

**Das Konzept des „National Business System“ und der Transfer  
von HRM-Praktiken multinationaler Unternehmen  
auf Ihre Tochtergesellschaften**

**Deutsche Unternehmen in Korea – Country-of-Origin-  
oder Host-Country-Effekt**

**Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaften der  
Universität Trier**

**Diplom-Volkswirt Sug-In Chang**

Universität Trier FB IV

Dekan: Prof. Dr. Wolfgang Gawronski

1. Gutachter: Prof. Dr. Hartmut Wächter

2. Gutachter: Prof. Dr. Paul Windolf

Mündliche Prüfung: 27. Mai 2004

## Votwort

Angeregt und betreut hat die Dissertation Herr Prof. Dr. Hartmut Wächter, dessen stets kritisches Engagement, fachliche Förderung und ständige Diskussionsbereitschaft der Arbeit sehr zugute gekommen sind. Herrn Prof. Dr. Paul Windolf danke ich für seine Bereitschaft, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Nicht zuletzt danke ich meine Familie für ihre Geduld und moralische Unterstützung, was wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen hat.

Nicht versäumen möchte ich, mich auch bei Paul Heczko, Ernt Marx, Markus Pitzer, Sunny Park, Rene Peters, Frau Shafiq, Markus Dratwa, Stefan Schwarz, Matthias Frank, Stefan Fischer, Larry Simensen, Dr. Hans Oberschulte, Dietrich von Hanstein, Dr. JaeWon Song, Frank Schäfers, KiJu Lee, YunHo Maeng, BongYeung Lee, SoHee Kim, Florian Schuffner, Martin Schwab, KungEun. Kwon, Jürgen Vetter, KwangWook Woo, BumSam.Joo, SoonHwa Hong, Martin Schlichte, Frank Mauderer, Freddy Campbell, Inge Jansen, Chung Kenny für ihre Hilfe zu bedanken, moralisch zu unterstützen und die Fehler im Text zu minimieren.

## **Gliederung**

<b>I. Einleitung</b>	<b>Seite</b>
1. Problemstellung	1
2. Wissenschaftlicher Forschungsstand in Bezug auf Country-of-Origin-Effekt	5
3. Ziel und Aufbau der Arbeit	8
<b>II. Theoretische Grundlagen des Country-of-Origin-Effektes - makroinstitutionalistischen Ansätze</b>	
1. Einleitung	11
2. Neo-Institutionalismus	
2.1 Einführung	14
2.2 Symbolisch-institutionelle und materiell-technische Umwelt	16
2.3 Überlebensmodell der Organisation von Meyer/Rowan (1977)	18
2.4 Institutioneller Isomorphismus von DiMaggio/Powell (1983)	20
2.4.1 Isomorphie durch Zwang	21
2.4.2 Isomorphie durch Imitation	22
2.4.3 Isomorphie durch normativen Druck	23
2.5 Drei Säulen der Institutionen von Scott (1995)	25
3. Konzept des National-Business-Systems	
3.1 Einführung	26
3.2 Varieties of Capitalism	27
3.3 Charakteristik des National-Business-Systems	30
3.3.1 Bild der Unternehmen	31
3.3.2 Struktur der Marktbeziehungen	33
3.3.3 Interne Koordination und Kontrollsysteme	34
3.4 Institutionelle Kontexte und das National-Business-Systems	
3.4.1 Hintergrundinstitutionen	35
3.4.2 Unmittelbare Institutionen	36
3.4.2.1 Staat	36
3.4.2.2 Finanzsystem	37
3.4.2.3 Erziehungs- und Ausbildungssystem	39
3.4.2.4 Gewerkschaften	40

3.5 Institutionale Einbettung des Organisationsfeldes	43
3.6 Dominanzeffekte	44
3.7 Pfadabhängigkeit	45
4 Zwischenfazit	47

### **III. Multinationale Unternehmen und Country-of-Origin**

1. Einleitung	50
2. Historische Entwicklung der dominanten MNUs der Triade	50
3. Bedeutung der Nationalität der MNUs	52
4. Multinationale Unternehmen als Hauptakteure beim Country-of-Origin-Transfer	54
5. Zwischenfazit	55

### **IV. Konzepte und Strategien des internationalen HRM der multinationalen Unternehmen**

1. Einführung	57
1.1 Ziele, Besonderheiten und Abgrenzung internationales HRMs	58
1.2 Internationales HRM und Strategien der MNUs	61
2. Ansätze des internationalen HRMs	
2.1 Cross-Culture-Management-Ansatz	62
2.2 International vergleichender HRM-Ansätze	64
3. Strategietypologien des internationalen HRMs	
3.1 Ethnozentrische Strategie des HRMs	65
3.2 Polyzentrische Strategie des HRMs	66
3.3 Geozentrische Strategie des HRMs	66
3.4 Regiozentrische Strategie des HRMs	67
3.5 Synergistische Strategie des HRMs	67
4. Internationale HRM-Einflussfaktoren des MNUs	
4.1 Nationale institutionelle Kontexte	69
4.2 Exogene Einflussfaktoren	70
4.3 Endogene Einflussfaktoren	71
5. Internationale HRM-Politik der MNUs - Country-of-Origin-Effekt	
5.1 HRM-Politik im Spannungsfeld zwischen strategischer Globalisierung und Lokalisierung des MNUs	72
5.2 Kontrolle der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale	74
5.3 Konvergenz versus Divergenz des internationalen HRMs	75

6. Zwischenfazit	77
------------------	----

## **V. Deutsches und koreanisches National-Business-System im Vergleich**

1. Einführung	79
2. Historisch-institutionelle Einbettung des National-Business-Systems und die Charakteristik des Kapitalismus im Vergleich	
2.1 Historisch-institutionelle Einbettung des koreanischen National-Business-Systems	81
2.2 Historisch-institutionelle Einbettung des deutschen National-Business-Systems	83
2.3 Besonderheit des koreanischen Kapitalismus	84
2.4 Rheinischer Kapitalismus in Deutschland	86
3. Sozio-institutionelle Umwelt der National-Business-Systeme im Vergleich	
3.1 Rolle des Staates im nationalen Sozialsystem der Produktion	88
3.1.1 Korea	89
3.1.2 Deutschland	90
3.2 Kooperatives versus staatlich organisiertes Finanzsystem	
3.2.1 Deutsches kooperatives Finanzsystem	91
3.2.2 Staatlich dirigistisches Finanzsystem in Korea	93
3.3 Berufliche Aus- und Weiterbildung	95
3.4 Arbeitnehmermitbestimmung	
3.4.1 Historische Entwicklung und Besonderheiten deutscher und koreanischer Mitbestimmung	99
3.4.2 Deutsche und koreanische Mitbestimmung im Vergleich	103
3.5 Gewerkschaften: Branchenebene versus Unternehmensebene	105
4. Zwischenfazit	109

## **VI. Deutsches und koreanisches HRM im Vergleich**

1. Einführung	111
2 Unternehmensvergleich: Deutsche Konzerne und koreanische Chaebols	
2.1 Koreanische Chaebols	111
2.2 Deutsche Konzerne	113
3. Besonderheiten des HRMs koreanischer Unternehmen	
3.1 Konfuzianische Kultur und der traditionelle Familismus	114
3.2 „Management-by-Family“	115
3.3 Praktische Integrationsmaßnahme der ArbeiterInnen im Betrieb	116
3.4 Senioritätsprinzip: „YunGong“	117

3.5 Lebenslange Beschäftigung: „ <i>PyungSaeng-JikJang</i> “	118
3.6 Geschlechtsabhängige Lohndifferenzierung	118
4. HRM-Vergleich koreanischer und deutscher Unternehmen	
4.1 Personalführungsstil	120
4.2 Selektion und Rekrutierung	122
4.3 Aufgabenzuweisung und „Job-Rotation“	124
4.4 Personalbewertung: „ <i>GoKwa</i> “	125
4.5 Personalfreisetzung: „ <i>HaeGo</i> “	126
4.6 Entlohnungssysteme	127
5. Zwischenfazit	130

## **VII. Empirische Untersuchung – Country-of-Origin-Effekt auf dem Prüfstand**

1. Einführung	133
2. Aufstellung der Hypothese	134
3. Methodisches Design der empirischen Untersuchung	
3.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung: Qualitative Sozialforschung	138
3.2 Komparative Fallstudien als Forschungsmethode	139
3.3 Unternehmensauswahl und Interviews	140
4. Allgemeine Informationen zu den ausgewählten Unternehmen	
4.1 Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Korea sowie deutsche Direktinvestitionen in Korea	142
4.2 Charakteristika der ausgewählten deutsche MNU	144
4.2.1 <i>MNU A</i>	145
4.2.2 <i>MNU B</i>	147
4.2.3 <i>MNU C</i>	149
5 Transfermechanismen für die Country-of-Origin-Effekte	
5.1 Einführung	151
5.2 Transfermechanismen	
5.2.1 Unternehmensgrundsätze und Corporate Identity	152
5.2.2 Transfer von Führungskräften	154
5.2.3 Kommunikation und Netzwerke	155
5.2.4 Internationale Personalentwicklung und Training in der Muttergesellschaft	155
5.2.5 Internationale Komitees und Meeting	156
5.2.6 Berichtssystem	157
5.2.7 Best Practices	158
6. Überprüfung der Hypothese zum Transfer von	

Entgelt-, Ausbildungs- und Mitbestimmungssystemen	160
6.1 Überprüfung der Hypothese 1 anhand der drei deutschen Niederlassungen	161
6.2 Überprüfung der Hypothese 2 anhand der drei deutschen Niederlassungen	166
7. Zwischenfazit	169
<b>VIII. Zusammenfassung</b>	171
Anhang 1: Interviewleitfäden	178
Anhang 2: Fragestellung	178
Anhang 3: koreanisches "Labour-Management-Council-Law"	181
Literatur	187

### **Abkürzungen:**

**MNU:** Multinationale Unternehmen  
**HC:** Host-Country  
**HCS:** Host-Country-Subsidiary  
**HQ:** Headquarters  
**COO:** Country-Of-Origin  
**HRM:** Human Resource Management  
**HR:** Human Resource  
**DCN:** Deutsche Chemie-Niederlassung  
**DPN:** Deutsche Pharma-Niederlassung  
**DKN:** Deutsche Kraftfahrzeugtechnik-Niederlassung  
**Mio.:** Millionen

## **Tabellenverzeichnisse**

Tabelle 1: Characteristics of Business-Systems Components

Tabelle 2: Ein Modell des Strategischen internationalen HRMs (SIHRM)

Tabelle 3: Ergebnis einer IFPM-Umfrage bei 16 Personalvorständen von  
Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991  
sowie die Prognose für das Jahr 2000

Tabelle 4: Vergleich von FKTU und KCTU

Tabelle 5: Komparative Charakteristiken koreanischer und deutscher  
National-Business Systeme

Tabelle 6: Der größte Aktionär in den 10 großen Chaebol – insgesamt in Prozent

Tabelle 7: Lohndifferenzen nach Geschlechtern und Industriezweigen in Korean

Tabelle 8: Herkunft des President in koreanischen Unternehmen

Tabelle 9: Vergleich von Leistungsprinzip und Senioritätsprinzip in koreanischen  
und deutschen Unternehmen

Tabelle 10: Wochenarbeitszeit in der verarbeitenden Ländern

Tabelle 11: Einführung des Cafeteria-Wohlfahrtsystem

Tabelle 12: Vergleich des HRM in deutschen und koreanischen Unternehmen

Tabelle 13: Deutsche Direkt-Investitionen in Korea (1962-1999, 5)

Tabelle 14: Übersicht über Branchenzugehörigkeit, Umsatz und Auslandsanteil

Tabelle 15: Übersicht regionaler Verteilung der Mitarbeiter des befragten MNU's A

Tabelle 16: Allgemeine Informationen zu den drei deutschen Niederlassungen

Tabelle 17: Arbeitszeiten der drei deutschen Niederlassungen in Korea

Tabelle 18: Einführungsjahr des Jahresgehalts und Tarifverhandlungen zwischen  
Gewerkschaft und Arbeitgeber

Tabelle 19: Anzahl der HRM-Abteilung in deutscher Niederlassungen  
in Korea und Kontrollenhäufigkeit pro Jahr

Tabelle 20: Country-of-Origin-Effekt und Host-Country-Effekt bei den  
drei deutschen Host-Country-Subsidiaries in Korea

## **Abbildungszeichnisse**

Abbildung 1: Ableitung des Country-of-Origin-Effektes aus den theoretischen Grundlagen

Abbildung 2: Kombination materiell-technischer und symbolisch-institutioneller  
Umwelten in den USA

Abbildung 3: Organisationelles Überlebensmodell

Abbildung 4: Koreanisches Erfolgsmodell

Abbildung 5: Die Mitbestimmungsstruktur in Korea

# I. Einleitung

## 1. Problemstellung

In den vergangenen Jahren ist eine zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft nicht zu übersehen. Mitte der 1960er Jahre gab es rund 8000 multinationale Unternehmen<sup>1</sup> (MNU). Im Jahr 1999 bestehen die MNU bereits aus etwa 63 000 Konzernspitzen. Ebenfalls hat die Zahl der Host-Country-Subsidiaries im selben Zeitraum von insgesamt ca. 30 000 auf nunmehr 690 000 zugenommen (vgl. Herkenrath 2003, 30). Seit Anfang der 90er Jahre hat das Volumen der weltweit getätigten ausländischen Direktinvestitionen um jährlich etwa 20% zugenommen (vgl. Monz 2000, 23). Der *Foreign Direct Investment(FDI)-Stock*<sup>2</sup> hat zwischen 1966 und 1982 von ca. 102 Mrd. US \$ auf 567 Mrd. US \$ zugenommen (vgl. Herkenrath 2003, 30). Vor allem kam es parallel zur Globalisierung der unternehmerischen Aktivitäten in den fortgeschrittenen Entwicklungsländern Mitte der 80er Jahre zu einer Phase der Deregulierung und außenwirtschaftlichen Liberalisierung. Nach Angaben der OECD (1997, 15) und UNCTAD (1996, 113) nahm der Anteil der Schwellenländer Lateinamerikas und Südostasiens an den weltweiten Direktinvestitionsströmen von 23% (1983-1992) auf etwa 36% in den Jahren 1993-1997 zu (vgl. Monz 2000, 23). Ruigrok und Tulder (1995) haben ein Konzept der industriellen Komplexe entwickelt, um die Pfadabhängigkeit der internationalisierten Unternehmen bildlich darzustellen (vgl. Tempel 2001, 14). Im Mittelpunkt des industriellen Komplexes steht ein Schlüsselunternehmen (core firm).<sup>3</sup> Mit dem industriellen Komplex verbreitert der Abstand zwischen den internationalen Tätigkeiten der Schlüsselunternehmen und den nationalen Operation der anderen Aushandlungsakteure. Sie zeigen, dass die Schlüsselunternehmen weitgehend internationalisiert Akteure im industriellen

---

<sup>1</sup> Die meisten Autoren bezeichnen die Unternehmen bereits dann als multinational oder transnational, wenn diese in mindestens zwei Ländern tätig sind. Von einigen werden darunter im eigentlichen oder engeren Sinne solche Konzerne verstanden, denen Host-Country-Subsidiaries in mehr als sieben bzw. zehn Ländern zur Verfügung stehen. Vgl. Herkenrath 2003, 19. In der vorliegenden Arbeit werden multinationale und transnationale Unternehmen im gleichen Sinne verstanden.

<sup>2</sup> FDI-Ströme (flows) und FDI-Bestände (stocks) werden häufig als Indikatoren der aussenwirtschaftlichen « Offenheit » eines Landes bezeichnet. Dabei wird diese Offenheit im Falle von outflows und outward stocks als Ausdruck einer dominierenden Position im Weltsystem gewertet. Demgegenüber sollen inflows und inward stocks passive Integration, Verwendbarkeit und weltwirtschaftliche Abhängigkeit bedeuten. Vgl. Herkenrath 2003, 25

<sup>3</sup> Bei Schlüsselunternehmen wird von mindestens fünf Akteursgruppen ausgegangen: die Finanzierer der Schlüsselunternehmen (Banken, Pensionsfonds usw.); eigene wie organisatorisch selbständige Zulieferer, eigene wie formal selbständige Marketingorganisationen, die Beschäftigten mit ihren individuellen oder kollektiven Stakeholdern sowie politische Institutionen und Regierungen auf lokaler, nationaler und regionaler Ebene. Vgl. Dörre 1997, 268

Komplex sind, während die Gewerkschaften und politischen Institutionen weniger internationalisiert sind. Die Schlüsselunternehmen sind folglich in der Lage, diesen Abstand zwischen sich und ihren Verhandlungspartnern auszunutzen (vgl. Tempel 2001, 18). Die ausländischen Direktinvestitionen wurden als ein geeigneter Mechanismus für die Entwicklungspolitik angesehen (vgl. Monz 2000, 23). Dies wird vor allem auf den Transfer von Sachkapital und Technologie sowie HRM-Know-how und -Praktiken zurückgeführt. Whitley (1992) schreibt, dass die Ausbreitung von „Foreign Direct Investment“ zwischen Ländern den Wettbewerb zwischen ihren Ökonomien und folglich ihrem institutionellen Arrangement intensiviert hat. Als ein Ergebnis sind sie noch mehr voneinander abhängig und weniger verschieden. Jedoch hält er die Behauptung aufrecht, dass sich ein völlig neues transnationales Modell von Firmen und Markt nicht entwickeln wird. Die wettbewerbsfähige Strategie der MNU wird durch einen stark lokalisierten Prozess geschaffen und erhalten. Unterschiede in nationalen Wirtschaftsstrukturen, Werten und Institutionen tragen stark zum Erfolg im Wettbewerb bei (vgl. Porter 1990, 103). Der Wettbewerb wird heute zunehmend globaler, was den nationalen Hintergrund jeweils nicht unwichtiger, sondern im Gegenteil bedeutsamer macht, weil sich die Basis und die Wettbewerbsvorteile überwiegend aus einem im höchsten Maß durch heimische Einflüsse bestimmten Prozess ergeben und durch ihn aufrecht erhalten werden (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 710). Damit spielt die Herkunft eine wichtige Rolle. Nationale Unterschiede des National-Business-Systems bezüglich Wertordnung, Wirtschaftsstruktur, sozio-politischer Umwelt und Kultur, Institutionen und Traditionen führen gemeinsam zum Erfolg. Die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Länder weist somit spezifische Unterschiede auf (vgl. Whitley 1992 und 1999).

Durch die verstärkte Internationalisierung von Unternehmen und die Veränderung in der weltwirtschaftlichen Entwicklung ist in den letzten Jahren das Interesse an einer praktischen und theoretischen Auseinandersetzung mit dem internationalen Personalmanagement gestiegen. MNU operieren in unterschiedlich ausgestalteten Wirtschaftssystemen. Diese Heterogenität der Unternehmensumwelt ist ein Problem, mit dem sich auch die Personalpolitik innerhalb der MNU konfrontiert sieht. Im Gegensatz zu rein nationalen Unternehmen zeichnen sich MNU hauptsächlich dadurch aus, dass die Prozesse der Leistungserstellung bzw. -verwertung sowie deren Kontrolle länderübergreifend organisiert sind (vgl. Schmitt 2002, 17). Durch ein länderübergreifendes Handeln der MNU zeichnet sich ihre HRM-Politik durch eine erhöhte Komplexität, zusätzliche externe Einflussgruppen und neue Aktivitäten aus (vgl. Schmitt 2002, 32). Besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext den unterschiedlichen politisch-rechtlichen Systemen und Wertvorstellungen zwischen

Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiaries zu, die eine grenzüberschreitende Handlungskoordination erschweren. Der Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente der MNU's muss daher mit einer größeren Zahl unternehmensexterner Umweltfaktoren und der jeweiligen Institutionen abgestimmt werden, als dies im nationalen Rahmen der Fall ist. Die Aufgabe internationalen HRMs besteht auch Oechsler (2003, 975) darin, die organisatorisch heterogenen Einheiten mit ihren differenzierten Mitarbeiterstrukturen derart zu integrieren, dass ein reibungsloser Transfer von Know-how aufgrund einer Vertrauenskultur erleichtert wird. Bei einer grenzüberschreitenden HRM-Politik der MNU's unter dem Corporate Government werden immer noch entweder der Transfer von HRM/IR-Praktiken aus der Muttergesellschaft in die Host-Country-Subsidiaries oder die Kontrolle der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale des Stammlandes thematisiert. Wenn es eine im Vergleich zu rein national operierenden Firmen größere Komplexität der Organisationsumwelt sowie eine bedeutende physische und kulturelle Distanz zwischen den Unternehmenseinheiten gibt, stellen Koordinationsstrategie und Kontrolle der Host-Country-Subsidiaries durch die MNU-Zentrale eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die MNU's dar. Wenn sich die üblichen Arbeitsbeziehungen und HRM-Praktiken der Host-Country-Subsidiary von denen des Country-of-Origin unterscheiden, so stellt sich die Frage, welche Personalpolitik die Host-Country-Subsidiaries verfolgen.

Bei der Betrachtung der Konzepte der Personalpolitik der MNU's ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen konzernweiter Vereinheitlichung und Anpassung an die lokalen Normen (vgl. Schmitt 2002, 17-21). Bei der internationalen personalpolitischen Zentralisation ist es wahrscheinlich, dass die Muttergesellschaft die HRM-Praktiken des Country-of-Origin in bedeutendem Maße in ihre Host-Country-Subsidiaries transferieren wird. Hier tritt der Country-of-Origin-Effekt auf. Bei personalpolitischer Dezentralisation neigen MNU's hingegen dazu, der Personalpolitik der Host-Country-Subsidiaries eine gewisse Autonomie einzuräumen. Hierbei ergibt sich eine Anpassung an die lokale Personalpolitik (vgl. Schmitt 2002, 69). Die internationale personalpolitische Dezentralisation führt zu einer Heterogenität zwischen den Host-Country-Subsidiaries innerhalb des Konzerns. Auf der Basis der lokalen Einbindung mit spezifischen Anpassungserfordernissen und einer mehr oder weniger großen geographischen Entfernung zur Muttergesellschaft haftet den einzelnen Host-Country-Subsidiaries eine Tendenz zur Autonomie an. Die internationale personalpolitische Autonomie der Host-Country-Subsidiaries wird von Faktoren wie z.B. der Niederlassungsgröße, der Nationalität der MNU's und dem Ausmaß der MNU-Kontrolle beeinflusst (vgl. Weber/Festing/Dowling/Schuler 2001,

77). Um international standardisierte Managementpraktiken zu bilden, ist eine einheitliche internationale personalpolitische Zentralisierung und ein damit verbundenes Kontrollsystem innerhalb der MNU-Zentrale nötig. Je geringer die Zahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Stellen und je eingengter der Entscheidungsbereich der beteiligten Stellen innerhalb der Host-Country-Subsidiaries ist, um so größer ist die Autonomie der Host-Country-Subsidiaries. Ein hoher Grad an Autonomie der Host-Country-Subsidiaries ist folglich dann gegeben, wenn den Host-Country-Subsidiaries große Entscheidungsspielräume gewährt werden und neben dem Top-Management mehrere Hierarchiestufen am Entscheidungsprozess beteiligt sind. Die Autonomie der Host-Country-Subsidiaries wird eingeschränkt, wenn die Muttergesellschaft an Entscheidungsprozessen partizipiert oder wenn die Muttergesellschaft die Entscheidungen der Host-Country-Subsidiary bestätigen und genehmigen muss (vgl. Macharzina und Oesterle 1997, 616). Die Unabhängigkeit der Host-Country-Subsidiaries von der Muttergesellschaft bei der Festlegung ihrer Institutionen und ihrer Kultur hängt deshalb in hohem Maß von der Strategie der MNUs ab.

Der Trade-off zwischen globaler Homogenisierung und lokaler Anpassung ist offensichtlich geworden. Im Hinblick auf das personalpolitische Agieren der MNUs drängen sich folgende zwei Fragen auf:

1. Sollen sie die im Country-of-Origin gültigen Unternehmenspraktiken und Managementgrundsätze in ihre Host-Country-Subsidiaries transferieren? (Country-of-Origin-Effekt)
2. Soll diesen eine Anpassung an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten des Host-Country erlaubt werden? (Host-Country-Effekt)

Im ersten Fall drohen Friktionen mit den relevanten Akteuren des Host-Country, da die Host-Country-Subsidiaries von den dort als legitim erachteten Grundsätzen abweichen. In letzterem Fall jedoch leidet die unternehmensinterne Konsistenz, was zu Koordinationsproblemen führen kann. Dieser Trade-off zwischen Transferierung und Anpassung in den internationalen HRM-Praktiken ist in besonderem Maße von international divergierenden kulturellen und institutionellen Faktoren abhängig. Institutionen, kulturelle Wertvorstellungen und Rechtsvorschriften sind jedoch gerade im arbeitspolitischen Bereich stark an nationale Wirtschaftsräume gebunden und wirken daher einer international homogenen Personalpolitik entgegen. Windolf (2002) stellt die institutionelle Konvergenz dar:

*„Das Problem der „richtigen“ Marktordnung wird also mit Hinweis auf einen Meta-Markt gelöst, auf dem Institutionen gegeneinander konkurrieren. [...] Die Konkurrenz auf dem Meta-Markt für Institutionen bewirkt, dass Institutionen, die zu einem Innovationshindernis geworden sind, durch neue ersetzt werden. Langfristig wird sich in jedem Land, wenn nicht eine identische, so doch eine sehr ähnliche institutionelle Struktur entwickeln (Konvergenz) (Windolf 2002, 416)“.*

Der "Neu-Institutionalismus" hat als ein einflussreicher Standpunkt organisatorischer Forschung die Bedeutung des Verhältnisses zwischen den Organisationen und ihrer institutionellen Umwelt ebenso betont wie die der internen Strukturen der Organisationen (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 712). Ein Schlüsselkonzept ist hier der "Isomorphismus": der Umfang, in dem Organisationen die gleichen Strukturen und Prozesse wie andere Organisationen innerhalb der gleichen Umwelt übernehmen (vgl. DiMaggio und Powell 1983, 149). Nach Smith und Meiksins (1995) gibt es eine Verknüpfung zwischen dominanten Nationen und der Dominanz der Praktiken. Taylorismus in Amerika wurde z.B als eine Reaktion auf die Dominanz britischer Herstellungspraktiken entwickelt, und der spätere Toyotismus und die Lean Production in Japan wurden als Alternativen zum Fordismus ersetzt (vgl. Tempel 2001, 20). Allerdings ist es erstaunlich schwierig, den einmal erzielten Erfolg zu transferieren (vgl. Whitley 1999). Ganze Branchen bemühen sich darum, dominante Muster von Best Practices zu kopieren und das dort gewonnene Know-how zu nutzen (vgl. Szulanski und Winter 2002, 44). Die parallele Existenz verschiedener weltweiter Standards, die aus verschiedenen Ländern stammen, zeigt den Wettbewerb zwischen dominanten Ländern, so dass es kein einziges dominantes Modell gibt. Die Dominanz, die sich in den Best Practices äußert, stellt die Veränderungsdynamik der Produktionskonzepte aus dem Einfluss anderer Gesellschaften durch die Übernahme deren Produktions- und Organisationskonzepten dar. Dieser Effekt kann ebenso neue Lösungen für die Systemprobleme bieten, wie er wiederum auch selbst von dem System gestaltet wird (vgl. Whitley 1992 und 1999).

## **2. Wissenschaftlicher Forschungsstand in Bezug auf den Country-of-Origin-Effekt**

In den letzten Jahren haben einige Wissenschaftler versucht, die institutionellen Arrangements zu identifizieren, die wirtschaftliche Aktivitäten koordinieren. Sie versuchten auch zu verstehen, warum in den verschiedenen National-Business-Systemen unterschiedliche Koordinations- und Kontrollformen dominieren. Die offene Forschungsfrage der Wissenschaftler ist hierbei: Wenn es stimmt, dass

organisationelle Strukturen nicht einfach zu beliebigen anderen Strukturen verändert werden können und die Anpassung an die Umwelt nicht nach Kriterien der Effizienz erfolgt, was führt dann hauptsächlich zu Veränderungen in den Leitbildern der Organisation? Anders ausgedrückt: Wenn im Vergleich zum Imitationsdruck das strategische Handeln von Akteuren eine untergeordnete Rolle spielt, wie befreien sich die Organisationen dann aus dem stahlharten Gehäuse der Institutionen, um sich unterschiedlich zu entwickeln?

Von einigen Autoren (DiMaggio/Powell 1983; Lane 1992) wird auch thematisiert, dass die Diffusion bestimmter Formen von Management- und Arbeitsstilen über die Gesellschaften zu einer Konvergenz ihrer Performance führen könnte. Auch wenn britische, französische und amerikanische Unternehmen bestimmte Aspekte von japanischen Managementstilen übernehmen, wie z.B. Just-in-time-Production, Teamproduction, Qualitätszirkel, kann dies daraus nicht gefolgert werden und ihre Volkswirtschaften bleiben verschieden (vgl. Hollingsworth 2000, 280). Flores (1972, 83) weist darauf hin, dass eine Reihe empirischer Studien eindrucksvoll belegt, dass die Praktiken des amerikanischen Managements erfolgreich in anderen Ländern und Kulturkreisen zur Anwendung gebracht werden. Rosenzweig (1994) untersuchte die 294 in den USA operierenden Tochtergesellschaften bezüglich des Transfers von Managementpraktiken (vgl. Schmitt 2002, 49). Hierbei wurde eine nach Unternehmensfunktionen differenzierte Intensität in Abhängigkeit bestimmter unternehmensinterner und -externer Faktoren beobachtet. In seiner Studie wird der lokale Anpassungsgrad von jeweils Managementpraktiken in Bereichen wie z.B. Produktion, Marketing, HRM und Finanzkontrolle verglichen. Die Praktiken des Parent-Country werden nur auf das Finanzsystem übertragen. Die untersuchten Praktiken für die übrigen Unternehmensfunktionen ähneln weit stärker den amerikanischen Wettbewerbern als der eigenen Muttergesellschaft. Diese Tendenz trifft offensichtlich für das HRM zu. Die Managementpraktiken der betrachteten Host-Country-Subsidiaries passen sich, unabhängig von der MNU-Nationalität, den Gepflogenheiten und Institutionen des Host-Country an. Das personalpolitische Agieren japanischer Host-Country-Subsidiaries in den Vereinigten Staaten ist die am häufigsten erforschte Länderkombination (vgl. Weiermair 1991, 57). Die USA besitzen ein vergleichsweise dereguliertes System der industriellen Beziehungen, so dass ein Transfer ausländischer Managementpraktiken nicht bereits durch gesetzlich-institutionelle Regelungen beschränkt wird (vgl. Schmitt 2002, 43).

Die Studie von Westney (1987) zur Übernahme westlicher Organisationsmodelle durch japanische Unternehmen und staatliche Institutionen in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts ist bemerkenswert. Diese Transferprozesse ergaben sich durch

ein Spannungsfeld zwischen Imitation und Innovation. Dabei weist Westney (1987) deutlich auf, dass Abweichungen von westlichen Organisationsmodellen unbeabsichtigt aufgetreten sind (vgl. Westney 1987, 24). Unbeabsichtigte Innovationen werden auf unvollständige Informationen über westliche Organisationsformen einerseits und auf Schwierigkeiten bei der Implementierung der Organisationsformen andererseits zurückgeführt. Insbesondere kam der letzte Aspekt auf der Basis der branchenspezifischen Deutungsmuster japanischer Manager zum Tragen. Die kollektiven Deutungsmuster, die durch das japanische Ausbildungssystem und durch die Erfahrungen in einer bestimmten Branche geprägt werden, bestimmten die Interpretation und Implementierung westlicher Modelle. Folglich entwickelten sich eigenständige Organisationsformen, die in wesentlichen Merkmalen von den westlichen Vorbildern abweichen (vgl. Westney 1987, 26). Beabsichtigte Innovationen entstanden durch die Bemühung, nur diejenigen Merkmale eines Organisationsmodells zu übernehmen, die mit den eigenen Werten und Überzeugungen übereinstimmen. Jedoch ist die Anpassung in diesem Fall erforderlich, wenn die Ressourcen, die für die ursprünglichen Organisationsformen nötig sind, nicht zur Verfügung stehen. Nach den Argumenten von Negandhi/Eshghi/Yuen (1985, 102) sind japanische Host-Country-Subsidiaries dennoch oft mit den Gastlandnormen in Konfliktsituationen geraten, u.a wegen antigewerkschaftlichen Verhaltens und Verletzung der Gleichbehandlungspflicht gegenüber Frauen und ethnischen Minderheiten (vgl. Schmitt 2002, 44). Hieraus lässt sich folgern, die japanischen Muttergesellschaften versuchten unter allen Umständen eine unternehmensweite Homogenität der HRM/IR-Praktiken durchzusetzen. Beinahe alle Studien zeigen, dass ein selektiver Transfer von IR- und HRM-Praktiken in die USA stattfand. Dabei variiert der Grad der Heimatlandprägung sowohl zwischen den betrachteten HRM-Praktiken als auch zwischen den verschiedenen Host-Country-Subsidiaries abhängig von ihrem Umfeld. Dies ist zum Hauptbestandteil japanischer Personalpolitik anzurechnen. Trotzdem wurde das senioritätsorientierte japanische Entgelt- und Beförderungssystem nicht in die Vereinigten Staaten übertragen (vgl. Schmitt 2002, 44), denn das institutionelle Host-Country-Umfeld und die lokalen Arbeitsmarktgegebenheiten wirken einem Transfer entgegen. Im Falle angelsächsischer MNU's lässt sich in Bezug auf den Transfer konkreter HRM-Praktiken in die Host-Country-Subsidiaries das bei ihren japanischen Gegenstücken vorgefundene Entstehen von Hybridformen bei HRM/IR-Maßnahmen bestätigen (vgl. Schmitt 2002, 46). Robinson (1994) fand für 55 in Japan operierende Host-Country-Subsidiaries amerikanischer MNU's in den Bereichen Leistungsbeurteilung und Training partielle Country-of-Origin-Effekte. Aber die Rekrutierungsaufgaben waren

lokal angepasst (vgl. Schmitt 2002, 46). Bei der Untersuchung von Tempel (2001) über die HRM-Politik von britischen und deutschen MNUs aus der Chemie- und Pharmaindustrie werden nicht nur der Country-of-Origin-Effekt und der Host-Country-Effekt, sondern auch die *reverse diffusion* betrachtet. Tempel (2001, 223-257) fand in einem der britischen MNUs Country-of-Origin-Effekt bzw. eine Initiative für den Transfer von Praktiken vor. Dies bezieht sich insbesondere auf direkte Partizipationsmechanismen und eine leistungsorientierte Entlohnung.

### **3. Ziel und Aufbau der Arbeit**

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Debatte um die Globalisierung einerseits, und die nationale Einbettung der MNUs und die Fähigkeit dieser Unternehmen, grenzüberschreitende HRM-Praktiken zu transferieren, andererseits. Es ist das Ziel, die Verknüpfung zwischen der HRM-Politik des Country-of-Origin der MNUs und dem Management ihrer Host-Country-Subsidiaries zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit trägt zur Beantwortung der folgenden drei Fragestellungen bei:

1. Warum neigt ein MNU dazu, seine HRM-Praktiken auf seine Host-Country-Subsidiaries zu übertragen?
2. Welche Strategie und welche Mechanismen verwenden MNUs in Bezug auf den grenzüberschreitenden Transfer von HRM-Praktiken?
3. Was sind Hemmnisfaktoren des Praktikentransfers?

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Country-of-Origin-Effekte deutscher MNUs beim Management der Personalentwicklung, beim Entgeltsystem und bei der Arbeitnehmermitbestimmung in deutschen Host-Country-Subsidiaries in Südkorea (nachfolgend Korea).

Bei der Untersuchung der Determinanten des Transfers von HRM-Know-how und Organisationspraktiken durch die MNUs werden zwei Bedingungen vorausgesetzt: *Erstens* muss dem MNU als ausländischem Investor ein Vorsprung des Know-hows und der Praktiken gegenüber den konkurrierenden Unternehmen des Empfängerlandes zur Verfügung stehen, d.h. es muss die Fähigkeit zum Transfer besitzen. *Zweitens* muss das MNU bereit sein, dieses Management-Know-how und die Managementpraktiken in ihre Host-Country-Subsidiaries zu transferieren. Beim gezielten Transfer von Know-how und von Praktiken der MNUs ist anzunehmen, dass sowohl faktorgebundenes als auch faktorungebundenes Know-how vermittelt wird. Denn die Muttergesellschaft ist an einer erfolgreichen Operation seiner Host-Country-

Subsidiary interessiert und wird demnach alle Praktiken übertragen, die zu einer erfolgreichen Operation beitragen.

In Kapitel II konzentriere ich mich auf den makroinstitutionalistischen Ansätze<sup>4</sup> als Grundlage für die Überlegung zum Transfer von grenzüberschreitenden Praktiken des Country-of-Origin auf andere Gesellschaften sowohl ein Neo-Institutionalismus als auch ein National-Business-System. In makroinstitutionalistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass Umweltfaktoren einen signifikanten Einfluss auf Organisationen haben. Die makroinstitutionellen Ansätze von Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) sowie Scott (1995) bilden die zentralen Ausgangs- und Bezugspunkte des organisationssoziologisch fundierten Neo-Institutionalismus. In ihnen werden prinzipielle theoretische Annahmen getroffen, deren Überprüfung und Weiterentwicklung einen Hauptteil der Dynamik des Neo-Institutionalismus ausmachen. Seit den siebziger Jahren ist der Neo-Institutionalismus in der US-amerikanischen Organisationsforschung entstanden. Im Gegensatz zum klassischen Institutionsansatz<sup>5</sup> liegen im Mittelpunkt des Neo-Institutionalismus die Fragen der Legitimierung, der Anpassung an institutionelle Umwelten und der gesellschaftliche Einbettung und die Grundüberzeugungen rationalen Handelns (vgl. Hasse und Krücken 1999, 5). Dieser Ansatz stellt dar, warum und wann sich freie, intentionale Akteure in ihrem Handeln an sozialen Regeln orientieren und wie sie dadurch weitere Handlungsmöglichkeiten erstellen (vgl. Maurer und Schmid 2002, 21). Neo-institutionalistische Forscher können mit der Kategorie der Isomorphie erklären, warum sich Organisationen in einem Organisationsfeld stark ähneln (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 712). In Bezug auf den Transfer von Praktiken der MNU's werden in meiner Studie die Grenzen eines Geschäftsfeldes ausgeweitet und umfassen die ganze Nation. Somit wird die Herangehensweise des Neo-Institutionalismus ergänzt durch die Erkenntnisse zum National-Business-System. Während Neo-Institutionalisten den

---

<sup>4</sup> Demgegenüber beschränkt sich beim mikroinstitutionalistischen Ansatz Lynne G. Zucker (1977) in ihrem Laborexperiment (vgl. Walgenbach 2000, 57) auf den kognitiven Prozess der Übertragung institutionalisierter Komponenten. In diesem Ansatz entspringen die Implementierungen der institutionalisierten Elemente innerhalb der Organisationen. Die Organisationen selbst werden als Institutionen betrachtet. Vgl. Walgenbach 2000, S. 54. Nach Zucker sind Organisationen, vor allem Unternehmen, wegen ihrer dominierenden Stellung zur bestimmenden Institution in modernen Gesellschaften geworden. Sie sind auf der Basis dieser Stellung am ehesten in der Lage, neue kulturelle Komponenten zu generieren. Vgl. Walgenbach 2000, S. 63.

<sup>5</sup> Bei der klassischen Institutionen soziologischer Prägung setzte sich ein Konzept durch, die Träger gesellschaftlicher Ideen und Wertmuster zu betrachten und deren handlungsregulierende Wirkung aus der normativen Rückbindung zu folgern. Die Institutionen werden somit nur unter der Bedingung gemeinsamer Wertbindung dargestellt und einer umfassenden handlungstheoretischen Darlegung entzogen. Bis heute wird dem klassischen Institutionalismus entgegengehalten, dass er aus vorgängigen Werten abgeleitet wird, dass er von einer umfassenden handlungsregelnden Kraft sozialer Regeln ausgeht, die integrativen und erwünschten Effekte sozialer Regeln überbetont und negative Begleiterscheinungen unterschätzt. Vgl. Maurer und Schmid 2002, S.14.

Unterschieden zwischen den Institutionen der verschiedenen Länder kaum Beachtung geschenkt haben, bezieht sich das National-Business-System auf die Darstellung der unterschiedlichen Elemente der Institutionen, die Auswirkungen bestimmter Institutionen auf die Organisationen und die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Organisationen auf gesellschaftlicher Ebene (vgl. Tempel 2001, 43). Der Schwerpunkt der Arbeit von Whitley liegt auf der wechselseitigen Durchdringung der nationalen Institutionsumwelten und Organisationen.

Im Kapitel III behandle ich MNU's, die eine entscheidende Rolle beim Transfer von Managementpraktiken spielen. Viele Autoren (Whitley 1999; Lane 1992; Braun 1995, 23) gehen davon aus, dass die Nationalität der MNU's für internationalen Wettbewerb eine wichtige Rolle spielt und die meisten MNU's heute stark vom Country-of-Origin beeinflusst werden. Aber für Dunning (1993, 616) wird bei anhaltendem Gegenwartstrend und beim Ausbleiben großer Katastrophen das Country-of-Origin eines MNU's in Zukunft immer unwichtiger, weil die Nationalität über die Auswirkungen der Wirtschaftstätigkeiten auf die Wohlfahrt im Country-of-Origin nichts mehr aussage. Wenn die Praktiken der dominierenden Länder innerhalb der sozialen Institutionen und Verhältnisse dieser Länder entwickelt werden, verursacht die Übertragung solcher Praktiken eine globale Homogenisierung (vgl. Tempel 2001, 20).

Im Anschluss daran konzentriere ich mich auf die Konzepte und Strategien des internationalen HRMs der MNU's. Dabei werden differenzierte internationale HRM-Ansätze, internationale HRM-Einflussfaktoren der MNU's, das Spannungsfeld zwischen Country-of-Origin-Modell und Host-Country-Modell in der MNU-Personalpolitik der Host-Country-Subsidiaries sowie die Konvergenz versus Divergenz des internationalen HRMs thematisiert (Kapitel IV). Weiter beschäftige ich mich mit dem Vergleich des deutschen und koreanischen National-Business-Systems (Kapitel V) sowie des HRMs koreanischer und deutscher Unternehmen (Kapitel VI). Auf diesen theoretischen Grundlagen werden zwei Hypothesen in Bezug auf die empirische Untersuchung des Country-of-Origin-Effekts aufgestellt (Kapitel VII):

Hypothese 1: Je stärker das Ausmaß der kollektiven Institutionen und der historisch-sozialen Einbettung der Muttergesellschaft in ihr National-Business-System ist, desto kleiner ist das Ausmaß des Country-of-Origin-Effekts.

Hypothese 2: Je stärker der Kontrolleinfluss der MNU-Zentrale und des HQ ihre Host-Country-Subsidiaries ist, desto stärker ist das Ausmaß des Country-of-Origin-Effekts.

Als Untersuchungsmethode wurde die qualitative Fallstudie gewählt, weil ihre Instrumente, wie z.B. Interviews und Dokumentanalysen, flexibel einsetzbar sind und eine eingehende Analyse von Problemlösungen und Hintergründen hinsichtlich der Untersuchung des Country-of-Origin-Effektes eher erlauben als andere Untersuchungsmethoden, wie z.B. schriftliche Befragungen oder Experimente. Die Fallstudienmethode gewinnt ferner für die vorliegende Untersuchung besonders an Bedeutung, weil die bisherigen empirischen Untersuchungen nur unzureichende Aussagen über die Praxis des Country-of-Origin-Effektes in einzelnen Untersuchungen sowie über deren Probleme liefern (vgl. Tempel 2001). Im Anschluss daran folgt in Kapitel VIII Zusammenfassung.

## **II. Theoretische Grundlagen des Country-of-Origin-Effektes - makroinstitutionalistischen Ansätze**

### **1. Einleitung**

Beim makroinstitutionalistischen Ansätze<sup>6</sup> werden als Grundlage für die Überlegung zum Transfer von grenzüberschreitenden Praktiken des Country-of-Origin auf andere Gesellschaften sowohl ein Neo-Institutionalismus als auch ein National-Business-System betrachtet. In makroinstitutionalistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass Umweltfaktoren einen signifikanten Einfluss auf Organisationen haben. Die makroinstitutionellen Ansätze von Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) sowie Scott (1995) bilden die zentralen Ausgangs- und Bezugspunkte des organisationssoziologisch fundierten Neo-Institutionalismus. In ihnen werden prinzipielle theoretische Annahmen getroffen, deren Überprüfung und Weiterentwicklung einen Hauptteil der Dynamik des Neo-Institutionalismus ausmachen. Beim Neo-Institutionalismus werden Legitimität, Anpassung an institutionelle Umwelten sowie institutionelle Determiniertheit menschlichen Handelns hervorgehoben (vgl. Delmestri 2002, 25). Beim Neo-Institutionalismus wurden die auf Branchenebene verankerten institutionellen Elemente in ihren homogenisierenden Effekten auf die Organisationsstrukturen der in der Branche

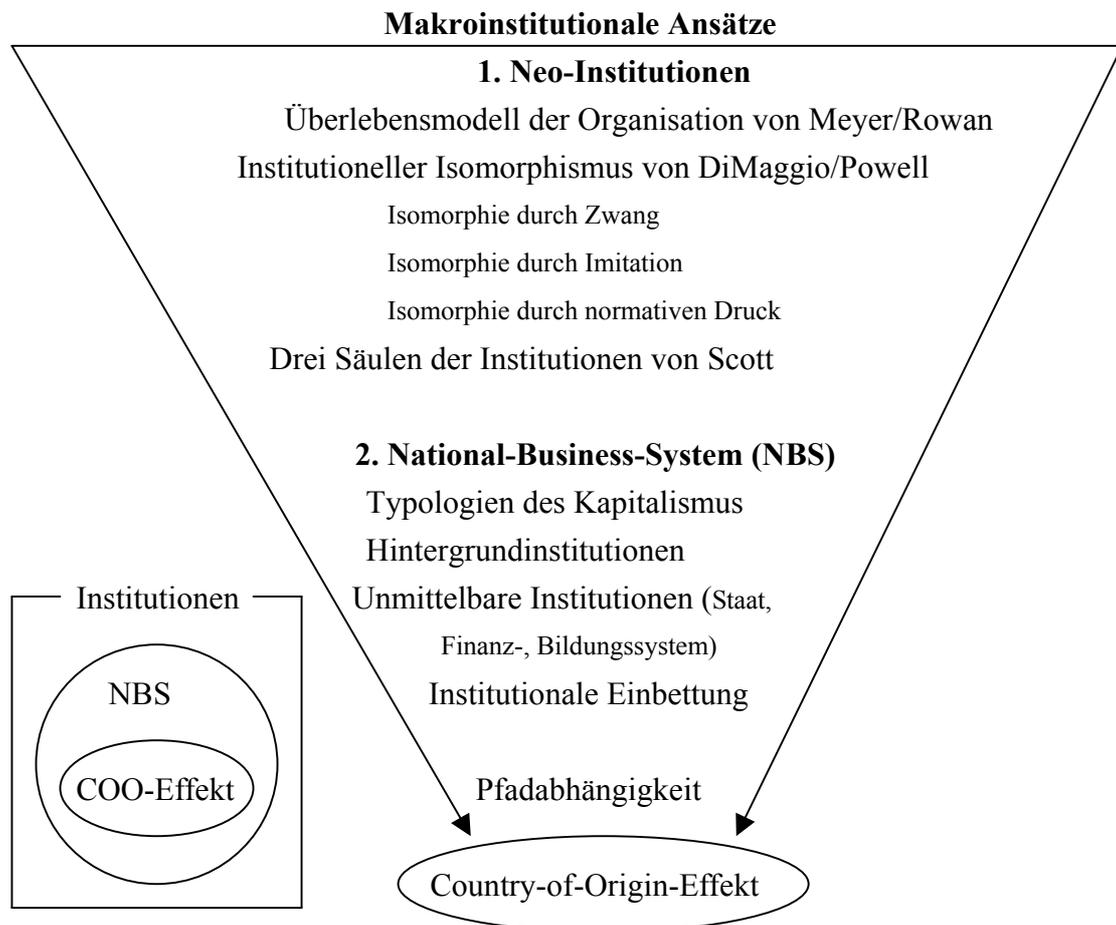
---

<sup>6</sup> Demgegenüber beschränkt sich beim mikroinstitutionalistischen Ansatz Lynne G. Zucker (1977) in ihrem Laborexperiment (vgl. Walgenbach 2000, 57) auf den kognitiven Prozess der Übertragung institutionalisierter Komponenten. In diesem Ansatz entspringen die Implementierungen der institutionalisierten Elemente innerhalb der Organisationen. Die Organisationen selbst werden als Institutionen betrachtet. Vgl. Walgenbach 2000, S. 54. Nach Zucker sind Organisationen, vor allem Unternehmen, wegen ihrer dominierenden Stellung zur bestimmenden Institution in modernen Gesellschaften geworden. Sie sind auf der Basis dieser Stellung am ehesten in der Lage, neue kulturelle Komponenten zu generieren. Vgl. Walgenbach 2000, S. 63.

operierenden Organisationen untersucht. Es ist darzustellen, warum Organisationen, die in den gleichen Branchen operieren, einander immer ähnlicher werden (vgl. DiMaggio und Powell 1983). In modernen Gesellschaften signalisieren Organisationen, die die Rationalitätsmythen strukturell integrieren, Zuverlässigkeit und Rationalität. Dadurch erhöhen sie ihre Überlebenschancen (vgl. Meyer und Rowan 1977, 352). Die Strukturen und Prozesse der Adaption der institutionalisierten Rationalitätsmythen durch fokale Organisationen liegt in der zunehmenden Homogenisierung organisationaler Felder. Die Strukturen und Prozesse dieser Homogenisierung liegen dem theoretischen Konzept des Isomorphismus zugrunde (vgl. Millonig 2002, 52). Nach der Argumentation von DiMaggio und Powell kann diese Homogenität formaler Organisationsstrukturen, die Isomorphismus genannt wird, folgende drei Ursachen haben (vgl. DiMaggio und Powell 1983, 150); 1. Isomorphismus durch Zwang; 2. Isomorphie durch Imitation; 3. Isomorphie durch normativen Druck.

Im Rahmen makroinstitutionalistischer Ansätze werden als theoretische Grundlage für den Country-Of-Origin-Effekte neben Neo-Institutionalismus auch das Konzept des National-Business-Systems ausgeweitet. Dieses Konzept wird die Herangehensweise des Neo-Institutionalismus ergänzt durch die Erkenntnisse zum National-Business-System. Während Neo-Institutionalisten den Unterschieden zwischen den Institutionen der verschiedenen Länder kaum Beachtung geschenkt haben, bezieht sich das National-Business-System auf die Darstellung der unterschiedlichen Elemente der Institutionen, die Auswirkungen bestimmter Institutionen auf die Organisationen und die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Organisationen auf gesellschaftlicher Ebene (vgl. Tempel 2001, 43). Lane (1992 und 2000) und Whitley (1992 und 1999), die die Bedeutung nationaler Institutionen betont haben, betrachten die potenziell konvergierenden Einflüsse internationaler ökonomischer Integration und der Aktivitäten der MNU's in ihren Modellen. Es ist auf die unterschiedlichen Modelle der ökonomischen Organisation in den unterschiedlichen Ländern hinzuweisen. Die National-Business-Systeme werden als die Summe der allgemeinen Praktiken und der Wertorientierungen verstanden (vgl. Lane 1992, 64), die die interne Organisation der Unternehmenseinheiten und ihre Beziehungen zu ihrer externen Umwelt kennzeichnen. Sie implizieren, dass es selbst unter den Vorgaben eines kapitalistischen Systems alternative Weisen des Organisierens der Wirtschaftstätigkeit gibt, und keinen eindeutigen „One-best-Way“. Die charakteristischen Institutionsvariablen des jeweiligen Systems können einiges über die darin verwurzelten MNU's aussagen (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 714).

Abb.1: Ableitung des Country-of-Origin-Effektes aus den theoretischen Grundlagen



Man geht davon aus, sie seien vorwiegend durch die institutionelle Umwelt bestimmt, in welche sie eingebettet sind. Ein National-Business-System ist dann international wettbewerbsfähig, wenn wirtschaftliche und technologische, aber auch soziale Wettbewerbsfaktoren und Standortvorteile in einem leistungsfähigen Konzept vereint sind. Es wird angenommen, dass die Auswirkung solcher institutioneller Faktoren so signifikant ist, dass sie fast als zusätzliche Faktoren der Produktion betrachtet werden können, die die Grundlage eines Wettbewerbsvorteils oder –nachteils bilden (vgl. Lane 1992, 64). Es wird die Spannung untersucht, der daraus resultiert, dass die Unternehmen einerseits Eigenschaften ihrer Heimumwelt übernommen haben und andererseits global agieren müssen (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 710). Whitley (1992, 5) untersucht, wie wichtige Aufgaben in der Analyse der Marktwirtschaft und Organisation verstanden werden, wie die verschiedenen Formen der ökonomischen Aktivitäten und Organisationen in den unterschiedlichen Business-Systemen der einzelnen Länder entstehen, und inwiefern sie in den unterschiedlichen Gesellschaften effektiv fungieren, sowie wie sie sich in Abhängigkeit von ihren Institutionskontexten

ändern. Es handelt sich um einen theoretischen Rahmen, der sowohl die Einbettung der Unternehmen in ihre Country-of-Origin-Umgebungen abbildet, als auch die Macht der MNU's zeigen kann, die grenzüberschreitenden HRM-Praktiken zu übertragen (vgl. Tempel 2001, 30).

## **2. Neo-Institutionalismus**

### **2.1 Einführung**

Seit den achtziger Jahren wird eine Wiederentdeckung institutionalistischer Gedankengüter innerhalb des disziplinären Dreiecks der Soziologie, Politik- und Wirtschaftswissenschaften beobachtet. Denn hierin wird auf eine Perspektive hingewiesen, der eine theoretisch geringe Entwicklungsfähigkeit und eine politisch konservative Ordnungsfixierung attestiert wurde (vgl. Krücken 2003, 1). Jedoch darf man mit einer institutionalistischen Perspektive gerade nicht lediglich die Stabilität von gesellschaftlichen Systemen im Blick haben. Das wurde in der so genannten Transformationsforschung eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Im Rahmen der Neuen Institutionalistischen Ökonomie steht die rationale Wahl zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Koordinationsformen im Zentrum des Forschungsinteresses.

Der Neo-Institutionalismus hat seine Ursprünge vor allem in der US-amerikanischen Organisationsforschung. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen Fragen der Legitimität und der gesellschaftlichen Einbettung vorherrschender Grundüberzeugungen rationalen Handelns (vgl. Hasse und Krücken 1999, 5). Wenn man sich mit der soziologischen Diskussion in den USA beschäftigt, so fällt zweierlei auf. Einerseits ist die besondere Prominenz des Neo-Institutionalismus an der Schnittstelle von Organisations-, Wirtschafts- und Netzwerkforschung festzuhalten (vgl. Krücken 2003, 2). Die enge Verbindung zu aktuellen Forschungsfeldern ist für die Weiterentwicklung institutionalistischer Gedankengüter in der amerikanischen Soziologie von Bedeutung. Die Reichweite neuerer Forschungsarbeiten bleibt damit auf einzelne, relativ klar umrissene Ebenen (Organisationen), Bereiche (Wirtschaft) und Strukturmuster (Netzwerke) der Gesellschaft beschränkt. Der Neo-Institutionalismus dient andererseits zur Positionsbestimmung des Fachs insgesamt. Die Debatte wird sehr lebhaft und unter der aktiven Beteiligung von Vertretern des „alten Institutionalismus“ wie Robert K. Merton (1998) und Philip Selznick (1996) geführt.

In der zentralen These der institutionellen Forschung liegt die Annahme, dass Verhalten, Routinen und Strukturen von Organisationen weniger durch

Effizienzkriterien oder den Wettbewerb, als durch gesellschaftlich-kulturelle Normen und Werte bestimmt werden. Innerhalb einer Gesellschaft entstehen demnach Vorstellungen, Regeln und Erwartungen, die festlegen, wie Organisationen gestaltet sein sollen, warum sie nützlich sind, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben und auf welche Weise Güter und Dienstleistungen rational zu produzieren sind (vgl. Millonig 2002, 50). Organisationen sind gezwungen, diese Vorgaben (Zwänge) der institutionellen Umwelt zu adoptieren, um Legitimität zu generieren und danach ihren Ressourcenfluss respektive ihren Fortbestand zu sichern. Die Homogenitätsprämisse des Institutionalismus zielt darauf ab, Heterogenitäten innerhalb organisatorischer Felder abzubauen.<sup>7</sup> Das hat eine weitgehende Isomorphie von Strukturen und Verhaltensweisen innerhalb einer organisatorischen Umwelt zur Folge. Der Prozess der Isomorphie hat lediglich eine temporäre Charakteristik. Er kann durch innovative Organisationen immer wieder durchbrochen werden. Demgegenüber wird der Isomorphismus der organisatorischen Felder institutionell auf taken-for-granted-Annahmen (preconscious constraints) und institutionelle Zwänge (postconscious constraints) zurückgeführt (vgl. Millonig 2002, 130). Wie in vielen anderen Organisationstheorien wird in makroinstitutionalistischen Ansätzen davon ausgegangen, dass Umweltfaktoren einen signifikanten Einfluss auf Organisationen haben. In makroinstitutionalistischen Ansätzen wird jedoch anders als in anderen Organisationstheorien die Überlegung wichtig, dass die unterschiedlich existierenden Organisationen und ihre Anzahl sowie die Entstehung und Stabilität bestimmter organisatorischer Errichtungen und Regeln eine moderne Gesellschaft beeinflussen, zusammen mit der Form der institutionalisierten Regeln und Strukturen sowie den Erwartungen (vgl. Walgenbach 2000, 22).

Ich beschäftige mich zunächst damit, die symbolisch-institutionelle und materiell-technische Umwelt zu untersuchen, die hilft, die institutionalisierten Elemente<sup>8</sup> der Strukturen und Prozesse von Organisationen zu verstehen, die eine branchenweite, nationale oder internationale Diffusion aufweisen. Hier konzentriere ich mich nur auf den makroinstitutionellen Ansatz des Neo-Institutionalismus. Dazu gehören das Überlebensmodell der Organisation von Meyer/Rowan (1977), der institutionelle

---

<sup>7</sup> Die Heterogenitätsprämisse des strategischen Managements bedingt das Gegenteil. Heterogenität wird durch den institutionellen Kontext nicht abgebaut, sondern generiert. Vgl. Millonig 2002, S. 129 und 133.

<sup>8</sup> Aus Sicht der Institutionen sind institutionelle Elemente kulturell bedingte Regeln, die bestimmten Dingen und Aktivitäten Sinn geben und Wert zusprechen. Zugleich integrieren sie sich in einen übergeordneten Rahmen (Meyer/Boli /Thomas 1994, 10). Hingegen gehen Institutionalisierte Regeln mit einer sozialen Ordnung oder mit sozialen Mustern einher, die für die Akteure einen gewissen Status oder gewisse Eigenschaften erreicht haben. Sie gehen auch als *Fakten* in das soziale Leben ein (Meyer/Rowan 1977, 341).

Isomorphismus von DiMaggio/Powell (1983) und die drei Säulen der Institutionen von Scott (1995).

## **2.2 Symbolisch-institutionelle und materiell-technische Umwelt**

Nach der Argumentation der frühen InstitutionalistInnen (vgl. Meyer und Rowan 1977, 353; vgl. Scott und Meyer 1991, 122) können zwei grundlegend unterschiedliche Arten von Umwelten unterschieden werden: die symbolisch-institutionelle und die materiell-technische Umwelt. In der materiell-technischen Umwelt wird eine Rationalität hervorgehoben, die Vorschriften umfasst, die Mittel und Zweck in einer Form vereinen, die in effizienter Weise vorhersagbare Ergebnisse erzeugt. Dabei werden Produkte und Dienste am Markt getauscht und die Organisationen auf der Basis der effektiven und effizienten Koordination und Steuerung der Arbeitsprozesse entlohnt. Im Fall der materiell-technischen Umwelt wird die Steuerung der Organisation überwiegend durch die Ergebniskontrolle erfolgt (vgl. Walgenbach 2000, 26). Diese Strukturen führen zu einem Wachstum der effizienten Organisationen und haben Wettbewerbsvorteile gegenüber weniger effizienten Organisationen zur Folge. Das organisatorische Verhalten, wie z.B. die Veränderung von Strategien, Strukturen und Verfahren, wird fast ausschließlich durch die institutionelle Umwelt bestimmt. Die Organisationen erreichen die Legitimität und Stabilität durch die Adoption formaler Strukturen, die den in der institutionellen Umwelt dominierenden Vorstellungen der Rationalität entsprechen. Obwohl der Institutionalismus davon ausgeht, dass Organisationen in Umwelten agieren, die symbolisch-institutionellen und materiell-technischen Zwängen unterliegen, wird die materiell-technische Umwelt nur marginal berücksichtigt. Seit den siebziger Jahren sehen sich die Colleges verstärkten Anforderungen der technischen Umwelt exponiert, die die Professionalisierung und die Einführung karriereorientierter Kurse, wie z.B. an Business und Law Schools, fordern (vgl. Millonig 2001, 86). Diese Forderungen wurden dennoch von den Schlüsselorganisationen, d.h. von den traditionellen Colleges, die als stark legitimiert gelten, strikt abgelehnt.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Diese Argumentationen, die aus Studien wichtiger institutionaler Akteure stammen, stoßen auf Ablehnung innerhalb der Hochschullandschaft und zeigen gleichzeitig, dass die Implementierung karriereorientierter Kurse als stark illegitim angesehen wurde. Bei der institutionellen Argumentationsweise haben somit die Anforderungen der technischen Umwelt keine signifikanten Änderungen des Verhaltens der Hochschulen zur Folge. Wenn dennoch Veränderungen auftraten sollten, dann ergeben sie sich nur aus der fortschreitenden Isomorphie innerhalb des organisatorischen Feldes. Vgl. Millonig, 2002, 86

Bei der symbolisch-institutionellen Umwelt müssen die Organisationen Konformität mit institutionalisierten Regeln zeigen, um von ihren Umwelten unterstützt zu werden und Legitimität zugesprochen zu bekommen (vgl. Walgenbach 2000, 26). Hinsichtlich der symbolisch-institutionellen Umwelt geht Scott (1994) davon aus, dass die Steuerung durch eine Prozesskontrolle oder durch eine Kontrolle im Hintergrund darauf durchgeführt wird, ob die institutionalisierten Strukturelemente adoptiert wurden oder nicht. Hierbei wird die Organisation durch die Übernahme legitimierter Elemente vor der kritischen Frage geschützt, ob die eingesetzten Verfahren, Strukturen und Ressourcen in der Tat zur effizienten Bewältigung der proklamierten Zwecke taugen.

Nach den Argumenten von Powell (1991, 184) werden die institutionellen Bereiche durch die Satisfizieren beherrscht, die es lediglich darauf anlegen, Unsicherheit zu verringern, und die das Vorhandensein der Organisation durch Konformität mit institutionalisierten Regeln zu sichern versuchen. Dann haben die institutionalistischen Argumentationsweise leicht die Vorstellung zur Folge, dass sich Organisationen, die in institutionellen Umwelten operieren, nicht auf die eigentliche Aufgabenerfüllung beziehen. In symbolisch-institutionellen Umwelten sind auf der anderen Seite auch die Organisationen, die auf dem Markt konkurrieren, gezwungen, institutionalisierte Elemente zu adoptieren (vgl. Walgenbach 2000, 30).

Abbildung 2: Kombination materiell-technischer und symbolisch-institutioneller Umwelten in den USA

		<b>Institutionelle Umwelt</b>	
		Stärker	Schwächer
<b>Technische Umwelt</b>	Stärker	Versorgungsunternehmen Banken Krankenhäuser	Produzierende Pharmazeutische Unternehmen
	Schwächer	Psychiatrische Kliniken Schulen, Anwaltskanzleien Kirchen	Restaurants Fitnessclubs

Quelle: Walgenbach, P. (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S.

Die unterschiedlichen Muster der Organisationen sind mit unterschiedlichen technischen Anforderungen und institutionalisierten Erwartungen konfrontiert (vgl. Tolbert 1985, 2). Hierbei kann das Ausmaß der Anforderungen und Erwartungen divergieren. Beispielsweise sind Versicherungen und Banken in den USA stark mit materiell-technischen und auch symbolisch-institutionellen Umwelten konfrontiert. Demgegenüber sind Schulen und Rechtsanwaltskanzleien sowie Krankenhäuser weniger in technischen als in institutionellen Umwelten operieren (vgl. Walgenbach 2000, 30). Die meisten Herstellungsunternehmen operieren weniger in institutionellen, sondern mehr in der technischen Umwelt (vgl. Scott und Meyer 1991, 123). Die institutionelle Umwelt und die Anpassung an die Anforderungen dieser Umwelt erscheinen mythisch und implizit, während die technische Umwelt und die Anpassung an deren Anforderungen real und rational erscheint (vgl. Zucker 1987, 445). Es ist davon auszugehen, dass zwischen institutionellen und technischen Umwelten ein interdependentes Verhältnis existiert und Organisationen folglich sowohl institutionellen als auch technischen Zwängen ausgesetzt sind (vgl. Millonig 2002, 129). Dieses interdependente Verhältnis zwischen institutionellen und technischen Umwelten impliziert nicht nur die Interaktion gegensätzlicher Handlungsmaximen, sondern zeigt auch, dass sich Organisationen und Wettbewerb dem Einfluss der institutionellen Umwelt nicht entziehen können (vgl. Millonig 2002, 133). In der vorliegenden Arbeit konzentriere ich mich nur auf die makroinstitutionalistischen Ansätze.

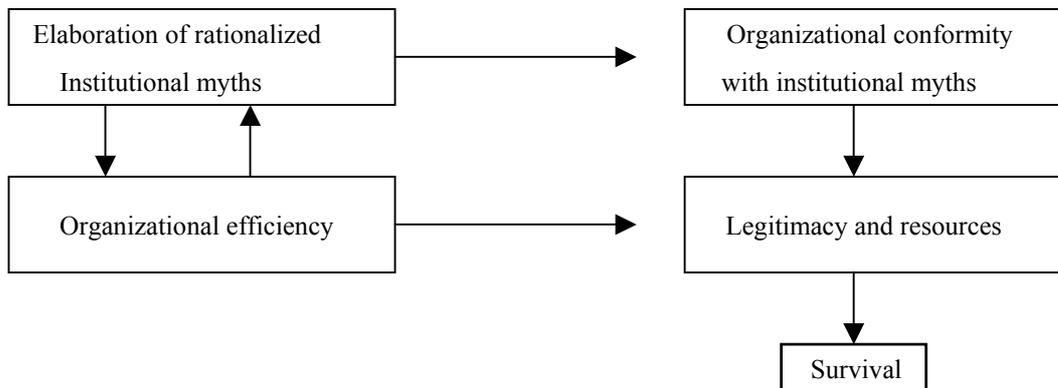
### **2.3 Überlebensmodell der Organisation von Meyer/Rowan (1977)**

Meyer und Rowan (1977) gehen davon aus, dass Organisationen in hochgradig institutionalisierten Kontexten von Vorstellungen herauszufinden versuchen, auf welche Weise bestimmte Güter und Dienstleistungen *rational* zu produzieren sind. Im Vergleich zu weniger modernen Gesellschaften zeichnen sich moderne Gesellschaften nicht nur durch eine ausgedehnte Struktur institutionalisierter Elemente aus, sondern stellen auch eine höhere Anzahl an Bereichen zur Verfügung, die institutionalisierte Regeln beinhalten (vgl. Millonig 2002, 51). In diesem Zusammenhang spricht Walgenbach (2000, 24) von einer zunehmenden Differenzierung moderner Gesellschaften. In der fortschreitenden Differenzierung moderner Gesellschaften ergeben sich immer neue Bereiche, die mit institutionalisierten Regeln und Anforderungen erfüllt sind, die jeweils bestimmte Elemente, wie z.B. Verfahren oder Konzepte, als *rationale* Mittel zur Erlangung wünschenswerter Ziele vorgeben (vgl. Meyer und Rowan 1977). Wegen dieser Differenzierung wird die Rationalität zu

einem Mythos mit gewaltigem Organisationspotential, wenn Rationalität erst einmal als allgemeine Norm institutionalisiert ist (vgl. Meyer und Rowan 1977, 346). Die Unterschiedlichkeit dessen, was in einzelnen Bereichen als rational angesehen wird, kommt in dem Begriff des Rationalitätsmythos zum Ausdruck, der von Meyer und Rowan (1997) verwendet wird. Rationalitätsmythen liegen zu einem großen Teil jenseits der Wahrnehmung von Individuen oder Organisationen und werden als strukturelle Elemente in die formale Organisation integriert (vgl. Meyer und Rowan 1977, 344-345). In modernen Gesellschaften ist demnach insgesamt die Anzahl der institutionalisierten Elemente (Rationalitätsmythen) hoch, da auch immer weitere Teilaspekte hinzukommen, die die Organisation berücksichtigen muss. Die formale Strukturen der Organisationen führen zur integrieren Rationalitätsmythen. Sie signalisieren nicht nur Rationalität, Zuverlässigkeit und Legitimität, sondern steigern dadurch auch ihre Überlebenschancen (Akquisition von Ressourcen → Rationalitätsmythen → Legitimität → Überleben). Das Ergebnis der Adaption des Rationalitätsmythos durch fokale Organisationen führt (zwangsläufig) zu zunehmender Homogenität organisatorischer Felder (vgl. Millonig 2002, 52).

Bei einer Organisation wird durch die Adaption der institutionalisierten Elemente erkennbar, dass sie ein Subsystem der Gesellschaft ist und nicht ein unabhängiges System, das autonom in der Gesellschaft zu agieren versucht. Im Makroinstitutionalismus wird das Überleben der Organisationen nicht nur durch Effizienzkriterien bestimmt, sondern baut im großen Maße auf die Übernahme institutionalisierter Elemente (vgl. Millonig 2002, 53). Meyer und Zucker (1989) stellen sich in einer empirischen Studie die Frage, warum Organisationen weiter existieren konnten, obwohl sie dauerhaft ihren Zweck, wie z.B. Wirtschaftsgewinn, verfehlten. Diese „*permanently failing organizations*“ waren trotz der ineffizienten Nutzung der Ressourcen immer wieder in der Lage, weitere notwendige Ressourcen zu erwerben. Meyer und Zucker (1989) führen als Begründung dieses Phänomens vor allem die makroinstitutionelle Annahme, dass sowohl für bestimmte Organisationen als auch in stark ausgeprägten technischen Umwelten die Legitimität wichtiger ist als die Effizienz (vgl. Meyer und Zucker 1989). Legitimität meint hierbei nicht nur den Aspekt, dass die Zwecke und Werte der Organisationen mit den Werten in der Gesellschaft übereinstimmen müssen. Die Organisationen, die in stark ausgebildeten institutionellen Umwelten begründet liegen und mit diesen Umwelten vollkommen übereinzustimmen haben, führen im extremen Fall zur notwendigen Legitimität und zu erforderlichen Ressourcen, um zu überleben, unabhängig von ihrer produktiven Leistung (vgl. Walgenbach 1998, 278; vgl. Millonig 2002, 53).

Abbildung 3: Organisationelles Überlebensmodell



Quelle: Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol.83 (2), S. 353

Allerdings hat die zunehmende Adaption der institutionalisierten Elemente die Herstellung der Legitimität für fokale Organisationen zur Folge. Innerhalb des gesamten organisationellen Feldes führt sie auch zur Stabilisierung der internen und externen organisatorischen Beziehungen. Nach Auffassung der Institutionalisten baut also das organisationelle Überleben (Erfolg) sowohl auf die Adaption gesellschaftlich legitimerter und als rational erachteter Elemente als auch auf andere Faktoren, die Arbeitsaktivitäten und Tauschbeziehungen effizient steuern und koordinieren (vgl. Walgenbach 2000, 36; vgl. Millonig 2002, 54).

#### 2.4 Institutioneller Isomorphismus von DiMaggio/Powell (1983)

Der Beitrag von Meyer und Rowan (1977) und die in ihm vertretenen Thesen später in theoretischer und konzeptioneller Hinsicht werden vielfach kritisiert und überarbeitet (vgl. Türk 1997, 131). Dennoch bildet er den Ausgangspunkt für zahlreiche empirische Untersuchungen, die mit der legitimatorischen Bedeutung gesellschaftlicher Mythen, ihrer Abbildung in den formalen Organisationsstrukturen sowie den organisatorischen Effekten veränderter formaler Strukturen einhergegangen sind. Der zweite prinzipielle Beitrag zur Konstituierung des Neo-Institutionalismus kommt von den Organisationssoziologen Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1983), die gegenwärtig an den Universitäten Princeton und Arizona arbeiten. Ihre Aufsätze orientieren sich an der Forschungslinie des Neo-Institutionalismus, die von Meyer und Rowan (1977) skizziert wurde, Organisationen weniger unter Gesichtspunkten der Effizienz als vielmehr unter denen der Legitimität zu untersuchen

(vgl. Hasse und Krücken 1999, 15). Sie haben die Tendenz zur Anpassung an die Erwartungen der Umwelt als „Isomorphie“ bezeichnet, die institutionelle Homogenität zwischen Organisationen und ihren Umwelten einführt. Sie ergibt sich aus der Übernahme der institutionalisierten Regeln und Prozesse. Dadurch wird Legitimität generiert und ist der Ressourcenfluss sowie der eigene Fortbestand zu sichern. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses des Makroinstitutionalismus steht die Frage, welche Mechanismen auf ein organisationales Feld als Ganzes einwirken und zu einer strukturellen Homogenität von Organisationen führen. In einem organisationalen Feld ergibt sich eine strukturelle Homogenität zwischen den einzelnen Organisationen. Dabei werden die drei Mechanismen zur Herstellung von Isomorphie in Anlehnung an DiMaggio und Powell (1983) unterschieden: coercive isomorphism (Zwang), mimetic isomorphism (Imitation) und normative isomorphism (normativer Druck).

#### **2.4.1 Isomorphie durch Zwang**

Isomorphismus durch Zwang entsteht sowohl durch den Druck, den andere Organisationen auf eine Organisation ausüben, als auch durch die kulturellen Erwartungen in einer Gesellschaft. Vor allem spielt der durch Zwang hervorgerufene Isomorphismus durch staatliche Vorgaben eine Rolle, die sich in bindenden Rechtsvorschriften niederschlagen, weil sie in verschiedener Sicht auf das Verhalten und die Struktur der Organisationen wirken (vgl. Millonig 2002, 55). Der den durch Recht erzwungenen Strukturprozess, wie z.B. Steuergesetz, Vertragsrecht oder Aktienrecht bewirken Organisationen, ihre Strukturen und Prozesse in ähnlicher Weise und führen zugleich zu einer Beschränkung der Unterschiede organisationeller Formen (vgl. Hasse und Krücken 1999, 16-17; vgl. Millonig 2002, 55). Die gemeinsame Operation in rechtlichen Umwelten hat die Angleichung der Struktur von Organisationen zur Folge. Die produzierenden Unternehmen versuchen die Technologie des Umweltschutzes zu integrieren, um der Umweltschutzaufgabe zu entsprechen und führen neue Stellen, wie die des Umweltschutzbeauftragten, ein (vgl. Walgenbach 2000, 40). Als ein anderes Beispiel stellen „non-profit“-Organisationen Buchhalter ein, um dem Steuerrecht adäquat Folge zu leisten (vgl. Millonig 2002, 55). Weitere Beispiele sind der Versicherungsschutz, der durch das Haftungsrecht erforderlich wird oder die durch das Vereinsrecht notwendige Ausarbeitung von Satzungen (vgl. Hasse und Krücken 1999, 16). In bestimmten Bereichen werden somit Organisationen homogener. Sie werden zunehmend durch die Rituale der Konformität gegenüber Regeln geformt, die in den Umwelten institutionalisiert und legitimiert sind (vgl. Millonig 2002, 55). Bei den MNUs werden den einzelnen Host-Country-

Subsidiaries bestimmte Praktiken der Leistungsbewertung und Budgetierungsgrundlagen, die mit denen der Muttergesellschaft vereinbar sind, aufgezwungen (vgl. Walgenbach 2000, 40). Das Ausmaß an Isomorphie zwischen Organisationen hängt jedoch ab von der Struktur der jeweils anderen und/oder von dem Ausmaß der Zentralisierung wichtiger Ressourcen. Isomorphie durch Zwang muss sich nicht immer direkt wie in den oben angeführten Beispielen äußern. Kollektive Organisationen, die in der Grundlage der Gleichberechtigung ihrer Mitglieder begründet liegen, sehen sich mit den Erwartungen konfrontiert, Autorität und Verantwortlichkeit in einer formal definierten Rolle zusammenzubringen (vgl. Walgenbach 2000, 40). Im Rahmen der institutionellen Organisationen ist die Bedeutung der durch Zwang hervorgerufenen Isomorphie allerdings umstritten. Beispielsweise geht Zucker (1987, 443) davon aus, dass Isomorphie durch Zwang innerhalb eines organisationalen Feldes kein institutionaler Mechanismus sei, weil er deinstitutionalisierende Tendenzen darstellt. Institutionalisierte Regeln erscheinen durch die Androhung von Sanktionen weniger faktisch, objektiv und personenunabhängig. Denn eine Androhung deutet bereits darauf hin, dass andere mögliche und attraktivere Alternativen wahrgenommen werden können (vgl. Millonig 2002, 55).

#### **2.4.2 Isomorphie durch Imitation**

Der Isomorphismus durch Imitation ist ein typischer Mechanismus der Angleichung bei hoher Unsicherheit. Heterogene Umwelterwartungen und der Mangel an eindeutigen Problemlösungstechnologie führen zu Prozessen wechselseitiger Beobachtung und Imitation (vgl. Hasse und Krücken 1999, 16). Organisationen und Akteure kopieren die Organisationen, die innerhalb ihres organisationalen Feldes oder des von ihnen beobachteten Bereich eine zentrale Stellung besitzen. Ziel der isomorphischen Organisationen ist die Adaption der Lösungsmuster, die es ihnen erlauben, mit möglichst geringem Aufwand ihre Probleme zu beheben (vgl. Walgenbach 2000, 41). Ein substantieller Einflussfaktor zur Förderung der Isomorphie ist die Unsicherheit (vgl. DiMaggio/Powell 1983, 150). Je größer die von der Umwelt ausgehende Unsicherheit, je unklarer sind die Ziele der Organisation und je unsicherer die Zweck-Mittel-Beziehungen, desto stärker ist das Ausmaß, in dem Organisationen ihre Strukturen und Prozesse nach dem Vorbild solcher Organisationen adoptieren, die als Best Practice wahrgenommen werden (vgl. Walgenbach 2000, 41).

In diesem Zusammenhang sprechen DiMaggio und Powell vom *Modeling*. Unabhängig davon, ob die Organisationsmodelle das wahrnehmen oder damit einverstanden sind, dienen dabei die erfolgreichen und legitimierten Organisationen als „Modell“ bzw. als Quelle für Praktiken und Strukturen, die übernommen werden (vgl. Millonig 2002, 56). Die erfolgreichen und legitimen Modelle verbreiten sich rasch über Organisationsgrenzen hinweg; sie gelten als „Blaupause“ für andere Organisationen im Feld und wirken sich auf deren Konvergenz aus (vgl. Hasse und Krücken 1999, 17). Mimetischer Isomorphismus zeigt sich etwa im hochgradig unsicherheitsbelasteten Feld technischer Innovationen. Das zugrunde liegende Innovationsmuster wird von anderen Organisationen im Feld nachgebildet. Die Unternehmen oder staatliche Organisationen sind also bei der Forschungs- und Technologiestrategie häufig den jeweils gängigen Best Practice Management und Innovationsmustern verpflichtet, die sie zu einer besseren Zielerreichung führen (vgl. Hasse und Krücken 1999, 17).

In US-amerikanischen Unternehmen wird eine schnelle Diffusion der Qualitätszirkel und solcher Programme, die auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation abzielen, größtenteils als ein Versuch bewertet, erfolgreiche Faktoren japanischer und europäischer Unternehmen zu imitieren. Diese Bemühungen bergen zugleich auch einen rituellen Charakter (vgl. Walgenbach 2000, 41). Die Bestimmungen der organisatorischen Akteure wirken auf langfristige Sicht so, dass sie eine Umwelt um sich herum schaffen, die ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten begrenzt, weiteren Wandel vorzunehmen. Nach dem Vorbild älterer Organisationsmuster werden neue Organisationen gebildet. DiMaggio und Powell (1991) weisen darauf hin, dass das hohe Maß an Homogenität auch daraus resultiert, dass letztlich nur wenige Organisationsmuster zur Auswahl stehen. Die Diffusion dieser Modelle kann indirekt durch Personaltransfer erfolgen.

### **2.4.3 Isomorphie durch normativen Druck**

DiMaggio und Powell (1983) kennzeichnen den normativen Druck als dritten Mechanismus zur Herstellung von Isomorphie. Normativer Druck wird in erster Linie auf die zunehmende Professionalisierung zurückgeführt. DiMaggio und Powell argumentieren in diesem Kontext die Professionalisierung folgendermaßen:

*“We interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control „the production of producers“ (Larson 1977, 49-52),*

*and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy”* (DiMaggio und Powell 1983, 152).

Die Etablierung derartiger Muster in organisatorischen Feldern kommt zum einen über Personalselektion, zum anderen über Professionsvereinigungen zustande. Zu den wichtigsten Mechanismen der institutionellen Isomorphie gehören berufsbezogene Ausbildungsinstitute, Universitäten, Fachkongresse und Berufs- und Wirtschaftsverbände (vgl. Walgenbach 1998, 279). In einer Organisation kommt den Mitgliedern einzelner Professionen, wie z.B. Ingenieuren, Volkswirten und Betriebswirten, Juristen usw., ein großer isomorphischer Einfluss auf andere Organisationen zu (vgl. Walgenbach 2000, 42). Die berufsbezogenen Ausbildungsinstitute werden als eine substantielle Ursache für diese Isomorphie angesehen. Hierbei lässt sich eine gemeinsame Denkhaltung schaffen und werden Normen und Muster des Organisierens transferiert. Im organisationalen Kontext wird die Steuerung bestimmter Probleme nicht mehr von einzelnen Individuen in spezifischen organisationalen Problemsituationen bestimmt, sondern durch standardisierte Lösungsmuster der entsprechenden Professionen (vgl. Millonig 2002, 57). Die Berufs- und Wirtschaftsverbände, die Organisationen in Form der Netzwerke bilden, sind ein weiterer Mechanismus zur Diffusion normativer Regeln des professionellen und organisatorischen Verhaltens. Neue Konzepte und Modelle lassen sich durch diese Netzwerkmechanismen in einer Vielzahl von Organisationen verbreiten (vgl. Walgenbach 2000, 42). Bei Berufsverbänden und Professionen ergibt sich ein Pool von weitgehend austauschbaren Individuen mit nahezu identischen Orientierungen und Dispositionen, die ähnliche Positionen in zahlreichen Organisationen besetzen. Innerhalb dieser organisationalen Felder führt das zu einer zunehmenden normativen Isomorphie.

Unterschiede in den Traditionen der einzelnen Organisationen oder in der Steuerung der Organisationen werden Stück für Stück eliminiert und Organisationen werden angeglichen. Die Personalfilterung als weiterer Mechanismus, der durch die zunehmende strukturelle Homogenisierung der Organisationen gefördert wird, erleichtert die normative Isomorphie innerhalb organisationaler Felder. Die Filterung neuer Mitarbeiter erfolgt innerhalb vieler organisationaler Felder durch Anwerben von Mitarbeitern aus Organisation der gleichen Branchen, durch die Rekrutierung des Führungspersonals aus einer kleinen Auswahl von Universitäten und anderen Ausbildungsinstituten oder durch festgelegte Qualifikationsanforderungen und Karrierewege (vgl. Walgenbach 1999, 336). Je größer das Ausmaß, in dem das Personal in Berufsverbände organisiert ist, je mehr sich die einzelnen Organisationen

bei der Personalselektion auf akademische Zeugnisse verlassen, desto stärker sind nach der Argumentation von DiMaggio und Powell diese Effekte in einem organisationalen Feld. Die Management-Professionalisierung bezieht sich auf die zunehmende Strukturierung der organisationalen Felder. Manager in einem organisationalen Feld nehmen in Berufs- und Wirtschaftsverbänden regelmäßig die Positionen mit wesentlichem und zeremoniellem Einfluss ein. Das führt wiederum dazu, dass die Strukturen der Organisationen mit zentraler Position noch häufiger kopiert werden (vgl. Walgenbach 2000, 43).

## **2.5 Drei Säulen der Institutionen von Scott (1995)**

Die Handlungen von Organisationen und Individuen werden durch ihren institutionellen bzw. sozialen Kontext beeinflusst. Scott (1995) geht davon aus, dass Institutionen aus kognitiven, normativen und regulativen Strukturen und Handlungen bestehen, die zur gesellschaftlichen Stabilität führen. Scott beschreibt diese drei Säulen, die die Akteure eines organisationalen Feldes auf unterschiedliche Weise bewirken. Die regulative Komponente hat formale und informale Regeln,<sup>10</sup> d.h. handlungsbegrenzende und –regulierenden Aspekte von Institutionen. Die Regelsetzung, Kontrolle und Sanktionierung sowie Beobachtung von Verhalten spielt für die regulative Komponente eine wichtige Rolle. Die Verhandlungen bzw. Gesetze, deren Durchsetzung vor Gericht eingefordert werden kann, werden hierbei als ein Kernbestandteil betrachtet (vgl. Millonig 2002, 135; vgl. Walgenbach 1999, 341). Nicht der Inhalt oder die formale Durchsetzbarkeit institutioneller Anforderungen bestimmen die regulative Komponente, sondern die Tatsache, dass Organisationen diesen Anforderungen nachgeben. Denn eine Nichtbefolgung würde eine negative Konsequenz zur Folge haben. Ein (rationales) Interesse der Akteure, sich konform zu den Institutionen, wie z.B. existierenden Gesetzen, zu verhalten, ergibt sich gewissermaßen aus der möglichen Sanktionierung des Verhaltens und der Kontrolle (vgl. Walgenbach 2000, 53). Die regulative Komponente hat demnach die Auswirkung eines Zwangs auf die Organisationen.

---

<sup>10</sup> North vergleicht die regulative Komponente mit den Regeln von Mannschaftssportarten (North 1990, 4). Diese betrachtet man entweder formal als „Spielregeln“ oder informal als „Verhaltenskodex“. Bei einem Verstoß gegen formale Regeln kommt es zu einer in den Spielregeln festgelegten Bestrafung. Auf der anderen Seite wird ein Verstoß gegen informale Regeln, wie z.B. öffentliche Kritik am Trainer, geahndet (in der Regel mit vereinsinternen Geldstrafen oder der Nichtberücksichtigung in künftigen Spielen). In diesem Zusammenhang wird behauptet, dass die Befolgung der Regeln nicht durch eine kognitive Internationalisierung, sondern durch Zwang durchgesetzt wird. Auf der Basis einer reflektiven Abwägung von Handlungsoptionen und Konsequenzen halten sich Individuen international an diese Regeln. Vgl. Millonig 2002, 135

Bei der normativen Komponente, die aus Normen und Werten besteht, wird von einer vorschreibenden, bewertenden und verpflichtenden Dimension von Institutionen ausgegangen. Werte werden definitionsgemäß als wünschenswert und richtig angesehen. Werte dienen als Standards, die dazu führen, Verhalten von Organisationen zu bewerten und zu vergleichen. Im Sinne einer Spezifizierung, wie Dinge getan werden sollen, geben Normen ein Orientierungsmuster für das Verhalten von Organisationen und Individuen vor. Das Verhalten von Akteuren hängt im Gegensatz zur regulativen Komponente nicht von dem Zwang, sondern von der Akzeptanz oder Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Werten ab (vgl. Millonig 2002, 136). Die Normen und Werte, die in einer Gesellschaft akzeptiert werden, führen zur moralischen Legitimität.

Die kognitive Dimension von Institutionen hängt von der Definition sozialer Realität von Individuen ab. Sie stellt die internalisierten symbolischen Weltbilder dar, die die Individuen auf Stimuli der Umwelt reagieren. In der Regel wird davon ausgegangen, dass Interdependenzen zwischen einzelnen Komponenten bestehen. Beispielsweise beeinflusst eine organisatorische Institution ein umweltfreundliches Verhalten der Wirtschaftsakteure. Denn diese werden durch Gesetze (*regulativ*) und in Form von Normen und Werten der Gesellschaft bzw. bestimmter Anspruchsgruppen (*normativ*) an sie herangetragen. Außerdem lässt sich das umweltfreundliche Verhalten dem (subjektiven) Weltbild des Managers gleichsetzen (*kognitiv*). Daher nimmt er alternative (umweltschädigende) Optionen nicht wahr. Der externe institutionelle Kontext, der primär makroinstitutionelle Argumentation widerspiegelt, demonstriert sozial legitimierte Verhalten und trägt dieses in Form von regulativer, normativer und kognitiver Einflussnahme an die Organisationen heran (vgl. Millonig 2002, 137). Diese Beeinflussung erfolgt durch die externen institutionellen Akteure, wie z.B. den Staat oder die Interessengruppen.

### **3. Konzept des National-Business-Systems**

#### **3.1 Einführung**

Im Rahmen makroinstitutionalistischer Ansätze wird als zweite Grundlage für die Country-of-Origin-Effekte das National-Business-System betrachtet. In der ausgedehnten theoretischen Debatte wird davon ausgegangen, dass eine Untersuchung des Country-of-Origin-Faktors es erfordert, die Einsichten der neuen institutionellen Analyse in Bezug auf die MNUs durch eine Sicht vom „National-Business-System“ her zu ergänzen (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 726). Bei der Diskussion

über ein grenzüberschreitend und denationalisiert handelndes Unternehmen behauptet Whitley (1992 und 1999), dass MNU, die im National-Business-System ihres Heimatlandes erfolgreiche Strukturen und Praktiken entwickelt haben, bestrebt sein werden, diese auf ihre Host-Country-Subsidiaries zu übertragen, wobei das Ausmaß vom National-Business-System des Host-Country und seinen Institutionen abhängig sein wird. Eine Schlüsselfrage ist, inwieweit MNU in der Lage sind, aus dem Business-System ihres Heimatlandes einen Wettbewerbsvorteil zu ziehen, den sie bei ihren internationalen Aktivitäten ausnutzen könnten. Die Expansion der ausländischen Direktinvestitionen zwischen den Ländern hat die Konkurrenz zwischen den Wirtschaftssystemen und infolgedessen zwischen den institutionellen Ausgestaltungen verstärkt. Sie sind somit abhängiger und weniger länderspezifisch geworden. Das führt, je nach Typologie des Kapitalismus, zu unterschiedlich ausgeprägten Modifikationen bei den Institutionen. Trotzdem wird sich ein vollständig neues, transnationales Modell der Unternehmen und des Marktes solange nicht entwickeln, bis separate, leistungsfähige und supranationale politische, finanzielle und arbeitnehmerorientierte Institutionen gebildet werden (vgl. Whitley 1992).

Vor dem Hintergrund der Forschung, die die Bedeutung des National-Business-Systems hervorhebt, steht die Frage, ob die MNU der anderen Länder andere Kontrollmethoden ihrer HR entwickelt haben, wie sie durch die besonderen Merkmale ihrer heimischen National-Business-Systeme geformt werden, und ob sie die HRM-Praktiken ihres Country-of-Origin auf ihre ausländische Operation zu übertragen versuchen, oder ob sie das aufgeben, was sie als hemmende Merkmale ihres National-Business-Systems betrachten.

Im Rahmen des National-Business-Systems von Whitley und Lane werden als Grundlage der Country-of-Origin-Effekte sowohl Varieties of Capitalism als auch Hintergrundinstitutionen und unmittelbare Institutionen die institutionale Einbettung sowie die Dominanzeffekte betrachtet. Im Anschluss daran konzentriere ich mich auf die Pfadabhängigkeit.

### **3.2 Varieties of Capitalism**

Während des Prozesses der Industrialisierung im zwanzigsten Jahrhundert ist eine Vielzahl bestimmter Formen des Kapitalismus als unterschiedliche Systeme der ökonomischen Organisation entstanden und fortlaufend verändert und reproduziert worden (vgl. Hall und Soskice 2001; vgl. Whitley 1999, 3). Nach der Weltkriegsperiode hat sich der Kapitalismus als globale Wirtschaftsordnung etabliert. Danach wird um so klarer, wie sich seine jeweiligen nationalen Formen innerhalb

einer auf Wettbewerb ausgerichteten Wirtschaftsordnung unterscheiden (vgl. Hank 2000, 51). Dies führt zu unterschiedlichen Pfaden der ökonomischen Politik und zu unterschiedlichen Leistungen und Strukturen der Nachkriegswirtschaft. Innerhalb von Marktwirtschaften entwickeln sich unterschiedlich effiziente institutionelle und organisatorische Arrangements, die eine unterschiedliche Leistungsfähigkeit von ökonomischen Systemen zur Folge haben (vgl. Weber 1999, 57). Institutionen, wie z.B. Staat, Bildungs-, Banken- und Steuersysteme und industrielle Beziehungen demonstrieren eine Vielfalt nationaler Regimes innerhalb des kapitalistischen Paradigmas. Die Produktionsweisen der meisten hochentwickelten kapitalistischen Nationalstaaten lassen sich in den vergangenen Jahrzehnten in eines von zwei vorherrschenden Mustern aufteilen: den koordinierten Kapitalismus (Coordinated Market Economy) und den liberalen Kapitalismus (Liberal Market Economy) (vgl. Soskics 1999, 204). Der koordinierte Kapitalismus gilt für die meisten europäischen Länder wie z.B. Deutschland und Schweden, in einer abweichenden Form Japan und Korea sowie in einer weiteren Variante Italien. In diesem koordinierten Kapitalismusmodell orientieren sich die Unternehmen beim Großteil ihrer Beziehungen nicht an den Märkte (vgl. Soskics 1999, 204). Zum liberalen Kapitalismus gehören die angelsächsischen Staaten. Alle Beziehungen zwischen Unternehmen werden hier über die Märkte vermittelt. Beim massenstandardisierten Produktionssystem kann kein Land auf Dauer eine dominante Produktionsform haben. Damit ein solches System dominiert, müssen die Unternehmen in eine bestimmte Umwelt eingebettet sein (vgl. Hollingsworth 1999, 285). Das standardisierte Produktionssystem gibt es in Gesellschaften, in denen marktorientierte Organisationsformen weit verbreitet und akzeptiert sind. Die Best Practices und das teilweise Übernehmen von den dominierenden kapitalistischen Produktionssysteme hat sich mit der zunehmenden Integration und Internationalisierung der Wirtschaftsaktivität beschleunigt.

Die dominierende Ökonomie wird in jenen Nationalstaat mit überlegener ökonomischer Leistung bestimmt und die Diffusion der Best Practices wird durch ihre Operationen in der internationalen Wirtschaft erleichtert. Zum Beispiel werden die jeweilige Dominanz, von Taylorism, Fordism, Toyotism und Lean Production, wird durch die Herkunft der ökonomischen Stärken einer dominierenden Gesellschaft aus den Industrien erklärt, die an der internationalen Produktion von Massenprodukten beteiligt sind. So sind Massenproduktionsindustrien wie die Automobilindustrie die dominierenden Lieferanten im Bereich der Herstellung gewesen. Wenn dieser Sektor in hohem Grade internationalisiert wird, werden seine Best Practices zu globalen Standards. Es gibt eine kontinuierliche Variation zwischen dominierenden Nationen

und Dominanz der Best-Practices (Varieties-of-Capitalism). Z.B. wurde Taylorism in Amerika als Reaktion auf die Dominanz der britischen Kapital und Fertigungspraxis entwickelt, und neuere Toyotism- und Lean Production wurden in Japan als Alternative zu Fordism entwickelt (vgl. Tempel 2001, 20). Es gibt nie ein einzelnes dominierendes Modell (vgl. Whitley 1999).

Im Gegensatz zum marktorientierten Konkurrenz-Kapitalismus ergibt sich bei der Beschreibung der Entwicklung des koordinativen Kapitalismus die Frage, ob die zunehmende Globalisierung der Weltmärkte die Herausbildung eines einzigen Wirtschaftsmodells bzw. eines „Single best way“ zur Folge hat, oder ob trotz dieser Globalisierung verschiedene Kapitalismusmodelle weiterhin nebeneinander koexistieren können (vgl. Rainer 2003, 25). Vertreter des Varieties-of-Capitalism-Ansatzes (Hall, Soskice und Whitley) gehen davon aus, dass nicht „Single best ways“, sondern mehrere „Best ways“ existieren können. In Varieties-of-Capitalism-Ansätzen können laut Hall und Soskice (2001) Unternehmen, die je nach Landeszugehörigkeit in unterschiedliche Institutionen eingebunden sind, auf der Basis spezifischer Konstellation der Institutionen bei bestimmten Unternehmensaktivitäten (z.B. bei der Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte durch hohe F&E-Ausgaben) einen „comparative institutional advantage“ erzielen (vgl. Rainer 2003, 187).

Trotz zahlreicher Bemühungen um Konvergenz und Globalisierung der Wirtschaftsstrukturen und –strategien unterscheiden sich die Art und Weise in unterschiedlichen National-Business-Systemen (vgl. Whitley 1992 und 1999), in denen die Wirtschaftsaktivität organisiert und kontrolliert wird, wie z.B. Managerkapitalismus oder institutioneller Kapitalismus (vgl. Windolf 1997, 77-78), Konkurrenzkapitalismus in den angelsächsischen Staaten (vgl. Whitley 1999), dirigistischer Kapitalismus in Korea sowie familiärer Kapitalismus in China (vgl. Orrú 1997, 308-309). Manche Divergenzen können als Differenzen der Entscheidung der Regierung oder Vorschriften des Rechts sowie der historischen Entwicklung verstanden werden, die die nationale Kultur und Politik sowie Institutionen widerspiegeln. In dem Augenblick, in dem national basierte institutionelle Konfigurationen von Produktionsregimen konzeptionell besser verstanden werden, ist es wahrscheinlich, dass solche Varianten des Kapitalismus, die von dem angelsächsischen marktorientierten Modell abweichen, im Begriff sind, ihre spezifischen nationalen Charakteristika zu verlieren. Laut Hall und Soskice (2001) seien die Bausteine eines Produktionsregimes in dem Varieties-of-Capitalism nicht austauschbar, ohne dass das gesamte System, das gesamte Institutionengefüge, gefährdet sei (vgl. Rainer 2003, 182).

Bei Varieties-of-Capitalism koexistieren neben den Anpassungen an das

angelsächsische marktorientierte Konkurrenz-Kapitalismusmodell, das Auswirkungen der gegenwärtigen imperialistischen Herrschaft auf beherrschte und abhängige Gesellschaftsformationen hat, auch länderspezifische Elemente des Kapitalismus, wie z.B. deutsche kooperative Kapitalismustypen, die damit auch in Zukunft überleben können.

### 3.3 Charakteristik des National-Business-Systems

Ein Business-System ist ein bestimmtes Arrangement der Beziehungen zwischen Hierarchie und Markt, das in bestimmten Kontexten institutionalisiert wird. Es kombiniert unterschiedliche Wirtschaftsaktivitäten und Skills, die in den Unternehmen entsprechend den Variationen der Marktorganisation autoritativ koordiniert werden,<sup>11</sup> im Gegensatz zur marktvertraglichen Koordinierung (vgl. Whitley 1992, 6). In Bezug auf diese Unterschiede stellen sich folgende Fragen, die sich mit der Marktwirtschaft beschäftigen (vgl. Whitley 1992, 6). Wie werden die Wirtschaftsaktivitäten und Ressourcen koordiniert und gesteuert? Wie werden die Aktivitäten und Skills innerhalb der Unternehmen durch die autoritativen Beziehungen organisiert? Wie werden die autoritativ koordinierten Wirtschaftsaktivitäten in den Unternehmen im Verhältnis zum Markt organisiert? Die Art und Weise, wie sich jede dieser Fragen auf die verschiedenen Institutionskontexte bezieht, führt zu verschiedenen Konfigurationen des Verhältnisses zwischen Hierarchie und Markt.

Tabelle. 1: Characteristics of Business-Systems Components

The Nature of Firms as Economic Actors
- Extent of decentralization of economic power to private interests
- Remoteness of property-right's owners from management of economic activities

<sup>11</sup> Hier wird der Koordinationsbegriff im Sinne eines besseren Praxisverständnisses synonym zu dem der Steuerung benutzt, da dieser den Sprachgebrauch in der Praxis kennzeichnet. Vgl. Bornmann 1996, 72. In der Literatur unterscheidet man die Koordinationsinstrumente anhand einer strukturellen, einer technokratischen und einer personellen Dimension (Macharzina 1993a). Bei den strukturellen Koordinationsformen sind durch das zunehmende Auftreten von integrierten und globalen Strukturen weitere unterstützende und flankierende Koordinationsformen hervorgehoben worden, während im Zuge der technokratischen Koordinationsformen das Handeln der Gesamtunternehmen hinsichtlich der Politikinhalt und Prozesse standardisiert wird. Strukturelle Koordinationsformen haben die Einbindung der internationalen Unternehmenstätigkeiten in die formale Organisationsstruktur und das Ausmaß an Entscheidungscentralisation bzw. -decentralisation zum Gegenstand. Technokratische Koordinationsinstrumente sind in Phasen der Internationalisierung von zunehmender Bedeutung. Bei personalorientierten Koordinationsinstrumenten gibt es Sozialisation und persönliche Weisungen. Siehe Bornmann (1996, S. 72-78) und Wolf (1994, S. 118) zu weiteren Darstellungen von Koordinationsformen.

- Self-sufficiency of economic actors
- Diversity of activities and resources controlled by leading firms

#### Market Relations

- Extent of long-term, reciprocal obligations between firms
- Significance of intermediary organizations in co-ordinating flows and strategies
- Dependence of market relations upon personal ties.

#### Authoritative Co-ordination and Control Systems

- Impersonality of authority relations
- Distance of superiors from subordinates and tasks
- Centralization of co-ordination and control
- Integration and interdependence of activities and resources
- Specialization of tasks, roles, skills and authority
- Employer-employee commitment and the nature of the employment system

Quelle: Whitley, R. (1994): Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. In: Organization Studies, 15/2, 1994, S.157

Der Charakter der Business-Systeme wird durch drei Hauptkomponenten bestimmt, die sich je nach institutioneller Umwelt signifikant unterscheiden. Als erstes ist das Bild der Unternehmen als dominierende Wirtschaftsagenten zu nennen, die die Wirtschaftsaktivität und die Ressourcen kontrollieren. Zweitens die Struktur der Marktbeziehungen, weil die ökonomischen Agenten innerhalb und zwischen den industriellen Sektoren miteinander konkurrieren und kooperieren. Drittens sind es die internen Koordinationen und Kontrollsysteme (vgl. Whitley 1992, 8; vgl. Whitley 1994, 156-157). Diese Merkmale bilden den Anknüpfungspunkt für die Unterscheidung der Business-Systeme, die in Beziehung zu ihrer institutionellen Umwelt stehen, in der das kontextuelle Bild der Unternehmen als ökonomische Agenten entwickelt und hervorgehoben wird.

### **3.3.1 Bild der Unternehmen**

In der Marktwirtschaft sind Unternehmen die wichtigsten ökonomischen Agenten, weil sie beträchtliche Entscheidungsspielräume bezüglich Erwerb, Gebrauch und Verteilung der menschlichen und materiellen Ressourcen haben. Unternehmen fungieren als Wirtschaftsakteure, indem sie die Ressourcen durch das Autoritätssystem koordinieren, kontrollieren und integrieren. Wenn man das Bild der Unternehmen in der Marktwirtschaft betrachtet, variieren insbesondere die folgenden drei Faktoren:

das Ausmaß und die Vielfalt der Wirtschaftsaktivitäten, die durch die autoritative Hierarchie koordiniert und kontrolliert werden; die Art und Weise, in der die Kontrolle über die Wirtschaftsagenten ausgeübt wird; die Art und Weise, wie Unternehmer Ungewissenheiten der Marktwirtschaft handhaben (vgl. Whitley 1992, 8). In einer Volkswirtschaft wird das Ausmaß, in dem große Privatunternehmen die Wirtschaft dominieren und die verschiedenen Ressourcen und Aktivitäten kombinieren, durch Manager mit großer Autonomie gegenüber den Eigentümern bestimmt. Der Grad der Dominanz der Marktwirtschaft durch die Großunternehmen reflektiert die Bedeutung des Vertrauens auf die Hierarchie für die Koordination und Kontrolle der Wirtschaftsaktivität. Der Dominanzgrad der Großunternehmen bleibt ein wichtiges variables Merkmal des Business-Systems. Er wird besonders durch die staatliche Struktur und Politik beeinflusst (vgl. Whitley 1994, 157-158). Ein Aspekt, der mit der Dezentralisierung der Kontrolle der ökonomischen Ressourcen in der Volkswirtschaft einhergeht, ist der Grad der Entscheidungsautonomie der Manager über den Ressourcenerwerb und -gebrauch gegenüber den Eigentümern (vgl. Whitley 1992, 9).

Eine weitere wichtige charakteristische Eigenschaft des Bildes der Unternehmen ist das Ausmaß und die Vielfalt der Wirtschaftsaktivitäten und Ressourcen, die durch die autoritative Hierarchie koordiniert werden. Richardson (1972) hebt hervor, dass die Unternehmen in dem Ausmaß variieren, in dem sie sich auf besondere Fähigkeiten spezialisieren, um mit ähnlichen Aktivitäten umzugehen. Die Fähigkeiten beziehen sich dabei auf eine bestimmte Kombination der Erfahrung und des Wissens sowie der Skills, die einzelnen Unternehmen einigen Wettbewerbsvorteil bringen. Je mehr sie sich spezialisieren, desto mehr werden die komplementären Aktivitäten in den verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses durch die verschiedenen Formen der Marktverträge bestimmt. Bei Unternehmen, die in großem Umfang diese Fähigkeiten und Aktivitäten inkorporieren, werden komplementäre und diverse Skills und die Nutzung der Ressourcen durch verschiedene autoritative Beziehungsstrukturen koordiniert. Da sich das amerikanische Management in der Tendenz aus einem Marketing-, Finanz- oder Rechtshintergrund heraus rekrutiert (anstatt aus einem Ingenieurs- oder Produktionshintergrund) sowie das Niveau an Fertigkeiten der amerikanischen Arbeitskräfte in den meisten gewerblichen Sektoren niedrig ist, waren amerikanische Unternehmen weniger erfolgreich als ihre japanischen und deutschen Konkurrenten, einmal entwickelte Produkte zu verbessern (vgl. Hollingsworth 2000, 303).

Die letzte charakteristische Eigenschaft der Unternehmen wird an der Kontrolle des Eigentums und der Spezialisierung sowie der Form des Risikomanagements

festgemacht (vgl. Whitley 1994, 7). In den amerikanischen und britischen Unternehmen werden hauptsächlich die Risiken innerhalb der autoritativen Hierarchie, häufig durch die Diversifikation in die nicht damit verbundenen Aktivitäten, internationalisiert (vgl. Tempel 2001, 44). Außerdem werden die Risiken dadurch externalisiert, dass die Verbindlichkeiten verringert werden und die Flexibilität erhöht wird.

### **3.3.2 Struktur der Marktbeziehungen**

Die Struktur der Marktbeziehungen als zweite Komponente des Business-Systems reflektiert die Rolle der Unternehmen als Wirtschaftsakteure. Die Marktorganisation und die internen Unternehmensbeziehungen unterscheiden sich in den verschiedenen Wirtschaftssystemen im Ausmaß, in dem die Transaktionen zwischen Geschäftspartnern langfristig organisiert werden, die zwischen ad hoc und arm's length variieren (vgl. Whitley 1992, 12). Im weitesten Sinne lassen sich Transaktionen in jedem Land durch den Markt, durch die Hierarchie (Bürokratie) oder innerhalb von Netzwerken koordinieren. Können Netzwerke primär durch Organisationen verstanden werden (wie z.B. japanische keiretsu-Gruppe oder deutsche Konzerne), wird die Mitgliedschaft im Netzwerk durch Merkmale der Organisation definiert (wie z.B. Alter der Organisation, Größe und Erfolg (Wachstum) (vgl. Windolf und Schief 1999, 264). Soziale und institutionelle Ressourcen stehen zur Verfügung (z.B. Vertrauen, Gruppenkontrolle). In diesem Fall führen Netzwerke nicht nur zur Reduzierung der Transaktionskosten, sondern sie setzen auch produktive Ressourcen frei (z.B. Kooperation ohne Hierarchie) (vgl. Windolf und Schief 1999, 265).

Der interne Austausch von Gütern, Kapital, Informationen und Menschen ist in relativ verfestigte Interaktionsmuster, Abhängigkeitsverhältnisse und Machtbeziehungen eingebettet. Der Umfang und die Kohäsion der internen Marktbeziehungen variieren beträchtlich zwischen den Business-Systemen, wie auch der Umfang einer zentralen Koordination durch die Schlüsselunternehmen. Die vertikale Integration der Aktivitäten innerhalb einer Industrie wird entweder dadurch erreicht, dass Unternehmen im gemeinsamen Eigentum stehen und zentral geführt werden, was durch autoritative Beziehungen implementiert wird, oder durch Netzwerke gegenseitiger Verpflichtungen und langfristiger Commitments zwischen Lieferanten und Kunden, wie dies z.B. bei den japanischen Sogo Shosha der Fall ist (vgl. Whitley 1992, 12; vgl. Whitley 1994, 161).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Marktbeziehungen in einer Volkswirtschaft ist die Existenz von Unternehmensgruppen. Hier gibt es Allianzen unabhängiger

Unternehmen, die auf vielfältige Weise interdependent sind, z.B. durch gegenseitigen Aktienbesitz oder Austausch von Informationen, Technologien und Personal (vgl. Whitley 1992, 13). Wenn das Vertrauen und die Stabilität ihrer Interaktionen je nach Aktivität zwischen den Geschäftspartnern variieren, fungieren die Unternehmensgruppen in vielen Marktwirtschaften vertikal und horizontal als signifikant koordinierte Netzwerke. Wie die taiwanesischen Unternehmensorganisationen und -aktivitäten zeigen, scheinen sie persönlicher zu sein und von den familiären Vertrauensbeziehungen zwischen den Eigentümern und Managern der Unternehmen abzuhängen (vgl. Whitley 1999, 38-41).

### **3.3.3 Interne Koordination und Kontrollsysteme**

Die interne Koordination und das Kontrollsystem sind weitere Merkmale der National-Business-Systeme. Sie variieren in der Organisation und Kontrolle der Beschäftigung, im Aufbau der Unternehmensführung und in der Art und Weise, in der Commitments an die verschiedenen Organisationen entwickelt und beibehalten werden. Bei der Betrachtung der Koordination und der Integration von Aktivitäten und Fähigkeiten innerhalb der Hierarchie gibt es signifikante Unterschiede bezüglich der systematischen Organisation der Arbeit der mannigfaltigen Abteilungen, Host-Country-Subsidiaries und Divisionen und bezüglich ihrer Zusammenführung zwischen unterschiedlichen Gesellschaften (vgl. Whitley 1992, 13). Im Rahmen der internationalen Koordinationsstrategien der MNU's ist es das Ziel, die unternehmensspezifischen Vorteile, die sich die Muttergesellschaft angeeignet hat, auch im Ausland durchzusetzen. Wenn sich die Host-Country-Subsidiaries auf die Erfüllung der Vorgaben der Muttergesellschaft beschränken würden, wäre es aus Sicht einer abgestimmten Vorgehensweise des Konzerns am effizientesten. Dennoch macht es die Anpassung an lokale Besonderheiten erforderlich, Host-Country-Subsidiary als eigenständige Unternehmen zu institutionalisieren. Durch den Transfer von Koordinationsstrategie und Kontrollfunktion in die Host-Country-Subsidiaries wird die globale Partizipation des lokalen Managements unterstützt (vgl. Welge 1992, 584).

Für die Koordinations- und Kontrollstrategien des MNU's stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang zwischen institutionellen Effizienzkriterien und Autonomiegrad, die in zahlreichen Untersuchungen immer wieder untersucht wird. Die Dezentralisierung der funktionellen Kontrolle darüber, wie die Arbeit durchgeführt wird, ist zusätzlich eine wichtige charakteristische Eigenschaft der Kontroll- und Autoritätssysteme, die aus den Skills der Arbeiter und Inspektoren sowie aus dem

Vertrauen zwischen Arbeitgebern und –nehmern resultiert (vgl. Whitley 1992 und 1999). Allgemeine Erfahrung zeigt, dass multiple Skills und Wissensbereiche durch langfristige Beschäftigung erzeugt werden. Die Spezialisierung der Aufgaben und Rollen verlangt autoritative Beziehungen und Verantwortung für Entscheidungen. Ein anderer Aspekt der Spezialisierung von Skills und Autorität ist das Ausmaß, in dem in bestimmten Branchen die technischen Skills von funktionellen Aufgaben getrennt werden. Diese Trennung des technischen Wissens vom Produktionssystem erhöht offenbar die Koordinationsprobleme und führt zur relativen Änderung der Autorität und der Kompetenzen der Inspektoren. Viele britische Unternehmen kontrollieren ihr Tun über finanzielle Verfahren und Systeme der Berichterstattung. Sie neigen dazu, jede Einheit als ein separates Profit-Center zu behandeln. Demgegenüber üben die deutschen und französischen Unternehmen eine zentralisiertere und integriertere Form der Planung und Führung aus (vgl. Whitley 1992 und 1994).

### **3.4 Institutionelle Kontexte und das National-Business-System**

Whitley (1992, 19) unterscheidet in seinem Modell zwischen Hintergrundinstitutionen (*background social institutions*) und den „unmittelbaren Institutionen“ (*proximate social institutions*),

#### **3.4.1 Hintergrundinstitutionen**

Die Hintergrundinstitutionen stellen dar, wie der Hintergrund sozialer Institutionen die Organisation aller Wirtschaftssysteme beeinflusst. Sie bilden das Rückgrat der Organisation aller Wirtschaftssysteme und die Grundlage der Industrialisierung und Entwicklung der modernen Marktwirtschaften (vgl. Whitley 1992, 19). Sie stehen im Hintergrund der Institutionalisierung und Entwicklung der modernen Marktwirtschaften. Im Allgemeinen sind sie eine Folge der Familien- und religiösen Organisationen sowie der beträchtlichen Kontinuität der vorindustriellen Gesellschaften. In Marktwirtschaften wird ein für sie typisches System institutionalisiert, um die Wirtschaftsaktivität zwischen Unternehmen zu koordinieren, um die Arbeit innerhalb der Unternehmen zu organisieren und um das Vertrauen zwischen den Wirtschaftsakteuren sicherzustellen. Es reflektiert die allgemeinen und grundlegenden Prinzipien der Kooperation, Identität und Subordination, die in den verschiedenen Gesellschaften institutionalisiert werden (vgl. Whitley 1992, 19). Die verschiedenen Hintergrundinstitutionen beeinflussen die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Hierarchie und Markt.

### **3.4.2 Unmittelbare Institutionen**

Die “Unmittelbaren Institutionen” (*proximate social institutions*) sehen häufig wie ein Produkt des Industrialisierungsprozesses selbst aus und entwickeln sich oft bei der Formation des modernen Staates (vgl. Whitley 1992, 19; vgl. Tempel 2001, 44). Sie beziehen sich direkt auf das Wirtschaftssystem und beeinflussen ihre Unternehmensumwelt (vgl. Whitley 1992, 19). Sie sind stärker als die Hintergrundinstitutionen direkt in das Business-System einbezogen und bilden die unmittelbare Unternehmensumwelt. Darüber hinaus reflektieren sie bestimmte charakteristische Eigenschaften der vorindustriellen politischen und ökonomischen Organisation. Demnach sind diese sozialen Institutionen ein Resultat von Ereignissen wie z.B. Krieg, Besatzung und großen politischen Umschwüngen. Die unmittelbaren Institutionen wirken sich auf die Form der Unternehmensorganisation aus, die durch die langfristig etablierten und erfolgreichen Business-Systeme beeinflusst wird. Bei den unmittelbaren Institutionen sind diejenigen entscheidend, die mit der Verwendung finanzieller Ressourcen und mit industriellen Beziehungen verbunden sind. Die politischen und gesetzlichen Wirtschaftssysteme, die die Eigentumsrechte institutionalisieren, schaffen Sicherheit und Stabilität in einer Gesellschaft und variieren im Grad, in dem sie private Unternehmensaktivität fördern (vgl. Whitley 1992, 25). Die entscheidenden Merkmale der unmittelbaren Institutionen, die von Whitley (1999, 47) beschrieben werden, beeinflussen die Business-Systeme direkt. Es sind: der Staat, das Finanzsystem, das Erziehungs- und Ausbildungssystem sowie die Gewerkschaften (vgl. Whitley 1992, 27; vgl. Tempel 2001, 45).

#### **3.4.2.1 Staat**

Der Staat spielt eine zentrale Rolle bei der Entstehung eines Business-Systems. Während der Industrialisierung ist seine Rolle für die Bestimmung der dominierenden Eigenschaften der Business-Systeme relevant. Sein Einfluss reicht über die direkte staatliche Kontrolle der Ökonomie hinaus (vgl. Lane 1992, 66). Er kontrolliert und stützt die anderen unmittelbaren Institutionen. Nationale Regimes sind selbst zu Akteuren des Wettbewerbs geworden. Arbeit und Kapital suchen sich jene Standorte aus, an deren sie für sich die besten Investitions-, Arbeitsbedingungen wännen. Das führt zu einer erheblichen Änderung der Rolle staatlicher Institutionen (vgl. Hank 2000, 52). In der charakteristischen Aktivität des Staates spielt eine entscheidende Rolle das Ausmaß, in dem der Staat die Wirtschaft dominiert und das Wirtschaftsrisiko und Entwicklungsrisiko teilt, so dass die Unternehmen von der Staatspolitik und –

Aktivität abhängig werden. Die drei unterschiedlichen Muster dieser staatlichen Wirtschaftspolitik, die von Whitley (1999, 48) diskutiert werden, können systematisiert beschrieben werden: einige Staaten, wie z.B. die angelsächsischen Staaten, haben weder den Wunsch noch die Fähigkeit, aktiv koordinierte Wirtschaftsprozesse zu entwickeln. Andere Staaten wie Japan verfolgen eine Entwicklungspolitik, aber sie sind nicht gewillt, das Investitionsrisiko der Privatsektoren zu teilen. Einige Staaten wie Korea nach 1962 üben sowohl eine aktiv koordinierende Wirtschafts- als auch eine starke Entwicklungspolitik aus.

Eine weitere bedeutende Charakteristik des staatlichen Politiksystems ist das Ausmaß, in dem der Staat die Einrichtung der wichtigen intermediären Wirtschaftsverbindungen zwischen Einzelpersonen, Unternehmen und Interessengruppen anregt. Dies kann als der Grad des Staatsantagonismus gegen Vermittler zusammengefasst werden. Einige europäische Staaten sind nicht imstande, solche Gruppierungen zuzulassen. Aber andere Staaten wie z.B. Deutschland und Österreich scheinen ihre Formation positiv anzuregen und ziemlich starke korporative Formen der intra- und inter-sektoralen Organisation zu entwickeln. Die inter-firm Kooperationen, Allianzen und Kartellierungen sind dort im Vergleich zu anderen Ländern wahrscheinlicher (vgl. Whitley 1999, 48). Schließlich gibt es bedeutende Unterschiede im Ausmaß, in dem der Staat direkt oder indirekt die Marktgrenzen und die Aktivitäten der Wirtschaftsakteure reguliert. Dies wird als das Ausmaß der formalen Marktregulierung bezeichnet. Produkt-, Kapital- und Arbeitsmärkte werden je nach der staatlichen Charakteristik verschieden reguliert und sie beeinflussen ihre Segmentation, die Intensität der Konkurrenz, Mobilität der Ressourcen und Flexibilität der Unternehmen (vgl. Whitley 1999, 49).

### **3.4.2.2 Finanzsystem**

Ein Wettbewerb um das beste National-Business-System ist durch die Globalisierung der Märkte entbrannt. Eines der Elemente des National-Business-Systems ist das Finanzsystem, d.h. die Art und Weise, in der Ersparnisse angeregt und an Investoren weitergeleitet werden (vgl. Whitley 1999, 49). In den Industrieländern haben sich unterschiedliche Finanzsysteme herausgebildet, die miteinander verglichen und im Hinblick auf ihren Beitrag zu Wirtschaftsleistung und –wachstum untersucht werden. In Anlehnung an die Einteilung von koordinierten und unkoordinierten Kapitalismusebenen, die von Hall und Soskice (2001) und Soskice (1999) vorgenommen wird, hat sich eine Zweier-Klassifikation in den marktorientierten (shareholder-orientierten) Corporate-Governance-System in den angelsächsischen

Unternehmen und den bankorientierten (stakeholder-orientierten) Corporate-Governance-System im deutschen System als zweckmäßig erwiesen (vgl. Hall und Soskice 2001).

Das bankorientierte Corporate-Governance-System ist durch die dominante Stellung der Banken bei der Unternehmensfinanzierung und Kapitalanlage gekennzeichnet. Im marktorientierten Corporate-Governance-System wird die Unternehmensleitung *extern* durch hoch entwickelte Wertpapiermärkte kontrolliert, während das bankorientierte Finanzsystem mit der *internen* Kontroll über die Unternehmensleistung zu tun hat. Als Länder mit bankorientierten Corporate-Governance-Systemen werden u.a. Deutschland, Japan und Frankreich genannt, als Länder mit marktorientierten Corporate-Governance-System die USA und Großbritannien. Im marktorientierten Corporate-Governance-System erhalten die Unternehmensakteure positive bzw. negative Signale ihres Handelns über die Entwicklung des Unternehmenswertes (Aktienkurses). Die Manager, die nicht im Interesse der Eigentümer handeln, können durch feindliche Übernahmen abgesetzt werden. Umgekehrt bemühen sich die Länder mit bankorientiertem Corporate-Governance-System um die Stärkung ihrer Kapitalmärkte, um eine zu starke Bankabhängigkeit der Unternehmen abzubauen (vgl. Whitley 1992, 30; vgl. Neuberger 1999, 12). In einem bankorientierten Corporate-Governance-System werden die Unternehmen intern durch Eigentümer mit Mehrheitsbeteiligungen oder durch die Banken kontrolliert. Hierbei werden Insider-Informationen genutzt (vgl. Zugehör 2003, 22; vgl. Neuberger 1999, 13). In diesen Systemen finden grundsätzlich feindliche Übernahmen von Unternehmen nicht statt (vgl. Windolf 1992, 128-130). Im marktorientierten Corporate-Governance-System wird der Staat überwiegend auf eine regulatorische Rolle begrenzt und kann nicht in die Entscheidung oder Führung der Unternehmen eingreifen (vgl. Whitley 1992, 30; Whitley 1994, 165). Demgegenüber spielen im bankorientierten Corporate-Governance-System die Staatsagenturen eine Hauptrolle in der Zuteilung von Finanzmitteln und folglich die Wahl der Unternehmen zu verweisen, vor allem wenn das Banksystem durch den Staat beherrscht wird, wie z.B. in Frankreich. In einem bankorientierten Corporate-Governance-System, in dem die Kapitalmärkte weniger entwickelt sind (vgl. Whitley 1992, 31), werden die meisten Investitionskredite von Banken zur Verfügung gestellt, die manchmal signifikante Anteile ihrer korporativen Kunden besitzen. Das Finanzsystem beeinflusst die Beziehungen zwischen Banken und industriellen Unternehmen sowie die finanzielle Politik der Unternehmen.

### 3.4.2.3 Erziehungs- und Ausbildungssystem

Die dritte wichtige “Unmittelbare Institutionen”, die signifikant zwischen nationalen Staaten variieren und die Beschäftigungspraktiken und Typen der Arbeitsorganisation beeinflussen, bildet das Erziehungs- und Ausbildungssystem (vgl. Whitley 1992, 31). Man sieht, dass die Ähnlichkeiten dieser Systeme über nationale Staaten hinaus auftreten. Trotzdem gibt es große Unterschiede zwischen vielen Ländern in der Organisation und Struktur der formalen Ausbildungsinstitutionen und in ihren Verbindungen mit dem Arbeitsmarkt. Diese Unterschiede haben wichtige Konsequenzen für die Rekrutierungs-, Beförderungs- und Ausbildungspolitik, sowie für ihre Organisation und für die Kontrolle der Arbeitnehmer (vgl. Whitley 1992).

Arbeitsfähigkeiten und Qualifikationen unterteilt Becker (1975, 68) in allgemeine und spezifische. Kriterium für die Allgemeinheit oder Spezialität eines bestimmten Skills ist die durch den Einsatz der entsprechenden Arbeitskraft innerhalb verschiedener Produktionseinheiten erreichbare Produktivität.<sup>12</sup> Der unspezifische Einsatz spezifisch qualifizierter Arbeiterkräfte verursacht Produktivitätsverluste und somit Alternativkosten.<sup>13</sup> Das allgemeine Bildungssystem führt dazu, dass der Effekt der Produktivität auf andere Unternehmen übertragbar ist und der Lohnwettbewerb der Arbeitgeber in vollem Ausmaß stattfindet. Hier müssen die Unternehmensleitungen nach vollzogenem Ausbildungsprozess hohe Löhne bezahlen, um den trainierten Arbeiter zu halten (vgl. Doeringer und Piore 1971). Deshalb werden bei einer durch den Arbeitgeber finanzierten Ausbildung, die zu hohen allgemeinen Skills der ausgebildeten Arbeitskräfte führt, häufig Verträge abgeschlossen. Diese Verträge verpflichten den Auszubildenden, nach abgeschlossener Ausbildung eine bestimmte Mindestzeit bei demjenigen Arbeitgeber zu bleiben, der die Ausbildungskosten getragen hat. In den allgemeinen Systemen, wie z.B. in Japan und Frankreich, ist der akademische Erfolg das entscheidende Kriterium der Selektion für die Elite-Institutionen. Das allgemeine Erziehungssystem fungiert als eine Reihe von Filtern, um die akademisch kompetentesten Personen auszuwählen, die den Zugang zu den Elite-Positionen im Staatsdienste und in den privaten Unternehmen garantieren (vgl. Whitley 1992). Allgemeine Schulsysteme haben eine schwach entwickelte

---

<sup>12</sup> Der Einsatz einer vollkommen allgemein qualifizierten Arbeitskraft ergibt in Frage kommenden Einheiten der Produktion, wie z.B. Betrieben, Betriebsabteilungen usw. die gleiche Produktivität. Dagegen sind spezifische Skills nur auf eine bestimmte konkrete Einheit der Produktion bezogen. Vgl. Becker, S. (1975): Human Capital, 2.Aufl. New York, London, S. 68

<sup>13</sup> Diese Arbeitnehmer bilden als unternehmensspezifisches Humankapital eine stabile und sichere “Stammebelegschaft”. Aber unternehmensspezifisch unqualifizierte Arbeitnehmer müssen die Rolle einer unternehmensflexiblen “Arbeitskraftreserve” übernehmen und sind zur betrieblichen “Randbelegschaft” zu zählen. Vgl.: Becker (1975); Human Capital, 2. Aufl. S. 77.

Charakteristik zur Bereitstellung einer allgemeinen praktischen Berufsausbildung. Japanische Unternehmen übernehmen diese allgemeinen Systeme, wobei die Berufsausbildung auf der Basis lebenslanger Beschäftigung <sup>14</sup> stark unternehmensspezifisch und nicht leicht auf andere Organisationen zu transferieren ist (vgl. Hollingsworth 2000, 295). Die Vereinigten Staaten hatten einen der flexibelsten externen Arbeitsmärkten der Welt. Deshalb war es für amerikanische Arbeiter einfacher, ihre Arbeitsplätze zu wechseln, als es im Falle anderer Länder (beispielsweise Deutschland und Japan) ist, wo Arbeiter über langfristige Arbeitsplatzsicherheit verfügen. Dies hat die amerikanischen Arbeitgeber davon abgehalten, in die Ausbildung ihrer Arbeitskräfte zu investieren (vgl. Hollingsworth 2000, 300). Die spezifischen Ausbildungssysteme, die in Deutschland existieren (vgl. Wächter und Stengelhofen 1992, 23), unterscheiden sich bereits am Anfang durch technische und praktische Ausbildung von akademischer Kompetenz und erzeugen eine breite Palette praktischer Skills zusammen mit dem Arbeitgeber. Diese praktischen Skills haben soziales Prestige in den allgemeinen Systemen und werden durchaus von jungen Arbeitern begrüßt.

#### **3.4.2.4 Gewerkschaften**

Arbeitsbeziehungen sind nicht denkbar ohne die Vorstellung eines Systems von Beziehungen zwischen den Hauptakteuren Kapital und Arbeit. Zu den Arbeitsbeziehungen gehören sowohl interne Satzungen und Handlungsanleitungen der beteiligten Gruppen (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, staatliche Stellen) wie Kollektivverträge, Abmachungen, Schlichtungsregelungen und Normen der Betriebsverfassungen als integrative Momente als auch die Gewohnheiten und Regeln des Arbeitskonflikts. Dadurch wird die Mitwirkung der staatlichen Agenturen schon im Ansatz mit einbezogen.

Zu den wichtigen institutionellen Faktoren zählt der Grad der Zentralisierung der Lohnverhandlungen.<sup>15</sup> Der Einfluss der Zentralität des Kollektivverhandlungssystems hängt davon ab, ob eine Anhebung des Reallohnsatzes über das markträumende

---

<sup>14</sup> Dort, wo Arbeitnehmer lebenslang ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, wenden Unternehmen beachtliche Mittel für die Entwicklung einer besonderen Unternehmenskultur auf. Vgl. Hollingsworth 2000, 295

<sup>15</sup> Sofern die den Arbeitsmarkt berührenden Institutionen als Regulierungsträger wie z.B. Kollektivvertragssysteme, Sozialversicherungssysteme, Kündigungsschutzregelungen als Folge originären Marktversagens verstanden und mithin gerechtfertigt werden können, muss das Eingriffsniveau als übermäßig verstanden werden. Dies erzwingt die Allokationslogik der Markträumung. Vgl. Heise, A. (1999, 61)

Niveau gewünscht wird. Die drei Zentralisierungsebenen<sup>16</sup> kollektiver Tarifverhandlungen unterscheiden sich durch die Fähigkeit, externe Effekte (Abschöpfung betrieblicher Renten) auszulösen und durch die Bereitschaft, diese externen Effekte zu internalisieren. Bei hoher Zentralität des Verhandlungssystems – quasi bei einer Monopolstellung der Gewerkschaften bzw. Arbeitervertreter – behalten die Gewerkschaften eine enge Bindung an ihr Unternehmen bei. Daher sind die Beschäftigungs- und Personalpraktiken über die Unternehmensgrenzen hinaus homogener und standardisierter als in den Ländern, in denen die Gewerkschaften schwach sind (vgl. Whitley 1992, 33). In den fortschrittlichsten kapitalistischen Ländern wie in Großbritannien und den USA haben sich industrieorientierte Gewerkschaften kaum durchgesetzt, es dominieren dort Berufsgewerkschaften. In den angelsächsischen Ländern, vor allem in Übersee (USA, Australien, Neuseeland), wo es keine alten Handwerkstraditionen gab, ist jedoch der Ausdruck “craft union” meist unzutreffend. Die Mitgliedschaft in diesen Organisationen ist nicht so sehr an bestimmte Skills gebunden als an bestimmte Beschäftigungen (occupations). Deshalb ist der Terminus “occupational union” vermutlich zutreffender als der verbreitetere Ausdruck “craft union” (vgl. Beyme 1977, 39).

Eine Methode, den optimalen Zentralisierungsgrad zu beurteilen, wurde von Calmfors/Driffill (1988) in ihrer pluralistischen und korporatistischen Hypothese aufgestellt. Nach der pluralistischen Hypothese steigt die volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit zunehmender Dezentralisierung der Tarifverhandlungen. Nach der korporatistischen Hypothese steigt die Anpassungsfähigkeit an Schocks mit dem Zentralisierungsgrad der Lohnverhandlungen. Als korporatistische Merkmale sind die

---

<sup>16</sup> Bei völliger Zentralität des Kollektivverhandlungssystems – quasi bei einer Monopolstellung der Gewerkschaften bzw. Arbeitervertreter – mag der Wunsch nach einer Nicht-Konformität des Reallohniveaus in der Maximierung der gesamtwirtschaftlichen Lohnsumme gesehen werden. Je nachdem, ob die Monopolverwerkschaft als Mehrheitsinstitution (d.h. die Interessen der Mehrheit ihrer Mitglieder vertretend) oder als Institution mit eigenen Interessen (mit den Zielen Beitragsmaximierung, Maximierung des gesellschaftlichen Einflusses, usw.) modelliert wird, findet eine Berücksichtigung der gesellschaftlichen Kosten (Internalisierung der externen Effekte) in unterschiedlichem Maße statt. Bei dezentralem Tarifverhandlungssystem auf Betriebsebene ist die Maximierung der betrieblichen Lohnsumme dadurch begrenzt, dass der individuelle Betrieb einer hohen Preiselastizität der Nachfrage gegenüber steht. Der direkte Einfluss der Lohnfestlegung auf die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit kann dazu führen, dass die Annahme der Preis- bzw. Lohnsetzung durch die betrieblichen Kollektivvertragspartner obsolet wird. Infolgedessen wird die ruinöse Anbieterkonkurrenz erneut virulent. Im Falle der mittleren Tarifverhandlungsebene haben die negativen externen Effekte, die bei einem branchenweiten Überschreiten des gleichgewichtskonformen Lohnniveaus auftreten, eine partielle Internalisierung zur Folge. Im Gegensatz zur zentralen Verhandlungsebene (Monopolverwerkschaft) führen diese negativen externen Effekte dazu, dass die Kosten (Beschäftigungsreduktion) nur zu einem Teil in der eigenen Branche anfallen. Vgl. Heise, A. (1999), S. 61-62.

Zentralisation der Lohnverhandlungen, den Organisationsgrad der Gewerkschaften und der Arbeitgeber, das Ausmaß der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und –nehmern auf der Unternehmensebene und die Art der politischen Regulierung zu nennen. In einer vergleichenden Studie reagieren korporatistische Lohnsysteme deutlich empfindlicher auf Arbeitslosigkeit als dezentrale Verhandlungssysteme (vgl. Heise 1999, 65). Korporatistische Gewerkschaften – z.B. in Schweden und Österreich – stehen auf dem Standpunkt, dass sie mit den Arbeitgebern gemeinsame Interessen verfolgen, weil gesunde Unternehmen gut bezahlte Arbeitsplätze bereitstellen werden. Nicht-korporatistische Gewerkschaften neigen hingegen dazu, sich mehr auf die Einkommensverteilung zu konzentrieren. Zwischen wirtschaftlichem Erfolg und dem Korporatismusgrad gibt es einen positiven Zusammenhang, da bessere Koordination zwischen den Interessengruppen und der Regierung stattfindet (vgl. Traxler 2000, 411).

Calmfors/Driffill (1988) konstruieren einen Zusammenhang zwischen dem Zentralisierungsgrad der kollektiven Tarifverhandlungen und der Leistungsfähigkeit einer Ökonomie in Form einer umgekehrten U-Kurve (“hump-shaped”) (vgl. Heise 1999, 62). Unter der Annahme dieses buckelförmigen Zusammenhangs nimmt der negative Netto-Effekt mit zunehmendem Korporatismusgrad (als umfassendes Maß für Kooperations- und Koordinationsberichtschaft) ab (siehe Abb.2.1 von Heise 1999, 63). Der Untersuchung von Calmfors/Driffill (1988) zufolge sind stark zentralisierte Lohnverhandlungen in Österreich und den skandinavischen Ländern zu beobachten, während die Verhandlungssysteme in Kanada, USA, Japan, Großbritannien, Frankreich und Italien als dezentral zu bezeichnen sind. In diesen Ländern finden die Verhandlungen in erster Linie auf Unternehmensebene statt. Die dezentralen Verhandlungen führen zu flexiblen Löhnen und damit zu einer erhöhten Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarktes an exogene Schocks. Deutschland, die Niederlande und Belgien sind eher durch intermediäre Verhandlungsformen gekennzeichnet. Lohnniveaus und Arbeitslosigkeit neigen dazu, am stärksten in den Ländern zu steigen, die weder über stark zentrale noch über stark dezentrale Tarifverhandlungssysteme verfügen (vgl. Calmfors und Driffill 1988). Starke betriebliche Gewerkschaften mit hohem Organisationsgrad, starke Institutionen und Arbeitnehmerrechte erhöhen die “local pushfulness” (vgl. Soskice 1990, 51).

### 3.5 Institutionale Einbettung des Organisationsfeldes

Laut Scott (1995, 114) beinhalten bei der Argumentation des Neo-Institutionalismus institutionale Zwänge einen weitgehend homogenen Charakter und beeinflussen gleichermaßen alle Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes (vgl. Millonig 2002, 139).<sup>17</sup> Das führt zur Annahme der institutionalen Isomorphie (vgl. DiMaggio und Powell 1991). Die institutionale Einbettung bezieht sich auf das Ausmaß institutionaler Zwänge, deren Inhalt und Ursprung der institutionale Kontext beschreibt. Miller (1996, 287) stellt diesen Zusammenhang mit drei Variablen dar, die zur Bestimmung der institutionalen Einbettung von Organisationen führen: Intensität, Ausdehnung und Kontinuität (vgl. Millonig 2002, 140). Der externe Kontext der Intensität hängt mit der Interaktionshäufigkeit und Abhängigkeit fokaler Organisation von bestimmten institutionalen Akteuren zusammen. Wenn eine Organisation mit einem bestimmten Akteur häufig integriert und diese Akteure voneinander abhängen, werden die vom Austauschpartner geforderten Strukturen und Prozesse adaptiert. Diese Organisationen sind also relativ stärker den institutionalen Zwängen dieser Akteure ausgesetzt als Organisationen, deren Ressourcenfluss und Legitimität von unterschiedlichen institutionalen Akteuren bestimmt werden (vgl. Millonig 2002, 140-141). Der externe Kontext der Intensität geht innerhalb einer Organisation mit der Verankerungstiefe bzw. der Internationalisierung der Organisationskultur einher. Die „Ausdehnung“ als zweite Komponente der institutionalen Einbettung von Organisationen beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Interaktionen einer Organisation. Hierbei kann man die folgende Annahme berücksichtigen: Wenn die Anzahl unterschiedlicher Interaktionspartner hoch ist, nimmt auch die Heterogenität institutionaler Ansprüche zu. Eine hohe Heterogenität institutionaler Anforderungen bindet einen größeren Handlungsspielraum mit wenigen dominierenden Anforderungen. Nach der Argumentation von Oliver (1991, 162) nimmt dann die Wahrscheinlichkeit der aktiven Auseinandersetzung mit institutionalen Zwängen zu, wenn Organisationen heterogenen Ansprüchen aus der institutionalen Umwelt exponiert sind. Die interne Ausdehnung beschäftigt sich mit der Vielfalt interner Normen und Werte respektiv mit der Diversität der Organisationskultur. Wenn die internen Normen und Werte heterogen sind, nehmen die internen Zwänge der

---

<sup>17</sup> Institutionale Zwänge wirken unterschiedlich auf die Organisationen eines organisationalen Feldes ein und rufen unterschiedliche Reaktionen hervor. Demnach ist die Annahme relevant, dass nicht alle Organisationen institutionalen Zwängen gleichermaßen ausgesetzt wird bzw. dass sie unterschiedlich auf Zwänge reagieren. Diese Annahme steht insbesondere in neueren Veröffentlichungen des Institutionalismus. Hierbei werden zunehmend Faktoren berücksichtigt, die zur Darlegung des unterschiedlichen Verhaltens der Organisationen führen. Vgl. Millonig 2002, 139.

Organisationen auf ein normkonformes Verhalten ab (vgl. Millonig 2002, 142). Wie die Argumentationsweise der Intensität, wird auch die Interdependenz zwischen den externen und internen Elementen berücksichtigt, d.h. die heterogenen Anforderungen aus der externen Umwelt verhindern, dass die internen Normen und Werte nachhaltig von einem homogenen Gruppe institutionaler Akteuer geprägt werden (vgl. Millonig 2002, 142). Der externe Kontext der Kontinuität beschäftigt sich mit der Dauer respektiv Stabilität externer Beziehungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Strukturen und Prozesse von Organisationen durch interorganisationale Beziehungen isomorph sind. Eine Organisation, die bereits länger existiert, zeigt i.d.R. einen höheren Grad an Strukturen und Prozessen institutionaler Organisationen, als eine neu gegründete Organisation: je länger Organisationen integrieren, umso isomorpher werden ihre Strukturen und Prozesse (vgl. Millonig 2002, 142). Die Beschäftigungsdauer des Topmanagements ist ein Beispiel für die interne Kontinuität. Wenn institutionale Organisationsstrukturen und -prozesse sowie externe und interne Organisationskultur ein großes Ausmaß an Intensität und Kontinuität, dennoch eine geringe Ausdehnung besitzen, führen Organisationen zu einer starken institutionalen Einbettung. Zusammenfassend gesagt sind Organisationen mit geringer institutionaler Einbettung eher in der Lage, Anforderungen institutionaler Akteure abzulehnen respektiv ihre internen Strukturen und Prozesse einer Modifikation zu unterziehen (vgl. Millonig 2002, 143).

### **3.6 Dominanzeffekte**

Im Mittelpunkt der Dominanzeffekte steht die Konvergenzthese vom National-Business-System und den Organisationskonzepten (vgl. Whitley 1999), weil diese schließlich das Ergebnis der Dominanz von Country-of-Origin sind. Eine stärkere ökonomische Leistungsfähigkeit gegenüber anderen Gesellschaften qualifiziert offenbar ein Land, das eine spezifische Aufmerksamkeit nach sich zieht, und die internationale Operation erleichtert die Diffusion seiner Praktiken in andere Gesellschaften. Die ökonomische Stärke einer dominanten Gesellschaft kann in den internationalisierten Industriezweigen liegen, wie beispielsweise bei Massenproduktionswaren. Die dominierenden Länder bilden nun globale Standards (vgl. Lane 1997). Es ist nicht überraschend, dass Massenproduktionsindustrien, wie z.B. die Automobil- oder Elektrizitätsindustrie, die dominierenden Typologien der Best Practices für den Bereich der Produktion liefern. Bei der Untersuchung dieses Industriebereichs wird die Fähigkeit der MNU's betrachtet, die jeweilige Arbeitsleistung an den verschiedenen Standorten in Europa zu vergleichen und die

Best Practices und das erworbene Know-how innerhalb der europäischen Betriebe zu transferieren. Das führt zu einer „striking similarity“ der arbeitnehmerorientierten Politik in den verschiedenen europäischen Ländern, selbst wenn ihre Implementierung erhebliche Änderungen in den Traditionen des HRM und in den industriellen Beziehungen erforderte (vgl. Tempel 2001, 17). Diese Sektoren wurden mehr internationalisiert und folglich haben sie als Transfermechanismen für globale Standards gedient, wie Fordisms, Toyotisms, *lean production*, oder vollständige nationale Standards in der Idee der Japanisierung (vgl. Lane 1997, 74-75). Das amerikanische und das japanische Wirtschaftssystem werden leistungsfähig in diese Sektoren gelegt und es wird darauf hingewiesen, dass die Begriffe von Best Practices entwickelt und generalisiert werden (vgl. Tempel 2001, 19).

Die Idee der Best Practices und des Austausches zwischen Gesellschaften erscheint allgemein mit der Geschichte von Methoden der organisierenden Arbeit verbunden, aber verbreitet sich mit der zunehmenden Integration der Wirtschaftsaktivität stärker (vgl. Smith und Meiksins 1995, 256). Der Zeitpunkt des Eintritts eines Landes in den internationalen Kapitalismus spielt bei der Entstehung der Dominanzposition und bei der Diffusion von Best Practices eine entscheidende Rolle (vgl. Smith und Meiksins 1995, 257). Denn die Marktbedingungen ändern sich ständig und beeinflussen die Marktteilnehmer stark. Eine Rolle spielen vor allem die ökonomischen Nischen, welche von den Ländern bei ihrem Eintritt besetzt werden können. Die Art und Weise der Übertragung der Best Practices wird auch durch die zeitlichen Gegebenheiten beeinflusst (vgl. Smith und Meiksins 1995, 256-257).

### **3.7 Pfadabhängigkeit**

Für Douglas North ist die Pfadabhängigkeit der Schlüssel zum Verständnis der institutionellen und damit auch der wirtschaftlichen Entwicklung, wenngleich die Entwicklung der Institutionen sehr viel komplizierter als die der Technik ist (vgl. North 1992, 123). Der Verlauf des institutionellen Wandels werde erstens von zunehmenden Erträgen gegebener Institutionen und zweitens von unvollkommenen Märkten und den damit verbundenen hohen Transaktionskosten bestimmt. Die Entstehung zunehmender Erträge, die durch die Institutionen eröffnet und potentiell verstärkt wird, wird maßgeblich durch die Verfassung der ökonomischen Märkte beeinflusst. Einige Einsichten in die Pfadabhängigkeit und Eigenständigkeit nationaler Sozialsysteme der Produktion werden dann erlangt, wenn man sich auf den historischen Prozess konzentriert, der für die Formung der nationalen Produktionsregimes wichtig war (vgl. Hollingsworth 2000, 291).

In der Geschichte des modernen Kapitalismus gibt es eine Logik, nach der sich Institutionen zu einem nationalen Sozialsystem der Produktion verbinden, die sich auf jene Regeln und Institutionen bezieht, in die Unternehmen im nationalen Kontext und eine Kultur eingebettet sind (vgl. Soskice 1999, 202). Diese Logik ist symbolisch verwurzelt, organisatorisch strukturiert, technisch und materiell beschränkt, politisch geschützt und historisch durch bestimmte Regeln und Normen geprägt. Es gibt inhärente Hindernisse für eine Konvergenz zwischen nationalen Sozialsystemen der Produktion, weil ein System von seinem Ausgangszustand beeinflusst wird. Es ist für Systeme mit unterschiedlichen Ausgangspunkten unwahrscheinlich, sich in ihren institutionellen Praktiken anzunähern. Bestehende Institutionsarrangements behindern bestimmte Institutionsinnovationen und erleichtern andere. Die Institutionen, aus denen die nationalen Produktionsregime zusammengesetzt sind, stellen somit eine Kontinuität bereit, obwohl sich Institutionsarrangements ständig ändern, aber sie tun dies eben gemäß einer systemspezifischen Logik (vgl. Hollingsworth 2000, 282). Trotz der Hervorhebung der Logik der institutionellen Kontinuität spricht dies nicht unbedingt dafür, dass Systeme sich entlang eines vorgegebenen Pfads verändern.

Eine Hauptthese in der Diskussion über die nationalen Sozialsysteme sowohl standardisierter Massenproduktion als auch flexibler Systeme der Produktion ist, dass sich im Kern jedes nationalen Sozialsystems soziale Institutionen befinden, die systemspezifisch sind und deren Diffusion in andere Gesellschaften unwahrscheinlich ist. Innerhalb des nationalen Sozialsystems gibt es andererseits Teilaspekte seines Managertyps, seiner industriellen Arbeitsorganisation und seiner Praktiken, die mobiler sind als andere (vgl. Hollingsworth 2000, 283). Abhängig vom Sozialsystem der aufnehmenden Gesellschaft ist diese wahrscheinlich, von einem anderen System

der Produktionsregime angenommen zu werden. Einige Teilaspekte des nationalen Sozialsystems der Produktion sind geeignet, von einer Gesellschaft auf die andere überzugehen. Dann sind alle Bauteile eines nationalen Systems gesellschaftlich gestaltet, kontextuell definiert und durch historische Umstände geprägt (vgl. Smith und Meiksins 1995, 256-257; vgl. Hollingsworth 2000, 283). Die Anfänge von Institutionalisierungsprozessen sind Zufallsbestimmt. Da Institutionen sich entlang von selbstproduzierten Pfaden entwickeln, werden sie im Verlauf ihrer Geschichte gegen Wandlungsprozesse immer resistenter (vgl. Beckert 2002, 136). Eine weitere Ausdehnung des neuen ökonomischen Institutionalismus ergibt sich aus der Einbeziehung des Begriffs der Einbettung (vgl. Beckert 2002, 137). Pfadabhängigkeit ergibt sich auf der Mesoebene industrieller Komplexe aus der Einbettung in eine spezifische Konfiguration gesellschaftlicher Institutionen (wie z.B. Arbeitnehmermitbestimmung, duales Ausbildungssystem, soziale Sicherungen, Arbeitsrecht). Pfadabhängigkeit zeichnet sich also durch den langfristigen Prozess der sozialen, kulturellen und politischen Herausbildung aller Akteure und Fähigkeiten aus. Innerhalb eines industriellen Komplexes wird sie benötigt, um relative Kohärenz, d.h. Passförmigkeit von ökonomischen Aktivitäten, Institutionen und Verhandlungsbeziehungen, herzustellen (vgl. Dörre 1997, 275). Die jeweiligen Kapitalismusmodelle würden sich in Abhängigkeit des traditionellen Entwicklungspfades (vgl. Rainer 2003, 25).

#### **4. Zwischenfazit**

Die makroinstitutionalen Ansätze gehen in der Regel davon aus, dass Organisationen institutionale Anforderungen aus der Umwelt implementieren, was eine zunehmende Isomorphie und eine weitgehend homogene Charakteristik innerhalb eines organisationalen Feldes zur Folge hat (vgl. Scott 1995, 114). In den makroinstitutionalistischen Ansätzen verbreiten sich internationalisierte Regeln und Erwartungen über Mechanismen des Isomorphismus und werden reproduziert. Meyer und Rowan (1977) nehmen für Organisationen eine nur sehr lose Kopplung zwischen formalen Strukturen und faktischen Aktivitäten an und verstehen beide Bereiche als weitgehend unabhängig voneinander. Im Beitrag von DiMaggio und Powell wird ebenso erwartet, dass organisationale Praktiken und formale Strukturen in konsistenter Weise aufeinander abgestimmt werden (vgl. Hasse und Krücken 1999, 22). Autoren des Neo-Institutionalismus gehen davon aus, dass Organisationen, die in den gleichen Geschäftsfeldern tätig sind, einander immer ähnlicher werden. Nach DiMaggio und Powell (1983) führt Institutionalisierung zu einer Einschränkung der Varianz

(Konvergenz von formalen Organisationsstrukturen). Auch die Studie von Orrù/Biggart/Hamilton (1991) wurde nicht entworfen, um unterschiedliche Organisationsstrukturen der gleichen Branche in unterschiedlichen Ländern aufzuzeigen, sondern um Isomorphismus innerhalb der jeweiligen Länder zu betonen (vgl. Delmestri, 2002, 35). DiMaggio und Powell (1983) benennen schließlich drei unterschiedliche Mechanismen (coercive isomorphism, mimetic isomorphism und normative isomorphism) zur Erzeugung institutioneller Isomorphie, die in organisationalen Feldern wirken.

Die Herangehensweise des Neo-Institutionalismus wird in Bezug auf das HRM der MNUs durch die Erkenntnisse zum National-Business-System ergänzt (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 171). Neo-Institutionalisten haben den Unterschieden zwischen den Institutionen der verschiedenen Länder kaum Beachtung geschenkt. Aber das National-Business-System bezieht sich auf die Darstellung der unterschiedlichen Elemente der Institutionen, die Auswirkungen bestimmter Institutionen auf die Organisationen und die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Organisationen auf gesellschaftlicher Ebene (vgl. Tempel 2001, 43). Whitley (1999, 47) unterscheidet in seinem Modell zwischen Hintergrundinstitutionen und den unmittelbaren Institutionen. Die wichtigsten unmittelbaren Institutionen sind der Staat, der die Gesetzgebung und das politische System bestimmt, das Finanzsystem, das Ausbildungssystem und die Systeme der industriellen Beziehungen. Diese Institutionen bilden eine Umwelt, die innovationsfördernde und/oder –hemmende Effekte zeigt. Es wird angenommen, dass das HRM-Verhalten der MNUs erheblich, direkt oder indirekt, durch das Country-of-Origin des National-Business-Systems beeinflusst wird. Der Einfluss ist nicht deterministisch, da die MNUs selbst heterogen und pluralistisch sind (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 715), mit beträchtlichen Unterschieden zum Beispiel in Bezug auf die Funktionen der Institutionsarrangements in unterschiedlichen Regionen innerhalb eines Landes und zwischen unterschiedlichen industriellen Sektoren. Trotzdem gibt es Grund zu der Annahme, dass die MNUs durch große nationale Unterschiede bei den Finanzsystemen oder den korporativen Kontrollmodellen geprägt werden. Die MNUs sind alles andere als staatenlose Organisationen, die völlig unabhängig von den nationalen Grenzen in der globalen ökonomischen Konkurrenz operieren, sondern ihre Vermögen, Verkäufe, Belegschaften, ihr Eigentum und ihre Kontrolle sind weiterhin auf das Land konzentriert, in dem sich das HQ des Unternehmens befindet (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 710). Es wird davon ausgegangen, dass die MNUs auf die Spannungen, die daraus resultieren, dass die Unternehmen einerseits Eigenschaften ihrer Heimumwelt übernommen haben und andererseits global agieren müssen,

durch verschiedene Adaptationsstrategien reagieren.

Der Schwerpunkt des Whitley-Modells liegt auf der wechselseitigen Durchdringung der nationalen Institutionsumwelten und Organisationen. Das Augenmerk fällt auf die Unterschiede bezüglich der Homogenität und der Eigenarten der nationalen Businesssysteme und den national unterschiedlichen Aufbau der Institutionen. Wenn aber die globale Diffusion der neuen Strategien und der Praktiken der dominierenden Länder durch die MNUs bezüglich der Managementschulen, Beratungsunternehmen und Ausbildungen als universal angesehen wird, wird die Tatsache verschleiert, dass sie auch in spezifischen und nationalen Kontexten entstehen (vgl. Lane 1997, 62). Während Best Practices aus den dominierenden Ländern innerhalb der sozialen Institutionen und der industriellen Beziehungen des jeweiligen Landes entwickelt werden, verursacht die Übertragung solcher Best Practices ein Anwendungs-Anpassung-Dilemma (vgl. Tempel 2001, 20). Das Konzept der Best-Practices und das teilweise Nachahmen der dominierenden Wirtschaftssysteme hat sich mit der zunehmenden Integration und Internationalisierung der Wirtschaftsaktivitäten beschleunigt. Smith und Meiksins (1995) bezeichnen besonders im späten zwanzigsten Jahrhundert die MNUs als die treibenden Kräfte dieses Prozesses. Dominanz wird den Nationen mit überlegener ökonomischer Leistungsfähigkeit zugeschrieben und die Diffusion der Best-Practices wird durch ihre internationalen Wirtschaftsaktivitäten erleichtert. Die jeweilige Dominanz von Taylorismus, Fordismus, Toyotismus und *lean production* wird als Folge der ökonomischen Stärken einer dominierenden Gesellschaft in denjenigen Industriebereichen erklärt, in denen sie zur internationalen Produktion von Massenproduktionswaren fähig sind.

Nach anderen institutionalistischen Ansätzen und einigen Weiterentwicklungen der institutionalistischen Autoren wie Orrú/Biggart/Hamilton (1991) ist die Trennung zwischen einer materiell-technischen und symbolisch-institutionellen Umwelt nicht haltbar. Denn Märkte und Techniken bedürften der begrenzenden und unterstützenden Rolle von Institutionen, um überhaupt funktionsfähig zu sein. Laut Delmestri (2002, 66) kritisieren Räsänen und Whipp (1992) beim National-Business-System von Whitley, dass nationale Institutionen die Struktur der Organisation nicht bestimmen, sondern nur beeinflussen. Institutionen können sich lokal auf verschiedene Weise wirken. Nach der Argumentation von Räsänen und Whipp (1992) führen Institutionen nicht zwangsläufig zu einer kohäsiven Wirtschaftsstruktur, sondern können kontradiktorische Elemente beinhalten, die sich aus der historischen Entwicklung verschiedener Perioden ergeben.

### **III. Multinationale Unternehmen und das Country-of-Origin**

#### **1. Einleitung**

In der Phase der weltweiten Globalisierung nehmen die ausländischen Direktinvestitionen der MNU's immer weiter zu. 25% des Welthandels finden innerhalb von MNU's statt. Das Ziel der ausländischen Direktinvestitionen ist es, die Unternehmenspolitik der ausländischen Niederlassung direkt zu beeinflussen und Erträge zu erzielen (vgl. Monz 2000, 27). Anfang der 80er Jahre ging es um die Frage einer weltweiten standardisierten oder länderspezifisch angepassten Internationalisierung von MNU's. Seit den 90er Jahren tritt verstärkt die Frage nach der geeigneten organisatorischen Umsetzung der neuen Herausforderung des internationalen Wettbewerbs in den Vordergrund. Die Wettbewerbsfähigkeit der MNU kann aufgrund einer zunehmenden weltweiten Homogenisierung der Konsumpräferenzen auf dem Wege der Globalisierungsstrategie sichergestellt werden. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit multinationale Unternehmen eher eine weltweit standardisierte oder weiterhin eine länderspezifisch angepasste Vorgehensweise zugrunde legen sollen. MNU's befinden sich als Teilnehmer auf dem internationalen Arbeitsmarkt in einer günstigen Position, da sie zu weltweiten, grenzüberschreitenden Kapitalinvestitionen in der Lage sind. Eine mögliche Investitionsstrategie wird von Streeck (1992) *regime shopping* genannt: MNU's bevorzugen zur Maximierung von Profit und unternehmerischem Entscheidungsspielraum Host-Countries, in denen die Regulierung durch die Regierung nicht zu stark ist, die Gewerkschaften schwach sowie die Arbeitskosten niedrig sind (vgl. Stumpf-Fekete 2001, 430). Ausländische Direktinvestitionen beziehen sich auf den Transfer von HRM-Know-how und -Praktiken aus Muttergesellschaften in die Host-Country-Subsidiaries. In diesem Kapitel konzentriere ich mich zunächst auf dominante MNU's der Triade und die Nationalität der MNU. Des Weiteren behandle ich MNU's als Hauptakteure beim Country-of-Origin-Transfer.

#### **2. Historische Entwicklung der dominanten MNU's der Triade**

Die Länder der Triade (Amerika (Nord), Japan und Europa) sind auf der einen Seite die Quellen internationaler Investitionen, auf der anderen Seite aber auch selbst deren Ziele. Während die Investitionsströme innerhalb dieser Triade stark sind, hat jede der drei Regionen außerdem eigene Verbindungen zu weiteren Ländern (Klientenstaaten). Ausländische Direktinvestitionen finden folglich hauptsächlich zwischen den drei

Großen und ihren Klientenstaaten statt, zwischen den Klientenstaaten selbst gibt es sie kaum (vgl. Tempel 2001, 15). Diese Triade-Länder treiben somit die Standardisierung und Globalisierung voran. Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts kamen amerikanische Unternehmen zunehmend in Kontakt mit Rivalen im eigenen Land, aber auch in Europa. Dieser Kontakt machte technischen Fortschritt in den Kommunikations- und Transportbereichen möglich. Die Reaktion der US-Unternehmen war zunächst defensiv und überwiegend von Vereinbarungen über Marktanteile mit den europäischen Unternehmen gekennzeichnet (vgl. Braun 1995, 28). Nach dem Zweiten Weltkrieg stand den USA eine eindeutige Dominanz auf dem Technologiesektor und im Zugang zu finanziellen Ressourcen zur Verfügung, im Gegensatz zu europäischen Staaten und Japan, die sich auf die Wiederherstellung der weitgehend zerstörten Infrastrukturen und die Versorgung der Bevölkerung mit Basisprodukten konzentriert haben (vgl. Braun 1995, 28). Die Strategie der amerikanischen MNU lag hauptsächlich darin, Mini-Replikas – also eine Niederlassung pro Markt – in den verschiedenen Auslandsmärkten zu schaffen. Die Gründe dafür ergeben sich aus der Furcht vor politisch motivierten Importrestriktionen und unterschiedlichen Technologien. Der Schlüsselfaktor für die überwiegende Anzahl amerikanischer Host-Country-Subsidiaries war in den 60er Jahren die verstärkte Diversifizierung der Unternehmen aus der regionalen und funktionalen Sicht. Während die 70er Jahre eine Konsolidierungsphase für die MNU waren, nehmen seit den 80er Jahren die ausländischen Direktinvestitionen der amerikanischen MNU deutlich zu.

Die japanische Volkswirtschaft wurde bereits 1930 von einem halben Dutzend Konglomeraten (*Zaibatsus*) dominiert. Ursprünglich wurde jeder *Zaibatus* von einer Familie beherrscht. Sie bestanden aus einer Bank, einer Handelsgesellschaft und einem Portfolio von Service-, Rohstoff- und Herstellungsgeschäften. Hier fungierte die Bank als Netzwerk-Knotenpunkt (vgl. Braun 1995, 30). Nach dem zweiten Weltkrieg wurden diese alten *Zaibatus* durch die Liquidation großer in- und ausländischen Vermögens und durch das Verbot der *Zaibatus* durch die amerikanischen Besatzungsmacht bedeutungslos. Die traditionellen Verbindungen und das frühere Vertrauensverhältnis lebten jedoch nach dem Friedensvertrag von 1951 wieder auf. Es gibt sechs bank-zentrierte *Zaibatus* (Mitsubishi, Dai-Ichi Kangyo, Fuyo, Sumitomo, Sanwa und Mitsui), die überwiegend aus diversifizierten *Zaibatus* hervorgegangen sind. Den bis zu 600 Unternehmen eines *Zaibatus* geben intensive Überkreuzverflechtungen (60-80% der Aktien werden nicht gehandelt), die Möglichkeit, mit langfristigeren Planungshorizonten zu arbeiten (vgl. Braun 1995, 31). Die Umsätze japanischer Host-Country-Subsidiaries wurden zwischen 1982 und 1988

im Durchschnitt um 18,6% jährlich gesteigert. Aber die vielzitierten Exportumsätze nahmen nur um 11,6% p.a. zu (vgl. Braun 1995, 32). Die internationale Expansion war nicht nur durch attraktive Märkte motiviert, sondern auch durch ein „follow-the-leader-behavior“. Das heißt, dass eine Reihe von multinationalen Strategien durch die Internationalisierung von Wettbewerbern motiviert war.

In Europa konnten die internationalen Handelsbeziehungen auf eine lange Geschichte zurückblicken. Trotzdem kam die Entwicklung von MNUs nur sehr langsam in Gang. Die meisten europäischen Staaten konzentrierten sich vor dem Zweiten Weltkrieg auf ihre heimischen Märkte und versuchten, sie vor ausländischer Konkurrenz zu schützen. Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchten sie zunächst, die heimische Infrastruktur wieder aufzubauen und zugleich die technologische Lücke zu den USA zu schließen. Aufgrund der engen Verbindungen zu Regierungen im Country-of-Origin entstanden oft nationale „Champions“, die heute in vielen Branchen dominieren (vgl. Braun 1995, 29). Ihre Bildung wurde durch die Bevorzugung bei staatlichen Investitionsvorhaben und durch staatlich geförderte Finanzmittel angeregt. Die europäische Expansion und die Direktinvestitionen förderten eine enge Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft vor allem in den Ländern, zu denen eine enge politische Verbindung, beispielsweise zu ehemaligen Kolonien, existierten (vgl. Braun 1995, 30).

Die Globalisierung wird sich besonders durch die Überkreuzverflechtungen der Triade-Staaten fortsetzen. Um die drei Knotenpunkte der Triade ergibt sich ein jeweils bevorzugter Einflussbereich, den sich MNUs und Regierungen aus den jeweiligen Regionen bzw. Handelsblöcken, wie z.B. EU und NAFTA, sichern wollen (vgl. Braun 1995, 33 und 34). Internationale vertikale Integration ist heute häufig nicht im Skalenvorteil oder Zugang zu billigen Rohstoffen begründet, sondern in der Unternehmensstrategie und in den Schlüsseltechnologien.

### **3. Bedeutung der Nationalität der MNUs**

Eine sehr umstrittene Frage ist die nach der Nationalität der MNUs. Nach Hymer (1976, 222) spielt die nationale Herkunft eines Unternehmens durch die stärkere Globalisierung der Weltwirtschaft zunehmend eine untergeordnete Rolle. Auch Holstein et al. (1990) gehen davon aus, dass die Herkunft eines Unternehmens kein wichtiger Faktor ist, d.h. die Schaffung von Arbeitsplätzen letztlich ausschlaggebend und die Herkunft des Kapitals nicht wesentlich ist. In Anlehnung an Kindleberger (1969) kommt auch bei Braun (1995, 22) ein Nachlassen der Relevanz des Country-of-Origin bei der internationalen Wirtschaftstätigkeit zum Ausdruck. Ohmae (1990)

geht ähnlich davon aus, dass

*“it does not matter who builds the factory or who owns the office building or whose money lies the shopping mall or whose equity makes the local operation possible. What matters is that global corporations ... act as responsible corporate citizens”* (Ohmae 1990, 194).

Einige Autoren, die MNUs als staatenlose, globale Spieler und laterale Netzwerke betrachten, werden kritisiert: Ferner (1997, 20) weist darauf hin, dass das Country-of-Origin in fast allen MNUs der Ort ist, an dem die Eigentümerschaft am Unternehmen und seine Kontrolle konzentriert sind. In ähnlicher Weise schreibt Yao-Su Hu (1992, 108-110), dass staatenloses Agieren per se ein staatenloses Unternehmen nicht ausmacht.

Dörre (1997, 274) meint, dass kein Schlüsselunternehmen in der Tat grenzen- oder bindungslos agiert. Für die große Mehrzahl dieser Champions der Schlüsselunternehmen auf den Weltmärkten bildet ökonomische Stärke in der heimischen Operationsbasis eine wesentliche Voraussetzung für ihre cross-border-Aktivitäten. Hirst und Thompson (1996) heben die Bedeutung des Country-of-Origin der MNUs der verschiedenen Nationalitäten als Absatzmarkt und Ansiedlungsmöglichkeit für ihre Host-Country-Subsidiaries hervor. Der Erfolg der internationalen Firmen hängt stärker von den Eigenschaften ihrer nationalen Basis ab (vgl. Wächter/Peters/Tempel/Müller-Camen 2003, 2-3), und diese ist mit zunehmender Internationalisierung der Wirtschaftsaktivitäten und der stärkeren Konkurrenz zwischen den international aktiven MNUs nicht weniger wichtig geworden, sondern hat noch an Bedeutung gewonnen. Unterschiede bezüglich der nationalen Wirtschaftsstrukturen, Werte, Institutionen und Traditionen tragen erheblich zum Erfolg bei. Die Rolle der *home countries* scheint so stark wie immer, wenn nicht sogar stärker als je zuvor zu sein. (vgl. Porter 1990, 19; vgl. Ferner und Quintanilla 1999, 710-711). Auch Weber/Festing/Dowling/Schuler (2001, 77) behaupten, dass die Nationalität der MNUs die Unternehmensstruktur beeinflusst. Als Beleg dafür sind japanische und europäische MNUs eher zentralisiert als amerikanisch.

Die Multinationalität als ein Faktor, der den Country-of-Origin-Effekt beeinflusst, bezieht sich auf den Umfang der Internationalisierung der MNUs, die ihren Ursprung im jeweiligen National-Business-System haben. Die Internationalisierung eines MNU ist von seiner Nationalität abhängig (vgl. Whitley 1994; vgl. Lane 1998). Wo die Praktiken und die Werte eines MNU international verschieden sind, wirken sich die Arbeitsweisen und das Personal des Country-of-Origin der MNUs weniger auf die

Organisation aus, und die Unternehmen werden unabhängiger vom National-Business-System des Heimatlandes (vgl. Whitley 1994). Solche MNUs neigen weniger dazu, Country-of-Origin-Praktiken und –Know-how auf ihre Host-Country-Subsidiaries zu übertragen. Lane (1998, 462) sieht im Grad der nationalen Einbettung einen Einflussfaktor auf

- (1) die Internationalisierungsstrategie der MNU's;
- (2) die Art der Wettbewerbsvorteile, die sie sich von der Einbettung versprechen;
- (3) die Art und Weise, wie sie national basierte und global fokussierte Aktivitäten kombinieren (vgl. Tempel 2001, 60).

Es ist festzustellen, dass die meisten Unternehmen heute stark von ihrem nationalen Country-of-Origin beeinflusst werden, was staatlichen Einfluss und Kontrollsysteme sowie die Unternehmenskulturen angeht. Das Country-of-Origin steht damit in der Regel im Zentrum der ultimativen Willensbildung in Bezug auf Wettbewerbsvorteile.

#### **4. Multinationale Unternehmen als Hauptakteure für Country-of-Origin-Transfer**

Die Kanäle und Mechanismen, durch die die Technologie und die Institutionen und das HRM-Know-how der ausländischen Direktinvestitionen in das Empfängerland transferiert werden, erfolgt durch MNU, die in das Ausland direkt investieren. Ein MNU ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass es seine Wertschöpfungsaktivitäten in mehreren Ländern abwickelt (vgl. Braun 1995, 20). MNU's, die einen Bedarf nach ihren Produkten im Ausland feststellen, beginnen bei der Bearbeitung eines ausländischen Marktes meist mit einem Exportunternehmen bzw. Joint Venture. Sie gründen die erste ausländische Niederlassung als Vertriebs- oder Servicegesellschaft. Diese Phase schließt eine Anpassung des Marketing-Mix an die lokale Umwelt ein. Nach erfolgreicher Präsenz auf dem ausländischen Markt wird meist lokale Produktion zur Arbeitskostensenkung oder zur Minimierung des Währungsrisikos betrieben. Für die MNU's besitzen bestimmte Märkte besonders anspruchsvolle Konsumenten und/oder ein hohes technisches Niveau. Deshalb möchten MNU's von der exponierten Stellung dieser Länder profitieren. Die MNU's entschließen sich in der Folge, Technologie und HRM-Know-how in diese Länder zu transferieren.

Wenn sich das transferierte HRM-Know-how und die Praktiken der ausländischen Investoren in einem Empfängerland diffundiert, entsteht für die lokalen Unternehmen

einerseits die Möglichkeit eigene Forschungsausgaben einzusparen und diese in andere Forschungsvorhaben zu lenken. Andererseits können die Forschungslabors im Empfängerland auf der Basis der transferierten Technologie und das HRM-Know-how neue Projekte initiieren. Ihre Grundlagen werden erst durch den Know-how-Transfer verfügbar. Die Host-Country-Subsidiaries profitieren demnach von der Diffusion und dem Transfer von Know-how im Zuge der Direktinvestition von dem technologischen Vorsprung fortgeschrittenen Geberländer (vgl. Monz 2000, 23).

Der Prozess, in dessen Verlauf das Know-How und die Praktiken des Managements von der Muttergesellschaft in die Host-Country-Subsidiary transferiert werden, wird in der folgenden Phase zusammengefasst (vgl. Monz 2000, 32). In drei Vorbereitungsphasen findet die Planung der Operation statt. In der ersten Phase umfasst dies die Bestimmung des Standortes der Produktion, der Produktionstechnik sowie der Finanzierung. Danach wird die Produktion an den neuen Markt angepasst und der Aufbau der Host-Country-Subsidiaries eingeleitet. In der zweiten Phase, dem Produktionsbeginn, wird die spezifische Produktionstechnologie von der Muttergesellschaft in die Host-Country-Subsidiary transferiert. Hier werden die Produktionsanweisungen in Form von Handbüchern und Spezifikationen durch regelmäßige Berichte der Muttergesellschaft übertragen. Die Mechanismen zum Transfer von Praktiken sind die formelle Erziehung und das „on-the-job-training“ der Mitarbeiter. Die dritte Phase ist der Transfer von die Fähigkeit von Know-how und Praktiken. Hier wird das Know-how und die Praktiken der Muttergesellschaft in die Host-Country-Subsidiary durch Management-Konferenzen und –Seminare transferiert, die in der Muttergesellschaft oder dem HQ abgehalten werden. Auch die kontinuierliche mündliche und schriftliche Kommunikation zwischen Konzern und Mitarbeitern der Host-Country-Subsidiary wird als Transferkanal genutzt. Des weiteren bietet der Austausch zwischen Mutter und Tochter durch den direkteren und längeren Kontakt die Möglichkeit, tiefere Organisationsstrukturen zu transferieren.

## **5. Zwischenfazit**

Die Vorstellung einer vor allem am amerikanischen Modell orientierten „Gleichschaltung“ aller hoch entwickelten Volkswirtschaften ist typischerweise mit dem zunehmenden Integrationsprozess der Weltwirtschaft verbunden. Dies führe zu einem Wandel in den miteinander konkurrierenden Marktwirtschaften und zu einem Ende des Regimes deregulierter Märkte, das von ursprungslandslosen MNUs dominiert wird (vgl. Soskice 1999, 201). Die globale

Integrationsstrategie folgt dem ökonomischen *Imperativ* (vgl. Doz 1980). Sie ergibt sich aus dem harten Kostenwettbewerb und strebt eine globale Rationalisierung an (vgl. Roxin 1992, 107). Die wachsende Interdependenz zwischen Märkten und Unternehmen fördert die Standardisierung ihrer Koordinations- und Kontrollmechanismen. Aus Gründen wie Integration und Motivation und aufgrund von Gastlandsanforderungen sowie von Anpassungsdruck dürfte den Host-Country-Subsidiaries in der Praxis jedoch sehr große Autonomie zugestanden worden sein. Seitens der Muttergesellschaft ist eine weitere Eigenschaft des internationalen Koordinationsmusters die relativ gleiche Behandlung der Host-Country-Subsidiaries. Wenn Host-Country-Subsidiaries in sehr unterschiedlichen Märkten und Kulturkreisen operieren, ist dies besonders bemerkenswert. Koordinationsprozesse zwischen MNU-Zentrale und Host-Country-Subsidiaries sind weiterhin von persönlichen Verflechtungen geprägt. Dabei stellt ein internationaler Führungskräfteaustausch ein zentrales Koordinationsinstrument dar.

Die aktuelle Forschung konzentriert sich auf die Debatte um die Entnationalisierung auf der einen Seite und die nationale Einbettung der MNUs und die Macht dieser Firmen, Best Practices länderübergreifend zu übertragen, auf der anderen Seite. Sie zielt darauf ab, die Verbindung zwischen dem Country-of-Origin der MNUs und dem Management ihrer HR zu untersuchen (vgl. Ferner 1997). Vor dem Hintergrund der Forschung, die die Bedeutung des National-Business-Systems hervorhebt, hat Ferner (1997) einen Analyserahmen vorgeschlagen, um das Ausmaß zu erforschen, in dem multinationale Firmen durch die Businesssysteme ihres Ursprungslands in Bezug auf ihre HRM-Politik informiert werden. Ferner (1997) stellt die Frage, ob MNUs aus unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Praktiken für das Management ihrer HRs entwickelt haben, deren Eigenschaften durch die Business-Systeme des Country-of-Origin geformt werden, und ob sie die HR-Praktiken ihres Country-of-Origin auf ihre Auslandsaktivitäten zu übertragen versuchen. Wirtschaftliche Akteure verteidigen nicht nur spezifische Formen des Managements und der Arbeitsweise als Mittel, bestimmte ökonomische Ziele und Leistungen zu erreichen, sondern sie versuchen, auch aus anderen Gesellschaften das zu entleihen, was sie für deren Best-Practices halten (vgl. Hollingsworth 2000, 279). Bei der Übertragung eigener Praktiken in andere Gesellschaften können die MNUs eine institutionelle Änderung herbeiführen oder sich aber an die herrschenden Gegebenheiten anpassen. Das hängt von der Fähigkeit der MNUs ab, eine dominante Stellung im jeweiligen Host-Country zu gewinnen und auf institutionelle Veränderungen hinzuwirken.

## **IV. Konzepte und Strategien des internationalen HRMs des multinationalen Unternehmens**

### **1. Einführung**

Früher hat man die verschiedenen Entwicklungsstadien der Internationalisierung eines Unternehmens als zwingende Konsequenz der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit gesehen. Heute steht aber eher die Sichtweise im Vordergrund, dass es sich dabei prinzipiell um mehr oder weniger frei wählbare Alternativen handelt. Bei den MNUen geht es also darum, die Form, die Strategie der Marktbearbeitung und die Steuerungskonzepte sowie die Wettbewerbsorientierung zu gestalten, entsprechend dem – je nach Produkt und/oder Markt – unterschiedlichen Entwicklungsstand des Auslandsgeschäfts. Im Zuge des „going international“ und der internationalen Interdependenzen ist das internationale HRM<sup>18</sup> immer noch von großer Bedeutung (vgl. Wächter 1997, 485). Das HRM kann weder in einem nationalen noch in einem international tätigen Unternehmen völlig isoliert agieren. Wächter und Muller-Camen (2002) heben die Bedeutung des HRMs der MNUen auf dem Weltmarkt hervor:

*„An important aspect of a good economic performance is a well-functioning HR system, ... a fit between HR policies and business strategy leads to superior organisation performance, ... human resources are a major factor for competitiveness in the world market.“ (Wächter und Muller-Camen 2002, 76-77).*

Nicht nur die unternehmensinternen Rahmenbedingungen und –externe Faktoren müssen berücksichtigt werden, sondern auch Maßnahmen bzw. Pläne müssen mit anderen Bereichen abgestimmt werden. Spätestens seit die Controllingfunktion in Richtung systembildender und –koppelnder Koordination erweitert wurde, ist diese Erkenntnis „Allgemeingut“ geworden (vgl. Scherm 1999, 55). Ein Kernproblem der MNUen und auch des internationalen HRMs ist die Bewältigung der Heterogenität der Umwelt. Dazu ist eine Transferleistung zu erbringen, d.h. es müssen über Grenzen hinweg Produktionsfaktoren und Know-how transferiert und umweltkonform kombiniert werden. Die MNUen sind zwar groß, komplex und räumlich diversifiziert, aber die Unternehmenseinheiten sollen und können interdependent agieren. Trotz Umweltunterschieden und Autonomiebestrebungen der Host-Country-Subsidiary

---

<sup>18</sup> Es gibt eine Reihe widersprüchlicher Beschreibungen des HRMs in der Literatur, die bisher einer einheitlichen Definition im Wege standen. HRM wird in der vorliegenden Arbeit synonym zu den Begriffen Personalpolitik bzw. Personalarbeit verwendet, sofern nicht ausdrücklich etwas anders angemerkt ist. Vgl. Schmitt 2002, 32.

besteht das Problem dann darin, das Maß an einheitlicher Unternehmens- und Personalpolitik zu realisieren, das notwendig ist, um die Unternehmensstrategien und -ziele zu erreichen und Synergievorteile zu nutzen (vgl. Scherm 1999, 10-11). In der Folge der zunehmenden Internationalisierung unternehmerischer Tätigkeit stellt sich hinsichtlich des internationalen HRMs folgende zentrale Frage (vgl. Wächter 1997, 486): Wie ist das Ausmaß bzw. die Typologie der Auswirkung einer MNU-Aktivität auf das HRM. Fragen nach dem „Country-of-Origin“ haben im Wirtschaftsleben immer eine Rolle gespielt (vgl. Wächter und Tempel 2003, 3). Der Country-of-Origin-Effekt im internationalen HRM hängt von dem Ausmaß und der Art der Beeinflussung der HRM-Politik durch das Country-of-Origin des MNUs ab. Im internationalen Kontext ist die Verbindung zwischen Country-of-Origin eines MNUs und seiner HRM-Strategie in jüngster Zeit in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Die MNUs tun sich schwer, diese nationalen Unterschiede zu erkennen und in strategische Vorteile umzusetzen. Statt dessen wird immer wieder versucht, unternehmensweite Einheitlichkeit und Zentralisation zu praktizieren (vgl. Popmehl und Walsh 1991, 24). Dieses Vorgehen erleichtert den zentralen Überblick, und verbreitet unternehmensweit die Country-of-Origin-spezifischen Eigenheiten durch konzerninterne Organisationen und Netzwerkbeziehungen.

Ich konzentriere mich zunächst auf den internationalen HRM-Ansatz. Danach diskutiere ich die internationale HRM-Politik im Spannungsfeld zwischen strategischer Globalisierung und Lokalisierung des MNUs sowie die Strategietypologien des internationalen HRMs. Im Anschluss daran wird die Kontrolle der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale und die Konvergenz- und Divergenzthese im internationalen HRM beschrieben.

### **1.1 Ziele, Besonderheiten und Abgrenzung internationalen HRMs**

Der Versuch, internationales HRM zu definieren, abzugrenzen und zu präzisieren, stößt immer noch auf erhebliche Schwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten kommen von dem Agieren von international tätigen Unternehmen in unterschiedlichen sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie divergierenden wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Business-Systemen einerseits und von den unterschiedlichen nationalen Eigenschaften der Mitarbeiter (z.B. Wertvorstellungen und Verhaltensweisen) andererseits (vgl. Perlitz 1997, 223). Zur Überwindung dieser Schwierigkeiten ist das Wachstum des HRMs als strategische Ressourcen innerhalb des MNUs erforderlich, um eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit des MNUs zu

sichern. Doz und Prahalad (1986) befürworten einen starken Personalmanagementprozess, um die geplante Entwicklung eines Pools junger Mitarbeiter in ausreichender Größe sicherzustellen, um Flexibilität in der Stellenbesetzung und um explizite Beziehungen zwischen dem Personaleinsatz und strategischer Kontrolle zu ermöglichen.

Im Vergleich zum nationalen Unternehmen muss man bei den multinational tätigen Unternehmen von einer vielfachen Zielsetzung ausgehen. Hier lassen sich drei Kategorien von personalwirtschaftlichen Zielen unterscheiden (vgl. Scherm 1999, 18): Unternehmensziele, externe Ziele und Mitarbeiterziele. Primär verfolgen die MNU's ökonomische Ziele, die überwiegend aus den Gesamtunternehmenszielen oder übergeordneten Zielen der Host-Country-Subsidiary sowie den Strategien abgeleitet werden. Zweitens haben die Mitarbeiter individuelle Ziele im Arbeitsverhältnis, die zumindest als Nebenbedingungen bei der Erreichung der übrigen Ziele beachtet werden müssen. Dies deutet für die MNU's auf der Basis von unterschiedlicher nationaler Herkunft der Mitarbeiter auf eine erhebliche Bandbreite hin, was ihre Berücksichtigung als Nebenbedingungen beträchtlich erschwert. Drittens beeinflussen externe Interessengruppen den Zielbildungsprozess direkt und indirekt. Aus der kulturellen, sozialen und rechtlichen Sicht löst der unterschiedliche nationale Kontext die länderspezifischen Unterschiede in der Zielsetzung aus (vgl. Scherm 1999, 19). Die sozialen Zielsetzungen, die die vorherrschenden Individualziele darstellen, bereiten in den MNU's Probleme, weil Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten auf der Basis von unterschiedlicher Sozialisation äußerst heterogene Werte und Erwartungen an sie herantragen. Daher ist eine detaillierte Kenntnis der jeweiligen Umwelt für die Lösung des Aggregationsproblems mehrerer Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft erforderlich (vgl. Scherm 1999, 20). Alle Strategien und Maßnahmen zum Einsatz von Personal sind mit internationalem HRM gemeint, die unter Berücksichtigung sozialer Nebenbedingungen die Erfolgsziele der Unternehmen unterstützen und dabei weltweit im Country-of-Origin und Host-Country einheitlichen Handlungsmustern folgen. Gleichzeitig muss das internationale HRM von rechtlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen des jeweiligen Host-Country ausgehen (vgl. Drumm 1995, 599).

Dowling und Schuler (1990) zeigen die Besonderheiten des internationalen HRMs an den folgenden drei Aspekten: Erstens orientieren sich mehr Aktivitäten und Funktionen an vereinheitlichten Regelungen für die internationale Entwicklungs-, Entlohnungs- und Vertragspolitik, an speziellen Leistungen für Expatriates (vgl. Wunderer 1993, 2) und unterschiedlichen Institutionen und Normen der Host-

Countries. Es wird gefordert, sich mit mehreren Gruppen von Mitarbeitern auseinanderzusetzen, insbesondere mit und in anderen Landes- und Unternehmenskulturen sowie unterschiedlichen National-Business-Systemen. Bei internationalen Aktivitäten der MNU sind die Verfassung, die Regierungsformen, regulierende Institutionen und Unternehmenspraktiken sowie –kulturen und der Sitten zu berücksichtigen (vgl. Wunderer 1993, 3). Zweitens bezieht sich im Bereich der persönlichen Lebenssphäre von Beschäftigten internationales HRM vor allem auf die Auswahl, die Personalentwicklung sowie die Führung und Wiedereingliederung von Expatriates. Aus Sicht der MNU-Zentrale erfordert die Aufgabe, lokale Führungskräfte aus Host-Country-Subsidiaries für höhere Positionen und Anforderungen zu qualifizieren, vor allem darauf zugeschnittene Programme und Assignments (vgl. Wunderer 1993, 2). Drittens gibt es in der Regel höhere Risiken und Kosten bei internationalen Aktivitäten. Sie können dreimal so hoch sein wie bei im Heimatland Beschäftigten.<sup>19</sup> Muttergesellschaften müssen auch viel Zeit investieren, um diese lokalen Besonderheiten zu überwinden.

Um internationales HRM abgrenzen zu können, muss zunächst von der Definition des Aufgabenbereichs des HRMs ausgegangen werden. Die Kernfunktionen, wie z.B. Personalauswahl, Rekrutierung, Personalentwicklung, Anreizstrategie und Kompensation, werden durch verschiedene Instrumente, wie z.B. die Leistungsbeurteilung, unterstützt. Wenn das Tätigkeitsspektrum des HRMs auf eine internationale Ebene ausgeweitet wird, stellt sich die Frage, welche Teilgebiete des HRMs sich verändern. Weber/Festing/Dowling/Schuler (2001, 10) gehen davon aus, dass sich der Ansatz von Morgan (1986, 3-47) über die Entwicklung des internationalen HRMs als hilfreich erweist: In einer zweiten Dimension werden drei Länderkategorien unterschieden, die im internationalen HRM relevant sind: (a) das Heimatland, in dem ein MNU seinen Hauptsitz hat; (b) das Gastland, in dem sich die Host-Country-Subsidiaries befinden; (c) dritte Länder, die z.B. Quellen für Finanzierungsmittel der MNUs darstellen. In der dritten Dimension hat man es mit größeren Unterschieden bei den Personalgruppen zu tun, zumindest neben dem nationalen Personal und den Expatriates oder parent-country-nationals (PCN) auch mit dem Personal des Ziellandes, den host-country-nationals (HCN) und oft auch noch mit third-country-nationals (TCN) (vgl. Wächter 1997, 487). Die erste Dimension hat mit den oben genannten Funktionen des HRMs zu tun.

---

<sup>19</sup> Als direkte Kosten gelten das Gehalt, die Personalauswahl, der Umzug sowie die Eingliederung. Als indirekte Kosten betrachtet man beispielsweise einen möglichen Geschäftsverlust bei einem nicht zustande gekommenen Geschäft. Vgl. Wunderer 1993, S. 3

## 1.2 Internationales HRM und Strategien der MNUs

Oddou und Mendenhall (1991) untersuchten die Rolle des HRMs bei der strategischen Planung der MNUs. Diese Untersuchung zielte darauf ab, zu erfassen, ob und inwiefern die HRM-Abteilung in die Planung auf der Unternehmensebene und auf der Ebene der koordinierten Geschäftseinheiten involviert war. Auf der Unternehmensebene waren die Einbeziehungen personalwirtschaftlicher Aspekte eher informal und nur für bestimmte Bereiche vorgesehen. In diesem Zusammenhang war zudem die Kompetenz und Persönlichkeit des Personalverantwortlichen von Bedeutung. Schuler/Dowling/De Cieri (1993) versuchten ein „integratives Konzept“ zu entwickeln, das den empirisch beobachtbaren Tendenzen der Internationalisierungsstrategien gerecht wird. Der betrachtete Bereich wird auf MNUs begrenzt, für die die Integration der Host-Country-Subsidiary im Mittelpunkt steht. Seit der Untersuchung Chandlers (1962) leiten sich aus den strategischen Komponenten zwei wesentliche Tatbestände für das internationale HRM ab (vgl. Wächter 1997, 489). In den zentralen Komponenten, die das MNU charakterisieren, spielen für das HRM die „interunit linkages“ eine Rolle, d.h. die Gestaltung der Verbindung zwischen den international verstreuten Geschäftseinheiten, den Host-Country-Subsidiaries oder Vertriebsstätten, usw. Hinsichtlich der „interunit linkages“ gibt es eine Bandbreite zwischen vereinheitlichter Kontrolle und größtmöglicher Vielfalt. Des weiteren ist die Komponente „internal operations“ jedes einzelnen Elementes des MNUs selbst von Bedeutung. Die exogenen Faktoren, wie z.B. Wettbewerbsstrategie, Unternehmensgrundsätze, institutionelle Charakteristika usw. beeinflussen diese zentralen Elemente. Die „internal operations“ bewegen sich zwischen Sensibilität für lokale Erfordernisse und Fit (Stimmigkeit) mit der Gesamtstrategie des MNUs (vgl. Wächter 1997, 490). Daraus gewann das Themenfeld der übergreifenden personalpolitischen Grundsätze und der Koordination zahlreicher Auslandsaktivitäten der MNUs an Bedeutung. Aus Sicht der MNUs gehen sie mit der Globalisierung und Lokalisierung in Angelegenheiten des internationalen HRMs, mit der entsprechenden Ressourcenausstattung und dem Ausmaß der Verselbständigung der HRM-Abteilung einher (vgl. Wächter 1997, 490). Diese Tatsache sowie Vorschläge zur Klassifikation von signifikanten Koordinationsmechanismen bei den MNUs lassen sich auch in der Literatur finden. (vgl. Wolf 1994, Kapitel 4; vgl. auch Macharzina/Oesterle 1997, Kapitel 2).

Tabelle 2: Ein Modell des strategischen internationalen HRMs (SIHRM)

HR-Konsequenzen aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen	
International Division Structure	Zentrale Beschaffung bzw. Auswahl geeigneter Manager (PCN) als Leiter von Auslandsgesellschaften bei weitgehender sonstiger Dezentralisierung
Multinational	Dezentrale HR-Practices – Entwicklungen; dezentrale Auswahl und Einsatz von HCN
Global	HR policies and practices – zentrale Entwicklung mit globaler und koordinierender Ausrichtung: d.h. vor allem Auswahl von PCN und HCN zur Sicherstellung der Konzernpolitik
Transnational	Entwicklung eines „sophisticated“ HRM-Systems zur Unterstützung transnationaler Zielsetzungen: d.h. vor allem Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung von Managern (PCB, HCN, TCN), die lokale und globale Perspektiven vereinigen

Quelle: Schuler, R.S./Dowling, P.J./De Cieri, H. (1993): An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management. In: the International Journal of Human Resource Management 4, S. 722;  
Wächter, H (1997): Personal als strategische Ressourcen im internationalen Management. S. 489.

## 2. Ansätze des internationalen HRMs

Für internationales HRM muss davon ausgegangen werden, dass ein MNU nicht mehr in einem nationalen Kontext tätig ist, sondern eine Vielzahl von länderspezifischen und kulturellen Einflussfaktoren berücksichtigen muss. Internationales HRM umfasst den Einfluss der kulturellen Rahmenbedingungen auf das menschliche Verhalten in Organisationen und auf die personalwirtschaftlichen Aktivitäten. Im internationalen HRM geht es ferner darum, HRM-Praktiken in verschiedenen Ländern zu beschreiben und zu vergleichen. Schließlich stellt sich auch die Frage, wie das Management von Personal bei den MNUs erfolgt.

### 2.1 Cross-Culture-Management-Ansatz

Das internationale Management ist durch die Geschäftstätigkeit in mehreren Ländern und damit auch unterschiedlichen Kulturkreisen gekennzeichnet. Dabei sind MNUs mit Problemen konfrontiert, die sich aus den heterogenen landes- und/oder unternehmenskulturellen Einflussfaktoren ergeben. Inwieweit die Landeskulturen die internationalen Unternehmensaktivitäten und –kulturen beeinflussen, lässt sich vor dem Hintergrund der Bedeutung des Einflusses der Landeskulturen auf einzelne

Unternehmen aufzeigen. In einer Diskussion, zu der diese kontroverse Thematik führt, stehen den „Kulturalisten“, die eine Kulturabhängigkeit und nur bedingte Übertragbarkeit der Managementprozesse zwischen verschiedenen Ländern sehen („culture-bound“-These), die „Unversalisten“ gegenüber, die die Managementprozesse in Unternehmen unabhängig von kulturellen Rahmenbedingungen und für überall in gleicher Weise einsetzbar halten („culture-free“-These) (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 11-13; vgl. Bormann 1996, 90; vgl. Scherm 1999, 31). Unter anderem aufgrund der Tatsache, dass der Erfolg der japanischen Unternehmen in den kulturellen Eigenarten des japanischen Managements begründet lag, scheint sich die These von der landeskulturellen Prägung der Unternehmen aus Sicht der „Kulturalisten“ durchgesetzt zu haben (vgl. Schreyögg 1976, 79-80). Nach der Argumentation von Hofstede (1980, 151) wurden vor allem die Unterschiede der nationalen Kulturen als Ursache für die kulturellen Unterschiede innerhalb eines einzelnen MNUs angeführt. Unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten stellen unterschiedliche Anforderungen an das Management, verlangen unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, um wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Eine Management, das aus Managern verschiedener Nationalitäten zusammengesetzt ist, muß mit der daraus resultierenden Heterogenität umgehen lernen. Als Konsequenz ist es ersichtlich, dass in MNUs die kulturellen Unterschiede zwischen den Mitarbeitern verstärkt werden.

Der Cross-Culture-Management-Ansatz des internationalen HRMs bezieht die Analyse menschlichen Verhaltens in Organisationen im internationalen und damit interkulturellen Kontext mit ein. Im deutschsprachigen Bereich wird Cross-Culture-Management als interkulturelle Vergleichsforschung definiert, die sowohl mit personalwirtschaftlichen Aktivitäten als auch mit anderen betriebswirtschaftlichen Funktionsräumen einhergehen kann. Anlässe für die Beschäftigung mit diesen interkulturellen Vergleichsstudien waren die zunehmende internationale Verflechtung des Weltmarkts und die damit verbundenen Probleme für das HRM. Grundsätzlich werden die folgenden Ziele des Cross-Culture-Managements unterschieden (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 6-9; vgl. Festing und Weber 2000, 430):

- Der Wunsch, das Management-Know-how in andere Länder zu transferieren;
- Die Entstehungen von MNUs;
- Organisationsvergleiche zwischen Ländern und Kulturen sowie Interaktionsdarstellungen zwischen Arbeitnehmern, Kunden und Zulieferern aus unterschiedlichen Ländern.

Die teilweise unerwarteten Konflikte sowie die in manchen Fällen geringe Effizienz der Auslandsaktivitäten könnten zum Teil an der These liegen, nationales Management-Know-how sei auf andere Länder und Kulturen nicht übertragbar. Diese Problematik wurde zunächst überwiegend an amerikanischen Hochschulen untersucht. Inzwischen wird sie weltweit an zahlreichen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten bearbeitet. Seitdem werden sozio-kulturelle Faktoren im Management zwischen verschiedenen Ländern in den Vordergrund gestellt, weil diese bei der Übertragung von Management-Know-how eine entscheidende Rolle (als Restriktionen) zu spielen scheinen. Management-Know-how, das sich in einem sozio-kulturellen Kontext eines Landes entwickelt hat, ist nicht immer ohne weiteres in einem anderen Kulturkreis anwendbar. Deshalb bezieht sich die Forschung von Cross-Cultural-Management auf die Probleme, die bei dem Transfer von Management-Know-how von einem Land in ein anderes auftreten. Die Entwicklung von Cross-Cultural-Management baut auf der pragmatischen Anwendung von Management-Know-how derjenigen auf, die auf eine internationale Zusammenarbeit in einem MNU angewiesen sind (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 8). MNUs werden häufig gezwungen sein, ihr Management-Know-how an die vorgefundenen Situationen und das kulturelle Milieu des Host-Country anzupassen. In diesem Zusammenhang steht der Cross-Cultural-Management-Ansatz mit den Umweltvariablen, die sich wohl nur von der Kultur her darstellen lassen. Dieser Ansatz verlangt eine weitgehende Allgemeingültigkeit hinsichtlich der Managementprinzipien bzw. -theorien, die sich auf die Gesamtheit aller Kulturen bezieht (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 9).

## **2.2 International vergleichende HRM-Ansätze**

Beim international vergleichenden HRM-Ansatz werden nicht die kulturbedingten Verhaltensweisen, sondern die personalwirtschaftlichen Praktiken betrachtet (vgl. Festing und Weber 2000, 431). Es gibt zwei grundsätzliche Thesen: den universalistischen Ansatz und das kontextorientierte Paradigma. Die Forschungsmethodik des universalistischen Ansatzes ist in der Regel deduktiv, d.h. sie bezieht sich auf allgemein gültige Gesetzmäßigkeiten. Hier können beispielsweise Erklärungsansätze für strategisches internationales HRM eingeordnet werden, die internationale HRM-Strategien aufgrund der allgemeinen Gesetzmäßigkeiten und unabhängig von der jeweiligen Nationalität des Unternehmens darstellen (vgl. Festing und Weber 2000, 431). Hingegen geht der kontextorientierte Ansatz mit der Frage einher, ob nationale Systeme immer noch Bestand haben oder unternehmensspezifische Systeme vorherrschen. Die Forschungsmethodik ist induktiv.

Unternehmensinterne und –externe Faktoren, wie z.B. die Rolle des Staates, der Arbeitsmärkte und industriellen Arbeitsbeziehungen werden in die Betrachtung einbezogen. Dabei sind Forschungskernbereiche die Darstellung und die Unterschiede hinsichtlich der HRM-Praktiken innerhalb von Ländern und Kulturen (vgl. Festing und Weber 2000, 431).

### **3. Strategietypologien des internationalen HRMs**

Beim internationalen HRM geht es vor allem um die Frage, inwieweit auf die jeweiligen landesspezifischen Besonderheiten eingegangen werden muss und welche personalwirtschaftlichen Entscheidungen dagegen zentral getroffen werden können. Des Weiteren muss man klären, welchen koordinierenden Handlungsrahmen ein bestimmter Grad an (De)Zentralisierung des internationalen HRMs für die Erreichung der lokalen und gesamtunternehmerischen Ziele erfordert. Das internationale HRM ist vor allem durch folgende Aufgabenerweiterungen charakterisiert (vgl. Wächter 1997, 487): größere Anzahl an HR-Funktionen und –Aktivitäten; erweiterte Perspektive (internationale Mitarbeitergruppen); höheres Ausmaß der Aufmerksamkeit für Aspekte des Privatlebens der Mitarbeiter, vor allem von Expatriates; größeres Ausmaß an externen (d.h. institutionellen, sozio-kulturellen, politisch-rechtlichen) Einflussfaktoren. Die am weitesten verbreitete Konzeption zur Charakterisierung der MNUs ist die von Perlmutter (1965), Heenan/Perlmutter (1969) und Hilb (1985) schon vorgestellte Unterscheidung in ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische und regiozentrische sowie synergetische Strategien bzw. Orientierungen des Managements (vgl. Djarrahzadeh 1995, 265; vgl. Iten 2000, 15-17).

#### **3.1 Ethnozentrische Strategie des HRMs**

Die ethnozentrische Grundstrategie des HRMs ist nach Heenan/Perlmutter am ehesten in den frühen Stufen der Internationalisierung zu finden. Sie legt das Gewicht der Aktivitäten primär auf den heimischen Markt. Eine Erweiterung der Geschäftstätigkeiten ins Ausland ergibt sich vorrangig mit dem Ziel, lukrative Zusatzgeschäfte zu tätigen. Bei ethnozentrischer Strategie werden Schlüsselpositionen in den Host-Country-Subsidiaries vorzugsweise mit Expatriates des Muttergesellschaft besetzt, d.h. die Muttergesellschaft exportiert ihr Personal und ihre Managementkonzepte in die Host-Country-Subsidiary und zu den ausländischen Kooperationspartnern. Dies dient dazu, heimatliches HRM-Know-how und -Praktiken in die Host-Country-Subsidiary zu transferieren (vgl. Perlitiz 1997, 224). Der Einfluss

auf die Host-Country-Subsidiary ist groß und wird durch die Entsendung von Personal der Muttergesellschaft abgesichert. Das ethnozentrische Konzept versucht, die Stammhauspolitik der Konzernzentrale auf alle Host-Country-Subsidiaries in einheitlicher und zentralistischer Weise zu übertragen (vgl. Djarrahzadeh und Schwuchow 1993, 52). Dieser Ansatz ist hoch integrativ. Bei ethnozentrischer Grundstrategie des HRMs dominiert vor allem die eigene Kultur gegenüber der ausländischen.

### **3.2 Polyzentrische Strategie des HRMs**

Die polyzentrische Grundstrategie des HRMs führt zu einer weiteren Stufe der Internationalisierung. Die Position im Ausland ist dadurch gekennzeichnet, dass Host-Country-Subsidiaries weitgehende Autonomie erhalten (vgl. Perlitz 1997, 225). Host-Country-Subsidiaries können also eine landesspezifische Strategie entwickeln und diese auch am jeweiligen Auslandsmarkt ausrichten. Bei polyzentrischer Strategie wird Personal am jeweiligen Standort des Geschäfts rekrutiert (vgl. Drumm 2000, 702). Ebenfalls werden die Managementkonzepte weitgehend am Standort entwickelt oder den Standortbedingungen angepasst. Der Einfluss der Muttergesellschaft ist schwach und dient grundsätzlich der Schaffung einer Identität im MNU (vgl. Drumm 1995, 602). Host-Country-Subsidiaries werden wie (fast) selbstständige Unternehmen behandelt und stehen somit in der Regel unter der Führung einheimischer Kräfte (vgl. Perlitz 1997, 225-226).

### **3.3 Geozentrische Strategie des HRMs**

Bei der geozentrischen Grundstrategie des HRMs spielen die Nationalitäten der Mitarbeiter zugunsten ihrer Führungsfähigkeiten und Qualifikation eine untergeordnete Rolle. Geozentrische Strategien beanspruchen weltweit einheitliche Geltung, allerdings unter Mitwirkung und Kooperation von Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiary (vgl. Perlitz 1997, 228). Unabhängig von den nationalen Besonderheiten streben sie die weltweite Integration aller Unternehmensaktivitäten an. Diese Strategie zielt auf die Nutzung von Größenvorteilen, auf Ressourcenpooling und die Erleichterung des Transfers von Know-how und der HRM-Praktiken ab (vgl. Scholz/Messemer/Schrifter 1991, 55). Im Konzern ist der geozentrischen Strategie indessen eine Einheitskultur inhärent, weil die Integration aller Unternehmensaktivitäten, die diesem Ansatz zu eigen ist, auch die Notwendigkeit einer kulturellen Integration nach sich zieht. Sein kulturelles Sendungsbewusstsein

darf nicht soweit gehen, mit den kulturellen Werten des Gastlandes zu kollidieren. In den USA wird beispielsweise häufig die übliche „hire and fire policy“ dadurch erleichtert, dass Eintritts- und Austrittsbarrieren in US-amerikanischen Unternehmen niedrig sind (vgl. Scholz/Messemer/Schrifter 1991, 56). Da die Eintritts- und Austrittsbarrieren in japanischen Unternehmen extrem hoch sind, wird dieses Verhalten auf Unverständnis stoßen. Das geozentrische Konzept scheint zumindest für das HRM eher Utopie als Realität zu sein (vgl. Drumm 1995, 602), da dieser Ansatz die Unterschiedlichkeit des sozio-kulturellen Umfelds der verschiedenen Host-Country-Subsidiaries nicht berücksichtigt.

### **3.4 Regiozentrische Strategie des HRMs**

Das regiozentrische Konzept des HRMs erlaubt es der Muttergesellschaft, Politiken und Praktiken auf bestimmte Regionen zuzuschneiden. Dieser Ansatz bietet Unternehmensmanagern Kontrollmöglichkeiten, aber diese Kontrolle ist auf bestimmte Regionen in der Welt beschränkt (vgl. Weber/Festing/Dowling/Schuler 2001, 93). Das Managementkonzept, das zentral in der Muttergesellschaft entwickelt wird, kann den Bedingungen in den ausländischen Regionen angepasst werden und die Mindestidentität sichern (vgl. Drumm 1995, 603). Die Host-Country-Subsidiaries können die Strategie der Muttergesellschaft beeinflussen. Jedoch beeinflussen sie sich untereinander in ihrer Region und nehmen dort auch horizontale Entsendungen vor. Die regionale Lösung geht häufig auf die Probleme der Implementierung globaler Lösungen zurück (vgl. Weber/Festing/Dowling/Schuler 2001, 93). Bei der regiozentrischen Strategie werden Top-Positionen mit erfahrenen Mitarbeitern der Region besetzt oder durch Expatriates aus der Muttergesellschaft. Das regionale HQ fördert die Zusammenarbeit zwischen den MNU-Zentralen und den Host-Country-Subsidiaries bestimmter Regionen (vgl. Perlitz 1997, 227). Der Prozentsatz der von den Stammhäusern Entsandten war in den regionalen HQs japanischer Unternehmen erstaunlicherweise geringer als in den westlichen multinationalen Organisationen (vgl. Morrison/Ricks/Roth 1991, 24).

### **3.5 Synergetische Strategie des HRMs**

Bei der synergetischen Strategie wird Personal sowohl im Heimatland als auch im Ausland rekrutiert (vgl. Drumm 2000, 704). Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiaries beeinflussen sich gegenseitig. Bei der synergetischen Strategie werden die Konzepte des HRMs teils zentral, teils dezentral entwickelt. Zum zentralen

Managementkonzept gehören vor allem die strategischen Probleme und die Vorgabe eines Handlungsrahmens zur Sicherung der Identität. Wie Heenan und Perlmutter (1979, 17-18) später beschrieben haben, entspricht der synergetische Ansatz in vielerlei Hinsicht der globalen Strategie (vgl. Drumm 1995, 603). Japanische MNUs weisen häufig eine ethnozentrische Ausrichtung auf, während US-amerikanische MNUs geo- oder regiozentrische Ausprägungen zeigen (vgl. Wunderer 1993, 7). Zu polyzentrischen Konzepten neigen englische und schweizerische MNUs (vgl. Hilb 1985, 77). IBM, BP, Shell und Procter & Gamble gehören zu den geozentrisch orientierten Unternehmen. Holderbank und Nestlé sowie ABB verwenden dagegen polyzentrische Konzepte (vgl. Wunderer 1993, 8). Obwohl von einem Drittel der Unternehmen eine Hybridform praktiziert wird, wird sie in der Praxis häufig wenig diskutiert (vgl. Wunderer 1993, 8). Nach einer Studie von Dowling (1988) gibt es folgende Verteilungen der Grundstrategien bei den einbezogenen amerikanischen MNUs: polyzentrisch 12%; ethnozentrisch 15%; regiozentrisch 20%; geozentrisch 18%; gemischte Formen 35% (vgl. Wunderer 1993, 8).

Tabelle 3: Ergebnis einer IFPM-Umfrage bei 16 Personalvorständen von Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991 sowie Prognose für das Jahr 2000

	Verbreitungsgrad 1990	Verbreitungsgrad 2000
- Ethnozentrischer Ansatz, d.h., Übertragung der Unternehmensphilosophie der Konzernzentrale auf die ausländischen Niederlassungen	41 %	31 %
- Polyzentrischer Ansatz, d.h. Betonung der Eigenständigkeit der Niederlassungen unter Berücksichtigung der Unernehmensumwelt und –inwelt- Unterschiede in den verschiedenen Ländern	37 %	38 %
- Geozentrischer Ansatz, d.h. Suche nach unternehmensweiten Gemeinsamkeiten, allerdings unter Berücksichtigung lokaler und nationaler Umweltbedingungen	22 %	31 %
	100 %	100 %

Quelle : Wunderer, R. (1993) : Internationalisierung als strategische Herausforderung für das HRM – Darstellung ausgewählter Probleme. In: Coenenberg, G./Funk, J./Djarrahzadeh, M.: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement.

Für die Bundesrepublik Deutschland prognostizierte 1991 das Institut für Führung und HRM an der Hochschule St.Gallen folgende Verteilung für 1990 und 2000 (siehe Tabelle 3). Für die Bundesrepublik Deutschland zeigte die Untersuchung von Dowling (1988) auch, dass 44% der befragten Unternehmen eine sich von der Gesamtorganisation unterscheidende Organisationsform der Personalfunktion postulierten, während nur 56% eine ähnliche Organisationsstruktur im Personalwesen hatten.

#### **4. Internationale HRM-Einflussfaktoren der MNUs**

##### **4.1 Nationale institutionelle Kontexte**

Für das einzelne Unternehmen wird die Entwicklung geeigneter personalpolitischer Maßnahmen verlangt, die einer komplexen und widersprüchlichen Maxime entsprechen. Wächter (1997, 493) geht dabei davon aus, dass dies insbesondere aus der Notwendigkeit einer Besetzung der lokalen HRM-Abteilung mit Host-Country-Nationals (HCN) bei deren gleichzeitiger Einbeziehung in die unternehmerische Wettbewerbsstrategie resultiert. Hier geht es um die eigenständige Analyse der lokalen Umwelt und deren Einpassung in eine übergreifende Personalpolitik. Ohne eine explizite Berücksichtigung des nationalen institutionellen Kontextes ist eine internationale personalpolitische Spannungsdifferenzierung nicht vorstellbar. Eine Kostenmanagementstrategie wird sich dann in einem nationalen institutionellen Kontext schwer durchsetzen lassen, wenn die entsprechenden personalpolitischen Praktiken institutionell nicht zur Verfügung stehen (vgl. Wächter 1997, 494).

Je stärker HR-Management und –Praktiken im nationalen Kontext verwurzelt sind, desto schwieriger und zeitaufwendiger ist die Durchsetzung von „strategy imperatives“ (vgl. Wächter 1997, 493). Beispiele dafür sind vor allem die institutionellen Mitbestimmungs- und Arbeitsmarktregelungen. Die institutionellen Rahmenbedingungen, die je nach nationalem Kontext den MNUs mehr oder weniger Flexibilität für internationales HRM und für die Beschäftigungspolitik erlauben, kann man natürlich als selbst kulturell geprägt verstehen (vgl. Wächter 1997, 494). Die nationale Kultur wird gleichzeitig in ihnen und durch sie transportiert. Je stärker die institutionellen Rahmenbedingungen sind, umso weniger wird sich der „Country-of-Origin-Effekt“ durchsetzen, und um so mehr der „Host-Country-Effekt“ (vgl. Wächter 1997, 494).

## 4.2 Exogene Einflussfaktoren

Der integrative Bezugsrahmen für strategisches internationales HRM von Schuler/Dowling/De Cieri (1993) stellt einen umfassenden Überblick über die Determinanten des internationalen HRMs aufgrund der Erkenntnisse des strategischen und internationalen HRMs dar. Zu den unternehmensexternen Einflussfaktoren gehören der Industriecharakter und die Charakteristik des Landes, in dem ein Unternehmen operiert. Schuler/Dowling/De Cieri (1993) sehen auch die Branchenstruktur des MNU als eine Komponente der exogenen Einflussfaktoren für internationales HRM an (vgl. Wächter 1997, 494). Porter (1986) unterscheidet bezüglich der Branchenstruktur zwischen „global industries“ und der „multidomestic industry“ (vgl. Wächter 1997, 495). Bei der breiten Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit wird von Porter beschrieben, dass in „global industries“ das internationale HR-Management und -Praktiken von großer Bedeutung dabei sind, die reibungslose Verbindung zwischen der Zentrale und den einzelnen Host-Country-Subsidiaries zu erleichtern. Die Wettbewerbssituation eines national ansässigen Unternehmens wird bei den „global industries“ durch seine Wettbewerbsposition und durch institutionelle bzw. landeskulturelle Unterschiede in anderen Ländern signifikant beeinflusst. Typisches Beispiel ist die Luftfahrtindustrie. Im Vergleich zu den „global industries“ baut in einer „multidomestic industry“ die Wettbewerbsposition eines Unternehmens weniger auf den Wettbewerb in anderen Ländern (z.B. Einzelhandel). In einer „multidomestic industry“ wird davon ausgegangen, dass die Struktur und Orientierung der HRM-Abteilung wesentlich von nationalen Institutionsstrukturen abhängig sind (vgl. Wächter 1997, 495). Die HRM-Abteilung bei der „multidomestic industry“ müsste sich jedoch mit zunehmender Internationalisierungsstrategie, wie z.B. beim Aufbau neuer Host-Country-Subsidiaries, auf der Basis von begrenzter HRM-Kapazität, auf externe Berater stützen (vgl. Wächter 1997, 495). Die HRM-Abteilung ist in ihrer Orientierungen wesentlich an die nationalen Strukturen angelehnt. In dieser „multidomestic industry“ kann somit die Kernaufgabe der HRM-Abteilung darin gesehen werden, dass sie auf nationale Märkte ausgerichtete Aktivitäten unterstützt und somit internationale Wettbewerbsvorteile schafft. Wenn ein Unternehmen zu den „global industries“ gehört, wird nach der Ansicht von Porter (1986) jedoch der „imperative for co-ordination“ bei Personalfunktionen eine Ausrichtung an übergeordneten globalen Strategien erforderlich. (vgl. Wächter 1997, 495).

### 4.3 Endogene Einflussfaktoren

In der Analyse der Einflussfaktoren strategischer HRM-Aktivitäten auf nationaler Ebene von Elsik (1992, 88-89) werden die Unternehmensstrategie nach Porter (1992) und Miles/Snow (1986) sowie die Entwicklungsstufen eines Unternehmens als relevante Einflussfaktoren der unternehmensinternen Handlungssituationen betrachtet. Diese Punkte lassen sich auch bei der Analyse von Schuler/Dowling/De Cieri (1993) wiederfinden. Als unternehmensinterne Einflussfaktoren, die von Schuler/Dowling/De Cieri (1993, 423) beschrieben werden, wurden die Organisationsstruktur, die Art der internationalen Orientierung der Zentrale, die Strategie und die Grundeinstellung des Managements in der Muttergesellschaft herausgestellt (vgl. Wächter 1997, 496). Schuler/Dowling/De Cieri (1993) teilen vier möglichen Kategorien ein, um die internationale Unternehmenstätigkeit zu strukturieren: international division structure; multi-national structure; global structure und transnational structure (vgl. Wächter 1997, 496-497).

Unternehmen mit internationaler Divisionalstruktur bevorzugen Absatzmärkte, die dem Markt des Country-of-Origin entsprechen und zeigen in der Regel nur geringe Auslandsumsätze. Bei ausländischen Geschäften werden zusätzliche Unterstützung und Absicherung heimischer Aktivität gefordert (vgl. Riedl 1999, 18). Die wichtigste Personalentscheidung ist die Auswahl des Top-Managers dieser Divisionseinheit (vgl. Wächter 1997, 496). Hingegen orientiert sich die multinationale Strategie an den jeweiligen Gegebenheiten der nationalen Märkte, um eine lokale Akzeptanz ihrer Produkte zu erlangen. In multinationalen Branchen ist es auf der Basis des hohen Anpassungsdrucks üblich, Host-Country-Subsidiaries als reine Vertriebsniederlassungen auftreten zu lassen. In der dezentralisierten multinationalen Struktur gibt es auch im Personalbereich eine Konzentration auf die Host-Country-Nationals (HCN) und deren Entwicklung (vgl. Wächter 1997, 497).

Bei den globalen Strategien wird mit dem Ziel eines Standardisierungsvorteils<sup>20</sup> bei den Produkten und einer strategischen Koordination versucht, die organisatorischen Strukturen und Strategien auf weltweiter Basis zu verbreiten. Personalentscheidungen werden durch einheitliche Direktiven der Zentrale zu steuern versucht. Das Hauptproblem kann darin gesehen werden, deren Einhaltung zu sichern, ohne die

---

<sup>20</sup> Standardisierungsvorteile ergeben sich durch eine Homogenisierung von Konsumentenpräferenzen, die durch eine internationale Produktstrategie herbei geführt werden können. Der Abbau von Handelshemmnissen oder Größendegressionseffekten werden als weitere Globalisierungstreiber betrachtet. Vgl. Riedl 1999, S. 17

Sensibilität hinsichtlich lokaler Interessen zu verlieren (vgl. Wächter 1997, 497). In Branchen, die hohe Integrationsvorteile aufweisen, wird die transnationale Strategie bevorzugt. Dabei führt man die Notwendigkeit zur lokalen Ausrichtung des Geschäftes oft auf die protektionistischen Maßnahmen in Form tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse sowie auf das Einkaufsverhalten staatlicher Institutionen zurück (vgl. Riedl 1999, 19). Eine solche Typologie wird jedoch kritisiert, da sie unerschwinglich einen Trend zur Höherentwicklung (zum Endpunkte der transnationalen Unternehmen) suggeriert, der aber empirisch durchaus nicht gerechtfertigt ist (vgl. Wächter 1997, 497).

## **5. Internationale HRM-Politik der MNUs - Country-of-Origin-Effekt**

Bei den MNUs wird innerhalb des Konzerns die Interdependenz und die Gestaltung der Verbindungen zwischen den jeweiligen Host-Country-Subsidiaries und der Muttergesellschaft hervorgehoben (interunit linkages) (vgl. Wächter 1997, 490). Um die Koordination innerhalb der MNUs zu sichern, werden systematische Maßnahmen der Sozialisierung und die Formulierung konzernweiter „Spielregeln“ postuliert. Das bezieht sich auf die Herausbildung spezifischer Verbindungseinheiten mit entsprechend entwickelten Strategien des HRMs. Für die Sicherung der Koordination innerhalb des Konzerns könnten sich also „Management pools“ ergeben, die je nach Bedarf in einzelnen Gesellschaften flexibel eingesetzt werden könnten (vgl. Wächter 1997, 490-491).

### **5.1 HRM-Politik im Spannungsfeld zwischen strategischer Globalisierung und Lokalisierung des MNUs**

In kapitalistischen Gesellschaften existieren eine wachsende internationale Wirtschaftsaktivität und ein erheblicher interner und externer Einfluss, den einzelne Länder oder einzelne MNUs offensichtlich haben. Es ist bemerkenswert, dass die realen Unterschiede der National-Business-Systeme nach wie vor erheblich sind (vgl. Whitley 1992 und 1999) und dass sich MNUs aus verschiedenen Kontexten und mit unterschiedlichen Strategien im internationalen Wettbewerb behaupten können (vgl. Wächter 2003, 1). Diese Heterogenität der Umweltbedingungen der Unternehmensaktivität führt zu einem Problem, mit dem sich auch die HRM-Politik innerhalb des MNUs konfrontiert sieht. Ausgehend von dem Unterschied der HRM-Konzepte und -Praktiken zwischen Host-Countries und Muttergesellschaft, ist prinzipiell nicht auszumachen, welche ausländische HRM-Politik das MNU ausübt

(vgl. Schmitt 2002, 34).

Als tatsächlicher Determinante des Spannungsfeldes zwischen strategischer Globalisierung und Autonomie der Host-Country-Subsidiaries ist die Strategie als der zentraler Faktor zu sehen. Der Bezug zu den Internationalisierungsstrategien der MNU's entsteht nicht nur aus der Tatsache, dass die Strategien selbst koordiniert werden müssen, sondern auch aus dem Umstand, dass diese zu einem gewissen Teil die Beziehungsstrukturen zwischen den Host-Country-Subsidiaries und der Muttergesellschaft definieren. Inwieweit diese Beziehungsstruktur und Koordination möglich ist, wird vom Ausmaß der Zentralisierung des MNU's bestimmt. Porter (1989) entwickelt seine Globalisierungs- und Lokalisierungsstrategien aus einer Konfigurations-Koordinations-Matrix. Dabei sind mit Konfiguration und Koordination strategische und strukturelle Lösungen angesprochen (vgl. Porter 1989, 51). Interdependenzen zwischen Muttergesellschaft und den Host-Country-Subsidiaries liegen grundsätzlich immer dann vor, wenn Veränderungen in einem Bereich durch Aktivitäten in einem anderen Bereich verursacht werden. Die Ursachen von Interdependenzen hängen von konzerninternen Lieferungen und Leistungen oder vom Transfer von Technologie und Management-Know-how und -Praktiken ab (vgl. Bormann 1996, 71). Nun beschäftigt sich internationales HRM mit der Frage, ob Know-how, Arbeitsweise und organisationale Rahmenbedingungen des HRM's, die in der Muttergesellschaft im Country-of-Origin erarbeitet wurden, in die Host-Country-Subsidiary transferiert werden sollen (vgl. Ferner und Quintanilla 1998, 710-711).

Unter Berücksichtigung der heterogenen sozio-kulturellen Rahmenbedingungen wäre die Alternative zum Transfer von Managementmustern und -praktiken die Anpassung oder Diffusion von HRM-Konzepten und -Methoden in den Host-Country-Subsidiaries. Aus Sicht der MNU-Zentrale könnte behauptet werden, dass die Host-Country-Subsidiary ein Bestandteil des Gesamtunternehmens und Befehlsempfängerin der MNU-Zentrale sei. Die MNU-Zentrale und das HQ übertragen die HRM-Konzepte und -Praktiken, die in der Country-of-Origin erstellt werden, auf ihre Host-Country-Subsidiary, damit sie auf diese Weise die organisationsinterne Konsistenz bewahren. Die HQs konzentrieren ihre steuernde Einflussnahme vorrangig auf führungskräftebezogene Entscheidungen sowie Grundsatz- und Strategieentscheidungen der MNU-Zentrale (vgl. Wolf 1994, 155).

In diesem Fall ergibt sich der Country-of-Origin-Effekt im internationalen HRM-Bereich, d.h. es kommt zu einer konzernweiten Zentralisierung der MNU-Personalpolitik. Im Gegensatz dazu könnte auch argumentiert werden, dass die Host-Country-Subsidiary eine Komponente der Unternehmenslandschaft der Host-Country,

die sie beherbergt, sei (vgl. Schmitt 2002, 34). Deshalb sollten sich Host-Country-Subsidiaries den dort üblichen HRM-Praktiken anpassen. Dann ergibt sich ein Host-Country-Effekt, d.h. es kommt zu einer konzernweiten Dezentralisierung der MNU-Personalpolitik. Die Dezentralisierung internationaler HRM-Politik bezieht sich auf das Ausmaß der Delegation von Entscheidungsmacht auf die Host-Country-Subsidiary. Analog dazu kann die Zentralisierung als Ausmaß verstanden werden, in dem die MNU-Zentrale die Entscheidungen trifft (vgl. Riedl 1999, 83). Beim Transfer von hoch entwickelten HRM-Praktiken auf die Host-Country-Subsidiaries wird man diese Praktiken an die sozio-kulturell geprägten Gepflogenheiten des Host-Country anpassen müssen. Deutlich sichtbar macht dies ein Blick auf die erheblich unterschiedlichen Praktiken der Personalbildung oder –beurteilung japanischer und schweizerischer Unternehmen den Anpassungsbedarf (vgl. Hilb 1985, 120-132). Darüber hinaus wird aus dieser Untersuchung offensichtlich, dass japanische, amerikanische und schweizerische Unternehmen völlig unterschiedliche Schwächen und Stärken der HRM-Politik haben (vgl. Hilb 1985, 253-255).

## **5.2 Kontrolle der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale**

Das Ziel der Verhaltensbeeinflussung der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale ist es, die Einheiten des MNUs zu beeinflussen und den Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen zwischen Zentrale und Host-Country-Subsidiaries zu ermöglichen. Egelhoff (1984, 73) weist darauf hin, dass die Kontrolle der Host-Country-Subsidiaries eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für das MNU darstellt. Die Steuerung der Host-Country-Subsidiary durch die MNU-Zentrale bringt den Transfer von Willen (z.B. Werten und Praktiken) zwecks Verhaltensbeeinflussung zum Ausdruck und beinhaltet eine Übertragung von Informationen zwischen der MNU-Zentrale und den Host-Country-Subsidiaries. Dieser Transfer der Informationen ist an den Einsatz von Kontrollinstrumenten gekoppelt, die somit die Ursachen des intendierten Verhaltens erklären. Bei der Betrachtung der Koordinations- und Kontrollmechanismen der MNUs kann der Transfer von HRM-Praktiken für diese Untersuchung wichtige Hinweise liefern (vgl. Welge 1980, 198-199), weil ein Country-of-Origin-Effekt im HRM-Segment ohne flankierende Kontrollmechanismen über die HRM-Politik der Host-Country-Subsidiary nur schwer vorstellbar ist. Dabei spielt für die Stärke der Country-of-Origin-Effekte das HQ-Verhalten eine entscheidende Rolle, d.h. in welchen HRM-Bereichen und unter welchen Umständen die Handlungsautonomie der Host-Country-Subsidiaries reguliert und beschränkt wird (vgl. Schmitt 2002, 39).

Der Transfer von HRM-Praktiken soll unter anderem eine HQ-Kontrolle über die Host-Country-Subsidiaries des MNU bewirken. Nach der ILO (1976, 26) gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der vertikalen MNU-Integration und der Kontrolltendenz des HQs. Bei Ghoshal und Nohria (1989, 324-332) weisen die Verhältnisse der HQs und ihrer Host-Country-Subsidiaries von 66 MNUs kontext- und ressourcenabhängige, dynamische Austauschbeziehungen auf. Aus ihrer Untersuchung folgt, dass die Entscheidungsautonomie der Host-Country-Subsidiaries positiv von deren Ressourcenausstattung und negativ von der Umweltkomplexität abhängen. Als Ergebnis ihrer Untersuchung bildet die Nationalität der Muttergesellschaft eine entscheidende Bestimmungsgröße der Kontrollintensität. Nach der Untersuchung von Monks (1996, 722-727) über eine neue in Irland tätige Host-Country-Subsidiary eines MNU werden die meisten Host-Country-Subsidiaries ihre Autonomie in Personalfragen als gegeben betrachten (vgl. Schmitt 2002, 41). Die personalpolitischen Handlungsspielräume der Host-Country-Subsidiary werden durch von der MNU-Zentrale vorgegebene Produktionsentscheidungen eingegrenzt. Zusätzlich kann das HQ über die produktionstechnische Rahmensetzung das HRM der Host-Country-Subsidiary seiner Kontrolle unterwerfen. Dabei hat dieses HQ bei strategisch wichtigen Entscheidungen der Personalpolitik von vornherein zumindest ein Mitspracherecht. Nach der Untersuchung von Hamill (1984, 32) stehen die mit direktem Kostenbezug verbundenen personalen Komponenten, wie z.B. Verpflichtungen der Pensionszahlung, Beschäftigtenzahlen und Lohnerhöhungen, unter weitergehender Kontrolle der MNU-Zentrale. Aber operative Personalpolitik, wie das Einstellungsverfahren, das Gehaltssystem oder die Arbeitnehmerverbandsmitgliedschaft, wird unter der Autonomie der Host-Country-Subsidiary entschieden.

Ein Trade-Off der Muttergesellschaft zwischen Kontrollzentralisierung und Autonomie ihrer Host-Country-Subsidiary ist offensichtlich. Die Muttergesellschaft reagiert mit einer Strategie, die nach der Bedeutung für den Konzern die unterschiedlichen personalpolitischen Aspekte differenziert. Es ist unklar, inwiefern sich die Kontrolle der MNU-Zentrale über die Host-Country-Subsidiary faktisch im grenzüberschreitenden Transfer von HRM-Praktiken niederschlägt.

### **5.3 Konvergenz versus Divergenz des internationalen HRMs**

Die neuen komparativen Studien von Arbeit und Management in europäischen Gesellschaften und die Debatte über die Diffusion der japanischen Managementpraktiken und neuer Produktionskonzepte haben den konkurrierenden

Druck der Konvergenz und Divergenz in den industriellen Gesellschaften hervorgehoben. Sobald die MNUs den nationalen Kontext verlassen, gewinnt die Formulierung einer HRM-Strategie weiter an Komplexität. Schreyögg/Oechsler/Wächter (1995, 40) äußern sich dazu, ob im Rahmen der Europäischen Union die zunehmende wirtschaftliche und politische Integration das gegenwärtige Verständnis der Unternehmensführung und speziell des HRMs verändert. Dabei wird die Frage gestellt, ob eine Europäisierung mit in den einzelnen Ländern traditionell gewachsenen Managementprinzipien möglich ist, oder ob sich ein europäisches Managementkonzept ergibt.

Nach der Argumentation der Befürworter der Konvergenz-These führen effiziente Managementsysteme zu einer universellen Akzeptanz. Technologische und marktbezogene Rahmenbedingungen determinieren so die Effizienz und somit die Applikation von Managementsystemen. Bei der Konvergenz-These beeinflussen die nationalen, vor allem institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen das Verhalten beträchtlich und verbieten somit jegliche Form der universellen Applikation von Managementpraktiken. Während organisationsspezifische Prädiktoren eine untergeordnete Rolle spielen, ist die landesspezifische Charakteristik für das Bestehen personalwirtschaftlicher Strategien von maßgeblicher Bedeutung (vgl. Weber und Kabst 1997, 23).

Bis heute konnte die intensive Literaturdiskussion keine allgemein anerkannten Erklärungsmuster für die Divergenz-These aufstellen. Die Divergenz-These vermag nicht das nationale Grenzen überschreitende Entstehen ausgewählter Managementpraktiken, wie z.B. die Dezentralisierung, zu erklären. Trotz der unterschiedlichen National-Business-Systeme erkennen Kabst/Larsen/Bramming (1996, 634) einen einheitlichen Einfluss des *Lean Management*-Konzepts auf die Aus- und Weiterbildung in europäischen Organisationen. Hilb (1985) untersucht eine Vielzahl von universell angewendeten Managementpraktiken in japanischen, schweizerischen und amerikanischen Großunternehmen. Er hat nicht übertragbare Managementpraktiken gefunden. Aus einer dynamischen Sichtweise heraus, die sich auf die Frage bezieht, ob die Gewohnheiten und Verhaltensweisen der Manager bzw. der Unternehmen weltweit konvergieren oder divergieren, gelangen die Forscher zu unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. Child 1981): die Studien, die auf der Makroebene ansetzen (z.B. Organisationsstruktur), tendieren zur Konvergenz-These, während die Studien, die auf der Mikroebene ansetzen (z.B. Verhalten von Organisationsmitgliedern), eher zur Divergenz-These neigen (vgl. Weber und Kabst 1997, 24). Das Gleiche gilt für den Transfer intrakulturell entwickelter Managementtechniken in andere Kulturkreise, weil auch hier auf der Basis von

sozialer Normierung kein kausaler Determinismus unterstellt werden kann (vgl. Bormann 1996, 90).

## **6. Zwischenfazit**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das internationale HRM im wesentlichen dieselben Funktionen beinhaltet wie ein national ausgerichtetes HRM. Jedoch stellt sich als wesentlicher Unterschied die Komplexität dar, die damit verknüpft ist, in vielen verschiedenen Ländern zu operieren und mit Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten zu arbeiten (vgl. Weber/Festing/Dowling/Schuler 2001, 11). Die strategischen Elemente eines MNU, wie z.B. die Beziehungen zwischen Unternehmenseinheiten sowie die Abstimmung innerhalb der Unternehmenseinheiten, nehmen einen zentralen Stellenwert in dem Konzept des internationalen HRMs im Sinne Perlmutter ein (vgl. Festing 1996, 92). Im Hinblick auf die Erklärung des Zusammenhangs zwischen internationaler Personalstrategie und Unternehmensstrategie leistet es einen Erkenntnisfortschritt, indem es über die Einbeziehung der Charakteristika von Muttergesellschaft- und Host-Country-Subsidiary-Umwelt Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Ethnozentrisch orientierte MNUs neigen zur Verfolgung internationaler Strategien, die durch eine starke Konzentration auf die Aktivitäten des Stammlandes gekennzeichnet sind. Nach der Konstruktion der ethnozentrischen sowie geozentrischen Personalstrategie wird ein stammlandorientiertes HR-Management als nützlich erachtet (vgl. Wolf 1994, 135), bei dem die Kontrolle und Koordination der Host-Country-Subsidiary durch das HQ als Transfermechanismen der Country-of-Origin-Effekte dienen.

Ein international tätiges Unternehmen ist nicht mehr in einem nationalen Kontext tätig, sondern muss sich mit einer Vielzahl von landesspezifischen und insbesondere kulturellen Einflussfaktoren beschäftigen. Im Internationalen Personalmanagement befasst sich die cross-cultural-management-Perspektive mit der Analyse menschlichen Verhaltens in Organisationen im internationalen und damit interkulturellen Kontext. Für die allgemeine Unternehmensstrategie der MNUs gibt es Trade-Offs zwischen „global integration“ und „local responsiveness“ sowie zwischen der „culture-free“- und „culture-bound“-These. Dieser Trade-Off ist im HRM-Bereich besonders virulent (vgl. Rosenzweig und Nohria 1994), weil er in besonderem Maße von international divergierenden kulturellen und institutionellen Faktoren betroffen ist (vgl. Brunstein 1995, 60). Die Mitarbeiter, die mit der Umsetzung der internationalen Ausrichtung des

Unternehmens befasst sind, sind gefordert, die jeweils anderen Sitten, Gebräuche, Traditionen und rechtlichen Rahmenbedingungen bei ihrer Tätigkeit zu beachten.

Das internationale Personalmanagement eines MNU ist mit seiner Nationalität verbunden worden. Whitley (1994, 102) behauptet, dass die Prozesse, durch die die Unternehmen ihre Tätigkeiten internationalisieren und koordinieren, vom dominierenden Typ ökonomischer Koordination und Kontrolle abhängen, der in den ökonomischen Systemen des Country-of-Origin und den sozialen Institutionen entsteht. Ein MNU, das auf dem National-Business-System seines Herkunftslandes basiert, wird durch die Einbettung in die institutionelle Umwelt und den Grad der Durchdringung der Umwelt beeinflusst. Die Entwicklung internationalen Personalmanagement und die Förderung einer Unternehmenskultur sind als wichtige Mittel erkannt worden, durch die die MNU ihre Manager in der Unternehmensstrategie sozialisieren können. Die Netzwerke innerhalb der Hierarchie führen dazu, dass die Entwicklungsprogramme internationalen Personalmanagements bei den MNU die Übertragung der Country-of-Origin-Praktiken auf ihre Tochtergesellschaften erleichtern können. Die Übertragung der Praktiken in den MNU tritt, innerhalb der hierarchischen Strukturen eher auf, die als Netzwerkanschlüsse innerhalb der Hierarchie bezeichnet werden. Der Gebrauch von HRM-Richtlinien und -Politiken in den MNU stellt eine direkte Intervention oder eine Steuerung des HQs dar, wenn er die Übertragung von HRM-Praktiken sicherstellt. Das HQ ermöglicht es, Skills und Wissen von den unterschiedlichen Host-Country-Subsidiaries des MNU zu erfassen und den Gebrauch durch die Organisation zu verbreiten.

Es gibt kritische Stimmen, die die Beziehung zwischen Wettbewerbsstrategie und Implikationen der Personalpolitik relativieren. Die Kritik von Ferner (1994) fasse ich in Anlehnung an Wächter (1997, 501) folgendermaßen zusammen:

- Zwischen HR-Management bzw. -Politik und Unternehmensstrategien existiert kein eindeutiger Zusammenhang. Beispielsweise führt eine Kostenmanagementstrategie eines Unternehmens, die aufgrund des Profit-Center-Prinzips strategische Geschäftseinheiten dezentralisiert, zur Budgetierung der Führungskräfteentwicklungen, obwohl diese vielleicht konzernweit als Personalpolitik festgelegt ist.
- Wenn innerhalb eines Unternehmens mehrere Strategien des HRMs existieren, ergeben sich Probleme. Beispiele dafür sind eine gleichzeitige Umsetzung von

Kostenreduktionspolitik in Form von Entlassungen und gleichzeitige Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

## **V. Deutsches und koreanisches National-Business-System im Vergleich**

### **1. Einführung**

Während im Jahr 1962 das Pro-Kopf-Einkommen Koreas auf Basis des Bruttosozialprodukts nur 87 Dollar betrug, lag es im Jahr 1977 bei 1 000 Dollar und im Jahr 1996 bei 10 176 Dollar.<sup>21</sup> Im Jahr 1996 wurde außerhalb Japans Korea als einziges Land in Asien in die OECD aufgenommen. Diese glänzenden Wirtschaftserfolge beruhen bislang weitgehend auf Faktorbedingungen, wie vor allem billigen aber qualifizierten Arbeitskräften sowie extrem hohen Spar- und Investitionsquoten, und auch auf aktiver Beteiligung an der internationalen Arbeitsteilung. Korea ist unter die 13 größten Wirtschaften der Weltökonomie und die zehn größten Exportnationen aufgestiegen (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 1). Nach der Berechnung eines Wirtschaftsforschungsinstituts hat der Beitrag der Auslandsaktivitäten (Export, Lizenzvergabe und Direktinvestitionen) koreanischer Unternehmen zum Bruttosozialprodukt jährlich ungefähr 30 bis 50 % betragen.<sup>22</sup> Heute macht der Anteil des Exports allein über 30 % des Bruttosozialproduktes aus. Korea ist 1997 jedoch in eine Wirtschaftskrise geraten.

Was die Industrialisierung angeht, war das Deutsche Reich „later comer“. Die Industrialisierung war in Deutschland von vornherein ein geplantes Unterfangen, in dem Staat, Banken und Unternehmen eng zusammenarbeiteten (vgl. Wächter 1992, 330). Die Banken, sowohl als Hausbanken als auch als Kreditgeber und als Eigentümer, sind eng mit der großen Industrie verflochten und verstanden sich immer besonders als Dienstleistungseinrichtungen der industriellen Wirtschaften. Die Banken sorgen andererseits dafür, dass das Management relativ langfristige Ziele verfolgen kann. Die rechtliche Struktur der Aktiengesellschaft, vor allem der Aufsichtsrat und die Vorstandsorganisation, fördern die gegenseitige Abhängigkeit und die wechselseitige Kontrolle. Dieses Zusammenarbeiten in Grundfragen zwischen den

---

<sup>21</sup> Die durchschnittliche Wachstumsrate des Bruttosozialprodukts betrug zwischen 1990 und 1995 pro Jahr etwa 7,5%, 1996 7,1% und 1997 5,9%. Vgl. Koreanische Tageszeitung Segye vom 16. 9. 1998

<sup>22</sup> Vgl. Korea Institute for Industry & Trade 1993, S. 1

verschiedenen Stakeholdern außerhalb des öffentlichen Rampenlichts nennt man den „Deutschen Korporatismus“ (vgl. Wächter 1992, 330). Nach dem Krieg sind die wichtigsten Weichenstellungen in der deutschen Wirtschafts- und Sozialpolitik in diesem Korporatismusumfeld erfolgt. Während vollständige Konkurrenz und offene Märkte (Universalismus) ein Weg sind, um ökonomische Effizienz zu erreichen, sind regulierte Konkurrenz und Austausch in einem System von Netzwerken ein anderer Weg (Partikularismus) (vgl. Windolf und Schief 1999, 264). Ein Merkmal des deutschen Kapitalismus ist ein reguliertes und korporatistisches Marktmodell und ein relativ dichtes Netzwerk, in dem die großen deutschen Unternehmen sowohl durch Kapitalbeteiligungen als auch durch Personalverflechtungen verbunden sind.

Das koreanische Wirtschaftssystem ist als eine Zentralverwaltungswirtschaft mit staatlicher Marktlenkung zu bezeichnen. Korea hat besonders durch strenge Staatseingriffe im Marktprozess Wirtschaftserfolge erreicht (vgl. Eui-Ha Kim 1999, 11). Durch staatliche Selektion und intensive Förderungen soll es durch einige förderungswürdige und in der Zukunft erfolgversprechende Industrien erreicht werden, die internationale Wettbewerbsfähigkeit dieses Landes zu stärken und damit das anhaltende Wachstum sowie die Beschäftigung sicherzustellen. Das Gewicht der „Chaebols“ hat innerhalb kurzer Zeit sehr schnell und umfangreich zugenommen. Bei dem Vergleich zweier National-Business-Systeme bieten sich alternative Strategien an: Man kann möglichst unterschiedliche oder möglichst unähnliche Länder auswählen. Der Kontrastvergleich gestattet es in stärkerem Maße als der Vergleich möglichst ähnlicher Paare, nicht nur Ähnlichkeiten, sondern auch institutionelle Differenzen und nationale Besonderheiten zu erkennen und deren Einfluss auf zentrale Parameter aufzuzeigen. Daher sollen im Folgenden die stark unähnlichen National-Business-Systeme von Deutschland und Korea verglichen werden.

Nach dem zusammenfassenden Kontrast der Schlüsselcharakteristika dieser zwei Systeme der ökonomischen Organisation erörtere ich das Bild des nachkriegskoreanischen und deutschen National-Business-System. Ich konzentriere mich hierbei auf die dominanten Institutionen, die helfen, diese Charakteristika zu erklären. Wie Whitley (1992 und 1999), der die Charakteristika der National-Business-Systeme kategorisiert hat, beschäftige ich mich mit den häufig vernachlässigten korporativen Akteuren, nämlich den Unternehmen bzw. Eigentümern, den Staat bzw. den staatlichen Finanzsystemen und Ausbildungssystemen sowie mit der Arbeitnehmermitbestimmung und den Gewerkschaften, die traditionell im Mittelpunkt des Interesses an industriellen Beziehungen standen.

## **2. Historisch-institutionelle Einbettung des National-Business-System und die Charakteristik des Kapitalismus im Vergleich**

### **2.1 Historisch-institutionelle Einbettung des koreanischen National-Business-Systems**

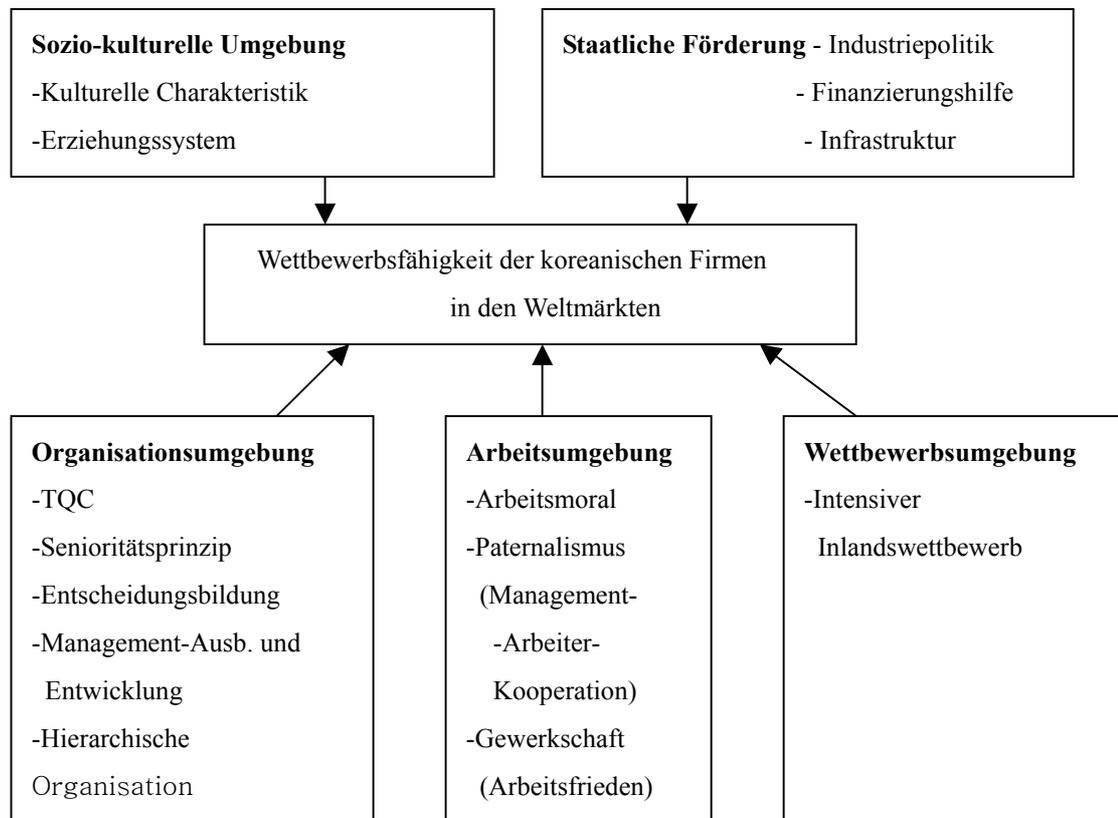
Korea blickt auf eine mehr als viertausendjährige Geschichte mythischen Ursprungs zurück (vgl. Högel 1993, 4). Das heutige Korea wird nach mehreren Perioden staatlicher Vielfalt um 918 durch die spätere Koryo-Dynastie vereint. Korea war von diesem Zeitpunkt bis zur Kolonisierung durch Japan und zur Teilung in Nord- und Südkorea 1945 ein unabhängiger, geeinter und ethnisch homogener Staat. Die Chosun-Dynastie übernahm 1392 den Thron. Sie wandte sich vom Buddhismus ab und neigte sich dem Konfuzianismus zu. Der Einfluss der chinesischen Oberlehnsherren war vor allem kulturell. Der koreanische König Sejong stellte jedoch 1446 der übermäßig komplizierten chinesischen Transkription des Koreanischen durch die Einführung eines phonetischen Alphabets, des „Hangul“<sup>23</sup>, eine nationale Schrift entgegen. Die Kapitulation Japans und somit die Teilung Koreas wurde zum schwerwiegenden Ergebnis für die koreanische Wirtschaft: die Volkswirtschaft Koreas wurde sowohl von ihrer Verbindung zur Kolonialmacht als auch von ihren nördlichen Landesteilen gewaltsam getrennt (vgl. Byung-Duck Hwang 1989, 95).

Nach der Befreiung vom japanischen Imperialismus sanken die Industrieproduktion um 83%, die Reallöhne auf ein Drittel, die Anzahl der Fabriken um 40.3% und die Anzahl der Industriearbeiter um 29% (vgl. Byung-Duck Hwang 1989, 95). In Korea verfolgte die japanische Kolonialpolitik zwei wirtschaftliche Ziele: die Erhöhung der Getreideproduktion zu Erhaltung niedriger Löhne der Industriearbeiter in Japan und die systematische Ausbeutung sämtlicher Ressourcen Koreas für die japanische Rüstungsindustrie. Durch die japanische Kolonialpolitik entstanden die Schwer- und Chemieindustrie, die Bergwerke sowie die Kraftwerke überwiegend im Norden Koreas, das an Rohstoff- und Energiequellen reich war. Dagegen wurden im Süden die landwirtschaftlichen Vorzugsgebiete und die Leichtindustrie angesiedelt (vgl. Eui-Ha Kim 1999, 14).

---

<sup>23</sup> Das relative leicht erlernbare „Hangul“ ist noch heute die Grundlage der allgemeinen koreanischen Bildung.

Abb. 4: Koreanisches Erfolgsmodell



Quelle: Kotler, P./ Fahey, L. /Jaturispitak, S.: The New Competition, 1985, S. 23

Nach der Teilung Koreas 1945 zog diese am Bedarf der Kolonialherrschaft orientierte Ressourcenverteilung, besonders für Südkorea, eine Fülle von Schwierigkeiten in der wirtschaftlichen Entwicklung nach sich (vgl. Menzel 1984, 55). Der Koreakrieg (1950-1953) verursachte enorme Verluste an Menschen und Wirtschaftsgütern. Er hinterließ nicht nur rund vier Millionen Tote und Verletzte, sondern er vernichtete auch die Industrieanlagen und die Infrastruktur (vgl. Denis 1988, 113). Dem durch den Koreakrieg vollständig zerstörten Land ist es in den vergangenen drei Jahrzehnten gelungen, die absolute Armut zu überwinden und durch Industrialisierung in die Weltwirtschaft einzutreten. Der mit dem Namen Parks verbundene Aufstieg Koreas zur Industrienation ist, neben dem Phänomen eines außerordentlichen, nahezu ununterbrochenen Wirtschaftswachstums, gekennzeichnet durch die Abfolge von inzwischen sechs die wirtschaftliche Gesamtentwicklung vorzeichnenden Fünfjahresplänen. Unmittelbar nach der Machtergreifung des Militärs im Mai 1961 veranlasste General Park die Ausarbeitung des ersten Fünfjahrplanes und seine Inkraftsetzung am 1. Januar 1962. Da Korea ein rohstoffarmes Land ist, hatte die

koreanische Regierung schon bei ihrer ersten Fünfjahresplanung zu Beginn der 60er Jahre keine andere Wahl, als den Weg der exportorientierten Industrialisierung zu gehen. Dabei nahm der Export eine fast ideologisch zu nennende Vorrangstellung innerhalb der Wirtschaftspolitik ein. Um die quantitativen Zielvorgaben zu erfüllen, gab die koreanische Regierung den einzelnen exportierenden Unternehmen vielfältige Anreize, die als „Big-Push-Maßnahmen (1974-1979)“ bekannt sind (vgl. Piazzolo 1993, 75). Das Wirtschaftswunder Koreas erfolgte sowohl mit der administrativen Lenkung der wirtschaftlichen Entwicklung als auch mit einer Konzentration der Kräfte auf die jeweiligen Schlüsselindustrien durch die gezielte Förderung weniger Unternehmen.

## **2.2 Historisch-institutionelle Einbettung des deutschen National-Business-Systems**

Das Kaiserreich hat die Institutionen geprägt, die im 20. Jahrhundert den „deutschen Pfad“ bestimmten, in dessen Abhängigkeit sich ein institutioneller und mehr noch organisatorischer Wandel vollziehen musste. In den Organisationsprinzipien des National-Business-Systems in der deutschen Nachkriegsperiode setzt sich die korporative und genossenschaftliche Tradition mit ihrem Paradigma der Kooperation durch, das die gewerbliche Entwicklung in den deutschen Territorien geprägt hat. Die deutsche politische Institutionsstruktur ist klassischerweise durch einen zentralisierten Staat und eine dezentralisierte Gesellschaft gekennzeichnet. Der hohe Organisationsgrad privater Akteure steht einer Segmentierung der staatlichen Gewalt in Form eines ausgeprägten Föderalismus gegenüber. Die Idee einer ausgeprägten Interdependenz verschiedener Landesebenen hat ihre historischen Wurzeln in dem Kompromiss, durch den das Deutsche Reich unter preußischer Führung 1871 entstand. Die nicht-preußischen Länder stimmten der Einrichtung eines zentralen Reichstages in Berlin nur unter weit reichenden Zugeständnissen an administrativer Autonomie zu (vgl. Czada/Lütz/Mette 2003, 108). Unter dem Druck der Alliierten, die eine territoriale Dezentralisierung des neuen deutschen Landeswesens als den besten Schutz vor dem Wiedererstarken totalitärer Bestrebungen ansahen, wurde 1945 eine Wiederbelebung der föderalistischen Idee erreicht. Nach dem Grundgesetz von 1949 wurde für eine Reihe von politischen Institutionen wie Rundfunk und Bildung die ausschließliche Verantwortung für politische Maßnahmen den Ländern übertragen, zusammen mit der Kompetenz zur Umsetzung von Bundesgesetzen (vgl. Czada/Lütz/Mette 2003, 108). Im Gegensatz zur Dezentralisierung im öffentlichen Sektor wurde der private Sektor für überwiegend organisiert und zentralisiert gehalten. Trotzdem wurden die politischen Institutionen als stark integriert angesehen. Die

Institutionalisierung einer Vielzahl von Verhandlungsmechanismen und die Einbettung des öffentlichen Lebens in Recht galt sowohl für einige Gestaltungen der privaten Selbstregulierung als auch für bürokratische Mechanismen. Deutsche Rechtsstruktur und Legalismus wurden auf das frühe 19. Jahrhundert und auf die Reformen zurückgeführt, die dem napoleonischen Sieg über Preußen folgten (vgl. Czada/Lütz/Mette 2003, 109).

Im Jahr 1931 registrierte das Reichswirtschaftsministerium ca. 2.500 Kartelle (vgl. Windolf und Beyer 1995, 2). Alle Wirtschaftszweige unterlagen somit praktisch einer Kartell-Regulierung. Die Kartelle als korporatistisches Marktmodell waren nicht Monopole, sondern eine Institution, welche die Kooperation konkurrierender Unternehmen garantieren sollte (vgl. Windolf 2002, 424). Ziel des Kartells war nicht nur die Regulierung der Konkurrenz. Das Kartell hat dafür gesorgt, dass kein Unternehmen eine beherrschende Position erreichen konnte. Windolf (2002, 424) beschreibt die rheinische Kartellstruktur wie folgt: Erstens war das Kartell eine dominante ökonomische Organisationsform bis nach dem Zweiten Weltkrieg. Es versah die deutschen Unternehmen mit einem Konkurrenzvorteil, weil es die Transaktionskosten verringerte. Am Ende des 19. Jahrhunderts war zweitens das Kartell die diffuse Ideologie eines noch feudal geprägten Bürgertums, dessen Leitmotive Gemeinschaft, kollektive Verantwortung und Ordnung waren. Eine wichtige Charakteristik des deutschen Kartells war drittens eine Interessenorganisation der ökonomischen Elite. Unternehmen auf dem konkurrierenden Markt standen im Kartell unter Einigungszwang (vgl. Windolf 2002, 424).

Teilweise gekoppelt eingebettet in öffentliches Recht stellen Verhandlungssysteme einen weiteren Integrationsmechanismus dar. Die Vielfalt der Verhandlungsgremien zwischen einzelnen Bundesländern sowie zwischen Bund und Ländern kennzeichnen das System intergouvernementaler Beziehungen. Jedoch gibt es die zwischen Bund und Ländern bestehenden Verhandlungszwänge, die das deutsche Modell als kooperativen Kapitalismus (vgl. Hall und Soskice 2001) bzw. Rheinischen Kapitalismus (vgl. Windolf 2002) kennzeichnen.

### **2.3 Besonderheit des koreanischen Kapitalismus**

Der marxistischen Position zufolge, die z.B. von Barnore (1983), Hamilton (1980) und Schweers (1980) vertreten wird, ist Korea als ein erfolgreiches Beispiel für die nachholende weltmarktintegrative kapitalistische Entwicklung zu sehen (vgl. Byung-

Duck Hwang 1989, 8). Die kapitalistische Entwicklung Koreas ist wegen der starken Interventionsweise der Regierung, aufgrund der kulturellen, historischen und revolutionären Charakteristika und der die vor-kapitalistischen Ausbeutungsverhältnisse vermeidenden Produktivitätsentwicklung erfolgreich (vgl. Byung-Duck Hwang 1989, 8). Aus Sicht der Modernisierungstheorie über die koreansiche Wirtschaftsentwicklung wird davon ausgegangen, dass sich die nachholende Entwicklung mit Verteilungsgerechtigkeit auf die Weltmarktintegration bezieht. Deshalb wurde und wird Korea als ein Musterbeispiel erfolgreicher weltmarktorientierter Entwicklung dargestellt. Im Gegensatz dazu ist nach Auffassung der Dependenztheoretiker (vgl. Luter 1981; vgl. Du-Yul Song 1980 und 1984) die kapitalistische Entwicklung lediglich als Ausdruck der neuen internationalen Arbeitsteilung zu verstehen, deren Hauptmerkmale sich in der Auslagerung der arbeitsintensiven oder umweltbelastenden Industriebranchen der Industrienationen in die Dritte Welt zeigen (Byung-Duck Hwang 1989, 7-8).

Es gibt eine signifikante Variation in der Art und Weise, in der die Wirtschaftsaktivität in Korea und in anderen ostasiatischen National-Business-Systems organisiert wird, die in den unterschiedlichen Mustern der Industrialisierung und in den signifikanten Variablen der nationalen politischen, finanziellen und industriellen Arbeitsbeziehungen begründet liegt (vgl. Whitley 1992). Obwohl das System des koreanischen Nachkriegskapitalismus ein Teil des allgemeinen Hintergrunds der japanischen Kolonieregeln ist, haben ihre vor-industrielle Erbschaft, institutionelle Struktur und Politik eine charakteristische Form des industriellen Kapitalismus produziert, die vom japanischen Kapitalismus verschieden ist.

Die koreanische Gesellschaftsorganisation wird allgemein als ein dirigistischer Kapitalismus während der Periode von fünf Wirtschaftsplänen (1962-1986) betrachtet. Im dirigistischen Kapitalismus, der von Orrú (1997, 308) beschrieben wurde, spielt der Staat eine zentrale Rolle. In dieser Gesellschaft existieren zentralisierte Führungsstile, eine vertikale Integration der Unternehmen und eine hierarchische Strukturierungen zwischen dem zentralen Staat und den privaten Unternehmen. Für die Entwicklung des koreanischen Kapitalismus kommt es zunächst auf die Abkürzung des genetischen Gesellschaftsprozesses an. Diese Abkürzung geht hauptsächlich mit der Geschichte der koreanischen Kapitalismusedwicklung aufgrund der Erfahrung der Kolonialherrschaft einher (vgl. Whitley 1999). Der Sinn des Kapitalismus in dieser Gesellschaft ist der nationalstaatlich politischen Institutionenbildung unterstellt.

Der Gang der Industrialisierung in Korea geht unmittelbar mit den Integrationskräften auf dem Weltmarkt einher, der aus internationaler Arbeitsteilung besteht. In Europa ist die kapitalistische Entwicklung mit der Herausbildung der nationalstaatlich politischen Institutionen eng verbunden. Aber in Korea gibt es nur eine zeitliche Kluft bei der Herausstellung der wirtschaftlichen und politischen Institutionen. Die gesellschaftliche Entwicklung Koreas leidet während der erfolgreichen Wachstumsphase der Wirtschaft sogar chronisch darunter, dass sich die Marktwirtschaft unvollkommen entfaltet. Denn die unzureichende Differenzierung der sozialen Teilsysteme behindert die soziale Institutionalisierung. Im Mittelpunkt der sozialen Institutionen als Integrationskräfte stehen weniger die Marktinstitutionen als die gemeinschaftliche Zugehörigkeit ebenso wie die Unternehmenskultur. Diese soziale und außenkapitalistische Verpflichtungsnorm ist in das gesellschaftliche Feld zur Herstellung der horizontalen sozialen Beziehungen eingebettet.

Hauptträger des sowohl binnenwirtschaftlichen als auch außenwirtschaftlichen Wachstums waren und sind die konzernartig verbundenen Unternehmensgruppen *Chaebols*, die durch hohe Produktdiversifikation gekennzeichnet sind (vgl. Whitley 1994, 160). Der trickle-down-effect-policy zur koreanischen Industrialisierung folgte sowohl das Wirtschaftswunder Koreas als auch ein ungleichgewichtiges Wachstum und eine ungleichgewichtige Einkommensverteilung, die eine Profitstabilitätsgarantie für die führenden Sektoren der sich entwickelnden Volkswirtschaft gefordert hatte.

## **2.4 Rheinischer Kapitalismus in Deutschland**

Nach deutschem Verständnis ist der Kapitalismus eine soziale Veranstaltung, in der es eine gründliche Berücksichtigung vielfältiger Interessengruppen und einen langfristigen Ausgleich eben dieser Interessen geben muss. Die institutionellen Strukturen des Marktes, die sich in Deutschland bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt haben und die von verschiedenen Autoren als kooperativer Kapitalismus (vgl. Windolf und Beyer 1995; vgl. Hall und Soskice 2001), als Rheinischer Kapitalismus<sup>24</sup> (vgl. Windolf 2002) und als German Capitalism (vgl.

---

<sup>24</sup> Vgl. Der Rheinische Kapitalismus ist eine Metapher für ein ökonomisches Institutionssystem, das die spezifische Struktur des Kapitalismus in Deutschland und in einigen anderen europäischen Ländern geprägt hat. Seit mehr als einem Jahrhundert wird die Frage diskutiert, ob dieser spezifische Kapitalismustyp angesichts einer zunehmenden Konkurrenz und Globalisierung noch eine Überlebenschance hat. Vgl. Windolf, P. (2002): Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, in: Allmendinger, J./ hinz, T. (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 42/2002, S. 413

Streeck 1995, 7) bezeichnet werden, waren lange Zeit erfolgreich, aber sicherlich nie liberal (vgl. Manow 1999, 3). In Deutschland stehen die Informationen über das Renommee und die Operationen eines Unternehmens den Investoren zur Verfügung. Die Gründe dafür sind erstens ein nahes Verhältnis, das die Unternehmen mit Hauptlieferanten und Managern kultivieren, zweitens das Wissen, das von den umfangreichen Netzwerken des Kreuz-Aktienbesitzes gesichert wird, und schließlich eine gemeinschaftliche Mitgliedschaft in den aktiven Industrieverbindungen, die Informationen über Unternehmen im Verlauf der Koordinierung für das standardisierende Setting und dem Technologietransfer sowie die Berufsausbildung sammeln (vgl. Hall und Soskice 2001, 23). Ein Netzwerk von Unternehmen, die durch Kapital- und Personalverflechtung miteinander verbunden sind, kann als ein „kollektiver Akteur“ definiert werden (vgl. Windlof und Beyer 1995, 6). Seine Handlungsfähigkeit wird durch seine interne Organisationsstruktur begrenzt. Die Konfigurationen der Netzwerke geben einen Hinweis auf unterschiedliche Kooperationschancen, die zwischen verbundenen Unternehmen realisiert werden können. Der Typ der Netzwerkkonfiguration der deutschen Großunternehmen gehört zur „Stern-Form“, die das dominante Unternehmen, das an den verschiedenen Satelliten eine relativ hohe Kapitalbeteiligung hält, in den Mittelpunkt stellt, während sich die japanischen Unternehmensgruppen (Kairetsu) am der „reziproke Clique“ ausrichten.<sup>25</sup> Die korporativen Strategien in der „Coordinated Market Economy“ hängen von den Kontrollbestimmungen, Sicherheitsregelungen und Netzwerken des Kreuz-Aktienbesitzes ab, die feindliche Fusionen und Übernahmen erschweren (vgl. Windolf 1992, 122), die bis vor kurzem in Deutschland sehr selten waren. Da die „Coordinated Market Economy“ gewöhnlich den umfangreichen Gebrauch der Arbeit mit industriespezifischen oder mit unternehmensspezifischen Skills verlangt, hängt sie von den Ausbildungssystemen ab, die fähig sein müssen, den Arbeiter mit solchen Skills zu versehen.

Die deutschen Unternehmen kombinierten ihr Ziel der Gewinnmaximierung mit einer sozialen Verantwortung und der Einbindung in das nationale Gemeinwesen. Diese Kombination führt zu einem Zusammenwirken einer Reihe einzigartiger sozio-ökonomischer Institutionen. Diese sind wiederum die Folge eines komplexen historischen Kompromisses zwischen dem nach dem Zweiten Weltkrieg eingeführten liberalen Wettbewerbskapitalismus und dem sozialen Traditionalismus (vgl. Streeck 1995, 7). Es gelang Arbeitnehmern und Gewerkschaften Schritt für Schritt,

---

<sup>25</sup> Windolf und Beyer (1995) beschrieben ausführlich verschiedene Typen der Netzwerkkonfiguration, wie „Pyramide“, „Kreis“, „Stern“ und „reziproke Clique“. Siehe Windolf./Beyer 1995, S. 4-5.

Machtpositionen innerhalb des deutschen Kapitalismus aufzubauen, die stärker waren als die in allen anderen großen kapitalistischen Ländern. Im Unterschied zu den übrigen kapitalistischen Volkswirtschaften sind die Institutionen in der deutschen Wirtschaft tiefer eingebettet und ihre Leistung wird durch sie geprägt (vgl. Streeck 1995, 17). Die deutschen Universal-Banken als professionelle Investoren garantieren dem Publikum fast risikolose Anlagen und transformierten dieses Kapital in riskante Kredite für Industrieunternehmen. Das ist möglich, da sie einen Teil des Kreditrisikos durch Diversifikation verringern können (vgl. Windolf 2002, 422). Das deutsche korporative Marktmodell, insbesondere die Kartelle und das Modell des regulierten Wettbewerbs, könnten als Folge eines technisch-ökonomischen Evolutionsprozesses angesehen werden und auch als Produkt einer kulturellen Selektion. Das Ziel des Kartells war eine Regulierung der Konkurrenz und sie sorgte dafür, dass kein Unternehmen eine dominante Position erringen konnte.

Die Charakteristik des kooperativen bzw. Rheinischen Kapitalismus war gerade die Kombination von beschleunigter Kapitalakkumulation mit der Entwicklung des Lebensstandards der breiten Massen über eine entsprechende Einkommenspolitik (vgl. Bischoff 1999, 85). Es wird davon ausgegangen, dass sich der kooperative Kapitalismus unter dem Druck der neuen Technologien und der Globalisierung auflösen und an das amerikanische Vorbild anpassen wird (vgl. Windolf 2002, 415).

### **3. Sozio-institutionelle Umwelt der National-Business-Systeme im Vergleich**

Viele „unmittelbare Institutionen“ des Whitley-Modells, wie z.B. Staat, finanzielle Systeme, Ausbildungssysteme und Zentralisierungsgrad der Gewerkschaften sowie Mitbestimmung wirken sich direkt auf die Wirtschaftsaktivitäten aus, die die meisten Unternehmensstrukturen und –verhaltensweisen beeinflussen (vgl. Whitley 1992, 37).

#### **3.1 Rolle des Staates im nationalen Sozialsystem der Produktion**

Der Staat als ein Teil des National-Business-Systems des Whitley-Modells beeinflusst direkt die ökonomischen Akteure, die andere „unmittelbare Institutionen“ unterstützen und kontrollieren. InstitutionalistInnen haben den Staat auf der gesellschaftlichen Ebene als die dominierende Kollektivität für die Organisation identifiziert.

### 3.1.1 Korea

Das koreanische Wirtschaftssystem ist als eine Zentralverwaltungswirtschaft mit staatlicher Marktlenkung zu bezeichnen. In der Wirtschaftsentwicklung spielte der koreanische Staat eine relativ große und entscheidende Rolle (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 27). Er erfreut sich ungewöhnlich großer Macht und Kontinuität.<sup>26</sup> Die großen Investitionen in die Bildung und Infrastruktur, die exportorientierte Wirtschaftspolitik (durch Instrumente wie Exportversicherung, günstige Steuergutschriften und finanzielle Subventionen) und die Aufwertung des internationalen Wettbewerbserfolgs zu einem Gegenstand nationaler Priorität waren wichtige Anreize für die koreanische Industrie (vgl. Porter 1993, 496). Er sah auch staatliche Investitionen in einige industrielle Forschungs- und Entwicklungsinstitute und ihre Förderung als Maßnahmen an, die Bildung von Clusters durch die Einrichtung industrieller Zentren für bestimmte Gebiete anzuregen. Die Präferenz des koreanischen Staates, direkt in die einzelnen Branchen einzugreifen, weist ein eher gemischtes Ergebnis auf. Seine Rolle bei der Zuweisung von Kapital war, als dieses knapp war, unentbehrlich. Kredite und Subventionen für die Hauptwachstumsträger Chaebols (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 36), die in bestimmte Branchen gelenkt wurden, waren in den 60er und 70er Jahren gang und gäbe, der Schutz des Inlandsmarktes vor Importen und Auslandsinvestitionen ebenfalls üblich. Jedoch wurde der Inlandswettbewerb erbittert geführt, so dass diese Schutzmaßnahmen die Anreize im allgemeinen nicht abschwächten. Der koreanische Staat förderte auch ausgewählte Branchen, um die besten Bedingungen für ausländische Technologielizenzen zu schaffen, was die Beschäftigungskosten der Technologie senkte und den Prozess, mit dem koreanische Unternehmen eigene technische Fähigkeiten entwickelten, beschleunigte (vgl. Porter 1993, 496).

Während die meisten Entwicklungsländer eine exportorientierte Politik betreiben, die mit einer mengenmäßigen und tarifären Importbeschränkung und mit einer Subvention verbunden ist, gab es in Korea Exportförderungs- und verstärkte Importsubstitutionsstrategien. Die Importsubstitutionsstrategie seit 1962 ist dadurch gekennzeichnet, dass handels- und industriepolitische Anreize die Produktion für den Inlandsmarkt gegenüber der Produktion für den Exportmarkt begünstigen. Außerdem wird festgestellt, dass die Diversifizierung der Industrie, die von einer niedrigeren Produktionsstufe (z.B. leichtindustrieller Güter) zu einer höheren Produktionsstufe

---

<sup>26</sup> Jahrzehntelang hielt der nationale Konsens bezüglich der Bedeutung wirtschaftlichen Wachstums an. Vgl. Porter, M.E. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile, Unberreuter Verlag, Wien, S. 495

(z.B: schwerindustrieller Güter) fortschreitet, eine wichtige Möglichkeit ist, die sich bei der Industrialisierung ergebende Reibung zu minimieren. Die seit den 60er Jahren relativ offene Handelspolitik des koreanischen Staates wurde durch eine aktive Industriepolitik des koreanischen Staates mit exportorientierten Produktionsanreizen ergänzt (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 28-32). Selbst die staatlichen exportorientierten Strategien zur Förderung kapitalintensiver Industriezweige wurden nur unter der Auflage gewährt, dass ein Teil der Produktion zu wettbewerbsfähigen Preisen im Ausland abzusetzen ist, beispielsweise durch *export targets*. Dabei wurden sechs *target industries* ausgewählt: Stahl, Petrochemie, Metall, Maschinenbau, Schiffsbau und Elektronik (vgl. Piazzolo 1993, 75). Es gab ein riesiges Investitionsprogramm. Diese Investitionsstrategie Koreas wurde durch höhere Sparquoten und die verstärkte Aufnahme von Auslandskrediten finanziert (vgl. Piazzolo 1993, 75). Vor allem die großen Konglomerate Chaebols wie Hyundai und Samsung genossen auf dem geschützten Binnenmarkt Subventionen und Steuererleichterungen. Im Kapitalgüterbereich kann eine verstärkte Importsubstitution festgestellt werden: die *Export-Push-Strategie*. Diese Export-Push-Strategie führte einerseits zu einem deutlichen Anstieg an kapital- und technologieintensiven Exporten und zu einer Abnahme der Importabhängigkeit von Kapitalgütern. Andererseits führte sie aufgrund der staatlich gelenkten einseitigen Subventionierung bestimmter Branchen zu einer Verzerrung der Faktorallokation und wegen laxer Geld- und Budgetpolitik zu hohen Inflationsraten (vgl. Sang-Bin Bae 1992, Tabelle 5.15 (S.164)).

### **3.1.2 Deutschland**

Im deutschen Staat ist Souveränität horizontal auf die Bundesregierung und eine Reihe unabhängiger und vor wahlpolitischem Druck geschützter Behörden aufgeteilt, wie die Bundesbank und das Bundeskartellamt. Hinsichtlich der Ziele wie Währungsstabilität und Wettbewerb wird dadurch ein Ermessensspielraum der Regierung entzogen und entpolitisiert (vgl. Streeck 1995, 10). Der deutsche Staat ist im Vergleich zu den meisten europäischen und asiatischen Ländern nur mäßig in die Wirtschaftspolitik involviert. So gibt es in Deutschland beispielsweise kein Außenhandelsministerium, und es dominiert die Auffassung, der Außenhandel sei grundsätzlich nicht Sache des Staates, sondern der Unternehmen (vgl. Porter 1993). Dem deutschen Staat, der strukturell auf freien Wettbewerb und einer harten Währung verpflichtet ist, fehlen die Möglichkeiten zu einer selektiven Industriepolitik. Deshalb gewährt der deutsche Staat zum Ausgleich Unternehmen und Branchen ein breites Spektrum allgemeiner infrastruktureller Hilfen, wie staatliche Finanzierung für die

Forschung und Entwicklung (vgl. Streeck 1995, 11). Des Weiteren wendet der deutsche Staat einen großen Anteil des Sozialprodukts zur Erhaltung des gesellschaftlichen Zusammenhalts auf, besonders durch ein ausgebautes System der sozialen Sicherung.

Auf der Bundes- und Landesebene liegt der Hauptcharakter des deutschen Staates in der Faktorbildung vor allem bei der Technologie, Erziehung und Ausbildung. Vom Staat wird das weite Gebiet der beschriebenen Mechanismen finanziell massiv gefördert. In vielen Fällen wird dennoch keine direkte staatliche Kontrolle durchgeführt, das heißt, dass ein sicheres Maß an Unabhängigkeit selbst in den staatlich finanzierten technischen Instituten besteht. Meistens hat das deutsche System an die Regeln hohe Anforderungen gestellt und im allgemeinen Innovationen erzwungen, nicht behindert. Die deutschen Umweltschutzregeln, die in der Welt auf einigen Gebieten sogar führend sind, haben Innovationen in den betroffenen Industrien angeregt. Der deutsche Staat ließ sich trotz seiner grundsätzlich konstruktiven Rolle nicht davon abhalten, die kränkelnden Wirtschaftszweige wie Stahl und Schiffsbau zu subventionieren – mit der einzigen Wirkung, dass eine Anpassung verzögert wurde. In Deutschland ist der Umfang staatlichen Besitzes verhältnismäßig groß, was bedeutet, dass die Privatisierung und Öffnung von Branchen für den Wettbewerb ebenfalls hinterher hinken (vgl. Porter 1993, 401).

### **3.2 Kooperatives versus staatlich organisiertes Finanzsystem**

#### **3.2.1 Das deutsche kooperative Finanzsystem**

Das 19. Jahrhundert und damit der Prozess der Industrialisierung stellte für Deutschland den Beginn moderner Märkte für den Handel mit Wertpapieren dar. Zunehmender Kapitalbedarf der gewerblich-industriellen Wirtschaft und besonders der Wachstumssektoren wie Eisenbahn-, Berg- und Maschinenbau und Stahlproduktion hatte eine Aufwertung der Börsen im deutschen Finanzsystem zur Folge (vgl. Lütz 2003, 112). Die Finanzmärkte wurden bis zum Beginn der 1980er Jahre durch ein korporatistisches Regime kontrolliert, das von den deutschen Universalbanken dominiert wurde. Die deutschen Börsen bildeten ein vor Konkurrenz geschütztes Kartell. Die deutschen Universalbanken garantierten dem Publikum relativ risikolose Anlagen (vgl. Windolf 2002, 422), nicht nur die Rückzahlung ihrer Spareinlagen, sondern sie erfüllten auch die Funktion eines effizienten Finanzintermediäres, der die Transaktionskosten und das nicht-systematische Risiko der Kredite reduzierte (vgl. Lütz 2003, 112-113). Die tradierten Herrschafts- und

Verwaltungsstrukturen, vor allem das duale System von Vorstand und Aufsichtsrat mit seiner Affinität zu Großunternehmen und Großbanken, verleihen den Unternehmen langfristige Finanzierungsmodalität.<sup>27</sup> Die deutschen Banken dominierten nicht nur die Börsenselbstverwaltung, sondern entschieden auf Grund ihrer Marktstellung auch über das relative Gewicht einzelner Börsen innerhalb einer föderalistischen Marktstruktur. Im Allgemeinen stellen börsennotierte Unternehmen eine stabile Aktionärstruktur zur Verfügung, die oft von Großbanken organisiert wird. Die Banken kontrollieren durch den Aufsichtsrat, doch überwacht wird durch das Netzwerk von Zulieferern, Kunden, Forschungsinstituten, Wirtschaftsverbänden und in einigen Fällen auch Arbeitnehmervertretern.

Im letzten Jahrzehnt war die feindliche Übernahme (hostile takeover) eine der spektakulärsten Transaktionen, welche die Macht der Manager begrenzt und den Einfluss des Eigentums verstärkt hat. Bei einer feindlichen Übernahme wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen gegen den Willen des Managements von einem anderen Unternehmen oder einer Gruppe von Spekulanten gekauft wird. Infolgedessen ergibt sich gewöhnlich die Entlassung des Managements und die Reorganisation des erworbenen Objektes oder seine Zerschlagung. In Deutschland gestalten sich feindliche Übernahmen großer Konzerne unter dem dualen System von Vorstand und Aufsichtsrat als sehr schwierig (vgl. Soskice 1999, 205). Seit Mitte der 70er Jahre entwickelte sich im Finanzsektor ein immer dichteres Netzwerk zwischenstaatlicher Zusammenarbeit in den Feldern der Banken- und der Wertpapierregulierung. Da die Banken für die von ihnen verwahrten Aktien Stimmrechtsvollmacht haben, können sie die Unternehmensleistungen wirksam überwachen (vgl. Lane 1992). Dies ermöglicht ihnen, Unternehmen langfristige Kredite zu geben, was wiederum für die Banken einen Anreiz schafft, nicht mit Aktien zu spekulieren. Hierbei verringert die Bank die Informationskosten, weil nicht jeder Investor sich über das Unternehmen, in das seine Spargelder investiert werden, informieren muss (economies of scale). Auch für die kreditnehmenden Unternehmen entsteht ein Vorteil, weil sie nur mit einem Partner, der Bank, einen Vertrag schließen müssen, und nicht mit Tausenden von Aktionären konfrontiert werden (Transaktionskostensenkung). Schließlich ermöglichen die deutschen Universalbanken eine kollektive Gruppenkontrolle der wichtigsten Entscheidungsträger des Konzerns (vgl. Streck 1995, 9; vgl. Windolf 2002, 422).

---

<sup>27</sup> Die Deutsche Bank hatte vor dem 1. Weltkrieg bereits 493 Zweigstellen, die Dresdner Bank verfügte über 410 Zweigstellen. Dass sie vor dem 1. Weltkrieg in allen industriellen Ballungszentren des Deutschen Reiches präsent waren, galt für die meisten Berliner Großbanken. Vgl. Windolf, P. (2002): Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, in: Allmendinger, J/Hinz, T. (Hrsg.): *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42/2002*, Wiesbaden, S.420

### 3.2.2 Staatlich dirigistisches Finanzsystem in Korea

Das koreanische Finanzsystem ist ein staat-bank-orientiertes Corporate-Governance-System. Die koreanische Zentralbank ist abhängig von Finanzbehörden. Die Kontrolle der koreanischen Regierung über fast alle Finanzmittel bedeutet, dass es für die koreanischen Unternehmen sehr schwer oder unmöglich war, Finanzmittel ohne die Mithilfe der Regierung auf dem Finanzmarkt zu erwerben. Durch diese finanzielle Monopolmacht konnte es die Regierung erreichen, Druck auf die Unternehmen auszuüben und sie zu einem den staatlichen Wirtschaftsplänen entsprechenden Verhalten zu zwingen. Die Regierungskontrolle über die Kreditinstitutionen war das wichtigste Instrument zur Lenkung von Ressourcen und privater Unternehmer in die vom Staat bestimmte Richtung, die sich in den Wirtschaftsplänen niederschlug. Seit 1960 lässt sich die Entwicklung dieses komplementären Finanzsystems nach dem Grad und der Ausprägung staatlicher Intervention in vier Phasen untergliedern (vgl. Soon-Poong Park 1989, 6):

1. die zweite Hälfte der sechziger Jahre, in der die Zinsreform des Jahres 1965 eine Vervielfachung der Einlagen und eine drastische Zunahme der Finanzierungen bewirkte,
2. siebziger Jahre, die durch Zinsrepression und Kreditrationalisierung geprägt waren,
3. die erste Hälfte der achtziger Jahre, in der die koreanische Regierung zaghafte Liberalisierungen mit strenger Kontrolle verband und die Gründung neuer Nicht-Bank-Finanzinstitutionen förderte, und
4. seit 1985, ein Zahlungsbilanzüberschuss 1986 und die Freigabe der Zinssätze 1988

Die Militärregierung Park hatte die Zinsen zum vierten Mal in Folge im Rahmen der kombinierten Zins- und Wechselkursanpassung im Jahr 1971 deutlich gesenkt. Danach eröffnete sie die 3. Fünfjahresperiode (1972-1976) mit einer erneuten spektakulären Zinssenkung um 3,6 Prozentpunkte im Jahr 1972. Die Zentralbank „Bank of Korea“ gab für diese Aktion eine dreifache Begründung: Erstens sei eine Anpassung der Zinsen an das internationale Zinsniveau notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der hoch verschuldeten verarbeitenden Industrie zu steigern. Zweitens steigere die Zinssenkung die Attraktivität des bisher unterentwickelten Kapitalmarktes. Also würde die negative Wirkung der Zinssenkung auf das Sparen bei Banken durch eine verstärkte Nachfrage nach Wertpapieren kompensiert werden.

Drittens sei das inländische Sparen hauptsächlich eine Funktion der Sozialprodukte und daher nicht durch hohe Zinssätze zu maximieren.<sup>28</sup> Sechs Monate später erließ die Militärregierung Park im August 1972 einen „*Emergency Decree for economic Stability and Growth*“, der wichtige Teile des koreanischen Finanzsystems von Grund auf neu gestaltete. Sie tat dies ungeachtet eines rapiden Wachstums der Exporte, die durch die Abwertung im Juni 1971 und eine erweiterte Exportfinanzierung begünstigt war.<sup>29</sup>

Aufgrund der prinzipiellen „Regulations for Handling Banking Sector Funds“ regeln die „Principles for Selective Financing for Banking Institutions“ konkret, welche Wirtschaftssektoren und Geschäftsarten mit besonderen Krediten unterstützt und welchen Sektoren Kredite verweigert werden sollten. Eine Fülle gesonderter Erlasse und Regeln, welche die Kreditvergabe konkret vorbestimmten, ergänzten diese kurzfristig veränderbaren Prinzipien. Die Handels- und Spezialbanken, die Korea Development Bank sowie die Entwicklungsinstitute übernahmen die Praxisumsetzung dieser Anweisungen. Die Regierung stellte deren Weisungstreue mittels ihrer Mehrheitsbeteiligung sicher. Alle wesentlichen Personal-, Budget- und Organisationsentscheidungen dieser Institute unterlagen bis Anfang der achtziger Jahre der Kontrolle der Regierung (vgl. Högel 1992, 178). Die Spezialbank, Handelsbank und die Korea Development Bank, denen die koreanische Regierung übertrug, die Kredite in die strategischen Industrien zu kanalisieren und die Profitabilität der hier getroffenen Investitionsentscheidungen sicherzustellen, zeigen eine Reihe grundlegender Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Diese Institute sind als das koreanische Kernfinanzsystem zusammengeschlossen in der „Korea of Bank's Association“. Sie vereinbarten unter Vorsitz des Gouverneurs der *Bank of Korea* einheitliche Einlage- und Kreditbedingungen im Rahmen der Zentralbankvorgaben. Den Spezialbanken kam vorrangig die Finanzierung des Anlagevermögens und den Handelsbanken die des Umlaufvermögens zu, während es Aufgabe der „Korea Development Bank“ war, alle jene Entwicklungsprojekte zu ermöglichen, denen die Depositenbanken eine Finanzierung versagten (vgl. Högel

---

<sup>28</sup> Das Wachstum wurde nahezu vollständig durch den Export von Industrieprodukten erzielt. Die Warenexporte waren gegenüber dem jeweiligen Vorjahresquartal im 1. Quartal 1972 um 70,6 Prozentpunkte und im 2. Quartal um 42,2 Prozentpunkte gestiegen. Die Liquidität der Exportfinanzierung ermöglichte die Kreditvergabe für den Import von Rohstoffe erstmals auch ohne Vorliegen einer konkreten Auslandsbestellung, um eine geregelte Lagerhaltung der Exportproduzenten zu erleichtern. Vgl. Economic Report for the Second Quarter of 1972, S. 8 und 12. In: Bank of Korea – Quarterly Economic Review, Seoul September 1972, S. 2-14; Economic Report for the Third Quarter of 1972, S. 9. In: Bank of Korea – Quarterly Economic Review, Seoul December 1972, S. 2-21

<sup>29</sup> Nach einer Phase der Stagnation 1971 stieg die Produktion der verarbeitenden Industrien im 2. Quartal 1972 saisonbereinigt um 10,9 Prozentpunkte. Vgl. Economic Report for the Second Quarter of 1972, S. 4.

1992, 181). Der widersprüchlichen Situation eines nur schwer kontrollierbaren Geldmengenwachstums bei gleichzeitiger Kreditverknappung begegnete die koreanische Regierung im Dezember 1988 durch eine weitgehende Liberalisierung der Leihzinsen. Sie ermöglichen damit der Bank of Korea die Anwendung der klassischen, indirekten Instrumente der Geldmengenzpolitik, nämlich der Mindestreserve-, der Offenmarkt- und der Refinanzierungspolitik. Die Integration der Banken in die gesamtwirtschaftlich dominierenden Chaebols wurde durch die Mehrheitsprivatisierung der Geschäftsbanken in den Jahren 1982 und 1983 formalisiert.

Die Vergabe von Sonderkrediten konzentrierte sich vor allem auf die Chaebol-Gruppe. Die Konzentration der Kreditvergabe auf wenige ausgewählte Unternehmen ermöglicht es, den Aufbau der als strategisch erachteten Industrien schnellstmöglich und mit geringem Risiko voranzutreiben (vgl. Jae-Yuel Lee 1993, 59). Hinsichtlich der Kapitalstruktur koreanischer Chaebols fällt der relativ hohe Anteil an Fremdkapital auf, weil die meisten Chaebols Investitionspläne wie die Ausweitung der Produktionskapazität prinzipiell durch externe Kredite finanzieren. Bei großen Investitionsvorgaben kam die enge Verbindung von Unternehmen, vor allem Chaebols, Banken und Regierung zum Tragen. Ein zentrales Instrument stellten die zweckmäßigen Sonderkredite dar (vgl. Berensmann und Schlotthauer 1998, 8), eine Art von Vorzugskrediten, die vom Finanzministerium gewährt wurden. Die Chaebols finanzierten ihr Wachstum zunehmend über Fremdkapital anstelle von Aktien, wobei die Banken die Gelder bereitstellten oder dafür bürgten. Durch diese enge Verbindung zwischen Banken und Chaebols waren die Banken schwer getroffen. Einige Chaebols wie z.B. „Dae Woo“ gingen in Konkurs (vgl. IWF 1997, 12).

### **3.3 Berufliche Aus- und Weiterbildung**

In koreanischen Unternehmen verschärft sich die Notwendigkeit der betrieblichen Ausbildung dadurch, dass die schulische Ausbildung in diesem Land hauptsächlich Allgemeinbildung anstrebt (Eui-Ha Kim 1999, 70). Aus der Sicht der Unternehmen ist die betriebliche Ausbildung von Bedeutung, weil sie neben der Vermittlung der notwendigen, aufgabenbezogenen Fachkenntnisse eine Chance darstellt, das Bindungsgefühl der Mitarbeiter zum Betrieb herzustellen und die „Corporate Identity“ zu formen bzw. zu stärken. In Korea ist 1967 das „Vocational Training“ mit Verabschiedung der „Vocational Training Laws“ eingeführt worden.<sup>30</sup> Das Vocational

---

<sup>30</sup> Der erste Artikel des „Basic Law for Vocational Training“ (1977) ist; „The purpose of this law is to improve the status of workers and to contribute to the development of national economy by supplying

Training hatte am Anfang als eine außerschulische Berufsausbildung nur eine formelle Bedeutung für die gewerblich-technische Berufsausbildung, weil der Umfang des Vocational Trainings zu klein war. Das Vocational Training wurde Anfang der siebziger Jahre weiterentwickelt, um dem Fachkräftebedarf der Industrie zu begegnen, zusammen mit ausländischen Entwicklungshilfeprojekten, wie z.B. aus Deutschland, Belgien, Japan und von der Asian Development Bank (ADB) sowie der International Bank for Reconstruction and Development (IBRD). Das koreanische Vocational Training System wurde in verschiedenen Forschungsbereichen kritisiert. Dabei wird das niedrige Qualifikationsniveau der Berufsausbildung mit der relativ kurzen Ausbildungsdauer überwiegend in Verbindung gebracht (vgl. Se-Yung Lim 1989, 9). Im Bereich des „In-Plant Training“ (betrieblich organisierte Berufsausbildung) erweist es sich als besonders problematisch. Nach dem „Basic Law for Vocational Training“ wurde eine Ausbildungsdauer von drei Monaten bis zu drei Jahren zugelassen, gestaffelt je nach Bedarf oder Tätigkeit (vgl. Se-Yung Lim 1989, 10). Im Bereich des „In-Plant Training“ gibt es ein sogenanntes „mono-skill-Training“, das nicht länger als sechs Monate dauerte. In den Vocational Training Instituten lässt sich laut Se-Yung Lim (1989, 11) die Problematik der einjährigen Ausbildung folgendermaßen beschreiben;

- Training ohne Verbindung zur betrieblichen Praxis;
- Mangelnde Flexibilität am Arbeitsplatz;
- Einseitiges Fertigkeitstraining;
- keine Anbindung an die formale Bildungspraxis und die möglichen Weiterbildungsprogramme.

Vocational Training ist als ein „Cooperative Training System“ kurz gesagt die koreanische Version des deutschen dualen Berufsausbildungssystems. Das Cooperative Training System wird unter der Betreuung des „German Advisory Teams“ (GAT)<sup>31</sup> seit 1983 in kleinem Umfang erprobt. Der Hintergrund für die Einführung des dualen Ausbildungssystem ist eine bessere berufliche Qualifizierung der Jugendlichen, die aus finanziellen Gründen vom Staat und vom Unternehmen bislang nicht erzielt werden konnte. Die Unternehmen sind mit der Vocational-Training-Institute-Ausbildung nicht zufrieden, bleiben aber bei einer sehr kurzen

---

skilled workers required for the manufacturing industry and any other industries through conducting vocational training and skill test to worker“. Law Nr. 2973, Ar.1. In: Administration of Labour Affairs, Republic of Korea: Labour Laws of Korea, Seoul 1980, S. 144. Das Gesetz beinhaltet zwei Ziele: (1) die Statusverbesserung der Arbeiter und (2) den Beitrag zur nationalen wirtschaftlichen Entwicklung.

<sup>31</sup> GAT ist ein Projekt der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

Ausbildungsdauer, weil das Arbeitsministerium die Ausbildungsdauer an den Vocational-Training-Institutes aus Kostengründen nicht verlängert. Die Grundidee des Cooperative Trainings, das aus Deutschland stammt, beruht auf einer Verknüpfung zweier Organisationen der Berufsausbildung, die an unterschiedlichen Lernorten bestehen: In-Plant-Training im Betrieb einerseits und Technical High School bzw. Vocational-Training-Institute andererseits. Das zielt auf eine verbesserte Qualifizierung im Beruf ab. Obwohl die Verbindung beider Lernorte durch die typische Arbeitsteilung des dualen Systems ermöglicht werden sollte, haben die beiden Lernorte keine Verbindung zueinander (vgl. Danker 1983, 29).

Die konfuzianische Vorstellung hinterließ immer noch eine Geringschätzung technischer Berufe und eine negative Einstellung zur Technik. Dies hat dazu geführt, dass schon immer ein gravierender Mangel an technischen Arbeitskräften auf den koreanischen Arbeitsmärkten bestand. Die doppelte Problematik des Faktors Arbeit besteht aus einem Überschuss unqualifizierter Arbeitskräfte mit hoher Allgemeinausbildung und aus einem Mangel an qualifiziertem wissenschaftlichen und technischen Personal.

In Bundesrepublik Deutschland sichert ein international vorbildliches Aus- und Weiterbildungssystem einen hohen Qualifikationsstand der Arbeitnehmer. Bundesrepublik Deutschland ist mehr als andere Länder auf die Pflege ihres Humankapitals angewiesen. Die öffentliche Hand investiert über 1.600 DM (ca. 8.000 €) pro Kopf in die Bildung, rund 16% der gesamten Ausgaben der öffentlichen Haushalte (vgl. Reichardt 1995, 199). Duales System von betrieblicher und begleicherischer schulischer Berufsausbildung gilt weltweit als vorbildlich. Für die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der deutschen Wirtschaftsstruktur sorgt unter anderem das System der dualen Berufsausbildung, in die Theorie und Praxis stark eingebunden sind (vgl. Wächter/Stengelhofen 1992, 23). Das deutsche duale Ausbildungssystem mit seiner verbandsförmig organisierten Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Unternehmen sowie Gewerkschaften, zwischen Regierung und Wirtschaft und zwischen Kapital und Arbeit erzeugt die Qualifikationen, die die Unternehmen für ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Qualitätsmarkt benötigen (vgl. Soskice 1999, 206). Beim dualen Ausbildungssystem ist das arbeitsbezogene Wissen in eine berufliche Skills-Struktur eingebettet, in der die Unterscheidung zwischen theoretischen Kenntnissen und praktischem Können eher eine graduelle als eine kategorische ist (vgl. Streeck 1995, 12). Dies stellt sich institutionell in dem einzigartigen Berufsbildungssystem mit seinen langen Sozialisationszeiten dar, das überbetrieblich anerkannte Zertifikate hervorbringt. Das überbetriebliche

Pflichtprogramm wird in regelmäßigen Abständen zwischen den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften neu ausgehandelt.

Die deutschen Berufsanfänger werden von vornherein mit Tugenden wie Pünktlichkeit, Sauberkeit, Loyalität zum Unternehmen und zu den Vorgesetzten groß. Das führt zu einer Unternehmenstreue und einem gemeinsamen Code (vgl. Wächter 1992, 332). Die Auszubildenden werden mit der neuesten Technik in ihrem Betrieb vertraut gemacht. Die Unternehmen können den Inhalt der beruflichen Ausbildung frei bestimmen. Ingenieure, die nicht eine vollwertige Universität oder Promotion abgeschlossen haben, finden in den Fachhochschulen ein konkret praxisorientiertes Angebot. Die Ausbildung der Fachhochschule ist projektbezogen und gibt den Studierenden Gelegenheit, die Praxis in den Unternehmen kennenzulernen. In diese Projekte sind die Berufsvereine der Ingenieure und Wirtschaftsverbände ebenfalls einbezogen. Darüber hinaus bieten die Technischen Universitäten für Techniker eine langfristige Zusammenarbeit mit großen Unternehmen an (vgl. Soskice 1999, 207). Bei der betrieblichen Weiterbildung entsprechen die Vorstellungen des betrieblichen Qualifikationsbedarfs dem vorherrschenden Typus einer (antizipativen) Anpassungsfortbildung nach betrieblichen Belangen veränderter Tätigkeitsanforderungen. Weiterbildungsmaßnahmen sollen nach den Tarifverträgen nach betrieblichen Arbeitsaufgaben ausgerichtet sein und außerhalb des üblichen Arbeitsplatzbereichs durchgeführt werden. Das duale System hat zweierlei zur Folge. Zum einen wird auf der untersten ausführenden Ebene noch ein erheblicher Sachverstand vorgefunden. Man kann somit dem Arbeiter selbstständige und verantwortungsvolle Arbeit zutrauen. Zum anderen führt diese technische Orientierung auch zu einer Kommunikation. Gewissermaßen ergibt sich ein gemeinsamer Code, über den man Nachrichten senden und entschlüsseln kann (vgl. Wächter 1992, 332). Im deutschen Ausbildungssystem ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Ausbilder fachlich und pädagogisch auf ihre Ausbildungstätigkeit vorbereitet werden. Die Ausbildereignung wird entsprechend durch externe Prüfungen sichergestellt (vgl. Backers-Gellner 1996, 169). Nach Angabe des Statistischen Bundesamtes (1994, 46) liegt die Erfolgsquote der Ausbildung bei über 80% (vgl. Reichardt 1995, 200).

Die koreanische Facharbeiterausbildung entspricht im Rahmen des Vocational Trainings kaum den üblichen Vorstellungen eines Berufs. Es handelt sich vielmehr um sogenannte Anlernberufe bzw. berufliche Fertigkeiten zur Ausübung von Ungelernten nach kurzer Einweisungszeit (vgl. Se-Yung Lim 1989, 87). Wie in japanischen Unternehmen werden auch in den koreanischen Unternehmen die Mitarbeiter als

Hauptressourcen für den Unternehmenserfolg angesehen und in die Personalentwicklung der Mitarbeiter auf allen Stufen investiert (vgl. Gin-Won Kang 1993, 116). In koreanischen Unternehmen werden auf der „blue-collar“-Stufe die technischen Skills durch ein on-the-job-training geschult. Diese Personalentwicklungen sind mit denjenigen des deutschen Dualsystems vergleichbar. Aber die koreanischen Unternehmen verfolgen mit den Personalentwicklungen auf der Stufe des Managements ein anderes Unternehmensziel. Diese Personalentwicklungen dienen zunächst nicht dazu, Mitarbeitern das für ihre Tätigkeit benötigte Fachwissen zu vermitteln, sondern die jetzigen und zukünftigen Manager in die Unternehmenskultur der Unternehmen einzuführen. Bei dieser Personalentwicklung sind vor allem Teamgeist, Loyalität und Hingabe für das Unternehmen entscheidende Hauptfaktoren (vgl. Gin-Won Kang 1993, 116).

### **3.4 Arbeitnehmermitbestimmung**

#### **3.4.1 Historische Entwicklung und Besonderheiten deutscher und koreanischer Mitbestimmung**

In kapitalistischen Gesellschaften, die die wirtschaftliche Macht ungleich zwischen Kapital und Arbeit verteilen, stellt Mitbestimmung<sup>32</sup> eine Möglichkeit zum Abbau der „Übermacht“ der Eigentümer bzw. deren Vertreter und zur Aufwertung des Faktors Arbeit dar (vgl. Wächter 1984, 70). In der Phase des Wiederaufbaus und des Wirtschaftswunders in Deutschland gibt die folgende Aussage zutreffend die Bedeutung des Systems der Mitbestimmung wieder:

„Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Wirtschafts- und Sozialsystem der Bundesrepublik gilt als deutscher Weg zu wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Stabilität“ (Wächter, H 1983, 1).

In Deutschland entstand die Mitbestimmungsidee um die Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem aus der Geschichte der Arbeiterbewegung, der Sozialgesetzgebung und der Sozialisierungsforderungen (vgl. Wächter 1983, 29). Die wichtigen Impulse für die

---

<sup>32</sup> Sowohl Mitbestimmung als auch Partizipation meinen Beteiligung an Entscheidungsprozessen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur hat sich aber ein Verständnis von Mitbestimmung durchgesetzt, das den Mitbestimmungsbegriff für die gesetzlich abgesicherte Beteiligung der Arbeitnehmer reserviert. Dagegen wird Partizipation „auf solche Formen der Teilnahme an Entscheidungen, die gesetzlich nicht vorgeschrieben sind und insofern aufgrund freiwilliger Vereinbarungen zustande kommen“, beschränkt. Vgl. Wächter, H. (1984a): Partizipation und Mitbestimmung in der Krise. In: Staehle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden, S. 309 und 312

weitere Förderung der Mitbestimmung gingen von Art. 165 der Weimarer Rechtsverfassung von 1919 aus. Danach sollten Unternehmer und Arbeitnehmer gleichberechtigt an Themen der Lohn- und Arbeitsbedingungen und einer sinnvollen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zusammenarbeiten. Die Weimarer Reichsverfassung übernahm zum ersten Mal die Garantie für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Im Jahre 1922 wurde das Betriebsrätegesetz in Ausfüllung der Weimarer Reichsverfassung verabschiedet (vgl. Wächter 1983, 30). Damit wurde die institutionelle Mitwirkung der Arbeitnehmer zum ersten Mal bei der Leitung eines Betriebs gesetzlich verankert. Das Kontrollgesetz No.22 von 1946 wurde in Orientierung an den Mitbestimmungsregelungen der Weimarer Zeit erlassen und die Bildung von Betriebsräten wurde erlaubt (vgl. Wächter 1983, 31). Die paritätische Mitbestimmung wurde durch das Gesetz über die Arbeitnehmermitbestimmung in den Aufsichtsräten und Vorständen der Eisen- und Stahlindustrie und Bergbauunternehmen am 21. Mai 1951 eingeführt – kurz Montan-Mitbestimmungsgesetz genannt. Dies resultierte aus massiven Streikdrohungen der Gewerkschaften (vgl. Wächter 1983, 31). Ein einheitliches Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das am 11.10.1952 nach starken politischen Auseinandersetzungen als Kompromiss geschaffen wurde, regelte grundsätzliche Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Unternehmensebene der üblichen gewerblichen Unternehmen. In wirtschaftlichen, personellen und sozialen Angelegenheiten hat der Betriebsrat abgestufte Beteiligungsrechte (vgl. Wächter 1983, 33). Das Betriebsverfassungsgesetz wurde 1972 reformiert. Dieses BetrVG führte zu einer wesentlichen Erweiterung der Arbeitnehmermitbestimmungsrechte. Es gilt grundsätzlich für alle Betriebe der privaten Wirtschaft<sup>33</sup>, in denen Betriebsräte in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, gewählt werden (§1 BetrVG). Das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) von 1976 sieht eine scheinbare Parität der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor (vgl. Wächter 1983, 35). Das Sprecherausschussgesetz (SprAuG) von 1989 gilt für alle Betriebe<sup>34</sup> mit in der Regel mindestens zehn leitenden Angestellten (i.S. von § 5 Abs. III, IV BetrVG) in

---

<sup>33</sup> Im BetrVG sind die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ nicht definiert. Unter dem Unternehmen wird eine organisatorische Einheit verstanden, mit welcher der Unternehmer seine wirtschaftlichen oder ideellen Zwecke verfolgt, also der geschäftliche Tätigkeitsbereich des Arbeitsgebers. Unter dem Betrieb versteht man in der Regel die organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Unternehmen allein oder in Gemeinschaft mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe von sachlichen und immateriellen Mitteln bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt. Wenn ein Unternehmer mehrere Betriebe betreibt, die rechtlich zu einer Einheit gehören und durch eine Verwaltung mit einer einheitlichen Leitung versehen sind, so versteht man diese Betriebe als ein Unternehmen. Vgl. Hoyningen-Huene 1993, 23

<sup>34</sup> § 1 Abs. 1 SprAuG spricht nur von Betrieben, aber nicht von Betriebsteilen und Nebenbetrieben. Vgl. Bauer 1990, 6.

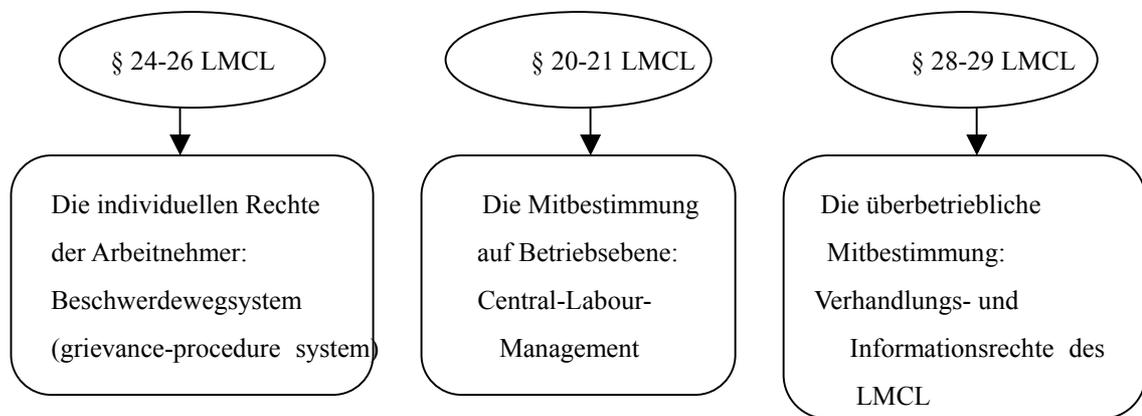
privatwirtschaftlicher Rechtsform, die sich innerhalb der Grenzen Deutschlands befinden.

Nach Art. 33 Abs. der Verfassung – verbunden mit dem Gewerkschaftsgesetz (GWG) und dem Arbeitskampsregulierungsgesetz – haben die Arbeitnehmer in Korea das Recht, zum Wohlstand der Arbeitnehmer sowie zum Schutz ihrer Interessen autonome Koalitionen (Gewerkschaften) zu bilden und kollektive Verhandlungen zu führen. Die historische Entwicklung des Mitbestimmungsgesetzes bzw. des Konsultationsratsgesetzes (LMCL) Koreas ist mit dem Wechsel von Regierungen eng verbunden. Nach der Befreiung von der japanischen Kolonialherrschaft (1910-1945) verabschiedete die Nationalversammlung am 12. Juli 1948 die erste Verfassung, die aus einer Präambel, zehn Kapiteln und 103 Artikeln bestand. In den Artikeln 17 und 18 wurden die arbeitsrechtlichen Grundordnungen wie z.B. Rechte der Gewerkschaftsbildung, kollektiver Verhandlungen etc. geregelt. Die detaillierten Regelungen hinsichtlich des Arbeitsrechts wurden erst fünf Jahre nach Inkrafttreten der Verfassung im März und Mai 1953 in einzelnen Arbeitsgesetzen (nämlich dem Gewerkschafts-, dem Arbeitskampsregulierungs-, dem Arbeitsrats- und dem Arbeitnehmerschutzgesetz) verankert.

Im Jahr 1971 ergänzte die Regierung die Mitbestimmung durch das Gewerkschaftsgesetz, mit dem Ziel, die Arbeitsproduktivität durch familiäre und friedliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu steigern. Der Artikel 6 des Gewerkschaftsgesetzes schrieb die Verpflichtung der Einführung der Mitbestimmung fest und die Durchführungsverordnungen dieses Gesetzes konkretisierten zum ersten Mal den institutionellen Aufbau des Labour-Management-Council (LMC). Nach der Fünften Republik erfolgte am 31. Dezember 1980 eine umfangreiche Gesetzesänderung. Die gesetzliche Regelung hinsichtlich des Konsultationsrats in § 6 GWG wurde vom Gewerkschaftsgesetz getrennt und als ein selbstständiges Arbeitsgesetz – nämlich das „Konsultationsratsgesetz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Labour-Management-Council-Law: LMCL) – etabliert. Sein Schwerpunkt lag in der Stärkung der kooperativen Zusammenarbeit durch den Konsultationsrat und der Ersetzung der (kampforientierten) Tarifverhandlung durch den harmoniebetonenden Konsultationsrat. Die von der Regierung erzwungene kooperative Zusammenarbeit wurde jedoch in der Praxis nicht umgesetzt, da es den beiden Seiten an Vertrauen, Erfahrungen und Bereitschaft zur Verhandlung mangelte. Nach den gegenwärtig geltenden Rechtsformen der Mitbestimmung liegt in Korea innerhalb von Unternehmen ein duales Modell vor,

nämlich das Konsultations- und Verhandlungssystem. Das Konsultationsmodell nach dem Konsultationsratsgesetz basiert auf einer kooperativen Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den Unternehmen. Beim Verhandlungsmodell, das auf dem Gewerkschaftsgesetz basiert, geht es im Wesentlichen um eine kampforientierte Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite gegenüber der Arbeitgeberseite (vgl. Hack-Hie Lie 1995, 45). Heute ist in Korea das Verhandlungssystem ein wichtiges Instrument zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen sowie zur Problemlösung der industriellen Arbeitsbeziehungen.

Abb. 5: Die Mitbestimmungsstruktur in Korea



Quelle: Eigene Erstellung

Das Konsultationssystem (Labour-Management-Council: LMC) beruht auf gemeinsamen Organen (i.S. von Mitbestimmungsorganen) der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Darin bildet eine kooperative Vorgehensweise die Grundlage für die Entscheidungsprozesse (vgl. Hack-Hie Lie 1995, 45). Die Mitbestimmungsträger auf der Seite der Arbeitnehmer bestehen aus den im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmern. In der Regel beschränken sich ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Mitberatungsrechte auf der betrieblichen Ebene und auf der Arbeitsplatzebene. Nach dem Konsultationsratsgesetz (Labour-Management-Council-Law: LMCL) besteht für die Arbeitnehmer die Möglichkeit, durch Konsultationsorgane ihre Interessen zu äußern und Probleme zu beraten. Beim Konsultationssystem ergibt sich außerdem die Chance, auf persönliche Ebenen der Mitbestimmung, wie z.B. Selbstverwirklichung, Mobilisierung der individuellen Kenntnisse und des Wissens der Mitarbeiter, einzugehen (vgl. Hack-Hie Lie 1995, 45). Die Träger der Mitbestimmung bestehen aus den Mitarbeitern, die im Unternehmen beschäftigt sind. Deshalb beschränkt sich

ihre Mitbestimmungsmöglichkeit in der Regel auf Mitberatungsrechte auf der betrieblichen Ebene. Konsultationgegenstände sind vor allem Arbeitsbedingungen. Die Mitbestimmungsgegenstände sind demgegenüber beim Konsultationssystem gesetzlich festgelegt und sind eng verbunden mit den gemeinsamen Interessen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (z.B. Produktivität, Unfallschutzregelungen). Beim Verhandlungssystem sind dagegen die Mitbestimmungsgegenstände nicht gesetzlich festgelegt und es handelt sich meistens um konfliktäre Interessen der beiden Seite (z.B. Löhne und Arbeitsbedingungen) (vgl. Hack-Hie Lie 1995, 46).

Grundsätzlich ist das Konsultationssystem wie das Verhandlungssystem innerbetrieblich organisiert.<sup>35</sup> Das Konsultationssystem beruht dennoch insbesondere auf dem Konsultationsrat, der als ein gemeinsames Beratungsorgan von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gilt. Beim Verhandlungssystem agieren die Gewerkschaften als Arbeitnehmerorganisationen gegenüber dem Arbeitgeber (vgl. Hack-Hie Lie 1995, 47). Der Konsultationsrat, der entsprechend dem Konsultationsratsgesetz als innerbetriebliches Grundorgan der Arbeitnehmervertretung angesehen wird, ist ein kooperatives und gemeinsames Mitberatungsorgan von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, das auf Wohlstand für die Arbeitnehmer und eine gesunde Entwicklung des Betriebs abzielt (§ 3 Abs. I LMCL). Im Verhältnis von Verhandlungssystem und Konsultationssystem ist gesetzlich eine Unabhängigkeit voneinander festgelegt: Die kollektiven Verhandlungen der Gewerkschaften werden durch das LMCL nicht berührt (§ 5 LMCL). Die Konsultationen sind jedoch in der Praxis in der Regel die Vorbereitung der eigentlichen Tarifverhandlungen. Die Tätigkeiten des Konsultationsrats hängen zudem von den Gewerkschaften ab und funktionieren wie ein verlängerter Arm der Gewerkschaften. Denn die Mitglieder des Konsultationsrats werden von den Gewerkschaften gewählt (§ 6 (2) LMCL).

### **3.4.2 Deutsche und koreanische Mitbestimmung im Vergleich**

In keinem Land ist die Mitbestimmung so umfassend gesetzlich geregelt wie in Deutschland. Die institutionalisierte Mitbestimmung in Deutschland ist aus der politischen Anspruchsforderung entstanden, das kapitalistische Wirtschaftssystem zu transformieren (vgl. Wächter 1983, 88). Die Formen der gegenwärtigen Mitbestimmung in Deutschland haben sich allerdings über einen langen Zeitraum entwickelt. Bei der Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland hat die Stärke der

---

<sup>35</sup> Ausnahme: der Zentralkonsultationsrat: § 28 LMCL

Gewerkschaften, wie die hochgradige, organisatorische Geschlossenheit und ihre weitgehend gemeinsame Strategie unter dem Dachverband DGB, eine bedeutende Rolle gespielt. Während die deutsche Mitbestimmung auf der Arbeitsplatzebene individuell und direkt ist, vollzieht sie sich sowohl auf der Betriebsebene als auch auf der Unternehmensebene kollektiv und indirekt. Die kollektive und repräsentative Beteiligung manifestiert sich dagegen auf drei Mitbestimmungsebenen als Folge von verschiedenen Mitbestimmungsregelungen:

- auf der Betriebsebene vorwiegend durch den Betriebsrat und durch den Sprecherausschuss, geregelt im BetrVG 1972 und im SprAuG;
- auf der Unternehmensebene vorwiegend durch den Aufsichtsrat, geregelt in den Mitbestimmungsgesetzen und dem BetrVG 1952 (§§ 76 ff.);
- auf der überbetrieblichen Ebene durch die Tarifpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) mittels Tarifvertragsgesetz.

Im Vergleich zu einem überbetrieblichen Verhandlungssystem (wie in Deutschland) gelten insbesondere die große Anpassungsfähigkeit an die jeweiligen Situationsänderungen der Unternehmensbedingungen und die enge Kontaktmöglichkeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern als Vorteile des innerbetrieblichen Verhandlungssystems (wie in Korea). Als Nachteile sind dagegen die Nichtanwendbarkeit bei unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, die Schwächung der Gewerkschaftsmacht sowie die Manipulationsgefahr der Gewerkschaftsfunktionäre durch die Arbeitgeber zu erwähnen. Außerdem hat das innerbetriebliche Verhandlungssystem zur Folge, dass eine doppelte Vertretung der Arbeitnehmer (nämlich durch die Gewerkschaften und durch den Konsultationsrat) in den Unternehmen existiert. Beide Organe haben aber unterschiedliche Zielsetzungen. Während die traditionelle Institution der Mitbestimmung in Deutschland gesetzlich festgelegt ist (vgl. Streeck 2001, 308-309), ist das Ausmaß des Einflusses in Korea abhängig von den Tarifparteien und ihrer jeweiligen Verhandlungsstärke. Deutsche Betriebsräte werden intensiv in den Entscheidungsprozess eingebunden und machen sich entsprechend Gedanken, wie ihre eigenen Ziele, wie z.B. Arbeitsplatzsicherung, im Kontext des Unternehmensgeschehens zu realisieren sind. Auf der Basis von Konzessionen, die sie den Arbeitnehmern im Tausch für hochwertige und termingerechte Arbeit machen mußten, verfolgen beispielsweise deutsche Automobilhersteller eine Produkt-Markt-Strategie, die Qualität und Liefertreue über den Preis stellt (vgl. Garnjost und Wächter 1996, 806).

Die koreanische Mitbestimmung, die in den 60er Jahren eingeführt wurde, wurde im Jahr 1987 in ihre heutige Form gebracht. Zu diesem Zeitpunkt wurden einige Änderungen vorgenommen, um den Arbeitnehmern mehr Möglichkeiten der Mitbestimmung zu gewähren. Im Gegensatz zur deutschen Mitbestimmung ist die koreanische Mitbestimmung sehr eingeschränkt. In sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten haben die Arbeitnehmer lediglich Verhandlungs- und Informationsrechte. Ihnen werden keine Entscheidungsrechte eingeräumt.

Der große Unterschied des koreanischen und deutschen Mitbestimmungsmodells liegt im Folgenden: das Entscheidungsrecht im koreanischen Modell wird ausschließlich der Arbeitgeberseite zugesprochen und den Arbeitnehmern werden lediglich Verhandlungs- und Informationsrechte gewährt. Durch die Existenz von zwei Arbeitnehmervertretungen hat der Arbeitgeber leichtes Spiel, Gewerkschaft und Konsultationsrat gegeneinander auszuspielen, indem er sie in eine Konkurrenzsituation bringt. Schließlich kann dies eine Schwächung der Arbeitnehmervertretung zur Folge haben. Die Mitbestimmung nach dem Konsultationssystem bedeutet nicht „Mitentscheidung“, sondern „Mitberatung“.

### **3.5 Gewerkschaft: Branchenebene versus Unternehmensebene**

Die Ursprünge der koreanischen Gewerkschaften lassen sich in der Zeit während der japanischen Kolonialherrschaft um etwa 1920 finden, in der japanisches Kapital in großem Umfang in Korea investiert wurde und einige bedeutende Fabriken entstanden sind. Damals gab es die gesetzlichen Gewerkschaftsregelungen noch nicht. Dennoch lagen die Aktivitäten der Gewerkschaften nicht nur im Bereich des sozialen Schutzes vor der Ausbeutung durch die Kolonialherrschaft Japans, sondern auch auf politischem Gebiet in der nationalen Befreiung des Landes. Die Entstehung des Gewerkschaftsbundes in Korea ist keine spontane Vereinigung unter einem liberalen, sozialistischen oder christlichen Leitbild wie in den westlichen Ländern, sondern basiert auf den Bedürfnissen der staatlichen Wirtschaftsplanung.

In Korea gibt es zwei Dachverbände der Gewerkschaften: FKTU (Federation of Korean Trade Unions: HanKuk-NoChong) und Korea Confederation of Trade Unions (KCTU: MinJu-NoChong). Beide Dachverbände konkurrieren miteinander. Obwohl die FKTU in der japanischen Kolonialzeit (1919) gegründet wurde, hat sie wegen ihres unternehmens- und regierungsfreundlichen Charakters nicht das Vertrauen der Arbeiterschaft erhalten. Folglich entstand in Korea die KCTU. Die koreanische Regierung hat den Dachverband KCTU erst ab 1995 anerkannt. Die FKTU steht eher

auf der Seite der Unternehmen und der Regierung, während die KCTU eher kampforientiert ist. Die wichtigste Einnahmequelle der FKTU und KCTU sind die monatlichen Beiträge der Mitglieder.

Tabelle 4: Vergleich von FKTU und KCTU

	Gründ.jahre	Zahl der Gewerkschaften	Zahl der Mitglieder
FKTU (11. 2002)	1919	3.374	940.774
KCTU (12. 2001)	1995	996	595.594

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an die Internet-Homepages von KCTU und FKTU

Die staatliche Arbeits- und Gewerkschaftspolitik in Korea, die auf die effektive Kontrolle der Arbeitnehmer zielt, ist meistens zugunsten der Unternehmer verfolgt worden. Als typisches Beispiel dafür hat die Regierung die Bildung einer unternehmerfreundlichen *gelben Gewerkschaft* durch finanzielle Unterstützung an die gewerkschaftlichen Führungskräfte begünstigt.<sup>36</sup> Die Grundrechte der Arbeitnehmer, die durch die Verfassung und die verschiedenen Einzelgesetze geschützt werden, können in Korea durch verschiedene Verordnungen oder Subgesetze eingeschränkt werden. In Bezug auf die Arbeitskampfmaßnahmen gibt es einschränkende Vorschriften im Arbeitskampfrecht. Daher kann die Kollektivtätigkeit der Arbeitnehmer praktisch verhindert werden (vgl. Sae-II Park 1987, 159).

Die finanziellen Möglichkeiten der koreanischen Gewerkschaften sind gering, so dass sie ohne Hilfe des Staates und der Arbeitgeber ihre eigentliche Funktion nicht ausüben können, obwohl die finanzielle Selbstständigkeit ein entscheidender Faktor ist, der die Unabhängigkeit und Autonomie der Gewerkschaft gewährleistet. 1987 hat die Anzahl der koreanischen Gewerkschaften und ihrer Mitglieder explosionsartig zugenommen. Diese explosive Zunahme der Gewerkschaften führte zu vielen Arbeitskämpfen. Hierbei spielten die unzureichenden Verhandlungserfahrungen der koreanischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine wesentliche Rolle. Infolge der Tarifaueinandersetzungen kommt es in Korea oft zu Streiks. Nach Angaben des

---

<sup>36</sup> Zur Kontrolle der Arbeitnehmer haben die Unternehmer folgende Strategien am häufigsten benutzt, um die Organisation der Arbeiterschaft zu verhindern: (1) Kontrolle der Arbeitnehmer durch eine schwarze Liste, die zumeist mit Unterstützung staatlicher Institutionen (Polizei oder Geheimdienst) erstellt wird; (2) Beseitigung der gewerkschaftsorientierten Arbeitnehmer durch Entlassung; (3) Spaltungsversuche der inneren Organisationen und (4) Bildung der „gelben“ Gewerkschaften von der Unternehmenseite.

Arbeitsministeriums (1991) gab es im Jahre 1991 322 Streiks,<sup>37</sup> und ein Streik dauerte 1990 durchschnittlich 25,3 Tage (vgl. Jae-Yeul Lee 1993, 141).

Gegen Ende der 80er Jahre beeinträchtigte die radikale Erhöhung der Arbeitskosten infolge dieser systematischen Arbeitsbewegung die internationale Wettbewerbsfähigkeit der koreanischen Wirtschaft. Nach der „Demokratie-Deklaration“ im Jahr 1987 wurden die staatlichen Hemmfaktoren, z.B. gesetzliche Beschränkungen hinsichtlich der Entwicklung der Gewerkschaften, im wesentlichen beseitigt. Die direkte Einflussnahme von Seiten des Staates wurde gleichzeitig auf die industriellen Arbeitsbeziehungen beschränkt.<sup>38</sup> Im Januar 1998 (nach der Finanzkrise Koreas im Dezember 1997) konstituierte sich das erste Drei-Parteien-Komitee – bestehend aus Gewerkschaft, Management, Vertretern aus Regierung und Politik, um die Arbeitskämpfe in koreanischen Unternehmen zu minimieren und die sozialen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Nach der Einigung der drei Parteien wurde eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes erleichtert und die Entlassung von Arbeitern als ein Teil der Rationalisierung zugelassen. Die hohe Arbeitslosigkeit von mehr als 7,5% verunsicherte jedoch die Gewerkschaftsseite und führte zu ihrem Rückzug aus diesem Komitee (vgl. Meier-Walser/Rauscher 2002, 70).

<sup>37</sup> Die Gewerkschaft spielt bis zur Mitte der 80er Jahre in der koreanischen Wirtschaft nur eine sehr geringe Rolle. Es gab beispielsweise 1985 nur 2.534 Gewerkschaften mit 1.004 Mil. Mitarbeitern. Zudem schränkte koreanische Regierung zur Einhaltung der öffentlichen Ordnung bzw. Sicherheit die Arbeiterbewegung ein. Folglich ergab sich 1985 nur 265 Arbeitskämpfe. Aber die Anzahl der Gewerkschaften nahm seit 1987 beträchtlich zu. Zwischen 1986 und 1989 verdreifachte sich ihre Anzahl von 2.658 auf 7.883 Gewerkschaften. Zudem gab es im Jahr 1987 3.749 Arbeitskämpfe, d.h. im Vergleich zum Vorjahr eine ca. 14-fache Zunahme. Von diesen Arbeitskämpfe zielten etwa 70% auf Lohnerhöhungen ab und etwa 15% auf Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (Arbeitsministerium 1987).

Fussnote Tabelle 2: Anzahl der Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in Korea

Jahr	Anzahl der Gewerkschaften	Anzahl der Mitglieder (in Tausenden)	Anzahl der Arbeitskämpfe
1982	2.194	984	88
1985	2.534	1.004	265
1986	2.658	1.036	276
1987	4.086	1.267	3.749
1988	6.142	1.707	1.873
1989	7.882	1.932	1.616
1990	7.697	1.887	322
1991	7.656	1.803	234

Quelle: Arbeitsministerium des jeweiligen Jahres

<sup>38</sup> Nach §12 Abs.3 Arbeitskampfgesetzes sind Arbeitskämpfe außerhalb des betreffenden Betriebes verboten. Kein Dritter darf sich am Arbeitskampf beteiligen (§ 13-2 Arbeitskampfgesetz).

In Deutschland dominiert das nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs fest institutionalisierte Industrieverbandsprinzip. Deutsche Industriegewerkschaften sind Einheitsgewerkschaften und als solche politisch grundsätzlich neutral, was aber in der Realität enge Verbindungen zu bestimmten Parteien nicht ausschließen muss (vgl. Keller 1997, S. 229). In Deutschland ist die verbindliche Regulierung ein wichtiger Grund für das relativ hohe Maß an wirtschaftlicher Gleichheit. Die gemeinsame Regulierung der Arbeitsmärkte ergibt sich durch Arbeitgeberverbände und zentralisierte Industriegewerkschaften. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist vergleichsweise stabil. Daher gibt es auch ein nahezu flächendeckendes Tarifvertragssystem. In Deutschland führen in allen Branchen Arbeitgeberverbände die Tarifverhandlungen und koordinieren andere gemeinsame Interessen. Sie erbringen auch umfangreiche Dienstleistungen und vermitteln bei divergierenden Interessen ihrer Mitglieder. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) als Dachorganisation von Branchen- und Regionalverbänden vertritt die allgemeinen Interessen nach außen und koordiniert zentrale Felder der Tarifpolitik ihrer Mitgliedsverbände. Ähnlich wie der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) führt aber sie selbst keine Tarifverhandlungen (vgl. Keller 1997, 231). Deutsche Belegschaften verfügen über ihre Betriebsräte und (gegebenenfalls) ihre Vertreter im Aufsichtsrat über gesetzliche Mitbestimmungsrechte. Die von den Gewerkschaften formal unabhängigen Betriebsräte und die jeweilige Branchengewerkschaft und gegebenenfalls konkurrierende Gewerkschaften bilden die Akteure des dualen Systems auf der Beschäftigungsseite; Arbeitgeberverbände und das betriebliche Management sind ihr Pendant auf der Beschäftigungsseite.

Hinsichtlich der großen Unterschiede der Gewerkschaftsstruktur zwischen Korea und Deutschland stehen deutsche Gewerkschaften auf der Industrieebene, während Gewerkschaften in Korea meistens innerbetrieblich organisiert sind. Aufgrund der mangelnden Qualifikation und des geringen Bewusstseins der koreanischen Gewerkschaften als Arbeitnehmervertreter wurden die meisten Funktionäre der Gewerkschaften nicht selten sowohl vom Staat als auch von der Arbeitgeberseite manipuliert.

#### 4. Zwischenfazit

Die "Wettbewerbsvorteile der Nationen" von Porter (1990) deuten an, dass der Erfolg der internationalen Firmen den Eigenschaften ihrer nationalen Basis abstammt, und dass sie mit der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaftsaktivität und der hohen Konkurrenz zwischen internationalen Operationen der MNU's nicht weniger wichtiger geworden sind. Die nationalen Unterschiede bezüglich der Wirtschaftsstrukturen, Werte, Institutionen und Geschichten tragen zum konkurrierenden Erfolg bei. Die Rolle des ‚Parent Country‘ scheint stark oder stärker als zuvor zu sein. (vgl. Porter 1990, 19).

Die „regulierte Konkurrenz“ in Deutschland wurde zu einer legitimen Form der Marktorganisation, und das Kartell war eine allgemein akzeptierte Form, dass konkurrierende Unternehmen auf das Gemeinwohl zu verpflichten. Das hat die Unbeweglichkeit und Vorhersagbarkeit staatlicher Politik zur Folge. Schnelle politische Innovationen werden ausgeschlossen und ermöglichen wirtschaftlichen Akteuren, stabile Erwartungen zu entwickeln, langfristige Ziele zu verfolgen und untereinander dauerhafte Beziehungen aufzubauen. Die politische Intervention und gesellschaftliche Regulierung führt zu einem Eingriff in das Verteilungsergebnis der Märkte. Deutsche Märkte mit einem hohen Maß an Wettbewerb koexistieren mit einem umfassenden Sozialstaat.

Die industriellen Arbeitsbeziehungen und das HRM in Deutschland sind viel mehr durch uniforme und verbindliche Regelungen bestimmt. Sie basieren auf Gesetz und formellen Vereinbarungen (vgl. Tempel 2001, 24). Das System deutscher industrieller Beziehungen wird mit der Dualität von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung bzw. von Betriebsverfassung und Tarifautonomie gleichgesetzt (vgl. Müller-Jentsch 1995, 13). Das hohe Maße der Verrechtlichung im deutschen Kontext meint die enge rechtliche Bindung an ein dichtes Netz vornehmlich prozeduraler Regelungen sowie die rechtliche Befriedung der Konflikte der Arbeitsbeziehungen. Die Verrechtlichung ergibt sich aus der regulativen Politik des Staates, der als dritte Partei den industriellen Beziehungen beitrifft. Für die beiden Hauptakteure setzt der Staat die „constraints“ und „opportunities“ (vgl. Müller-Jentsch 1995, 15).

Die staatliche Strukturpolitik Koreas nahm aktiv und zukunftsorientiert auf das Wirtschaftsgeschehen Einfluss und behob die finanziellen Schwierigkeit des Industriekapitals und unterstützte die Aktivität der Unternehmen, vor allem der Chaebols. Der koreanische Staat stellt folgende Maßnahmen zur Verfügung: 1. massive Unterdrückung der Arbeiterbewegungen bzw. der Aktivität der

Gewerkschaften sowie restriktive Kontrolle der Lohnsteigerung; 2. Reorganisation der von Überkapazitäten geprägten strategischen Industrien sowie intensive Investitionskontrolle für Zentralisierung und höhere Monopolgewinne; 3. große Finanzausschüsse und Moratorien der Schuldendienste der Chaebols; 4. Erlaubnis für die großen Chaebols, das privatisierte Bankkapital zu dominieren. Die Chaebols versuchten auf gesicherter finanzieller Basis, ihr Augenmerk auf den Weltmarkt zu richten und rüsteten sich mit technischer Hilfe ausländischer Unternehmen zum Massenexport. Dass ich in diesem Kapitel die komparative Analyse des koreanischen und deutschen National-Business-System auf der Grundlage des Whitley-Modell diskutiert habe, fasse ich in folgender Tabelle zusammen.

Table 5: Komparative Charakteristika koreanischer und deutscher National-Business Systeme

Kriterien	Deutschland	Korea
Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Bemühung um Risikoteilung der einzelnen Unternehmen</li> <li>- keine großen Eingriffe in der Industrie</li> <li>- rheinischer Kapitalismus bzw. regulierte Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- staatliche Dominanz des Risikoteilens</li> <li>- formale und informale staatliche Regulierung des Marktes</li> <li>- dirigistischer Kapitalismus</li> </ul>
Finanzsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universalbanken, gewachsene Beziehungen der Industrie und der Banken</li> <li>- bankorientiertes Finanzsystem bzw. Stakeholder-value</li> <li>- langfristige Finanzierungsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- staat-bankorientiertes Finanzsystem</li> <li>- kurzfristige Finanzierungsmodelle</li> </ul>
Inter- und intra-Company-System	<ul style="list-style-type: none"> <li>- langfristige Kapitalbeteiligung</li> <li>- Keine feindlichen Übernahmen</li> <li>- kooperative Interessenverbände</li> <li>- gemäßigte Kartellverbote</li> <li>- standardisiertes und spezialisiertes Ausbildungssystem</li> <li>- zentralisierte Gewerkschaft</li> <li>- institutionalisiertes Bargaining</li> <li>- Mitbestimmung</li> <li>- hochqualifizierte Stammebelegschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominante Chaebols</li> <li>- vertikale Integrationstypen</li> <li>- niedriges Vertrauen auf formale Institutionen und Prozesse</li> <li>- patrimoniales Verhältnis</li> <li>- hochgradige Abhängigkeit der Unternehmen vom Staat</li> <li>- schwaches staatliches Ausbildungssystem</li> <li>- niedrige Interdependenz der Arbeitnehmer und -geber</li> <li>- direkte Eigentümerkontrolle</li> </ul>

Quelle: Eigene Erstellung

## **VI. Deutsches und koreanisches Human Resource Management im Vergleich**

### **1. Einführung**

Das rasche Wirtschaftswachstum Koreas in den 70er und 80er Jahren und die positive Akzeptanz koreanischer Erzeugnisse auf den Weltmärkten haben dazu geführt, dass das Interesse koreanischer Unternehmen an HRM-Praktiken gestiegen ist. Die Soziokultur eines Landes hat wie viele andere unternehmensexterne Rahmenbedingungen, wie z.B. das National-Business-System und die wirtschaftsbezogenen Gesetze, eine Auswirkung auf das HRM, das von einem einzelnen Unternehmen nicht verändert wird. Daher wird von diesen Rahmenbedingungen bei der Entwicklung einer personalwirtschaftlichen Konzeption ausgegangen. Als soziokulturelle Besonderheiten des HRMs koreanischer Unternehmen werden in der Literatur häufig das familienähnliche Management, das senioritätsorientierte Entlohnungssystem, der autoritäre bzw. patriarchalische Führungsstil und die lebenslange Beschäftigung, das allgemeine Bildungssystem, die konfuzianische Kultur und der traditionelle Familismus sowie betriebsbasierende Gewerkschaften in den Unternehmen genannt (vgl. Yoo-Keun Shin 1989, 36-46; vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 71; vgl. Eui-Ha Kim 1999, 31-43). Merkmale der deutschen Unternehmen, wie z.B. duale Ausbildung, Mitbestimmung oder standardisierte Lohngestaltung infolge flächentarifvertraglicher Vereinbarungen, stellen für deutsche Beschäftigte wichtige Bezugspunkte einer als legitim empfundenen Personalpolitik dar. In dieser Arbeit werden zunächst die Besonderheiten des HRMs der koreanischen Unternehmen und danach Vergleiche des HRMs zwischen deutschen und koreanischen Unternehmen beschrieben.

### **2 Unternehmensvergleich: Deutsche Konzerne und koreanische Chaebol**

#### **2.1 Koreanische Chaebols**

Die Institutionen, in denen die Konkurrenz reguliert wird, unterscheiden sich in beiden Ländern. In Deutschland spielen die Konzerne eine entscheidende Rolle (vgl. Windolf und Beyer 1995, 3), während die koreanische Volkswirtschaft durch die sehr großen familienbesessenen und familienkontrollierten Konglomerate dominiert wird, die *Chaebols* genannt werden (vgl. Fields 1995; vgl. Whitley 1992 und 1999). Nach

Angaben des koreanischen Kartellamts<sup>39</sup> von 1997 vereinigte der Umsatz der fünf größten Unternehmensgruppen „Chaebols“ (Samsung, Hyundai, LG, Daewoo und SK) mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes auf sich, für die dreißig größten Konglomerate stieg der Anteil auf 78,8 % im Jahre 1992 und auf 80,4 % im Jahre 1994. Die variierten und vertikal integrierten Chaebols sind die Hauptmittel der Industrialisierung unter dem stark dirigistischen und koordinierten Einfluss des autoritativen Staats seit dem Koreakrieg (vgl. Porter 1993, 493-494). Märkte werden nicht durch langfristige gegenseitige Obligationen gesteuert, sie sind eher durch überwiegend kurzfristige einzelne Transaktionsrelationen gekennzeichnet. Diese entwickeln sich manchmal aus persönlichen Kontrakten. Es gibt einen hohen Grad an Konkurrenz zwischen den führenden Chaebols, die durch die staatliche Dominanzpolitik verstärkt wird (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 38-41). Diese Konkurrenz hat die Entwicklung der unabhängig sektorbasierten Organisationen in Korea streng begrenzt.

Die Chaebol-Gruppen, die im Verlauf der Modernisierung auf der Basis eines staatlichen Industrialisierungszwangs und eines sozio-kulturellen Verhaltenskodexes organisiert wurden, werden durch die Familienmitglieder und/oder verlässliche Kollegen von der gleichen Region oder High School in hohem Maße vertikal und horizontal integriert und diversifiziert (vgl. Hamilton und Feenstra 1997; vgl. Whitley 1992 und 1999). Das hohe Niveau der zentralisierten Entscheidungen der Chaebols regt die Integration der Wirtschaftsaktivität beträchtlich an, so wie z.B. Kapital, Technologie und Personen zentral zugeteilt werden und zwischen den Host-Country-Subsidiaries weiter verschoben werden. Die typische Eigenheit koreanischer Unternehmen zeigt sich bereits in der engen Verbindung von Eigentum und Management. Eine ganze Reihe koreanischer Unternehmen wird noch von den Unternehmensgründern und deren Familienangehörigen autokratisch geführt, die die Kontrolle über die Unternehmen festigen. Nach dem Bericht des koreanischen Kartellamts von 1998 liegen ca. 44,5% der 30 größten Chaebol-Aktien und sogar 47,9% der 5 größten Chaebol-Aktien immer noch in den Händen des Gründers und seiner Familie. Die Chaebol-Familie kontrolliert im Durchschnitt etwa 60 % des gesamten Aktienkapitals einer Chaebol-Gruppe (siehe Tabelle 6).

Die koreanischen Mischkonzerne Chaebols lassen sich durch die folgenden Merkmale beschreiben: (1) enge Verbindung zur Regierung (2) Verbindung von flexiblem Arbeitsmarkt und lebenslanger Beschäftigung der Mitarbeiter (3) Clan (Familien)-

---

<sup>39</sup> Vgl. Koreanische Tageszeitung Segye von 26. Juni 1996 und 20 August 1998

Management (4) konfuzianische Arbeitsethik und Loyalität (5) patriarchalischer Führungsstil mit Top-Down-Entscheidungen.

Tabelle 6: Der größte Aktionär in den 10 großen Chaebols – insgesamt in Prozent

	Chaebol-Familie	Überkreuzbeteiligung	Summe
Samsung	6,0	43,6	49,6
Hyundai	19,0	44,9	63,9
LG	7,4	50,4	57,8
Daewoo	4,6	44,4	49,0
SK	18,0	44,0	62,0
Ssangyoung	2,8	64,9	67,7
Kia	0,4	62,0	62,4
Lotte	29,3	41,4	79,7
Hanjin	20,6	37,7	58,3
Hyosung	5,7	41,8	47,7
Insgesamt	11,4	47,5	58,9

Anmerkung: Mit Überkreuzbeteiligung sind die Kapitalanteile gegenseitiger Beteiligungen in allen Mitgliederunternehmen der Chaebol-Gruppe gemeint.

Quelle: Kang, C.-K.:Choi, J.-P, Jang, J.-S.: Chaebol, Seoul, 1991 (Koreanisch), S. 43

Die Mobilität zwischen den Unternehmen in Korea, sowohl erzwungen als auch freiwillig, ist für manuelle Arbeiter groß, aber für nicht manuelle Arbeiter im Vergleich zu japanischen Großunternehmen geringer. Die jährliche Turnover-Rate lag in den siebziger Jahren zwischen 53 Prozent und 72 Prozent. Sie war besonders in der verarbeitenden Industrie hoch (vgl. Michell 1988, 109).

## 2.2 Deutsche Konzerne

Deutsche Konzerne sind gesetzmäßig regulierte, gesellschaftliche Institutionen, nicht nur Netzwerke privater Verträge oder das Eigentum ihrer Anteilseigner. Ihre inneren Regeln sind Gegenstand des öffentlichen Interesses und unterliegen weitreichender sozialer Regulierung durch Gesetze und Tarifverträge (vgl. Streeck 1995, 9). Das deutsche Aktienrecht hat für das Konfliktmanagement einen institutionellen Rahmen geschaffen, den sogenannten Beherrschungsvertrag, den das herrschende Unternehmen mit den beherrschten abschließen kann. Manager großer deutscher Unternehmen sehen sich hoch organisierten Kapital- und Arbeitsmärkten gegenüber.

Sie ermöglichen es, Kapital und Arbeit direkt an unternehmerischen Entscheidungen zu beteiligen. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen laufend ausgehandelt werden. Dadurch dauern sie länger. Die meisten deutschen Unternehmen werden von Managern mit technischer oder wissenschaftlicher Ausbildung geleitet. Eine Stellung dieser Art gehört zu den höchstdotierten im Unternehmen. Die technische Ausrichtung der meisten deutschen Unternehmen stellt den hartnäckigen Wunsch nach technischer Perfektion auch im ausgeprägten Streben nach Qualität dar. Die deutschen Unternehmen tendieren zur engen Zusammenarbeit mit ihren Kunden, um diesen Standard zu erreichen, vor allem im Maschinenbau (vgl. Porter 1993, 396). Die deutschen Unternehmen benutzen diese Ausrichtung dazu, eher über die Differenzierung Wettbewerb zu betreiben, als über die Kosten. Dies führt dazu, die Produkte ständig aufzuwerten und die Unternehmen fast unerbittlich in den Bereich der Hochleistungsprodukte, wie bei Automobile, Druckmaschinen und Massenwaren, zu treiben. Im Allgemeinen sind deutsche Unternehmen ganz auf ein oder zwei Kernbranchen konzentriert, in denen sie ein breites Sortiment und oft eine generationslange technische Erfahrung haben. Deutsche Märkte mit einem hohen Maß an Wettbewerb koexistieren mit einem umfassenden Sozialstaat, und politische Intervention und gesellschaftliche Regulierungen greifen oft in das Verteilungsergebnis der Märkte ein (vgl. Streeck 1995, 9).

### **3. Besonderheiten des HRMs der koreanischen Unternehmen**

#### **3.1 Konfuzianische Kultur und der traditionelle Familismus**

Das menschliche Verhalten wird durch Normen und Wertvorstellungen einer Gesellschaft beeinflusst. Die Handlungsweise darf der traditionellen Kultur nicht widersprechen. Die konfuzianische Kultur hat das koreanische Leben sehr stark beeinflusst (vgl. Chung./Lee /Jung 1997, 134-136). In der Yi-Dynastie (1392-1910) war der Konfuzianismus<sup>40</sup> 500 Jahre lang eine Staatsreligion und damit wurde die

---

<sup>40</sup> Konfuzius (Kung-fu-tse) wurde 551 v. Chr. in der Provinz Shantung in China geboren, wo er auch mit 72 Jahren verstarb. Er war vom 22. Lebensjahr an als wandernder Lehrer und Ratgeber tätig. Sein Anliegen war es, in einer Zeit des offensichtlichen gesellschaftlichen Verfalls klassische chinesische Tugenden und Lebensregeln wiederzubeleben. Dieses tat er stets auf den Einzelfall bezogen. Es gibt fünf Grundsätze des Konfuzianismus: 1. die Beziehungen zwischen Vater und Sohn, in der die Zuneigung des Vaters und die erwiderte Liebe des Sohnes als idealtypische gegenseitige Pflicht gehalten werden sollen; 2. die Beziehungen zwischen Herr und Untergebenen, in der die Loyalität seitens der Untertanen und als Gegenleistung die Fürsorgepflicht des Herrn einzuhalten sind; 3. die Beziehung zwischen den Ehepartnern, in der die ideale Ehefrau gegenüber ihrem Mann als Herr seines Reiches „Familie“ gehorsam zu sein hat; 4. die Beziehungen zwischen Senioren und Junioren, in denen Gehorsam der Jüngeren gegenüber den Älteren verlangt wird; 5. die Beziehung zwischen Freunden, in

konfuzianische Lehre die offizielle Leitlinie für innere und äußere Handlungen (vgl. Jae-Yeul Lee 1993, 31). In Anlehnung an Gin-Won Kang (1993, 104) gibt es drei Lehren dieser konfuzianischen Philosophie: (1) Lernen ein Sohn zu sein, durch Kindesehrfrucht gegenüber dem Vater, (2) Lernen ein Subjekt zu sein, durch Loyalität dem König gegenüber und (3) Lernen ein Freund zu sein, durch Vertrauen in Freunde. In diesem Verhältnis spielen in der koreanischen Gesellschaft die Gemeinsamkeiten wie gleiche Schule, Heimatort und Familien-Clan eine wichtige Rolle (vgl. Macharzina 1999, 757; vgl. Gin-Won Kang 1993, 105; vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 136-137). Konfuzianische Regelungen waren auf einem patriarchalischen und streng vertikal hierarchischen System der Unterordnungen aufgebaut. In diesem System galten Loyalität, Wohlwollen, Pietät, Aufrichtigkeit und respektvolles Benehmen als Kardinaltugenden (vgl. Lücke 1988, 196).

Die Gedanken und Werte in der koreanischen Gesellschaft basieren auf der Familie. Auch die Familienordnung galt nach konfuzianischer Auffassung als Sozialordnung des Staates und wird auf das Unternehmen übertragen. Die Unternehmensorganisation in Korea richtet sich auf die streng hierarchische Ordnung, die sich erstens aus der Position und zweitens aus dem Lebensalter ergibt. Prinzipiell ist die Beförderungsmöglichkeit bis zum mittleren Management abhängig vom Dienstalter und das Grundgehalt von der Dauer der Betriebszugehörigkeit (vgl. Sang-M Lee/Sang-Jin Yoo 1987, 74-76; vgl. Jae-Yeul Lee 1993, 34).

### **3.2 „Management-by-Family“**

Unter dem Motto der konfuzianischen Lehre „*Gahwa ManSaSung*“ (Zuhause gut, alles gut) orientieren sich koreanische Unternehmen an einer familienähnlichen Atmosphäre der Harmonie zwischen den Betriebsmitgliedern für Frieden und Erfolg „unseres“ Betriebs (vgl. Su-Dol Kang 1994, 302). Auf Basis der familienähnlichen Unternehmensidee vollzog sich auch eine nationalspezifische „Personalpolitik“ in den koreanischen Unternehmen (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 135; vgl. Macharzina 1999, 757). Dieses Familiensystem wird in Korea auf das Unternehmen übertragen. Damit wird das Prinzip des Familiarismus als die Philosophie koreanischer Unternehmensführung gesehen. In koreanischen Unternehmen gilt die Familie als ein Grundprinzip der sozialen bzw. unternehmerischen Organisation (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 77; vgl. Sang-M Lee/ Sang-Jin Yoo 1987, 75-76). Der Familiarismus bildet eine eigenständige koreanische Unternehmenskultur, die auf Normen, Loyalität

---

der Vertrauen und gegenseitige Hilfe zur moralischen Pflicht gehören.

und Werten basiert und sich in künstlich geschaffenen Objekten äußert, um die ArbeiterInnen dazu zu bringen, sich als Mitglieder der Unternehmensfamilie, als wesentlicher Teil der Schicksalsgemeinschaft zu sehen und sich mit ihrem jeweiligen Unternehmen zu identifizieren (vgl. Eui-Ha Kim 1999, 40-43).

Die Unternehmen sind bestrebt, wie eine Familie zu funktionieren. Von den ArbeiterInnen werden Loyalität und eine lange Arbeitszeit erwartet, und die Unternehmen bieten dafür eine sichere Anstellung und ein entsprechendes Zugehörigkeitsgefühl. Also spricht man in Korea sogar von „married with the company“ (vgl. Gin-Won Kang 1993, 112). Es ist für die Mitarbeiter neben der grundsätzlich finanziellen Entschädigung wichtig, dass zusätzliche Vorteile, Privilegien und Anerkennung angeboten werden. Das Management demonstriert solches durch persönliche Aufmerksamkeit für die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter und deren Familien. Beispielsweise werden spezifische Prämien als Studiumsbeitrag (für private Universität pro Semester ca. 2000-3000 €) ausbezahlt.

### **3.3 Praktische Integrationsmaßnahmen der ArbeiterInnen im Betrieb**

In den koreanischen Unternehmen gibt es einige besondere Maßnahmen, die nicht nur zur Integration neuer ArbeiterInnen in die „familienähnlichen Unternehmen“, sondern auch zur harmonischen Gestaltung der „familienähnlichen Unternehmenskultur“ beitragen sollen. In Anlehnung an Su-Dol Kang (1994, 304-305) wird es wie folgt zusammengefasst: Gemeinsames Essen mit dem Abteilungsleiter („*Hösik*“), Heimbesuche („*Gajung-Bangmun*“) und familiäre Gestaltung am Arbeitsplatz.

- „*Hösik*“: Jeder Neueingestellte erhält nach Beendigung der on-the-job-training-Kurse 12000 *won* (etwa 10 €) und es findet ein Festessen statt. Hierbei ist meistens der Leiter der Produktionsabteilung zugegen. Dieses gemeinsame Essen mit dem Abteilungsleiter innerhalb der Gruppe ist keine einmalige Sache, sondern findet zwei- bis viermal im Jahr statt. Dadurch sollen die Gruppenmitglieder ihr Zugehörigkeits- und Familiengefühl verinnerlichen.

- „*Gajung-Bangmun*“: Der Abteilungsleiter („*Kwajang*“) oder der Gruppenleiter („*Banjang, Jojang*“) besuchen im Sinne des „Sich-Für-Einander-Interessieren“-Movement („*Sawongan Gwansim Gakgi Undong*“) jährlich ca. 30 Mitarbeiter zu Hause. Sowohl sehr gute Arbeiter als auch sehr schlechte Arbeiter gehören zur Zielgruppe (vgl. Su-Dol Kang 1994, 304). Die Gründe dafür sind innerhalb der

Arbeitsgruppen nicht nur Familienangelegenheiten der Mitarbeiter wie Kreditgewährung, Feierlichkeiten, Trauer, Krankheiten usw., sondern auch Leistungs- und Verhaltensschwankungen dieser Mitarbeiter. Durch diese Besuche der Abteilungsmanager bildet sich ein reibungslos individuelle und familiäre Verhältnis zwischen Unternehmen und Belegschaft.

- Familiäre Gestaltung am Arbeitsplatz: Sowohl Gruppenfotos der jeweiligen Arbeitsgruppen („*Ban*“ und „*Jo*“) als auch Familienfotos der Gruppenmitglieder und Bilder, die z.B. deren Kinder gemalt haben, werden an der Wand direkt am Arbeitsplatz aufgehängt. Für die Mitarbeiter soll diese Maßnahme das Gefühl fördern, dass ihr Privatleben mit dem Unternehmensschicksal verbunden ist und bringt mehr als eine Gruppengestaltung des kollegialen Arbeitsklimas am Arbeitsplatz (vgl. Su-Dol Kang 1994, 305).

### **3.4 Senioritätsprinzip: „*YunGong*“**

In der koreanischen Gesellschaft spielt das Senioritätsprinzip bei der Grundlohngestaltung, den Aufstiegsmöglichkeiten und in den zwischenmenschlichen Beziehungen eine entscheidende Rolle (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 90 ;vgl. Su-Dol Kang 1994, 305). Die entscheidenden Senioritätskriterien, wie die Betriebszugehörigkeit und das Alter („*YunGong*“), sind auch in der sonstigen Personalpolitik wichtig, etwa bei den Karriere-Chancen, bei der Ausbildung und bei den betrieblichen Sozialleistungen.

Eine in der Literatur häufig angeführte Ursache für das Senioritätsprinzip ist die strenge Hierarchieorientierung des Konfuzianismus, nach der sich z.B. die Junioren in allen Bereichen des Lebens auf die Senioren einzustellen haben. In der traditionellen koreanischen Familie und Gesellschaft sind Koreaner von ihrer Kindheit angewohnt, älteren Menschen den Vorrang einzuräumen (vgl. Gin-Won Kang 1993, 105). Ein weiterer Anlaß dafür liegt insbesondere in der Personalpraxis darin, dass in koreanischen Unternehmen aufgrund der gruppenorientierten Aufgabenzuweisung eine enorme Schwierigkeit der Zurechnung des Unternehmenserfolgs auf die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters besteht. Dies stellt auch die Praxis des senioritätsorientierten Gehaltssystems in Korea dar. Auch bei der Personalbeförderung werden diejenigen Mitarbeiter, die eine bestimmte Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit in den jeweiligen Hierarchieebenen erreicht bzw. überschritten haben, als Aufstiegskandidaten zur nächsthöheren Hierarchiestufe ausgewählt. Das erklärt auch das Senioritätsprinzip. Gemäß dem Leistungsprinzip

anhand der Ergebnisse der Personalbeurteilung und/oder der ausschließlich für die Aufstiegsentscheidungen durchgeführten Prüfungen werden für diese nach dem Dienstalter automatisch vorausgewählten Aspiranten die individuellen „leistungsorientierten Aufstiegspunkte“ errechnet (vgl. Su-Dol Kang 1994, 307).

### **3.5 Lebenslange Beschäftigung: „PyungSaeng-JikJang“**

Das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung findet sich in zahlreichen koreanischen Unternehmen (vgl. Macharzina, 1999, 757; vgl. Eui-Ha Kim 1999, 40). In der Regel ist die lebenslange Beschäftigung in koreanischen Unternehmen nur ein psychologischer Vertrag. Im koreanischen Sinne besteht das zeitlich unbegrenzte Beschäftigungsverhältnis darin, dass die Unternehmen die Mitarbeiter so lange beschäftigen, bis die Mitarbeiter selbst kündigen. Wenn die Mitarbeiter selber die Unternehmen nicht verlassen und keine gravierenden Fehler wie z.B. krimineller Art, begehen, so können sie prinzipiell bis zur Pensionierung in den Unternehmen weiterbeschäftigt werden (vgl. Sang-M Lee/ Sang-Jin Yoo 1987, 75). In koreanischen Unternehmen hat sich diese Grundidee der lebenslangen Beschäftigung während der frühen Industrialisierungsphase vor allem in öffentlichen Unternehmen und Banken herausgebildet. Danach wurde auch in den privaten Unternehmen das Leitbild des lebenslangen Beschäftigungsverhältnisses übernommen.

Die soziokulturellen sowie unternehmensinternen Rahmenbedingungen für die lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse können in Anlehnung an Hyeon-Cheol Bong (1994) und Gin-Won Kang (1993) wie folgt zusammengefaßt werden: (1) Hinsichtlich der gesellschaftlichen Wertvorstellungen und sozialen Normen, in denen die Unternehmen eine patriarchalische Rolle der Familie spielen (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 135), hat die Unternehmensleitung prinzipiell die Pflicht, für die Existenz der Unternehmensmitglieder sowie deren Familienangehörigen sowohl in guten wie in schlechten Zeiten zu sorgen. (2) Der lebenslange Job in der koreanischen Gesellschaft ist auf das relativ starke Wirtschaftswachstum in den letzten drei Jahrzehnten und die damit verbundenen Erweiterungen sowie Vergrößerungen koreanischer Unternehmen zurückzuführen (vgl. Kae-H Chung/Hak-Chong Lee 1989, 178; vgl. Yoo-Keun Shin 1989, 61 und 147).

### **3.6 Geschlechtsabhängige Lohndifferenzierung**

Eine geschlechtsabhängige Lohndifferenzierung ist in koreanischen Unternehmen durchaus üblich. Es ist offensichtlich, dass die Frauen in allen Wirtschaftsbereichen

einen viel niedrigeren Lohn als die Männer erhalten. Der durchschnittliche Frauenlohn erreichte im Jahr 1989 54,1% des Männerlohns.<sup>41</sup> Die Lohnunterschiede waren in den Fachberufsgruppen wenig spürbar: z.B. waren die Löhne der männlichen und weiblichen Verwaltungsangestellten fast gleich hoch, auch wenn in dieser sog. Männerdomäne kaum Frauen eine Anstellung finden. Viele koreanische Unternehmen bevorzugen offensichtlich männliche Bewerber, wenn sie objektiv die gleiche Qualifikation ausweisen können. In Korea ist es auch üblich, dass Frauen unterhalb ihres Qualifikationsniveaus beschäftigt sind oder sog. „Frauenberufe“ wie Lehrerin, Krankenpflegerin, Sekretärin usw. ausüben (vgl. Lappe 1986, 9). Beispiele für eine Diskriminierung innerhalb der betrieblichen Personalpolitik lassen sich auch im Bildungsbereich bzw. bei der Karriereplanung finden. Die Rolle der Frau beschränkt sich nach der traditionell geprägten Kultur auf die Leitung der Familie und die Sicherstellung der männlichen Nachfolge. Diese Vorstellung ist tief in der heutigen koreanischen Gesellschaft verankert, obwohl die Familien viel kleiner geworden sind und Frauen eine gute Ausbildung haben. Die Industrialisierung und die Modernisierung haben auch in der koreanischen Gesellschaft zu raschem Wandel geführt. Als Folge davon hatten die Frauen Gelegenheit, sich an der wirtschaftlichen Tätigkeit zu beteiligen. Aber die Zahl der Frauen in verantwortlichen Positionen der Verwaltung oder Unternehmensführung ist sehr gering. Hinsichtlich der sozio-kulturellen Verhältnisse in Korea, wo eine Männerdominanz als natürlich anzusehen ist, ist jedoch zu Recht zu fragen, ob zumindest ein Teil von diesem Produktivitätsgefälle zwischen „Mann und Frau“ auf die Diskriminierung der Frauen zurückzuführen ist (vgl. Lenz 1980, 135).

Tabelle 7: Lohndifferenzen nach Geschlechtern und Industriezweigen in Korea  
(Stand 30.06.1989)

Industriezweige	Monatslohn	
	Männer	Frauen
<b>Durchschnitt aller Sektoren</b>	<b>100, 0</b>	<b>54, 1</b>
Bergbau	91, 8	49, 2
Verarbeitende Industrie	94, 7	50, 3
Elektrizität, Gas und Wasser	119, 8	56, 3
Baugewerbe	112, 0	55, 0
Einzel- und Großhandel/Hotel und Gaststätte	100, 1	58, 4

<sup>41</sup> Vgl. Ministry of labour: Forschungsbericht über die Löhne nach Berufsgruppen, versch. Jahrgänge

Transport und Kommunikation	93, 7	62, 7
Bank- und Versicherungswesen	111, 0	59, 4
Priv. und öffentliche Dienstleistungen	127, 7	76, 5

Index = 100, 0: Durchschnittslohn der männlichen Arbeitnehmer in allen Sektoren

Quelle: Young-Won Kim (in Anlehnung an Ministry of Labour: Yearbook of labor Statistics, Seoul 1990): Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea. Peter Lang. Frankfurt a.M./Berlin/Bern/New York/Paris, S. 23.

Nach der Demokratisierung (1987) und der Finanzkrise (1997) wird die Diskriminierung in der koreanischen Gesellschaft weiter reduziert und der Anteil der Frauenbeschäftigung erhöht. Im Bereich der Infrastruktur, wie z.B. Elektrizität, Gas und Wasser, und der privaten und öffentlichen Dienstleistungen werden die höchsten Löhne gezahlt. In der verarbeitenden Industrie, im Bergbau und im Transportbereich dominiert das niedrigste Lohnniveau mit deutlichem Abstand zu den anderen Sektoren.

#### **4. HRM-Vergleich koreanischer und deutscher Unternehmen**

##### **4.1 Personalführungsstil**

Es ist problematisch, einen „typisch“ koreanischen oder deutschen Führungsstil darzustellen oder verallgemeinern wollen. Jedes Führungsstil hängt von unterschiedlichen Bestimmungsfaktoren und deren Kombination sowie von Situationen ab, hierzu kommen spezifische Persönlichkeitsmerkmale, bestimmte Grundeigenschaften und traditionelle Kultur. Trotz der grenzüberschreitenden Angleichung von Führungskonzepten und -stil in multinationalen Organisationen entfaltet die Kultur eines Landes eine prägende Wirkung. Das gilt in Korea vor allem für die Charakteristik des National-Business-Systems, wie Chaebols-Struktur und staatorientierte Finanzstruktur, die stark an Autorität, Hierarchie und Macht orientiert sind. In den koreanischen Unternehmen kann der Personalführungsstil als autoritär-patriarchalisch beschrieben werden (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 152; vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 77). Der patriarchalische Führungsstil zeigt sich als ein Führungskonzept nach dem konfuzianischen Muster der familiären Beziehungen zwischen Vater und Sohn bzw. zwischen Herr und Untertan (vgl. Gin-Won Kang 1993, 105). Auf der Basis der Unternehmensphilosophie „Unternehmen als Familie“ wird die unternehmerische Haltung in koreanischen Unternehmen durch den konservativ und patriarchalisch eingestellten Managementstil charakterisiert (vgl. Eui-Ha Kim 1999, 42). In Korea sieht man das Unternehmen als

Ausweitung der Familie (vgl. Macharzina 1999, 757), was zur Ausweitung der dort geltenden Prinzipien führt. Eine enge Bindung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, wie sie im japanischen Modell gleichsam einer Vater-Sohn-Beziehung vorliegt, ist in den koreanischen Unternehmen eigenartigerweise kaum gegeben und weibliche Führungskräfte sind praktisch nicht anzutreffen.<sup>42</sup>

Nach Hofstede ist Deutschland ein Land mit geringer Machtdistanz. Es befindet sich somit in der skandinavischen Länder und Niederlande, die traditionell für ein partizipatives Führungsstil bekannte sind. In deutschen Unternehmen nimmt die Delegation von Aufgaben einen großen Stellenwert ein. In deutschen Sinn bezeichnet Autorität den fachlichen Respekt oder den „Gehorsam“ gegenüber dem Vorgesetzten. Es handelt sich eher um eine funktional-instrumentale Konzeption der Autorität, die die Person des vorgesetzten in den Hintergrund drängt (vgl. Loth 2001, 49).

Tabelle 8: Herkunft der Präsidenten in koreanischen Unternehmen

	Klein- und Mittelunternehmen	Großunternehmen
Gründer	61,2 %	32,8%
Söhne der Gründer	13,7%	24,2%
Berufsmanager*	8,9%	22,0%
Andere	16,0%	21,0%

\*Zu diesem Kreis gehören frühpensionierte Manager der öffentlichen Betriebe, Ex-Staatsbeamte und frühpensionierte Militäroffiziere

Quelle: Han, Hee-Young: Management-Praktiken der südkoreanischen Unternehmen, Seoul, 1989 (Koreanisch), S. 59.

In Korea ist eine wesentliche Machtkonzentration beim CEO (Chief Executive Officer) feststellbar. In koreanischen Unternehmen ist die Entscheidung des CEO absolut und müssen ohne Widerstände befolgt werden (vgl. Gin-Won Kang 1993, 101). Diese Entscheidungskonzentration ermöglicht vielen der koreanischen Unternehmen bei verschiedenen Gelegenheiten schneller und gezielter zu agieren als die deutschen Unternehmen, die länger brauchen, um zu einem Konsens unter den unterschiedlichen

<sup>42</sup> Im Jahr 1994 lag die Erwerbsbeteiligungsrates der berufstätigen Frauen bei 47,9%, das macht ca. 40% aller Berufstätigen in der koreanischen Wirtschaft aus. Trotz dieses Anstieges und guter Ausbildungsqualität ist die Zahl der Frauen in verantwortlichen Positionen der Verwaltung und Unternehmensführung sehr gering. Dazu kommt, dass berufstätige Frauen immer noch bei der Entlohnung benachteiligt werden. Vgl. Lee /Kim/Kwon 1996, 509

Stufen der Organisation zu kommen.<sup>43</sup> Gemäß dem autoritären Führungsstil der koreanischen Vorgesetzten werden ferner passive Verhaltensweisen der Mitarbeiter gegenüber den Vorgesetzten vorgefunden, die in Korea als eine Tugend im konfuzianistischen Sinne angesehen wird (vgl. Hak-Chong Lee 1989, 160). Vor dem Hintergrund dieser passiven Haltung der Mitarbeiter insbesondere in der Öffentlichkeit ist die informelle Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern als Führungsinstrument von besonderer Bedeutung (vgl. Hak-Chong Lee 1989, 160). In fast allen koreanischen Unternehmen gehört der Gründer oder ein Familienmitglied als Chairman zum Board, und der Präsident stammt in ca. 70% aller Fälle aus der Gründerfamilie (siehe Tabelle 8). Nach einer empirischen Untersuchung über das wahrgenommene und erwartete Führungsverhalten deutscher und koreanischer Vorgesetzter sind die Koreaner sowohl in der wahrgenommenen Realität als auch in der Erwartung stärker autoritätsorientiert als die Deutschen (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 142 -144). Andererseits erwarten die koreanischen Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten, möglichst in einer engen persönlichen Bindung betreut zu werden, während die deutschen Kollegen eine solche Rolle der Vorgesetzten als nicht wünschenswert betrachten (vgl. Kyung-Kyu Park 1983, 171).

## **4.2 Selektion und Rekrutierung**

Den größten Einfluss auf Rekrutierungsentscheidungen in deutschen Unternehmen haben die Fertigkeiten des Bewerbers, das persönliche Gespräch, die Berufserfahrung und das Potenzial, das beim Bewerber vermutet wird. Im Gegensatz zu koreanischen Unternehmen sind in deutschen Unternehmen die persönlichen Beziehungen des Bewerbers, die Ergebnisse von Eignungstests und die Meinung der zukünftigen Kollegen von geringerer Bedeutung (vgl. Sackmann und Elbe 2000, 138).

Das Personal in koreanischen Großunternehmen und öffentlichen Unternehmen wird gemäß dem gesamtbetrieblichen quantitativen Bedarf je Personalkategorie unternehmensweit einheitlich rekrutiert. In diesen Großunternehmen ergibt sich pro Jahr nur eine einmalige Rekrutierung, meistens im November. In Korea spricht man von „*GongChae*“. Die Ursache für diese Praxis der Personalbeschaffung liegt darin, dass in koreanischen Unternehmen meistens keine exakte Stellenanalyse durchgeführt wird. Die Personalauswahl in koreanischen Unternehmen erfolgt unabhängig von konkreten Stellenaufgaben und Anforderungen an Bewerber bezüglich formalem

---

<sup>43</sup> Man kritisiert, dass bei dieser Entscheidungskonzentration eine Wahrscheinlichkeit für strategische Fehlentscheidungen groß ist. Denn diese Entscheidungen können überhastet oder ohne genügende Informationen gefällt werden. Vgl. Kang, Gin-Won 1993, 102

Bildungsabschluß und persönlichen Eigenschaften (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 83). In der koreanischen Personalpraxis<sup>44</sup> werden die zwischenmenschlichen Beziehungen im Berufsleben durch die Bluts- und Herkunftsortsverwandtschaft sowie Schulkameradschaft sehr stark beeinflusst (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 136; vgl. Eui-Ha Kim 1999, 40 und 43). Die Unternehmen haben also meistens die Tendenz, seine Manager aus dem Familienkreis, aus dem gleichen Herkunftsort und/oder aus dem Kreis der Schulkameraden zu rekrutieren („*YunGo-Relations*“) (vgl. Chung/Lee/Jung 1997, 136). Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ergibt sich überwiegend durch diese persönlichen Beziehungen.

In Deutschland ist der Weg zur Führungskraft sowohl durch interne Laufbahngestaltung als auch über den Direkteinstieg als Hochschulabsolvent möglich (vgl. Loth 2001, 50). Deutsche Unternehmen messen als Auswahlmethode Interviews die größte Bedeutung bei, gefolgt von Lebenslauf, Referenzen und Zeugnissen (vgl. Knoll und Dotzel 1996, 349). Während in deutschen Unternehmen die neuen Mitarbeiter den jeweiligen Stellen, für die sie ursprünglich eingestellt worden sind, zugewiesen werden, erfolgt der Personaleinsatz in koreanischen Unternehmen in umgekehrter Reihenfolge: Die neu eingestellten Mitarbeiter werden zunächst in die jeweiligen Arbeitsgruppen wie z.B. Abteilungen, versetzt, in denen ihnen dann die in dieser Gruppe übrig bleibenden Aufgaben zugewiesen werden. Dass zahlreiche Stellenangebote in Tageszeitungen oder Zeitschriften erfolgen, ist in Deutschland bei Führungskräften üblich (vgl. Ahlers 1994, 264). Die Zeitpunkte der Personalbeschaffung in deutschen Unternehmen sind über das ganze Jahr verstreut.

Alle koreanischen Chaebol-Gruppen haben ein hoch entwickeltes Prüfungssystem erarbeitet, das alle Eintrittswilligen durchlaufen müssen. Ein gutes Beispiel dafür ist der SK-Konzern. Das Konzernmotto der SK-Gruppe heißt auf koreanisch „*Pae-Gie*“: „der Geist, eine Aufgabe zu erledigen und das Geschäft zu gewinnen“ (vgl. Gin-Won Kang 1993, 116). Ob ein Bewerber dieses „*Pae-Gie*“ besitzt, wird anhand von Eignungsprüfungen und persönlichen Interviews untersucht. Bei diesem Verfahren

---

<sup>44</sup> In koreanischen Industrieunternehmen gibt es in der Regel vier Personalklassen, die nach dem formalen Bildungsniveau und der grob kategorisierten Studienrichtung differenziert werden und deren Zusammensetzung in den einzelnen Unternehmen je nach Produkt- bzw. Dienstleistungspalette unterschiedlich ist: (1) Führungskräfte im Management („*Gwanrijik*“). Dazu gehören die Universitätsabsolventen mit geistes- oder sozialwissenschaftlichem Studienschwerpunkt und Führungskräfte in der Produktion: Universitätsabsolventen mit technisch-wissenschaftlichem oder naturwissenschaftlichem Studienschwerpunkt (2) Büro-ArbeiterInnen („*Samujik*“). Dazu gehören die Absolventen der Universitäten und vor allem der Kurzuniversitäten aller Studienrichtungen (3) Kaufmännische Mitarbeiter („*Panmaejik*“), Oberschulabgänger aus den kaufmännischen oder allgemeinbildenden Oberschulen und (4) Gewerbliche Mitarbeiter („*Sängsanjik*“). Dazu gehören die Oberschulabgänger aus den technischen oder allgemeinbildenden Oberschulen.

werden auch die privaten Verhältnisse (familiäre Verhältnisse) und das soziale Verhalten (zwischenmenschliche Fähigkeiten) untersucht. Zusätzlich werden wirtschaftliche und wirtschaftsverwandte Kenntnisse (z.B. Englisch und technische Kenntnisse) getestet (vgl. Gin-Won Kang 1993, 116). Wegen der Rolle und Funktion des Unternehmens, das in der Regel Leitung und Kapitalbesitz in einer Hand vereint, sind die individuellen Präferenzen und Fähigkeiten für die strategische Entscheidung und das strategische Verhalten der koreanischen Unternehmen von großer Bedeutung, da Werte und Einstellungen der Führungskräfte hinsichtlich der Wahrnehmung von umweltbezogenen Chancen und Risiken ebenso wie das Bewusstsein über eigene Stärken und Schwächen eine Filter-, Bewertungs- und Auswahlfunktion ausüben.

### **4.3 Aufgabenzuweisung und „Job-Rotation“**

In deutschen Großunternehmen sind Führungs- und Fachkräfte in der Regel gemäß den zu besetzenden Stellen sowie deren Aufgaben und Anforderungen einzustellen. Das heißt, die Personalauswahl ergibt sich aufgrund der Eignung von Bewerbern zur Erfüllung von gegenwärtigen und zukünftigen Stellenaufgaben (vgl. Drumm 1992, 270). In Deutschland wird die übliche Vorgehensweise der Stellenbildung, die auf der Grundlage der Stellenanalyse anhand verschiedener Bündelungskriterien erfolgt, als bottom-up-Ansatz bezeichnet (vgl. Drumm 1992, 182-184). Dagegen bezeichnet man die koreanische Methode der Aufgabenverteilung aufgrund der Personalkapazität als top-down-Ansatz. In koreanischen Unternehmen wird das Aufgabenvolumen für die einzelnen Abteilungen aus dem Vergleich zwischen der Aufgabenmenge einer Unternehmung einerseits und der zur Verfügung stehenden Personalkapazität des Unternehmens bzw. der einzelnen Abteilungen andererseits errechnet (vgl. Sang-M Lee/Sang-Jin Yoo 1987, 75-76).

Bei der Job-Rotation in koreanischen Unternehmen spielt die Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten keine wichtige Rolle (vgl. Staudt/Rehbein 1988, 80). Es ist charakteristisch für die Aufgabenzuweisung in koreanischen Unternehmen, die Aufgaben nicht einzelnen Stellen bzw. Stelleninhabern, sondern den Gruppen, wie z.B. Abteilungen, zuzuweisen. Sie werden innerhalb einer Gruppe auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt. Dabei wird die Aufteilung unter Berücksichtigung der gruppeninternen Situationen, wie z.B. Gruppengröße sowie Bildungsniveau, Dienstalter und Berufserfahrung einzelner Gruppenmitglieder, flexibel vorgenommen (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 88). Der Gruppenegoismus, der meistens in koreanischen Unternehmen zu finden ist, führt zu einer Verhinderung einer sinnvollen Stellenrotation, die den Mitarbeitern Gelegenheit zur Erprobung neuer

Aufgabengebiete und damit zur Erweiterung und Verbesserung ihrer Qualifikation bieten kann. Im Gegensatz zu den sehr regelmäßigen und systematischen Stellenrotationen in Japan (vgl. Staudt/Rehbein 1988, 82-83), wird in koreanischen Unternehmen die Praxis des Stellenwechsels nicht gemäß einem nennenswerten Prinzip betrieben, sondern allenfalls „ad hoc“ (vgl. Yoo-Keun Shin 1989, 344). Um den Gruppenegoismus zu vermeiden, wird die Häufigkeit des Stellenwechsels bei der Aufstiegsentscheidung stark berücksichtigt (vgl. Staudt und Rehbein 1988, 82).

#### **4.4 Personalbewertung: „GoKwa“**

Die Beurteilungskriterien der Leistung der Mitarbeiter unterscheiden sich verständlicherweise auch in Korea von Betrieb zu Betrieb und enthalten im Allgemeinen die auch in Deutschland häufig angewendeten Kriterien, wie z.B. persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Leistungen (vgl. Sang-Man Lee 1992, 17). Wenn von unterschiedlichen informellen Kriterien für vertikale Versetzungsentscheidungen, die z.B. auf der Beförderungs-Konformität-These oder der Mikropolitik-These basieren, abgesehen wird (vgl. Berthel und Koch 1985, 41), sieht man in deutschen Unternehmen das Leistungsprinzip als dominant an, wenn auch ein formales Kriterium für die Aufstiegsentscheidungen existiert. In deutschen Unternehmen werden Mitarbeiter gefördert, deren Leistungsfähigkeit den Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich entspricht (vgl. Berthel und Koch 1985, 37-39). Im Vergleich zu dieser Beförderungspraxis der deutschen Mitarbeiter scheint in koreanischen Unternehmen das Senioritätsprinzip bei der Mitarbeiterförderung zu dominieren (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 90-93). Bei der Beförderungsentscheidung wird hierbei demjenigen Mitarbeiter mit dem längsten Dienstalter und/oder dem höchsten Lebensalter der Vorzug gegeben (vgl. Berthel und Koch 1985, 39).

Bei der Entscheidung über Lohnprämien und über die Gewährung von Aufstiegsmöglichkeiten spielt neben den bestehenden formellen Regelungen die „subjektive Personalbewertung“ („GoKwa“) in koreanischen Unternehmen eine wichtige Rolle. Denn das alltägliche Verhalten der Beschäftigten im Betrieb und die Leistungen z.B. bei Qualitätszirkel-Aktivitäten oder bei Verbesserungsvorschlägen werden durch individuelle Einschätzung der Vorgesetzten bewertet. In der Personalbewertung der koreanischen Unternehmen gibt es keine „praktisch“ objektiven Kriterien (vgl. Su-Dol Kang 1994, 309). Die Willkür und Autorität der Vorgesetzten spielen hierbei in der Arbeitskontrolle und Disziplinierung des allgemeinen Verhaltens eine wichtige Rolle. Deshalb können materielle und

soziale Vorteile nur diejenigen erreichen, die betriebstreu und gegenüber den Vorgesetzten gehorsam und zuvorkommend sind.

#### **4.5 Personalfreisetzung: „HaeGo“**

Aus gesetzlicher Sicht verfügt man in koreanischen Unternehmen über unbegrenzte Möglichkeiten, die Mitarbeiter freizusetzen: Gemäß § 27 und § 28 „Labour Standard Law“ können Unternehmen ihren Mitarbeitern kündigen, soweit sie die allgemeine Kündigungsfrist von 30 Tagen, den Mutterschutz von insgesamt 60 Tagen (von denen mindestens 30 Tage nach der Entbindung geltend gemacht werden müssen) und die Kündigungsschutzfrist für die betriebsunfallbedingten Arbeitsunfähigen einhalten. Ferner erscheint bei der Personalfreisetzung das Altersregelungssystem erwähnenswert (vgl. Yoo-Keun Shin 1984, 231). Es handelt sich hierbei um ein System, das die automatische Beendigung des Arbeitsverhältnisses und somit das Ausscheiden des Mitarbeiters mit dem Erreichen einer bestimmten Altersgrenze regelt (vgl. Yoo-Keun Shin 1988, 554).

Gemäß der Freisetzungspraxis in koreanischen Unternehmen wird oft beobachtet, dass nur diejenigen Mitarbeiter, die in ihrer Gruppe als „unfähig“ oder „problematisch“ gelten, zum Stellenwechsel zur Verfügung gestellt werden. Bei einer Entlassung in koreanischen Unternehmen ist charakteristisch, dass das Unternehmen die Kündigung nicht selbst und direkt ausspricht, sondern eher verschiedene indirekte Maßnahmen bevorzugt. Zwei typische Beispiele hierfür sind: Zum einen werden die betroffenen Mitarbeiter in völlig andere bzw. allgemein für unwichtig gehaltene Tätigkeitsbereiche oder in eine Zweigstelle, die vom Wohnort sehr weit entfernt liegt, versetzt. Zum anderen wird von der Unternehmensleitung den bei der Aufstiegsentscheidung übergangenen Führungskräften „empfohlen“, von selbst zu kündigen (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1995, 94). Dies stellt das Gegenteil zur deutschen Praxis der Personalfreisetzung dar, deren Maßnahmen als direkt im Sinne der Offenheit bezeichnet werden können.

In der Bundesrepublik Deutschland steht ein im internationalen Vergleich umfangreiches System gesetzlicher und kollektivvertraglicher Kündigungsschutzbestimmungen zur Verfügung, das in seinen Anfängen auf die Zeit der Weimarer Republik zurückgeht (vgl. Büchtemann 1990, 395). Durch die Existenz des Kündigungsschutzes können die Arbeitsvertragsparteien über einen längeren (von vornherein unbefristeten) Zeitraum planen. Der Kündigungsschutz unterstützt damit den Prozess der Vertrauensbildung und Erwartungsstabilisierung. Er führt zu einer Zunahme der Bereitschaft der Vertragsparteien zur Finanzierung partnerspezifischer,

produktivitätsfördernder Investitionen (z.B. Humankapitalaufwendungen) (vgl. Buttler und Walwei 1990, 386).

#### 4.6 Entlohnungssysteme

Die Wettbewerbsfähigkeit der koreanischen Industrie und Exportindustrie hat sich überwiegend auf niedrige Löhne und hohe Arbeitsstunden pro Jahr gestützt. Nach den entwicklungspolitischen Vorstellungen „zunächst Wachstum, dann Verteilung“ der militärischen Regierung wurde die Gründung einer Gewerkschaft für eine effektive kollektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer verboten und unterdrückt. Bis Mitte der 80er Jahre lag die Lohnsteigerung unter der Produktivitätssteigerung. Aber seit der Demokratisierung 1987 hat die Lohnsteigerung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in koreanischen Gesellschaften den Wettbewerbsvorteil, wie z.B. Lohnkostenvorteil, der koreanischen Unternehmen gegenüber hoch technisierter Konkurrenz verringert. In koreanischen Unternehmen besteht der Durchschnittslohn aus den drei Bestandteilen „Grundlohn, Zulagen und Bonus“. <sup>45</sup> Die variable Komponente, wie die verschiedenen Zulagen und der Bonus, werden auf Basis einer Personalbewertung („*GoKwa*“) durch den Vorgesetzten, und je nach der Summe der Überstunden und Sonderschichten, festgesetzt. Das macht dabei ca. 50% aus (vgl. Su-Dol Kang 1994, 309). Bei der Lohngestaltung in koreanischen Unternehmen spielt das Senioritätsprinzip eine entscheidende Rolle. Beispielsweise bekommen Mitarbeiter mit fünf Jahren Betriebszugehörigkeit bei der Hyundai Gruppe einen ca. 60% höheren Durchschnittslohn ( $\sum_{1-12} (\text{Grundlohn} + \text{Zulagen} + \text{Bonus}) / 12$ ) als diejenigen mit

<sup>45</sup> Fussnote-Tabelle 1: Average Starting Salaries for Korean Employees (1995) (in \$)

Postion	Base pay	Allowances	Bonuses	Total
Department manager	1,446	464	770	2,680
Assistant dept. manager	1,261	393	668	2,322
Section manager	1,111	331	582	2,024
Assistant section manager	957	255	494	1,706
College graduates:				
Male	737	154	327	1,266
Female	653	130	341	1,124
Vocational school graduates				
Male	651	148	327	1,126
Female	566	122	302	978
High School graduates:				
Clerical (Male)	593	122	302	1,017
Clerical (Female)	500	104	254	858
Production (Male)	586	129	299	1,014
Production (Famale)	491	106	250	847
	56.3%	14.5%	29.2	100%

Quelle: Korean Employers Association (1995): KEF Compensation Quarterly, 3(4): 132-133

weniger als einem Jahr (vgl. Su-Dol Kang 1994, 307). Mitarbeiter, die mindestens drei Jahre lang betriebstreu und leistungsfähig gearbeitet haben, können sich um eine Stelle als Vorgesetzter („*JoJang*“) bewerben. Das zeigt im anderen Sinne, dass häufige Job Rotation von einem Betrieb zum anderen für die arbeitenden Menschen materielle und persönliche Nachteile mit sich bringt. Das ist typisch für das Senioritätsprinzip in koreanischen Unternehmen. Die Förderung der Betriebsloyalität wird somit personalpolitisch flankiert. Das variable Entlohnungssystem koreanischer Unternehmen führt entsprechend dem zeitlich unbegrenzten Beschäftigungsverhältnis zu einer noch einfacheren Zielerreichung. Der Gesamtlohn der koreanischen Arbeitnehmer enthält auf allen Personalebene einen relativ kleinen Anteil an festgesetztem Grundlohn von durchschnittlich etwa 65%, der restliche Teil besteht aus anderen, nach der Ertragslage der Unternehmen variierbaren Teil, wie z.B. einem „Bonus“ (vgl. Chan-Sup Chang 1989, 200). Deshalb kann eine wirtschaftlich schwierige Periode zumindest kurzfristig ohne Personalfreisetzung überwunden werden.

Tabelle 9: Vergleich von Leistungsprinzip und Senioritätsprinzip in koreanischen und deutschen Unternehmen

	Führungskräfte im Management („ <i>Gwanrijik</i> “)		Mitarbeiter mit Universitätsabschluss („ <i>Pyungsawon</i> “)	
	Koreanische Unternehmen	Deutsche Unternehmen	Koreanische Unternehmen	Deutsche Unternehmen
Leistungen („ <i>SungGwa</i> “)	85 (48.3)	133 (96.4)	70 (39.8)	125 (90.6)
Potenzial	20 (11.4)	44 (31.9)	28 (15.9)	55 (39.9)
Wissen, das mit gegenwärtiger Arbeit verbunden ist.	49 (27.8)	60 (43.5)	47 (26.7)	50 (36.2)
Wissen, das nicht mit gegenwärtiger Arbeit verbunden ist	18 (10.2)	5 (3.6)	22 (12.5)	16 (11.6)
Seniorität („ <i>YunGong</i> “)	101 (57.4)	24 (17.4)	108 (61.4)	13 (9.4)

Quelle: Park, Kyung-Kyu und Ahn, Hee-Tak (1998): Compare of Personal Management in Korean and German Business Organization. Korea-Employers-Federation Print, S. 148

Nach der deutschen HRM-Untersuchung von Sackmann und Elbe (2000) ist die Entgeltpolitik deutscher Unternehmen Mitte der 90er Jahre besonders durch die Gestaltungskomponenten Sozialleistungen (75,2%) und Zusatzleistungen (66,9%)

geprägt. Das Senioritätsprinzip sollte keine oder nur eine geringe Rolle spielen.<sup>46</sup> Bei der Untersuchung von Berthel/Koch (1985, 41) erscheint das Leistungsprinzip zu dominieren, auch wenn formale Kriterien für die Aufstiegsentscheidungen in deutschen Unternehmen zu finden sind.<sup>47</sup> Prämien oder Erfolgsbeteiligungen als Anreizentgelt sind bei 54,4% der Unternehmen kaum vorgesehen (vgl. Sackmann und Elbe 2000, 147). Im Gegensatz zur deutschen Leistungsprinzippraxis wird bei der koreanischen Entlohnungspraxis das Senioritätsprinzip eindeutig am häufigsten zugrunde gelegt. In der empirischen Untersuchung von Kyung-Kyu Park und Hee-Tak Ahn (1998) hinsichtlich der Entgeltpraxis, hat die deutsche Personalpolitik einen Schwerpunkt auf dem Leistungsprinzip („*SungGwa*“), während in den koreanischen Unternehmen das Senioritätsprinzip („*YunGong*“) eine entscheidende Rolle spielt (siehe Tabelle 9).

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Korea betrug 1986 über 54,7 Stunden. Während die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in der Bundesrepublik Deutschland 40, 2 Stunden im Jahr 1995 betrug, betrug sie in Korea 49,2 Stunden. Die Wochenarbeitszeit in der verarbeitenden Industrie Koreas war im Jahr 2002 46 Stunden und der durchschnittliche Monatslohn pro Person war im Jahr 2002 1,948,000 koreanische Währung (ca. 1623 €).

Tabelle 10: Wochenarbeitszeit in den verarbeitenden Ländern

	Korea					Japan	USA	Deutschland	
	1990	1994	1995	2001	2002	1995	1995	1995	2000
Wochenstunden	54,7	48,7	49,2	46,6	46	37,8	41,6	40,2	35

Quelle: Tageszeitung Chosun, 1. Juli 2002

Der Cafeteria-Ansatz<sup>48</sup> besagt, dass es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen ist, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Sozialleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählt (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 166). Durch die Individualisierung von betrieblichen Leistungen hat der Einzelne die

<sup>46</sup> In sechs von 27 empirischen Studien zur Personalforschung von deutschen Unternehmen wurden Daten zu Entlohnungspraktiken erhoben. Für das Senioritätsprinzip werden 73,0% der Befragten (Personalleiter) berücksichtigt. Vgl. Sackmann und Elbe 2000, 147.

<sup>47</sup> Bei der Untersuchung von Sackmann und Elbe (2000, 147) wünschen sich eine hohe Leistungsabhängigkeit 96,4%, Prämien und Erfolgsbeteiligungen waren für 93,5 wichtig.

<sup>48</sup> Zur ausführlichen Darstellung des Cafeteria -Ansätze: Dycke, A./Schulte, C. (1986) : Cafeteria-Systeme : Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung. In : Die Betriebswirtschaft, 46. Jg. Nr. 5, S. 577-589

Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die seinen Bedürfnissen oder seiner finanziellen Situation am ehesten entsprechen. Cafeteria-Pläne können insofern aus sachrationalen als auch aus motivations- und anreizbezogenen Gründen eine zukunftsbezogene Alternative zu herkömmlichen Entgeltsystemen darstellen (vgl. Jung 1999, 883). In westlichen Konzepten wird das Cafeteria-Prinzip als Instrument zur Berücksichtigung der „neuen Tugenden der Individualität und Selbstbestimmung“ (vgl. Drumm 1992, 303) angewendet. Demgegenüber dient es in koreanischen Unternehmen dazu, die an gruppenorientierte Verhaltensweisen gewöhnten Mitarbeiter und Vorgesetzten zu differenzieren und den individuellen Bedürfnissen entsprechend Auswahlentscheidungen zu veranlassen (vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 167). Nach der Tabelle 11 ist das Cafeteria-Wohlfahrtsystem bei deutschen Unternehmen größer als bei koreanischen Unternehmen.

Tabelle 11: Einführung des Cafeteria-Wohlfahrtsystems

Cafeteria-Wohlfahrtsystem	Führungskräfte im Management („Gwanrijik“)		Mitarbeiter mit Universitätsabsolventen („Pyungsawon“)	
	Korean. Unternehmen	Dt. Unternehmen	Korean. Unternehmen	Dt. Unternehmen
Ja	15 (8.5)	89 (96.4)	15 (8.5)	31(22.5)
Nein	151(85.8)	48 (31.9)	153 (86.9)	103 (74.6)
Keine Antwort	10 (5.7)	1 (43.5)	8 (4.5)	4 (2.9)
	$\chi^2 = 263.91$	$p = 0.00$	$\chi^2 = 12.24$	$p = 0.00$

Quelle: Park, Kyung-Kyu und Ahn, Hee-Tak (1998): Compare of Personal Management in Korean and German Business Organization. Korea-Employers-Federation Print, S.152

## 5. Zwischenfazit

In einer konfuzianischen Gesellschaft hat jedes Individuum seine besondere Position innerhalb der Hierarchie. Im Gegensatz zur westlichen Organisation haben auch die meisten koreanischen Unternehmen insbesondere innerhalb der blue-collar-Mitarbeiter eine militärähnliche Hierarchie in ihrer Organisation angenommen (vgl. Gin-Won Kang 1993, 120). Es ist auffällig, dass die koreanischen Unternehmen einen sehr ausgeprägten zentralisierten Führungsstil pflegen (vgl. Abschnitt 3.1). In koreanischen Chaebol-Gruppen gibt es eine zentralorientierte Planungs- und Koordinationsteilung, die dem CEO direkt unterstellt ist (vgl. Gin-Won Kang 1993, 121). Diese Abteilung führt auch zu einer Koordination der Ressourcenzuteilung der

verschiedenen Konzerngeschäfte, damit die komplexen Ventures erfolgreich umgesetzt werden können. Die Praxis des HRMs in deutschen Unternehmen basiert sowohl auf Gesetzen als auch auf formellen Übereinkommen, die von vielen Akteuren verhandelt werden (vgl. Wächter/Stengelhofen 1995, 96). Die negativen Effekte der Marktbewegungen auf die Arbeitsbeziehungen werden in der Regel durch verbindliche und institutionelle Rahmenbedingungen, wie z.B. das Betriebsverfassungsgesetz, gemindert oder gelöst (vgl. Wächter 1983, 89).

Das schnelle koreanische Wirtschaftswachstum hat dazu geführt, dass die hochqualifizierten, berufserfahrenen Fach- und Führungskräfte von den in der Wachstumsphase neugegründeten Unternehmen abgeworben wurden. Dies führt zu einer höheren Fluktuationsrate aller Arbeiter und zu einer höheren Einstellungsquote der berufserfahrenen Arbeitnehmer in koreanischen Unternehmen als anderen Ländern (vgl. Yoo-Keun Shin 1989, 146-147; vgl. Hyeon-Cheol Bong 1994, 95). Die lebenslange Beschäftigung in koreanischen Unternehmen ist aus zweierlei Sicht von Bedeutung. Einerseits besitzen die Mitarbeiter dadurch eine weitgehende Beschäftigungsgarantie. Andererseits wechseln qualifizierte Mitarbeiter freiwillig das Unternehmen, um eine bessere Position zu erreichen (vgl. Macharzina 1999, 757). Stellenbesetzung und -wechsel erfolgen in der Regel nicht aufgrund der Eignung, sondern nach Personalkapazität und sonstigen Betriebssituationen. Es wird davon ausgegangen, dass alle „Familienmitglieder“ unabhängig von der Menge und dem Schwierigkeitsgrad einzelner Aufgaben sämtliche Arbeiten einer Familie, d.h. eines Unternehmens, erledigen sollen.

Der wesentliche Unterschied zwischen der deutschen und koreanischen Praxis der Personalbeschaffung liegt in der Vernachlässigung von Stellenanforderungen in koreanischen Unternehmen. So ist bei den meisten Großunternehmen Koreas bis zum Zeitpunkt der Personalbeschaffung noch nicht entschieden, welche konkreten Aufgaben die neuen Mitarbeiter übernehmen sollen. Im Gegensatz zur deutschen Praxis der Personalbeförderung auf der Grundlage des Leistungsprinzips wird bei den Aufstiegsentscheidungen in koreanischen Unternehmen trotz mehrerer Ergänzungsformen, wie z.B. dem Leistungsprinzip, grundsätzlich das Senioritätsprinzip herangezogen.

Seit Mitte der 90er Jahre vollzieht sich ein tiefgreifender Wandel des autoritär-dominanten HRMs in koreanischen Unternehmen. Die Gründe dafür sind: Erstens muss sich ein Unternehmen dem inneren Druck anpassen, der sich aus dem zunehmenden Einfluss der Gewerkschaften ergibt. Zweitens muss mit zunehmenden weltweiten Wettbewerb die Unternehmensstruktur international wettbewerbsfähig

gestaltet werden. Bei zunehmender Globalisierung und zunehmendem Wettbewerb wird eine Verknüpfung von Entgeltsystemen und individueller Leistung als notwendig empfunden. Dabei wird auch die Beteiligung von Mitarbeitern an Gewinn und Kapital besonders gefördert. Das Leistungsprinzip wird heute besonders für das Gehaltssystem der Führungseliten und des Führungsnachwuchses angewandt. In der Tabelle 12 werden die Besonderheiten des HRMs koreanischer Unternehmen im Vergleich zu deutschen Unternehmen dargestellt.

Tabelle 12: Vergleich des HRM in deutschen und koreanischen Unternehmen

Kriterien	Korea	Deutschland
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Top-down (starke Entscheidungskonzentration)</li> <li>- Management-by-family</li> <li>- Autoritär und patriarchalisch</li> </ul>	Bottom-up
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche Prüfung und Interview besonders bei Chaebols und öffentlichen Unternehmen nur einmal pro Jahr („GongChae“)</li> <li>- Bluts-, Herkunftsortsbeziehungen und Schulkameradschaften („YunGo“) spielen eine große Rolle</li> <li>- Keine Übereinstimmung der Stellenaufgaben und -anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews haben die größte Bedeutung, gefolgt von Lebenslauf, Referenzen und Zeugnissen</li> <li>- Beschaffungszeitpunkte sind über das ganze Jahr verstreut.</li> <li>- Übereinstimmung</li> </ul>
Entlohnung und Beförderung	Senioritätsprinzip („YunGong“) in den meisten Unternehmen	Leistungsprinzip („SungGwa“) spielt eine große Rolle
Beschäftigungsverhältnisse	Lebenslanger Job („PyungSaeng-JikJang“) (bis 56 Jahre)	Keine lebenslange Beschäftigung
Leistungsbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine „praktisch“ objektiven Kriterien.</li> <li>- „Willkürliche“ Personalbewertung durch Vorgesetzte („GoKwa“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf die persönliche Leistung konzentriert; mehr als 40% der Löhne abhängig von den Gewinnen.</li> <li>- Leistungsprämien machen relativ kleinen Anteil an den gesamten Entlohnungen aus</li> </ul>
Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Bildung: Loyalität, Hingabe und Teamgeist</li> <li>- Blue-collar-Klasse: technische Fähigkeiten durch on-the-job-Training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dualsystem</li> <li>- Mindestqualifikation</li> </ul>
Stellenrotation	- Ad-hoc-Durchführung	Auf der Grundlage der

	- Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten spielt keine entscheidende Rolle	Stellenanalyse anhand verschiedener Bündelungskriterien
Personalentlassung	Keine direkte Kündigung, sondern verschiedene indirekte Maßnahmen, z.B. Versetzung in für unwichtig gehaltene Tätigkeitsbereiche oder eine Zweigstelle	Durch verschiedene Gesetze reguliert, aber möglich
Mitbestimmung	- Überbetriebsebene: Mitberatung hinsichtlich Arbeitspolitik -Unternehmensebene: Tarifverhandlung und nach dem Konsultationsratsgesetz keine Unternehmensmitbestimmung -Betriebsebene: keine Mitbestimmung, nur ein Beratungs- und Informationsrecht	- Auf der Arbeitsplatzebene: individuell und direkt - Auf der Unternehmensebene: kollektiv und indirekt - Auf der Überbetriebsebene: Tarifverhandlung (Gewerkschaft)

Quelle: Eigene Erstellung

## VII. Empirische Untersuchung – Country-of-Origin-Effekt auf dem Prüfstand

### 1. Einführung

Im vorigen Kapitel V und VI habe ich einen Vergleich von HRM-Politik und -Praktiken deutscher und koreanischer Unternehmen sowie von National-Business-Systemen beider Länder durchgeführt. Dieser Vergleich basiert auf einem empirischen Befund des Country-of-Origin-Effekts. Man stellt sich die Frage, welche HRM-Politik die in Korea tätigen Host-Country-Subsidiaries der deutschen MNUs betreiben. Welche Faktoren bestimmen die HRM-Politik einer deutschen Niederlassung in Korea? Passt sich die HRM-Politik der Host-Country-Subsidiary dem Standard des Host-Country (Korea) an oder werden die Country-of-Origin-Praktiken des deutschen MNUs grenzüberschreitend transferiert? Die vorliegende empirische Untersuchung konzentriert sich auf die Lösung der obigen Fragestellungen im HRM-Bereich. Deshalb liegt die zu betrachtende Konstellation für die empirische Untersuchung auf der Hand: ein großes deutsches MNU tritt als Parent-Country-Company auf. Dieses Vorgehen findet seine Begründung darin, dass bei kleineren Unternehmen erstens das Fehlen einer standardisierten und spezialisierten HRM-Abteilung und somit einer

ausdifferenzierten HRM-Politik wahrscheinlich ist, zweitens eine Reihe der für die empirische Untersuchung relevanten Informationen nicht zu erheben wäre und schließlich kleinere Unternehmen wenig repräsentativ für deutsche Unternehmen gewesen wären. In Bezug auf die Host-Country-Subsidiaries in Korea wurden solche Unternehmen als Untersuchungsobjekte gewählt, die keine „Joint ventures“ bilden, sondern zu 100% deutsches Kapital verwenden und in Korea produzieren. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die deutschen MNUs ihre Host-Country-Subsidiaries in Korea tatsächlich beeinflussen können und die Respondenten die Muttergesellschaft ihrer Unternehmen eindeutig identifizieren können. Im Vergleich zum „Joint venture“ oder deutschen Vertrieb scheint für solche Host-Country-Subsidiaries die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Country-of-Origin-Effekten im HRM-Bereich größer zu sein.

Zunächst werden zwei Hypothesen in Bezug auf die empirische Untersuchung des Country-of-Origin-Effekte auf theoretischen Grundlagen (Kapitel II) aufgestellt. Danach werden empirisches Untersuchungsdesign und die Charakteristik der ausgewählten deutschen MNUs sowie die Untersuchungsobjekte der HRM-Politik und -Praktiken diskutiert. Im Anschluß daran behandle ich Transfermechanismen des Country-of-Origin-Effekts und Überprüfe die aufgestellten die Hypothesen.

## **2. Aufstellung der Hypothese**

Im Kapitalismus des 20. Jahrhunderts fand ein Wandel in der Wahrnehmung der relativen Effektivität von spezifischen Produktionsformen und Organisationsstilen statt. Hierbei stellt sich die Frage, warum ein bestimmter Organisationsstil oder eine bestimmte Produktionsweise die existierenden Formen überlebt hat und die bestehenden Formen durch diese ersetzt werden sollten (vgl. Hollingsworth 2000, 279). Die kapitalistische Produktionsweise und –regime führt in ihrer erweiterten Reproduktion zu einer doppelten Tendenz: ihrer Reproduktion innerhalb einer Gesellschaftsformation, in der ihre Position dominiert und sich ihre Herrschaft errichtet, und ihrer Ausdehnung über diese Formation hinaus (vgl. Poulantzas 2001, 22). Falls diese doppelte Tendenz von Anfang an bestand, kommt ihr im imperialistischen Stadium eine besondere Bedeutung zu. Die Reproduktion der kapitalistischen Produktionsweise weist tatsächlich in ihrer doppelten Tendenz auf, dass diese nur existieren kann, wenn sie die anderen Produktionsformen unterwirft (vgl. Poulantzas 2001, 23). Ein solche institutionelle Wandel ist nicht allgemeiner Natur, sondern richtet sich immer auf bestimmte Gütermärkte, auf denen komparative institutionelle Kostenvorteile in Aussicht stehen (vgl. Abelshauser 2001, 520). In

spezifisch stark integrierten National-Business-Systemen können die MNUs die nationalen Charakteristika und die HRM-Praktiken des Country-of-Origin auf ihre Host-Country-Subsidiaries übertragen, anstatt die Praktiken beizubehalten, die im Host-Country angetroffen werden (vgl. Smith und Meiksins 1995, 262; vgl. Whitley 1994 und 1999). Infolge der imperialistischen Kapitalismuskette ergibt sich die Dominanz der kapitalistischen Produktionsweise über andere Produktionsweisen und -formen in jeder Gesellschaftsformation im internationalen Maßstab.

Fast ein ganzes Jahrhundert lang ging das amerikanische Business-System davon aus, dass die effizienteste Nutzung der Ressourcen durch standardisierte Produktionssysteme, durch „economies of scale“, durch die Transaktionsenkung und durch die Externalisierung von externen Effekten zu erreichen war. Die Massenproduktion war die Strategie, um den Markt eines Unternehmens zu vergrößern und expandierende Märkte wurden das Mittel, um die Kosten zu minimieren (vgl. Hollingsworth 2000, 284). Die massenstandardisierte Produktionsform war abhängig von großen, stabilen und relativ gut definierten Märkten für Produkte, die grundsätzlich niedrig in ihrer technischen Komplexität waren (vgl. Hollingsworth 2000, 284). Die in der Massenproduktion erfolgreichen Unternehmen tendierten im Laufe der Zeit dazu, ein hierarchisches Managementsystem zu entwickeln, distanzierte Geschäftsbeziehungen mit Zulieferern und Händlern primär auf der Preisebene aufzubauen und Dequalifikationsstrategien ihrer Mitarbeiter zu betreiben. Angestellte in diesen Unternehmen mit standardisierter Produktion hatten eine relativ niedrige Berufsqualifikation. Deshalb konnte ein Arbeiter leicht durch einen anderen ersetzt werden (vgl. Hollingsworth 2000, 284) und im Vergleich zu Unternehmen mit stark institutioneller Einbettung in ihr Business-System war hier mehr Kontrolle nötig. Das amerikanische System der industriellen Arbeitsbeziehungen hat eine substantielle Heterogenität der Interessen von Arbeit und Kapital, die es beiden Gruppen erschwert, sich auf kollektives Handeln einzulassen. Die schwach ausgebildeten Möglichkeiten von Arbeit und Kapital, sich kollektiv zu organisieren, haben der Fähigkeit der Vereinigten Staaten, sich schneller in Richtung auf die Entwicklung eines sozialen Systems der flexiblen Produktion hin zu bewegen, enge Grenzen gesetzt. Damit ein Land ein System der standardisierten Massenproduktion als seine dominante Produktionsform haben, müssen die Unternehmen in eine bestimmte Umwelt eingebettet sein, in der eine Marktmentalität stark verbreitet und die Zivilgesellschaft schwach entwickelt war (vgl. Hollingsworth 2000, 285).

Soziale System mit der standardisierten Massenproduktion beschäftigt sich mit den

MNUs, die in ein National-Business-System eingebettet sind, das bezüglich kollektiver Formen der Steuerung, wie z.B. Gewerkschaften, Handelskammern und Unternehmensverbände, verarmt ist (vgl. Hollingsworth 2000, 288). Diese Unternehmen neigen dazu, Unternehmenspraktiken des Country-of-Origin auf ihre Host-Country-Subsidiaries zu übertragen. Die Bestimmungen der organisatorischen Akteure wirken auf langfristige Sicht so, dass sie eine Umwelt um sich herum schaffen, die ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten begrenzt, weiteren Wandel vorzunehmen. Nach dem Vorbild älterer Organisationsmuster werden neue Organisationen gebildet. DiMaggio und Powell (1991) weisen darauf hin, dass das hohe Maß an Homogenität auch daraus resultiert, dass letztlich nur wenige Organisationsmuster zur Auswahl stehen.

Es gibt auch eine flexible aber spezifische Produktionsform, die lediglich das Gegenteil von Massenproduktion ist. Sie ist ein System, das flexibel auf unterschiedliche Marktnachfrage reagiert (vgl. Hollingsworth 2000, 286). Sie kann auf einer freiwilligen, vertraglichen Basis existieren, das heißt, wirtschaftliche Akteure müssen lediglich ihr System der Arbeitsbeziehungen und die Beziehungen zu ihren Anbietern und Kunden auf die beschriebene Weise strukturieren (vgl. Hollingsworth 2000, 288). Solche Unternehmen benötigen gut ausgebildete Arbeitskräfte (vgl. Hollingsworth 2000, 287) und eine intensive Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Produzenten sowie kollektive Aufwendungen, die Unternehmen nicht aufbringen würden, die lediglich aufgrund der rationalen Kalkulation des kurzfristigen ökonomischen Interesses der Unternehmen handeln (vgl. Hollingsworth 2000, 291). Ein flexibles und kooperatives sowie kollektives soziales System hat folgende Charakteristika: breitgefächerte Qualifikationen, Arbeitnehmermitbestimmung bei Produktionsentscheidung, ein durchgreifendes Bildungs- und Trainingsystem für Arbeiter und Management sowohl innerhalb- als auch außerhalb der Unternehmen, gute entwickelte institutionelle Arrangements und langfristige, stabile Beziehungen zwischen Zulieferern und Kunden. Alle diese Praktiken verstärken sich gegenseitig (vgl. Hollingsworth 2000, 291).

Die soziale Einbettung der MNUs in ein National-Business-System mit hochentwickelten institutionellen Formen kollektiver Natur fördert eine langfristige Kooperation von Arbeit und Kapital zwischen Unternehmen, Kunden und Banken sowie den Zulieferern. Diese soziale Einbettung hängt zusammen mit der Kohäsion, Homogenität und Integration des Wirtschaftssystems. Unternehmen sind in den Rahmen ihrer Institutionen eingeschlossen (lock-in), und diese Institutionen beeinflussen zukünftige Entwicklungspfade (path dependence) (vgl. Windolf 2002, 416). Bei MNUs aus solchen National-Business-Systemen ist es eher

unwahrscheinlich, dass sie HRM-Praktiken und –Politik auf ihre Host-Country-Subsidiaries übertragen. Eine kollektive Natur des National-Business-Systems erleichtert die Kooperation zwischen den Konkurrenten. Für fruchtbare und langfristige Kooperation zwischen Arbeit, Kapital, Regierung, Universitäten, Banken und Kunden liegt die wirtschaftliche Bedeutung der institutionellen Ordnung darin, dass solche Arrangements ökonomische Akteure in einer Weise verbinden, die einen relativ hohen Grad gegenseitigen Vertrauens und unterschiedliche Wissensquellen zur Verfügung stellt (vgl. Hollingsworth 2000, 288). Die Unternehmen aus einem National-Business-System, in dem sie sozial und institutionell tief eingebettet sind, tendieren dazu, eher spezialisiert und weniger vertikal integriert zu sein als Unternehmen, die Massenproduktionssysteme betreiben (vgl. Hollingsworth 2000, 287) und können ihre Praktiken nicht einfach von einer Gesellschaft auf die nächste übertragen werden (vgl. Hollingsworth 2000, 291). Daraus ergibt sich die Hypothese 1: Je stärker das Ausmaß der kollektiven Institutionen und der historisch-sozialen Einbettung der Muttergesellschaft in ihr National-Business-System ist, desto kleiner ist das Ausmaß des Country-of-Origin-Effekts.

Für die Untersuchung grenzüberschreitenden Transfers von HRM-Praktiken kann die Betrachtung der Kontrollmechanismen bei den MNUs zentrale Hinweise liefern, da die Durchsetzung etwaiger Country-of-Origin-Effekte im HRM-Segment durch das HQ ohne flankierende personalpolitische Kontrollinstrumente nur schwer vorstellbar ist. Egelhoff (1984, 73) behauptet, dass die Kontrolle der Host-Country-Subsidiaries durch die MNU-Zentrale eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die MNU darstellt, wenn eine größere Komplexität der Organisationsumwelten in international tätigen Unternehmen und eine bedeutende geografische und kulturelle Distanz zwischen den Gesamtunternehmenseinheiten vorliegen. Eine frühe Arbeit der ILO (1976, 26) sieht einen positiven Zusammenhang zwischen der Interventionsneigung des HQs und dem Grade der vertikalen Unternehmensintegration (vgl. Schmitt 2002, 41). Es wird angenommen, dass der Transfer von grenzüberschreitenden HRM-Praktiken in intra-organisationalen MNU mit Kontrollanstrengungen der HQs einhergeht.

Wenn zwischen der MNU-Zentrale und den Host-Country-Subsidiaries von Kontrolle die Rede ist, darf die Vielfalt möglicher Kontrollinstrumente nicht übersehen werden (vgl. Schmitt 2002, 39). Die Art und Weise, der Umfang und die Determinanten implementierter Kontrollmechanismen liefern Hinweise darauf, unter welchen Umständen Host-Country-Subsidiaries in ihrer Handlungsautonomie beschränkt werden und daher die Einflussnahme des HQs auf die Gestaltung der HRM-Politik

und -Praktiken der Host-Country-Subsidiaries wahrscheinlicher erscheint. Zu den Transfermechanismen durch Kontrolle, um eine globale einheitliche Unternehmenspolitik zu fördern, gehören die Anforderung von Berichten zur Kennziffernkontrolle (vgl. Negandhi 1986, 56), Kurzbesuche durch HQ-Mitarbeiter (vgl. Young/Hood/Hamill 1985, 8), die Budgetzuweisung und der Transfer von Expatriates (vgl. Stahl 1999, 687).

Darüber hinaus behaupten Frayne und Geringer (1990, 57), dass bestimmte Personalpraktiken, wie z.B. die Rekrutierung von Führungskräften, als Überwachungs- und Einflussinstrumente des HQs auf die gesamte Unternehmenspolitik der Host-Country-Subsidiaries eingesetzt werden, wenn sie der Kontrolle durch die MNU-Zentrale unterliegen. Es ist vorstellbar, dass das HQ seine Host-Country-Subsidiaries kontrolliert und sich Mitspracherechte in Personalangelegenheiten vorbehält, ohne diese potentielle Entscheidungsmacht stets zu realisieren. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die personalpolitische Kontrolle gleichzeitig einen konkreten HRM-Praktikentransfer bedingt (vgl. Schmitt 2002, 113), und dass die Muttergesellschaften, die Country-of-Origin-Praktiken international exportieren, dazu neigen, die Durchsetzung und den Erfolg ihres Handelns zu kontrollieren. Hypothese 2: Je stärker der Kontrolleinfluß der MNU-Zentrale und des HQs auf ihre Host-Country-Subsidiaries ist, desto stärker ist das Ausmaß des Country-of-Origin-Effekts.

### **3. Methodisches Design der empirischen Untersuchung**

#### **3.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung: Qualitative Sozialforschung**

Das methodische Design ist für die Durchführung einer empirischen Untersuchung von großer Bedeutung. Beim methodischen Design erweisen sich die folgenden Fragestellungen und Zweckmäßighkeitsüberlegungen als geeignet (vgl. Grundwald 2003, 77). Walgenbach (2000, 93) ist darin zuzustimmen, dass empirische Methoden nicht das „Ziel“, sondern nur ein „Mittel“ sind. Im methodischen Design der empirischen Untersuchung wird ein Vorgehen verlangt, das an der Kritik an den vorliegenden empirischen Studien ansetzt und die Schwächen früherer Studien behebt oder zumindest verringert (vgl. Grundwald 2003, 77). In der empirischen Sozialforschung gibt es mit den qualitativen und den quantitativen Methoden prinzipiell zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zur Untersuchung realer Sachverhalte (vgl. Lamnek 1995, 1). Die qualitative Methode bezieht sich auf die Analyse relativ weniger Fälle in möglichst vielen relevanten Dimensionen, während

die quantitativen Methoden einer Überprüfung relativ weniger Variablen und deren Zusammenhänge anhand großer Fallzahlen dienen. Im Fall der quantitativen Methoden werden kontrollierende Techniken, wie z.B. standardisierte Interviews oder Beobachtungen, bevorzugt. Im Gegensatz dazu zeichnen sich die qualitativen Methoden allgemein durch ein hohes Maß an Offenheit für Ergebnisse aus, die nicht in standardisierten Kategorien zu erfassen sind. In der qualitativen Forschungslogik wird besonderer Wert auf offene und naturalistisch-kommunikative Verfahren gelegt (vgl. Lamnek 1993, 7). Beim qualitativen Forschungsprozess stehen statistisch-repräsentative Methoden weder bei der Auswahl der zu untersuchenden Fälle noch bei deren Auswertung im Mittelpunkt. Qualitative Methoden haben sich als sehr fruchtbar erwiesen, um organisationale Prozesse in ihrem Verlauf zu untersuchen. Im Mittelpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung steht das Zusammenspiel der verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Ausbildungs-, Mitbestimmungs- und Entgeltsystemen unter Betrachtung verschiedener Unternehmenscharakteristika. Deshalb legt die Zahl der relevanten Dimensionen den Einsatz qualitativer Methoden nahe.

### **3.2 Komparative Fallstudien als Forschungsmethode**

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit verlangt eine Forschungsmethode, die mit der interpretationsbedürftigen Vielfalt von intra-organisationalen Prozessen umgehen kann. In Bezug auf die abgeleiteten Ziele, die relevanten Faktoren unter Berücksichtigung der intra-organisatorischen Umweltfaktoren eines MNU zu untersuchen, erscheint die Fallstudienmethodik, die sich als qualitative Forschungsmethode einordnen lässt, als besonders geeignet (vgl. Grundwald 2003, 80).

Die Methoden der Fallstudien entstehen aus den methodologischen Prinzipien der qualitativen Sozialforschung und sind kommunikativ, authentisch und offen. Beispielsweise umfassen die qualitativen Forschungsmethoden die Durchführung von Fallstudien und Interviews und die Dokumentenanalyse. Die Fallstudien lassen sich in die Einzelfallstudie und die Mehr-Fallstudie („multiple-case design“) einteilen (vgl. Reichmann 2002, 217). Bei der Einzelfallstudie beschränkt sich die Untersuchung auf einen einzigen Fall. Im Gegensatz dazu werden bei der Mehr-Fallstudie eine Reihe von Fällen in die Untersuchung einbezogen (vgl. Grundwald 2003, 81). Der Survey-Ansatz (case survey approach) stützt sich primär auf die statistische Verallgemeinerung. Demgegenüber arbeitet die Fallstudie mit einer analytischen Verallgemeinerung. Jedoch ergibt sich diese nicht automatisch aufgrund der

gewonnenen Ergebnisse. Die Überprüfung einer Theorie muss vielmehr durch den Versuch einer Replikation der Ergebnisse des einen Falls in mindestens einem weiteren Fall erfolgen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird aus diesen Gründen das Design einer komparativen Fallstudie als passend betrachtet.

### **3.3 Interview und Unternehmensauswahl**

In der vorliegenden Untersuchung waren qualitative Interviews das zentrale Erhebungsinstrument. Das qualitative Interview wird dabei in Form eines problemzentrierten Interviews durchgeführt. Diese Form erlaubt es einerseits, möglichst frei zu formulieren. Das Interview wird andererseits jedoch auf eine Problemstellung beschränkt (vgl. Reichmann 2002, 222). Das problemzentrierte Interview besitzt nicht nur explorativen Charakter, sondern rückt die Aspekte der Problemanalyse in den Vordergrund. Deshalb lässt es sich in der theoriegeleiteten Forschung einsetzen. Ein weiterer Vorteil dieser Form findet sich in der teilweisen Standardisierung durch den Leitfaden. Durch diesen standardisierten Leitfaden wird die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews erhöht (vgl. Reichmann 2002, 222). Auf Basis der Materialvielfalt führt die Inhaltsanalyse zu Zugängen, die bei anderen Methoden (wie z.B. Beobachtung, Tests) nicht erschlossen werden können. Sie hat vor allem den Vorteil, dass die jeweiligen Daten bereits vorliegen und nicht gesondert erfragt oder ertestet werden müssen. Die Inhaltsanalyse hat in der vorliegenden Untersuchung dazu geführt, Aussagen aus den Interviews zu untermauern und die als unkritisch angesehene Information vorab zu gewinnen, um die Zeit der Interviews für die wesentlichen und kritischen Fragestellungen zu nutzen. Zur Unterstützung der Interviewmethode wurde auf die Erhebungstechnik der Dokumentenanalyse zurückgegriffen. Ergänzend wurde auch Dokumentenanalyse vorgenommen, die der Vertiefung des in den Interviews Besprochenen diene. Hierzu zählen neben Artikeln und Beiträgen in Managementfachzeitschriften auch Unternehmensunterlagen wie Geschäftsberichte, sozial-personale Berichte, und Mitarbeiterzeitschriften.

Zur Vorbereitung auf die Datenerhebung über die deutschen MNU in Korea wurde eine einwöchige Pilotstudie (vom 11.12.2002 bis zum 17.12.2002) mittels E-Mail und Telefongesprächen mit einem Mitarbeiter der deutsch-koreanischen Industrie- und Handelskammer in Seoul, Korea, durchgeführt. Diese Pilotstudie diene dazu,

- einen ersten Einblick darin, wie deutsche MNU in Korea direkt investieren, zu gewinnen;

- die geeignetsten deutschen MNUs mit starkem Internationalisierungsgrad aufgrund der Empfehlung der deutsch-koreanischen Industrie- und Handelskammer zu finden;
- die Terminologie der Praxis kennenzulernen und somit in der Falluntersuchung eine einheitliche Verwendung von verschiedenen Fachbegriffen zu ermöglichen;
- Interviewleitfäden (siehe Anhang 1) zu formulieren.

Ein breiter Personenkreis wie der Präsident, der Personalabteilungsleiter und die Abteilungsleiter der Bereiche Entgelt und Ausbildung der Gewerkschaftspräsident der deutschen Host-Country-Subsidiary in Korea sowie Mitarbeiter des HQs und Mitarbeiter der HRM-Abteilungen der Muttergesellschaft wurden zwischen dem 1.04.2003 und dem 13.04.2003 intensiv interviewt. Zusätzlich wurden Interviews im September und Oktober 2003 durchgeführt. Dabei fand die Befragung anhand vorformierter Interviewleitfäden statt. Insgesamt wurden 14 Personen interviewt. Bei allen Interviews wurde um Tonbandaufzeichnung gebeten. Die Aufzeichnungen auf Tonband wurden vollständig transkribiert. Nach einem Interview wurde noch einmal mit dem Gesprächspartner Kontakt aufgenommen, um in telefonischen Interviews nachträglich erkannte Unklarheiten anzusprechen und neu aufgetretene Fragen zu stellen. Auf der Niederlassungsseite wurden überwiegend die nicht-dokumentierten Entscheidungsregeln bei der Durchführung der HRM-Politik in den Niederlassungen, die Probleme, Schwierigkeiten und Hintergründe bei der Anwendung der deutschen HRM-Praktiken sowie persönliche Meinungen und Erfahrungen erfragt. Auf der Muttergesellschaftsseite wurde die Kontrollfrage der Host-Country-Subsidiaries durch die MNU-Zentrale fokussiert. Die Gespräche dauerten zwischen 1/2 und 1 1/2 Stunden.

Durch die Dokumentenanalyse sind in erster Linie faktische Informationen über z.B. Unternehmensgrundsätze und –visionen, die Organisationsstruktur und die Richtlinien für Personalpolitik und Personalbeurteilung sowie über internationale Personalentwicklungsprogramme und Unternehmenskultur gewonnen worden. Wichtige Gegenstände der Dokumentenanalyse waren die Folgenden:

- Veröffentlichungen der MNUs (Jahresbericht wie Geschäftsbericht, sozial-personaler Bericht, Unternehmensillustrierte usw.);
- Informationsbroschüren für unternehmensinterne Personalentwicklungsprogramme;
- Ergebnisse von Befragungen über Personalentwicklungsaktivitäten;
- Unternehmensinterne Statistiken verschiedener Art und Funktionsverteilungspläne
- Fachzeitschriften für Personalmanagement der deutschen MNUs.

Um in der empirischen Untersuchung den Country-of-Origin-Effekt untersuchen zu können, lagen bei der deutschen Unternehmensauswahl folgende Kriterien als Untersuchungsgegenstände zugrunde:

- direkte Investitionen der deutschen MNU's in die koreanische Industrie (also wurden Joint Ventures ausgeschlossen);
- deutsche MNU's, die zumindest teilweise in Korea produzieren;
- hoher Internationalisierungsgrad des deutschen MNU's.

Aufgrund dieser Auswahlkriterien wurde ein großes Unternehmen der Elektronikbranche als Untersuchungsgegenstand ausgeschlossen, obwohl dieses Unternehmen äußerlich Deutschland repräsentieren könnte und es von der deutsch-koreanischen Industrie- und Handelskammer in Seoul empfohlen wurde. Dieses Unternehmen hat aber keine eigene Fabrik in Korea, sondern nur einen kleinen Vertrieb.

#### **4. Allgemeine Informationen zu den ausgewählten Unternehmen**

##### **4.1 Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Korea sowie deutsche Direktinvestitionen in Korea**

In der Vergangenheit lagen die engen Handelsbeziehungen zwischen Korea und Deutschland vor allem darin begründet, dass unter den EU-Ländern die Bundesrepublik eine der am weitesten entwickelten Industriestrukturen besaß und somit mit Korea relativ breite intra- und intersektorale Handelsverflechtungen bestanden. Deutschland hängt stark vom Außenhandel ab. Es betrieb deshalb eine liberale Importpolitik bezüglich koreanischer Produkte. Im Zeitraum von 1965 bis 1990 ist das Handelsvolumen zwischen den beiden Ländern von 20 Mio. auf 6620 Mio. US-\$ angestiegen.<sup>49</sup> Deutschland war im Gesamthandelsvolumen der dritt wichtigste Handelspartner nach den USA und Japan. Für Korea war es mit einem Exportwert von 2877 Mio. US-\$ (4,4%) der viertgrößte Absatzmarkt. Für den deutschen Außenhandel war die Bedeutung Koreas mit einem Anteil von 0,6% im Jahre 1991 jedoch gering (vgl. Sun-Jae Lee 1996, 330). In der Periode der Schwer- und Chemieindustrialisierung Koreas (1972-1979) expandierte das Importvolumen aus Deutschland im Jahr durchschnittlich um 46%. Korea spezialisierte sich in den

---

<sup>49</sup> Vgl. UN, Department of International Economic and Social Affairs, Statistical Office (Hrsg.), Yearbook of International Trade Statistics, New York, 1963-1993

70er Jahren auf die Ausfuhr leichtindustrieller Güter (1975: 75%), während Deutschland schwerindustrielle und chemische Produkte lieferte (1975: 95%). In den 80er Jahren veränderte sich dieses Bild des Handelsaustauschs dahingehend, dass sich die Ausfuhrstruktur Koreas zugunsten kapital- und technologieintensiver Güter stark verschob (von 22% 1975 auf 56% 1990). Die Ausfuhrstruktur von Deutschland nach Korea veränderte sich wenig (96% auf 98%) (vgl. Sun-Jae Lee 1996, 339).

Deutsche Unternehmen investierten im Zeitraum von 1965 bis Mai 1999 in Korea insgesamt 2,236 Mrd.\$ direkt. Deutschland war der dritt wichtigste Direktinvestitionspartner hinter den USA, Japan und den Niederlanden. Die Hauptbereiche deutscher Direktinvestitionen in Korea waren bis Mai 1999: Finanzbereiche (4 Genehmigungen durch die koreanische Zentralbank, Investitionsbetrag 288 Mio.\$), Chemiebereich (31 Genehmigungen, Investitionsbetrag: 278 Mio.\$) und Maschinenbau 48 Genehmigungen, Investitionsbetrag: 158 Mio.\$) (vgl. Kölner 1999, 6). Hierbei ist der Trend zu beobachten, dass deutsche Direktinvestitionen im Dienstleistungsbereich zunehmen. 1996 lagen diese Beiträge bei den Dienstleistungen unter 20% der Gesamtanlagen, 1999 nahmen sie um mehr als ein Drittel zu.

Tabelle 13: Deutsche Direkt-Investitionen in Korea (1962-1999,5) in 1,000 \$

<b>Sektor</b>	<b>Beiträge</b>	<b>Sektor</b>	<b>Beiträge</b>
Land- und Forstwirtschaft	1470	Maschinen	317.018
Verarbeitende Industrie	1.481.358	Elektronik	67.400
Kleidungsindustrie	26.736	Finanzsektor	576.256
Holzindustrie	179.052	Dienstleistungen	745.297
Chemie	557.047	Handel	88.085
Pharmazie	90.915	Sonstige	253.170
		<b>Summe</b>	<b>2.236.053</b>

Anmerkung: Die Angaben beziehen sich auf genehmigte Projekte.

Quelle: Ministry of Finance and Economy

Bei den Direktinvestitionen und in der Transformation des Know-hows liegt Deutschland an dritter Stelle. Koreanische Unternehmen bezahlten zwischen 1962 und 1998 insgesamt 18,2 Mrd. \$ an Patentgebühren. Davon 9,391 Mrd. \$ (51,6%) an die USA, 54 Mrd. \$ (29,6%) an Japan. Deutsche Unternehmen bekamen von

koreanischen Unternehmen im selben Zeitraum insgesamt 802 Mio. \$ (4.4%). 1998 wurden 1220 Mio. \$ an Patentgebühren von Korea nach Deutschland transferiert. Technisches Know-how deutscher Unternehmen wurde vor allem in den Bereichen Maschinenbau, Chemie, Elektrotechnik und Bauindustrie verwendet (vgl. Kölner 1999, 6).

#### 4.2 Charakteristika der ausgewählten deutschen MNUs

Wie bereits erwähnt, wurden zur Durchführung der komparativen Fallstudie drei deutsche MNUs bewusst ausgewählt, die sich deutlich in möglichst vielen ihrer formalen Organisationscharakteristika entsprechend den verschiedenen Branchen, wie z.B. Chemie, Pharma und Kraftfahrzeugtechnik, unterscheiden. Diese Vorgehensweise wird als „dissimilar case study“ bezeichnet (vgl. Rank 2003, 136). In der vorliegenden Arbeit wurden bei den ausgewählten deutschen MNUs drei Punkte vorausgesetzt, um die Personalpolitik der Host-Country-Subsidiaries und den Country-of-Origin-Effekt in der Fallstudie zu analysieren:

1. eine möglichst hohe internationale Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten;
2. eine internationale Unternehmensstrategie;
3. eine möglichst globale Streuung der Unternehmenseinheiten sowie der damit verbunden Tochtergesellschaften.

Entsprechend diesen Anforderungen an die komparative Fallstudie liegen die Hauptunterschiede bei der Unternehmensgröße und der formalen Organisationsstruktur sowie ihrer diversifizierten strategischen Ausrichtung. Gemeinsam ist den drei MNUs der hohe Internationalisierungsgrad<sup>50</sup> ihrer Aktivitäten. Tabelle 14 gibt Angaben über die Branchenzugehörigkeit der drei deutschen MNUs wieder.

---

<sup>50</sup> Man betrachtet zur Berechnung des Internationalisierungsgrads der Unternehmensaktivität den Transnationalitätsindex (TNI). Dieser Index wird jährlich von den UNCTAD für die 100 größten internationalen Unternehmen gebildet und veröffentlicht. Er berechnet sich als Durchschnitt aus drei Komponenten; Anteil des ausländischen Vermögens am Gesamtvermögen, Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz und Anteil der ausländischen Mitarbeiter an der Gesamtzahl der

Beschäftigten: 
$$TNI = \left( \frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{AM}{TZ} \right) / 3$$

FA = Auslandsvermögen; TA=Gesamtvermögen; FS=Auslandsumsatz; TS=Gesamtumsatz; AM=Mitarbeiter im Ausland; TZ=Gesamtzahl der Mitarbeiter. Vgl. UNCTAD 1999, S. 78-80.

Tabelle 14: Übersicht über Branchenzugehörigkeit, Umsatz und Auslandsanteil

Branche	Umsatz (Mio. €)	Auslandsanteil (in %)
<i>MNU A</i> : Chemie (2001)	35 946	78
<i>MNU B</i> : Kraftfahrzeugtechnik (2001)	34 977	72
<i>MNU C</i> : Pharma (2002)	5 023	89

Quelle: Geschäftsbericht der jeweiligen Unternehmen 2001 und 2002

#### 4.2.1 *MNU A*

Das *MNU A* zählt zu den weltweit größten Chemiekonzernen. Im Geschäftsjahr 2001 betrug der Umsatz knapp 36 Milliarden Euro. Das *MNU A* beschäftigte im Jahr 2000 weltweit über 100.000 Mitarbeiter. Das *MNU A* weist insgesamt einen für die Chemiebranche typischen, hohen Internationalisierungsgrad seiner Aktivitäten auf. Vom Tätigkeitsfeld des *MNU A* werden fünf Segmente umfasst: Chemikalien; Kunststoffe und Fasern; Farbmittel und Veredelungsprodukte; Gesundheit und Ernährung sowie Öl und Gas. In geographischer Hinsicht ist das *MNU A* in die drei Hauptregionen Europa, Amerika und Asien-Pazifik gegliedert. Trotz des hohen Internationalisierungsgrades lässt sich eine Konzentration auf den Heimatmarkt Deutschland (22%) und Europa (34%) feststellen. Die Aktivitäten in Nordamerika mit 23% des Gesamtumsatzes bilden einen weiteren Schwerpunkt. Die Regionen Asien/Pazifik/Afrika (14%) und Südamerika (7%) haben ihre Umsatzanteile in den letzten Jahren zunehmend gesteigert. Demgegenüber ist der Anteil Europas rückläufig. Anfang der 1960er Jahre wurde die ursprüngliche funktionelle Organisationsstruktur des *MNU A* durch die Einführung von Profit- und Cost-Centern ergänzt.

Tabelle 15: Übersicht regionaler Verteilung der Mitarbeiter des befragten *MNU A*

Regionale Verteilung der Mitarbeiter	Jahr 2000	Anteil in %
Gesamt	103.273	100
Europa	68.861	66,7
davon Deutschland	54.356	52,6
Nordamerika	17.331	16,8
Südamerika	6.913	6,7
Asien, Pazifischer Raum, Afrika	10.168	9,8

Durch die Corporate Governance wird das gesamte System der Leitung und

Überwachung eines Unternehmens umfasst, zusammen mit seiner Organisation, seinen geschäftspolitischen Grundsätzen und Leitlinien sowie dem System der internen und externen Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Bei guter und transparenter Corporate Governance wird eine verantwortliche, auf Wertschöpfung ausgerichtete Leitung und Kontrolle dieses *Konzerns* gewährleistet. Zur Gewährung eines hohen Corporate-Governance-Standards werden die Unternehmensgrundsätze bekannt gemacht. Die Grundsätze dieses *MNUs A* bestehen aus drei Teilen: Vision 2010, sechs Grundwerte und Leitlinien. Die Vision 2010 stellt dar, wohin sich das *MNU A* in den kommenden Jahren entwickeln will. Alle strategischen Entscheidungen werden an ihr ausgerichtet. Sechs Grundwerte, wie z.B. nachhaltiger Erfolg, Innovation im Dienste der Kunden, interkulturelle Kompetenz, Integrität und gegenseitiger Respekt und offener Dialog, sowie Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz stellen die Einstellung dieses Unternehmens und die Art und Weise dar, wie es seine Ziele verfolgen will. Die Leitlinien stellen dar, wie man nach diesen Grundwerten im Unternehmensalltag handeln will. Die Grundwerte und Leitlinien sind in 13 Sprachen übersetzt. Jeder Mitarbeiter hat sie persönlich erhalten.

In der Personalkonzeption des *MNUs A* formuliert der Zentralbereich Personal Grundsätze, die für das gesamte Unternehmen gelten. Die Personalarbeit soll jedoch grundsätzlich regional gestaltet werden, gleichwohl unter Berücksichtigung weltweit gültiger Unternehmensleitlinien und darin festgelegter personalpolitischer Grundsätze. Ziel ist es dabei, weltweit ein übereinstimmendes personalpolitisches Grundverständnis im Konzern zu erreichen. Die Grundsätze erstrecken sich auf die Bereiche Rekrutierung und Personaleinsatz, Sozialleistungen und Arbeitsentgelt, Zusammenarbeit und Führung, Qualifizierung der Mitarbeiter, Entwicklung von Führungskräften sowie die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen. Beim Entgeltsystem ist nach Aufgabenstellung und persönlicher Leistung individuell zu differenzieren. Dabei orientieren sich das Ausmaß und die Struktur von Entgelt und Sozialleistungen in ihrer Gesamtheit an der Konkurrenzsituation der einzelnen Gesellschaften am jeweiligen Arbeitsmarkt. Die personalpolitischen Hauptgrundsätze sind die hohe Autonomie der einzelnen Gruppengesellschaften in der inhaltlichen Gestaltung ihrer Personalarbeit und die hierdurch entstehende landes- und gesellschaftsbezogene Differenzierung von Personalarbeit im Konzern. Seit dem Beginn seiner dortigen Tätigkeit 1954 (FOHAG: Far East Trading Company) hat das *MNU A* in Korea heute 4 Host-Country-Subsidiaries.

Diese Host-Country-Subsidiaries, die in der vorliegenden Arbeit „Deutsche Chemie-Niederlassung (DCN)“ genannt werden, beschäftigen über 1.000 Mitarbeiter. Das

*MNU A* fördert unternehmensweit ein betriebliches Vorschlagswesen. Nach einheitlicher Unternehmensphilosophie des *MNUs A* stellt für die DCN das betriebliche Vorschlagswesen seit fünf Jahren ein wesentliches Instrument dar, um die Kreativität aller Mitarbeiter zu nutzen und zu fördern. Das Vorschlagswesen der DCN bewirkt in Verbindung mit Teamarbeit höhere Synergieeffekte. Am Vorschlagswesen nahmen insgesamt 250 Mitarbeiter teil, 100 Vorschläge davon wurden angenommen.

#### **4.2.2 *MNU B***

Das *MNU B* zählt zu den führenden Anbietern von kraftfahrzeugtechnischen Erzeugnissen. Es produziert auch Elektrowerkzeuge, Haushalts- und Sicherheitstechnik usw.. Im Jahr 2001 erreichte es einen Umsatz von knapp 35 Milliarden Euro. Davon entfielen 72% auf das Ausland. Der Anteil des Umsatzes lag im Jahr 2002 in Europa bei 64,9%, in Amerika und Asien bei 21,0%, in Afrika und Australien bei 14,1%. Der Anteil des Umsatzes in Korea lag bei 0,8%. Anfang des Jahres 2002 beschäftigte das *MNU B* insgesamt 224.341 Mitarbeiter in über 50 Ländern, mehr als die Hälfte davon außerhalb Deutschlands (123.212 Mitarbeiter). Zu den Leitlinien des *MNUs B* (Werte für Wandel und Kontinuität) gehören die Zukunftsorientierung, Verantwortlichkeit, Fairness, Zuverlässigkeit und kulturelle Vielfalt. Das *MNU B* ist mit rund 92% am Stammkapital beteiligt. Es ist in den zwei Host-Country-Subsidiaries in Korea zu 100% am Stammkapital beteiligt und in den Joint Ventures mit 25%. In der zweiten Host-Country-Subsidiary in Korea macht Unternehmen B einen Umsatz von 392 Millionen Euro. Das *MNU B* zählt weltweit zu den Unternehmen mit den meisten Patentanmeldungen. Wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik ist die Erhaltung und Förderung der Innovationskraft, die in erster Linie auf einem größeren Stamm erfahrener Mitarbeiter basiert. Darin kommt zum Ausdruck, dass die Mitarbeiter die Weltmarktbedingungen zwar grundsätzlich akzeptieren, ihre Konsequenzen allerdings unter der Perspektive und der Rangordnung des Country-of-Origin sehen. Weltweit arbeiten rund 14.700 Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker an der Verbesserung von Funktion und Zuverlässigkeit bestehender Erzeugnisse sowie an der Entwicklung neuer Produkte und Systeme. Das Zentrum dieser Aktivitäten im *MNU B* ist somit stammlandbezogen und dies soll möglichst funktionsgerecht aufrechterhalten werden.

Bei der Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen sowie beim ständigen Wandel des Arbeitsumfeldes wird eine ständige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter erfordert. Unter der Personalentwicklung als einem ständigen Prozess der Erhaltung und Weiterentwicklung versteht man daher beim *MNU B* einen ständigen Prozess der

Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualifikation. *MNU B* legt großen Wert auf eine internationale Mitarbeiter-Rotation. Dies führt zu einer Stärkung der weltweiten Zusammenarbeit und vor allem zum Transfer von Technologie und HRM-Praktiken innerhalb der Unternehmensgruppe. Hierbei steht die Rotation zwischen Fach-, Führungs- und Projektaufgaben in unterschiedlichem Umfeld im Vordergrund – In- und Ausland, Stab und Linie, wechselnde Geschäfts-und/oder Funktionsbereiche. Anfang 2002 waren 1680 Mitarbeiter außerhalb der Muttergesellschaft tätig. Personalentwicklung ist in erster Linie eine Führungsaufgabe. Das Personalwesen unterstützt die Führungskräfte hierbei durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente und berät deren Anwendung. Im internationalen Kontext sind beim *MNU B* die Bausteine der Personalentwicklung das jährlich durchgeführte Mitarbeitergespräch (MAG), das Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG) sowie die Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED). Das MAG erfolgt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dies führt zu Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen und Vereinbarungen über Entwicklungsmaßnahmen. Auf Wunsch des Mitarbeiters, der Vorgesetzten oder der Personalabteilung wird das MEG geführt. Ziel des MEG ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und der Beurteilung durch den Vorgesetzten bzw. die Personalabteilung zu erreichen. Die MED als ein weiteres Instrument der Personalentwicklung im *MNU B* wird zwischen zuständigen Personalreferenten und Vorgesetzten geführt. Ziel ist es, entwicklungsfähige Mitarbeiter im Hinblick auf den prognostizierten Bedarf zu identifizieren. Im Zusammenhang mit dem zunehmenden internationalen Kontext hat das *MNU B* im HRM-Bereich drei Hauptziele:

1. Auslandsentsendungen mit einer besonderen fachlichen Aufgabe bzw. in Verbindung mit einem Transfer von Technologie und HRM-Know-how, falls vor Ort keine qualifizierte nationale Fach- oder Führungskraft gefunden werden kann.
2. Know-how-Erweiterung von ausländischen Führungskräften mit Entwicklungspotenzial in Deutschland, um die internationale Zusammenarbeit zu verbessern.
3. Ermöglichen von Auslandsentsendungen zu nationalen Bedingungen auf Wunsch der Mitarbeiter mit Entwicklungspotential. Dies führt zu einer Konkurrenz ausländischer Mitarbeiter mit nationalen Mitarbeitern im internen Arbeitsmarkt des betreffenden Landes.

Diese drei Hauptziele beziehen sich weltweit gleichermaßen auf alle Mitarbeiter in den Unternehmensgruppen. Auslandsentsendungen sind grundsätzlich auf einen

Zeitraum von maximal fünf Jahren befristet. Eine generelle Sensibilisierung für kulturadäquate Managementtechniken kann in einem landesspezifisch ausgestalteten Training erworben werden. Insbesondere ist dies für zu entsendende Führungskräfte relevant. Dafür findet „Interkulturelles Projektmanagement“ statt. MNU B hatte die Tochtergesellschaft „DKN“ in Korea im Jahr 1987 gegründet. Im Jahr 2002 betrug der Umsatz der DKN mit 556 Arbeitern 392 Mio.€.

#### **4.2.3 MNU C**

Seit 1961 ist das *MNU C* weltweit (23 Host-Country-Subsidiaries und 60 Landesvertretungen) auf dem Pharmamarkt präsent. In den 70er und 80er Jahren baute *MNU C* seine Präsenz in den Märkten USA und Japan durch die Gründung von Host-Country-Subsidiaries und den Erwerb lokaler Unternehmen aus. Im Geschäftsjahr 2002 betrug der Umsatz 5.023 Mio. €. In den Regionen Europa und USA lag der Umsatz bei 2.357 Mio. € bzw. 1.282 Mio. €. Der Umsatz in der Region Asien/Mittlerer Osten betrug im Jahr 2002 224 Mio. €, davon in Korea 63 Mio. €. Die Geschäftstätigkeit des *MNU C* ist in vier strategische Geschäftseinheiten untergliedert: Diagnostik, Fertilitätskontrolle/Hormontherapie, Herz-Kreislauf und zentrales Nervensystem, sowie Onkologie und Dermatologie. Das *MNU C* beschäftigte im Jahr 2002 weltweit 26.633 Mitarbeiter. In Deutschland und Europa waren 10.321 Mitarbeiter bzw. 6.018 Mitarbeiter beschäftigt. In der Region Asien/Mittlerer Osten waren im Jahr 2002 2.949 Mitarbeiter beschäftigt, davon 249 Mitarbeiter in Korea. Als ein Ergebnis der Internationalen Management Konferenz 1999 hat das *MNU C* eine Corporate Universität gegründet. Nach ihrer Gründung etabliert sie sich im Jahr 2000 als ein zentraler Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Sie soll konzernweit Manager trainieren und ausbilden. Organisation und Inhalte der Corporate University orientieren sich vor allem an strategischen Unternehmenszielen und ihrer Umsetzung. Als internationales Personalentwicklungsprogramm gibt es im *MNU C* das Programm „Leadership for Growth and Success“. Daran konnten 200 Manager aus aller Welt und allen Funktionsbereichen teilnehmen. Weitere 150 Manager sind im Jahr 2003 hinzugekommen.

Der Schwerpunkt der Steuerung der Host-Country-Subsidiaries durch die Unternehmenszentrale liegt im *MNU C* im Rahmen der Analyse des Kontextmanagements. Der von der Zentrale gesetzte Rahmen zur Koordination der weltweiten Unternehmensaktivitäten steht dabei im Vordergrund. Hinsichtlich der

(De)zentralisation des MNU C können relativ marktnahe Aktivitäten, wie z.B. die Festlegung von Marktpreisen, des Marketing-Mix oder die Planung des Wettbewerbsauftrittes von den Host-Country-Subsidiaries z.T. selbst bestimmt werden. Eine Tendenz zur Zentralisation kann vor dem Hintergrund des zunehmenden Erfordernisses einer global abgestimmten Vorgehensweise festgestellt werden. Beispiele dafür können die Formulierung länderübergreifender Marketing- bzw. Produktionsstrategien sowie die Bildung der strategischen Geschäftseinheiten sein, deren Leitung sich in Stammhaus befindet. Die Kompetenzzentralisierung und die damit verbundene Übertragung globaler Aufgaben an die Host-Country-Subsidiary hat bislang noch zu keiner Erweiterung des Handlungsspielraums für die betroffenen Host-Country-Subsidiaries geführt, weil die Koordination dieser Aufgaben vom Stammhaus aus erfolgt.

Tabelle 16: Allgemeine Informationen zu den drei deutschen Niederlassungen

		DCN**	DKN**	DPN**
Gründungsjahr	Vertriebsagent	1954	1974	1968
	Niederlassung	Joint Venture 1980 Akquisition 1997	1987	?
Anzahl der Tochtergesellschaften		4 Tochtergesellschaft	2 Tochter und 1 „joint venture“	1 Tochter
Anzahl der Mitarbeiter		1.188	556	249
Mitarbeiter der HRM-Abteilung		23	14	3
Umsatz im Jahr 2002		?*	392 Millionen €	63 Millionen €
Anteil am Kapital in %		100	100	100

\*Die Angaben befragter Personen über den Geschäftsumsatz sind verschieden, aber 100 % Eigenkapital der deutschen Chemie-Niederlassungen in Korea beträgt 349,6 Millionen €.

\*\* DCN: Deutsche Chemie-Niederlassung in Korea; DKN: Deutsche Kraftfahrzeugtechnik-Niederlassung in Korea; DPN: Deutsche Pharma-Niederlassung in Korea

Beim MNU C werden weltweit einheitliche Strukturen und Abläufe durch die Entwicklung „globaler Standards“ als Instrumente der Formalisierung aufgestellt. Nach Angaben der Personalabteilung MNU C ist eine zu beobachtende Besonderheit der Pharmaindustrie die starke Zunahme der weltweiten Standardisierung, weil das Regulierungsgeschäft der Regierung ebenfalls globaler geworden ist. Das MNU C hat zur internationalen Weiterbildung in seinen Host-Country-Subsidiaries zum einen Prozessbegleitungen wie Team-Coaching für seiner Lokalmanagereingeführt, zum

anderen auch neue Funktionen des Geschäftsprozesses. Dazu gehören Corporate Research, Corporate Business Development, Corporate Strategy, Corporate Project Management. Die DPN hatte im Jahr 1968 als Vertriebsagent des *MNUs C* in Korea. Der Umsatz der DPN lag im Jahr 2002 mit 249 Mitarbeitern bei 63 Mio. €.

## **5. Transfermechanismen für die Country-of-Origin-Effekte**

### **5.1 Einführung**

Nach der Darstellung von Drumm (1995, 610) ist die Untersuchung des internationalen HRMs mit der Frage zu beginnen, ob das in der Muttergesellschaft erarbeitete HRM-Know-How und die -Praktiken sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen des HRMs auf die Host-Country-Subsidiaries übertragen werden sollen. Die Alternative zum Transfer von HRM-Mustern ist die Beibehaltung von HRM-Konzepten und -Methoden in der Host-Country-Subsidiary unter der Beachtung von deren sozio-kulturellen Rahmenbedingungen oder die Adoption von der Muttergesellschaft erarbeitetem HRM-Know-how und der -Praktiken (vgl. Drumm 1995, 610). Für einen Transfer von HRM-Know-how und -Praktiken spricht vor allem ein niedriges Managementniveau im Host-Country. Allerdings stimmen alle Versuche des Imports eines japanischen Management-Typs in die USA und nach Europa skeptisch: Sozio-kulturell geprägte, hoch entwickelte Konzepte und Methoden des HRMs scheinen nicht mit Erfolg unverändert auf Unternehmen in anderen Kulturen übertragbar zu sein (vgl. Drumm 1995, 611). Beim Transfer von hoch entwickelten HRM-Mustern auf die Host-Country-Subsidiary wird dieser Typ an die sozio-kulturell geprägten Bedingungen des Host-Country angepasst werden müssen (vgl. Drumm 1995, 611). Im Ergebnis spricht also nur wenig für einen unveränderten Transfer selbst hoch entwickelten HRM-Know-hows und -Praktiken auf die Host-Country-Subsidiary. Daher ist nur die Vorgabe eines Identität schaffenden oder fördernden Grundkonzepts sinnvoll. Als Beispiel dafür haben Entwicklungs- und Aufstiegsentscheidungen unternehmensweit auf der Grundlage von Personalbeurteilungen zu erfolgen (vgl. Drumm 1995, 611). Dem Austausch von HRM-Know-how und -Praktiken innerhalb eines MNUs dürfte der Vorzug vor einseitigem Transfer zu geben sein (vgl. Wirth 1992, 125-126).

Es lassen sich „harte Transfermechanismen“ und „weiche Transfermechanismen“ unterscheiden. Zu den „harten Transfermechanismen“ von Country-of-Origin-Praktiken gehören z.B.: (1) Zentralisation des Konzerns, (2)

Standardisierung der Kontrolle und Koordination, (3) Grundwerte und Leitlinien des MNU, (4) Transfer von PCC-Mitarbeitern in die Host-Country-Subsidiary, (5) Training von HCS-Mitarbeitern im Konzern, (6) internationale Personalentwicklung, während zu den „weichen Transfermechanismen“ vor allem informelle und mittelbare Mechanismen wie (1) Sozialisation, (2) internationale Management-Konferenzen und -Sitzungen, (3) Entwicklung homogener Führungskräftewerte – Unternehmenskultur, (4) personenorientierte Berichtssysteme, (5) zentrale Schaltstellen in der Netzwerk – Kommunikation und (6) Best Practices zählen. Die harten Transfermechanismen zum Zweck der Übertragung von Country-of-Origin-HRM resultieren aus zentraler Kontrolle und Koordination der Host-Country-Subsidiaries durch das HQ. Sie können bei der international dynamischen Umweltänderung zu einer externen Wettbewerbsfähigkeit führen, da dabei sowohl einheitliches Unternehmensmanagement und eine Corporate-Identity als auch unternehmensinterne Organisationseffizienz durch zentrale, hierarchische Kontrolle und Koordinationssysteme erfolgreich durchgeführt werden können (vgl. Welge 1980, 197-199). Jedoch kann ein harter und hierarchischer Transfermechanismus auch eine disfunktionale Wirkung haben, da er die notwendige Flexibilität, Kreativität und Autonomie vor Ort einschränkt. Weiche Mechanismen resultieren hingegen aus indirekter Kontrolle und aus indirekten Koordinationsstrategien des HQs. Hierbei spielen integrierte Netzwerke sowie partizipative Beziehungen zwischen Parent-Country-Company und Host-Country-Subsidiary eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu harten Mechanismen können bei weichen Transfermechanismen negative Spillover-Effekte, wie Fluktuationsprobleme der Host-Country-Subsidiary-Führungskräfte und Anpassungsprobleme, reduziert werden, die sich aus der großen Distanz der National-Business-Systeme, Normen und Institutionen sowie der Unternehmenskulturen zwischen Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiary ergeben.

## **5.2 Transfermechanismen**

### **5.2.1 Unternehmensgrundsätze und Corporate Identity**

Beim internationalen HRM wird die Schaffung einer einheitlichen Identität zwischen der Zentrale und der Host-Country-Subsidiary durch Vereinheitlichung des Handlungsrahmens, wie z.B. der Unternehmensgrundsätze, in den Grenzen des jeweils national geltenden Rechts unterstützt (vgl. Drumm 1995, 597). Bei den MNU zielt die Steuerungsfunktion der Unternehmenskultur in ihrem Kern auf die

Abstimmung der Muttergesellschaft mit einzelnen Host-Country-Subsidiaries. Hierbei ergibt sich für die MNUs die Gefahr des Auseinanderdriftens der konzernweit verstreuten Host-Country-Subsidiaries (vgl. Pfohl/Bock/Dubbert 1991, 85). Denn starkes Driften zwischen der Unternehmenskultur und der Corporate Identity innerhalb der MNUs kann zu Identifikationsschwierigkeiten bei den Mitarbeitern führen (Scholz/Messemer/Schriter 1991, 52). Die Vereinheitlichung des Handlungsrahmens wird durch generelle Normen und Unternehmensgrundsätze (vgl. Tempel 2001, 132-133) sowie durch die Corporate Identity gesteuert, die werthaltig sein können (vgl. Drumm 1995, 597). Damit soll eine gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Know-how und Best Practices des Country-of-Origin-HRMs konzernweit verbreitet werden.

Die drei deutschen MNUs in Korea haben in der Tat die Unternehmensgrundsätze unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten auf ihre Host-Country-Subsidiary übertragen. Das *MNU A* überträgt die Grundwerte und seine Vision 2010 auf seine Host-Country-Subsidiaries in Korea. Die Vision 2010 des *MNU A* wurde Mitte der 90er Jahre in einem breit angelegten internen Diskussionsprozess aufgestellt. Sie enthält die weiterhin gültigen Ziele des Handelns des *MNU A*. Nach Angaben der Mitarbeiter der DCN passt das *MNU A* weltweit gültige Grundwerte, wie z.B. nachhaltigen Erfolg, gegenseitigen Respekt, Umweltschutz sowie interkulturelle Kompetenz, an unterschiedliche Aufgabengebiete in den einzelnen Host-Countries an. Auch das *MNU A* verwendet konzernweit eine „Verbands-Strategie“. Der Verband ist Teil der Unternehmensphilosophie des *MNU A* und prägt viele Aktivitäten, wie beim Know-how-Verband, im Verbund mit den Kunden, mit strategischen Partnern und mit der Gesellschaft. Die DKN übernimmt die Unternehmensgrundwerte ihrer Muttergesellschaft „*MNU B*“. Dazu gehören beispielsweise Zukunfts- und Ertragsorientierung, Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit & Glaubwürdigkeit und kulturelle Vielfalt. Das *MNU C* verwendet konzernweit ebenfalls einheitliche Unternehmensgrundwerte. Nach Angaben der Mitarbeiter des *MNU C* sind einheitliche Grundsätze unter der internationalen Umweltdynamik unverzichtbar. Das erfordert zwingend einheitliche Konzernabschlüsse. Weltweite Grundsätze und eine „Corporate Identity“ im MNU erleichtern es anscheinend, dass Know-how und Praktiken des Country-of-Origin-HRMs auf die Host-Country-Subsidiaries transferiert werden.

## 5.2.2 Transfer von Führungskräften

Das Personal ist in hohem Maße Träger der Unternehmensphilosophie und des Unternehmensimages (vgl. Schneidewind 1992, 618). Trotz eines intensiven internationalen Transfers und Austausches von Mitarbeitern wird die Corporate Identity von der Spitze des MNUs entwickelt und stellt damit die nationale Kultur am Sitz der MNU-Zentrale dar (vgl. Jönck 1996, 124). Die in die Host-Country-Subsidiary entsandten Führungskräfte fungieren als Agenten des Transfers von Unternehmenselementen (vgl. Tempel 2001, 133-135) wie Unternehmensphilosophie, -Vision, HRM-Know-how, Technologie usw.. Manager sind also als Träger der Unternehmenspolitik zu verstehen und tragen durch ihre Handlungen zur Erzielung einer homogenen Unternehmenskultur und Corporate Identity bei (vgl. Scholz 1993, 31). Bei den MNUs werden mit der Entsendung fünf zentrale Ziele verfolgt:

- Kontrolle der Host-Country-Subsidiaries;
- Transfer von HRM-Know-how und -Praktiken in die Host-Country-Subsidiaries;
- Sicherung einer einheitlichen Führung im MNU;
- Einheitliche Ausbildung und Einweisung der Führungskräfte;
- Koordination zwischen Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiaries und Entwicklung der Managementfähigkeiten der Entsandten.

Bei den drei deutschen *MNU*s *A*, *B* und *C* sind die Spitzenpositionen der Host-Country-Subsidiaries in Korea mit Stammlandangehörigen besetzt. Dieser Führungskräfte-Transfer der drei MNUs gibt zu der Vermutung Anlass, dass Kontrolle und Koordinationsziele in der Praxis des internationalen Managements eine große Bedeutung haben. *MNU A* transferiert insgesamt 16 Mitarbeiter in die koreanische Niederlassung. In der Personalabteilung der DCN gibt es keine Stammhausmitarbeiter. In der DKN gibt es fünf Führungskräfte aus dem Stammhaus. Bei der DPN gibt es nur drei Mitarbeiter aus dem Stammhaus. Auch bei den beiden Niederlassungen DPN und DKN werden in der Personalabteilung keine Deutschen beschäftigt. Im Rahmen der personenorientierten Kontrolle und Koordination stellt der kurz- und längerfristige Transfer von Stammlandsmitarbeitern in die Host-Country-Subsidiary eine Möglichkeit zur Übermittlung der Country-of-Origin-HRM-Praktiken dar. Entsandte Führungskräfte bleiben maximal drei bis vier Jahre lang in der DKN, DCN oder DPN in Korea. Eine Verlängerung ist möglich. Obwohl die Transfermechanismen ein wesentlicher Bestandteil der organisationalen Integration sind, scheinen geringer Transfer von Stammhausmitarbeitern und die Abwesenheit der Stammhausmitarbeiter

in der Personalabteilung es zu erschweren, Country-of-Origin-HRM-Praktiken auf die Host-Country-Subsidiaries zu übertragen.

### **5.2.3 Kommunikation und Netzwerke**

Netzwerke begünstigen ein organisatorisches Lernen und zugleich einen raschen Informationsaustausch, und erlauben damit eine rasche Umsetzung von Ideen in Aktionen. Durch solche Transfermechanismen der Netzwerke kann die MNU-Zentrale Einfluss auf die HRM-Form der Host-Country-Subsidiary ausüben. Beim *MNU C* bedeuten Netzwerkorganisationen als Koordinationsinstrumente der DPN typischerweise starke Incentives für ein konstruktives Verhalten. Starke Netzwerkorganisationen des *MNU C* werden besonders organisatorische Ziele besser erreicht und führen zu Verbesserung der mangelnden Kontrollmechanismen (alle zwei Jahre nur einmal) der Host-Country-Subsidiaries durch die MNU-Zentrale. Einflussprozesse der Netzwerke zielen darauf ab, die Kontrolle über Personal, Finanzmittel und Aktivitäten der Host-Country-Subsidiary im Netzwerk auszuüben. Die Ausübung von Einfluss durch Netzwerke bezieht sich beim *MNU C* generell auf die strategische Ausrichtung von Führungsproblemen, die im Rahmen von Koordinations- und Kontrollprozessen ausgehandelt werden. Die Kommunikation im Netzwerk der DCN findet nicht mit der Muttergesellschaft statt, sondern eher mit dem HQ in HongKong. Die Kontrolle und Koordination der Host-Country-Subsidiary durch das HQ und der damit verbundene Austausch von Know-how und Best Practices zwischen MNU-Zentrale und Host-Country-Subsidiary werden erst durch (in-)formelle Kommunikationsbeziehungen und Netzwerke verfestigt und institutionalisiert. So ist das *MNU A* in die Lage, Chancen, Zwänge und externe Anforderungen weltweit zu erkennen, darauf effektiv und schnell zu reagieren und damit verbunden Technologie und Country-of-Origin-Know-how in die Host-Country-Subsidiaries zu exportieren, um konzernweit externen Wettbewerb zu sichern und zu fördern.

### **5.2.4 Internationale Personalentwicklung und Training in der Muttergesellschaft**

Im Vordergrund der zu vermittelnden Ausbildungs- und Trainingsinhalte in internationalen Personalentwicklungsprogrammen beim *MNU A* stehen unternehmensspezifische Inhalte wie Strategien oder Führungsgrundsätze des Unternehmens. zwei Mitarbeiter der DCN in Korea haben im Jahr 2003 am Hauptsitz des *MNU A* an Training-Kursen teilgenommen. Sie kamen nicht aus der

Personalabteilung, sondern aus dem Marketingbereich der DCN. Die Trainees nehmen während dieser internationalen Personalentwicklung teilweise an Maßnahmen wie Seminaren und Erfahrungsaustauschgruppen teil. Hier lernen die Teilnehmer neben arbeitsbezogenen Kenntnissen auch die Unternehmensgrundwerte und –visionen und die konzerninterne Kultur kennen. Bei solchen Transfermechanismen ergeben sich größere Wahrscheinlichkeiten für interkulturelle Zusammenarbeit sowie für Country-of-Origin-Effekte. Beim *MNU C* wurde als Zielsetzung internationaler Personalentwicklung die verbesserte Integration der Mitarbeiter in das internationale Unternehmen genannt. Durch das Zusammentreffen von Mitarbeitern aus der MNU-Zentrale und aus der Host-Country-Subsidiary erfolgt ein wechselseitiger Austausch von übereinstimmenden und unterschiedlichen Know-how und Praktiken mit dem gemeinsamen Ziel.

Am Hauptsitz des *MNU B* gibt es verschiedene Training-Kurse und Seminare für Techniker aus der Host-Country-Subsidiary „DKN“. Es geht beim Training der Host-Country-Subsidiary-Führungskräfte in der Muttergesellschaft oftmals darum, technische Probleme zu lösen oder zur Bildung von Auslandsführungskräften beizutragen. Techniker aus DKN bleiben maximal drei Jahre lang in Deutschland und gehen dann zurück nach Korea. Durch diese internationale Personalentwicklung kann die Zahl unqualifizierter und mangelhafter Techniker in den Konzernbereichen reduziert werden und damit verbunden ein Country-of-Origin-Transfer von neuer Technologie sowie effizientem Know-how und von Praktiken erleichtert werden. Besonders gefördert wird beim *MNU B* länderübergreifende Job-Rotation. Job-Rotation der Mitarbeiter zwischen der *MNU B*-Zentrale und der verschiedenen Host-Country-Subsidiaries ist eine mögliche Maßnahme für die Förderung der Country-of-Origin-Effekte. Durch länderübergreifende Job-Rotation bzw. Training-Programme wird beim *MNU B* die Verbreitung einer Corporate Identity und eine breite Diffusion von Country-of-Origin-Technologie unterstützt.

### **5.2.5 Internationale Komitees und Meetings**

Die MNUs betrachten häufige Treffen von Personalverantwortlichen aus der Muttergesellschaft und aus den Host-Country-Subsidiaries als eine Möglichkeit, die Corporate Identity zu stärken, und eine größere Konsistenz in den internationalen HRM-Praktiken zu sichern (vgl. Weber/Festing./Dowling/Schuler 2001, 97). Aus Sicht der MNU-Zentrale ermöglichen länderübergreifende Komitees und -Meetings die Verbreitung und den Transfer von strategischer Unternehmensplanung und Country-of-Origin-HRM in die Host-Country-Subsidiaries (vgl. Tempel 2002, 132-

133).

Beim HQ des *MNUs A* werden in regelmäßigen Besprechungen (monatlich oder vierteljährlich) aktuelle und neuartige strategische Fragestellungen diskutiert. Regionale Seminare finden in Shanghai, HongKong, Singapur und Bangkok statt. Diese Seminare dauern meisten drei Tage bis maximal eine Woche. Es nehmen ca. 700 Mitarbeiter daran teil. Im Interview mit einem HRM-Abteilungschef im Regional-HQ des *MNUs-A* sagte er:

*„Diese Meetings, die ich gerade angesprochen habe, sind regionale Management-Meetings, und dabei kommen die Geschäftsführer der einzelnen Länder zusammen. Auf diesen Meetings werden HR-Praktiken nicht besprochen. Es gibt aber mindestens einmal im Jahr ein Extra HR-Meeting, in dem wir alle Leiter der HRM-Abteilungen aus dem Raum Asien-Pazifik zusammenrufen, und dabei machen wir natürlich nichts anderes, als über Personalthemen zu sprechen, und dann wird das auch diskutiert. Das machen wir einmal im Jahr und alle HR-Leute aus dem Raum Asien-Pazifik kommen da zusammen.“*

Beim *MNU C* findet eine Personalmanagementkonferenz aus den verschiedenen Host-Country-Subsidiaries bei der Muttergesellschaft regelmäßig einmal im Jahr statt. Diese internationalen Komitees erfüllen eine wichtige Funktion bei der Gewährung integrierter Entscheidungsfindung in der MNU-Zentrale und unterstützen die Standardisierung ihrer Koordinationsmechanismen. Der Leiter der Personalabteilung der DKN nimmt im Jahr drei- bis viermal Mal die Konferenzen und Seminare teil, die in der Zentrale des *MNUs B* stattfinden, um die Zusammenarbeit zu erleichtern und die Zahl der Konflikte, die sich aus der Differenz der Unternehmenskulturen ergibt, zu verringern. Beim *MNU B* dient diese Entwicklung häufig dem Ausgleich der unzureichenden Koordinationswirkung zwischen MNU-Zentrale und Host-Country-Subsidiaries.

## **5.2.6 Berichtssystem**

Berichtssysteme als personenorientierte Kontroll- und Koordinationsinstrumente lassen sich im Bereich der Kommunikationsmedien als solche ausmachen, bei denen eine mittelbare persönliche Kontaktaufnahme bzw. Interaktionen zwischen der MNU-Zentrale und der Host-Country-Subsidiary erfolgt. Das *MNU C* bekommt keine Personalberichte von seiner DPN, sondern tauscht die Informationen über Personalfragen, wie z.B. Personalbeschaffung, Personalkosten und Tarifverhandlungen, häufig über E-Mail und telefonische Gespräche mit ihrer DPN in Korea aus. Bei Fragen der Personalbeschaffung und kollektiver Verhandlungen

übermittelt die DPN ihrer Muttergesellschaft nur die Ergebnisse. Auch bei der DKN gibt es keine Personalberichte, weil der Leiter der Personalabteilung regelmäßig die Zentrale besucht. Für die *MNU B*-Zentrale sind regelmäßige, detaillierte und direkte Informationen über die in den Host-Countries ablaufende Entwicklung unerlässlich. Das HQ des *MNU A* bekommt auch keine Personalberichte von der DCN in Korea. Aber die DCN teilt dem HQ das Ergebnis der Tarifverhandlungen und der kollektiven Verhandlungen mit der Gewerkschaft einmal im Jahr mit.

### **5.2.7 Best Practices**

Die ökonomische Dominanzposition bezieht sich auf die Entwicklung eines Produktionsverfahrens und auf Organisationsmaßnahmen, die als fortschrittlich und zukunftsweisend angesehen wurden und starken Isomorphismus bewirkten. Ein Land konnte diese Dominanz erlangen und Best Practices als Maßstäbe für viele Gesellschaften setzen. Der Transfer von Country-of-Origin-Praktiken durch ein Best-Practices-System, das durch „Coercive Comparisons“ unterstützt wird, stellt einen Ausdruck der ressourcenabhängigen Machtrelationen dar, da die Fähigkeit des HQs, finanzielle Betriebsmittel der Auslandsgesellschaft zu kontrollieren, eine wichtige Quelle der Macht sein kann (vgl. Tempel 2001, 137). Beim *MNU C* wird über die Best Practices bei der internationalen Personalmanagementkonferenz diskutiert und Best Practices konzernweit ausgetauscht. Ein Mitarbeiter des HQs der *MNU A* sagte im Folgenden:

*„Wenn Best-Practices-Lösungen aufgrund von Austauschbeziehungen innerhalb des Konzerns verbreitet werden, werden von den HQ-Verantwortlichen ressourcenabhängige Relationen (wie z.B. finanzielle Betriebsmittel, Technologie) unterstützt.“*

## **6. Überprüfung der Hypothesen zum Transfer von Entgelt-, Ausbildungssystemen und Mitbestimmung**

Im Vergleich mit nur national tätigen Unternehmen sind MNU, die ihre Wertschöpfung zum Teil ins Ausland verlagern, durch eine höhere Komplexität innerhalb des Konzerns gekennzeichnet. Die internationale personalpolitische Zentralisierung, Interdependenz und Koordination führt zu einer Erleichterung der unternehmensinternen Lieferungen, Leistungen und des Transfers von Technologie und von HRM-Praktiken. Der grenzüberschreitende Country-of-Origin-Effekt hängt vom Aufbau des National-Business-Systems und dem internationalen

personalpolitischen Koordinations- und Kontrollbedarf zusammen, um die Host-Country-Subsidiaries stärker in die Entscheidungsprozesse zu integrieren und dabei gleichzeitig die einheitliche Ausrichtung einer globalen Strategie zu gewährleisten. Die im vorherigen Abschnitt aufgestellte Hypothese über das National-Business-System und das Ausmaß an Kontrolle wird nun anhand der Personalpolitik deutscher Host-Country-Subsidiaries in Korea, dort vor allem hinsichtlich des Entgelt- und Ausbildungssystems und der Mitbestimmung, überprüft.

## **6.1 Überprüfung der Hypothese 1 anhand der drei deutschen Niederlassungen**

1998 hat die DCN auf das traditionelle koreanische Senioritätsprinzip beim Entgeltsystem verzichtet und leistungsbezogene Jahresgehaltssysteme eingeführt, d.h. bei neuen Mitarbeitern schließt man keinen Entlohnungsvertrag gemäß den traditionellen koreanischen Gehaltsstufen mehr ab, sondern bezahlt nach einem von Anfang an festgelegten Jahresgehaltssystem. Dieses gilt für alle Mitarbeiter. Es gab bei der Umstellung vom Senioritätsprinzip auf das leistungsorientierte Jahresgrundgehaltssystem viele Widerstände sowohl seitens der Individuen als auch seitens der Gewerkschaften. Die Gründe für den Widerstand liegen in erster Linie im grundlegenden Einfluss der strengen Hierarchieorientierung der konfuzianischen Gesellschaft Koreas. Bei der leistungsorientierten Entlohnung wird nicht der Schwierigkeitsgrad der jeweiligen Tätigkeit als Basis der Grundlohndifferenzierung herangezogen, sondern die Leistungen bzw. Qualifikationen des Arbeitnehmers. Dieser Grundsatz dient der Produktivitätserhöhung und führt dazu, dass qualifiziertere Arbeitnehmer ein höheres Entgelt erhalten als weniger qualifizierte Arbeitnehmer. Für die Gruppenarbeit bedeutet dies, dass Arbeitnehmer möglichst viele Arbeitsverrichtungen innerhalb und außerhalb ihrer Gruppe erlernen, um ihr Entgelt zu erhöhen. Bei steigender Produktivität ist die DCN bereit, vor den Tarifvertragsabschlüssen diese Produktivitätssteigerungen an die Arbeitnehmer in Form von Zuschlägen weiterzugeben. Das gilt für alle Blue Collar.

Sowohl in der deutschen Muttergesellschaft MNU A als auch in ihrer Host-Country-Subsidiary DCN erfolgt eine Differenzierung zwischen außertariflichen Angestellten einerseits und tariflichen Arbeitern andererseits. Darunter wird verstanden, dass sich außertarifliche Angestellte auf Basis ihrer, von den tariflichen Bestimmungen nicht mehr erfassten, Gehaltslöhne von den übrigen Arbeitnehmern unterscheiden und somit auf individueller Ebene ihr Entgelt mit ihren Arbeitgebern aushandeln. Dazu zählt auch die Gruppe der leitenden Angestellten. Die DCN in Korea scheint bezüglich des

Entgeltsystems Autonomie von der Muttergesellschaft erhalten zu haben. Bei einem Interview mit einem Mitarbeiter des HQs sagte er Folgendes:

„Bezüglich des Entgelts haben wir bestimmte Prinzipien, die wir in Korea einhalten. Wir haben einen relativ hohen Anteil an variablem Lohn und Bonuszahlungen, aber nur diese allgemeinen Sachen, wir gehen nicht ins Detail und sagen, Korea soll dasselbe Entgeltsystem haben wie Deutschland.“

Um sich der rapid ändernden Umwelt der Arbeitsmärkte anzupassen, wurde bei der DKN 1998 das leistungsbezogene Jahresgehaltssystem für die allgemeinen Mitarbeiter eingeführt, während für Angestellte bereits seit 1988 ein außertarifliches Entgeltsystem gilt. Die grundlegenden Leistungen der Mitarbeiter, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen, werden anhand von zwei Prinzipien bewertet: (1) Zielmanagement, das Jahresziele zwischen Unternehmen und Mitarbeitern vereinbart und (2) das Ausmaß der Verbesserung des leistungsorientierten Arbeitnehmergehaltens. Beim Erreichen der Ziele werden Ende des Jahres Zuschläge ausbezahlt. Die Personalbewertung richtet sich grundsätzlich nach zwei Hauptkriterien: (1) dem Ausmaß an Arbeitstreue und Verbesserung der Arbeit sowie (2) dem Ausmaß an effektiver Arbeitstechnologie und aktivem Arbeitsverhalten. Die Gewerkschaft der DKN hat eine Grundformel für die Tarifverhandlungen mit dem Arbeitgeber: reale Lebensunterhaltskosten auf der Basis der Stadt Seoul + Inflationsrate der Verbraucher im Jahre 2003 + Wachstumsrate der koreanischer Wirtschaft + Prognose der Inflationsrate der Verbraucher im Jahr 2005 + Prognose der Wachstumsrate im Jahr 2005 + Reale Lebensunterhaltskosten einer Familie mit zwei Kindern auf der Basis der Stadt Seoul. Die Tarifverhandlungsdauer beträgt ca. vier bis fünf Wochen. Die DPN hat seit 1993 das traditionelle koreanische Gehaltssystem, bei dem das Gehalt alle zwei bis drei Jahre um eine Stufe erhöht wird, in ein Jahresgehaltssystem umgewandelt, in dem die individuelle Leistung zur Arbeitsbewertung eine wichtige Rolle spielt.

Durch Bildungsanstrengungen soll die Überlegenheit der DKN in Bezug auf fachliche Kompetenz und den organisationalen Zusammenhalt gewährleistet werden, um sich der wandelnden Umwelt anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die DKN betreibt verschiedene Ausbildungsprogramme. Für neue Mitarbeiter gibt es Orientierungsprogramme der DKN, die sich über vier Tage erstrecken. Zu den funktionsbezogenen Ausbildungsprogrammen zählen Trainingsprogramme durch unternehmensinterne Trainer, Marketingprogramme für Inland und Stammhaus, Workshops für die unternehmensinternen Trainer, Quality Management-Kurse, EDV-

Kurse für neue Führungskräfte, verschiedene Marketingmanagement-Seminare und Rechnungswesen-Seminare. Für Techniker gibt es besondere Autotechnologie-Seminare und –Kurse. Für den Einsatz bei der DKN werden die Techniker meist in einer fünf Monate bis drei Jahre dauernden Ausbildung in der Muttergesellschaft „MNU B“ in Deutschland vorbereitet. Mittleren Führungskräften werden ein dreitägiges Personalmanagement-Seminar und ein zweitägiger Workshop für Personalmanager angeboten, an denen sie freiwillig teilnehmen können. Alle Mitarbeiter können freiwillig EDV-Kurse und unternehmensexterne Kurse zur Fremdsprachenausbildung besuchen. Im Fall der externen Fremdsprachenkurse muss das Unternehmen die Kosten übernehmen. Teilnehmer an externen Fremdsprachenkursen müssen in diesem Fall den Abteilungsleitern die Kursergebnisse mitteilen. Die DKN hat keine eigene Bildungszentrale. An den Bildungsprogrammen der DKN nehmen 60% ihrer Mitarbeiter teil.

Ziel der Personalentwicklung in der DCN ist es, die individuelle, organisatorische Kreativität und die Fähigkeit zur Innovation zu fördern, um über die Anpassung an die sich wandelnde Umwelt hinaus eine aktive Gestaltung der Zukunft zu ermöglichen. Die oberen und mittleren Programme der Personalentwicklung der DCN werden mit den Bildungsprogrammen der Muttergesellschaft, wie z.B. Core Competency, Leadership Competency und Professional Competency usw. sowie mit den Bildungsprogrammen des Asia-Pacific-Bereichs verknüpft. Allen Mitarbeitern werden ein “Code of Company Conduct” und die Unternehmensphilosophie vermittelt. Die Personalentwicklung der DCN umfasst alle Maßnahmen, die zur Verbesserung der Effektivität der Aufgabenerfüllung, z.B. im Marketing-, Finanz-, Produktions- und Personalbereich, dienen sollen. Dazu gehört, als ein Spezialgebiet der DCN-Personalentwicklung, auch das on-the-job-Unterrichten von Fremdsprachen. Die DCN hat keine eigene Bildungszentrale. Von der DCN werden aber die Ausbildungskosten für die Kurse übernommen. Bei der DCN betragen die Ausgaben für diese Art von Bildung 1.055.220 € pro Jahr. Das Ausmaß der Inanspruchnahme der regionalen Bildungszentralen, die sich in HongKong, Singapur und Shanghai in China befinden, lag bei 24,2% der DCN-Mitarbeiter.

Die betriebliche Personalentwicklung dient bei der DPN der Selbstentwicklung und -verwirklichung der Mitarbeiter. An den verschiedenen angebotenen Bildungsprogrammen nehmen 56% der Mitarbeiter teil. Die Unternehmensphilosophie und General Trainingsprogramme werden allen Mitarbeitern einmal pro Jahr vermittelt. Für verschiedene Bereiche innerhalb der DPN spielt die Bildungsabteilung eine wichtige Rolle. Insbesondere im Bereich Vertrieb finden Marketingprogramme

für kaufmännische Mitarbeiter vier bis sechsmal pro Jahr statt. Auch an externen Fremdsprachenkursen nehmen Mitarbeiter freiwillig teil. Potentielle Führungskräfte werden in Programmen der Muttergesellschaft über eine Dauer von zwei bis drei Jahren ausgebildet. Neue Mitarbeiter müssen sich durch das Bereitstellen allgemeiner Informationen einige Tage lang innerhalb der Unternehmen erst einmal grob orientieren. Danach werden sie den Leitern der jeweils betroffenen Abteilungen unterstellt und ausgebildet. An gesetzlichen Bildungsprogrammen, wie z.B. in den Bereichen Gesundheitspflege und Arbeitssicherheit, nehmen alle Mitarbeiter regelmäßig (pro Jahr drei- bis viermal) teil.

Zur Personalbeschaffung der DPN wird zunächst der gesamtbetriebliche quantitative Personalbedarf je Personalkategorie errechnet. In der Regel gibt es bei der Personalrekrutierung vier Personalkategorien: General Management, Finanzmanagement Division, Diagnosis und Medical Treatment Division sowie die Production Division. Zum General Management gehören Unternehmensinformation, e-Marketing und Production Development. Die Finanzmanagement Division umfasst die Personal- und Aufsichtsabteilung, Buchführung, IT & Controlling. Zur Diagnosis und Medical Treatment Division zählen der Absatz, Forschung & Entwicklung und die Bildungsabteilung. In der DPN werden die Unterlagen der Bewerber, wie z.B. Lebenslauf, Abschluss- und Leistungszeugnisse der besuchten Oberschule und Universität, das Gutachten eines Professors und Zeugnisse über zusätzliche Qualifikationen überprüft. Die endgültige Auswahlentscheidung wird anhand von zwei Vorstellungsgesprächen getroffen: Beim ersten Interview sprechen die Kandidaten mit dem betroffenen Abteilungsleiter und Leiter der Personalabteilung, beim zweiten mit dem Direktor. Seit sechs Jahren wird bei der DPN Teilzeitarbeit aktiv gefördert. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung lag 2003 bei fast 10%. Dieser Zuwachs der Teilzeitbeschäftigung konnte durch die Strategie des Produktmarketings und durch mehr Vertriebsmitarbeiter erreicht werden. In Gegensatz zu den üblichen koreanischen Unternehmen arbeiten die Mitarbeiter der drei deutschen Niederlassungen fünf Tage pro Woche (keine Samstagsarbeit). Aber die Wochenarbeitszeit der drei deutschen Niederlassungen sind unterschiedlich. Während die Mitarbeiter der DCN 43 Stunde pro Woche in drei Schichten arbeiten, arbeiten die Mitarbeiter der DPN 40 Stunden ohne Schichtbetrieb. In der DPN gibt es keine durch das deutsche Unternehmen ausgeübte Mitbestimmung, sondern seit 2001 einen Konsultationsrat. Der Konsultationsrat ist gleichmäßig besetzt, d.h. mit vier Mitgliedern der Arbeitnehmer und vier Mitglieder der Arbeitgeber. Auch bei der DPN wird der Konsultationsrat nur selten aktiv. Die Gewerkschaft ist Mitbestimmungsträger. Sie entstand im Jahr 2000. 26% aller Mitarbeiter sind

Mitglieder der Gewerkschaft. In der DPN gibt es keine durch das deutsche Unternehmen ausgeübte Mitbestimmung, sondern seit 2001 einen Konsultationsrat. Der Konsultationsrat ist gleichmäßig besetzt, d.h. durch vier Mitglieder der Arbeitnehmer und vier Mitglieder der Arbeitgeber. Auch bei der DPN wird der Konsultationsrat nur selten aktiv. Die Gewerkschaft ist Mitbestimmungsträger. Sie entstand im Jahr 2000. 26% aller Mitarbeiter sind Mitglieder der Gewerkschaft.

Tabelle 17: Arbeitszeiten der drei deutschen Niederlassungen in Korea

	DCN	DKN	DPN
Arbeitstage (pro Woche)	5	5	5
Arbeitsstunden (pro Woche)	43	40	2 Woche 40 im Monate 2 Woche 43 im Monate
Schichtarbeit	3 Schichten	3 Schichten	Keine Schichten
Mitarbeiter (ca. %)			
- im Produktionsbereich	54	43	30
- Vertriebsbereich bzw. Verkäufer/-in	-	40	50

Die Lohnverhandlung dauerte im Jahr 2003 zehn Wochen. Die kollektiven Verhandlungen, bei denen die Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Überstundenarbeit und -zuschlag, Urlaubsdauer, Rentenversicherung usw. Verhandlungsgegenstände sind, finden alle zwei Jahre statt. Bei der DPN fanden aber bisher keine kollektiven Verhandlungen statt, weil die Gewerkschaft mit nur 26% der Mitarbeiter als Mitglieder keine wirkliche Repräsentation aller Mitarbeiter darstellt. Die Aktivität der Gewerkschaft wird von den Arbeitgebern nicht finanziell unterstützt.

In der DCN existieren zwei starke Gewerkschaften, zum einen eine etablierte Gewerkschaft und zum anderen eine Gewerkschaft, die bei der DCN durch ein neue Akquisition entstanden ist. Beide handeln kooperativ. Im Gegensatz zur DPN und DKN ist die Gewerkschaft bei der DCN aktiv. Da in der DPN die Gewerkschaft erst vor drei Jahren entstand, mangelt es ihr an Verhandlungskraft. In den drei deutschen Unternehmen spielt in Bezug auf die Mitbestimmung nicht die Konsultation („Nosa-Hyupihö“), sondern die Gewerkschaft die Hauptrolle. Die Themenbereiche der Konsultationen sind vor allem die Wohlfahrt des Arbeitnehmers, die Produktivität und die Arbeitsbedingungen. Diese formale Instanz ist eine betriebsratsähnliche Kooperationsinstitution, die zur familiären und friedlichen Regelung der betrieblichen

Arbeitsbeziehungen und zur Steigerung der Arbeitsproduktivität beiträgt. Dort hat nur die Arbeitnehmerseite das Recht auf Anhörung und Mitsprache, was dazu dient, frühzeitig über eventuelle Beschwerden der Beschäftigten informiert zu werden und ihnen präventiv begegnen zu können.

Das HQ des MNU A hat keinen Einfluss auf die Tarifverhandlungen seiner DCN in Korea, bekommt aber das Ergebnis über die Tarifverhandlungen von der DCN mitgeteilt. Nach Angabe des Interviewten könnten das HQ und die Muttergesellschaft wegen der unterschiedlichen Kultur, unterschiedlichen Institutionen und Gesetzen keinen Einfluss auf die Tarifverhandlungen ausüben. Der Leiter der HRM-Abteilung des Asia-Pacific-Regional-Headquarters des MNU A sagte Folgendes über den Einfluss des HQs auf die Tarifverhandlungen:

„An den Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft selbst nimmt niemand vom HQ teil. Wir sind beim HQ darüber informiert, in welcher Größenordnung die Verhandlungen sich abspielen und welches die Hauptprobleme sind, aber an den Verhandlungen selbst nehmen wir nicht teil.“

Die Gewerkschaft der DKN entstand im Jahr 1988. Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber finden einmal im Jahr im Juni statt, während kollektive Verhandlungen über die Arbeitsbedingungen alle zwei Jahre im April stattfinden. Bei der DKN gibt es auch Konsultationsräte, die ausgeglichen (je 5+5 Mitglieder) besetzt sind. Aufgabe der Konsultationsräte ist es im Allgemeinen, Probleme bezüglich der Arbeitsbedingungen, vor allem Beschwerden, zu behandeln. Bei der DKN ist die Aktivität der Konsultationsräte gering. Als Grund für die Nichtanwendung des Konsultationsratsystems haben die befragten Mitarbeiter jeweils die fehlenden Informationen über dieses System und die fehlende Atmosphäre im Betrieb genannt. Seit drei Jahren finden regelmäßig alle drei Monate Labour-Management-Council zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft statt. Aber Konsultationen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber finden nun nur immer nach Ablauf einer Woche statt, wenn eine der Seite diese fordert. Bezüglich Stellenwechsel, Überstunden und Urlaubszeiten usw. muss bei kollektiven Verhandlungen eine Mitentscheidung zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft erreicht werden, aber über die Fragen der Ausbildung und Beförderung der Mitarbeiter sollen die Arbeitgeber ohne Verhandlungen mit der Gewerkschaft entscheiden. Trotzdem hat die Gewerkschaft diesbezüglich ein Informationsrecht. Von der Rekrutierung neuer Mitarbeiter muss der Arbeitgeber die Gewerkschaft unterrichten. Die Gewerkschaft hat auch bei der Frage der Finanzsituation des Unternehmens einen Anspruch auf Information und das Unternehmen muss alle vier Monate die Finanzlage mitteilen. Bei der DKN wird eine

lebenslange Beschäftigung zwar nicht garantiert, aber bisher gab es keine Freisetzungen von Mitarbeitern. Bei der DKN führte mangelndes Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft sowie ein Streit über die Arbeitsbedingungen im Jahr 1999 zu einem großen Streik. Die Streikdauer betrug 52 Tage. Die Mitarbeiter der drei deutschen Host-Country-Subsidiaries in Korea sind berechtigt, bei den sozialpolitischen Maßnahmen des Unternehmens mitzuwirken. Zu diesen Maßnahmen zählen Fragen der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitszeit, Job-Rotation, der Berufsausbildung, der Verhütung von Arbeitsunfällen sowie der Behandlung von Beschwerden.

Tabelle 18: Einführungsjahr des Jahresgehalts und Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber

	DCN	DKN	DPN
Einführungsjahr des Jahresgehalts	1998	2000	1998
Häufigkeit der Tarifverhandlungen	1 (pro Jahr)	1 (pro Jahr)	1 (pro Jahr)
Verhandlungstermin	April	März	April
Anzahl der Verhandlungsmittglieder	10 (5+5)	10 (5+5)	8 (4+4)
Verhandlungsdauer in Wochen	ca. 5-7 Wochen im Jahr 2003	ca.4-5 Wochen im Jahr 2003	Bisher zweimal: 1. Verhandlungen (2002): 2 2. Verhandlungen (2003): 12

Diese soziale Frage ist keine echte Mitbestimmung der deutschen Muttergesellschaft, sondern nur eine Mitwirkung. Bei der DCN und der DPN finden kollektive Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber alle zwei Jahre statt. In beiden Niederlassungen ist bei kollektiven Verhandlungen über Arbeitsstunden, Urlaubsdauer und Lohn für Überstunden unbedingt eine Mitentscheidung zu erreichen. Der Arbeitgeber der DKN entscheidet über die Produktions- und Investitionsplanung ohne Konsultation mit der Gewerkschaft einseitig und informiert später die Gewerkschaft nur. Die Gewerkschaft hat ein Anhörungsrecht über die betriebliche und finanzielle Unternehmenssituation.

Die drei deutschen Niederlassungen haben kein Ausbildungssystem in der Form des deutschen Dualsystems. Alle Mitarbeiter der DCN, DKN und DPN werden in

allgemeinen Unternehmensgrundsätzen und gesetzlichen Regelungen (z.B. Sicherheitsprogramme) geschult. In koreanischen Unternehmen spielt das Senioritätsprinzip bei der Grundlohngestaltung und bei den Aufstiegsmöglichkeiten eine wichtige Rolle. Bei den drei untersuchten deutschen Niederlassungen in Korea dominiert durchaus für die außertariflichen Angestellten ein leistungsorientiertes Entlohnungsprinzip. Obwohl seit einigen Jahren bei den drei deutschen Niederlassungen ein leistungsorientiertes Jahresgehaltssystem für alle Mitarbeiter gilt, folgen für die allgemeinen Arbeitnehmer die drei deutschen Niederlassungen meistens dem koreanischen Senioritätsprinzip. In meiner Untersuchung wurde festgestellt, dass in den deutschen Niederlassungen in Korea Hybridformen hinsichtlich der Entgeltpraxis existieren. Dort, wo die nationale, politisch-ökonomische und institutionelle Regulierung besonders stark ausgeprägt ist, müssen die MNU konzernweit einheitliche Globalisierungsstrategien und HRM-Politiken ausarbeiten und den Institutionen der jeweiligen Host-Countries anpassen. Die Hypothese 1 wurde für den Transfer von Ausbildungs- und Mitbestimmungssystemen bestätigt, beim Entgeltsystem trifft sie hingegen nur teilweise zu.

## **6.2 Überprüfung der Hypothese 2 anhand der drei deutschen Niederlassungen**

Wie bereits erwähnt (beim Transfermechanismus in Abschnitt 4), sind die Kontrollmechanismen, wie z.B. die Entsendung der Stammhausmitarbeiter, regelmäßiger Besuchsverkehr, Anforderung des Personalberichts usw., als Einflussfaktoren auf den HRM-Transfer für die einheitliche Globalisierungsstrategie der MNUs relevant. Bei zunehmender Internationalisierung ist es wahrscheinlich, dass die MNU-Zentrale und das HQ ihre Host-Country-Subsidiaries kontrollieren und sich Mitwirkungsrechte in Personalangelegenheiten des Gastlandes vorbehalten. Ein wichtiger Faktor für den Transfer von HRM-Praktiken ist die Personalentsendung. Die drei befragten deutschen MNUs hatten im Verhältnis zu ihrer Unternehmens- und Umsatzgröße und ihrer Mitarbeiterzahl relativ wenige Expatriates in den Host-Country-Subsidiaries in Korea. In der DCN gibt es 1.188 Beschäftigte, davon ganze 16 Mitarbeiter aus dem Stammhaus, ansonsten nur Koreaner. Bei der HRM-Abteilung dieser Niederlassung arbeiten 23 Mitarbeiter, aber von den 16 Expatriates gibt es in der HRM-Abteilung keinen deutschen Staatsangehörigen. Im Finanzbereich arbeitet nur ein Mitarbeiter aus dem Stammhaus. In der DKN werden 14 Mitarbeiter in der HRM-Abteilung beschäftigt, darunter keine Mitarbeiter aus dem Stammhaus. In der DPN in Korea arbeiten nur drei Mitarbeiter in der HRM-Abteilung (siehe Tabelle 19).

Tabelle 19: Anzahl der HRM-Abteilungen in deutschen Niederlassungen in Korea und die Kontrollhäufigkeit pro Jahr

	Anzahl der Expariates	Anzahl Mitarbeiter in der HRM-Abteilung		Entsendungsdauer (Jahre)	Kontrollhäufigkeit durch die Muttergesellschaft (pro Jahr)
		aus dem Stammhaus	aus Korea		
DCN	16	-	23	4	Einmal durch HQ
DKN	5	-	14	4	?
DPN	3	-	3	3.5	Alle 2 Jahre

Quelle: Eigene Erstellung nach Angaben der befragte Mitarbeiter

Alle drei deutschen Host-Country-Subsidiaries betreiben Personalpolitik, wie z.B. Rekrutierung, Personalentwicklungen, Entgeltsystem und Lohnverhandlungen mit der Gewerkschaft usw. unabhängig von der Muttergesellschaft. In der DPN besuchen alle zwei Jahre zwei höhere Manager aus dem Stammhaus zwei Wochen lang die koreanische Niederlassung zur Kontrolle des Gesamtbereiches, wozu die HRM-Abteilung, Finanzabteilung und Entwicklung & Forschungsabteilung gehören. In der HRM-Abteilung des Asia-Regional-HQs im *MNU A* gibt es elf Mitarbeiter, davon nur einen deutscher Nationalität aus dem Stammhaus. Ein HRM-Leiter des HQs des *MNU A* hat zur Kontrollfrage gesagt:

*„Wir sind HR-Kollegen und nicht die Oberkontrolleure, die checken, ob die ihre Arbeit sauber machen, das ist im Wesentlichen kein Thema, sondern unsere Themen sind internationale Praktiken und Projekte und teilweise auch mal ein Sondertreffen einzelner Mitarbeiter, wenn da irgendwas ansteht und wir das zusammen besprechen, aber in keiner Weise Kontrolle der Praktiken. Wir kontrollieren nicht direkt die koreanische HRM-Abteilung, sondern es besteht Zusammenarbeit zwischen Muttergesellschaft, dem HQ und der koreanischen Niederlassung.“*

In den koreanischen Unternehmen spielt die Hierarchie eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zur DPN und DCN wird besonders in der DKN seit sechs Jahren auf die traditionelle koreanische Hierarchie<sup>51</sup> verzichtet. Bei der DCN konnte anders als bei

<sup>51</sup> Da die Betriebszugehörigkeit in die endgültige Entscheidung der Personalpolitik mit einbezogen wird, wird ceteris paribus derjenige Kandidat mit dem höheren Dienstalter bevorzugt. Das Vorgehen großer koreanischer Bankunternehmen macht die Wichtigkeit des Senioritätsprinzips für das Personalmanagement noch deutlicher.

den deutschen Host-Country-Subsidiaries besonders die Tendenz zur starken Autonomie bezüglich der Personalpolitik beobachtet werden. Es kann festgestellt werden, dass die Personalpolitik koreanischer Niederlassungen nur im geringen Maße kontrolliert und den Lokalgepflogenheiten angepasst wurde.

Tabelle 20: Country-of-Origin-Effekt und Host-Country-Effekt bei den drei deutschen Host-Country-Subsidiaries in Korea

	Entgeltsystem	Mitbestimmung	Ausbildungssystem
DCN	partielle COO-Effekte (Hybridform)	HC-Effekt	HC-Effekt
DKN	partielle COO-Effekte (Hybridform)	HC-Effekt	HC-Effekt
DPN	partielle COO-Effekte (Hybridform)	HC-Effekt	HC-Effekt

Als Hemmnisfaktor für den Country-of-Origin-Effekt sind neben der Kontrolle durch das HQ und die MNU-Zentrale Institutionen und deren Regulierungen im Host-Country von besonderer Bedeutung. Die koreanische Regierung reguliert die ausländischen Unternehmensaktivitäten in Korea. Die Beschränkung der Investitionsbereiche und die Verpflichtung zu einem Joint Venture ergeben sich insbesondere aus dem Gedanken des Schutzes der heimischen Industrie vor ausländischer Konkurrenz.<sup>52</sup> Unter diesem National-Business-System Koreas ist es unwahrscheinlich, dass deutsche MNUs die Country-of-Origin-Praktiken auf ihre im hoch regulierten Korea tätigen Host-Country-Subsidiaries übertragen. Über die Hemmnisfaktoren des Transfers von HRM-Praktiken hat ein Mitarbeiter des HQs des MNUs A gesagt:

*„ Wir folgen im Großen und Ganzen soweit möglich den lokalen Gegebenheiten im Land. Wir haben nur einen kleinen Kern von Themen, wo wir sagen, die müssen firmenweit, global oder regional gleich durchgeführt werden. Die Probleme, die wir dann haben, sind im Wesentlichen kulturell bedingt, das*

Fussnote-Tabelle 3: Dauerstruktur der Status- und Funktionshierarchie

Statushierarchie	Statustitel	Funktionshierarchie	Pflichtdauer
Führungskräfte erster Stufe	A	Bujang	Hauptabteilungsleiter
	B	Chajang	4 Jahre
Führungskräfte zweiter Stufe	A	Gwajang	Abteilungsleiter
	B	Daeri	4 Jahre
Führungskräfte dritter Stufe	A	Chamsa	Gruppenleiter
	B	Sawon	2 Jahre

Quelle: Lee, Sang-Man (1992): Management des Aufstiegs im Hause Ssangyong Zement Industrie AG, in: Personalmanagement 1/1992, S.17 (Koreanisch).

<sup>52</sup> Vgl. §7 Nr.1 FCIL i.V.m. § 6 Abs.1 Nr. 1-6 EDFCIL und § 9 FCIL i.V.m. § 10 Abs. 1-4 EDFCIL

*heißt, dass es schwerfällt, ein Mitarbeitergespräch mit einem koreanischen Mitarbeiter zu führen, wo man lange über Stärken und Schwächen spricht, wo man über Kooperation spricht, wo der Mitarbeiter auch mal seinem Vorgesetzten die Meinung sagt, was ihm alles nicht gefällt. Das ist in Korea nicht unbedingt selbstverständlich und nicht einfach durchzusetzen und diese kulturellen Besonderheiten der koreanischen Kultur machen es teilweise für ein westliches Unternehmen nicht immer einfach, sich durchzusetzen.“*

Dagegen ein Mitarbeiter der HRM-Abteilung (Business Coordination Asia) des MNU C betonte die Bedeutung einer starken Unternehmenskultur und eines professionellen Management-Teams für den Country-of-Origin-Effekt:

*„Hemmnisfaktoren, wie z.B. unterschiedliche Wertvorstellungen, Rechtsvorschriften und Normen und unterschiedliche Institutionen, sehe ich beim Transfer von Personalpraktiken nicht. Sie haben recht, Dinge, wie unterschiedliche Wertvorstellungen im interkulturellen Kontext, anzuführen. Allerdings glaube ich, dass vor allem in international operierenden Unternehmen eine starke Unternehmenskultur und ein professionelles Management-Team zur Akzeptanz und Umsetzung von (westlich orientierten) Personalstandards führen. Das ist auch unsere Erfahrung.“*

Die Hypothese 2, dass die ständige Kontrolle der Personalpolitik ihrer Host-Country-Subsidiaries durch die MNU-Zentrale oder die HQs zu einem stark ausgeprägten Country-of-Origin-Effekt führt, wurde nicht bestätigt.

## **7. Zwischenfazit**

Im Vergleich zum angelsächsischen marktorientierten Konkurrenz-Kapitalismus zeichnet sich der traditionelle deutsche „kooperative Kapitalismus“ durch einen hohen Grad an Koordination und Kooperation aus (vgl. Soskice 1999, 204-205). Die deutschen Institutionen umfassen unter anderem politisch eingerichtete, sozial eingebettete und gesellschaftlich einflussreiche Arbeits-, Kapital- und Produktmärkte. Sie gehen auch mit kooperativen Beziehungen zwischen Unternehmen, Regierung und den Stakeholdern mit ihren Konsequenzen für die Mitbestimmung, die industriellen Beziehungen oder das duale Ausbildungssystem und die Lohnkoordination auf Tarifebene einher (vgl. Rainer 2003, 15). Alle diese Praktiken verstärken sich gegenseitig. Dem deutschen Wirtschaftsraum wird eine hohes Maß an Rigidität zugeschrieben und die deutsche Arbeitnehmerschaft als Risikoavers und stabilitätsorientiert wahrgenommen (vgl. Schmitt 2002, 51).

Die Unternehmen aus einem Kapitalismustyp, in dem sie sozial und institutionell eingebettet sind (z.B. Deutschland und Japan), tendieren dazu, eher spezialisiert und horizontal integriert zu sein als Unternehmen, die massenstandardisierte Produktionsweisen aus dem angelsächsischem Konkurrenz-Kapitalismus betreiben. Solche horizontal koordinierten Unternehmen benötigen gut ausgebildete Arbeitskräfte und eine intensive Koordination und Zusammenarbeit mit anderen Produzenten (vgl. Hollingsworth 2000, 287). Im Gegensatz zu amerikanischen MNU, die eine deutlich ausgeprägte Präferenz für grenzüberschreitenden Transfer von HRM- und IR-Praktiken besäßen (vgl. Schmitt 2002, 46), ist laut Beaumont/Cressey/Jakobson (1990) deutschen MNU nicht viel an einem Transfer von Country-of-Origin-Praktiken in ihre ausländischen Host-Country-Subsidiaries gelegen (vgl. Schmitt 2002, 50). In Bezug auf institutionelle Arrangements sind deutsche Unternehmen in eine Umwelt eingebettet, in der assoziative Organisationen bestehen. Es ist schwierig, diese institutionellen Arrangements von einer Gesellschaft in eine andere zu transferieren, weil sie relativ systemspezifisch sind (vgl. Hollingsworth 2000, 291). Das hat zur Folge, dass eine schnelle, grenzüberschreitende Konvergenz bei der Art, wie die Industriesektoren koordiniert sind, unwahrscheinlich ist.

Nationale Unterschiede in der Unternehmenskultur, in der Ausbildung und in den gesetzlichen und sozialen Institutionen verhindern, dass deutsche Praktiken ins Ausland übertragen und mit Erfolg eingesetzt werden können. In meiner komparativen Fallstudie des Transfers von grenzüberschreitenden HRM-Praktiken manifestierte sich insgesamt eine deutliche Dominanz des Host-Country-Effekts – mit Ausnahme des Entgeltsystems. Im Bereich Entgeltsystem zeigt sich eine Hybridform zwischen der der Muttergesellschaft und der der Host-Country-Subsidiaries. Eine betriebliche Lehrlingsausbildung, die im deutschen Produktionssystem einen großen Raum einnimmt, gibt es in Korea selten. Die Anpassung an ein unterschiedliches Ausbildungssystem machen eine andere Produktionsorganisation sowie eine andere Personalführung erforderlich. Deshalb fällt es deutschen Unternehmen in Korea schwer, ihre HRM-Praktiken auf das dort herrschende Bildungsniveau und das andere Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten einzustellen. Das wichtigste Organ der Mitbestimmung ist in Korea der Labour-Management-Council (LMC), der mit dem Betriebsrat in Deutschland zu vergleichen ist, jedoch teilweise auch die Funktionen des Aufsichtsrates hat (vgl. Yong-Won Kim 1993, 138). Der Labour-Management-Council zielt auf kooperative Arbeitsbeziehungen ab (vgl. Yong-Won Kim 1993, 88). Trotz der gesetzlichen Vorschrift, dass die Tarifautonomie durch die Mitbestimmung nicht beeinflusst werden soll (§5 LMCL), richten sich die Tarifverhandlungen und

kollektive Verhandlungen bei den DCN, DPN und DKN nicht an dem Labour-Management-Council, sondern auf die Gewerkschaft. Im Bereich der Mitbestimmung ist die deutsche Mentalität nicht beachtet worden und es zeigt sich bei den deutschen Host-Country-Subsidiaries in Korea eine Abweichung von deutschen Country-of-Origin-Praktiken. Gerade in Segmenten, die starken Unterschieden bei der Landes- und Unternehmenskultur und implizit gültigen Normen mit entsprechendem Legitimitätsdruck unterliegen, kommt es zur Adaption von der Umwelt des Host-Country. Ich fasse das Ergebnis meiner komparativer Fallstudie im Folgenden zusammen:

### **VIII. Zusammenfassung**

Globalisierung und Internationalisierung wirtschaftlichen Handelns, wie z.B. Technologie, Information, Gütermärkte und ökonomische Imperative, verändern die Bedingungen von Wettbewerbsfähigkeit auf der nationalen oder auch der regionalen Ebene von National-Business-Systemen in hohem Maße. Diese Globalisierung führt zur Intensivierung grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit. Daher besteht die Notwendigkeit, die globale Integration des Gesamtunternehmens nicht zu gefährden und Managementpraktiken, insbesondere auch im Personal- und Arbeitsbeziehungssegment, zu entwickeln, welche dies sicherzustellen vermögen. Das zentrale Managementproblem in einem industriellen Komplex ist die Vielschichtigkeit der Wechselbeziehungen zwischen der MNU-Zentrale und ihren Host-Country-Subsidiaries. Im Hintergrund steht dabei die Vorstellung, dass bestimmte Länder ihre Ressourcen auf eine wesentlich effektivere Art und Weise nutzen und kombinieren und damit ein höheres Maß an Wohlfahrt gewährleisten. Unter der Annahme, dass diese Vorstellung richtig ist, stellt sich für Länder mit einem relativ geringen Versorgungsniveau die Frage, ob es möglich ist, diesen Komplex von Regeln, Techniken, Management-Know-how und –Praktiken zu übernehmen oder anders ausgedrückt, ob dieses Management-Know-how und diese Management–Praktiken generell oder speziell, d.h. nur unter ganz bestimmten Umweltgegebenheiten, gültig sind.

Smith und Meiksins (1995, 261) hoben eine starke Verknüpfung zwischen dominierenden Nationen und der Dominanz der Praktiken in den MNUs hervor. Das Unternehmen, das dominierende Praktiken und Methoden entwickelt hat, versucht diese auf andere Firmen und Ökonomien zu übertragen und sie zur Nachahmung zu bewegen. Dominanz geht mit überlegener Wirtschaftsleistung des National-Business-

Systems einher, und der Transfer und die Diffusion der HRM-Praktiken werden durch Auslandsoperationen in den internationalen Ökonomie erleichtert. Corporate Identity wird von der Spitze des MNU entwickelt und spiegelt damit die nationale Kultur am Sitz der MNU-Zentrale wider. Über die entsandten Führungskräfte werden die Wertvorstellung, Einstellungen oder kognitive Orientierungen auf die Host-Countries übertragen, die für die Kultur des internationalen Unternehmens typisch sind oder von dessen MNU-Zentrale als wünschenswert betrachtet werden. Dieser Transfer ist das zentrale Instrument zur Herausbildung einer einheitlichen Unternehmenskultur (vgl. Macharzina und Wolf 1996, 33). Die Dominanz der Unternehmenskultur ist nur dann ohne schwere Friktionen durchzusetzen, wenn es keine großen Differenzen bei den jeweiligen Landeskulturen gibt (vgl. Jönck 1996, 124).

Die große staatliche Intervention der Regierung in die Bildung, Infrastruktur und in das Wirtschaftsgeschehen waren wichtige Anreize für die koreanische Industrie (vgl. Porter 1993, 496). Die koreanische Regierung leitete somit als Leiter, Planer, und Steuerer eine wirtschaftspolitische Initiative ein. Diese staatliche Intervention war die Grundlage der koreanischen Unternehmen in einem engen Kooperation mit der Industrialisierung. Für die Realisierung dieser gelenkten und geführten Industriepolitik wurden einige Unternehmen ausgewählt und den einzelnen Industriesektoren zum Auf- und Ausbau zugewiesen. Im Verlauf der Modernisierung auf der Basis eines sozio-kulturellen Verhaltenskodexes wurde das Chaebol als eine besondere Unternehmensform organisiert. Chaebols haben eine enge Verbindung zur Regierung im gesamten Prozess der Industrialisierung aufrechtgehalten. Bis heute ist das koreanische Finanzsystem durch Regulierungen sowie informelle staatliche Einflussnahmen gekennzeichnet, die den Wettbewerb beschränken (vgl. Müller 1998, 17). Im Prozess der Kapitalakkumulation erhielten die Chaebols besondere Vergünstigungen von der Regierung, wie z.B. geringe Zinsen, günstige Steuersätze und niedrige Lohnkosten durch die Niedriglohnpolitik des Staates. Um diese speziellen Beziehungen zwischen Chaebols und Staat zu erhalten, ist eine ständige Unterdrückung der Gewerkschaft durch die Allianz aus Regierung und Kapital zwangsläufig. In Bezug auf die koreanische Managementcharakteristik ist Unternehmensbesitz und -führung in einer Hand geblieben und bezieht sich auf weniger leistungsorientierte Prinzipien. Koreanisches HRM sieht keine Effizienzmaßgrößen bei der Unternehmensführung vor (vgl. Macharzina 1999, 760). Zu den HRM-Besonderheiten in koreanischen Unternehmen zählen unter anderem das familienähnliche Management, das senioritätsorientierte Entlohnungs- bzw. Beförderungssystem, das eindeutige Top-down-Management, der autoritäre bzw.

patriarchalische Führungsstil und der lebenslange Job, sowie der weniger aufgabenorientierte, mehr kontrollorientierte Entscheidungsprozess.

Laut Windolf und Schief (1999, 268) geht Streeck (1995) davon aus, dass die kooperativen Netzwerke, in denen die Konkurrenz reguliert wurde, eine wichtige Komponente des „Modells Deutschland“ sind, dass noch in den 80er Jahren als vorbildliches Wachstumsparadigma galt. Die im internationalen Vergleich wesentliche Besonderheit des deutschen National-Business-Systems kommt darin zum Ausdruck, dass es sich um ein hochgradig verzahntes System aus drei miteinander verschränkten Basisinstitutionen handelt: einem hohen Grad an Verrechtlichung (juridification), einer dualen Interessensvertretungsstruktur mit starker Zentralität und einem stakeholderorientierten Corporate-Governance-System. Als erste Basisinstitutionen des deutschen Systems industrieller Beziehungen sind die Verrechtlichung und Mitbestimmung zu nennen. Sie bilden die gesetzgeberische und rechtliche Grundlage, die im Tarifvertragsgesetz, im Betriebsverfassungsgesetz sowie in weiteren Rechtsnormen des Arbeits- und Tarifvertragsgesetz niedergelegt ist. Mitbestimmung ist immer in die jeweils herrschende politische und soziale Lage eingebettet, aus der sich auch ihre jeweilige Stärken und Schwächen ergeben (vgl. Wächter 1999, 87). Als zweite Basisinstitution ist die duale Interessenvertretungsstruktur und starke Zentralität von Bedeutung. Die duale Interessenvertretungsstruktur ist durch zwei gesonderte Verhandlungsebenen der Interessenkonflikte von Arbeit und Kapital gekennzeichnet: durch die Dualität von Betriebsverfassung und Kollektivrecht der Gewerkschaften (Tarifautonomie) bzw. von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessensvertretung. Eine der besonderen Basisinstitutionen in Deutschland ist die duale Berufsausbildung. Die dritte Basisinstitution ist ein stakeholderorientiertes Corporate-Governance-System. Dabei kontrollieren die Banken, verbundene Unternehmen und Arbeitnehmer die Unternehmensleitung intern im Aufsichtsrat. Die Institutionen des Produktionsregimes, wie z.B. das Finanzsystem und die industriellen Beziehungen, stehen in einer komplementären Beziehungen zueinander (vgl. Reiner 2003, 22).

1999 wurde in der DCN ein leistungsorientiertes Jahresgrundgehaltssystem eingeführt. Dieses gilt für alle Mitarbeiter, sowohl White Collar als auch Blue Collar. Ziel der Einführung des leistungsorientierten Jahresgrundgehaltssystems ist es, in der modernen Konkurrenzgesellschaft den Erfolg der Unternehmen zu sichern und das Interesse der Individuen an der Teilnahme am Unternehmen zu maximieren. Im *MNU A* sind die Entgelt- und Anreizsysteme der Mitarbeiter in die jeweiligen

Vergütungssysteme der Landesgesellschaften eingebunden. Danach werden in der DCN in Korea die landesüblichen Gepflogenheiten des Arbeitsmarktes sowie vorhandene staatliche und tarifvertragliche Leistungen berücksichtigt. Die oberen und mittleren Bildungsprogramme der DCN werden mit den Bildungsprogrammen der Muttergesellschaft, wie z.B. Core Competency, Leadership Competency und Professional Competency usw. sowie mit den Bildungsprogrammen des Asia-Pacific-Bereichs verknüpft. Ein "Code of Company Conduct" und die Unternehmensphilosophie werden allen Mitarbeitern vermittelt. Beim Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Konsultationsrat ("Nosa-Hyupihö"), der sich zu gleichen Teilen aus Vertretern der Arbeitgeber und der Gewerkschaften zusammensetzt und der Konfliktlösung im Betrieb dient, werden die Arbeitsbedingungen und Problemlösungen bei Beschwerden behandelt. Bei den Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft hat sich die DCN unabhängig vom HQ und von der Muttergesellschaft durchgesetzt.

Bei der DKN wurde 2001 ebenfalls ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem eingeführt, um sich der rapid ändernden Umwelt der Arbeitsmärkte anzupassen. Die Leistungen und die grundlegende Qualifikation der Mitarbeiter, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wurden anhand von zwei Prinzipien bewertet: (1) Zielmanagement, das Jahresziele zwischen Unternehmen und Mitarbeitern vereinbart und (2) das Ausmaß der Verbesserung des leistungsorientierten Arbeitnehmergehaltens. Wenn die Ziele erreicht werden, werden Ende des Jahres Zuschläge ausbezahlt. Die Bewertung der Arbeitnehmer richtet sich nach zwei Hauptkriterien: (1) dem Ausmaß an Arbeitstreue und Verbesserung der Arbeit sowie (2) dem Ausmaß an effektiver Arbeitstechnologie und aktivem Arbeitsverhalten. Bei der DKN werden Kreativität und Erfahrungswissen der Mitarbeiter als nützliche Faktoren betrachtet. Die Mitarbeiter werden durch die Tätigkeiten von Qualitätszirkeln zum Mitdenken und Beteiligen angeregt. Teamarbeit ist für die DKN ein direktes Mittel zur Förderung des Produktivitätswachstums und auch ein wirksames Instrument, das die Mitarbeiter dazu führt, sich als Mitglied der Betriebsfamilie und als wesentlicher Teil des gemeinsamen Schicksals zu sehen. Dadurch wird eine Corporate Identity zwischen Unternehmen und Mitarbeitern erreicht. Die Muttergesellschaft *MNU B* beeinflusst die Tarifverhandlungen der DKN nicht. Aber beim Besuch der Muttergesellschaft durch die Personalabteilungsleiter der DKN wurde über das Ergebnis berichtet.

Seit 1993 hat die DPN das traditionelle koreanische Gehaltssystem, bei dem das Gehalt alle zwei bis drei Jahre um eine Stufe erhöht wird, durch das Jahresgehaltssystem ersetzt, in dem die individuelle Leistung zur Arbeitsbewertung

eine wichtige Rolle spielt. In Programmen der Muttergesellschaft werden Potentielle Führungskräfte der DPN über eine Dauer von zwei bis drei Jahren ausgebildet. Innerhalb der Unternehmen müssen sich neue Mitarbeiter durch das Bereitstellen allgemeiner Informationen einige Tage lang erst einmal grob orientieren. Allen Mitarbeitern werden die Unternehmensphilosophie und General Trainingsprogramme einmal pro Jahr nahegebracht. In der DPN gibt es keine Mitbestimmung nach deutschem Vorbild, sondern seit 2001 einen Konsultationsrat. Bei der DPN wird der Konsultationsrat nur selten aktiv. Die Gewerkschaft als Mitbestimmungsträger entstand im Jahr 2000. 26% aller Mitarbeiter sind Mitglieder der Gewerkschaft. Im Juli 2003 fanden zum zweiten Mal Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber statt. Die kollektiven Verhandlungen finden alle zwei Jahre statt, aber fanden bei der DPN bisher kaum statt, weil die Gewerkschaft mit nur 26% der Mitarbeiter als Mitglieder keine echte Repräsentation aller Mitarbeiter ist.

Bei der DCN, DPN und DKN wird eine lebenslange Beschäftigung nicht garantiert, bisher gab es jedoch keine Freisetzungen von Mitarbeitern. In Bezug auf  Wochenarbeitszeit wird bei der DPN, DCN und DKN im Gegensatz zu koreanischen Unternehmen das 5-Tage-System verwendet. Im Bereich Entgeltsystem gibt es in den drei deutschen Niederlassungen eine Hybridform zwischen Muttergesellschaft und Host-Country-Subsidiaries. Eine duale Ausbildung, die im deutschen Industriebereich einen großen Raum einnimmt, zeigt sich bei der DCN, DKN und DPN kaum. Der Konsultationsrat ist bei der DCN, DPN und DKN kaum aktiv, die Gewerkschaft ist in den drei deutschen Niederlassungen in Korea Mitbestimmungsträger. In Bezug auf die HRM-Politik der drei deutschen Host-Country-Subsidiaries DCN, DKN und DPN in Korea ist meistens eine lokale Anpassung an die koreanische Umwelt zu beobachten. Im Bereich Mitbestimmung und Ausbildungssystem tritt besonders der Host-Country-Effekt auf. Im Gegensatz zur DCN und DPN findet die Ausbildung der Mitarbeiter der DKN, vor allem der Techniker, meist in der Muttergesellschaft statt. Im Bereich des Entgeltsystems tritt ein partieller Country-of-Origin-Effekt auf. Dazu zählt vor allem das Entgeltsystem für außertarifliche Angestellten. Beim Gehalt der übrigen Mitarbeiter der drei deutschen Host-Country-Subsidiaries dominiert seit einigen Jahren ein leistungsorientiertes Jahresgehaltssystem, aber auch ein Senioritätsprinzip ist nicht vollständig ausgeschlossen. Beim Transfer deutscher Mitbestimmung auf Niederlassungen in Korea mussten die kulturellen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen und die Realität der Arbeitsbeziehungen Koreas berücksichtigt werden.

Die deutschen Institutionen umfassen unter anderem sozial eingebettete und

gesellschaftlich einflussreiche Arbeits-, Kapital und Produktmärkte, sowie kooperative Beziehungen zwischen Unternehmen, Regierung und den Stakeholdern mit ihren Konsequenzen für die Mitbestimmung, die industriellen Beziehungen oder das duale Ausbildungssystem und die Lohnkoordination auf der Tarifebene. Alle diese Praktiken verstärken sich gegenseitig. Es ist schwierig, diese institutionellen Arrangements von einer Gesellschaft in eine andere zu transferieren, weil sie historisch recht spezifisch sind. Das hat zur Folge, dass eine schnelle grenzüberschreitende Konvergenz in der Art, wie die Industriesektoren koordiniert sind, unwahrscheinlich ist (vgl. Hollingsworth 2000, 293).

Der grenzüberschreitende Transfer von HRM-Praktiken und die damit verbundene rapide sozio-kulturelle Isomorphie (i.S. einer Angleichung asiatischer Kultur an die westliche Kultur) einerseits, die internationale Transparenz hinsichtlich der Vor- und Nachteile des länderspezifischen National-Business-Systems und der industriellen Beziehungen andererseits werden in Korea vermehrt dazu beitragen, das bisherige System zu reformieren. Der Transfer von HRM-Praktiken der deutschen MNUs müsste freilich in der koreanischen Wirtschaft nicht zwangsläufig institutionellen Wandel zur Folge haben, auch wenn dort das deutsche Konzept und die Praktiken bereitwillig aufgenommen wurden. Der Grad des Transferhemmnis in den internationalen HRM-Praktiken ist in besonderem Maße von international divergierenden kulturellen und institutionellen Fremdfaktoren und dem Bild des National-Business-Systems des Host-Country abhängig. Die nationalen Institutionen Koreas sind sicherlich einer der wichtigsten Hemmnisfaktoren für den Transfer von deutschen Praktiken. Die sozio-kulturellen Wertvorstellungen, Institutionen und Rechtsvorschriften Koreas sind gerade im arbeitspolitischen Bereich stark an nationale Wirtschaftsräume gebunden und wirken daher dem Auftreten des Country-of-Origin-Effektes im Bereich der HRM-Politik entgegen. HRM ist die Funktion des Managements, die stark von lokalen Faktoren bestimmt wird. Deshalb lässt es sich nicht einfach durch international integrierte HRM-Politik der MNUs vervielfältigen.

*Reflektion und zukünftiger Forschungsbedarf:* Meine Forschungsuntersuchung basiert auf makrotheoretischen Grundlagen (z.B. auf dem National-Business-System und makroinstitutionalistischen Ansätzen). Auf institutioneller und organisationaler Ebene lassen sich Gründe finden, warum eine Organisationseinheit, die eine relativ hohe Variation in ihrer Orientierung aufweist, besser in der Lage ist, HRM-Praktiken aufzunehmen als eine Einheit, die über eine vergleichsweise schmale Institutions- und Wissensbasis verfügt. Deshalb fehlt es an mikroinstitutionalistischer bzw. mikroorganisatorischer Analyse. Als das methodische Design für die Durchführung

der Untersuchung des interorganisatorischen Transfers habe ich die qualitative Sozialforschungsmethode bzw. -strategie verwendet, die sich allgemein aus unstandardisierten und offenen Kategorien des Erhebungsverfahrens zusammensetzt. Diese realisierte Fallstudien sind während der Datenerhebung und der Datenauswertung vergleichsweise zeitaufwändig.

Die von mir gewählte Fallstudienmethodik mit einer geringen Zahl an Untersuchungsobjekten und die Selektivität der untersuchten Branchen (Chemieindustrie, Kraftfahrzeugtechnik und Pharmaindustrie), lässt keine statistische Generalisierung der gewonnenen empirischen Ergebnisse zu. Zukünftiger Forschungsbedarf besteht somit in einer empirischen Untersuchung in Form einer quantitativ orientierten, postalischen Datenerhebung, um dadurch statistisch generalisierbare Aussagen treffen zu können. Auch die Untersuchung des von mir unbehandelten mikroinstitutionalistischen Ansatzes, der sich auf kognitive Prozesse konzentriert, muss zukünftig in Bezug auf den HRM-Praktiken-Transfer von Institutionen ergänzt werden, der für die strategische Integration der MNU's von Bedeutung ist. Mikroinstitutionalismus geht der Frage nach, wie institutionalisierte Strukturen entstehen. Hier befinden sich die Quellen der Institutionalisierung innerhalb der Organisationen selbst. Bei der zukünftigen Untersuchung müssen, verursacht durch das zunehmende Spannungsverhältnis zwischen Integration und Anpassung, auch kognitive Verhaltens- und Denkweisen der individuellen Mitarbeiter erforscht werden. Weiterer Forschungsbedarf zeigt sich auch bei der *reverse diffusion*, welche nicht Gegenstand meiner Arbeit gewesen ist.

## **Anhang 1: Interviewleitfäden**

1. Welche Strategien und Ziele hat Ihr Unternehmen in Bezug auf Standorte koreanischer Niederlassungen?
2. Verbreitet die Muttergesellschaft und das HQ ihre Grundsätze und Philosophien in den Auslandsniederlassungen?
3. Überträgt Ihr Unternehmen die Entgelt- und Ausbildungspraktiken sowie das Mitbestimmungssystem auf seine ausländischen Tochtergesellschaften?
4. Wie nimmt Ihre Muttergesellschaft und ihres HQ Einfluss auf die Personalpolitik der koreanischen Niederlassung?
6. Wie oft (pro Jahr) finden in der Muttergesellschaft Konferenzen und -Sitzungen internationalen Personalmanagement statt, an denen die HQ-Mitarbeiter aus verschiedenen Regionen (wie z.B. aus Asia-Pacific, Afrika, America) teilnehmen?
7. Wird die Entlohnung und Beförderung je nach Alter, Hierarchieebene und Betriebsangehörigkeit der Mitarbeiter (Senioritätsprinzip) oder nach dem Leistungsprinzip umgesetzt?
8. Werden Ausbildungs- und Trainingsprogramme in ihrer Niederlassung unabhängig von der Muttergesellschaft entwickelt? Bildungskost (pro Jahr)?
9. Sind Ihre Tarif- und kollektive Verhandlungen mit der Gewerkschaft unabhängig von der Muttergesellschaft und dem HQ?
10. Was sind Hemmnisfaktoren des Transfers muttergesellschaftlicher Personalpraktiken in Ihre Niederlassung?

## **Anhang 2: Fragestellung**

### **1. Fragestellung an die deutsche Muttergesellschaft und ihre Headquarters**

1. Welche Strategie hat Ihr Unternehmen in Bezug auf Standorte koreanischer Niederlassungen und welche Bedeutung haben Sie?
2. Übertragen multinationale Unternehmen die Ausbildungspraktiken in ihre koreanischen Tochniederlassungen? Wenn ja, hat dieses Übertragung eine strategische Integration des Konzerns zum Ziel?
3. Wie hoch ist der Anteil der (potentiellen) Manager ihrer koreanischen Niederlassung, die im Konzernzentrum ausgebildet wurden? Wie lange?
4. Welche Bedeutung hat es aus Sicht des Konzerns, wenn (potentielle) Manager koreanischer Niederlassungen in der Muttergesellschaft ausgebildet werden?
5. Übertragen deutsche multinationale Unternehmen die deutsche Mitbestimmung auf

- ihre koreanischen Niederlassungen? Wenn ja, hat dieses Übertragung eine strategische Integration des Konzerns zum Ziel?
6. Nehmen Mitarbeiter der Muttergesellschaft und des HQs an Tarifverhandlungen und kollektiven Verhandlungen bei koreanischen Niederlassungen teil?
  7. Überträt Ihr Unternehmen das muttergesellschaftliche Entgeltsystem auf seine koreanischen Niederlassungen? Wenn ja, hat dieses Übertragung eine strategische Integration des Konzerns zum Ziel?
  8. Was sind Hemmnisfaktoren des Transfers muttergesellschaftlicher Personalpraktiken in Ihre Niederlassungen?
  9. Wie nimmt Ihre Muttergesellschaft Einfluss auf die Personalpolitik der koreanischen Niederlassung?
  10. Wie oft (pro Jahr) werden Führungskräfte bzw. Kontrollgruppen des Stammhauses in Ihrer koreanischen Niederlassung eingesetzt? Wie lange?
  11. Gehört der Transfer von konzernweit standardisierten HRM-Praktiken zu einer der Aufgaben des Expatriates?
  12. Übertragen Muttergesellschaft und HQ die Unternehmensgrundsätze und -philosophien auf die koreanische Niederlassungen?
  13. Bekommt die Muttergesellschaft bzw. das HQ einen Personalbericht von den koreanischen Niederlassungen?
  14. Wie oft (pro Jahr) finden internationale Konferenzen und -Sitzungen statt, an denen die Manager jeder Niederlassung teilnehmen?
  15. Thematisieren Sie in diesen Sitzungen und Meetings auch die Transfer-Frage von weltweit standardisiertem oder deutschem HRM-Know-how?

## **2. Fragestellung in der koreanischen Niederlassung**

### Allgemeine Informationen

1. Seit wann ist Ihre Niederlassung in Korea tätig?
2. Wie viele Beschäftigte arbeiten zur Zeit in Ihrer Niederlassung?  
 Stammhausmitarbeiter: (                    ) Person (en)  
 Lokale Mitarbeiter: (                    ) Person (en)
3. Was produzieren Sie in Ihrer Niederlassung?
4. Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr (                    ) Mio. €
5. Gibt es in Ihrer Niederlassung Leitlinien und Unternehmensphilosophien, die die Muttergesellschaft festgelegt hat?

6. Plant und entwickelt Ihre Niederlassung die Personalpraktiken unabhängig von der Muttergesellschaft?

#### Ausbildung

7. Verwendet Ihre Niederlassung muttergesellschaftliche Berufsbildungspraktiken oder passt sie sie lokal an?
8. Hat Ihre Niederlassung ein lokales Ausbildungszentrum?
9. Wie hoch ist im abgelaufenen Geschäftsjahr der Anteil der Auszubildenden gemessen an der Gesamtbelegschaft in ihrer Niederlassung?
10. Wie viel Prozent Ihrer Führungskräfte werden in der Muttergesellschaft ausgebildet?
11. Wie hoch sind Ihre Ausbildungskosten pro Jahr?

#### Lohnsystem

12. Sind die Senioritätskriterien in Ihrer Niederlassung für die Karriere-Chancen, die Ausbildung und die betrieblichen Sozialleistungen wichtig?
13. Wird in Ihrer Niederlassung das Entgelt gemäß dem Leistungsprinzip und der Verantwortung bezahlt?
14. Spielt für die Entlohnung und die Aufstiegsmöglichkeiten eines Mitarbeiters die Personalbewertung durch den Vorgesetzten eine wichtige Rolle?
15. Haben weibliche Mitarbeiter in Bezug auf Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeit im Vergleich zu männlichen Mitarbeitern einen (erkennbaren) Nachteil?

#### Mitbestimmung

16. Finden Tarif- und kollektive Verhandlungen unabhängig von der Muttergesellschaft statt?
17. Gibt es in Ihrer Niederlassung einen Konsultationsrat?
18. Was ist Aufgabe dieses Konsultationsrates?
19. Wie oft findet Konsultation zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft statt?
20. Bestimmt Ihre Niederlassung bei den Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber die Aus- und Weiterbildung mit?
21. Bestimmt Ihre Niederlassung bei den Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber die Lohnfindung mit?
22. Gibt es eine Mitbestimmung bei Arbeitsbedingungen wie z.B. Pausen-, Arbeitszeit, Arbeitszeitverkürzung, Überstunden und Beschwerdesystem sowie der Einführung

- der Regelungen zur Krankheits- und Arbeitsunfallvorbeugung?
23. Erfolgt die Mitbestimmung über Job Rotation und Entlassung der Mitarbeiter?
  24. Wie oft (pro Jahr) besucht der Personalabteilungsleiter die Muttergesellschaft?
  25. Was sind Kriterien der Personalauswahl in Ihrer Niederlassung? z.B. Interviews oder Bildungsniveau oder Sprachkenntnis oder internationale Erfahrung.
  26. Wird lebenslange Beschäftigung in Ihrer Niederlassung gewährleistet?
  27. Seit wann gibt es eine Gewerkschaft in Ihrer Niederlassung?
  28. Wie oft gab es in den vergangenen fünf Jahren in Ihrer Niederlassung Arbeitskämpfe?
  29. Was halten Sie für die Ursache des Arbeitskamps?

### **Anhang 3: Labour-Management-Council-Law<sup>53</sup>**

#### **Teil 1: Allgemeine Vorschriften**

##### **§ 1: Ziel**

Dieses Gesetz hat zur Absicht, durch gegenseitiges Verständnis und Kooperation von Arbeitnehmer und Arbeitgeber, einen Beitrag zum Gemeinwohl, zum industriellen Frieden und zur nationalökonomischen Entwicklung zu leisten.

##### **§ 2: Pflicht von Treue und Ehrlichkeit**

Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind bei der Konsultation zur Treue und Ehrlichkeit verpflichtet.

##### **§ 3: Begriffsdefinitionen**

Die Begriffe, die in diesem Gesetz verwendet werden, werden folgend definiert.

1. „Konsultationsrat“ wird als kooperative Mitberatungsinstitution von Arbeitnehmer und Arbeitgeber definiert, die nach Wohlstand der Arbeitnehmer und einer gesunden Entwicklung des Betriebs strebt.
2. „Arbeitnehmer“ bedeutet die Arbeitnehmer i.S. v. § 14 Arbeitsgrundgesetz
3. „Arbeitgeber“ bedeutet die Arbeitgeber i.S.v. § 15 Arbeitsgrundgesetz

##### **§ 4: Errichtung**

1. Der Konsultationsrat darf im Unternehmen oder im Betrieb errichtet werden, sofern dort die Entscheidungsmacht hinsichtlich der Arbeitsbedingungen liegt. Dies gilt nicht in Unternehmen oder Betrieben, die durch die Präsidentenverordnung bestimmt sind.
2. Wenn ein Unternehmen aus mehreren Betrieben in verschiedenen Orten besteht, kann der Konsultationsrat in den Betrieben errichtet werden.

---

<sup>53</sup> Quelle: Hack-Hie Lie (1995): Partizipation in Unternehmen. Analyse der Partizipation und ihr Beitrag zur Problemlösung industrieller Arbeitsbeziehungen am Beispiel Koreas, S. 199-204.

## **§ 5: Verhältnisse zu den Gewerkschaften**

Die kollektiven Verhandlungen und andere Tätigkeiten der Gewerkschaften werden durch dieses Gesetz nicht berührt.

## **Teil 2: Organisation des Konsultationsrats**

### **§ 6: Errichtung**

1. Der Konsultationsrat soll aus jeweils 3 bis 10 Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber bestehen
2. Die Vertreter der Arbeitnehmer (Arbeitnehmervertreter) werden von den Arbeitnehmer gewählt, sofern eine Gewerkschaft im Unternehmen besteht, so sind die Arbeitnehmervertreter der Vorstand der Gewerkschaft und die Personen, die durch die Gewerkschaft bevollmächtigt werden.
3. Die Vertreter der Arbeitgeber (Arbeitgebervertreter) bestehen aus dem Unternehmensvertreter oder Betriebsvertreter und den Personen, die von ihm bevollmächtigt werden, sofern in einem Unternehmen verschiedene Betriebe in unterschiedlichen Orten bestehen, so sind die Arbeitgebervertreter in dem Betrieb der Betriebsvorsitzende und die Personen, die von ihm bevollmächtigt werden.
4. Besteht in einem Unternehmen keine Gewerkschaft, so werden die Angelegenheiten bezüglich der Wahl der Arbeitnehmervertreter durch die Präsidentenverordnung bestimmt.

### **§ 7 Vorsitzender**

1. Der Konsultationsrat wählt aus seiner Mitte durch gemeinsame Abstimmung einen Vorsitzenden.
2. Der Vorsitzende vertritt den Konsultationsrat und vollzieht die Geschäftsführung des Konsultationsrats
3. Sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgeberseite verfügen für die laufende Arbeit des Konsultationsrats jeweils über einen Sekretär.

### **§ 8: Amtszeit des Mitglieds**

1. Die regelmäßige Amtszeit des Konsultationsrats beträgt ein Jahr; eine Wiederwahl ist zulässig.
2. Die Ersatzmitglieder übernehmen die restliche Amtszeit der ausscheidenden Mitglieder.
3. Obwohl die Amtszeit eines Mitgliedes abgelaufen ist, führt er die Geschäfte weiter, bis ein neues Mitglied gewählt und das Wahlergebnis bekanntgegeben ist.

### **§ 9: Streichung (28.11.87)**

### **§ 10: Stellung des Mitglieds**

1. Die Mitglieder sind nicht hauptamtlich tätig und erhalten für ihre Tätigkeit keine

Vergütung.

2. Der Arbeitgeber darf Arbeitnehmervertreter aufgrund ihrer Tätigkeit im Konsultation nicht benachteiligen.

3. Die Konsultationssitzungen gelten als Arbeitszeit.

#### **§ 10-2: Pflichten des Arbeitgebers**

1. Der Arbeitgeber darf keinen Einfluss auf die Wahl der Arbeitnehmervertreter nehmen

2. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, durch geeignete Maßnahmen die Tätigkeit der Arbeitnehmervertreter zu ermöglichen (zur Verfügungsstellung von Räumen etc.)

#### **§ 10-3: Änderungsklausel**

Der Arbeitsminister kann eine Verbesserung der Regelungen erwirken, sofern der Arbeitgeber § 10 (2) oder § 10-2 (1) verletzt.

### **Teil 3: Geschäftsführung des Konsultationsrats**

#### **§ 11: Sitzungen**

1. Die Sitzung des Konsultationsrats finden alle drei Monate statt.

2. Der Konsultationsrat kann bei Bedarf außerhalb des Turnus einberufen werden

#### **§ 12: Einberufung der Sitzungen**

1. Der Vorsitzende beruft den Konsultationsrat ein und leitet die Sitzungen.

2. Der Vorsitzende beruft die Sitzung des Konsultationsrats ein, wenn dies von einer beiden Seiten des Konsultationsrats schriftlich beantragt wird.

3. Der Vorsitzende muss spätestens eine Woche vor der Sitzung die Mitglieder bezüglich Zeitpunkt, Ort, Inhalt der Sitzung informieren.

#### **§ 13: Beschlussfassung**

Der Konsultationsrat findet bei Anwesenheit jeweils der Hälfte der Mitglieder statt und fasst Beschlüsse mit der 2/3-Mehrheit der Stimmen.

#### **§ 14: Öffentlichkeit der Sitzungen**

Die Sitzungen sind grundsätzlich öffentlich. Durch Entscheidung des Konsultationsrats können Sitzungen auch nicht öffentlich sein.

#### **§ 15: Geheimhaltung**

Die Mitglieder des Konsultationsrats unterliegen in den Konsultationsrat betreffenden Angelegenheiten der Schweigepflicht. Der Umfang der Geheimhaltung wird durch die Sitzung bestimmt.

#### **§ 16: Geschäftsordnung des Konsultationsrats**

Der Konsultationsrat bestimmt Regelungen bezüglich der Organisation und Geschäftsführung und teilt diese innerhalb von 15 Tagen dem Arbeitsminister mit.

Jegliche Änderungen unterliegen der Informationspflicht.

### **§ 17: Sitzungsprotokoll**

Der Konsultationsrat erstellt ein Sitzungsprotokoll unter Berücksichtigung der folgenden Bestandteile und hat dies auch ordnungsgemäß aufzubewahren.

1. Daten and Ort der Sitzung
2. Sitzungsteilnehmer
3. Konsultationsinhalte und Vereinbarungen
4. Sonstige Angelegenheiten

### **§ 18 Streichung (28.11.98)**

### **§ 19 Streichung (28.11.98)**

## **Teil 4: Pflichten des Konsultationsrats**

### **§ 20: Konsultationsinhalte**

Der Umfang der Konsultation erstreckt sich folgende Gebiete:

1. Verbesserung der Produktivität und soziale Angelegenheiten
2. Ausbildung der Mitarbeiter
3. Vorbeugung von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern
4. Schwierigkeiten der Arbeitnehmer
5. Verbesserung der Arbeitssicherheit, der Gesundheit der Arbeitnehmer, Arbeitsbedingungen etc.
6. Personalangelegenheiten
7. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

### **§ 21: Informationsinhalte**

I. Der Arbeitgeber hat eine Informationspflicht im Rahmen der regelmäßigen Konsultationssitzungen hinsichtlich der folgenden Angelegenheiten:

1. Allgemeine Betriebsführung und Ergebnis der vorangegangenen Planung
2. Quartalsmäßige Produktionsplanung und Ergebnis der vorangegangenen Planung
3. Personalplanung
4. Wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens

II. Die Arbeitnehmervertreter können die Forderungen der Arbeitnehmer vortragen und genauer erklären.

### **§ 22: Verkündigung**

Der Konsultationsrat hat die Vereinbarung den Arbeitnehmern unverzüglich mitzuteilen.

### **§23: Beschlussrealisierung**

Der Arbeitgeber und die Arbeitnehmer sind verpflichtet, die vereinbarten Ergebnisse vertrauensvoll durchzuführen.

## **Teil 5: Erledigung der persönlichen Probleme**

### **§ 24: Ausschuss für persönliche Probleme**

In allen Unternehmen und Betrieben ist die Errichtung eines Ausschusses für persönliche Probleme obligatorisch, um als Anspruchs- und Lösungsorgan für die Probleme der Arbeitnehmer zu dienen. Dies gilt nicht in Unternehmen oder Betrieben, die durch die Präsidentenverordnung bestimmt sind.

### **§25: Organisation und Amtszeit**

1. Der Ausschuss für persönliche Probleme besteht aus maximal drei Mitgliedern. Existiert in Unternehmen und Betrieben ein Konsultationsrat, werden die Mitglieder des Ausschusses für persönliche Probleme vom Konsultationsrat bestimmt. Ist ein Konsultationsrat nicht existiert, werden die Mitglieder des Ausschusses für persönliche Probleme vom Arbeitgeber bestimmt.

2. Für die Amtszeit der Mitglieder gilt § 8 dieses Gesetzes.

### **§26: Bearbeitung der persönlichen Probleme**

1. Nach Antragstellung durch den Arbeitnehmer beim Ausschuss für persönliche Probleme, muss von diesem innerhalb von 10 Tagen entschieden und der Arbeitnehmer über das Ergebnis informiert werden.

2. Kann keine Lösung der Probleme durch die Mitglieder des Ausschusses herbeigeführt werden, wird eine Übertragung auf den Konsultationsrat vorgenommen und dort eine Einigung angestrebt.

## **Teil 6: Ergänzungsvorschriften**

### **§ 27: Teilnahmeverbot Dritter**

Außer der direkt durch Arbeitsvertrag verbundenen Arbeitnehmer, der direkt im Betrieb vertretenen Gewerkschaft oder der nach gesetzlichen Regelungen bevollmächtigten Personen darf niemand mit der Absicht der Beeinflussung sowie Manipulation, Anstiftung, Störung etc. der Konsultationsratstätigkeit teilnehmen.

### **§ 28: Zentralkonsultationsrat**

1. Für die Beratung wichtiger arbeitspolitischer Angelegenheiten kann in der Zuständigkeit des Arbeitsministers ein Zentralkonsultationsrat errichtet werden.

2. Der Zentralkonsultationsrat besteht aus Vertretern der Arbeitnehmer, Vertretern der Arbeitgeber und Vertretern der Gesellschaft; dessen organisatorische und

führungsbezogenen werden durch die Präsidentenverordnung bestimmt.

### **§ 29: Durchführung**

Die Durchführung dieses Gesetzes wird durch die Präsidentenverordnung näher bestimmt.

## **Teil 7: Straf- und Bußgeldvorschriften**

### **§ 30: Strafverordnung**

Ein Verstoß gegen § 27 wird mit maximal drei Jahren Gefängnis oder der Zahlung von 5 Millionen Won bestraft.

### **§ 31: Strafverordnung**

Wenn ein Arbeitgeber die Einrichtung des Konsultationsrats gemäß der § 4 (1) die unterlässt oder in seiner Arbeit beeinträchtigt oder die Vereinbarungen gemäß § 23 ohne rechtmäßige Begründung nicht umsetzt, wird die Zahlung von maximal 5 Millionen Won als Strafe fällig.

### **§ 31-2: Strafverordnung**

Verletzt ein Arbeitgeber ohne rechtmäßige Begründung § 10-3, muss er bis zu 2.5 Millionen Won zahlen.

### **§ 32: Strafverordnung**

Verletzt ein Arbeitgeber §§ 11 (1), 16 oder 24, wird die Zahlung von maximal 1 Millionen Won als Strafe fällig.

## **Zusatzbestimmungen**

1. Dieses Gesetz tritt an dem Tag seiner Verkündung in Kraft.
2. Bisher freiwillig gebildete Konsultationsorgane gelten als Konsultationsrat, müssen aber die Regelungen der Geschäftsführungen des Konsultationsrats innerhalb von 30 Tagen nach dem Inkrafttreten dieses Gesetzes beim Arbeitsminister angemeldet werden.

## **Literatur:**

**Abelshauser, W.** (2001): Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive. In: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), S. 503-523

**Abo, T.** (1994): *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. Oxford University Press, Oxford.

**Backes-Gellner, U.** (1996): *Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutschen-britischen Vergleich*, München

**Bae, Sang-Bin** (1992): Die Schaffung komparativer Kostenvorteile als handelspolitische Strategie, dargestellt am Beispiel Südkorea. Peter Lang, Frankfurt/M., et al..

**Bartlett, C.A./Ghoshal, S.** (1987): *Managing Across Borders: New Strategic Requirements*. In: *Sloan Management Review*, 29.Jg. 2/1987, S. 7-17.

**Bauer, J.H.** (1990): *Sprecherausschussgesetz mit Wahlordnung und Erklärungen*. 2. Aufl. München.

**Beaumont, P.B./Cressey, P./Jakobson, P.** (1990): *Key Industrial Relations: West German Subsidiaries in Britain*. In: *Employee Relations* 12 (1990) 6, S. 3-7.

**Becker, S.** (1975): *Human Capital*. 2. Aufl. New York, London.

**Beckert, J.** (2002): Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems. Die soziologische Herausforderung der ökonomischen Institutionenstheorie? In: Maurer, A./Schmid, M. (Hr.): *Neuer Institutionalismus*. Campus, Frankfurt/New York, S.133-147.

**Berensmann, K./Schlotthauer, N.** (1998): *Asiatische Währungs- und Finanzkrise. Ursachen, Auswirkungen und Lösungsansätze*. Deutscher Instituts-Verlag, Köln

**Bergmann, A.** (1993): *Interkulturelle Managemententwicklung*. In: Haller, et al. (Hrsg.) (1993): *Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. Bern/Stuttgart/Wien, S. 193-216.

**Beyer, J.** (2001): "One best way" oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: *Sozial Welt* 52/2001, S. 7-28.

**Beyme, K. von** (1977): *Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen Ländern*, R.Piper & Co. Verlag, München Zürich.

**Biggart, N.W.** (1997): *Institutionalized Patrimonialism in Korean Business*. In: Orrù, M./Biggart, N.W./Hamilton, G.G. : *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, SAGE, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 215-236

**Bischoff, J.** (1999): *Der Kapitalismus des 21. Jahrhunderts*. VSA-Verlag, Hamburg.

**Bong, Hyeon-Cheol** (1994): Ein betriebswirtschaftliches

Personalentwicklungskonzept für koreanische Unternehmungen. Peter Lang, Frankfurt a.M., Berlin et al.

**Bormann, J.G.** (1996): Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Shaker Verlag Aachen

**Braun, C.C.** (1995): Innovationsstrategien multinationaler Unternehmungen. Peter Lang Wiesbaden

**Brunstein, I.** (1995): Europe and its Human Resources in the Context of worldwide Competition: The Emergence of a Paradoxical Dilemma. In: Brunstein, I. (Hrsg.): Human Resources Management in Europe. Berlin und New York, S. 309-337.

**Büchtemann, C.F.** (1990): Kündigungsschutz als Beschäftigungshemmnis? Empirische Evidenz für die Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarktes- und Berufsforschung 3/90, S. 394-408.

**Buttler, F./ Walweim U.** (1990): Effizienzwirkungen des Kündigungsschutzes. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarktes- und Berufsforschung 3/90, S. 386-393.

**Chandler, A.D.** (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge and London

**Chandler, A.D.** (1977): The Visible Hand. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

**Chandler, A.D.** (1990): Scale and Scope. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

**Chang, Chan-Sup** (1989): Human Resource Management in Korea. In: Kae-H. Chung und Hak-Chong Lee (Hrsg.): Korea Managerial Dynamics, Lew York, Westport, Connecticut, London, S. 195-205.

**Chung, Sunyang** (1996): Technologiepolitik für neue Produktionstechnologien in Korea und Deutschland. Einfluss länderspezifischer Rahmenbedingungen auf die Technologiepolitik, Physica-Verlag.

**Chung, Kae-H./Lee, Hak-Chong** (1989): National Differences in Managerial Practices. In: Chung, K.H./Lee, H.C. (1989): Korean Managerial Dynamics. New York/Westport/Connecticut/London, S. 163-180

**Chung, Kae H./Lee, Hak-Chong/Jung, Ku-Hyun** (1997): Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. Walter de Gruyter, Berlin/New York

**Coenenberg, A./Funk, J./ Djarrahzadeh, M.** (1993): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Czada, R./Lütz, S./ Mette, S.** (2003): Regulative Politik: Zählungen von Markt und Technik. Leske + Budrich, Opladen

**Danker, J.** (1983): Korea: vom Feld in die Fabrik – ein Schwellenland entscheidet sich für die duale Ausbildung. In: Die Deutsche Gesellschaft für Technische

Zusammenarbeit (GTZ), aus der Arbeit der GTZ, Nr. 8/1983 (Sonderdruck), Eschborn, S. 28-30

**Delmestri, G.** (2002): Institutionen, Technik und Ökonomie. Eine organisationstheoretische Untersuchung des deutschen und italienischen Maschinenbaus. Rainer Hampp Verlag, München und Mering

**Denis, M.** (1988): Südkorea, kein Land für friedliche Spiele, Reinbeck

**DiMaggio, P.J.** (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, L.G. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment, Cambridge/MA, Ballinger, S.3-21

**DiMaggio, P.J./Powell, W.** (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American sociological Review 1983, Vol.48, Nr.2, p.147-160

**DiMaggio, P.J./Powell, W.W.** (1991): Introduction. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London, S. 1-38

**Djarrahzadeh, M.** (1995): Internationale Personalentwicklung für ausländische Führungskräfte deutscher Unternehmen. In: Scholz, C./ Djarrahzadeh, M. (1995): Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen. Schäffer-Poschel Verlag, Stuttgart, S. 263-279.

**Djarrahzadeh, M./Schwuchow, K.** (1993): Vom Auslandseinsatz zur internationalen Personalentwicklung. In: Coenenberg, G./Funk, J./Djarrahzadeh, M.: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart, S. 49-70.

**Doeringer, B./Piore, M.J.** (1971): Internal labour Markets and Manpower Analysis. Lexington Mass

**Domsch, M./Lichtenberger, B.** (1992): Einsatz von lokalen vs. entsandten Managern in Auslandsniederlassungen – Entscheidung und Auswahl. In: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmertätigkeit. München, S. 787-807

**Donges, J./Freitag, A.** (Hrsg.) (1998): Die Rolle des Staates in einer globalisierten Wirtschaft, Stuttgart

**Dore, R.P.** (1986): Structural Adjustment in Japan, 1970-82. Geneva, International Labor Office

**Dörre, K.** (1997): Globalisierung – eine strategische Option. Internalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik. In: Industrielle Beziehungen, 4. Jg. Heft 4, 1997, S. 265-290.

- Dowling, P.J./Schuler, R.S.** (1990): International HRM, Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. In: Dyer, L. (Hrsg.): ASPA/BNA Handbook of Human Resource Management Series. Vol.1, Washington, D.C., BNA.
- Doz, Y.** (1980): Strategic Management in Multinational Companies. Sloan Management Review (1980) Winter, S. 27-46.
- Doz, Y./Pradalad, C.** (1986): Controlling Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC. In: Human Resource Management, Jg. 25 1/1986, S. 55-72.
- Drumm, H.J.** (1992): Personalwirtschaftslehre, 2, neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Berlin/Heidelberg/New York/London
- Drumm, H.J.** (1995): Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York/London
- Drumm, H.J.** (2000): Personalwirtschaft, 4. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York/London
- Dülfer, E.** (1997 und 2001): Internationales Management. In unterschiedlichen Kulturbereichen. R. Oldenbourg Verlag München Wien.
- Dunning, J.** (1988): the Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions. In: Journal of International Business Studies 19/1988, S.1-31.
- Dunning, J.** (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham.
- Dycke, A./Schulte, C.** (1986): Cafeteria-Systeme: Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung. In: Die Betriebswirtschaft, 46.Jg. Nr. 5, S. 577-589.
- Edwards, T.** (2000): Multinationals, international integration and employment practice in domestic plants. Industrial Relations Journal 31, 2/2000, S. 115-129.
- Egelhoff, W.** (1984): Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies, Fall, S. 73-83.
- Elbaum, B./Lazonick, W.** (Hrsg.) (1987): The Decline of the British Economy. Clarendon Press, Oxford.
- Elsik, W.** (1992): Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Konsequenzen. München/Mering.
- Elsik, W.** (1996): Strategisches Personalmanagement: Konzeption und Konsequenzen. München und Mering.
- Evans, P.** (1986): The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms. In: Lattmann 1986, S. 105-117.
- Ferner, A.** (1994): Multinational Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issues. In: Human Resource Management Journal 4, S.79-102.
- Ferner, A.** (1997): "Country-of origin effects and HRM in multinational companies,

Human Resource Management Journal, vol.7, No.1, S. 19-37.

**Ferner, A./Quintanilla, J.** (1998): Multinationals, National Business Systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of “Anglo-Saxonization”. In: The International Journal of Human Resource Management 9, 4 August 1998, S. 710-731.

**Festing, M.** (1996): Strategisches Internationales Personalmanagement. Reiner Hampp Verlag, München/Mering.

**Festing, M.** (1997): International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms. In: Management International Review, Special Issue 1997/1, S. 43-63.

**Festing, M./Weber, W.** (2000): Internationales Personalmanagement. In: WiSt Heft 8.August 2000, S. 428-433.

**Fields, K.J.** (1995): Enterprise and the State in Korea and Taiwan, Cornell University Press, Ithaca, New York.

**Fligstein, N.** (1995): Networks of Power or the Finance Conception of Control? In: American Sociological Review 60, S. 500-503.

**Flores, F.** (1972): The applicability of American management practices to developing countries: A case study of the Philippines. In: Management International Review 12, 1/1972. S. 83-89.

**Frayne, C./Geringer, M.** (1990): The Strategic Use of Human Resource Management Practices as Control Mechanisms in international Joint Ventures. Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 2(1990), S. 53-69.

**Garnjost, P./Wächter, H.** (1996): Human Resource Management – Herkunft und Bedeutung. In: DBW 56 (1996) 6, S. 791-808.

**Ghoshal, S./Nohria, N.** (1989): International Differentiation within Multinational Corporations. In: Strategic Management Journal, vol.10, S. 323-337.

**Gill, R./Wong, A.** (1998): the cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in Singapore. The International Journal of Human Resource Management 9, 1/1998, S. 116-135.

**Göhler, G.** (1997): Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleichender Institutionswandel. In: Leviathan, Sonderheft 16, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 21-56.

**Grundwald, R.** (2003): Inter-organisationales Lernen: eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.

**Hall, P.A./ Soskice, D.** (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations

of Comparative Advantage. Oxford University Press.

**Hamill, J.** (1984): Labour relations decision making within multinational corporations. *Industrial Relations Journal* 15 (1984) 2, S. 30-34.

**Han, Hee-Young:** Management-Praktiken der südkoreanischen Unternehmen, Seoul, 1989 (Koreanisch).

**Han, Jong-Soo** (1991): Die Beziehungen zwischen Republik Korea und der Bundesrepublik Deutschland. 1984-1986, Frankfurt a.M. Dissertation.

**Hank, R.** (2000): Das Ende der Gleichheit oder Wachstum der Kapitalismus mehr Wettbewerb braucht, Fischer Verlag Frankfurt am Main.

**Hartmann, M.** (1999): Auf dem Weg zur transnationalen Bourgeoisie? Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Internationalität der Spitzenmanager Deutschlands, Großbritanniens und der USA. In: *Leviathan* 27/1999, S. 113-141.

**Hasse, R./Krücken, G.** (1999): Neo-Institutionalismus, Transcript Verlag, Bielefeld.

**Heise, A.** (1999): Grenzen der Deregulierung institutioneller und struktureller Wandel in Großbritannien und Deutschland. Edition Sigma Verlag, Berlin.

**Herkenrath, M.** (2003): Transnationale Konzerne im Weltsystem. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

**Hilb, M.** (1985): Personalpolitik für Multinationale Unternehmen. Zürich.

**Hilb, M.** (1994): Integriertes Personal-Management: Ziel-Strategien-Instrumente, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin.

**Hirsch, J./Jessop, B./Poulantzas, N.** (2001): Die Zukunft des Staates. VSA-Verlag, Hamburg, S. 19-69.

**Hirst, P./Thompson, G.** (1996): *Globalization in Question*. Oxford: Blackwell

**Hofstede, G.** (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, London.

**Hofstede, G.** (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden.

**Högel, W.** (1993): *Model Korea? Evolution und Erosion des Koreanischen Entwicklungskonzepts*, Peter Lang, Frankfurt a.M.

**Hollingsworth, J.R.** (1991): Die Logik der Koordination des verarbeitenden Gewerbes in Amerika, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Soziopsychologie*, 43, März 1991, S. 18-43.

**Hollingsworth, J.R.** (2000): Gesellschaftliche System der Produktion im Internationalen Vergleich. In: Bögenhold, D. (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie*. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 279-312.

**Holz Müller, H.H** (1997): Bedeutung und Instrumente zur Handhabung der kulturellen Heterogenität im internationalen Unternehmensverbund. in: *Macharzina*,

- K./Oesterle, M.J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Gabler Wiesbaden.
- Hoyningen-Huene, v.G.** (1993): Betriebsverfassungsrecht. 3.Aufl. München.
- Hu, Yao-Su** (1992): Global or Stateless Corporations are national Firms with International Operations. California Management Review (1992) Winter, 107-126.
- Hwang, Byung-Duck** (1989): Nachholende Industrialisierung und autoritärer Staat. Das Beispiel Südkorea: Politik, Ideologie und weltmarktorientierter Kapitalismus. Edition Sigma Verlag, Berlin.
- Hwang, Shin-Joon** (1992): Zur kapitalistischen Entwicklung und Kapitalismus – Debatte in Südkorea. Peter-Lang, Frankfurt/M, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien.
- Hymer, S.** (1976): The International Operations of National Firms. Cambridge, MA.
- International Labour Office (ILO)** (1976): Multinationals in Western Europe. The industrial relations experience, Genf.
- IMF – Internationaler Währungsfonds** (1997). World Economic Outlook, December, Washington D.C.
- Iten, P.A.** (2000): Virtuelle Auslandseinsätze von Personal in multinationalen Unternehmen aus der Sicht aktueller Erkenntnisse des Wissensmanagements. Difo-Druck OHG Bamberg.
- Jaeger, A.M.** (1983): The Transfer of Organizational Culture Overseas – An Approach to Control the Multinational Corporation, in: Journal of International Business Studies, 14. Jg., 1983, Heft 2, S. 99.
- Jaeger, A.M.** (1989): An Investigation of Organizational Culture in a Multinational Context, Diss., Stanford University, Stanford.
- Jeong, K.-H.** (1989): Das Verhältnis von Regierung und Unternehmen in Korea. In: Lee, H.-J./Jeong, G-H./Jeong, K.-H. (Hrsg.): Struktur und Strategie der koreanischer Unternehmen, Seoul, Koreanisch.
- Jönck, U.** (1996): Führungskräfte-Transfer in regionalisierten Weltkonzernen. In: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management, Raabe Verlag, Stuttgart et al., S. 113-125.
- Kabst, R./Larsen, H.H./Bramming, P.** (1996): How do Lean Management Organizations Behave Regarding Training and Development?. In: The international Journal of Human Resource Management. Vol. 7, Nr.3, S. 618-639.
- Kang, Su-Dol** (1994): Fordismus und Hyundaismus, Peter Lang.
- Kang, Gin-Won** (1993): Marketingstrategien erfolgreicher koreanischer Unternehmungen auf den Weltmärkten, Verlag Paul Haupt Bern/Stuttgart/Wien.
- Kang, Yong-Tak** (1993): Funktionsfähigkeit des koreanischen Senioritätssystem (SES) hinsichtlich personaler Flexibilität. Dissertation von Universität Mannheim.

- Keller, B.** (1997): International vergleichende Arbeitsbeziehungen: USA-Deutschland. In: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 227-250.
- Kidger, P.** (1991): The Emergence of International Human Resources Management. In: International Journal of Human Resource Management, Vol.2, Nr.2, S. 149-163.
- Kim, Eui-Ha** (1999): Die Entwicklung der Produktion koreanischer Industrieunternehmen zu technik- und menschenzentrierten Strukturen, Dissertation.
- Kim, Seong-Kook** (1989): Zur Arbeitszufriedenheit der aus Korea in deutsche Niederlassungen entsandten Stammhaus-Mitarbeiter, eine empirische Analyse, Centaurus-Verlag, Pfaffenweiler.
- Kim, Yong-Won** (1993): Arbeitnehmermitbestimmung in Südkorea, Peter Lang Frankfurt a.M. et al.
- Knoll, L./Dotzel, L.** (1996): Personalwahl in deutschen Unternehmen: eine empirische Untersuchung. In: Personal 7/96, S. 348-353.
- Krücken, G./Meier, F.** (2003): Wir sind alle überzeugte Netzwerktäter. Netzwerke als Formalstruktur und Mythos der Innovationsgesellschaft. In: Soziale Welt 54 (2003), S. 71-92.
- Kölner, P.** (1999): Deutsch-Koreanische Beziehungen und Zukunft der wirtschaftlichen und politischen Zusammenarbeit. Friedrich Ebert Stiftung, Zusammenfassung (Koreanisch), S. 1-12.
- Krücken, G.** (2003): Amerikanischer Neo-Institutionalismus – europäische Perspektiven 1, Universität Bielefeld.
- Kühl, S.** (2002): Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? In: Industrielle Beziehungen, 9. Jg., Heft 2, S. 157-185.
- Kumar, B./Karlshaus, M.** (1992): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. München.
- Lamnek, S.** (1993): Qualitative Sozialforschung. Psychologie Verlag Union, Weinheim.
- Lamnek, S.** (1995): Qualitative Sozialforschung; Bd. 1: Methodologie, Bd.2: Methoden und Techniken. Weinheim.
- Lane, C.** (1992): European Business Systems: Britain and German Compared. In: Whitley, R.: European Business System. Firms and Markets in their National Contexts. SAGE Publications London, Newbury Park, New Delhi, S. 64-97.
- Lane, C.** (1997): The Governance of Interfirm Relations in Britain and Germany: Societal or Dominance Effects. In: Whitley, R./Kristensen, P.H. (Hrsg.): Governance at Work. The Social Regulation of Economic Relations. Oxford University Press, S. 62-85.

- Lane, C.** (1998): European Companies between Globalization and Localization: a Comparison of Internationalization Strategies of British and German MNCs. In: *Economy and Society*, Vol. 27, Nr.4, S. 462-485.
- Lane, C.** (2000): Globalization and the German Model of Capitalism – Erosion or Survival? In: *British Journal of Sociology*, vol. 51, No. 2, S. 207-234.
- Lazonick, W.** (1991): *Business Organization and the myth of the Market Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lazonick, W./West, J.** (1998): *Organizational Integration and Competitive Advantage*. In: Dosi, G. et al. (eds.): *Technology, Organization and Competitiveness*, Oxford University Press, Oxford.
- Lee, Hak-Chong** (1989): *Managerial Characteristics of Korean Firms*. In: Kae-H Chung/Lee Hak-Chong (Hrsg.) (1989): *Korean Managerial Dynamics*, New York/Westport/Connecticut/London, S. 147-162.
- Lee, Jae-Yeul** (1993): *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen – insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppen Chaebol*. Dissertation Universität Göttingen.
- Lee, Je-Gyu/Kim, Seong-Kook/Kwon, Jung-Saeng** (1996): *Human Resource Management*, Seoul.
- Lee, Jong-Lae** (1999): *Über den Ursprung der betriebsgewerkschaftlichen Organisationsform in Südkorea*. Dissertation von Universität Münster.
- Lee, Ki-Chang** (1993): *Sozio-kulturelle Besonderheiten des Industrialisierungsprozesses in Südkorea seit Beginn der 60er Jahre*. Dissertation von Universität Frankfurt.
- Lee, Sang-Man** (1992): *Management des Aufstiegs im Hause von Ssangyong Zement Industrie AG*. In: *Personalmanagement*, 1992, No. 1, S. 16-17.
- Lee, Seong-Bong** (1995): *Internationale Besteuerung der Betriebsstätten und Tochtergesellschaften deutscher Kapitalgesellschaften in Korea*. Dissertation Universität Mannheim.
- Lee, Sang-M./Yoo, Sang-Jin** (1987): *The K-Type Management: A Driving Force for Korean Prosperity*. In: *Management International Review*, 27.Jg. S.68-77.
- Lee, Sun-Jae** (1996): *Der Aufstieg der Industrie Koreas in der Weltwirtschaft: Die Skalenerträge und ihre Konsequenzen für den Handel mit der EG*. Peter Lang 1996.
- Lie, Hack-Hie** (1995): *Partizipation in Unternehmen: Analyse der Partizipation und ihr Beitrag zur Problemlösung industrieller Arbeitsbeziehungen am Beispiel Koreas*.
- Lim, Se-Yung** (1989): *Die Ergebnisse der Lernortdiskussion und ihre Bedingung für die Qualifizierung von gewerblich-technischen Arbeitskräften in der Republik Korea*, Dissertation von Universität Kassel.

- Lenz, I.** (1980): Flammen am Markt des Friedens, in: Song, Do-Yul (Hrsg.) Wachstum, Diktatur und Ideologie in Korea, Bochum.
- Loth, D.** (2001): Führungsverhalten in Frankreich und Deutschland im Vergleich. In: Personalführung 12/2001, S. 48-50.
- Lücke, W.** (1988): Das Management-Oktagon, Ein Vergleich: Japanisches und Deutsches Management. In: von Colbe, B./Chmielewicz, W./Gaugler, E./Laßmann, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre in Japan und Deutschland. Stuttgart, S. 192-207.
- Lütz, S.** (1997): Die Rückkehr des Nationalstaates? Kapitalmarktregulierung im Zeichen der Internationalisierung von Finanzmärkten. In: Politische Vierteljahresschrift 38, 475-497
- Lütz, S.** (2003): Finanzmarktregulierung: Globalisierung und der regulative Umbau des „Modell Deutschland“. In: Czada, R./Lütz, S./Mette, S.: Regulative Politik: Zähmungen von Markt und Technik. Leskete + Budrich, Opladen 2003
- Macharzina, K.** (1993): Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien. In: Haller, M. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, S. 77-109.
- Macharzina, K.** (1995): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzeptes-Methoden-Praxis. 2.Aufl. Wiesbaden.
- Macharzina, K.** (1996): Globalisierung als Unternehmensaufgabe: Strategien und Organisation, Kriterien für Standortentscheidungen. In: Steger, U. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin et al. 1996, S. 199-215.
- Macharzina, K.** (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte-Methoden-Praxis. 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Macharzina, K./Engelhard, J.** (1987): Internationales Management, in: die Betriebswirtschaft, 47, S.319-344.
- Macharzina, K./Oesterle, M.J.** (1997): Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.J.:Handbuch Internationales Management, Gabler Wiesbaden, S. 609-640.
- Macharzina, K./Wolf, J.** (1996): Internationales Führungskräfte-Management und strategische Unternehmenskoordination – Kritische Reflexionen über ein ungeklärtes Beziehungssystem. In: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. Raabe Verlag, Stuttgart et al.
- Maurer, A./Schmit, M.** (Hrsg.) (2002): Die ökonomische Herausforderung der Soziologie? In: Maurer, A./Schmit, M. (Hrsg.): Neuer Institutionalismus: Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen. Campus Verlag, Frankfurt.a.M./New York, S. 9-38.

- Menzel, U.** (1984): In der Nachfolge Europas, Autozentrierte Entwicklung in den ostasiatischen Schwellenländern Südkorea und Taiwan. München.
- Meier-Walser, R.C./Rauscher, A.** (2002): Gesellschaftliche Herausforderungen aus westlicher und östlicher Perspektive. Ein deutsch-koreanischer Dialog. Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen 24. München.
- Meyer, J./Rowan, B.** (1977): Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, S. 340-363.
- Meyer, J./Boli, J./Thomas, G.** (1994): Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks/CA: SAGE, S. 9-26.
- Meyer, J.W./Zucker, L.G.** (1989): Permanently Failing Organization. Newbury Park, CA
- Michell, T.** (1988): From a Developing to a Newly Industrialized Country: the Republic of Korea, 1961-82, Geneva, ILO.
- Miller, D.** (1996): Commentary: The Embeddedness of Corporate Strategy: Isomorphism vs. Differentiation. In: Advances in strategic Management. Vol.13, S. 283-291.
- Millonig, K.** (2002): Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionalen Kontextes. Eine integrative Betrachtung von Institutionalismus und Strategischem Management. Weißensee Verlag Berlin.
- Monks, K.** (1996): Global or local? HRM in the multinational company: The Irish experience. The International Journal of Human Resource Management 8 (1996) 3, S. 721-735.
- Monz, I.** (2000): Wirtschaftswachstum, Wissensdiffusion und ausländische Direktinvestitionen. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel Irland. Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M., Berlin, Bruxelles, New York, Oxford, Wien.
- Morgan, P.V.** (1986): International Human Resource Management – Fact or Fiction. In: Personnel Administrator, Jg. 31, Nr.9. 1998, S.43-47.
- Mueller, F./Purcell, J.** (1992): the Europeanisation of Manufacturing and the Decentralisation of Bargaining: Multinational Management Strategies in the European Automobile Industry. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No. 1, S. 15-34.
- Müller, M.** (1998): Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No. 4, S. 732-749.
- Müller-Jentsch, W.** (1995): Auf dem Prüfstand: das deutsche Modell der industriellen

- Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, Vol. 2, No.2, S. 11-24.
- Negandhi, A.** (1986): Role and Structure of German Multinationals. A Comparative Profile. In: Macharzina, K./Stahle, W. (Hg.): European Approaches to international Management, Berlin and New York, S. 51-66.
- Negandhi, A./Eshghi, G./Yuen, E.** (1985): The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas. California Management Review 27, 4/1984, S. 93-105.
- Neuberger, D.** (1999): Finanzsysteme in Europa: Harmonisieren? Anglizieren? In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik (Lucius & Lucius, Stuttgart) Jg.48, Heft 1, S. 11-26.
- North, D.C.** (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- North, D.C.** (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleitung. Tübingen.
- Oddou, G./Mendenhall, M.** (1991): Succession Planning for the 21<sup>st</sup> Century: How well are we Grooming our Future Business Leaders? In; Business Horizons, Jg. 34, Nr. 1, 1991, S. 26-34.
- OECD** (1997): Technology and Industrial Performance. Paris: OECD.
- Oechsler, W.** (2003): Human Ressource Management in strategischen Allianzen. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Gabler Wiesbaden, S. 965-984.
- Ohmae, K.** (1990): The Borderless World. Collins, London/New York;
- Oliver, C.** (1991): Strategic responses to institutional processes. In: AMR 16, S.145-179
- Orrù, M.** (1997): The Institutional Analysis of Capitalist Economies. In: Orrù, M./Biggart, N.W./Hamiton, G.G. : The Economic Organization of East Asien Capitalism, SAGE, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 297-310.
- Orrù, M./Biggart, N.W./Hamilton, G.G.** (1991): Organizational Isomorphism in East Asia. In: Powell, W./DiMaggio, P. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press, Chicago/London, S. 361-389.
- Park, Jeong-Yun.** (1981): Korea's Banking Reform. In: Korea Exchange Bank – Monthly Review, Seoul 1981, S. 1-14.
- Park, Kyung-Kyu** (1983): Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen, Diss. Universität Mannheim.
- Park, Sae-II.** (1987): Beschränkung, Lohn und Industrialisierung. In: Die gesellschaftliche Form in Koera, Seoul (koreanische Text).
- Park, Soon-Poong.** (1989): Financial Repression and Liberalization in Korea. In: Korea Exchange Bank – Monthly Review, Seoul October 1989, S. 3-23.
- Parahalad, C.K./Doz, Y.L.** (1981): An Approach to Strategic Control in MNCs, Sloan

Management Review 22 (1981), Summer, S. 5-13.

**Parahalad, C.K/Doz, Y.L.** (1987): The Multinational Mission – Balancing Local Demands and Global Vision. New York.

**Pausenberger, E.** (1989): Plädoyer für eine “Internationale Betriebswirtschaftslehre”. In: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.) (1989): Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S.381-396

**Perlitz, M.** (1997): Aspekte, Strategien und Probleme bei der Entwicklung eines Handlungsrahmens für das internationale Personalmanagement. In: Clemont, A./Schmeisser, W. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement, Verlag Vahlen, München, S. 223-236.

**Pfohl, H.C./Bock, I./Dubbart, M.C.** (1991): Internationalisierung der Managemententwicklung, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-Strategisches Personalmanagement, Sonderband 1: Zeitschrift für Personalforschung 1991, 84-107.

**Piazolo, M.** (1993): Bestimmungsfaktoren des wirtschaftlichen Wachstums von Entwicklungsländern: mit besonderer Berücksichtigung der Außenhandelsstrategie. Fallbeispiel: Korea und Südafrika. Duncker & Humblot, Berlin.

**Porter, M.E.** (1986): Changing patterns of International Competition. In: California Management Review 28, S. 9-40.

**Porter, M.E.** (1987): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus Verlag, Frankfurt.

**Porter, M.E.** (1989): Der Wettbewerb auf globalen Märkte: Ein Rahmenkonzept. In: Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden, S. 17-68.

**Porter, M.E.** (1990): Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt die? In: HARVARDmanager 4/1990, S. 103-118.

**Porter, M.E.** (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt Sonderausgabe, Ueberreuter Verlag, Wien.

**Poulantzas, N.** (2001): Die Internationalisierung der kapitalistischen Verhältnisse und der Nationalstaat. In: Hersch, J./Jessop, B./Poulantzas, N. (2001): Die Zukunft des Staates. VSA-Verlag, Hamburg.

**Powell, W.W.** (1991): Expanding the scope of institutional analysis. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, S.183-203.

**Powell, W.W.** (1996): On the nature of Institutional Embeddedness. In: Advances in Strategic Management, Vol. 13, S. 293-300.

**Rainer, Z.** (2003): Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Lestke + Budrich, Opladen

- Rall, W.** (1997): Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management der Mutter-Tochter-Beziehungen. In: Macharzina, K./Oesterle, M.I. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Gabler Wiesbaden, S. 663-679.
- Rank, O.N.** (2003): Formale und informelle Organisationsstrukturen: eine Netzwerkanalyse des strategische Planungs- und Entscheidungsprozesses multinationaler Unternehmen. Gabler Wiesbaden.
- Räsänen, K./Whipp, R.** (1992): National Business Recipes: A Sector Perspective. In: Whitley (Hrsg.): European Business systems – Firms and Markets in their national Kontext. London u.a. SAGE.
- Reichardt, I.** (1995): Strategien zur Sicherung des Erfolgspotentials – Wettbewerbsvorteile durch internationalen Standortverbund. In: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.): Unternehmungsführung im Wandel. Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 197-217.
- Reichmann, L.** (2002): Entgeltflexibilisierung: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Möglichkeit an Beispielen der IT-Branche. Josef Eul Verlag, Lohmar/Köln.
- Richardson, G.** (1972): The Organisation of Industry. *Economic Journal*, 82, S. 883-896.
- Riedl, C.** (1999): Organisatorischer Wandel durch Globalisierung. Optionen für multinationale Unternehmen. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg.
- Robinson, P.** (1994): Applying Institutional theory to the Study of the Multinational Enterprise: Parental Control and Isomorphism among Personal Practices in American Manufacturers in Japan. Cambridge (Mass).
- Rosenzweig, P.** (1994): Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are “They” Just Like “Us”? *The international Executive* 36 (1994) 4, S. 393-410.
- Rosenzweig, P./Nohria, N.** (1994): Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. In: *Journal of International Business Studies*, vol. 25, No. 2, S. 229-251.
- Roxin, J.** (1992): Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie. Gabler Wiesbaden.
- Ruigrok, W./von Tulder, R.** (1995): The logic of International Restructuring. London, Routledge.
- Sackmann, S./Elbe, M.** (2000): Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er Jahre in West-Deutschland. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14.Jg., Heft 2, 2000, S. 131-157.
- Schäfer, M.** (2000): Globalisierung als Herrschaft. Eine Auseinandersetzung mit dem makrosoziologischen Neoinstitutionalismus von Meyer et al. In: *Soziale Welt* 51

(2000), S. 355-376.

**Scherm, E.** (1992): Strategieangepasstes Personalmanagement in international tätigen Unternehmungen. Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft Nr. 244, Februar 1992.

**Scherm, E.** (1995): Internationales Management. R. Oldenbourg Verlag München Wien.

**Scherm, E.** (1999): Internationales Personalmanagement. 2.Auflage, Odenboug, München Wien

**Schmitt, M.** (2002): Der grenzüberschreitende Transfer von Personalpraktiken innerhalb multinationalen Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

**Schneidewind, D.** (1992): Zentralisation und Dezentralisation bei internationaler Unternehmenstätigkeit: Kriterien für Entscheidungsautonomie im Ausland. In: Kumar, B.N./Hausmann, H.: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung München.

**Scholz, C.** (1996): Internationales Personalmanagement: Strategisch, stimmig, erfolgreich. Innovative Leitbilder sind gefragt. In: Personalführung 10/96, S. 840-850.

**Scholz, C./Messemer, T./Schrifter, M.** (1991): Personalpolitik als Instrument zur bewussten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz. In: Marr, R. (Hrsg.) (1991): Euro-Strategisches Personalmanagement. Sonderband 1 von Zeitschrift für Personalforschung 1991, S. 51-69.

**Schreyögg, G.** (1976): Zur Transferierbarkeit von Management-Know-how – Anmerkungen zum Komparative Management unter besonderer Berücksichtigung des Modells von Neghandi und Prasad. In: Management International Review, No.3, S. 79-87.

**Schreyögg, G.** (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: Marr, R. (Hrsg.) (1991): Euro-Strategisches Personalmanagement. Sonderband 1: Zeitschrift für Personalforschung 1991.

**Schreyögg, G./Oechsler, W.A./Wächter, H.** (1995): Managing in a European Context: Human Resource, Corporate Culture, Industrial Relations. Wiesbaden.

**Schuler, R.S./Dowling, P.J./De Cieri, H.** (1993): An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management. In: The International Journal of Human Resource Management 4, S. 717-764.

**Scott, W.R.** (1994): Institutional Analysis: Variance and process theory approaches. In: Scott, W.R./Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks/CA, S.81-99.

**Scott, W.R.** (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks. CA.

- Scott, W.R./Meyer, J.** (1991): The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S.108-140.
- Shin, Yoo-Keun** (1989): *Charakteristika und Aufgaben der koreanischen Unternehmung*, Seoul.
- Smith, C./Meiksins, P.** (1995): System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis. In: *Work, Employment & Society*, Vol. 9, No. 2, S. 241-267.
- Song, Du-Yul** (1984): Südkorea: Auf den Spuren der Japaner? In: *Peripherie* 15/16.
- Song, Du-Yul** (1992): Rechtlicher Rahmen und wirtschaftliche Bedingungen in Korea, Honkong, Taiwan und Singapur für Beteiligungen und Kooperationen deutscher Unternehmen. In: Kumar, B.N./Hausmann, H.: *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*. C.H.Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München, S. 253-266.
- Soskice, D.** (1994): Innovation strategies of companies. A comparative institutional approach of some cross-country differences. In: Zahpf, W./Dierkes, M. (Hrsg.): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*. WZB-Jahrbuch 1994, Berlin, S. 271-289.
- Soskice, D.** (1999): Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich. In: *Geschichte und Gesellschaft* 25 (1999), S. 201-225.
- Stahl, G.** (1999): Deutsche Führungskräfte im Auslandseinsatz: Probleme und Problemlöseerfolg in Japan und den USA. *DBW* 59 (1999) 5, S. 687-703
- Steinmann, H./Urban, S./Kumar, B./Brost, F.F./Wasner, A.** (1983): Einige personal- und kommunikationspolitische Aspekte der Führung von Niederlassungen deutscher Mittelbetriebe in Frankreich, in: Dülfer, S. (Hrsg.): *Personelle Aspekte im internationalen Management*, Berlin.
- Streeck, W.** (1992): National diversity, regime competition and institutional deadlock. In: *Journal of Public Policy* 12, S. 301-330.
- Streeck, W.** (1995): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? In: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, MPIFG Discussion Paper 5/1995.
- Streeck, W.** (1998): Gewerkschaften zwischen Nationalität und Europäischer Union. In: *WSI Mitteilung* 1/1998, S. 1-14.
- Streeck, W.** (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. In: *Arbeit*, Heft 4, Jg. 10 (2001), S. 299-313.
- Stumpf-Fekete, M.** (2001): Mitbestimmung bei Investitionsentscheidung: Fallstudien in deutschen multinationalen Konzernen. In: *Industrielle Beziehungen*, 8. Jg. Heft 4, 2001, S. 430-444.
- Szulanski, G./Winter, S.** (2002): Best Practice – nicht immer übertragbar. In: *Harvard*

Business Manager 4/2002, S. 44-53.

**Tempel, A.** (2001): The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies. Rainer Hampp Verlag. München/Mering.

**Tolbert, P.S./ Zucker, L.C.** (1983): Institutional sources of changes in the formal structure of organizations: The diffusion of civil services reform, 1880-1935. In; ASQ 28, S.22-39.

**Traxler F.** (2000): Nationale Pakte im internationalen Vergleich. In: WSI Mitteilungen 7/2000, S. 411-418.

**Türk, K.** (1995): Die Organisation der Welt: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen.

**Türk, K.** (1997): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 124-176.

**Untied Nations Conferncs on Trade and Development (UNCTAD)** (1996): World Investment Report 1996 – Investment, Trade and International Policy Arrangements. Transnational Corporations 5 (3), S. 111-145.

**Wächter, H.** (1983): Mitbestimmung. Verlag Vahlen.

**Wächter, H.** (1984): Perspektiven der Mitbestimmung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 2/1984, S. 69-74.

**Wächter, H.** (1984a) Partizipation und Mitbestimmung in der Krise. In: Staehle, W.H./Stoll, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre un ökonomische Krise. Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden, S. 307-319.

**Wächter, H.** (1992): Gibt es ein spezifisch deutsches Management? In: Management Revue 4/92, S. 327-336.

**Wächter, H.** (1997): Personal als strategische Ressourcen im internationalen Management. In: Llimecki, R./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie: Mit Flexiblen und Lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriffel Berlin. S. 485-506.

**Wächter, H.** (1999): Mitbestimmung als Rahmenbedingung personalpolitischer Maßnahmen. In: Elsik, W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Strategische Personalpolitik. Rainier Hampp Verlag, München/Mering.

**Wächter, H.** (2003) (Entwurf 1): Herkunftslandeffekte im internationalen Personalmanagement.

**Wächter, H./Stengelhofen, T.** (1992): Human Resourcen Management in a Unified Germany. In: Employee Relations. Vol. 14, No. 4/1992. S. 21-37.

- Wächter, H./Breisig, T.** (1992): Aus- und Fortbildung für Betriebsratsmitglieder. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesen. Stuttgart.
- Wächter, H./Stengelhof, T.** (1995): Salient Features of German Personal Management. In: Brunstein, Ingrid: Human Ressource Management in Western Europe. Walter de Gruyter Verlag Berlin, New York.
- Wächter, H./Muller-Camen, M.** (2002): Co-determination and strategic integration in Germany firms. In: Human Resource Management Journal, Vol.12, 3/2002, S.76-87.
- Wächter, H./Tempel, A.** (2003) (Entwurf 2): Der „Country-of-Origin Effect“ im internationalen Personalmanagement.
- Wächter, H./Peters, R./Tempel, A./Müller-Camen, M.** (2003): The „Country-of-Origin Effect“ in the Cross-National Management of Human Resources: Results and case study evidence of research on American multinational companies in Germany. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Walgenbach, P.** (1998): Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. Rainer Hampp Verlag. München und Mering, S. 267-293.
- Walgenbach, P.** (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorie. 3. Auflag. Verlag W.Kohlhammer, Stuttgart Berlin Köln, S. 319-353.
- Walgenbach, P.** (2000): Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Weber, H.** (1999): Zwischen asiatischem und anglo-amerikanischem Kapitalismus - das deutsche industrielle System in der Klemme. In: Brose, H.-G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handels und Globalisierung. Metropolis-Verlag. Marburg, S. 57-84.
- Weber, W./Kabst, R.** (1997): Personalwirtschaftliche Strategien im europäischen Vergleich – Eine Analyse organisations- und landesspezifischer Prädiktoren. In: Klimecki, R und Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Luchterhand Verlag, Berlin, Neuwied, Kritel, S.20-45.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P.J./Schuler, R.S.** (2001): Internationales Personalmanagement. 2. Aufl. Gabler Wiesbaden.
- Weiermair, K.** (1991): On the Transferability of Management Systems: The Case of Japan. In: Buckley, P./Clegg, J. (Hrsg.): Multinational Enterprises in Less Developed Countries. New York, S. 56-76.

- Welge, M.K.** (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart.
- Welge, M.K.** (1992): Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung. In: Kumar, B.N./Hausmann, H.: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit. C.H.Heck'sche Verlagsbuchhandlung, München, S. 569-589.
- Welge, M.K.** (2003): Informale Mechanismen der Koordination in internationalen strategischen Netzwerken. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Gabler, Wiesbaden, S. 921-940.
- Westney, D.E.** (1987): Imitation and Innovation: The Transfer of Western Organisational Patterns to Meiji Japan. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Whitley, R.** (1992): The Social Structuring of Business Systems In: Whitley, R. (1992): European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts. SAGE Publications London, Newbury Park, New York. S. 5-45.
- Whitley, R.** (1994): Dominate Forms of Economic Organization in Market Economies. In: Organization Studies, 15/2, 1994, S.153-182.
- Whitley, R.** (1996): The social construction of economic actors. Institutions and types of firm in Europe and other markets economies. In: Whitley, R./Kristensen, P. H. (Hrsg.): The Changing European Firm. London and New York, S. 39-66.
- Whitley, R.** (1999): Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems.
- Windolf, P.** (1992): Mitbestimmung und „Corporate Control“ in der Europäischen Gemeinschaft. In: Kreite, M. (Hrsg.): Die Integration Europas, S. 120-142.
- Windolf, P.** (1997): Eigentum und Herrschaft: Elite-Netzwerke in Deutschland und Großbritannien. Leviathan 25, S. 76-106.
- Windolf, P.** (2002): Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft von Allmendinger, J/Hinz, T. (Hrsg.), 42/2002, Wiesbaden, S. 414-442.
- Windolf, P./Beyer, J.** (1995): Kooperative Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.47, Heft 1, S. 1-36.
- Windolf, P./Schieff, S.** (1999): Unternehmensverflechtung in Ostdeutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.51, Heft 2, S. 260-282.
- Windolf, P./Nollert, M.** (2001): Institutionen, Interessen, Netzwerke. In: Politische Vierteljahresschrift 42/2001, S. 51-78.
- Wirth, E.** (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz – Planung und Gestaltung, Wiesbaden

- Witzel, A.** (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M. Camus.
- Westney, D.E.** (1993): Institutionalization Theory and the Multinational Corporation. In: Ghoshal, S./Westney, D.E. (eds.): Organization Theory and the Multinational Corporation, London, Macmillan, S. 53-76.
- Williamson, O.E.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York
- Wolf, J.** (1994): Internationales Personalmanagement. Konzept-Koordination-Erfolg, Gabler Wiesbaden.
- Wolf, J.** (1996): Organisation internationaler Personalarbeit. In: Zeitschrift Führung und Organisation 2/1996, S. 90-95.
- Wunderer, R.** (1993): Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement – Darstellung ausgewählter Probleme. In: Coenenberg, G./Funk, J./Djarrahzadeh, M.: Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart, S. 1-23.
- Young, S./Hood, N./Hamill, J.** (1985): Decision-making in foreign-owned multinational subsidiaries in the United Kingdom. In: International Labour Organization, Working Paper No. 35, Genf.: International Labour Office
- Zintl, R.** (1999): Institutionen und Gesellschaftliche Integration. In: Friedrichs, J./Jagodzincki, W. (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 39, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, S. 179-198.
- Zucker, L.G** (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: American Sociological Review 42, S. 726-743.
- Zucker, L.G** (1987): Institutional Theories of Organization. Annual Review of Sociology 13, S. 443-464.
- Zucker, L.G** (1988): Where do institutional pattern come from? Organizations as actors in social systems. In: Zucker, L.G (Hrsg.): Institutional Patterns and Oragnizations. Cambridge MA, S.23-52.
- Zugehör, R.** (2003): Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Leske + Budrich, Opladen.

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die Doktorarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe.

Ich habe die Doktorarbeit keinem anderen Prüfungsamt in gleicher oder vergleichbarer Form vorgelegt. Sie wurde bisher auch nicht veröffentlicht

Diplom-Volkswirt Sug-In Chang .....