplätze Subventionen bereitgestellt.

Dabei ist Unternehmen A bereits nach der Frist, die mit der Subvention verbunden war, in ein anderes europäisches Land verlagert worden.

Das Bild, das vom gewerkschaftlichen Vertreter geschildert wird, sieht völlig anders aus als das vom koreanischen Manager im Abschnitt 1 dargestellte Bild.

⁷¹ Wie bereits erwähnt, handelt es sich um eine Neugründung auf der „grünen Wiese“. Unternehmen A hat als erstes koreanisches Unternehmen im Jahr 1987 eine Produktionsstätte in Deutschland errichtet. Nach Ablauf der mit der Subvention verbundenen Frist wurde die Produktion nach und nach in ein anderes europäisches Land verlagert.

Nach Darstellung des Gewerkschaftsvertreters waren die Arbeitbeziehungen sehr gespannt und gestört.

Selbstverständlich gab es je nach entsandtem Unternehmensleiter unterschiedliche Erfahrungen. Aber insgesamt werden die Erfahrungen aus Sicht des Gewerkschaftsvertreters sehr negativ beurteilt.

Von Anfang an wollte die Unternehmensleitung keine harmonischen Arbeitsbeziehungen eingehen, sondern wollte deutlich machen, wer hier das Sagen hat. Als großer Konzern aus Korea wollte man nicht den Eindruck hinterlassen, dass die von Land und Gemeinde gewährten Subventionen die Standortentscheidung beeinflusst haben.

Aber genau die Tatsache, dass unmittelbar nach Ablauf der Frist, die mit den Subventionen verbunden war, das Unternehmen nach und nach in ein anderes europäisches Land verlagert wurde, wo teilweise noch höhere Subventionen gewährt wurden, deutet darauf hin, dass bei der Standortentscheidung die direkte oder indirekte Subvention eine Rolle gespielt hat. Auch bei der Wahl des Betriebsrates gab es Probleme, weil die Unternehmensleitung nicht bereit war, zu akzeptieren, dass es in Deutschland gemäss den gesetzlichen Regelungen eine Arbeitnehmervertretung geben müsste. Erst nachdem eine Klage beim Arbeitsgericht eingelegt wurde, hatte die Unternehmensleitung ihre Bereitschaft erklärt.

Dies widerspricht der Darstellung des koreanischen Manager.⁷²

Auch bei der Zusammensetzung des Betriebsrats gab es Konflikte, weil die Unternehmensleitung nach konfuzianischem Verständnis sich nicht vorstellen konnte, Frauen als Arbeitnehmervertreterin zu akzeptieren.

Es gab auch deutlich herabsetzende Bemerkungen gegenüber der weiblichen Arbeitnehmervertreterin und auch persönliche Angriffe.

Dies wurde deutlich, als die IGM in den 80er Jahren die Arbeitszeitverkürzung durchzusetzen versuchte.

⁷² In der anderen Untersuchung wurde vom koreanischen Manager dargestellt, dass die Unternehmensleitung freiwillig die Gründung und Wahl des Betriebsrats bewilligt und unterstützt hat.

Beispielsweise wurde ein Plakat mit Hinweis auf Gewerkschaftsvertreter aufgehängt, worauf stand, dass die IGM und Gewerkschaftsvertreter den Betrieb kaputt machen und daran schuld seien, wenn dadurch Entlassungen durchgeführt werden müssten. Solche persönlichen Angriffe sind in Deutschland auch beim Arbeitskampf nicht üblich.

Weil die Belegschaft in den meisten Montagebetrieben hauptsächlich aus Arbeitnehmerinnen besteht, war eigentlich selbstverständlich, dass Arbeitnehmervertreterinnen im Betriebsrat sein werden.

Ein Problem aus der Sicht der Gewerkschaft war, dass die meisten Arbeitnehmerinnen Neueinsteigerinnen in der Branche waren.

Sie waren vorher nicht in einem Betrieb tätig, wo die Arbeitnehmervertreter in Form eines Betriebsrats oder gewerkschaftlich organisiert waren. Regional bedingt stammten sie hauptsächlich aus handwerklichen Betrieben oder waren Berufsanfängerinnen.

Daher hatte die Gewerkschaft auch Lehrgänge angeboten, auf die anfangs von der Unternehmensleitung mit Skepsis oder ablehnender Haltung reagiert wurde. Auch bei Einstellungen und Entlassungen wurde die Gewerkschaft und der Betriebsrat nicht informiert. Unterlagen und Informationen wurden zurückgehalten.

Als die Teileproduktion in ein anderes europäisches Land verlagert wurde und dadurch Entlassungen unvermeidbar wurden, gab es auch Konflikte um den Sozialplan für die entlassenen Arbeitnehmer.

Der koreanische Manager hat gesagt, dass die Unternehmensleitung freiwillig Abfindungen ausgezahlt hat, obwohl sie dazu nicht verpflichtet war.

Dieser Behauptung widerspricht der Gewerkschaftsvertreter.

Eher sei das Gegenteil der Fall gewesen.

Erst wollte die Unternehmensleitung keine Abfindung zahlen oder einem Sozialplan zustimmen. Als die Einigungsstelle angerufen und das Unternehmen zur Aufstellung eines Sozialplans gezwungen wurde, setzte es dies schließlich um.

Weil im Unternehmen nur solche Produkte hergestellt wurden, für die nach Ansicht der Arbeitnehmervertretung kaum Zukunftschancen bestehen, gab es auch Anregungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung über neue Produkte nachzudenken, um langfristig den Standort und damit Arbeitsplätze zu sichern. Als die Gewerkschaft dies vortrug, wurde das von der Unternehmensleitung als unzulässige Einmischung in die Unternehmenspolitik verstanden und darauf heftig reagiert.

Nach Angaben des Arbeitnehmervertreters war die Belegschaft auch bereit gewisse Zugeständnisse zu machen, um die Arbeitsplätze zu sichern.

Da es in der Umgebung kaum alternative Arbeitsplätze gab, wurde dies von der Unternehmensleitung als Schwäche der Gewerkschaft verstanden.

Es gab auch eine Phase, in der die Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat sich mit der Unternehmensleitung einigermaßen verstanden hat.

Als ein neuer Leiter kam, gab es auch regelmäßige Konsultationen und Zugeständnisse. Aber das war nur von kurzer Dauer.

Es scheint, dass die Arbeitsbeziehungen sehr von der Einstellung des Unternehmensleiters abhängig sind.

Eine Aufgabenteilung, wie sie in Deutschland üblich ist, findet in koreanischen Unternehmen nicht statt. Jeder koreanische Manager durfte sich in alle Angelegenheiten einmischen, aber Entscheidungen werden nur vom jeweiligen Leiter des Betriebes getroffen.

Jede Kleinigkeit wird direkt von Leiter entschieden, der wiederum öfters vom Stammhaus oder Hauptquartier dazu die Genehmigung einholen musste. Die einzige Ausnahme besteht in Personalangelegenheiten, die meistens von einem deutschen Manager entschieden werden.

Auch im Unternehmen A gab es Anzeichen, die Beziehungen zu normalisieren, erst als ein deutscher Personalleiter eingestellt worden war. In asiatischen Unternehmen in Deutschland scheint es übliche Praxis zu sein, dass der Personalleiter ein Deutscher ist.

Im Bezug auf die Verteilung der Verantwortung und der Zuständigkeiten gab es auch Konflikte, weil die koreanischen Manager den deutschen Kollegen kaum Informationen weiterleiteten und über Entscheidungen informierten. Die koreanischen Manager mischten sich abteilungsübergreifend ein.

Aus Sicht der deutschen Mitarbeiter war dies sehr schwer zu verstehen. Andererseits wird von ausländischen Unternehmen negativ beurteilt,

„(...) dass die deutschen Mitarbeiter die Verantwortlichkeit nur für ihre jeweiligen Aufgaben grundsätzlich gemäss den schriftlich festgelegten Regeln übernehmen, in denen jede Verantwortung auf eine Person verteilt werden soll“.⁷³

D.h. Die in Deutschland oder Europa übliche Verteilung der Aufgaben und Verantwortung wird in koreanischen Unternehmen auf ein Mindestmaß beschränkt.

Die in koreanischen Unternehmen praktizierten Besuchsprogramme für ausgewählte Belegschaftsmitglieder wurde vom Gewerkschaftsvertreter nicht als geeignetes Mittel empfunden, die Arbeitsbeziehungen zu verbessern. Anders beurteilte der Betriebsratsvertreter von Unternehmen B die Besuchsprogramme in Korea als ein geeignetes Mittel zur Verbesserung der Verständigung und der Unternehmenskultur.

Weil man in Korea auf landesübliche Art empfangen wurde, sah der Gewerkschaftsvertreter darin einen Bestechungsversuch. D. h. es werden in Korea ausländische Gäste mit einer nach deutschem Verständnis übertriebenen Gastfreundschaft empfangen und in noble Lokale eingeladen oder mit Geschenken überhäuft. Obwohl nicht immer ein anderer Gedanke dahintersteckt, wird es oft falsch verstanden.

Es wird deutlich, dass unterschiedliche Sitten und Gebräuche manchmal Missverständnisse hervorrufen können.

⁷³ Anzai, Mikio: *Das Management japanischer Tochtergesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1987; Seite 184.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Urteile des koreanischen Managers und des Arbeitnehmersvertreter über die Arbeitsbeziehungen weit auseinander gehen.

Es wird vermutet, dass die koreanischen Manager nicht gewöhnt sind, etwas aktiv zur Verbesserung zu unternehmen und sich lediglich auf die Erfüllung der Forderungen der Arbeitnehmer beschränken und dann glauben, damit sei die Arbeitsbeziehung in Ordnung.

Es wird oft von koreanischen Managern die Auffassung vertreten, dass das Unternehmen eine Familie ist und in Familien man keine von außen bestimmten Regeln braucht.

Der Leiter ist als Familienvater für alles verantwortlich und eine Einmischung von der Gewerkschaft überflüssig.

Kritikempfindlichkeit und zentralistische Entscheidungsfindung scheint in Unternehmen weit verbreitet zu sein, die durch die konfuzianische Kultur geprägt sind.

4.3 Untersuchung des Unternehmen B⁷⁴

4.3.1 Interview mit einem Mitglied des Betriebsrates

Das Unternehmen B ist ein koreanisches Unternehmen in Ostdeutschland, das nach der Wiedervereinigung von der Treuhandanstalt übernommen wurde. Das Unternehmen B kriegt Zuschüsse von der Stadt Berlin, Deutschland und der EU seit dem ersten Tag.

Das Unternehmen B hat das Werk von der Treuhand für den symbolischen Preis von 1 DM übernommen. Die Treuhand hat sich verpflichtet alle Altlasten zu entsorgen. Die Bundesrepublik Deutschland und das Land Berlin haben sich verpflichtet, bei Werksübernahme Zuschüsse in bestimmter Höhe für

⁷⁴ Das Interview wurde mit einem Betriebsratmitglied außerhalb des Firmengeländes durchgeführt. Im Vorfeld wurde mehrmals der Versuch unternommen, mit koreanischen Managern zu sprechen, dem wurde nicht entsprochen. Passagen aus dem Interview werden

Investitionen zu gewähren. In der Zwischenzeit hat das Unternehmen B etwa insgesamt 300 Mio. DM. investiert.

Der Zuschuss gilt nur für Investitionen, d.h. für die Neueinstellung wurden und werden keine Lohnkostenzuschüsse gewährt.

Neben diversen zinsgünstigen Krediten gab es die Sonderabschreibungsmöglichkeiten aufgrund der Wiedervereinigung.

Das Unternehmen B hat z.Z. etwa 1000 Beschäftigte. In ihm bestehen nach Angaben des Arbeitnehmervertreters einigermaßen gute Arbeitsbeziehungen. Die Probleme beschränken sich auf solche Probleme, die es auch wo anders geben kann.

Es gab mehrere Interessenten für die Übernahme des Betriebes von der Treuhandanstalt. Der Betriebsrat hat sich für das koreanischen Unternehmen B ausgesprochen, obwohl es kein Begriff für die Beschäftigten war.

Der ausschlaggebende Grund dafür war, dass das koreanische Unternehmen die meisten Zukunftschancen bot und besonders kapitalstark ist.⁷⁵

Es kam von Seiten der Treuhand das Anliegen, dass ein asiatischer Interessent da wäre, nämlich das Unternehmen B, das uns übernehmen würde. Dann haben wir uns, da für uns der Name B kein Begriff war, schlau gemacht, wer ist denn B, was verbirgt sich dahinter. Und wir waren angenehm überrascht, muss ich mal so sagen, weil B ja doch von der Kapitalstärke und von der Größe her, bessere Chancen hatte als alle anderen Betriebe, die vorher so einen Antrag gestellt hatten. Wo wir gesagt haben, na ja, wer weiß was da mit uns werden soll. Aber wenn B uns übernimmt, haben wir zumindest erst einmal die Gewissheit, dass es genügend Kapital gibt, um den Betrieb auf Vordermann zu bringen.

kursiv dargestellt.

⁷⁵ Es gab eine Studie über die Marktchancen der Produkte und zufällig gelangte diese Studie in die Hände des damaligen Betriebsrats von Unternehmen B. Sie besagt, wenn andere Anbieter diesen Betrieb übernehmen sollten, wird es kurz- oder mittelfristig aus dem Markt verschwinden.

Es gab von Seiten des koreanischen Unternehmens der Belegschaft gegenüber keine direkte Beschäftigungsgarantie. Von der Treuhandanstalt und dem Land wurden Subventionen gewährt, die mit der Erhaltung von 800 Arbeitsplätzen für fünf Jahre verbunden waren.

Das Unternehmen B versuchte im Vertrag mit der Treuhandanstalt die festgeschriebene Zahl der Beschäftigten von 800 auf 600 zu reduzieren.

Dem wurde aber nicht entsprochen.

Zusätzlich gibt es Fördergelder bzw. eine Bürgschaft der Stadt Berlin unter der Bedingung, dass die Beschäftigungsgarantie über die fünf Jahre hinaus verlängert wird.

Das Unternehmen B hatte seit der Übernahme immer mehr als 800 Mitarbeiter. Es waren im Schnitt 850. Durch diese Festlegung mit der Treuhandanstalt und die Einführung neuer Produktionen, war das Unternehmen B imstande, innerhalb von zwei Jahren die Beschäftigtenzahl wieder auf 900 bzw. 1000 hochzufahren. Aufgrund der günstigen Beschäftigungsentwicklung gab es mit dem Betriebsrat und der Treuhandanstalt keine Konflikte.

Die Frage, ob es bei der Übernahme von beiden Seiten irgendwelche tariflichen und außertarifliche Zugeständnisse gab, wurde verneint:

Es gab keine und war auch nicht notwendig, weil die Unternehmensleitung von Anfang an akzeptiert hat, dass es einen Betriebsrat gibt. Das Unternehmen B hat auch akzeptiert, dass es Mitglied in dem Arbeitgeberverband ist und damit die Tarifverträge gültig sind. Also an der Stelle gab es keine Abstriche, im Gegenteil, es gab sehr schnell die Firmen-Uniform, und es gab sehr schnell außertarifliche Zulagen.

Es wurde gefragt, ob es von dem Betriebsrat und von Belegschaftsseite keine Bedenken gab. Da das Unternehmen B ein koreanisches Unternehmen ist, und es durchaus möglich ist, dass eine vollkommen andere Unternehmenskultur oder eine andere Managementmethode herrschen könnte, die völlig unbekannt ist. Schließlich stammt ein großer Teil der Belegschaft aus einem ehemals ostdeutschen Betrieb und hatte daher kaum Erfahrungen mit einer kapitalistischen Unternehmenskultur.

Warum hat man sich nicht für einen anderen Kandidaten ausgesprochen, über den man schon Vorkenntnisse hatte oder Information leicht bekommen konnte.?

Es gab am Anfang erhebliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und den koreanischen Managern. Es gab auch erhebliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit des koreanisches Management mit dem deutschen Management, weil der Leitungsstil ein völlig anderer ist als der in Europa gewohnte. Der damalige Leiter, der ein überzeugter koreanischer Nationalist war, versuchte mit militärischen Mitteln seine Ansichten und seine Firmenphilosophie durchzusetzen. Aber die Schwierigkeiten waren nicht so groß, dass man zu harten Auseinandersetzungen kam.

Nach den obendargestellten Untersuchungen sollte es, in den meisten koreanischen Unternehmen in Deutschland Probleme damit geben, dass die Manager, die von dem Mutterunternehmen nach Deutschland entsandt werden, keine oder kaum Gelegenheit haben, sich mit der deutschen Unternehmenskultur und Arbeitsbeziehung zu befassen, weil sie nur kurzfristig hier bleiben. Das heißt, sie haben kaum die Möglichkeit sich die deutsche Kultur und die Atmosphäre anzugewöhnen. Auch für die deutschen Beschäftigten ist es sehr schwer, sich jedes Mal an neue Manager bzw. Unternehmensleitung zu gewöhnen, weil sie nach zwei bis drei Jahren wieder zurückbeordert werden, dann neue kommen, so dass sich diese Prozedur wiederholt.

Nach Angaben des Betriebsrats herrschten bei manchem Unternehmensleiter, der bereits langjährige Erfahrungen in Deutschland gemacht hat, ordentliche Arbeitsbeziehungen, bei anderen aber eine sehr frostige Atmosphäre.

Es scheint davon abhängig zu sein, welche Einstellungen und Erfahrungen der jeweilige Unternehmensleiter hat.

Beispielsweise hat das Unternehmen B einen ersten Präsidenten, der zwei Jahre im Betrieb war. Er war vorher schon etwa zehn Jahre in Österreich, also er kannte die deutsche Mentalität schon etwas. Und der zweite Präsident Herr K. war 15 Jahre direkt in Deutschland, im Frankfurter Raum, und ist auch wesentlich anders an die Probleme herangegangen und hat dann nach einem oder anderthalb Jahren festgelegt, dass die koreanischen Mitarbeiter in die zweite

Reihe zurücktreten und die deutschen Mitarbeiter in die erste Reihe, also die volle Verantwortung zu übernehmen haben. Das war ein sehr wesentlicher Schritt, nachdem es zu Querelen hauptsächlich bei dem technischen Personal kam. Die deutschen Mitarbeiter haben gesagt, wenn wir das so machen kriegen wir die Schwierigkeiten, und die koreanischen Mitarbeiter haben gesagt, wir machen das so. Peng. Wir sind Koreaner und dann kommt eine Weile gar nichts, und dann kommen erst alle anderen. Und dieses hatte Herr K versucht zu durchbrechen, indem er gesagt hat, die Deutschen in die Verantwortung und die Koreaner als Berater an die Seite. Also es stimmt sehr wohl, dass diese kurzen Delegationen erhebliche Probleme mit sich bringen (...).

Eine weitere Frage bezieht sich auf Erfahrungsunterschiede, die möglicherweise mit der Größe der Niederlassung zusammenhängen.

Herr K, der 15 Jahre lang in Deutschland Erfahrungen gesammelt hat, hat lediglich Erfahrungen in einer Vertriebsniederlassung gemacht, in der nur 30 bis 40 Beschäftigte sind.

Es macht einen Unterschied, ob man Niederlassungen mit 30 bis 40 Leuten, also hauptsächlich Vertrieb und Einkauf, oder ein Unternehmen mit 700, 800 bis 1000 Leuten, das eine große Fertigungsstätte mit Betriebsrat ist, leitet.

Der Unterschied war erst einmal die Kommunikationsmöglichkeit, Herr K hat sehr gut Deutsch gesprochen. Dann kannte er auch die Gepflogenheiten und die Gesetze besser, als Herr J, weil er sich damit auch offensichtlich auseinandergesetzt hat. Also er wusste auch über die Mentalität, warum die Deutschen bei bestimmten Sachen so reagieren und die Koreaner nicht. Also er hatte sich schon sehr intensiv offensichtlich bereits im Vorfeld mit Deutschland auseinandergesetzt. Und hatte da auch schon einen großen Wissensschatz mitgebracht, wo man sagen konnte, oh, er weiß ganz gut Bescheid. Also es kommt auch darauf an, inwieweit das Interesse des Einzelnen vorliegt, um sich da ein hohes Ansehen, und er hat ein hohes Ansehen, auch in der Belegschaft gehabt, geht das schon mit so profanen Dingen los, und Herr J hat kaum jemanden begrüßt. Herr K. hat alle begrüßt, egal ob es der kleine Mann am Band war oder der große Abteilungsleiter. Er hat sie alle begrüßt, hat gefragt, wie es geht, und dies war ein völlig anderes Verhältnis, als Herrn J, der sich völlig zurückgezogen hatte, weil er Probleme hatte mit der Sprache, sein Englisch war auch nicht so besonders gut. Und das Problem war, er hatte offensichtlich Angst, dass er, wenn er angesprochen wird, nicht antworten kann. Und das ist dann natürlich ein riesiges Problem oder kann zum Problem werden. Dies war eben,

wie gesagt, bei Herrn K nicht so, das war also da ein völlig anderes Verhältnis auch gegenüber der Belegschaft.

D.h. die entsandten Unternehmensleiter haben bereits gewisse Erfahrungen und Vorkenntnisse über Deutschland. Ob sie diese Erfahrungen und Vorkenntnisse auch umsetzen können, hängt von der Kommunikationsfähigkeit und der Sprachbeherrschung ab.

Es gab eine Untersuchung von KLI⁷⁶, die eine Umfrage in koreanischen Unternehmen in Deutschland über Standortnachteile Deutschlands für internationale Investition gemacht hat. Es wurden hauptsächlich drei Punkte genannt, der erste ist das hohe Lohnniveau und insbesondere die hohen Lohnnebenkosten, der zweite Punkt war der hohe Krankheitsstand und drittens, die fehlende Loyalität zum Unternehmen und mangelnde Solidarität mit dem Unternehmen.

Im Unternehmen B war der Krankenstand nach Angabe des Betriebsrats über das Jahr gerechnet ungefähr 5% bis 5,3%, und das ist für deutsche Verhältnisse eigentlich ein sehr gutes Ergebnis.

Also ich war jetzt bei Unternehmen P in Aachen, die einen Krankenstand von 3,47% haben, wo ich gesehen habe, dass die natürlich besser sind. Aber da gibt es auch ein paar Randbedingungen, bei denen man sagen muss, wenn wir die auch hätten, würde ich mir zutrauen zu sagen, der Krankenstand würde bei uns auch zurückgehen(...) Natürlich gibt es auch bei Unternehmen P, genauso wie bei uns, schwarze Schafe, wo man sagen muss, okay der hat nun nicht frei gekriegt und aus dem Grunde kommt der gelbe Schein, das kennen wir alles. Also da sind wir auch nicht weltfremd und haben die Augen zu. Zum Anfang, nachdem Unternehmen B unser Werk übernommen hatte, erschien diese Prozentzahl für Herrn J natürlich auch zu hoch und dadurch war dann festgelegt, also wer die letzten drei Monate im Jahr arbeiten konnte, ohne dass er krank ist, bekommt dann eine außertarifliche Zulage. (...) Wir haben das also so formuliert, dass die außertarifliche Zulage auch weiter Gültigkeit hatte, und er hat es unterschrieben. Aber dadurch ist auch nicht erreicht worden, dass die Mitarbeiter sich nicht haben krankschreiben lassen, das ist nicht so.

6. Korea Labor Institute hat im Jahr 1997 eine Umfrage über Investitionsbedingungen in Deutschland durchgeführt.

Also es ist richtig, wenn da drin steht, es war eine relativ hohe Krankenrate, aber auf Deutschland bezogen sind 5%, ich glaube Deutschland liegt derzeit bei etwa 9%, was im Durchschnitt ist, über ganz Deutschland liegen wir relativ gut. Für koreanische Verhältnisse ist er extrem hoch, allerdings muss man auch wieder dazu wissen, dass in Korea zum Beispiel ein Arbeitsunfall erst ein Arbeitsunfall ist, wenn der Kopf ab ist oder der Arm, vorher passiert dort nichts in der Statistik.

In der Untersuchung heißt es weiter; dass die koreanischen Manager oder die Unternehmensleitung durch Erfahrungen erkannt haben, dass es Spannungen zwischen koreanischen Mitarbeiter und deutschen Beschäftigten aufgrund kultureller Unterschiede gibt. Diese Spannungen versuchte man dadurch zu lösen und teilweise ist es gelungen, dass man Koreaner, die in Deutschland leben oder geboren sind, eingestellt hat und als Puffer oder Vermittler fungieren ließ.

Es gibt bei uns auch solche Mitarbeiter, die schon lange in Deutschland wohnen und leben, mit ihren Familien, und die bei uns tätig sind. Aber die haben wieder stellenweise Probleme mit den Koreanern, die aus dem Mutterland entsandt wurden. Weil die Koreaner, die schon lange in Deutschland sind, sich schon sehr der deutschen Mentalität angepasst haben.

Es wurde auch bestätigt, dass die koreanischen Unternehmen in letzter Zeit durch Erfahrungen dazu gelernt haben, vor dem Einsatz in Deutschland den Umgang mit deutschen Gesetzen und Belegschaften besser vorzubereiten.

Es gibt jetzt offensichtlich sehr viel bessere Vorbereitungskurse für den Einsatz in Deutschland. Das haben wir schon feststellen können, dass die Mitarbeiter wesentlich zugänglicher sind, dass sie besser auf die Gesetzgebung vorbereitet sind usf., also da gibt es offensichtlich schon eine bessere Vorbereitung für diesen Einsatz. Und dann finden ja mindestens einmal im Monat, und bei dringenden Fällen auch öfter, Gespräche mit Herrn P, unserem jetzigen Präsidenten, statt, bzw. haben auch mit dem anderen Präsidenten immer stattgefunden, wo ich persönlich auch die Möglichkeit hatte und diese auch genutzt habe, auf die Probleme hinzuweisen, wenn also ein koreanischer Leiter gedacht hat, ich bin Koreaner und ich bin die Sonne. Also es gibt da eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern, (...) wo ich also ständig mit Herrn P. darüber spreche und er ihn dann immer zur Seite nimmt, mit dem Ziel sein Verhalten den deutschen Verhältnissen anzupassen.

Die jungen koreanischen Mitarbeiter haben gewisse Erfahrungen nach der Militärdiktatur gemacht und sind einerseits ein wenig weltoffener und demokratischer eingestellt, andererseits auch selbstbewusster durch die wirtschaftlichen Erfolg in letzter Zeit.

Ob vielleicht diese jungen koreanischen Mitarbeiter Unterschiede in der Einstellung im Vergleich mit den älteren entsandten Managern zeigen, wurde gefragt.

Nur diese jungen Mitarbeiter haben ein anderes Problem. Die jungen Mitarbeiter sind weltoffener, da gebe ich ihnen völlig recht, haben auch andere Ansichten, als die älteren Chefs, aber das Problem ist, dass sie sich zwar trauen sich bestimmten Vertrauenspersonen, die sie sehr gut kennen, gegenüber zu äußern, aber sie werden nichts, aber überhaupt nichts tun, um es ihren Chefs zu sagen. Wir haben die Situation gehabt, wo wir gesagt haben, na ja, da können wir ja dem Präsidenten mal vorschlagen, dass die koreanischen Mitarbeitern auch 14 Tage oder 3 Wochen Urlaub machen können, wenn wir die Firma schließen. Das haben wir gemacht und haben keinerlei Unterstützung von den jungen koreanischen Kollegen gekriegt, die da gesagt hatten, also wir wollen dann auch. Ich denke mal, dass sie dadurch schlechtere Aufstiegschancen bekommen, weil sie versuchen diese Hierarchie zu durchbrechen, und das ist für sie tödlich. Und daran halten sie sich alle, wie an ein ungeschriebenes Gesetz. Das ist also ganz deutlich zu beobachten.

Die Frage, ob der Betriebsrat z.Z. größere Konflikte mit der Geschäftsleitung hat, wurde verneint. Aber es ist nicht ganz eindeutig, ob die Unternehmensleitung Konflikte nicht wirklich wahrnimmt oder ob sie Konflikten nur ausweicht.

Zum Teil weichen sie dem Konflikt aus, und zum Teil verstehen sie auch, wenn man es ihnen vernünftig begründet. Es war ja unser Anfangshandicap, also ich selber habe zwar registriert, wenn in der Zeitung stand, Nord- und Südkorea machen da irgendein Theater, aber dass ich mich mit dem Land befasst habe, dass ich gesagt habe, was ist denn das, Korea, kann ich nicht sagen. Das habe ich erst getan, nachdem Unternehmen B uns übernommen hatte. Und dann war es für mich auch sehr schwierig, weil die Koreaner sehr verschlossen sind. Das aufzubrechen, um mich da zu informieren, wie ist denn deren Mentalität. Jetzt kann ich mit der koreanischen Mentalität ganz gut klar kommen. Ich war auch dieses Jahr privat in Korea, im Urlaub. So, und das ist dieser Faktor, dass wir dann jetzt auch sagen, wenn wir mit bestimmten Forderungen kommen, dass

wir sagen, das verstehen die nicht, weil man das nach koreanischen Gesichtspunkten nicht verstehen kann. Weil dieser Prozess in Korea selber zur Demokratisierung hin bestimmte Rechte in Betrieben durchzusetzen, Arbeitszeiten einzuhalten usf., bei weiten noch nicht so weit ist, wie bei uns. Das kann es auch nicht, weil die Strukturen in Deutschland gewachsen sind. Man könnte es vielleicht vergleichen mit der Situation, die wir nach der Wende hatten.

D.h. es sind nicht nur auf die Unternehmensleitung beschränkte Probleme, sondern auch die Beschäftigten haben einen Informationsbedarf.

Die Koreaner verhalten sich in der Regel untereinander sehr solidarisch und kollegial, aber anders als in Korea, wo man normalerweise viel Zeit mit Arbeitskollegen verbringt, pflegen sie kaum Kontakt mit deutschen Mitarbeitern und leben sehr abgeschottet unter sich.

Beispielsweise, wenn ein deutscher Mitarbeiter sich kritisch gegenüber dem Präsidenten oder einem Koreaner äußert, wird dieser dann von allen anderen Koreanern verteidigt. Das ist nicht besonders verwunderlich bei koreanischen Unternehmen. Es ist in koreanischen Unternehmen üblich, bevor jemand in das Ausland geschickt wird, wird er betont erzogen oder geschult, dass wir Koreaner sind und zusammenhalten sollen, und dass wir zeigen sollen, wer wir sind. Es ist ein psychologisches Training, das einfach die Leute hemmt und sie gleichzeitig zusammenhält.

Der Informationsfluss zwischen deutschen Mitarbeiter und koreanischen Mitarbeiter gestaltet sich sehr schwierig, weil die koreanischen Mitarbeiter öfters ihre Dienstbesprechungen nur unter sich machen und zudem, auch noch nach Dienstschluss.

Viele koreanischen Mitarbeiter betrachten die Informationen als eigenes Know-how und leiten sie nicht weiter an die deutschen Mitarbeiter.

Dabei haben in koreanischen Unternehmen neben der offiziellen Mitteilung, die meistens in Englisch verfasst wird, auch inoffizielle Informationen einen hohen Stellenwert.

Die Dienstberatung machen die Koreaner zum Teil unter sich. Das war unter Herr J. sehr schlimm, da gab es eine koreanische Dienstberatung, dann gab es eine deutsche Dienstberatung, und

dann hatten die Koreaner ihre Linie bekommen, von der nicht abgewichen wurde. Und das war das Problem, was wir damals noch nicht kannten. Herr K. hat mich dann aufgeklärt, weil ich eben konkret verlangt hatte Koreaner nach Hause zu schicken. Die Hierarchie ist ja so aufgebaut, dass der Präsident, der jeweilige Präsident auch gleichzeitig der Vater für die Familien ist, die hier sind. Und er also auch die Verantwortung trägt, wenn er eine Entscheidung trifft, die so schwerwiegend ist, dass der Mitarbeiter vorzeitig zurückgeschickt wird nach Korea, dann bedeutet das Schande für diese Familie. Und das muss er sehr genau abwägen, ob das so schwerwiegend war oder nicht. Das war für mich also schon ein Stück weit interessant und lehrreich diese Informationen zu bekommen, weil das bei uns relativ einfach ist. Da wird gesagt, also der Mann bringt mir die Produktion durcheinander und macht mir die Leute verrückt, von dem sollten wir uns dann trennen oder ihn eben auf irgendeine andere Position setzen. Das wäre kein Problem, aber mit irgendeinem koreanischen Entsandten und dessen Familien, da gibt es also erhebliche Probleme.

Es gibt oder es gab, (...) ein erhebliches Informationsdefizit gegenüber den Deutschen. Das ist auch wieder auf die Mentalität der Koreaner zurückzuführen, weil wenn sie Informationen haben, geben sie die nicht gerne weiter. Das ist ein Problem, wo man sagen müsste, da müsste ja, um einen vernünftigen Industriestandort in Deutschland aufzubauen, man den Leuten auch die richtigen und reichlich Informationen geben. Man müsste sagen, wir öffnen uns jetzt und geben die Informationen weiter, damit das Geschäft vorwärts kommt. Ein weiteres Problem, was wir vor drei Jahren, als Herr K diese Umstellung gemacht hat, hatten, war einfach mal die Tatsache, dass eben diese Philosophie von Herr J noch drin steckte - wir sind Koreaner, und was wir machen ist richtig. Das hatte zur Folge, dass sich viele Deutsche Ingenieure bei den koreanischen Chefs mal den Kopf gestoßen haben, und es dazu kam, dass die Koreaner gesagt haben - Abmahnung, Abmahnung, Abmahnung. Und die Deutschen haben dann gesagt – wir nicht mehr. (...) Diese Situation ist eine kreuzgefährliche Situation, und wir haben sofort dagegen gesteuert, und ich habe sehr oft und sehr lange mit Herrn K. darüber gesprochen. Und ich denke, er hat es auch verstanden. Wenn es im Betrieb keine konstruktive Kritik mehr gibt, keine Auseinandersetzung im Management, wenn es dazu kommt, dass eine Gruppe Manager die Oberhand hat und im Befehlston, praktisch gesehen, Anweisungen gibt, dann kommt es dazu, dass der Kern der Mannschaft abschaltet. Und das kann für eine Firma absolut tödlich sein, weil sich dann nichts Neues mehr entwickelt, da passiert nichts mehr. Das war schon so kurz vor dem Umkippen, und deshalb habe ich auch mit Herrn K. sehr lange über diese Problematik gesprochen, bis er begriffen hatte oder verstanden hatte, (...) – dass an der Stelle etwas passieren muss, sonst hätte ich ernste Bedenken gehabt, dass die Firma weiter existiert.

Von koreanischen Entsandten wurde öfters beklagt, dass die deutschen Büromitarbeiter pünktlich um vier Uhr einfach Feierabend machen und die koreanischen Mitarbeiter danach alleine mit der Arbeit fertig werden müssen. Da die Koreaner andere Einstellungen zu Arbeitszeitregelungen haben, wird auch von deutschen Mitarbeitern erwartet, dass die deutschen Mitarbeiter mehr Kollegialität zeigten.

Es ist oft zu beobachten, dass in koreanischen Unternehmen im Büro die Mitarbeiter gemütlich Zeitung lesen, rauchen, Kaffeetrinken und sich auch mal unterhalten, aber dafür bleiben sie länger. Das heißt, sie verbringen mehr Zeit mit den Kollegen oder überhaupt in der Firma.

Die Arbeitsintensität ist nicht so hoch wie die der Deutschen.

Die koreanischen Entsandten klagen oft, dass manche Arbeiten nur mit der Hilfe der deutschen Kollegen erledigt werden können, aber wenn die nicht da sind, können diese Arbeiten nur schwer erledigt werden.

Andererseits wurde von den deutschen Mitarbeitern geklagt, dass die koreanischen Mitarbeiter die Entscheidungen oder den Informationsaustausch sowieso nach Büroschluss in privater Atmosphäre, wenn sie unter sich sind, informell tätigen.

Es ist also schwer, für die deutschen Mitarbeiter an Informationen heranzukommen oder in informelle Entscheidungen einbezogen zu werden. Deshalb gibt es immer diese Spannungen zwischen den deutschen Mitarbeitern und den südkoreanischen Entsandten.

Ich bringe einmal ein Gegenargument. Wenn der deutsche Mitarbeiter von früh um 7 bis 16 Uhr gearbeitet hat, hat seine Pausenzeiten eingehalten, dann kann er auch gehen. Der koreanische Mitarbeiter kommt, wenn es gut geht, ist er um halb neun da. So, die Mittagspause ist dann von zwölf bis eins und anschließend wird noch im Kreise des Chefs oder mit dem Chef noch ein Kaffee getrunken und noch eine Zigarette geraucht, dann ist es halb zwei. Wenn dann die Arbeit nicht geschafft wird, muss der koreanische Mitarbeiter eigentlich sowieso schon länger bleiben, weil er hat ja später angefangen und hat seine Pausenzeiten überzogen. Und dann haben wir festgestellt, dass es so ist, wenn der Herr J. oder Herr P. in sein Auto steigt und vom Hof fährt, können sie zugucken, wie schnell das geht, dass die koreanischen Kollegen in ihren Autos sitzen und auch nach Hause fahren. Weil, sie müssen

vor dem Chef da sein und nach dem Chef das Haus verlassen. So, das ist die Philosophie die sich dahinter aus meiner Sicht verbirgt. Und es ist nicht so, dass die deutschen Mitarbeiter sagen, wir machen hier keine Überstunden, wenn es notwendig ist. Das ist nicht so. Also wir haben ja Gleitzeit, gerade im Angestelltenbereich, (...).

Aber in der Regel nehmen die koreanischen Mitarbeiter die Arbeitszeitregelungen nicht sehr ernst meistens mit der Ausrede, dass sie ja Abends länger da sind. Von deutschen Mitarbeitern wird geklagt, dass die koreanischen Mitarbeiter vor 8 Uhr oder 8 Uhr 30 kaum ansprechbar sind.

Es gibt auch öfters solche Situationen, dass der Chef sagt – heute Abend gehen wir mal einen trinken. Das ist ja auch gang und gebe bei anderen Koreanern und dann sind die Koreaner meistens unter sich. Das ist auch so ein Faktor, der nicht unbedingt dazu beiträgt den Zusammenhalt zu fördern. Bei solchen Gelegenheiten werden in Korea zwar keine formellen Entscheidungen getroffen, aber es wird informell diskutiert und Vorentscheidungen getroffen. Dann fühlen sich die deutschen Mitarbeiter übergangen, weil sie vorher nicht informiert und in die Entscheidungen nicht mit einbezogen wurden. Daraus entstehen Konflikte und Spannungen zwischen beiden Mitarbeitergruppen. Solche Konflikte und Gefühle führen oft zu Desinteresse am Unternehmensgeschehen und zu innerer Verabschiedung, weil der deutsche Mitarbeiter sich nach und nach verdrängt sieht und als nicht akzeptiert empfindet.

(...) solange diese Situation da ist, werden wir hier in Deutschland immer das Problem mit den Koreanern haben, dass es keine Informationen gibt. Das sie alles zurückhalten, alles in sich hineinfressen, weil sie ähnlich eigentlich wie DDR Bürger, die den Mund auch nicht aufgemacht haben und gesagt haben – das kotzt uns an und das, weil man mit Repressalien rechnen muss. Und das ist eigentlich, für meine Begriffe, eine schlimme Situation, wo es eigentlich aber auch schwer ist, von unserer Seite aus diese Wand zu durchbrechen.

Außerdem vertreten viele koreanische Mitarbeiter besonders in Unternehmen B die Ansicht, dass die deutschen Mitarbeiter ihre Erfahrungen bloß im Sozialismus gemacht haben und deshalb muss ihnen jetzt gezeigt werden, wie

moderne Technik und die Marktwirtschaft funktioniert. Denn sie kennen neue Managementmethoden und Techniken aufgrund ihrer Geschichte nicht.

Das kann ich ihm auch erst einmal nicht verdenken, im nachhinein betrachtet. Aber die Herangehensweise, die mache ich ihm zum Vorwurf. Also er hätte ja auch sagen können, als Beispiel, wir stellen unsere Leute an die Seite und machen einmal eine Runde, sagen klipp und klar, was wir wollen, wie wir uns das so denken, wie es ablaufen soll und stellen unsere koreanischen Kollegen an die Seite der Deutschen, und die passen auf, ob sie es richtig machen oder nicht.

Es wurden von koreanischen Mitarbeitern über Hierarchiestufen hinweg Anweisungen erteilt, weil die koreanischen Mitarbeiter am Anfang das absolute Sagen hatten und voll weisungsberechtigt waren. Auch wenn man berücksichtigt, dass üblicherweise bei einer Übernahme zuerst alle wichtigen Bereiche und Funktionen, bspw. für Controlling, für Technik, für Materialeinkauf, für Personaleinsatz, mit den Managern von dem übernehmenden Unternehmen besetzt werden mussten, war es sehr ungewöhnlich.

Und jetzt kommt der koreanische Leiter und sagt – ihr habt das so zu machen. Wir beweisen ihm das, dass es so aber nicht geht. Und der Beweis ist angetreten, die Festlegung vom Koreaner besteht weiter – ihr habt das so zu machen - bis dann die Situation eintritt, es geht nicht mehr. Wir müssen es doch so machen, wie der doofe Deutsche das gesagt hat. Ich will das mal so profan hinstellen. Da gibt es dann die schöne koreanische Ausrede, er muss ja probieren, um etwas neues entwickeln zu können.

Das ist bei den Koreanern das Hauptproblem. Sie dürfen bloß nicht das Gesicht verlieren, deshalb versuchen sie immer etwas so hinzustellen, dass sie daran keine Schuld haben, sondern immer nur die anderen.

Es gibt bestimmt auch Deutsche, die mit eigenem Fehlverhalten oder Fehlentscheidungen sich sehr schwer tun, aber bei den Koreanern ist das noch deutlicher.

Wir hatten einen Koreaner, (...) der Herr J war ein sehr eigenwilliger Typ. Er hat Sachen gemacht, wo ich gesagt habe, wenn das der Präsident erfährt, dann ist der gleich weg von der Bühne. (...) Ob die nun in den Sand gesetzt wurden, es gab ja damals auch keine Festlegung im Betrieb, wenn jemand eine Maschinen oder Anlage

kauft muss der Nachweis erbracht werden, welchen Effekt bringt das. Das haben wir jetzt, das gab es damals alles nicht. Das hatte zur Folge, dass jeder Koreaner, so wie er gerne wollte, bestellt hat. Also da gab es sehr wenig Regelungen.

Es gab oder gibt immer noch einen koreanischen Mitarbeiter, der hatte mal eine Anlage bestellt. Die Anlage ist gekommen und hat sich als Flop herausgestellt. So, und da wir genügend freie Fläche haben, ist diese irgendwo verschwunden. Das ist also nie irgendwo aufgefallen und nie, (...) Bis irgendeiner der Präsidenten sich mal in diesen Schlabbersack hineinbegibt und mal in diese Produktionsstätte hineingeht, dann muss das schon irgendwas außergewöhnliches sein. So, und da wurde probiert und festgestellt, das geht überhaupt gar nicht. Und dann wurde das abgebaut und in Teile zerlegt und wurde dann klammheimlich in dieser Halle, in irgendeinem Nebenraum abgelagert.

Es gab anfangs die Situation, dass die Deutschen kein Budget oder Befugnis über Geld hatten. Die deutschen Leiter durften erst drei Jahre nach der Übernahme überhaupt über Geld verfügen. Also, die durften keine Entscheidungen treffen, die Geld betrafen.

Es gab also Situationen, für die die deutschen Mitarbeiter kaum Verständnis hatten. Warum z. B. der Koreaner im Einkauf alles, auch bei Verbrauchsartikeln, festgelegt hat, wo und zu welchem Preis eingekauft werden muss, obgleich man es irgendwo anders viel günstiger kaufen kann.

Das war für uns ja ein Unding, weil wir ja sagten, wir waren Planwirtschaft gewohnt. Sag ich mal so. Jetzt kam die Situation, jetzt wurde auf einmal gesagt – ja, der hat schon wieder eine Maschine bestellt, und keiner wusste so richtig was los war. Da muss ja auch ein Umbau passieren, da müssen ja Elektroanschlüsse, dann müssen Fundamente gemacht werden usf. Aber die Maschine war auf einmal da. So, und dann hat man im günstigsten Fall den deutschen Leiter davon informiert, wir kriegen hier eine neue Maschine.

Und dann gab es auch so eine Situation, wo ich mit Herrn K. nachdem wir dann da schon ganz munter tiefrote Zahlen geschrieben haben. Es ist ja so, in Korea ist es gang und gebe und in Japan auch, habe ich gelernt, der Mitarbeiter, der für Technik verantwortlich ist greift zum Telefon, ruft eine Firma an und bestellt eine Anlage. Die muss das und das können, und dann ist die bestellt. Da wird nicht vorher ein Budget gemacht oder sonst etwas, jetzt wird das gemacht. Aber damals war es eben so, dass der Herr C. zum Telefon gegriffen hat und hat dann mal ganz locker für 400.000 DM eine Anlage bestellt. Und die stand dann bei uns auf dem Hof, und

keiner wusste, wer die bezahlen soll. So, und dann hat man den Deutschen oder dem Geschäftsführer gesagt, die Anlage ist da, nun unterschreiben sie mal, dass das Geld auch kommt. Und das waren alles solche Zustände, weil nicht miteinander gesprochen wurde. Das war also eigentlich ein unhaltbarer Zustand. (...)

Das sind immer vergeudete Zeiten. Und das resultiert daraus, dass es keine Absprachen untereinander gibt. Der Koreaner konnte das nicht wissen, er ist ja erst später gekommen als der Deutsche. Und das sind alles Sachen, wo man dann sagt, da wird ein Haufen Geld vergeudet, ein Haufen Leistungspotential verschwendet. Und in der Endkonsequenz kann man das ganz leicht steuern, indem man sagt, der muss in der Frühe erst zu dem deutschen Chef gehen und sich erkundigen was los ist, bevor er irgend etwas macht.

Das waren Anfangsschwierigkeiten, die aber mit der Zeit abnahmen, weil die koreanischen Kollegen eine hohe Achtung vor den Deutschen entwickelt haben. Es wurde mit der Zeit deutlicher, dass die deutsche Belegschaft bei Unternehmensgruppe B eine sehr gute Ausbildung und ein sehr gutes technisches Verständnis hat, und sie diente auch für alle anderen Firmen als Vorbild. Es gab auch Anzeichen dafür, dass der deutsche Betrieb streckenweise als Versuchsfirma diente.

Das heißt, die Erkenntnisse und die Varianten, die im deutschen Betrieb gemacht wurden, sind innerhalb kürzester Zeit in die anderen Betriebe übertragen und umgesetzt worden.

Wenn Verbesserungsvorschläge gemacht werden, die der Firma Nutzen bringen, werden diese Vorschläge in Malaysia, in Brasilien, in China und in Korea umgesetzt. Sie sind da manchmal schneller umgesetzt worden, als in Deutschland.

Es ist üblich nach der Übernahme eines Unternehmens bestimmte Bereiche mit Managern des übernehmenden Unternehmen zu besetzen.

Im Bereich Controlling ist es auch bei anderen ausländischen Unternehmen üblich, dass das Controlling selten von einem Deutschen besetzt wird, aber das ist fast der einzige Bereich.

Es gibt weitere mehr oder weniger sensible Bereiche, die kaum mit deutschen Managern besetzt werden. Aber je näher man an die Fertigung herankommt, bspw. Technik und Personaleinsatz, desto eher übergeben auch deutsche

Unternehmen im Ausland oder Ausländische hier diese Bereiche an Einheimische. Aber es ist sehr ungewöhnlich, dass alle Bereiche wie bei Unternehmen B, von Koreanern besetzt werden. Dies wurde durch energische Intervention vom Betriebsrats mit der Zeit geändert.

Ich hatte auch eine Situation, als dieser Herr J da sein Unwesen getrieben hat, habe ich eine neue Struktur aufgeschrieben, wie ich mir das vorstelle und habe sie Herr K. übergeben. Und zwei Tage später hat er mir dann gesagt, also er würde dann meiner Struktur folgen wollen. Das hatte zur Folge, dass Herr J nicht mehr Leiter Logistik war, sondern Mitarbeiter Logistik. Er war noch nicht einmal diese zweite Figur an der Seite des Leiters. Und es hatte zur Folge, was mir allerdings sehr unangenehm war, muss ich auch so sagen, dass alle Koreaner, die sonst immer bloß guten Tag gesagt haben oder so, schon von weitem eine Verbeugung gemacht haben, wenn sie mich gesehen haben.

Zum Beispiel, der Problemfall, den ich im Moment habe, ist ja schon älteren Datums, der ist glaube ich 38 oder 48, wird er sein. War Oberleutnant oder so etwas und ist dann zu Unternehmen B. gekommen und hatte dann auch ein abgeschlossenes Studium für Maschinenbau. So, und der Mann ist dann gleich aus dem Stand als Direktor für Produktion bei uns eingeflogen. Und dann können sie sich vorstellen, wenn sie jahrelang als Ingenieur tätig sind und die Materie kennen, und dann kommt jemand, der ihnen dann sagen will, wie was passiert, und sie kriegen sehr schnell mit, dass er keine Ahnung hat, wirklich keine Ahnung hat, da bauen sich Spannungen auf. Und vor allen Dingen, ich meine, ja gut, jetzt ist es so, dass die Kollegen dann den Mut haben bei mir anzurufen und zu sagen – Mensch, Wolfgang, so und so ist mir das ergangen, oder so. Aber in der ersten Zeit war das immer so, dass man das gespürt hat, hier ist irgendwas. Das knistert und knastert, und das funktioniert überhaupt gar nicht – was ist denn hier los? Dann hat man mal den einen oder anderen zur Seite genommen und hat sich mit dem unterhalten. Was passiert denn hier, was ist denn? Na ja, und (...) das hat sich auch geändert, also man ist auch offener geworden und wenn man gemerkt hat oder wenn man merkt, man kommt bei den Koreanern nicht weiter, dann gibt es eine Stelle im Betrieb, die des Betriebsrates, und wenn man da hingehst passiert irgendwas.

Außerdem wurde aus Kostengründen die Zahl der koreanischen Mitarbeiter verringert. Normalerweise, wenn ein koreanischer Mitarbeiter ins Ausland versetzt wird, wird in Korea sein Gehalt und die dazu gehörenden Vergünstigungen weiter bezahlt und zusätzlich gibt es für Auslandeinsatz Unterhalt. Daher wurde die Zahl der koreanischen Mitarbeiter von 33 auf 16

zurückgefahren. Zum Beispiel sind im Personalbereich die Koreaner einem deutschen unterstellt ist.

Die Perspektive soll so aussehen, dass man ungefähr bis zum Jahr 2003 oder 2005, de facto nur noch sehr, sehr wenige Koreaner hier in Berlin haben will. Das heißt also mit Sicherheit wird der Controller ein Koreaner bleiben, mit Sicherheit wird es eventuell auch noch einen koreanischen Chef geben, wobei das auch noch in Frage zu stellen ist. Und viel mehr wird es auch nicht mehr geben, davon bin ich überzeugt, weil auch diese Personalentwicklungspläne, die man jetzt gemacht hat, eindeutig darauf hinweisen, dass die Deutschen in bestimmten Positionen mehr und besser geschult werden.

Weiterhin wurde gefragt, ob in Auseinandersetzungen zwischen deutschen und koreanischen Mitarbeitern oder in verschiedenen Konfliktsituationen, wenn jemand schlichten muss, sich der koreanische Präsident immer objektiv verhält.

Aus ihrer Sicht war es objektiv, aus unserer Sicht manchmal nicht. Das haben wir aber meistens in die Reihe bekommen. Weil, es gab Situationen, wo Abmahnungen zum Beispiel verteilt wurden, wo wir gesagt haben – das ist unsinnig, warum? Zum Beispiel, eine Situation war, dass der deutsche Mitarbeiter nicht noch nach 16 Uhr da war, sondern zeitig gegangen war, also um 16 Uhr gegangen war. Da gab es dann eine Abmahnung, da haben wir dann gesagt – das geht überhaupt gar nicht. Weil, er hat seine Arbeitszeit eingehalten, mit welchem Recht soll er noch hier bleiben? Das war auch, weil man diese Gleitzeitregelung nicht verstanden hat. Es ist doch so gewesen, dass die Koreaner mit schöner Regelmäßigkeit Dienstberatungen auf 17 Uhr angesetzt haben. Dann haben wir gesagt – geht nicht, weil ihr das während der Zeit machen müsst. Es hat sehr, sehr lange gebraucht bis wir das durch hatten. Es gab immer wieder die Versuche von koreanischer Seite – Gleitzeit schaffen wir ab. Aber wenn man Gleitzeit verstanden hat und auch weiß, wie man da mit umgeht, muss und kann, ist das eine sehr gute Sache. Und heute gibt es da auch wenig Probleme mit.

In der wirtschaftlich globalisierten Welt, in der die Unternehmen immer weniger soziale Verantwortung übernehmen und ihr Handeln in erster Linie am Profit ausrichten, und in der die Transportzeiten immer kürzer werden und den Transportkosten immer weniger Gewicht beigemessen wird, in der der Transfer von Technologie von einem Standort zu anderen Standort kaum auf Hindernisse stößt, besteht ständig die Gefahr von Verlagerungen.

Sie besteht vor allem wegen der hohen Lohn- und Lohnzusatzkosten in Deutschland, insbesondere dann, wenn – wie im Fall des Unternehmen B – in Ländern mit deutlich niedrigerem Lohnniveau die selben Produkte hergestellt werden, oder wenn der Betrieb in Deutschland für die Entwicklung und Forschung keine führende Rolle in der Konzernstrategie spielt.

Bereits beim Unternehmen A konnte festgestellt werden, dass nach Ablauf der Fristen, die durch Subventionsvertrag festgelegt wurden, die Produktion in andere europäische Länder verlagert wurde. Es wurde auch im Unternehmen B mit der Drohung von Verlagerung bzw. Schließung Druck auf die Belegschaft von der Zentrale ausgeübt.

Daher wurde gefragt, ob die Belegschaft vielleicht Zukunftsangst hat oder haben muss, ob in Deutschland nur das produziert wird, was die Muttergesellschaft vorgibt oder ob Deutschland auch in der Entwicklung beteiligt ist. Es gibt immer wieder Konflikte, zum Beispiel, wenn hier in Deutschland neue Produkte entwickelt oder Verbesserungsvorschläge gemacht werden, die andere direkt übernehmen können ohne die Kosten dafür zu tragen. Die Kosten entstehen hier, weil hier die Forschung betrieben wird. Aber die anderen bezahlen keine Lizenzen, weil sie der gleichen Unternehmensgruppe angehören. Andererseits, wenn die Forschung und Entwicklung völlig vernachlässigt wird, ist es nur noch ein einfacher Produktionsstandort, der in Deutschland sowieso zu teuer ist. Oder es könnte ja noch weiter gehen, dass hier nur noch Entwicklung läuft und man die Fertigung in all den anderen kostengünstigeren Ländern macht. Es ist klar, dass die Zentrale daran Interesse hat, in Deutschland die Forschung und Entwicklung durchzuführen und in ihren Niederlassungen im Ausland anzuwenden. D.h. der deutsche Betrieb zahlt die Kosten der Entwicklung und die anderen Werke sind dann Nutznießer.

Dieses Forschungs- und Entwicklungszentrum, meines Wissens nach gibt es zwei in Europa, eines in England und eines hier bei uns in Deutschland. (...) Zum Beispiel, wird ein völlig neuer Stoff eingesetzt. Dieser Vorschlag des Einsatzes oder der Rückgewinnung des Stoffes, (...). Und für diesen Stoff hat man jetzt die Möglichkeit geschaffen, wieder zu sammeln, und das bringt im Jahr 1 Millionen. Umgesetzt wurde es bei uns, eine Woche gefahren oder zwei

Wochen gefahren, und siehe da, unsere Kollegen, die dann das Werk in Korea besichtigt haben, haben festgestellt – die haben es ja schon.

Es geht also sehr schnell an der Stelle. Das Problem ist, dass die Leute für diese 1 Millionen eine Summe X gekriegt haben, für diesen Vorschlag. Sie könnten aber, da das ja in ein, zwei, drei, vier Betrieben von Unternehmen B übernommen wurde, eigentlich die 4-fache Summe abfassen. Das macht man aber nicht, da sagt man – gut, in diesem Werk ist das umgesetzt worden. Und es ist auch schwierig mit der Beweisführung.

Es gibt in Unternehmen B also auch die Variante, dass Teile aus Korea als technologisch ausgereifte Produkte eingeführt werden. Das heißt, es wurde wo anders entwickelt und in Korea auch bereits produziert.

In Deutschland wird dann die Restentwicklung gemacht, um das Produktionsrecht zu kriegen. Und schon bei der Planung des Aufbaus dieser neuen Produkte, gibt es ja erhebliche Verbesserungen von Seiten der deutschen Mitarbeiter. Diese Verbesserungen gehen dann in die Produktion in anderen Ländern ein.

Nach Darstellung des Betriebsrats hat das Unternehmen B immer wieder mit der Schließung oder der Verlagerung gedroht, denn das Unternehmen B hat sich bewusst weltweit positioniert. Am Standort Deutschland werden auch die neuen Produkte produziert, weil der Werk in der EU angesiedelt ist, und es in der EU Richtlinien gibt, unter welchen Prämissen man das Endprodukt im EU Raum verkaufen kann.

Das Grund für die Zuversicht liegt darin, dass das Unternehmen B im EU Raum ein Vorproduktwerk hat und ein Endproduktwerk hat.

Wenn man direkt aus Korea nach Deutschland liefert, muss man Einfuhrzoll bezahlen. Zudem entsteht riesiger Transportaufwand.

Nach Meinung des Betriebsrats sollte es z.Z. keinen Anlass für Zukunftsängste der Belegschaft geben.

Es wurde dann gefragt, ob diese Meinung auch von einfachen Belegschaftsmitgliedern geteilt wird und ob die einfachen Leute Informationen über den Geschäftsverlauf haben.

Doch die Leute am Band sind auch informiert. Wir haben alle zwei Tage einen Informationsrat, wo die neuesten Daten eingegeben werden. Natürlich nicht die relevanten Daten, wo man jetzt sagen könnte, wenn damit jemand nach draußen geht, wird es bitter, aber die Daten sind da, wie viel Stückzahlen täglich produziert wurden, (...) welche Möglichkeit des Absatzes der Betrieb im Moment hat und, und, und. Also die Informationen sind schon da, und sind eigentlich auch jedem zugänglich. Spezielle Daten, wie viele Mitarbeiter jetzt an Bord sind und wie die Lohngruppen beschaffen sind.

Trotz diese Zuversicht fühlt sich die Belegschaft von der Geschäftsleitung in Korea mit Hinweisen auf die Produktivität und die Stückzahlen unter Druck gesetzt.

Denn die selben Produkte werden auch in anderen Ländern hergestellt und außerdem sind alle anderen Werke und Niederlassungen angeschlossen an ein internationales Computersystem, damit der Konkurrenzdruck innerhalb der Unternehmensgruppe erhöht wird.

Da gibt es einmal den offiziellen Managementplan, der sagt für dieses Jahr aus: 3,5 Millionen. Dann gibt es den sogenannten Sales plan, der sagt aus: 3,7 Millionen. Und dann gibt es noch einen Plan oder soll es noch einen Plan geben, der ist so geheim, dass es uns noch nicht gelungen ist daran zu kommen. Und ich meine auch, um so größer ein Betrieb wird, um so mehr ist doch die Gefahr gegeben, dass bestimmte Zahlen geschönt werden.

Das Unternehmen B in Deutschland ist nach Darstellung des Betriebsrates von der Lieferung von Teilen aus Korea oder überhaupt von der Zentrale nicht direkt abhängig. Es werden zwar bestimmte Teile aus Korea geliefert, aber die Teile, die aus Korea geliefert werden, sind keine hochtechnologischen Teile. Für den Einkauf von Materialien gab es bis vor zwei Jahren Direktiven, d.h. es durfte nur bei bestimmten Kunden und Ländern eingekauft werden. Aber seit zwei Jahren wird unabhängig von der Zentrale eingekauft, wo es am preisgünstigsten ist, solange es den technischen Anforderungen entspricht. Trotzdem wird bei bestimmten Materialien der Einkauf weltweit mit anderen Werken abgestimmt.

Wenn jemand in Korea einen Hochschulabschluss hat und von der Unternehmensgruppe B eingestellt wird, dann ist er schon ein Auserwählter. Einstellungen finden nur ein- oder zweimal im Jahr statt.

Diejenigen, die diese mehrstufige Aufnahmeprüfung bestanden haben, gehören schon zu den Besten. Das heißt, alleine von Unternehmen B eingestellt zu werden, ist schon ein großer Sprung in der Karriere.

Bis vor einigen Jahren wurden von diesen auserwählten Leuten wirklich nur die Top Leute ins Ausland geschickt. Wenn man ins Ausland versetzt wurde, war das ein Privileg und für die Karriere vorteilhaft.

Diese Zeit ist vorbei. Jemand der jetzt in das Ausland z.B. nach Deutschland versetzt werden will, hat dafür andere Gründe. Für eine Beförderung, die in Korea lebenswichtig ist, ist ein Auslandsaufenthalt im Moment eher nachteilig. Deswegen wollen die Topleute, die wirklich fähig sind, nicht ins Ausland.

Das Unternehmen B zahlt seit Jahr 1997 den Mitarbeitern im Ausland nur noch das landestypische Gehalt. Trotzdem versuchen die von der Zentrale nach Deutschland entsandten Mitarbeiter in Deutschland ihre Karriere möglichst fortzusetzen. Weil die Anstrengung bei den Koreanern extrem ausgeprägt ist, auf der Karriereleiter nach oben zu kommen, erhöht sich der Konkurrenzdruck in Unternehmen. Es gibt bestimmt auch Deutsche, die sehr engagiert sind und versuchen so schnell wie möglich nach oben zu kommen, aber bei den Koreaner ist das noch sehr viel ausgeprägter.

Selbstverständlich findet das in Deutschland ungewöhnliche Senioritätsprinzip nicht nur bei koreanischen Mitarbeiter sondern auch bei deutschen Mitarbeiter Anwendungen.

Sonst müsste es einen Dauerkonflikt mit deutschen Mitarbeiter geben.

Die Deutschen werden durch Änderung der Struktur für neue Aufgaben vorgesehen und bekommen an der Stelle eine andere Funktion und auch ein anderes Gehalt. Z.B. ist der Bereichsleiter erste Etage, sage ich mal, oder dritte Etage ist jetzt Direktor Produktion geworden. Und das hat natürlich zur Folge gehabt, dass alle anderen hinterher gezogen sind. Aber das Verhältnis, dass die Koreaner befördert werden, da hat in Deutschland eigentlich gar keiner richtig Einfluss darauf von den Deutschen, und das macht sich auch bei Unternehmen B in Berlin bemerkbar. Die steigen nach der koreanischen Hierarchie in Korea auf.

In der Gehaltsliste ist der nicht mehr Gruppenleiter sondern ist Abteilungsleiter, sage ich mal. Und dieses Steigen passiert ohne unser Wissen, ohne unser Zutun, sage ich mal so.

Es ist ein großes Problem für jeden Ausländer, wenn man ein deutsches Unternehmen übernimmt, zu erkennen, wer welche Kontakte hat, und wer was bewirken kann oder mit wem sie arbeiten können und mit wem nicht. Anscheinend hat die Unternehmensleitung dies sehr schnell verstanden. Außerdem hat der Betriebsrat frühzeitig eine sog. Co-Managerrolle übernommen und sich für die Unternehmensbelange eingesetzt.

Und das ist also – und ich muss auch sagen, Herr J. hat, als er das erste Mal gegangen ist, bei seiner Abschiedsrunde gesagt, also er würde sich besonders bei mir für die gute Unterstützung bedanken, weil ohne diese Unterstützung wäre aus seiner Sicht die Firma nicht so weit vorangekommen, wie sie vorangekommen ist. Und ein besseres Verhältnis, schon aufgrund der Kommunikationsmöglichkeiten, die gab es bei Herrn K, weil er von der Herangehensweise schon völlig ein anderer Typ war, der war richtig weltoffen. Dann gab es noch so ein Paar Sachen, der Peter Behrens Bau ist ja ein denkmalgeschütztes Gebäude, der war beim Kauf nicht dabei. Man hatte das entweder verschlafen oder war nicht bereit, die Gelder dafür herzugeben. Na ja, und da brauchte man eben auch Unterstützung. Und man war ja in dieser Stadt auch nicht bekannt. Und, na gut, dann haben wir mal ein paar Politiker geholt, das war ja auch gar kein Thema. Und dann hatte man schon relativ schnell mitgekriegt, gute Verbindungen zur Wirtschaftsförderung, weil ich mit dem Kollegen von der Wirtschaftsförderung zusammen im Aufsichtsrat saß, da war das also auch kein Thema. Und zur Deutschen Bank hatte ich dann auch – oder habe ich immer noch – relativ gute Verbindungen.

Zusätzlich wurden einige Beispiele erwähnt, wo der Betriebsrat sich für Unternehmensbelange eingesetzt hat, z.B. hat der Betriebsrat mit dem Stromlieferanten aufgrund seiner guten und langjährigen Beziehungen sehr günstige Stromtarife ausgehandelt.

Auch wenn berücksichtigt wird, dass die Koreaner eine gewisse Sensibilität in der Einschätzung von Leuten haben und das Unternehmen B in Korea dafür berüchtigt ist, umfangreiche und präzise Informationen zu sammeln, ist es trotzdem sehr ungewöhnlich, dass die Unternehmensleitung gute Beziehungen zum Betriebsrat unterhält.

(...) nach der Übernahme hat es auch noch mal ein paar Entlassungen gegeben, wo ich sage - Donnerwetter, wie haben sie das herausgekriegt? Also ein paar Kartelleichen, sage ich mal, die wir noch aus Ostzeiten übernommen hatten, die da Randgruppenkommandeur waren und, und, und, und in der Partei eine Rolle gespielt haben und so.

Ich nehme an, am Verhalten der Leute und auch das Verhältnis ihm gegenüber, obwohl es eigentlich so keine Verhältnisse gab, was man so eigentlich darunter versteht. Aber auch so, habe ich jedenfalls den Eindruck, wenn man offen war und man gesagt hat - so geht es nicht, da kenne ich eigentlich nichts, da sage ich meine Meinung und dann ist gut, waren sie sehr oft grantig mit mir aber - oder auch mit dem gesamten Betriebsrat, aber da ich ja nun mal derjenige bin, der dann immer der Verkünder der schlechten Botschaft bei ihnen war, hat man auch sehr schnell erkannt, wenn sie Hilfe brauchten oder so, dann haben sie die auch gekriegt. Und sie wussten dann auch, von wem sie die gekriegt haben. Und das wird auch in Korea, im Headquarter irgendwo registriert. (...) Und der hatte dann mal gesagt – wenn Wolfgang und ich also im Headquarter was sagen und einer Meinung sind, dann hat die Sache ein fürchterliches Gewicht.

Es wurde gesagt, dass es in Unternehmen B auch Zeiten gab, in denen es nicht so gut lief, wo dann der Betriebsrat auch freiwillig Kurzarbeit angeboten hat.

Der Betriebsrat hat intern festgelegt, wenn die Lagermenge eine bestimmte Stückzahl übersteigt, kann es dazu kommen, dass dieses Werk nicht mehr liquid ist, weil jeden Tag der Verlust mit jeder produzierten Ware größer wird. Daraufhin wurde vom Betriebsrat den Geschäftsleitung Kurzarbeit vorgeschlagen. Außerdem wurde durch drastische Sparmaßnahmen an allen Ecken und Enden, Kosten in beträchtlicher Höhe eingespart.

Es wurde auch freiwillig Personal eingespart und die Pausenzeiten in den Schichten wurden nicht mehr bezahlt.

Aber das ist es nicht gewesen, man hat in der Endkonsequenz eine straffe Organisation durchgeführt, jeder hat auch mal überlegt, ob er wirklich das braucht. Oder solche Sachen, wenn wir zum Beispiel die Kunden ändern oder den Lieferanten ändern, können wir auch richtig Geld sparen. Oder wenn wir eine größere Menge kaufen, kriegen wir mehr Rabatt (...).

Es wurde erzählt, dass einige koreanische Mitarbeiter zwecks Beratung den deutschen Betriebsrat aufgesucht haben.

(...) ich habe mal einen Fall gehabt, wo ein Koreaner zu mir gekommen ist, weil er von seiner koreanischen Geschäftsleitung – ich bin eigentlich Deutscher, nach den Papier zu beurteilen, habe einen Vertrag mit Unternehmen B, warum kriege ich nur eine Woche Urlaub und nicht sechs Wochen ? Aber er hatte einen Vertrag als außertariflicher Angestellter und damit fällt es nicht in meine Kompetenz. (...) aber das Gespräch bleibt unter uns. Weil ich könnte auch hingehen und könnte mit dem Präsidenten sprechen und sagen – warum kriegt der Mitarbeiter nun nicht ? Weil, dann kann sich der koreanische Mitarbeiter ausrechnen, wie lange er noch im Betrieb tätig ist.

(...) auch sie(Präsidenten) haben Regeln, die sie einhalten müssen, gegenüber dem Headquarter. Und er weiß nicht, wo in seiner Mannschaft oder wer in seiner Mannschaft das U-Boot ist. (...) und das kann ihm passieren, dass er sich noch nicht einmal umdrehen kann, da wissen die oben schon Bescheid, was passiert ist.

Auf Intervention des Betriebsrats hat der Präsident manchmal mit Begründung und manchmal ohne längeren Urlaub gewährt.

Insgesamt bescheinigt der Betriebsrat sehr gute Arbeitsbeziehungen.

Und nicht nur der Betriebsrat vertritt diese Meinung, sondern auch der zuständige Gewerkschaftssekretär und Geschäftspartner bescheinigen eine gute Atmosphäre.

Es gab selbstverständlich auch mal gerichtliche Auseinandersetzungen mit der Unternehmensleitung, z.B. wegen Überstunden.

Und irgendwann gab es dann mal den Durchbruch, als wir dann mal spontan eine Entscheidung getroffen haben und gesagt haben, also jetzt ist es so, dass alle Mitarbeiter, die das wollen im Monat 16 Stunden Überstunden machen können, auf freiwilliger Basis. Das war für sie erst einmal ein riesiger Erfolg, weil wir vorher eigentlich jede Überstunde abgelehnt haben. Und jedes Mal, wenn sie uns weh getan haben, haben wir gesagt – gut, dann tun wir euch auch weh.

Aber solche Auseinandersetzungen bewegen sich im Rahmen von Streitigkeiten, die in anderen Unternehmen auch passieren.

Es ist zu vermuten, dass die Unternehmensleitung erkannt hat, dass im Ausland die Kooperation mit dem Betriebsrat eher Vorteile mit sich bringt und das Unternehmen manchmal auf die Unterstützung des Betriebsrates angewiesen ist. Von der Unternehmensleitung wurde auch versucht bestimmte Angelegenheiten in privater Atmosphäre vorab zu klären.

Er wollte die private Atmosphäre haben, und er hat auch nicht gleich eine Zusage gemacht – na gut, dann machen wir das so. Aber er hat dann immer gesagt – wir überlegen und sprechen morgen dann noch mal offiziell drüber. Aber er wusste - er hat ja auch deutsche Zeitungen gelesen, und nicht nur das, was man ihm vorlegt, sondern er hat alleine die Zeitung gelesen. Das ist ja auch schon immer ein Unterschied, ob mir ein Mitarbeiter bloß bestimmte Artikel vorlegt oder ich auch die anderen Spalten links und rechts davon lesen kann. Er wusste damals zum Beispiel, als es um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ging, dass das eine kritische Situation werden kann, wo er mit mir zusammenstoßen wird. Das wusste er oder konnte er sich an allen zehn Fingern abzählen, wenn wir keine Lohnfortzahlung weiter machen, wird die Gewerkschaft solange Druck ausüben bis der Betrieb womöglich bestreikt wird. Das konnte er sich nicht erlauben, also hat er den bequemeren Weg gewählt und hat abends bei mir angerufen – wie ist ihre Meinung dazu? Ich habe gehört, dass. So. Dann habe ich ihm gesagt, wenn wir uns das finanziell erlauben können, und ich denke wir können uns das erlauben, dann lassen wir es so, wie es bis jetzt ist, denn dann wird es im Februar spätestens bei den Tarifverhandlungen eine Lösung geben, und wir ersparen uns den gegenseitigen Ärger. So, und am nächsten Tag haben wir eine offizielle Runde gedreht, dann haben wir auch wieder das Papier unterschrieben, und dann war die Sache gegessen.

Wie bereits mehrfach erwähnt, hat der Betriebsrat einigermaßen gute Beziehungen zur Unternehmensleitung, lediglich mit einigen koreanischen Mitarbeitern gibt es Differenzen.

Aber als Betriebsratsmitglied weiß er unter welchem Druck koreanische Mitarbeiter im Einsatz in Deutschland stehen und hat auch Verständnis dafür.

(...) weil ich weiß – man hat mir berichtet, dass es Probleme gegeben hat mit Koreanern, die länger als fünf Jahre in Deutschland waren, weil und man macht das ja nicht umsonst. Also bei Unternehmen B ist es so, wenn er zurückkommt nach Korea, dann schreibt er erst mal wochenlang einen Aufsatz, was er in Deutschland gemacht hat, was er verbessert hat, wo er der Meinung ist, was noch verbessert werden kann und was weiß ich was alles. Das schreibt der erst mal separat irgendwo, das schreibt der nicht Zuhause in der Familie oder so, sondern da gibt es extra Trainingscamps, so eine Art Camps, wo sie solange untergebracht sind, wo sie das dann machen müssen.

4.4 Zusammenfassende Analyse und Bewertung der Untersuchungen

Im letzten Abschnitt wurde dargestellt, welche Erfahrungen und welche Probleme die deutschen Mitarbeiter mit koreanischen Unternehmen in Deutschland hatten.⁷⁷

Es wurde insgesamt bestätigt, dass wegen der besonderen Form der koreanischen Arbeitsbeziehungen koreanische Unternehmen mit neuen Problemen konfrontiert werden, wenn sie durch Investitionen im Ausland neue Betriebe aufbauen oder übernehmen. In Ausland ist es nicht möglich, die koreanische Form von Arbeitsbeziehungen auf den im Ausland gegründeten Betrieb zu übertragen. Die Erfahrungen aus Korea sind angesichts der gänzlich anderen Mentalität und Gegebenheiten des jeweiligen Landes von wenig Nutzen.

Angesichts der Heterogenität der Gewerkschaftslandschaft und der gravierenden wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern ist es schwierig, einen richtigen Verhaltenscodex zu entwickeln, der Unterschiede in den einzelnen Ländern hinsichtlich des Lebensstandards und der sozialen Gegebenheiten sowie der daraus resultierenden Ansprüche berücksichtigt und gleichzeitig allgemeine Regeln für das Verhalten internationaler Unternehmen festlegt.

Allerdings wird gelegentlich die Ansicht vertreten, dass es in einem zukünftigen Weltmarkt immer weniger kulturelle Unterschiede geben wird.

Durch die dynamische Entwicklung der Technologie, der Kommunikation und des Transportes befindet sich die Weltbevölkerung im Sinne der Konvergenzthese auf einem langen Weg der Globalisierung.

Aber gegenwärtig sind die Unterschiede in den Arbeitbeziehungen zwischen Korea und Deutschland immer noch sehr deutlich und das führt zu Spannungen

⁷⁷ Die Erfahrungen und Probleme wurden aus Sicht des Betriebsrats dargestellt.

und verlangt von den entsandten koreanischen Managern besondere Fähigkeiten für die Integration der beiden Kulturen.

D.h. koreanische Unternehmen in Deutschland müssen allen kulturellen und juristischen Gegebenheiten der Arbeitsbeziehungen des Gastlandes Rechnung tragen.

Nach Deutschland entsandte Manager werden plötzlich mit Problemen konfrontiert, die in Korea als selbstverständlich galten.

Trotz erwarteter und unerwarteter Probleme haben einige koreanische Unternehmen versucht nicht nur in asiatischen Ländern, sondern auch in westlichen Industrieländern, wie der BRD, sich niederzulassen.

Es stellt sich die Frage, warum die koreanischen Unternehmen trotz der unbekanntenen Gegebenheiten sich in Deutschland niederlassen haben und wie sie solche unbekanntenen Situation gemeistert haben.

Zusätzlich stellt sich auch die Frage, nach welchen Kriterien die Investitionsentscheidungen getroffen werden.

Selbstverständlich unterscheiden sich Motive und Kriterien je nach Unternehmen bzw. Branche.

Eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung haben Lohnkosten, Arbeitsproduktivität, Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, weiterhin werden die Nähe zum Kunden, die Höhe der Unternehmensbesteuerung sowie die politische Stabilität zu den hauptsächlichen Kriterien gerechnet.

„Mit deutlichen Abstand folgen auf den nächsten Plätzen die generelle Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Infrastruktur, behördliche Vorschriften – z.B. über Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Genehmigungen-, Betriebsnutzungszeit sowie Arbeitszeitregelungen. Weniger im Vordergrund stehen bei Standortentscheidungen demgegenüber solche Faktoren wie sozialer Konsens, Energieversorgung und -kosten, Nähe von Vorlieferanten, Wechselkursrelationen sowie die staatliche Industriepolitik.“⁷⁸

Gleiches gilt für die Standortfaktoren Betriebsklima/Arbeitsmotivation, arbeitsrechtliche Bestimmungen und Kapitalbeschaffung

⁷⁸ Ruppert, W.: *Standort Bundesrepublik im Urteil des verarbeitenden Gewerbes*; in: ifo-Schnelldienst 1989/4; Seite 22.

Einige Faktoren sprechen für die Investitionen von koreanischen Unternehmen in Deutschland und einige dagegen.

Dazu muss nach den vorherigen Untersuchungen noch ergänzt werden. Wenn auch die Bedeutung der Subventionen oder Vergünstigungen bei Investitionsentscheidungen allgemein heruntergespielt wird, so spielen sie für koreanische Unternehmen durchaus eine wichtige Rolle.

In der seit den 80er Jahren einsetzenden Phase weltwirtschaftlicher Neuorientierung lassen sich zwei Arten der internationalen Tätigkeiten der Unternehmen unterscheiden.

Die traditionelle Internationalisierung geht von den Industriestaaten aus und basiert auf Niedriglohn und standardisierter Arbeitsteilung in verschiedenen Ländern.

Die andere Art der Tätigkeit ist Globalisierung und setzt auf die Produktion in unmittelbarer Nähe von großen Märkten der Handelsblöcke.

Diese Art der Globalisierung beinhaltet den Versuch, Wettbewerbsvorteile und besseren Zugang zu den Märkten durch lokale Produktion mit lokalen Zulieferern und direktem Absatz zu realisieren.

Bei der Internationalisierung ist es im Prinzip leichter Managementprinzipien zu übertragen, da wenig Widerstand von Mitarbeitern zu erwarten ist.

Hinter beiden Arten von Auslandstätigkeiten stehen Unternehmensstrategien, die eine möglichst einheitliche Unternehmensstruktur und -politik ohne Rücksichtnahme auf der lokale Gegebenheiten, anstreben.

Bei der Globalisierung ist allerdings zu vermuten, dass diese Strategie wesentlich konfliktreicher und schwerer ist.

Die Investitionen von koreanischen Unternehmen in Deutschland gehören ohne Zweifel zu den Globalisierungsstrategien.

4.4.1 Spannungen durch unterschiedliche Kultur

Wenn ein koreanisches Unternehmen im Ausland investiert oder bereits bestehende Unternehmen übernimmt, werden in der Regel in der Anfangsphase Mitarbeiter entsandt, um wichtige Bereiche zu besetzen und Präsenz zu zeigen.

„Sie trifft dabei auf gänzlich unterschiedliche nationale Kulturen und Landessitten, die nicht zuletzt über die Mitarbeiter aus den Gastländern auch innerhalb des Unternehmens präsent sind. Den Landeskulturen steht in einem spannungsreichen Bogen die interne Kultur eines Unternehmens gegenüber, d.h. die Orientierungsmuster, Denkhaltungen und Symbole, wie sie sich über Jahre hinweg herausgebildet haben und das Verhalten der Unternehmensmitglieder deutlich prägen.“⁷⁹

Bspw. unterscheiden sich der Umgang mit Arbeitnehmern, die Entscheidungsprozesse und ihre Ausführungen bei koreanischen Unternehmen in Deutschland erheblich von den Verhältnissen in Korea, weil die deutschen Mitarbeiter andere Vorstellungen von ihrer Arbeit haben und weil sie in ihrem bisherigen Berufsleben anders ausgebildet worden sind.

Zusätzlich sind die koreanischen Managern angewiesen, das Interesse des Stammhauses zu vertreten, was zwangsläufig zu Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen mit den deutschen Managern und Mitarbeitern führt.

Die Unternehmenspolitik, die den Managern einen geringen Spielraum für konstruktive Zusammenarbeit mit der Belegschaft und der Gewerkschaft überlässt, ist schon wegen ihres immanenten Konfliktpotentials kaum in der Lage, die Mitarbeiter zur Leistungssteigerung zu motivieren.

Die Motivation zur Leistungssteigerung ist durch eine entsprechende Überzeugung der Belegschaft zu erreichen. Die Überzeugung kann man aber nicht anordnen oder durch Anweisungen oder Befehle erreichen.

D.h. die Manager müssen zuerst selbst von der Vorteilhaftigkeit harmonischer

Arbeitsbeziehungen durch Beteiligung und Mitwirkung der Belegschaft überzeugt sein.

Für koreanische Manager und deutsche Mitarbeiter ist ein neuer Stil in der Zusammenarbeit unerlässlich.

Es ist festzustellen, dass die Beziehungen, Erwartungen und Bewertungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter in Korea und in Deutschland sich unterscheiden.

Herr Park, Kyung-Kyu hat die Unterschiede der Erwartungen und Verhalten zwischen Deutschen und Koreaner untersucht und folgende Schlussfolgerungen gezogen;

Folgende Fragestellung war leitend:

- Welche Unterschiede gibt es bezüglich des Führungsverhaltens der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern ?
- Welche Erwartungen haben Mitarbeiter bezüglich dem Verhalten ihrer Vorgesetzten ?

„Die Reaktion des Mitarbeiters auf ein bestimmtes Führungsverhalten seines Vorgesetzten ist unter dem Gesichtspunkt der Führungseffizienz zu sehen und zeigt sich in der arbeitsbezogenen Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeit.“⁸⁰

Die koreanischen Mitarbeiter legen höheren Wert auf den traditionellen Familismus und pflegen Beziehungen im Unternehmen miteinander.

Die Wertvorstellung „Unabhängigkeit“ wird von Koreanern und Deutschen gleichermaßen hoch geschätzt, aber Koreaner akzeptieren auch patriarchalisches Verhalten der Vorgesetzten.

„Der betriebliche Führungsstil in Korea ist durch eine starke Autorität des Vorgesetzten charakterisiert, die von der autoritären traditionellen Familienstruktur übernommen worden ist.

⁷⁹ Schreyögg, Georg: *Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen*; in: Zeitschrift BFuP 05/1990; Seite 372.

⁸⁰ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983; Seite 89.

- 1) Das in Korea (und auch in Japan) entwickelte und weitgehend verbreitete Entscheidungssystem nämlich 'Pumoe-System' (oder auf japanisch: Ringi System) macht deutlich, daß die Entscheidungsbildung zentralisiert ist.
- 2) Sowohl die meisten Top-Manager als auch die Manager auf niedrigerer Ebene sind nicht bereit, ihre Macht und Verantwortung an ihre Mitarbeiter zu delegieren.⁸¹

Nicht nur das Führungsverhalten des Vorgesetzten unterscheidet sich je nach Kultur, sondern wird auch von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen. Bei der Problemlösung, dem Entscheidungsprozess, der Informationsweitergabe und der Kontrolle sind die Deutschen bereiter als die Koreaner, Ideen bzw. Vorschläge ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen.

„Die empirischen Ergebnisse über das Führungsverhalten unter autoritär-demokratischen Gesichtspunkten für beide Länder lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- 1) Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Ländern in Hinblick auf das hier behandelte Führungsverhalten. Deutsche Vorgesetzte zeigen stärker ein demokratisch-orientiertes Führungsverhalten als koreanische Vorgesetzte.
- 2) Ausnahmsweise verhalten sich die Koreaner in einem Führungsbereich wie Kontrolle genauso demokratisch wie ihre deutschen Kollegen.
- 3) Das Verhalten der Koreaner kann im allgemeinen als autoritär bezeichnet werden, die Koreaner zeigen in bestimmten Bereichen wie Informationsverteilung und Kontrolle absolut gesehen ein ähnliches Führungsverhalten wie ihre deutschen Kollegen.⁸²

Die Erwartung persönlicher Bindungen miteinander im Unternehmen ist zwar von Land zu Land unterschiedlich stark ausgeprägt, aber die Auffassung, dass es wünschenswert ist, ist überall vorhanden.

In koreanischen Unternehmen wird von den Unternehmensmitgliedern erwartet, dass sie eine möglichst enge persönlich Bindung miteinander bis zu dem Maße haben sollen, welches auch in der Familie zu finden ist.

Die enge persönliche Bindung miteinander und die Fürsorge von Vorgesetzten werden in Deutschland nicht immer von deutschen Mitarbeiter positiv bewertet. Besonders wenn in koreanischen Unternehmen in Deutschland die Koreaner

⁸¹ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983; Seite 110.

nach Abschluss der Arbeit unter sich solche Beziehungen zu pflegen versuchen und dabei Informationen austauschen.

„Das persönliche ‘Involvement’ der Vorgesetzten im privaten Bereich ihrer Mitarbeiter ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich ausgeprägt. Im Grunde genommen verneinen die deutschen Vorgesetzten solche persönlichen Bindungen nicht. Trotzdem bleibt dabei eine gewisse Distanz erhalten. Die Deutschen sind also in Grenzen bereit, ein Ratgeber gegenüber ihren Mitarbeitern zu sein und Interesse an dem Privatleben ihrer Mitarbeiter zu zeigen. Eine engere Bindung akzeptieren sie nicht, z.B. verneinen sie die Rolle, wie ein älterer Bruder ihre Mitarbeiter zu beraten und zu betreuen.“⁸³

In koreanischen Unternehmen wird von Vorgesetzten erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter und Untergebenen möglichst in einer engen persönlichen Bindung betreuen, dies gilt nicht nur bei der Aufgabenerfüllung, sondern auch im privaten Bereich. In Deutschland stehen Vorgesetzte und Mitarbeiter einer ähnlichen Rolle der Vorgesetzten sehr negativ gegenüber.

In der Erwartung eines demokratischen Verhaltens ihrer Vorgesetzten unterscheiden sich deutsche und koreanische Mitarbeiter kaum, aber koreanische Mitarbeiter sind bereiter autoritäre Anweisungen hinzunehmen und die Vorgesetzten erwarten von ihrem Mitarbeitern auch die widerspruchslose Aufgabenerfüllung.

Was die Mitbestimmung anbetrifft, so stehen die Deutschen allgemein positiver als Koreaner der Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess gegenüber.

Die Deutschen sind überzeugt, dass die Mitbestimmung und die Beteiligung am Entscheidungsprozess bessere Leistung und Motivation bringt.

„Als Ganzes betrachtet besteht ein signifikanter Unterschied zwischen Deutschland und Korea in bezug auf die Erwartung der Mitarbeiter an das demokratisch-orientierte Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Die Deutschen stellen höhere Erwartungen als die

⁸² Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983; Seite 145.

⁸³ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983; Seite 152.

Koreaner, wie besonders im Führungselement 'Partizipation' deutlich zu sehen ist.“⁸⁴

Aber die Erwartungshaltung an das demokratisch-orientierte Verhalten ihrer Vorgesetzten in Korea ändert sich nach Alter bzw. Generationen.

D.h. die ältere Generation und Manager in gehobener Position, die ihr Berufsleben unter einer autoritären Befehlshierarchie angefangen haben, zeigen eine eindeutig positivere Einstellung gegenüber patriarchalisch-autoritärem Führungsverhalten als die jüngere Generation oder Berufsanfänger.

„Zusammengefasst: Es gibt einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Kulturen hinsichtlich der Erwartungen der Mitarbeiter an das patriarchalisch-orientierte Führungsverhalten: Die koreanischen Mitarbeiter stellen eindeutig höhere Erwartungen an dieses Führungsverhalten als ihre deutschen Kollegen.“⁸⁵

Es stellt sich die Frage, wie sich die Erwartungen und Wahrnehmungen an das Führungsverhalten zwischen Koreanern und Deutschen unterscheiden? Es lässt sich zusammenfassen: Die deutschen Vorgesetzten verhalten sich demokratischer als die koreanischen Vorgesetzten.

Die Koreaner sind stärker patriarchalisch-orientiert als die Deutschen.

Die Deutschen zeigen eine deutlich höhere Zufriedenheit mit ihren Vorgesetzten im Bezug auf diese Aufgaben. Aber die koreanischen Mitarbeiter sind zufriedener mit ihren Vorgesetzten im Hinblick auf die zwischenmenschlichen Beziehungen.

D.h. die Deutschen erwarten mehr Beteiligung beim Entscheidungsprozess und sind zufriedener mit ihrem Vorgesetzten im Bezug auf die Arbeit.

Die Zufriedenheit der deutschen Mitarbeiter resultiert aus demokratischen und mitarbeiterorientierten Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten, während die der koreanischen Mitarbeiter auf gruppenorientierte und patriarchalisch orientierte Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten zurückgeht.

Zusammengefasst:

⁸⁴ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983 Seite 166.

⁸⁵ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983 Seite 172.

- 1) Die deutschen Mitarbeiter sind gegenüber demokratisch-orientiertem Führungsverhalten positiver als ihre koreanischen Kollegen eingestellt.
- 2) Koreaner reagieren auf das gruppenorientierte Führungsverhalten positiver als Deutsche.
- 3) Koreaner sind gegenüber patriarchalisch-orientiertem Führungsverhalten deutlich positiver als Deutsche eingestellt.
- 4) Die deutschen Arbeitnehmer zeigten eine positivere Reaktion gegenüber dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten als ihre koreanischen Kollegen.
- 5) Im Zusammenhang zwischen patriarchalisch-orientiertem Führungsverhalten und Job involvement und auch im Zusammenhang zwischen aufgabenorientiertem Führungsverhalten und Job involvement fanden sich kulturelle Unterschiede: Koreaner zeigten in den beiden Fällen eine positivere Reaktion als die Deutschen. Diese Unterschiede sind wegen ihres niedrigen Signifikanzniveau allerdings nicht besonders bemerkenswert.

Die Führungspositionen, wie Unternehmensleiter und Abteilungsleiter, werden meist von koreanischen Managern besetzt.

Es scheint bei Niederlassungen koreanischer Unternehmen die Regel zu sein, dass die Inhaber der wichtigen Bereiche in den meisten Fällen Koreaner sind, während Deutsche hauptsächlich Positionen im Personalbereich einnehmen. Nicht nur wichtige Positionen werden von Koreanern besetzt, sondern auch die für das Unternehmen entscheidenden wichtigen Angelegenheiten werden in der Regel nur selten an die Niederlassungen in Deutschland delegiert. Die Angelegenheiten, die das Stammhaus an die deutsche Niederlassungen delegiert, beschränken sich überwiegend auf Marketingaktivitäten vor Ort und auf sonstige operative Geschäftsangelegenheiten.

Der Einfluss des Stammhauses beschränkt sich nicht auf die Besetzung der wichtigen Positionen mit koreanischen Managern, sondern wie beim Unternehmen A und B festgestellt wurde, erteilen die Manager über die Hierarchiestufen hinweg ohne Absprache mit deutschen Managern Anweisungen, die oft von deutschen Managern nicht mitgetragen werden

können.

Das Streben nach mehr Selbständigkeit in der Tätigkeit in Deutschland wird kaum erwartet, da die entsandten Manager nur kurze Zeit in Deutschland bleiben und während dieser Zeit keine Konfrontation mit dem Stammhaus wünschen.

Jedoch befinden sich koreanische Unternehmen z. Z. in einer Übergangsphase von der traditionellen „zentralen“ zur „dezentralen“ Konzernführung.

Trotz der Dezentralisierungstendenzen der koreanischen Unternehmen werden immer noch die wichtigen Bereiche von Managern aus dem koreanischen Stammhaus besetzt.

„Dabei wird sowohl in der Praxis wie auch in der Literatur von der Vorstellung ausgegangen, daß Stammhauskräfte zur Durchsetzung einer Integrationsstrategie und des damit verbundenen Transfers von Unternehmensressourcen und Know-how in die Auslandsniederlassung besser geeignet sind (Netzspinner) als Gastlandmitarbeiter; diese wiederum besitzen eher eine höhere Eignung zur Bewältigung der Anpassungsprobleme im Gastland.“⁸⁶

Demzufolge nehmen entsandte Führungskräfte in der Regel Vorgesetztenpositionen in den deutschen Niederlassungen ein, während deutsche Manager Stellvertreterpositionen einnehmen, oder in die zweite Reihe abgedrängt werden.

So stellt z.B. Hymer (1979, S.53)⁸⁷ in seiner Untersuchung auch bei deutschen und japanischen Unternehmen fest, dass in multinationalen Unternehmungen die Homogenität der Führungskräfte bezüglich der Nationalität des Stammhauses mit steigender Hierarchieebene zunimmt; die Nationalitätenvielfalt steigt dagegen, je niedriger die Positionen angesiedelt sind.

⁸⁶ Kumar, Brij/Steinmann, Horst (1985): *Führungskonflikt im deutsch-japanischen Management – Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen*; in: Park, Sung-Ho/Jürgens, Ulrich/Merz, Hans-Peter: *Transfer des japanischen Managementsystems*; Berlin 1985; Seite 135.

⁸⁷ Kumar, Brij/Steinmann, Horst: *Führungskonflikt im deutsch-japanischen Management – Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen*; in: Park, Sung-Ho/Jürgens, Ulrich/Merz, Hans-Peter: *Transfer des japanischen Managementsystems*; Berlin 1985; Seite 136.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass es koreanischen Unternehmen in Deutschland schwer fällt, deutsche Führungskräfte für die Niederlassung – bis auf den Personalbereich – einzustellen, weil sie die Integration der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie kaum für notwendig halten.

„Geht man von gravierenden kulturellen Differenzen zwischen Heimat- und Gastland aus, so kann die Führungsstruktur der internationalen Unternehmung dann zu einer Quelle von Führungskonflikten werden, wenn eine Strategie der Integration nachhaltig verfolgt wird. Dann werden nämlich (vielleicht) Rollenerwartungen seitens des Stammhauses an die entsandten Führungskräfte herangetragen, die ggfs. nur geringe Spielräume für die Berücksichtigung der kulturell andersgearteten Verhaltenserwartungen der lokalen Mitarbeiter belassen. Je stärker die Auslandsniederlassung in die globale Unternehmungsstrategie integriert ist, desto mehr Konflikte werden in der binationalen Führungssituation zwischen Entsandten und lokalen Mitarbeitern auftauchen.“⁸⁸

Wie am Beispiel der untersuchten koreanischen Unternehmen aufgezeigt wurde, werden den entsandten Managern nur sehr wenige Spielräume zugestanden. In der Regel werden die Entscheidungen in der Zentrale getroffen und die entsandten Manager beschränken ihre Arbeit auf die Ausführung der Entscheidungen.

Wenn selbst die koreanischen Manager mit wenig Spielraum ausgestattet sind, können kaum die deutschen Manager mit Entscheidungsmacht ausgestattet sein. Beide Unternehmen verfolgten von Anfang an konsequent eine Unternehmenspolitik, die lokalen Manager kaum mit Entscheidungsmacht auszustatten. So haben z. B. im Unternehmen B die zuständigen deutschen Manager keine Verfügungsbefugnis über Finanzmittel.

Im Unternehmen A wurden gehobene Positionen kaum mit Deutschen besetzt und auch im Unternehmen B war es zuerst nicht anders.

Erst mit zeitlicher Verzögerung, als Probleme deutlicher wurden und der

⁸⁸ Kumar, Brij/Steinmann, Horst: Führungskonflikt im deutsch-japanischen Management – *Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen*; in: Park, Sung-Ho/Jürgens, Ulrich/Merz, Hans-Peter: *Transfer des japanischen Managementsystems*; Berlin 1985; Seite 137.

Betriebsrat energisch gegensteuerte, wurden auch Deutsche in die erste Reihe gerückt. Außerdem gibt es kaum Anzeichen dafür, dass die koreanischen Führungskräfte Versuche unternommen haben, den Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretern Einsicht in die spezifische Unternehmenskultur zu vermitteln. Kurzfristige wirtschaftliche Interessen bestimmen meistens die Standpunkte aller koreanischen Manager.

„In Gastland-Niederlassungen sind aus politischen und aus Kostengründen weitgehend Gastlandmitarbeiter einzustellen. Der Führungsstil muss an ihre kulturell bedingten Rollenerwartungen, sozialen Regeln und Kommunikationsweisen angepasst werden. Auch hinsichtlich der erforderlichen Arbeitsstrukturen können sich andere Präferenzen als im Stammland ergeben.“⁸⁹

Statt erforderliche Anpassungen an lokale Gegebenheiten vorzunehmen, versucht man einen Transfer der koreanischen Unternehmenskultur.

Die deutschen Managern wurden meistens in die hinteren Reihen abgedrängt, so dass die gewünschte Vermittlerrolle kaum realisiert werden konnte.

Bei einer Übernahme akzeptiert das koreanische Unternehmen meistens die herrschende Kultur im Unterschied zu Neugründungen.

Es ist überraschend festzustellen, dass das Unternehmen A in Korea dafür bekannt ist, einen harmonischen Umgang mit der Belegschaft zu propagieren. Im Gegensatz dazu ist das Unternehmen B in Korea sehr berüchtigt, einen rigorosen Umgang mit dem Betriebsrat zu praktizieren.

Das Unternehmen B duldet in Korea keinen Betriebsrat und eine andere Niederlassung in Deutschland hat bereits mit der Gewerkschaft eine gerichtliche Auseinandersetzung gehabt.

Außerdem herrschte auch im Unternehmen A und B je nach Niederlassungsleiter eine unterschiedliche Atmosphäre. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass nicht nur die Unternehmenskultur entscheidend ist, sondern eher die Einstellung der jeweiligen Niederlassungsleiter einen sehr großen Einfluss auf die Beziehungen zu Belegschaft hat.

⁸⁹ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 20.

4.4.2 Anforderungen an koreanische Manager

Die in koreanischen Unternehmen in Deutschland an die Manager gestellten Anforderungen unterscheiden sich von denen an Inlandsmanager in Korea.

„Eine der wichtigsten Aufgaben des Vorgesetzten in koreanischen Unternehmen besteht deshalb in der Aufrechterhaltung der Harmonie in der Gruppe und des Teamgeistes seiner Mitarbeiter. Bei der Personalbeurteilung wird insbesondere darauf geachtet, inwieweit der Einzelne in der Organisation harmonisch mit den anderen zusammenarbeitet, um die Ziele in der Gemeinschaft zu erreichen.“⁹⁰

An die nach Deutschland entsandte Managern werden andere Anforderungen gestellt. Um erfolgreich mit deutschen Belegschaften zusammenarbeiten zu können, wird folgendes empfohlen: eine kulturbezogene Vorbereitung der Manager vor der Entsendung und am Ort ein ständiges Erlernen der deutschen Gegebenheiten in bezug auf die Personalführung und Arbeitsbeziehungen.

Der entsandte Manager soll als „Kulturintegrator“ folgende Anforderungen erfüllen:

- eine weitgehende Kenntnis der lokalen Kultur,
- eine möglichst weitgehende Kenntnis der Kultur des Stammhauses und des Landes,
- eine breite Kenntnis des Unternehmens,
- einen ausgeglichenen Kulturansatz vertreten,
- sehr gute Kommunikationsfähigkeiten,
- Aufnahmebereitschaft und -fähigkeit für die fremde Kultur.

Selbstverständlich reichen diese Anforderungen allein nicht aus, um in Deutschland erfolgreich zu sein. Vielmehr muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, die anderen kulturellen und historischen Gegebenheiten des Gastlandes zu respektieren und dementsprechend zu handeln.

⁹⁰ Park, Kyung-Kyu: *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*; Mannheim 1983; Seite 115.

„Folgende Einflussgrößen sind für die Entscheidungen des Auslandsmanagers von größter Bedeutung:

- Seine Mitarbeiter sind unterschiedlich kulturell geprägt. Je nachdem, welchem Kulturbereich sie entstammen, werden ihre Erwartungen an den Führungsstil, Partizipationsmöglichkeiten, Organisationsformen usw. unterschiedlich sein.
- Die Kunden leben in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern. (...)
- Obwohl die Rechtsangleichung weiter fortschreitet, werden noch sehr lange Zeit unterschiedliche Normen in der Weltwirtschaft berücksichtigt werden müssen.
- Der technologische Entwicklungsstand ist in den verschiedenen Weltregionen in hohem Masse unterschiedlich. Diese Abweichungen müssen in den Arbeits- und Organisationsstrukturen beachtet werden.
- Die natürlichen Umweltbedingungen können zu einer notwendigen Anpassung von Produkten und Dienstleistungen führen. (...)⁹¹

Diese Problematik lässt sich nicht – wie allgemein üblich – auf den Führungsstil einzelner Manager reduzieren. Vielmehr muss die subjektive Notwendigkeit oder Nützlichkeit der Entwicklung harmonischer Arbeitsbeziehungen erkannt werden, was eine langsamere Prozess ist, der bis jetzt weitgehend vernachlässigt wurde.

Für die Manager und die Mitarbeiter besteht in vielen Bereichen kein gemeinsames Fundament in Form von Kultur und Traditionen, auf welche man aufbauen könnte. Die international und interkulturell tätigen Unternehmen müssen erkennen, dass mit der Einhaltung der Gesetzes allein kein ausreichender Beitrag zur Problemlösung geleistet werden kann. Es sollte vielmehr eine über die Beachtung der gesetzlichen Regelungen hinausgehende Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der Belegschaft bzw. dem Betriebsrat entwickelt werden.

Das Beispiel des Unternehmen A zeigt deutlich, dass die Kenntnis der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen allein nicht ausreicht.

Der Niederlassungsleiter vermittelt den Eindruck, zwar die gesetzlichen Regelungen zu kennen, sie aber nicht ernst zuzunehmen.

In Unternehmen A und zeitweise auch in Unternehmen B wurde die Arbeitnehmervertretung als Gegner betrachtet und die Einigung in tariflichen und außertariflichen Auseinandersetzungen mit Gewerkschaften als Sieg propagiert. Wer eine konstruktive Kritik mit einer Abmahnung beantwortet, disqualifiziert sich als Manager.

„Die Qualifikation eines Managers erweist sich darin, inwieweit es ihm gelingt, die Freude der Mitarbeiter an der Arbeit zu wecken und eine positive Arbeitshaltung zu erzeugen.“⁹²

Wenn der Manager als Vorgesetzter seine Anweisungen klar und präzise erteilt, wird er allgemein akzeptiert. Die Aufgabe des Vorgesetzten besteht darin, den Inhalt und die Grenzen der Verantwortlichkeit festzulegen und die ausführenden Mitarbeiter nicht zu überfordern.

Der Vorgesetzte soll nicht ständig mit Besserwisserei eingreifen oder über die Schulter des Mitarbeiters schauen, auch soll er nicht alle Einzelheiten vorentscheiden. Individuelle Kompetenz, in einem gewissen Grade, ist bei jedem Mitarbeiter voraussetzen und zu respektieren.

Um klare und präzise Anweisungen erteilen zu können, müssen entsprechendes Fachwissen und Fachkenntnisse vorhanden sein.

Aber wenn, wie es in koreanischen Unternehmen üblich ist, nach dem Jobrotations- und Senioritätsprinzip in regelmäßigen Abständen die Positionen umbesetzt werden, können sich Fachwissen und Fachkenntnisse nicht in entsprechender Weise entwickeln.

⁹¹ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmen*; Göttingen 1994; Seite 153.

⁹² Gaugler, Eduard: *Partnerschaft in Japans Wirtschaft*; in: Gaugler, Eduard/Zander, Ernst: *Haben uns die Japaner überholt?* Heidelberg 1981; Seite 31.

Manche koreanischen Manager glauben, dass ein höheres Lohn- und Gehaltsniveau automatisch zu höherer Motivation führt.

Aber die Verbesserung der Arbeitsbedingungen allein führt nicht immer zur Leistungssteigerung. Wenn ein Arbeitnehmer voll als Mensch behandelt wird, also seine Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Selbstachtung gewahrt bleibt, dann entsteht in ihm die Motivation, an der Verfolgung des Betriebszieles positiv mitzuwirken. D.h. es hängt davon ab, ob und in welchem Umfang die Unternehmenskulturen den Leistungsprozess einer Unternehmung positiv beeinflussen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen wird nicht durch autoritäre Anweisungen oder Befehle, sondern durch Überzeugungsarbeit erreicht.

„Leistungssteigerung in Niederlassungen erfordert ein ausgeprägteres Führungsverhalten als im Stammhaus. Autoritäres Führungsverhalten, das im Stammhaus häufig erfolgreich verwendet wurde, ist in den meisten Fällen in deutschen Niederlassungen nicht mehr durchsetzbar: Unterschiedliche Geschäftsbedingungen im Ausland erfordern ein andersartiges Führungsverhalten der Manager.“⁹³

Ein wichtige und gute Entscheidung und Zielsetzung nützt der Unternehmensleitung allerdings wenig, wenn sie nicht von ihren Mitarbeitern mitgetragen wird.

Der Entscheidungsträger muss daher versuchen, seine Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit oder dem Nutzen des unternehmerischen Handelns zu überzeugen. Dies ist wegen des hohen Zeitaufwands und mangelnder Kommunikationsmöglichkeiten nur selten durch direkte Diskussionen möglich. Stattdessen kann insbesondere die Vorbildfunktion des Entscheidungsträgers entsprechende Wirkungen erzielen.

4.4.3 Informations- und Kommunikationsprobleme

Ein Vertrauensverhältnis von beiden Seiten ist zweifellos für ein fruchtbares menschliches Zusammenarbeiten im Unternehmen unerlässlich. Fehlt solches Vertrauen, kann es zu verschiedenen Dysfunktionalitäten im betrieblichen Ablauf kommen. Ein Vertrauensverhältnis setzt offene Kommunikation, Aufnahmefähigkeit und Aufnahmebereitschaft für konstruktive Kritik voraus. Dies wird in koreanischen Unternehmen häufig vermisst.

Wenn Kritik und Vorschläge mit Abmahnungen beantwortet werden oder nicht ernst genommen werden, kann kein funktionierender Informationsfluss und Kommunikationsprozess innerhalb des Unternehmens erwartet werden.

Eine gemeinsame Unternehmenskultur ist für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sehr bedeutsam. Anweisungen werden zuverlässiger interpretiert und mitgetragen, Informationen werden besser verstanden und nicht verzerrt weitergegeben. Die Kultur beeinflusst, wie die Menschen in einem Unternehmen kommunizieren und die Informationen austauschen.

Offene Kommunikation bedeutet ja nicht nur Informationsfluss von oben nach unten, sondern sie muss auch von unten nach oben fließen.

Wenn die koreanischen Mitarbeiter in Deutschland unter sich Informationen zurückhalten und nicht an deutsche Mitarbeiter weiterleiten, entstehen Reibungsverluste wie in den Untersuchungen festgestellt werden konnte.

Durch die bewusste Verlagerung oder Verschleierung der tarif- und personalpolitischen Kompetenzen ins Stammhaus können ohnehin bestehende Informationsdefizite verstärkt werden.

„Eine Schwierigkeit besteht darin, dass nicht jeder Mitarbeiter sämtliche Informationen darüber besitzen kann, die beispielsweise mit der finanziellen Situation der Unternehmung zusammenhängen. Aber jeder Mitarbeiter kann sagen, welche Elemente einer

⁹³ Kim, Seong-Kook: *Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter*, Dissertation Mannheim 1989; Seite 157.

Unternehmensstrategie für ihn persönlich besonders wichtig sind und ob sie mit seinen Wertvorstellungen in Übereinstimmung stehen.“⁹⁴

Auch wenn im Unternehmen B regelmäßig Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter stattfinden, muss festgestellt werden, dass die koreanische Unternehmenskultur und die Einstellungen der koreanischen Manager für den Informationsfluss nicht förderlich sind.

„Unternehmenskulturen beeinflussen in starkem Maße das Informationsverhalten, indem sie das meist unübersehbare Rezeptionsfeld vorstrukturieren und die Interpretation von Daten zu einem gewissen Teil vorbestimmen. Welche Informationen wahrgenommen und weitergeleitet werden, hängt wesentlich davon ab, wie das übergreifende Orientierungsmuster ausgelegt ist.“⁹⁵

Offene Kommunikations- und Informationsstrukturen können geschaffen und durch die Bereitschaft der Manager gesichert werden, nicht nur angenehme oder gute Informationen, sondern auch unangenehme oder schlechte Informationen und kritische Informationen zu akzeptieren und weiterzugegeben. Bestehen interne Informationsbarrieren, so ist das Management aufgrund von Informationsmängeln nicht in der Lage, sachlich richtige sowie ethisch durchdachte Entscheidungen zu treffen.

4.4.4 Hierarchiestufen in koreanischen Unternehmen

Eine offene Kommunikations- und Informationspolitik muss selbstverständliche Voraussetzung des gemeinsamen Handelns im Unternehmen sein.

Führungskräfte sollten Feedback und konstruktive Kritik von ihren Mitarbeitern akzeptieren, gemeinsame Ziele mit ihren Mitarbeitern vereinbaren und dabei nicht nur auf den Unternehmenszielen des Stammhauses beharren, sondern sich auf Machbares beschränken.

⁹⁴ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 39.

⁹⁵ Scheyögg, Gerorg: *Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen*; in: Zeitschrift BFuP 05/1990; Seite 382.

Führungskräfte sollten auch in Konfliktsituationen bewusst und mutig die Verantwortung wahrnehmen. Sie legitimieren sich nicht länger durch ihre Stellung in der Hierarchie, sondern durch ihren unternehmerischen Erfolg und ihre kommunikativen und sachlichen Qualitäten.

Um die Kommunikations- und Informationswege ohne Verlust des Inhaltes gestalten zu können, müssen Hierarchien flach gehalten werden.

Unnötige Hierarchiestufen, wie es in koreanischen Unternehmen üblich ist, um die auf dem Senioritätsprinzip basierenden regelmäßigen Beförderungen durchführen zu können, verursachen Inhaltsverluste.

„Mit der wachsenden Anzahl von Hierarchiestufen erhöht sich aus folgenden Gründen die Gefahr fragwürdiger Handlungen: Für niedrigere Hierarchie-ebenen nimmt mit wachsendem Überbau die empfundene Verantwortung erheblich ab. Für den einzelnen, eine Anordnung ausführenden Mitarbeiter, ist nicht mehr ersichtlich, von wem die betreffende Anweisung eigentlich kommt. Es können sowohl der eigene Vorgesetzte als auch weiter übergeordnete Ebenen ursächlich für die jeweilige Anordnung sein. Diese Anonymität führt - auch bei der Erkenntnis des fragwürdigen Charakters bestimmter Anweisungen - zu der subjektiven Entlastung von Verantwortung. Die organisatorischen Barrieren führen einerseits zu Resignation wegen der empfundenen eigenen Machtlosigkeit des Mitarbeiters gegenüber Anordnungen 'von oben'; andererseits können Gewissensbisse dadurch verdeckt werden, dass 'man ja nur seine Pflicht tut'.“⁹⁶

Üblicherweise werden die Arbeitnehmer in Korea auf der niedrigsten Hierarchiestufe eingestellt und gelangen nach Alters- und Senioritätskriterien innerhalb des Unternehmens in die höheren Ränge. Dafür sind zahlreiche Hierarchiestufen erforderlich. Das heißt aber nicht, dass man automatisch mit der Zeit innerhalb der Firma aufsteigt. Der Konkurrenzdruck wird größer, je höher man aufsteigt.

Die koreanische Befehlshierarchie stellt häufig schwerwiegende Barrieren für die Mitarbeiter dar, weil die Beharrung auf Anweisungen und Befehle zu der Auffassung führt, dass die Anweisungen der Führungskräfte von den

⁹⁶ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 170.

Mitarbeitern stets vorbehaltlos ausgeführt werden müssen. In den beiden untersuchten koreanischen Unternehmen bestand wenig Spielraum für konstruktive Kritik und die Manager betrachteten Kritik als Angriff auf ihre Fähigkeiten.

„Hierarchische Abhängigkeitsverhältnisse können die Motivation von nachgeordneten Mitarbeitern zerstören, fragwürdige Praktiken in der Organisation zur Sprache zu bringen. Wenn der Vorgesetzte seine Weisungen notfalls auch mit Zwangsmitteln durchsetzen kann, verzichten Mitarbeiter häufig von vornherein auf einen Widerspruch gegen befohlene Anordnungen.“⁹⁷

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass der Glaube an die Richtigkeit und Legitimität der Anweisungen von Vorgesetzten keineswegs nur eine Eigenart koreanischer Manager ist; vielmehr handelt es sich dabei um eine in Asien verbreitete, vom Konfuzianismus beeinflusste Normalität. Aber vom Betriebsrat des Unternehmen B wird bestätigt, dass bei manchen Managern und Unternehmensleitern ansatzweise ein Wandel festzustellen ist.

„Seit Ende der 80er Jahre tritt ein tiefgreifender Wandel der autoritär-dominanten Führung in südkoreanischen Unternehmen ein, denn einerseits muß sich die südkoreanische Unternehmensführung dem inneren Druck anpassen, der vor allem durch das wachsende Selbstbewußtsein des Mitarbeiters und den zunehmenden Einfluß der Gewerkschaft gekennzeichnet ist, andererseits hat der südkoreanische Manager die Unternehmensstruktur international wettbewerbsfähig zu gestalten.

Der Wandel im Führungsstil südkoreanischer Unternehmen wird in folgenden charakteristischen Verhaltensweisen erkennbar:

- Über Dezentralisierung der Betriebsorganisation und Einräumung von Eigenautonomie sind mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume für den einzelnen Mitarbeiter und mehr Freiräume für individuelle Initiative im Unternehmen zu schaffen;
- Die Linienmanager bekommen zunehmend mehr Gewicht als die Direktionsstäbe;
- Die Organisation ist nicht starr, sondern aufgabenorientiert, wobei innerhalb der kleinen Verantwortungsbereichseinheiten wie z.B. des Geschäftsbereichs und des Profit Center der unternehmerische Geist gefördert wird;

⁹⁷ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 170.

- Die stärkere Betonung der sozialen Verpflichtung des Unternehmens für die Mitarbeiter führt zu der lebenslangen Anstellung;
- Das nach Senioritätsprinzip ausgerichtete Entlohnungssystem wird zunehmend durch das Leistungsprinzip ergänzt. Dabei wird auch die Beteiligung von Mitarbeitern an Gewinn und Kapital stark gefördert;
- Die Personalentwicklung des Unternehmens, vor allem die Ausbildung neuer Mitarbeiter und Weiterbildung des Managements und seines Nachwuchses, wird als ein entscheidender langfristiger Erfolgsfaktor akzeptiert.⁹⁸

4.4.5 Erwartungen an deutsche Mitarbeiter und Manager

Viele koreanische Führungskräfte ihrerseits beklagen bei deutschen Managern und Mitarbeitern vor allem einen Mangel an Verständnis für die Unternehmensspezifika des Stammhauses und an Loyalität gegenüber der Firma. Es wird eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und dessen Produktionsprozessen und Produkten erwartet.

Zusätzlich vermissen sie bei den Arbeitnehmern die in Korea übliche Flexibilität in bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und Bereitschaft zu Überstunden.

Die hohen Fehlzeiten und den Krankenstand führen sie auf mangelnde Arbeitsmoral zurück, dennoch überwiegen die positiven Erfahrungen bei der Tätigkeit in Deutschland.

Ähnliche Klagen sind häufig auch von japanischen Unternehmen in Deutschland zu hören:

„So ist z.B. bekannt, daß Führungskonflikte in japanischen Firmen in Deutschland darauf beruhen, daß deutsche Mitarbeiter regelmäßig Überstunden, die von ihnen als Geste der Loyalität gegenüber der Firma erwartet werden, ablehnen oder daß sie nicht bereit sind, ihnen Feierabend in Lokalen im Kreis Firmenangehöriger zu

⁹⁸ Lee, Jae-Yul: *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL*; Dissertation Frankfurt am Main 1993; Seite 146.

verbringen, wo praktisch im Sinne des RINGI-Systems Beratungen über Entscheidungen noch spät abends fortgesetzt werden. Diese Distanz der deutschen Mitarbeiter und die Pflege individualistischer Interessen werden von japanischen Vorgesetzten als Desinteresse gegenüber Firmenbelangen ausgelegt und mit dem Vertrauensentzug beantwortet.⁹⁹

In den beiden Unternehmen wurden der Personalbereich von deutschen Managern geleitet. Im Unternehmen B wurden nach einiger Zeit die deutschen Manager in manchen Bereichen in die erste Reihe gerückt, nachdem einige Unstimmigkeiten sichtbar wurden.

Im allgemein erwartet die koreanische Unternehmensführung von den deutschen Managern eine Vermittlerfunktion zwischen Belegschaft und Unternehmensführung. D. h. die deutschen Manager sollen die Botschaft des Stammhauses an die deutschen Mitarbeiter überbringen.

„Von deutschen Managern wird erwartet, daß sie den Spannungen zwischen koreanischen und deutschen Mitarbeitern vorbeugen und bei Konflikten schlichten. Deutsche Manager, insbesondere Personalmanager, übernehmen dann die Interface-Position zwischen beiden Arbeitsgruppen aus den verschiedenen Kulturkreisen. Ihre Beratungen in personalpolitischen Angelegenheiten der Firma sind bei der alltäglicher Führung notwendig, weil Manager aus Korea mit den Personalfragen der deutschen Verhältnisse noch nicht gut vertraut sind.“¹⁰⁰

Auch wenn die Personalfragen von deutschen Managern entschieden und ausgeführt werden, werden die Führungsgrundsätze stark vom jeweiligen Niederlassungsleiter beeinflusst.

„Personalpolitik wird im wesentlichen durch die Führungsgrundsätze bzw. die Leitlinie des Unternehmens geprägt. Die Grundsätze und Leitlinien koreanischer Unternehmen werden in den meisten Fällen durch das Menschenbild und die Wertvorstellung des Topmanagements bestimmt. Somit sorgen die Firmenphilosophie und die firmenspezifische Mentalität dafür, daß jedes Unternehmen

⁹⁹ Jöstingmeier, Bernd: *Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen*; Göttingen 1994; Seite 39.

¹⁰⁰ Kim, Seong-Kook: *Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter*; Dissertation Mannheim 1989; Seite 232.

eine firmenspezifische Personalpolitik verfolgt.“¹⁰¹

4.4.6 Standortkonkurrenz

Die beiden Unternehmen A und B versuchen als international tätige Unternehmen üblicherweise mit Verlagerungsdrohungen und Standortkonkurrenz Druck auszuüben.

„Durch die internationale Standortkonkurrenz und über die Konkurrenz der einzelnen Werke in Produktionsnetzwerken wird die Drohung zur Produktionsverlagerung und ein Auspielen der Standorte gegeneinander zur ständigen Existenzbedrohung der Belegschaften. Da in transnationalen Produktionsverbänden strukturell ähnliche Schwesterfirmen agieren, lassen sich taktische Androhungen von Produktionsverlagerung in Verhandlungen jederzeit glaubwürdig einsetzen. Die Erpressbarkeit der einzelnen Werke steigt. Standortentscheidungen innerhalb transnationaler Konzerne hängen dabei weitaus weniger von den Produktivitätsleistungen der einzelnen Werke ab, als von Einschätzungen hinsichtlich zukünftig bedeutsamer Absatzmärkte.“¹⁰²

Die Mitarbeiter können normalerweise überhaupt nicht einschätzen, ob ein Standortvergleich stattgefunden hat oder stattfindet und welchen Realitätsgehalt eine Auslagerungsdrohung besitzt.

Es kann auch nicht eindeutig geklärt werden, inwieweit Mitbestimmungsregelungen eine Standortentscheidung beeinflussen. Auch wenn sie nicht am ersten Stelle steht, besteht kein Zweifel, dass sie in den Kalkül einbezogen werden. Unternehmen A hat die Verlagerungsdrohung wahrgemacht und in Unternehmen B gehört die Verlagerungsdrohung zum ständigen Repertoire bei tariflichen Auseinandersetzungen.

Welche Rolle bei der Verlagerungsentscheidung von Unternehmen A die Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmung gespielt hat oder ob sie sogar ein ausschlaggebender Grund war, ist fraglich.

¹⁰¹ Kim, Seong-Kook: Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter; Dissertation Mannheim 1989; Seite 196.

4.4.7 Konfliktlösung

Die Konflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind kein spezifisches Problem koreanischer Unternehmen.

Aber die Arbeitsbeziehungen stellen für die internationalen Unternehmen komplexere Rahmenbedingungen dar, insbesondere in Deutschland kann durch die Mitbestimmung der Gewerkschaften und der Mitarbeiter der Handlungsspielraum der internationalen Unternehmen erheblich eingeschränkt werden. Ziel der Arbeitsbeziehungen sollte die Förderung personalwirtschaftlicher und unternehmenspolitischer Ziele sein, oder zumindest nicht deren Beeinträchtigung.

Das Unternehmen wird versuchen den Arbeitnehmereinfluss zu reduzieren und die Verzögerungen des Entscheidungsprozesses durch die Mitbestimmung zu verhindern und die Arbeitnehmer werden demgegenüber versuchen durch die Vertretungsorgane im Willensbildungsprozess und Entscheidungsprozess ihre Interessen wahrzunehmen.

Da beide Seiten unterschiedliche Ziele verfolgen oder zumindest unterschiedliche Prioritäten setzen, ist ein Konflikt unvermeidbar.

Die Konflikte sind mit Kosten verbunden und gefährden die Erreichung der Unternehmensziele. Daher sollte ein Mechanismus entwickelt werden, der die Konfliktwahrscheinlichkeit reduziert und vor allem eine Eskalation von Konflikten verhindert.

In letzter Zeit hat sich die Situation in Korea geändert. Die beiden Unternehmen haben viele Jahre in Korea bei Konfliktsituationen staatliche Unterstützung in Anspruch genommen. Aber die beiden Unternehmen sind in Korea dafür bekannt, dass sie kaum mit Arbeitnehmerkonflikten in Erscheinung getreten sind.

Das dürfte vielleicht daran liegen, dass die beiden Unternehmen in Korea überdurchschnittlich höhere Löhne und Gehälter bezahlen.

¹⁰² Schmierl, Klaus: *Erosion oder Wandel?* in: WSI Mitteilung 1999/8; Seite 553.

In der koreanischen Unternehmensführung dürfte kaum die Erfahrung und auch kaum die Bereitschaft vorhanden sein, wirksame Konfliktlösungsmechanismen im Unternehmen zu entwickeln. Deshalb dürfte sehr viel davon abhängen, welche Einstellung und Erfahrung der jeweilige Niederlassungsleiter hat. Es gab bei manchen Niederlassungsleitern durchaus Ansätze und Bemühungen in Konfliktsituationen friedliche Lösungen zu suchen.

Die Konflikte entstehen manchmal durch Unkenntnis der gesetzlichen Regelungen, kultureller und religiöser Unterschiede des Gastlandes, oder durch die Absicht eine bestimmte Firmenphilosophie durchzusetzen. Die Ergebnisse der dargestellten Untersuchungen zeigen, dass die koreanischen Unternehmen in Deutschland hauptsächlich wegen Mitbestimmungsregelungen mit Arbeitnehmern und deren Vertretern in Konflikt geraten waren.

Bei Unternehmen A handelte es sich um eine Neugründung und die Belegschaft bestand überwiegend aus Berufsanfänger bzw. Anfängerinnen, die kaum gewerkschaftliche Erfahrungen hatten.

Die zuständige Gewerkschaft musste sich mit der Unternehmensleitung auseinandersetzen. Dabei wurde keine Bereitschaft zu einer kooperativen Zusammenarbeit von Seiten der Unternehmensleitung festgestellt.

Es ist selbstverständlich, dass die Gewerkschaft als Interessenvertreter für die Gesamtbranche nicht immer die gleiche Zielsetzung verfolgt wie der einzelne Betriebsrat.

Bspw. wurde das Besuchsprogramm der Mitarbeiter im koreanischen Stammwerk von der Gewerkschaft nur mit Zurückhaltung bewertet, während es im Unternehmen B allgemein als eher positiver Beitrag zum beidseitigen Verständnis bewertet wurde. Durch die Besuchsprogramme versuchen die beiden Unternehmen das Verständnis für Besonderheiten der koreanischen Unternehmenskultur zu fördern.

Dabei kam es zu Missverständnissen wegen der unterschiedlichen Umgangsart mit Arbeitnehmern.

Bzgl. der Kompetenzstreitigkeiten zwischen deutschen und koreanischen Managern zeigt sich, dass mit der Zeit die koreanische Unternehmensführung Lernprozesse macht und die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit des Einsatzes deutscher Manager im Personalbereich erkennt.

Aufgrund der landesspezifischen Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen sollte man statt einer zentral gesteuerten Unternehmensführung eher dezentralisierte Entscheidungsspielräume und mehr Autonomie vorsehen. Die Instrumentalisierung von Verlagerungsmöglichkeiten und -drohungen erzeugt Unsicherheiten in der Belegschaft. Die Untersuchungen belegen eindeutig, dass verunsicherte Belegschaften keine Leistung bringen.

Man sollte eher eine Verbesserung der Bedingungen in einem Land als eine Anpassung hoher sozialer Standards an das niedrigere Niveau anderer Länder anstreben. Interessengemeinsamkeit und Kompromissbereitschaft er möglichen aber eine dauerhaftes Kooperationsklima.

Insgesamt kann behauptet werden, dass in koreanischen Unternehmen in Deutschland zu wenig Versuche unternommen worden sind, ein dauerhaftes Kooperationsklima zu schaffen und zu wenig Kompromissbereitschaft gezeigt wurde und zu sehr auf der eigenen Unternehmenskultur beharrt wurde.

Durch gute Interaktionsbeziehungen mit den relevanten Interessengruppen, wie Gewerkschaften und Betriebsrat, kann ein positives Kooperationsklima, ein Klima gegenseitigen Vertrauens erreicht werden.

5. Zusammenfassung

Die Entwicklung der koreanischen Industrialisierung hat zwar vergleichsweise spät angefangen, folgte dann aber in einem rasanten Tempo. In den 60er und 70er Jahren war die Industrialisierung von Korea unter anderem erfolgreich durch staatliche Lenkung und Unterstützung. Es wurde in einem Stadium erreicht, in dem nicht nur ausländische Investoren nach Korea kamen, sondern auch koreanische Unternehmen im Ausland tätig wurden.

Zu den Erfolgen haben koreanische Managementmethoden einen wichtigen Beitrag geleistet, aber von Arbeitnehmerseite wurden auch viele Opfer gebracht. Während dieser ersten Phase der Industrialisierung bestand Einigkeit darüber, dass eine Form der Arbeitsbeziehung notwendig war, die ein schnelles quantitatives Wachstum versprach.

Dies wurde auch von den meisten Arbeitnehmern schweigend hingenommen mit der Erwartung auf ein späteres Entgegenkommen von Unternehmerseite.

Innerhalb kürzester Zeit wurde in Korea ein mit der Industrialisierung verbundener sozialer Wandel vollzogen und es entstanden bis dahin unbekannte neue Formen von Unternehmenskultur und Arbeitsbeziehungen.

Sie beinhalteten eine Mischung aus traditionellen konfuzianischen Ansichten und neuen Managementmethoden und Unternehmensstrukturen, die aus Japan und den USA übernommen wurden und mit alten koreanischen Traditionen nicht immer in Einklang standen.

Diese neue Art der Arbeitsbeziehung wurde aber als notwendig für die Industrialisierung angesehen.

„Durch diese Mischung von traditionellen (asiatischen) und westlichen kulturellen und geistigen Elementen entsteht ein Spannungszustand in den industriellen Arbeitsbeziehungen, dessen radikale Auflösung nicht sinnvoll erscheint.“¹⁰³

¹⁰³ Lie, Hak-Hie: *Partizipation in Unternehmen – Analyse der Partizipation und ihr Beitrag zur Problemlösung industrieller Arbeitsbeziehungen am Beispiel Koreas*; Dissertation Bayreuth 1995; Seite 54.

Für die Unternehmen stellt der soziale Wandel eine Herausforderung an die Arbeitsbeziehungen dar, die vom Unternehmen bzw. den Führungskräften angemessene Reaktionen auf die Erwartung sozialer Änderungen verlangt.

Während der soziale und kulturelle Wandel für Arbeitgeber und Unternehmer eine Herausforderung im Bereich der bestehenden Unternehmensstruktur (z.B. Organisation, Führungsstil) darstellt, bedeutet er für den Arbeitnehmer (bzw. deren Vertretungen) eine Veränderung ihrer Ansprüche und Interessen gegenüber dem Unternehmen, was zu Spannungen und Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern führen kann.

Anstatt die aus dem sozialen Wandel resultierenden Spannungen innerhalb der Arbeitsbeziehungen zu bewältigen und den geänderten Ansprüchen und Interessen der Arbeitnehmer zu entsprechen, versuchten Unternehmer bzw. Manager die alten bewährten patriarchalischen Methoden in den Arbeitsbeziehungen mit staatlicher Unterstützung beizubehalten.

Für die Anpassung an geänderte Situationen gab es auch keine Notwendigkeit, weil man sich einerseits auf staatliche Unterstützung verlassen konnte und andererseits die Arbeitnehmervertreter kaum in der Lage waren, ein Gegengewicht zu bilden.

Erst Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre wurden die Unternehmen durch die Änderung der politischen Situation zu neuen Wegen gezwungen.

Für die Unternehmen war es in dieser Situation wichtig, in der eine Mischung von traditionellen und modernen Denkweisen die Wirklichkeit koreanischer Unternehmen bestimmte, dass man aus koreanischer Sicht zuerst die andere Kultur und neue Formen der Arbeitsbeziehungen kennen zu lernen und zu verstehen versuchte, um dann die positiven Aspekte von beiden Kulturen zu kombinieren, um eine harmonische Entwicklung zu erzielen.

D.h. eine kritiklose Übernahme oder eine bedingungslose Kopie von Werten und Normen des fremden Kultur ist genauso gefährlich, wie die eigene Identität als überholt oder veraltet zu disqualifizieren.

Diese Situation war für koreanische Unternehmen gefährlich und explosiv, weil zwischen der eigenen Tradition und der fremden Kultur aus historischen und

kulturellen Gründen enorme Spannungen entstanden waren. Deshalb wurden lange Zeit notwendige Anpassungen und Veränderungen nicht vollzogen. Diese Problematik zeigt sich besonders gravierend, wenn koreanische Unternehmen im Ausland tätig werden und vom Stammhaus nicht mit dem notwendigen Handlungsspielraum für Anpassungen an landesspezifische Gegebenheiten ausgestattet werden.

„Für das Verständnis der landesspezifischen Ausprägungen der Mitbestimmungssysteme und zur Interpretation verschiedener Eigenheiten sowie zur Antizipation des Handelns der jeweiligen Akteure ist es jedoch notwendig, ihre historischen Wurzeln und die Entwicklung in der Vergangenheit zu kennen.“¹⁰⁴

Die Unternehmenskultur ist nicht immer einheitlich und die Unternehmenskultur kann bis zu einem gewissen Grad von Mehrheitsnormen abweichen.

Sie ändert sich ständig mit der Entwicklung der gesamten Kultur, um daraus Wettbewerbsvorteile abzuleiten.

Das bedeutet, dass koreanische Unternehmen in Deutschland in begrenztem Umfang Elemente koreanischer Kultur einführen.

Das ändert aber nichts daran, dass die gesetzlichen und kulturellen Bedingungen in Deutschland eingehalten werden müssen.

Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland stellen für die in Mitbestimmungsfragen unerfahrenen koreanischen Unternehmen einen wesentlich komplexeren Sachverhalt dar, als man erwartet hat.

Die deutschen Mitbestimmungsregelungen und die Gewerkschaften könnten den Handlungsspielraum der international tätigen koreanischen Unternehmen erheblich beschränken.

Sie beeinflussen beispielsweise die Integrationspolitik der Unternehmen, die Möglichkeiten der Personalanpassung durch Sozialplanregelungen, und sie nehmen auch Einfluss auf die Gesetzgebung und internationalen Richtlinien.

Andererseits müssen die koreanischen Unternehmen erkennen, dass die Unternehmenspolitik nicht mehr zeitgemäß ist, die von der Firmenzentrale aus

¹⁰⁴ Scherm, Ewald: *Internationales Personal Management*, München & Oldenburg 1995; Seite 327.

ihre ausländischen Niederlassungen mit einheitlichen Managementmethoden leitet. Damit kommen sie zwar ihrem Wunsch nach einfachen Lösungen nach, aber sie werden unweigerlich den Bedürfnissen der Arbeitnehmer nicht gerecht. Um den Zusammenhalt eines internationalen Unternehmens zu gewährleisten, ist heute ein hohes Maß an flexibler Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft erforderlich. Es müssen je nach Bedarf verschiedene Maßstäbe und Prinzipien bei der Koordination verschiedener Länder angewendet werden. Aber die meisten Führungskräfte bzw. Manager stehen einem solchen Kulturopportunismus nicht sehr positiv gegenüber.

Die koreanischen Unternehmen, die in den 70er und 80er Jahren durch wirtschaftlichen Erfolg ihre eigene Unternehmenspolitik bestätigt sehen, versuchen diese auch in Deutschland anzuwenden.

„Das entscheidende Problem für das bestehende System industrieller Beziehungen liegt dabei darin, dass die Wertschöpfungsketten nicht nur überbetrieblich, sondern auch branchenübergreifend (und zunehmend international) neu strukturiert werden und damit den klassischen, auf Branchen und Regionen zugeschnittenen Prinzipien von Tarifverhandlungen widersprechen. Ein weiteres Problem liegt in der Abkopplung der strategischen und folgenreichen Managemententscheidungen von der lokalen Leitung der dezentralen Produktionseinheiten.“¹⁰⁵

Außerdem ist die koreanische Form von Arbeitsbeziehungen im Ausland ineffektiv, weil die Bedürfnisse und gesetzlichen Ansprüche der Arbeitnehmer nicht entsprechend berücksichtigt werden und dadurch ständig Konflikte und damit verbundene Reibungsverluste verursacht werden.

Ein Unternehmen, das die Identitätsbedürfnisse der Menschen nicht ernst nimmt, wird keine Unternehmenskultur als Produktivfaktor entwickeln können. Wir wissen aber, dass gerade die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor sein kann.

Die koreanischen Unternehmen sollten daher erkennen, dass die Anpassung an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach mehr Mitentscheidung und Beteiligung an den Unternehmensentscheidungen kein Selbstzweck ist.

¹⁰⁵ Schmierl, Klaus: *Erosion oder Wandel?* in: WSI Mitteilung 1999/8; Seite 550.

Dies dient in erster Linie der Steigerung ihrer Problemlösungsmöglichkeiten in Situationen zunehmender Unsicherheit auf immer komplexer werdenden Märkte sowie der Bewältigung intern erzeugter Komplexität. Gleichzeitig erhöhen partizipative Managementmethoden die unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Motivation der Arbeitnehmer und Flexibilität im Produktionsprozess.

Sie verbessern den Umgang mit teuren Produktionsanlagen und führen zur Akzeptanzerhöhung bei der Einführung neuer technischer und organisatorischer Maßnahmen.

Der instrumentelle Nutzen partizipativer Managementmethoden ist unübersehbar. Vor allem aber müssen Unternehmen daran interessiert sein, aus pragmatischen Überlegungen schon bei der Entscheidungsfindung die Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzubeziehen, statt nachher Überzeugungsarbeit zu leisten.

„Schließlich werden das Vertrauen und die Kooperation im Betrieb langfristig gefördert, wenn die Gewerkschaften größeren Einfluss auf strategische Entscheidungen des Management haben.“¹⁰⁶

Dies gilt nicht nur für koreanische, sondern auch für ausländische Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Mitbestimmung oder ähnlichen Regelungen in ihrem Heimatland gemacht haben.

Die Tatsache, dass sich die Institution der Mitbestimmung als ein auf Konsens orientiertes Verfahren der Entscheidungsfindung und Konfliktregulierung nach Einschätzung der meisten Experten gerade deshalb bewährt hat, weil hier wirtschaftliche und soziale Zielvorstellungen in einem untrennbaren Zusammenhang gesehen werden, bestätigt die Vorteilhaftigkeit der Mitbestimmung in Deutschland.

Das heißt natürlich nicht, dass die Institution der deutschen Mitbestimmung in ihrer jetzigen Form nicht innovationsbedürftig ist und der Ergänzung bzw. partieller Änderungen bedarf.

Beispielsweise werden nicht nur von koreanischen Unternehmen, sondern auch von anderen Unternehmen die deutschen Mitbestimmungsregelungen im

¹⁰⁶ Bechtold, Hartmut/Müller, Hans-Erich: *Von Japan lernen, heißt Siegen lernen? oder was bringt uns Lean Production*; in: Zeitschrift *Mitbestimmung* 04/1992; Seite 38.

Vergleich zu denen anderen Industrieländer als zu starr und inflexibel angesehen. Im Brennpunkt der Kritik stehen die Einschränkung der Entscheidungsgewalt unternehmerischen Handelns und die Anpassungsmöglichkeiten an konjunkturelle Schwankungen.

Kritisiert werden insbesondere die unzureichenden Möglichkeiten der Tarifgestaltung, Arbeitszeiten und Personal variabel an eine schwankende Nachfrage anpassen zu können sowie die als zu kurz beurteilte durchschnittliche Arbeitszeit, speziell von hochqualifizierten Beschäftigten in den Bereichen Management, Forschung und Entwicklung.

Anerkannt wird allgemein, dass durch die Mitbestimmung im internationalen Vergleich der soziale Frieden bewahrt wird.

„In der deutschen Tarifpolitik gab es immer Konsens, daß die Löhne entsprechend der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung zuzüglich des bei vernünftiger Lohnpolitik zu erwartenden Preisanstiegs erhöht werden sollten. Diese Formel stellt sicher, daß der Anstieg der Lohnstückkosten moderat bleibt und weder die Gewinne noch die Löhne unangemessen stark gedrückt werden.“¹⁰⁷

Die Umwandlung von der traditionellen Massenproduktion zu flexibleren und innovativen Produktionsformen im Produktions- und im Dienstleistungsbereich verlangt Arbeitnehmer, die diese Veränderungen aktiv unterstützen.

Arbeitnehmer mit einem höheren Grad an Kompetenz verlangen mehr Eigenverantwortung und besitzen mehr Eigeninitiative.

Eine flexible, innovative und wissensintensive Industrie ist auf einen festen sozialen Zusammenhalt angewiesen. Die Unterrichtung, die Anhörung und Mitwirkung der Arbeitnehmer bei Unternehmensentscheidungen kann die strukturelle Anpassung erleichtern, indem sie das Vertrauen in die unternehmerischen Entscheidungen sichert. Sie unterstützt die rasche Einführung neuer Arbeitsmethoden und die Umsetzung von Arbeitskräften innerhalb des Unternehmens.

¹⁰⁷ Hoffmann, Lutz: *Wirtschaftsstandort Deutschland im Internationalen Vergleich*; in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1994/1; Seite 52.

„Eine Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer auf allen Verantwortungs-ebenen im Betrieb trägt zu ihrer Motivation bei und erhöht ihre Bereitschaft zur Veränderung. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Bedürfnissen der verschiedenen beteiligten Parteien wird bei diesem Prozess eine wichtige konstruktive Rolle spielen.“¹⁰⁸

Für die koreanischen Unternehmen bedeutet die Anpassung an die deutsche Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen eine Veränderung ihrer wirtschafts-politischen und sozialpolitischen Überzeugungen.

Die kulturbedingte kollektive Einstellung menschlichen Denkens und Handelns stützt sich auf gemeinsam geteilte Wertsysteme, die im Laufe des Lebens erworben werden und auch über längere Zeitspannen relativ stabil bleiben.

Kulturellen Veränderungen vollziehen sich in der Regel nur sehr langsam.

Wenn man davon ausgeht, dass die Anwendung und Ausgestaltung der Mitbestimmung, wie die empirischen Untersuchungen zeigen, im Hinblick auf den Betriebsfrieden zweckrational ist, dann gibt es wenig Grund sich dieser Einsicht zu verschließen.

Dann stellt sich aber die Frage, warum koreanische Unternehmen so große Schwierigkeiten haben, die Vorteilhaftigkeit der deutschen Arbeitsbeziehungen anzuerkennen.

Vielleicht spielt für die koreanischen Arbeitsbeziehungen das Modell von Japan eine wichtige Rolle.

Das japanische Modell der Arbeitsbeziehungen spielt wegen der geographischen Nähe und der engen wirtschaftlichen Beziehungen eine wichtige Rolle, und es wurden von manchen schon auf allzu leichtfertige Art das „Japan-Argument“ als Erfolgsmodell für friedliche und harmonische Arbeitsbeziehungen ins Feld geführt, ohne sich Gedanken über den andersartigen kulturellen und sozialpolitischen Hintergrund zu machen.

Demgegenüber gilt das deutsche Modell als das am weitesten entwickelte Modell. Es wird als Vorbild besonders von der jungen Generation der Arbeitnehmer und deren Vertreter angenommen.

¹⁰⁸ Wenzel, Jörg: *Standort BRD – Stand und Entwicklung der Rahmenbedingungen für unternehmerische Investitionsentscheidungen*; in: *ifo-Schnelldienst* 1991/15; Seite 17.

„Das japanische Management, das mehr Wert auf Konsens als auf Gehorsam legt, lässt den Eindruck entstehen, als ob alle, einschließlich des Arbeitgebers, Mitglieder der gleichen Betriebsgemeinschaft seien und an einem demokratisch strukturierten Willensbildungsprozess teilnähmen. Im Zusammenhang damit muss im Auge behalten werden, dass die überwältigende Mehrzahl der japanischen Betriebe ihre Manager intern heran bildet, und dass die Manager wie die Arbeiter im Kreis der Beschäftigten des gleichen Unternehmen aufwachsen und aus ihrer Mitte heraus ernannt werden.“¹⁰⁹

Außerdem gilt als entscheidendes Argument, dass in Japan kaum nennenswerte Arbeitsstreitigkeiten in Erscheinung traten und gleichzeitig die wirtschaftlichen Erfolge in den 70er und 80er Jahren sehr groß waren.

„In den großen Unternehmen, die am Erfolg der japanischen Wirtschaft maßgeblich beteiligt sind, entstehen Arbeitskonflikte heute sehr selten. Das ist vielleicht ein Zeichen für die Stabilität oder die Reife der Arbeitsbeziehungen ; denn die rechtlichen Arbeitskonflikte tauchen meistens dort auf, wo die Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen fehlt.“¹¹⁰

Dabei soll die Tatsache nicht außer acht gelassen werden, dass in den 80er und 90er Jahren die gewerkschaftlichen Bewegungen aus ökonomischen Gründen in die Defensive geraten sind.

„Viele Länder haben einen bedeutenden Rückgang der Streikaktivitäten erlebt. Der Grund dafür ist in erheblichen Maße auf die wirtschaftliche Rezession und auf Änderungen in der Beschäftigungsstruktur zurückzuführen, das heißt auf einen Beschäftigungsrückgang in Industriezweigen mit hoher Streikneigung und ein entsprechendes Wachstum in Sektoren mit sehr niedriger Streiksneigung.“¹¹¹

Die deutschen Arbeitnehmer und deren Vertreter halten im Prinzip aufgrund der fundamentalen Interessenunterschiede zwischen Kapital und Arbeit Distanz zu ihren Unternehmen. Die Gewerkschaften sind sich bewusst für die Interessen

¹⁰⁹ Tokunaga, Shigeyoshi: *Die japanischen Arbeitsbeziehungen*; in: Zeitschrift *WSI Mitteilung* 1986.4; Seite 332.

¹¹⁰ Kezuka, Katsutoshi: *Alles Harmonie – Die Stellung des japanischen Arbeitnehmers*; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: *Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich*; Darmstadt 1985; Seite 60.

der Unterprivilegierten und Problemgruppen in der Gesellschaft einzugetreten und bemühen sich deren Interessen zu realisieren.

Der die westlichen Kulturen und damit auch die Arbeitswelt prägende Individualismus wird durch die praktizierte Solidarität der Arbeitnehmer stark relativiert.

In Korea findet man aber solche Solidarität nur innerhalb bestimmter Arbeitnehmergruppen.

Das heißt, wegen der lang anhaltenden Unterdrückung der Arbeitnehmerinteressen und der feindseligen Einstellung der Arbeiter gegenüber den Angestellten, weil in der Vergangenheit die Angestellten stets an der Seite der Unternehmer standen, gibt es keine Einheit der Arbeitnehmer.

Die Umgangsformen zwischen Arbeitern, die meistens keine Hochschulbildung haben und die daher vom Aufstieg in den Angestelltenbereich von Anfang an ausgeschlossen sind, und Angestellten, die meistens eine Hochschulausbildung haben und nach dem Senioritätsprinzip irgendwann in das Management aufsteigen werden, sind sehr feindselig. Es besteht eine Art von Ausbildungsnepotismus. Es findet kaum Kommunikation zwischen beiden Gruppen statt und manchmal gehen die Konflikte soweit, dass bei bestimmten Themen Kämpfe gegeneinander ausbrechen.

In Ländern wie in Korea, in denen die Arbeitnehmer nur ungern ihren Vorgesetzten widersprechen und die Vorgesetzten einen patriarchalischen Führungsstil praktizieren, sind die Arbeitnehmer in Konfliktsituationen wenig gewillt, einen kommunikativen Stil mit ihrem Vorgesetzten zu suchen.

Die meisten Manager bevorzugen es, alles alleine entscheiden.

„Die für das Gelingen von Beteiligungsprozessen unabdingbaren sozialen Kompetenzen – also Kommunikationsfähigkeit, Konfliktverhalten und Kooperationsvermögen – werden in hierarchisch und bürokratisch strukturierten Unternehmen kaum ausgebildet. Selbst wenn Manager von Kommunikation reden,

¹¹¹ Müller-Jentsch, Walther: *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institution der industrielle Beziehungen*; München 1993; Seite 57.

verstehen die darunter in den meisten Fällen das, was Luhmann Befehlskommunikation nennt.“¹¹²

Die Mitarbeiter sind aber keine Produktionsmittel, die einfach per Kommando Befehle durchführen, sondern aktive Träger des Produktionsprozesses.

In einem Unternehmen sollen Entfaltungsmöglichkeiten für die persönlichen und beruflichen Perspektiven der Arbeitnehmer gewährleistet sein.

Leistung fordern und Leistung fördern bilden die Basis der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern.

Respekt vor der Individualität jeden Mitarbeiters und Beteiligung an Entscheidungen sind wichtige Faktoren zum Erfolg des Unternehmens.

Die koreanischen Manager sollten daher so ausgebildet sein, dass sie einerseits Vorstellungen des Stammhauses in die Unternehmensstrategie einbringen können und andererseits gleichzeitig die kulturellen und gesetzlichen Gegebenheiten des Gastlandes respektieren und darüber hinaus ausreichendes Fachwissen besitzen.

Angesprochen sind damit auch die Fähigkeiten zu konfliktarmen Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmensführung und Belegschaften des Gastlandes und deren interne und externe Vertreter.

Es steht außer Frage, dass entsandte Manager auf Grund ihres andersartigen kulturellen Hintergrundes Probleme haben werden.

Auch wenn das konfuzianische Gedankengut lange Zeit der Entwicklung partizipativer Strukturen in den Arbeitsbeziehungen in Korea im Wege gestanden hat, darf es nicht pauschal verurteilt werden.

Es gibt auch positive Aspekte der koreanischen Arbeitsbeziehungen.

Durch die Untersuchungen wurde deutlich, dass manche freiwillige Sozialleistungen der koreanischen Unternehmen durchaus positives Echo gefunden haben.

Vielleicht könnte auch in der jetzigen Gesellschaft, wo der Respekt gegenüber erfahrenen älteren Menschen schwindet und nur junge dynamische Menschen

¹¹² Frerichs, Joke: in Schneider, Renate/Daheim, Hans-Jürgen/Krahn, Karl: *Standortfaktor industrielle Beziehungen*; München, Merling 1994; Seite 43.

bevorzugt werden, die konfuzianische Moral des Respekts gegenüber älteren Leuten ein positives Signal sein.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass unter den derzeitigen Bedingungen von Überkapazitäten und hoher Arbeitslosigkeit die ausländischen Unternehmen die Globalisierungsmöglichkeiten als Aushandlungsinstrument einsetzen. Dies geschieht nicht immer im offenen Konflikt mit Belegschaften und Gewerkschaften. Die Unternehmensführungen setzen auf das Interesse der einzelnen Beschäftigten. Es werden meistens Kompensationsgeschäfte in Form von Zugeständnissen bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen oder Lohnverzicht für die Erhaltung von Arbeitsplätzen verlangt.

Bei ausländischen Investitionsentscheidungen ist das Thema Mitbestimmung und die Form der Arbeitsbeziehungen grundsätzlich nicht der dominierende Faktor, gleichwohl spielt er aber nach der Errichtung des Unternehmens eine wichtige Rolle im Arbeitsprozess.

Im Hinblick auf die Gestaltung der Mitbestimmung ergeben sich nach Gründungsart des ausländischen Unternehmens und nach Herkunftsland sehr unterschiedliche Möglichkeiten.

Übernommene Unternehmen weisen tendenziell einen höheren Grad an Mitbestimmungspotential aus als Neugründungen. Auch die koreanischen Unternehmen bilden keine Ausnahme.

Bei Neugründungen zeigte sich ein höheres Konfliktpotential zwischen Führungskräften und Beschäftigten als bei übernommenen Unternehmen.

Auch spielt die Bedeutung der Tochterunternehmen innerhalb der Konzernstrategie und die Ressourcenausstattung der Tochterunternehmen eine wichtige Rolle. Eine sog. Schraubenzieherfabrik hat kaum Chancen Autonomie zu erlangen, auch wenn Manager das Risiko und die Folgewirkungen der Mitbestimmung als gering einschätzen.

Die koreanischen Manager in Deutschland werden sich mit der Zeit positiven Lerneffekten im Umgang mit der Mitbestimmung nicht verschließen.

So zeigt die Untersuchung, dass die Manager, die lange Erfahrung in Deutschland gemacht haben, zu einer Zusammenarbeit mit Belegschaft und Gewerkschaft eher bereit waren.

„Der Grund hierfür kann darin bestehen, dass sich die Auffassungen der Tochter-Manager über die Mitbestimmung im Laufe der Zeit an die vorherrschende Meinung im Konzern anpassten und von daher auch im Falle einer Entscheidungsautonomie keine Ergebnisabweichung auftrat. Zum anderen wäre denkbar, dass die umfassenderen Wirkungskennnisse in der Tochtergesellschaft zwar vorlagen, dass diese aber mangels Entscheidungsautonomie nicht zum Tragen kamen und die Konzernspitze aus ihrer Perspektive zu einer mitbestimmungsgünstigen Entscheidung gelangte.“¹¹³

In Deutschland werden im Zuge der Globalisierung weitere koreanische Unternehmen investieren und sich niederlassen.

Wenn man die Konvergenzthese ernst nimmt, was nach dieser Interpretation die weltweite Dominanz eines Systems heißt, werden die Tendenzen zur Angleichung der nationalen Systeme industrieller Beziehungen zunehmen.

Es zeigt sich auch in Korea ein deutliche Tendenz zur Angleichung an das deutsche Modell von Arbeitsbeziehungen.

Daher darf optimistisch erwartet werden, dass tendenziell weniger Konflikte entstehen, wenn die Manager bereits in Korea Erfahrungen mit Mitbestimmung machen und von der Vorteilhaftigkeit harmonischer Arbeitsbeziehungen überzeugt sind.

¹¹³ Fees, Werner: *Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung – eine Analyse des Mitbestimmungspotentials in den Satzungen deutscher Tochtergesellschaft ausländischer Multiunternehmen*; Frankfurt am Main 1986; Seite 146.

Literaturverzeichnis

Augustin, Winfried (1992): Transformation der Mitbestimmung in den neuen Bundesländern und Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte; Sozialforschungsstelle Dortmund; Dortmund

Anzai, Mikio (1987): Das Management japanischer Tochtergesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland; Köln

Anzai, Mikio (1985): Zum Verständnis der japanischen Managementsysteme; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt

Bechtold, Hartmut (1990): Von der Wirklichkeit widerlegt; in: Zeitschrift Mitbestimmung 02/1990; Seite 75 - 80

Bechtold, Hartmut/Müller, Hans-Erich (1992): Von Japan lernen, heißt Siegen lernen? oder was bringt uns Lean Production; in: Zeitschrift Mitbestimmung 04/1992 Seite 35 - 38

Beermann, Lilly/Stengel, Martin (1992): Werte im interkulturellen Management; in: Bergmann, Niels/Sourisseaux, Andreas L.J.: Interkulturelles Management; Heidelberg

Bernstein, Herbert/Koch, Harald (1979): Internationaler Konzern und deutsche Mitbestimmung; in: ZHR 1979 Band 143

Bielenstein, Dieter (1975): Die Gewerkschaft in Korea; in: Leminsky, Gerhard/Otto, Bernd: Gewerkschaften und Entwicklungspolitik; Köln

Bobke, Manfred H./Lecher Wolfgang (1990): Arbeitsstaat Japan; Köln

- Bommers, Gerard (1981): Multinationale Unternehmen und Arbeitsbeziehungen; Köln
- Borrmann, Axel (1996): Direktinvestitionen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen in Asien; in: Wirtschaftsdienst 1996/VII
- Borrmann, Axel. Jungnickel, Rolf (1992): Auslandsinvestitionen im asiatisch-pazifischen Integrationsprozess; in: HWWA Report Nr. 102 Hamburg
- Brandherm (1996): Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung; in: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeits- und Sozialforschung, Bonn
- Bruch, Heike (1993): Versuch einer Ergebnisintegration und Weiterentwicklung; in: Steinle, Claus/Bruch, Heike: Führung und Qualifikation - Handlungshinweise für Praxis in den neuen Bundesländern; FAZ Verlag Frankfurt
- Bünger, Hans-Ulrich (1985): Zur aktuellen Lage der Gewerkschaften in Japan; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 07/1985 Seite 423 - 434
- Buss, Eugen (1996): Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie; Berlin/New York
- Burghardt, Anton (1974): Lehrbuch der Betriebssoziologie; Wien 1974
- Choe, Sang-Hun (1994): Der Stellenwert der Mischkonzerne im koreanischen Industrialisierungsprozess -Dargestellt am Beispiel des Werdegangs und der Strukturmerkmale Samsungs; Dissertation Hamburg
- Choi, Ki-Chul (1991): Koreanische Direktinvestitionen in Europa - insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland; Dissertation Göttingen

Demes, Helmut (1992): Nicht euphorisch, sondern nachdenklich - die Debatte und Lean-Production in Japan; in: Zeitschrift Mitbestimmung 04/1992 Seite 44 - 45

Demes, Helmut/Merz, Hans-Peter/Park, Sung-Ho/Stirn, Ulich (1985): Social and Economic Research on modern Japan - japanisches Management in der Bundesrepublik Deutschland – Expertenbefragung; Berlin

Deubner, Christian/Kißler, Leo/Lasserre, Rene (1990): Modell Japan? Die Bundesrepublik Deutschland und Frankreich vor der Herausforderung der japanischen Sozialbeziehungen; Frankfurt am Main

Deutschmann, Christoph (1987): Arbeitszeit in Japan - organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der „Rundumnutzung“ der Arbeitskraft; Frankfurt am Main

Deutschmann, Christoph (1988): Sind dezentrierte Formen der Interessenvertretung überlegen? - zur Lage der japanischen Gewerkschaften; in: Müller-Jentsch, Walther: Zukunft der Gewerkschaften

Deutschmann, Christoph (1991): Mehr Macht und mehr Mitbestimmung sind nicht gleichzeitig zu haben; in: Zeitschrift Mitbestimmung 01/1991; Seite 29 - 34

Dirks, Daniel (1995): Japanisches Management in internationalen Unternehmen; Wiesbaden

DIW Wochenbericht (1996): Löhne und Gehälter in Ost- und Westdeutschland gleichen sich an, Lohnstückkosten jedoch nicht; in: DIW Wochenbericht 08/1996 Berlin; Seite 134 - 140

- DIW Wochenbericht (1996): Deutschlands Handel mit Südostasien und die Rolle der EU-Handelspolitik; in: DIW Wochenbericht 12/1996; Berlin; Seite 185 - 200
- Dörre, Klaus (1996): Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? in: SOFI Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen; Nr. 24/1996; Seite 15 - 27
- Dörre, Klaus/Elk-Anders, Rainer/Speidel, Frederic (1997): Internationalisierungspfade von Unternehmen , Standortpolitik und industrielle Beziehungen; in: SOFI Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen; Nr. 25/1997; Seite 43 - 70
- Drepper, Christian (1992): Unternehmenskultur - Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen“; Frankfurt am Main
- Dülfer, Eberhard (1990): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München
- Ebenroth, Carsten-Thomas/Sura, Achim (1980): Transnationale Unternehmen und deutsche Mitbestimmungsgesetz; in: Zeitschrift ZHR 144; Seite 610 - 627
- Endo, Koshi (1992): Japan - wo sich Wohlverhalten bezahlt macht; in: Zeitschrift Mitbestimmung 06/1992; Seite 43 - 44
- Ernst, Angelika/Hilpert, Hanns-Günther (1990): Japans Direktinvestition in Europa – Europas Direktinvestition in Japan; in: ifo-schnelldienst 1990/30

- Esser, Martin/Kobayashi, Kaoru (1994): KAISHAIN - Personalmanagement in Japan - Sinn und Werte statt Systeme; Göttingen
- Fees, Werner (1986): Multinationale Unternehmen und Mitbestimmung - eine Analyse des Mitbestimmungspotentials in den Satzungen deutscher Tochtergesellschaften ausländischer Multiunternehmen; Frankfurt am Main
- Forstmann, Stephan (1994): Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen; St. Gallen
- Föhr, Horst (1996): Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung; Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Arbeits- und Sozialforschung; Bonn
- Friedrich-Ebert-Stiftung (1980): Industrial Democracy in Asia; in: Proceedings of the Seminar in Bangkok; Bangkok
- Fröhlich, Werner (1994): Qualifizierungsbedingungen und Trainingskonzept für Führungskräfte zur Bewältigung des Wandels in Unternehmen; in: v. Rosenstiel, Lutz: Führung im Systemwandel - Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan in die Marktwirtschaft; München und Mering
- Füssel, Ulrike (1998): Mitbestimmung soll das Management ergänzen; in: Frankfurter Rundschau 18. Nov. 1998
- Gaugler, Eduard (1981): Partnerschaft in Japans Wirtschaft; in: Gaugler, Eduard/Zander, Ernst : Haben uns die Japaner überholt? Heidelberg
- Gersterkamp, Thomas (1994): Betriebsverfassungsgesetz auf japanisch; in: Zeitschrift Mitbestimmung 05/1994; Seite 42 - 45

- Hartwig, Karl-Hans/Thieme, Jörg (1991): Transformationsprozesse in sozialistischen Wirtschaftssystemen; Heidelberg
- Hartz, Peter (1991): Mitbestimmung ist ein modernes Unternehmensführungskonzept; in: Zeitschrift Mitbestimmung Sonderheft 1991; Seite 28 - 31
- Hassel, Anke/Schulten, Thorsten (1995): Samsung Familie versus Betriebsrat; in: Zeitschrift Mitbestimmung 11/1995; Seite 55 - 57
- Heise, Anne/Mülhaupt, Bernd/Seifert, Hartmut/Ziegler, Astrid (1999): Der Standort Deutschland beim Eintritt in die Europäische Währungsunion – der WSI-Standortbericht 1999; in: WSI Mitteilungen 05/1999; Seite 289 - 308
- Heise, Heinz-Jochaim (1981): Probleme der Transnationalisierung japanischer Unternehmen - Empirische Untersuchung von Führungskräfte Rekrutierung, Personalmanagement und Business Administration japanischer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland; Dissertation Hamburg
- Helfert, Mario (1981): Arbeitsverhältnisse und Beteiligung – Organisationssoziologische Aspekte japanische Grossunternehmen; in: WSI Mitteilungen 06/1981; Seite 352 – 365
- Hickel, Rudolf (1996): Internationalisierung der Produktion und Globalisierung der Finanzmärkte – Folgen für Arbeit und Gewerkschaften; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11-12/1996; Seite 707 - 714
- Hoffmann, Lutz (1994): Wirtschaftsstandort Deutschland im Internationalen Vergleich; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 01/1994; Seite 45 - 57

Hofstede, Geert. (1989): Sozialisation am Arbeitsplatz aus Kulturvergleichender Sicht; in: Trommsdorff, G.: Sozialisation in Kulturvergleich; Stuttgart

Hofstede, Geert. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit; Wiesbaden

Hwang, Byung-Duck (1988): Nachholende Industrialisierung und autoritärer Staat - Das Beispiel Südkorea; Dissertation Berlin

Illigen, Eva-Maria (1998): Arbeitswirtschaftliche Gestaltungspotentiale in kleinen und mittleren Unternehmen unter Berücksichtigung existierender sozialer Strukturen; Dissertation, Dortmund

Jacobi, Otto/v. Randow, Mathias (1994): Erstaunliches aus einem Schwellenland; in: Zeitschrift Mitbestimmung 07/1994; Seite 76 - 78

Jacobi, Otto (1997): Tiger in der Falle; in: Zeitschrift Mitbestimmung 02/1997; Seite 06 - 07

Jaufmann, Dieter (1994): Vorbild Japan in: Zeitschrift Mitbestimmung 01/1994

Flecker, Jörg (1996): Globalisierungsprozesse und industrielle Arbeitsbeziehungen; in: Ulrich Steger: Globalisierung der Wirtschaft; Oestrich-Winkel

Jöstingmeier, Bernd (1994): Zur Unternehmensethik international tätiger Unternehmungen; Göttingen

Kang, Chong-Sook (1983): Gewerkschaften in Korea; in: Harnisch, Rolf: Soziale Bewegungen in Entwicklungsländern; Hamburg

- Kang, Young-Tak (1993): Funktionsfähigkeit des koreanischen Senioritätsentlohnungssystems hinsichtlich personaler Flexibilität; Dissertation Mannheim
- v. Keller, Eugen (1982): Managementforschung - die kulturvergleichende Managementforschung; Bern
- v. Keller, Eugen (1982): Management in fremden Kulturen; Bern, Stuttgart
- Keller, Reinhard (1981): Kulturelle und wirtschaftliche Eigenarten Japans; in: Gaugler, Eduard/Zander, Ernst: Haben uns die Japaner überholt? Heidelberg
- Kezuka, Katsutoshi (1985): Alles Harmonie – Die Stellung des japanischen Arbeitnehmers; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt
- Kichle, Rolf (1984): Macht im kooperativen Führungsstil; Bern & Stuttgart
- Kim, Ho-Ki (1990): Nachholende Industrialisierung in den ostasiatischen Schwellenländern Südkorea und Taiwan; Dissertation Bielefeld
- Kim, Kang-Sik (1990): Qualitätszirkels in der Bundesrepublik Deutschland und in Korea - Vergleich ihrer Formen, Ziele und Auswirkung sowie der Einstellungen deutscher und koreanischer Mitarbeiter zur Qualitäts-Zirkel-Arbeit; Dissertation Mannheim
- Kim, Moo-Hyong (1992): Die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Südkorea und der Bundesrepublik Deutschland - aus südkoreanischer Sicht; Dissertation Münster

- Kim, Seong-Kook (1989): Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhausmitarbeiter; Dissertation Mannheim
- Kim, Yong-Won (1993): Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea - kritische Analysen und Reformvorschläge in Licht der Erfahrungen der Bundesrepublik Deutschland; Frankfurt am Main
- Klimecki, Rüdiger. G. (1996): Mitarbeiterführung in fremden Kulturen; in: Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (1996): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management; Düsseldorf, Heidelberg, Prag, Wien
- Kloten, Norbert (1990): die Transformation von Wirtschaftsordnung - Theoretische, phänotypische und politische Aspekte; Tübingen
- Kögel, Petra/Gälli, Anton (1994): Die „vier kleinen Drachen“: Das Netz ihrer Beziehungen mit Europa wird dichter; in: ifo-schnelldienst 04/1994; Seite 16 - 31
- v. Koerber, Eberhard (1998): Überprüfung – Wie beurteilen ausländische Investoren die deutsche Mitbestimmung? in: Zeitschrift Mitbestimmung 06/1998; Seite 61 - 63
- Kompa, Ain (1991): Randbelegschaften - Stiefkinder der Unternehmenskultur; in: Zeitschrift Mitbestimmung 01/1991; Seite 34 - 38
- Kreißig, Volkmar/Preusche, Evelyn (1992): Mitbestimmung in den neuen Bundesländern auf der betrieblichen Ebene; in: Zeitschrift WSI Mitteilungen 09/1992; Seite 916 - 920

Krystek, Ulrich (1992): Unternehmenskultur und Akquisition; in: Zeitschrift ZfB 1992; Seite 539 - 565

Kumar, Brij/Steinmann, Horst (1985): Führungskonflikt in deutsch-japanischen Management-Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen; in: Park, Sung-Ho/Jürgens, Ulrich/Merz, Hans-Peter: Transfer des japanischen Managementsystems; Berlin

Lange, Elmar (1993): Steuerungsprobleme beim Übergang von der Planwirtschaft zur sozialen Marktwirtschaft in den neuen Bundesländern; in: Berliner Journal für Soziologie Band 3/1993; Seite 43 - 55

Lecher, Wolfgang (1981): Veränderung der japanischen Arbeitsbeziehungen in der Krise; in: WSI Mitteilung 06/1981 Seite 365 - 380

Lecher, Wolfgang (1987): Japan am Scheideweg; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 07/1987; Seite 397 - 403

Lecher, Wolfgang (1990): Extensive zeitliche Ausbeutung; in: Zeitschrift Mitbestimmung 11+12/1990; Seite 741 - 742

Lecher, Wolfgang (1991): Tod durch Überarbeitung - Symptom der japanischen Arbeitskultur; in: Zeitschrift Mitbestimmung 01/1991; Seite 6

Lecher, Wolfgang (1992): Elemente eines europäischen Arbeitsbeziehungsmodells gegenüber Japan und USA; in: Zeitschrift WSI Mitteilungen 12/1992; Seite 807 - 813

Lecher, Wolfgang (1993): Lean-Production und Randbelegschaft in Japan; in: Zeitschrift Mitbestimmung 06/1993; Seite 6 - 7

- Lecher, Wolfgang (1995): Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation; in: Zeitschrift WSI Mitteilungen 05/1995; Seite 323 - 333
- Lee, Dong-Im (1997): Das überbetriebliche Flächentarifvertragssystem in Deutschland – Ein Modell für Korea? Dissertation Dortmund
- Lee, Hag-Chun (1995): Beilegungssysteme von kollektiven Arbeitsstreitigkeiten in Deutschland und Korea; Dissertation Bielefeld
- Lee, Jae-Yeol (1993): Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen - insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppe CHAEBUL; Dissertation Frankfurt am Main
- Lee, Kark-Bum (1986): Internationale Arbeitsteilung und Industriearbeit in Korea; Seoul - Korea
- Lee, Ki-Chang (1993): Sozio-kulturelle Besonderheiten des Industrialisierungsprozess in Südkorea seit den 60er Jahren; Dissertation Frankfurt am Main
- Lehberger, K. (1983): Die Arbeits- und Lebensbedingungen in Korea in der Phase der exportorientierten Industrialisierung(1965-1980); Saarbrücken
- Leminsky, Gerhard (1991): Alte und neue Herausforderungen an die Mitbestimmung; in: Zeitschrift Mitbestimmung Sonderheft 1991; Seite 32 - 35
- Lie, Hak-Hie (1995): Partizipation in Unternehmen - Analyse der Partizipation und ihr Beitrag zur Problemlösung industrieller Arbeitsbeziehungen am Beispiel Koreas; Dissertation Bayreuth

- Lim, Hwa-Yeon (1987): Die gesellschaftliche Existenzform der Industriearbeiter im abhängigen Kapitalismus am Beispiel Koreas; Dissertation Marburg
- Lohr, Karin (1992): Management und Belegschaft im wirtschaftlichen Wandel - Brüche und Kontinuität; in: Heidenreich, Martin: Krisen, Kader und Kombinate - Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben; Berlin
- Lücke, Wolfgang (1985): Das Erfolgspotential japanischer Unternehmen und das japanische Management; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim/Döbler, Thomas (1992): Werthaltungen in den neuen Bundesländern, Strategien für das Personalmanagement; Wiesbaden
- Macharzina, Klaus/Engelhard, J. (1984): Internationale Mitbestimmung und Mitbestimmungsprobleme bei internationaler Unternehmenstätigkeit; in: Zeitschrift BFuP 04/1984; Seite 297 - 322
- Macharzina, Klaus (1996): Globalisierung als Unternehmensaufgabe; in: Ulrich Steger: Globalisierung der Wirtschaft; Oestrich-Winkel
- Manager (1997): Das General-Unternehmen Samsung; in: Zeitschrift Manager Magazin 10/1997
- Markmann, Heinz (1985): Gewerkschaftssysteme im Vergleich; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt
- Martens, Helmut (1988): Unternehmensmitbestimmung und gewerkschaftliche Reformstrategien; Frankfurt am Main

- Matsuda, Hidemoto (1981): Die Eigenschaften der japanischen Unternehmensführung sowie deren Problematik angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation; in: Gaugler, Eduard/Zander, Ernst: Haben uns die Japaner überholt?; Heidelberg
- Menzel, Ulrich (1985): In der Nachfolge Europas - Autozentrierte Entwicklung in den ostasiatischen Schwellenländern Südkorea und Taiwan; München
- Michalski, Tino (1997): Besonderheiten japanischer Unternehmen und ihr Transfer in westliche Volkswirtschaften durch Direktinvestitionen; in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Jahrgang 1997 Heft 3; Seite 417 - 442
- Müller-Jentsch, Walther (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen; Frankfurt am Main/New York
- Müller-Jentsch, Walther (1988): Zukunft der Gewerkschaften; Frankfurt am Main
- Müller-Jentsch, Walther (1993): Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institution der industriellen Beziehungen; München
- Müller-Jentsch, Walther (1996): Auf dem Prüfstand - Die industriellen Beziehungen Vergleich mit USA; in: Zeitschrift Mitbestimmung 07- 08/1996; Seite 52 - 57
- Ogilvie, Erich (1992): Die Kulturperspektive von Unternehmungen - Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht; Frankfurt am Main
- Overlack, Arndt (1977): Der Einfluss der Gesellschafter auf die Geschäftsführung in der mitbestimmten GmbH; in: Zeitschrift ZHR 141/1977; Seite 125 - 144

- Onodera, Ryoji (1985): Arbeitsverhältnisse in Japan; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt
- Park, Kyung-Kyu (1983): Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen; Mannheim
- Park, Sung-Ho (1982): Mitbestimmung in Japan - Produktivität durch Konsultation; Frankfurt am Main
- Park, Sung-Ho (1985): Industrielle Beziehungen am Arbeitsplatz in Japan und der Bundesrepublik Deutschland: Kommunikation, Konsultation, Partizipation; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt
- Park, Sung-Ho (1986): Entwicklungstrends der Automobilindustrie in Korea - Beschäftigung, Arbeitsbeziehung, Technologie Stand; Berlin
- Park, Sung-Ho/Merz, Hans-Peter (1986): Japanisches Management in der Bundesrepublik Deutschland; Berlin
- Park, Theon-Hi (1980): Investition in Korea; Frankfurt am Main
- Platzer, Wolfgang (1992): Die Konstituierung europäischer Arbeitsbeziehungen; in: Zeitschrift WSI Mitteilung 12/1992; Seite 779 - 788
- Potthoff, Erich (1996): Boardsystem versus duales System der Unternehmensverwaltung - Vor- und Nachteile; in: Zeitschrift BFuP 03/96; Seite 417 - 442

- Reddies, Bernd (1987): Zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen im südostasiatischen Raum – am Beispiel Singapores; in: Gewerkschaftliche Monatshefte 07/1987; Seite 253 - 268
- Riedl, Clemens (1999): Organisatorischer Wandel durch Globalisierung; Berlin, Heidelberg
- Ruppert, W. (1989): Standort Bundesrepublik im Urteil des verarbeitenden Gewerbes; in: ifo-Schnelldienst 04/1989; Seite 22 - 28
- Scherm, Ewald (1995): Internationales Personal Management; München & Oldenburg
- Schmüser, Hannes (1998): Protektionismus als Globalisierungsantwort; Dissertation Darmstadt
- Schlichtung, Carsten (1986): Analytische Arbeitsbewertung und Partizipation ein Widerspruch?; in: Zeitschrift BFuP 01/1986; Seite 43 - 54
- Schmeisser, Wilhelm (1991): Personalführung in unterschiedlichen Kulturen; in: Zeitschrift für Organisation 03/1991
- Schmidt, Rudi (1990): Zwischenbilanz - Analysen zum Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie; Berlin
- Schmierl, Klaus (1999): Erosion oder Wandel? in: WSI Mitteilung 08/1999; Seite 548 - 557
- Schneider, Renate/Daheim, Hansjürgen (Hg.)/Krahn, Karl (1994): Standortfaktor Industrielle Beziehungen; München, Mering

Schreyögg, Georg (1990): Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen
in: Zeitschrift BFuP 05/1990; Seite 379 - 390

Schulte, Dieter (1996): Reform der Aufsicht? - aus Sicht der Arbeitnehmer; in:
Zeitschrift BFuP 03/1996; Seite 292 - 322

Schulz, Siegfried (1995): Auslandsinvestitionen ostasiatischer Länder in Europa
und in der BRD; in: DIW Heft Nr. 160 1995 Berlin Sonderheft

Senghaas-Knobloch, Eva (1992): Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick.
– Zwei Tugenden im Transformationsprozess; in: Heidenreich, Martin:
Krisen, Kader, Kombinate - Kontinuität und Wandel in ostdeutschen
Betrieben; Berlin

Siebert, Horst (1997): Weltwirtschaft; Stuttgart

Song, Du-Yul (1992): Rechtliche Rahmen und wirtschaftliche Bedingungen in
Korea, Hong Kong, Taiwan und Singapur für Beteiligung und Kooperation
deutscher Unternehmen; in: Kumar, Brij Nino/Hausmann, Helmut:
Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit; München

Der Spiegel (1998): Schockwellen aus Fernost; Der Spiegel 1998/4

Steinmann, Horst/Fees, Werner/Gerum, Elmar (1984): Multinationale
Unternehmen und Mitbestimmung - Ein Beitrag zur These der „good
corporate citizenship“; in: Zeitschrift ZfB 1984; Seite 368 - 387

Steinmann, Horst/Fees, Werner/Gerum, Elmar (1985): Managerkontrolle und
Mitbestimmung - empirische Befunde zur Eigentümerstruktur als
Determinante des Mitbestimmungspotentials; in: Zeitschrift ZfB 1985; Seite
992 – 1011

Steinmann, Horst (1988): Führungskonflikte im deutsch-japanischen Management-Beziehungen zwischen entsandten Vorgesetzten und lokalen Mitarbeitern in deutschen und japanischen Unternehmen; in: Reinhold, Gerd: Wirtschaftssoziologie; München, Wien

Stumpf-Fekete, Monika (2000): Regime Shopping und Arbeitnehmermitwirkung. Standortentscheidungen deutscher Konzerne in einer entgrenzten Wirtschaft; in: Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit; Heiner Minssen (Hg.); Berlin: Ed. Sigma; Seite 71 - 82

Takahashi, Yosshiaki (1988): Merkmale des japanischen Managements unterbesonderer Berücksichtigung des Personalmanagements; in: Reinhold, Gerd: Wirtschaftssoziologie; München, Wien

Tezuka, Kazuaki (1985): Deutsche Mitbestimmung – Japanische Mitentscheidung; in: Hanau, Peter/Kimoto, Saburo/Markmann, Heinz/Tezuka, Kazuaki: Die Arbeitswelt in Japan und in der Bundesrepublik – Ein Vergleich; Darmstadt

Tokunaga, Shigeyoshi (1986): Die japanischen Arbeitsbeziehungen; in: Zeitschrift WSI Mitteilung 04/1986; Seite 329 - 336

Trevor, Malcolm (1988): Übertragbarkeit des japanischen Managementsystems – Einige theoretische Überlegungen; in: Reinhold, Gerd: Wirtschaftssoziologie; München, Wien

Wagener, Hans-Jürgen (1991): Anpassung durch Wandel - Evolution und Transformation von Wirtschaftssystemen; Schriften des Vereins für Sozialpolitik Band 206; Berlin

- Wagner, Karin /David M.W.N. Hitchens/Birnie, Esmond J. (1994): Produktivität ostdeutscher Betriebe im internationalen Vergleich – Stand, Ursachen, Förderungsmöglichkeiten; in: Fritsch, Michael: Potentiale für einen „Aufschwung Ost“; Berlin
- Waragai, Tomoki (1993): Das japanische Engagement in den neuen Bundesländern; in: Zeitschrift ZfB Jg. 63/1993; Seite 1169 - 1179
- Waschke, Hildegard (1982): Japans Arbeitsbeziehungen zwischen Tradition und Moderne; Köln
- Watrin, Christian (1996): Zwischenbilanz der wirtschaftlichen Vereinigung Deutschlands; in: Von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft – Transformationsprozesse im Vergleich; München
- Wenzel, Jörg (1991): Standort BRD - Stand und Entwicklung der Rahmenbedingungen für unternehmerische Investitionsentscheidungen; in : ifo-Schnelldienst 15/1991; Seite 13 - 18
- Wolf, Joachim (1994): Internationales Personal Management; Wiesbaden
- Yie, Nam - Bock (1985): Wertewandel und Arbeitswelt in der Republik Korea 1945 – 1980; Dissertation Bochum
- Zwecker, Christopf (1994): Rezession und Wertewandel in Japan - Einfluss auf Arbeitsbeziehungen und Managementphilosophien; Dissertation Göttingen

Koreanische Literatur

Choi, Kang-Sik (1998): Untersuchung des ausländischen Arbeitsmarktes 1997; Seoul/Korea; KLI

Park, Kyung-Kyu/Ahn, Hee-Tak (1998): Koreanisches und deutsches Personalmanagement – Ein Vergleich; Seoul/Korea; Arbeitsökonomieinstitut vom Arbeitgeberverband

Seoul Nationaluniversität Sozialwissenschaftsabteilung (1987): Arbeitsbeziehungen in Korea; Seoul/Korea

KLI/IAO (1991): Workshop über Konfliktlösungen in Korea, Japan und Deutschland; Seoul/Korea

Weiss, Manfred (1996): Der Deutsche Lösungsmechanismus von Arbeitskonflikten; Seoul/Korea

Sun, Han-Sung/Lee, Hae-Young (1996): Gewerkschaftsorganisation und Arbeitsbeziehungen; Seoul/Korea

Song, Chong-Rae (1996): Vergleich der Arbeitsbeziehungen in Korea und EU-Staaten; Seoul/Korea

Korea Development Komitee (1990): Untersuchung der Arbeitsbeziehungen in Industriestaaten und Korea; Seoul/Korea