

Chang, Sug-In

**Article**

## Der transfer von HRM-Praktiken von deutschen multinationalen Unternehmen auf ihre Tochtergesellschaften in Korea

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Chang, Sug-In (2006) : Der transfer von HRM-Praktiken von deutschen multinationalen Unternehmen auf ihre Tochtergesellschaften in Korea, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 3, pp. 233-254

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105205>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Sug-In Chang\*

## **Der Transfer von HRM-Praktiken von deutschen multinationalen Unternehmen auf ihre Tochtergesellschaften in Korea\*\***

Der Country-of-origin-Effekt ist ein Forschungsansatz des internationalen Personalmanagements, der eine institutionelle Basis hat. Die Leistungsfähigkeit dieses theoretischen Konzepts wird am Beispiel der HRM-Politik deutscher multinationaler Unternehmen illustriert. Deutsche Unternehmen, die aus einem nationalen Business-System stammen, in dem sie sozial und institutionell tief eingebettet sind, tendieren dazu, eher spezialisiert und weniger vertikal integriert zu sein als z.B. US-amerikanische Unternehmen, die weniger stark eingebettet sind. Nationale Unterschiede zwischen Korea und Deutschland 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. Da die Best Practices in den dominierenden Ländern innerhalb der sozialen Institutionen und der industriellen Beziehungen des jeweiligen Landes entwickelt werden, verursacht die Übertragung solcher Best Practices ein Anwendungs-Anpassungs-Dilemma. Es stellt sich die Frage, welche HRM-Politik die deutschen Tochtergesellschaften in Korea betreiben. Die vorliegende empirische Untersuchung konzentriert sich auf die Beantwortung der obigen Fragestellungen im HRM-Bereich.

### **The Transfer of HRM Practices by German Multinational Enterprises to Korea**

The paper is intended as an investigation of the Country-of-origin effect in international personnel management which adopts an institutional approach. The fruitfulness of this theoretical concept is illustrated by drawing on research into the personnel policies of German multinational enterprises. The German enterprises which come from a national business system in which they are embedded socially and institutionally tend to be rather specialized and less vertically integrated than American enterprises. National differences between Korea and Germany in the enterprise culture prevent that German practices can be transferred abroad and can be used successfully. While HRM best practices from the dominating countries are developed within the social institutions and the industrial relations of the respective country, the transfer of such best practices causes an "application-adjustment" dilemma. The question that arises in this context is, which HRM practices do subsidiaries of German companies apply in Korea? The following empirical investigation concentrates on the answers to these questions within the area of HRM.

Key words: **German Multinational Enterprises, Human Resource Management Practices, Korean Chaebols, Business System, Country-of-origin effect**

---

\* Prof. Dr. Sug-In Chang, The Catholic University of Korea, Department of Business Administration, 43-1 Yeogok 2-Dong, Wonmi-Ku, Bucheon City, 420-743 Gyeonggi-Do, Korea. E-Mail: schang@catholic.ac.kr.

\*\* Artikel eingegangen: 24.8.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.7.2006.

## 1. Problemstellung und Ziel

Zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft macht den nationalen Hintergrund nicht unwichtiger, sondern im Gegenteil bedeutsamer, weil sich Wettbewerbsvorteile aus einem im höchsten Maß durch heimische Einflüsse bestimmten Prozess ergeben und durch ihn aufrecht erhalten werden (Ferner und Quintanilla 1998, 710). Multinationale Unternehmen (MNU) operieren in unterschiedlich ausgestalteten „National Business Systems“. Die Heterogenität der Unternehmensumwelt ist ein Problem, mit dem sich auch die Personalpolitik innerhalb der MNU befassen muss. Im Unterschied zu rein nationalen Unternehmen sind MNU hauptsächlich dadurch charakterisiert, dass die Prozesse der Leistungserstellung sowie deren Kontrolle länderübergreifend organisiert sind (Schmitt 2002, 17). Aufgrund länderübergreifenden Handelns der MNU zeichnet sich ihre HRM-Politik durch eine erhöhte Komplexität, zusätzliche externe Einflussgruppen und neue Aktivitäten aus (Schmitt 2002, 32). Besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext den unterschiedlichen politisch-rechtlichen Systemen und Wertvorstellungen zwischen Muttergesellschaft und ihren Niederlassungen zu, die eine grenzüberschreitende Handlungskoordination erschweren.

Fragen nach dem Country-of-origin der MNU haben im Wirtschaftsleben immer eine Rolle gespielt. In diesem Aufsatz soll die HRM-Politik international tätiger Unternehmen betrachtet werden. Der Effekt des Country-of-origin steht in einem Wechselverhältnis zum Image eines Unternehmen, wobei Country-of-origin und Firmennamen in einigen Fällen verschmelzen, beispielsweise bei Sony oder GM. In Zeiten der Globalisierung stellt sich für das MNU das grundlegende Problem, die verschiedenen Wirkungen für und gegen den Herkunftsländereffekt abzuschätzen. Dieser Effekt will das Ausmaß und die Art der Beeinflussung der HRM-Politik durch den Country-of-origin des MNU erfassen.

Das Headquarter (HQ) einer MNU-Zentrale transferiert die im Heimatland üblichen Praktiken in seine Tochtergesellschaften, um auf diese Weise die unternehmensinterne Konsistenz zu bewahren. In diesem Falle träten im Personalbereich Country-of-origin-Effekte auf. Umgekehrt könnte auch angenommen werden, dass die Tochtergesellschaften sich an den dort üblichen HRM-Praktiken orientieren sollen. Demzufolge spräche man von host-country-Effekten. Wenn sich die industriellen Arbeitsbeziehungen und HRM-Praktiken der Tochtergesellschaft von denen des Country-of-origin unterscheiden, so stellt sich die Frage, welche Personalpolitik die Tochtergesellschaft verfolgt. Bei einer grenzüberschreitenden HRM-Politik der MNU ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen dem Transfer von HRM/IR-Praktiken aus der Muttergesellschaft in die Tochtergesellschaft und der Anpassung an die lokalen Normen und Institutionen. Dieser Trade-off zwischen Transfer und Anpassung der internationalen HRM-Praktiken ist in besonderem Maße von international divergierenden kulturellen und institutionellen Faktoren abhängig. Institutionen, kulturelle Wertvorstellungen und Rechtsvorschriften sind gerade im arbeitspolitischen Bereich stark an nationale Wirtschaftsräume gebunden und wirken daher einer international homogenen Personalpolitik entgegen.

Die Frage nach dem Country-of-origin eines MNU erscheint untersuchenswert, weil es offensichtlich erhebliche Unterschiede in der Personalpolitik und HRM-

Praktiken zwischen MNU und Tochtergesellschaften gibt. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, die Zusammenhänge zwischen der HRM-Politik des MNU-Heimatlandes und dem Management ihrer Tochtergesellschaft aufzuzeigen. Im Mittelpunkt stehen die Country-of-origin-Effekte deutscher MNU beim Management der Personalentwicklung, beim Entgeltsystem und bei der Arbeitnehmermitbestimmung in ihren Niederlassungen in Südkorea (nachfolgend Korea). Als empirische Untersuchungsmethode wurden qualitative Fallstudien gewählt, da deren Instrumente, wie z.B. Interviews und Dokumentenanalysen, flexibel einsetzbar sind und eine tief gehende Analyse von Problemlösungen und Hintergründen hinsichtlich der Untersuchung des Country-of-origin-Effektes eher erlauben als andere Untersuchungsmethoden, wie z.B. die schriftliche Befragung.

## 2. Theoretische Grundlage – Institutionalistische Ansätze

In vielen Analysen der Personalpolitik ausländischer Tochtergesellschaft von MNU kann von einer theoretischen Erklärung der vorgefundenen Country-of-origin-Effekte kaum die Rede sein. Häufig sind einzelfallbezogene ad hoc-Rationalisierungen unter Hinweis auf jeweils spezifische Charakteristika des Unternehmens oder seiner nationalen Umwelt zu finden. Beispielhaft hierzu sind die Arbeiten über den Transfer von internationalen HRM-Praktiken in amerikanischen und japanischen MNU zu nennen (Johnson 1988). Im Sinne Perlmutter behaupten Bamberger/Phillips (1991, 162) und Caligiuri/Stroh (1995, 494-499) die Wichtigkeit der Übereinstimmung der HRM-Strategie eines MNU mit dessen genereller Unternehmensstrategie. Untersuchungen des Country-of-origin-Effektes in der internationalen HRM-Politik vertreten demgegenüber die Auffassung, dass sich die national geprägten Eigenarten eines Unternehmens erhalten und es insofern das wirklich transnationale oder heimatlose Unternehmen nicht gibt (Wächter et al. 2003, 1).

Wenn der kulturelle Hintergrund eines Arbeitnehmers dessen Wahrnehmungen und Wertungen arbeitspolitischer Maßnahmen prägt, sind kulturelle Unterschiede ein wesentlicher Faktor, der eine Anpassung von HRM-Praktiken an den jeweiligen lokalen Kontext notwendig macht (Kamoche 1996, 232; Ngo et al., 1998, 633). Gleiches kann man aber auch über die institutionellen Gegebenheiten sagen. Die Behauptung einer dauerhaften Prägung durch den nationalen Kontext des „country of origin“ ergibt sich aus einer institutionalistischen Sichtweise, die neue Einsichten in die Probleme der Internationalisierung verspricht.

In institutionalistischen Ansätzen wird die Beziehung zwischen den Organisationen und ihrer institutionellen Umwelt untersucht. Danach haben Umweltfaktoren einen signifikanten Einfluss auf Organisationen und führen zu einer strukturellen Angleichung von Organisationen im selben institutionellen Umfeld. Diese Isomorphien bewirken nach DiMaggio und Powell (1983) folgende drei Mechanismen: „coercive isomorphism“ (Zwang), „mimetic isomorphism“ (Imitation) und „normative isomorphism“ (normativer Druck). National Business Systems erkennen die Mechanismen institutioneller Anpassungen innerhalb eines Systems, betonen aber die Unterschiede zwischen verschiedenen Systemen, die auch im Zeitverlauf bestehen bleiben (Tempel/Walgenbach 2004, 11), während sonst Neo-Institutionalisten den Unter-

schieden zwischen verschiedenen institutionellen Mustern weniger Beachtung geschenkt haben (Tempel 2001, 43).

Nationale Business Systems entstehen und bleiben auf Dauer durch die wechselseitige Durchdringung der nationalen Institutionsumwelten und Organisationen bestehen (Whitley 1999). Dabei sind insbesondere die Bereiche industrieller Beziehungen, die Produktionssysteme und die historische Entwicklung des jeweiligen Wirtschaftssystems von Bedeutung (Tempel/Walgenbach 2004, 19). Nationale Business-Systeme unterscheiden sich durch ihre jeweiligen gesellschaftlichen Institutionen. HRM-Praktiken der MNU sind jeweils in das generelle Management eingebettet. Damit wird es interessant zu untersuchen, in welcher Weise die Personalstrategie, die Art der Beziehungen zwischen MNU und deren Tochtergesellschaften sowie die Nutzung von spezifischen Übertragungsmechanismen bei MNU mit unterschiedlichem nationalen Hintergrund durch das Business-System im Heimatland beeinflusst werden (Tempel/Walgenbach 2004, 19).

In vielen Untersuchungen amerikanischer, europäischer und japanischer MNU fallen systematische, sich aus den unterschiedlichen nationalen Business-Systemen ergebende Unterschiede der HRM-Politik auf (Tempel/Walgenbach 2004, 18). Bei US-amerikanischen MNU ist beispielsweise seit der Zeit nach dem 2. Weltkrieg die Tendenz zu beobachten, dass amerikanische Praktiken „One best way“-Rezepte bieten, die deshalb als vorteilhaft für den Transfer vom Heimatland in Gastländer für US-amerikanische MNU gelten. Dagegen ist das deutsche Business-System sehr stark auf die ökonomische Entwicklung in nationalen Märkten ausgerichtet (Streeck 1997). Daher sind deutsche institutionelle Regelungen nicht so leicht in andere Kontexte übertragbar. Auch schwedische MNU haben eine lange internationale Erfahrung und hochgradig international ausgerichtete Strategien. Die Strategie schwedischer MNU beruht auf einer „reverse diffusion“, d.h. auf einem Transfer von Praktiken aus den Tochtergesellschaften im Ausland auf die Mutter- und Tochtergesellschaften im Heimatland (Tempel/Walgenbach 2004, 19). Weiterhin wird im Rahmen des National-Business-System-Ansatzes darauf hingewiesen, dass selbst in Gastländern, wie beispielsweise China, Deutschland oder Spanien, in denen die Rahmenbedingungen für Beschäftigungsverhältnisse sehr genau vorgegeben zu sein scheinen, sich die MNU trotzdem Spielräume erhalten können, in denen sich Praktiken des Heimatlandes reproduzieren lassen. Dies lässt den Schluss zu, dass jedes National-Business-System innerhalb eines bestimmten Rahmens formbar ist und Spielräume bietet, die genutzt werden können (Tempel/Walgenbach 2004, 21).

Die das HRM determinierenden Faktoren sind nicht unabhängig, sondern stehen in gegenseitiger Wechselwirkung zueinander. Das kulturelle und institutionelle nationale Umfeld bildet den Rahmen, in den die übrigen Variablen eingebettet sind und der ihre Ausprägung zumindest partiell beeinflusst. Die institutionalistische Perspektive widerspricht der kulturalistischen nicht. Kultur wird eher als Hintergrundvariable verstanden, vor der sehr viel konkretere Institutionen zu benennen sind, die den Kontext des unternehmerischen Handelns und auch die HRM-Politik prägen. Die institutionelle Perspektive erlaubt eine inhaltliche Verankerung einzelner Faktoren und stellt eine Verknüpfung zwischen organisatorischem Handeln und Institutionen her, die sich auf regulativer, normativer und kognitiver Ebene zur Geltung bringen (Scott 1995, 132).

### **3. Koreanische Chaebols innerhalb des koreanischen Business Systems**

#### ***3.1 Beschreibung des koreanischen Business Systems***

Das koreanische Wirtschaftssystem ist als eine Marktwirtschaft mit staatlicher Marktlenkung zu bezeichnen. In der Wirtschaftsentwicklung spielte der koreanische Staat eine entscheidende Rolle (Chung/Lee/Jung 1997, 27). 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 (Porter 1993, 496). Die Präferenz des koreanischen Staates, direkt in die einzelnen Branchen einzugreifen, weist aber auch ein eher gemischtes Ergebnis auf. Seine Rolle bei der Zuweisung von Kapital war, als dieses knapp war, unentbehrlich. Kredite und Subventionen sowie Steuererleichterungen für die Hauptwachstumsträger Chaebols, wie z.B. Hyundai, LG und Samsung (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. 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 (Porter 1993, 496).

Das koreanische Finanzsystem ist ein sowohl am Staat als auch an Banken orientiertes Corporate Governance System. Die koreanische Zentralbank ist abhängig von den 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 Vergabe von Sonderkrediten konzentrierte sich vor allem auf die Chaebol-Gruppe. Eine solche Kreditvergabe an wenige ausgewählte Unternehmen ermöglichte es, den Aufbau der als strategisch wichtig erachteten Industrien schnellstmöglich und mit relativ geringem Risiko voranzutreiben (Jae-Yuel Lee 1993, 59).

Auch das Bildungssystem weist eigentümliche Züge auf. 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). In Korea ist 1967 mit Verabschiedung der „Vocational Training Laws“ das „Vocational Training“, die Berufsausbildung eingeführt worden. Das „Vocational Training“ hatte am Anfang als eine außerschulische Berufsausbildung nur eine formelle Bedeutung für die gewerblich-technische Berufsausbildung. Es wurde Anfang der siebziger Jahre weiterentwickelt, um dem Fachkräftebedarf der Industrie zu begegnen, gemeinsam mit ausländischen Entwicklungshilfeprojekten, z.B. aus Deutschland, Belgien und Japan und von der Asian Development Bank (ADB) sowie der International Bank for Reconstruction and Development (IBRD). Das koreanische „Vocational Training System“ wurde sowohl mit verschiedenen Theorien als

auch aus unterschiedlichen Forschungstraditionen kritisiert. Dabei wird überwiegend das niedrige Qualifikationsniveau der Berufsausbildung mit der relativ kurzen Ausbildungsdauer hervorgehoben (Se-Yung Lim 1989, 9).

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 (Labour Management Council Law: LMCL) basiert auf einer kooperativen Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den Unternehmen. Beim Verhandlungssystem treten die Gewerkschaften als Arbeitnehmerorganisationen gegenüber dem Arbeitgeber auf (Hack-Hie Lie 1995, 47). Das Konsultationssystem beruht auf gemeinsamen Organen (i.S. von Mitbestimmungsorganen) der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Darin bildet eine kooperative Vorgehensweise die Grundlage für die Entscheidungsprozesse (Hack-Hie Lie 1995, 45). Die Mitbestimmung nach dem Konsultationssystem bedeutet nicht „Mitentscheidung“, sondern „Mitberatung“.

Die Mitbestimmungsgegenstände sind beim Konsultationssystem gesetzlich festgelegt und eng verbunden mit den gemeinsamen Interessen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (z.B. Produktivität, Unfallchutzregelungen). Beim Verhandlungssystem sind dagegen die Gegenstände nicht gesetzlich festgelegt und es liegen meistens konfliktäre Interessen der beiden Seiten vor (z.B. Löhne und Arbeitsbedingungen) (Hack-Hie Lie 1995, 46).

In Korea gibt es zwei Dachverbände der Gewerkschaften: Federation of Korean Trade Unions (FKTU: Hankuk-Nochong) und Korea Confederation of Trade Unions (KCTU: Minju-Nochong). Beide Dachverbände konkurrieren miteinander. Die FKTU wurde in der japanischen Kolonialzeit (1919) gegründet. Sie hatte wegen ihres unternehmens- und regierungsfreundlichen Charakters nicht das Vertrauen der Arbeiterschaft. Folglich entstand in Korea die KCTU. Die koreanische Regierung hat den Dachverband KCTU erst im November 1999 anerkannt. Nach der „Demokratie-Deklaration“ im Jahr 1987 hat die Anzahl der koreanischen Gewerkschaften und ihrer Mitglieder explosionsartig zugenommen. Zwischen 1986 und 1989 verdreifachte sich ihre Anzahl von 2,658 auf 7,883 Gewerkschaften. Diese explosive Zunahme der Gewerkschaften führte zu vielen Arbeitskämpfen. Hierbei spielten die unzureichenden Verhandlungserfahrungen der koreanischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine wesentliche Rolle. Es gab im Jahr 1987 3,749 Arbeitskämpfe, d.h. im Vergleich zum Vorjahr eine ca. 14-fache Zunahme. Von diesen Arbeitskämpfen zielten etwa 70% auf Lohnerhöhungen ab und etwa 15% auf Verbesserungen der Arbeitsbedingungen (Arbeitsministerium 1987). Im Jahr 2004 gab es 238 Arbeitskämpfe (Ministry of Labor 2005) (Tab. 1).

Im Januar 1998 konstituierte sich das erste Drei-Parteien-Komitee – bestehend aus Gewerkschaften, Arbeitgebern und 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 von Rationalisierungen zugelassen.

**Tab. 1: Anzahl der Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in Korea**

Quelle: Ministry of Labor 2003, 5 und Arbeitsministerium des jeweiligen Jahres  
(www.nodong.org)

Jahr	Anzahl der Gewerkschaften	Anzahl der Mitglieder (in 1.000)	Anzahl der Arbeitskämpfe	Anzahl der Arbeitskampfteilnehmer von Gewerkschaften	Anzahl des Arbeitsausfalls in Tagen
1986	2,658	1,036	276	-	-
1987	4,086	1,267	3,749	-	-
1990	7,697	1,887	322	-	-
1991	7,656	1,803	234	-	-
20.6.2003	6,257	1,549	101	22,986	182,507
20.6.2004	6,153	1,439	238	51,211	244,909
20.6.2005	6,126	1,335	53	14,550	149,325

### 3.2 Koreanische Chaebols

Die koreanische Volkswirtschaft wird durch die sehr großen, im Familienbesitz stehenden und familienkontrollierten Konglomerate dominiert, die Chaebols genannt werden. Die vertikal integrierten Chaebols sind die Hauptakteure der Industrialisierung unter dem stark dirigistischen und koordinierten Einfluss des autoritativen Staats seit dem Koreakrieg gewesen (Porter 1993, 493-494). Märkte werden nicht durch langfristige gegenseitige Verpflichtungen gesteuert, sie sind eher durch überwiegend kurzfristige einzelne Transaktionsrelationen gekennzeichnet. Diese entwickeln sich manchmal aus persönlichen Kontakten. Es gibt einen hohen Grad an Konkurrenz zwischen den führenden Chaebols, die durch die staatliche Dominanzpolitik verstärkt wird (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 soziokulturellen 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. Das hohe Niveau der zentralisierten Entscheidungen der Chaebols regt die Integration der Wirtschaftsaktivität beträchtlich an, da z.B. Kapital, Technologie und Personen zentral zugeteilt und zwischen Tochtergesellschaften ausgetauscht werden.

Die typische Eigenheit koreanischer Unternehmen zeigt sich auch in der engen Verbindung von Eigentum und Management. Eine ganze Reihe koreanischer Unternehmen wird noch von den Unternehmensgründern und deren Familienangehörigen, die die Kontrolle über die Unternehmen festigen, autokratisch geführt. Nach Angaben des koreanischen Kartellamts (Koreanische Tageszeitung Segye, 26.6.1996, 20.8.1998) von 1997 vereinigte der Umsatz der vier größten Chaebols (Samsung, Hyundai, LG 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. Ca. 44.5% der 30 größten Chaebol-Aktien und sogar 47.9% der 5 größten Chaebol-Aktien liegen immer noch in den Händen des Gründers und seiner Familie.



Die Chaebol-Familie kontrolliert im Durchschnitt etwa 60 % des gesamten Aktienkapitals einer Chaebol-Gruppe.

**Tab. 2: Total Nettogewinne und Anteile von 5 großen Chaebols je nach Industrien (Milliarde, %) (Quelle: Jae-Yeul Lee (2000, 45))**

	1995		1996		1997	
	Total Netto-gewinn	5 großen Chaebols	Total Netto-gewinn	5 großen Chaebols	Total Netto-gewinn	5 großen Chaebols
Textile	177	9.9	-841	2.8	-1,697	-0.5
Wood and paper	266	-12.1	-142	38.3	-855	14.0
Chemical fiber	1,366	44.2	789	23.8	278	38.5
Non-metallic ore	210	15.5	158	29.5	-65	96.1
Primary metal	1,261	4.9	445	2.6	-645	21.0
Assembled metal	1,117	39.4	345	-29.8	-992	-21.6
Electronics	4,934	90.7	1,167	64.5	-317	8.8
Electric and gas	1,015	1.9	718	4.2	637	3.4
Construction	556	15.6	105	89.0	-575	-16.1
Retail and sale	583	4.6	584	4.0	-1,652	0.3
Transportation	1,027	2.7	184	143	-1,241	-5.7
Other services	192	25.7	74	44.5	171	-13.3
Trade	147	30.8	254	16.1	-52	120.6
Total	12,851	45.3	3,841	33.9	7,003	-1.1

Das Personal in der Chaebol-Gruppe wird gemäß dem gesamtbetrieblichen quantitativen Bedarf je Personalkategorie unternehmensweit einheitlich rekrutiert. Es gibt pro Jahr nur eine einmalige Rekrutierung, meistens im November, die man in Korea „*GongChae*“ nennt. Alle 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“ (Gin-Won Kang 1993, 116). Ob ein Bewerber dieses „*Pae-Gie*“ besitzt, wird anhand von Eignungsprüfungen und persönlichen Interviews untersucht. Zusätzlich werden wirtschaftliche und wirtschaftsverwandte Kenntnisse (z.B. Englisch und technische Kenntnisse) getestet (Gin-Won Kang 1993, 116).

Bei großen Investitionsvorhaben kommt die enge Verbindung von Unternehmen, vor allem Chaebols, Banken und Regierung zum Tragen. Ein zentrales Instrument stellen die zweckgebundenen Sonderkredite dar (Berensmann/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, als einige Chaebols, wie z.B. die „Dae Woo-Gruppe“, in Konkurs gingen. Die koreanischen Mischkonzerne Chaebols lassen sich zusammenfassend durch die folgenden Merkmale beschreiben: (1) enge Verbindung zur Regierung (2) Verbindung von flexiblem Arbeitsmarkt und lebenslanger Beschäftigung der Mitarbeiter (3) Clan (Familien)-Management (4) konfuzianische Arbeitsethik und Loyalität (5) patriarchalischer Führungsstil mit Top down-Entscheidungen.

#### 4. Koreanisches Human Resource Management

##### *„Management-by-Family“*

Die konfuzianische Kultur hat das koreanische Leben stark beeinflusst (Chung/Lee/Jung 1997, 134-136). Konfuzianische Regeln sind auf einem patriarchalischen und streng vertikal hierarchischen System der Unterordnungen aufgebaut. In diesem System galten Loyalität, Wohlwollen, Pietät, Aufrichtigkeit und respektvolles Benehmen als Kardinaltugenden (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. Aus der familienorientierten Unternehmensidee folgt auch eine national-spezifische „Personalpolitik“ in den koreanischen Unternehmen (Chung/Lee/Jung 1997, 135; Macharzina 1999, 757).

##### *Senioritätsprinzip: „Yungong Seoyul“*

Die Unternehmensorganisation in Korea beruht auf einer streng hierarchischen 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 (Sang-Man Lee/Sang-Jin Yoo 1987, 74-76; vgl. Jae-Yeul Lee 1993, 34). In den koreanischen Unternehmen spielt das Senioritätsprinzip bei der Grundlohngestaltung, den Aufstiegsmöglichkeiten und in den zwischenmenschlichen Beziehungen eine entscheidende Rolle (Hyeon-Cheol Bong 1994, 90; vgl. Su-Dol Kang 1994, 305). Die entscheidenden Senioritätskriterien, wie die Betriebszugehörigkeit und das Alter, sind auch in der sonstigen Personalpolitik wichtig, etwa bei den Karriere-Chancen, bei der Ausbildung und bei den betrieblichen Sozialleistungen.

##### *Lebenslange Beschäftigung „Pyungsaeng-Jikjang“*

Das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung findet sich in zahlreichen koreanischen Unternehmen (Macharzina, 1999, 757; 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. 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.

##### *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 Frauen-

lohn erreichte im Jahr 1989 54,1% des Männerlohns.<sup>1</sup> Die Lohnunterschiede waren in den Fachberufsgruppen weniger spürbar; z.B. waren die Löhne der männlichen und weiblichen Verwaltungsangestellten fast gleich hoch, wobei in dieser sog. Männerdomäne Frauen kaum eine Anstellung finden. Beispiele für eine Diskriminierung innerhalb der betrieblichen Personalpolitik lassen sich auch im Bildungsbereich bzw. bei der Karriereplanung finden. Diese Vorstellung ist tief in der heutigen koreanischen Gesellschaft verankert, obwohl die Familien viel kleiner geworden sind und Frauen eine gute Ausbildung haben.

**„Job-Rotation“:** *Jigmu Soonwhan*

In koreanischen Unternehmen wird die Praxis des Stellenwechsels nicht gemäß einem nennenswerten Prinzip betrieben, sondern allenfalls „ad hoc“ (Yoo-Keun Shin 1989, 344). Bei der Job-Rotation spielt die Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten keine wichtige Rolle. 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.

**Personalbeurteilung:** *„Insa Gokwa“*

Die Beurteilungskriterien der Leistung der Mitarbeiter unterscheiden sich verständlicherweise auch in Korea von Betrieb zu Betrieb und enthalten im Allgemeinen die häufig angewendeten Kriterien, wie z.B. persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Leistungen (Sang-Man Lee 1992, 17). Bei der Entscheidung über Lohnprämien und über die Gewährung von Aufstiegsmöglichkeiten spielt neben den bestehenden formellen Regelungen die „subjektive Personalbeurteilung“ in koreanischen Unternehmen eine wichtige Rolle („Insa Gokwa“). Die Willkür und die Autorität der Vorgesetzten haben hierbei hinsichtlich der Arbeitskontrolle und Disziplinierung des allgemeinen Verhaltens eine große Bedeutung.

**Entlohnungssysteme:** *„Limgeum“*

In koreanischen Unternehmen besteht der Durchschnittslohn aus den drei Bestandteilen „Grundlohn, Zulagen und Bonus“. Die variablen Komponenten, wie die verschiedenen Zulagen und der Bonus, werden auf Basis einer Personalbeurteilung durch den Vorgesetzten und je nach der Summe der Überstunden und Sonderschichten festgesetzt. Bei der Lohngestaltung spielt das Senioritätsprinzip eine entscheidende Rolle. Beispielsweise bekommen Mitarbeiter mit fünf Jahren Betriebszugehörigkeit bei der Hyundai Gruppe einen ca. 60% höheren Durchschnittslohn als diejenigen mit weniger als einem Jahr (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 häufiger Wechsel von einem Betrieb zum anderen für die arbeitenden Menschen materielle und persönliche Nachteile mit sich bringt. Die Förderung der Betriebsloyalität wird somit personalpolitisch flankiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Ministry of labour: Forschungsbericht über die Löhne nach Berufsgruppen, verschiedene Jahrgänge.

## 5. Empirische Untersuchung: Country-of-origin-Effekte auf dem Prüfstand

### 5.1 Untersuchungsdesign

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 diente dazu,

- einen ersten Einblick darüber, wie deutsche MNU in Korea direkt investieren, zu gewinnen;
- die besten deutschen MNU mit starkem Internationalisierungsgrad aufgrund der Angaben der deutsch-koreanischen Industrie- und Handelskammer herauszufinden;
- die Terminologie der Praxis kennen zu lernen und somit in der Falluntersuchung eine einheitliche Verwendung von verschiedenen Fachbegriffen zu ermöglichen.

Ein breiter Personenkreis wie die Abteilungsleiter der Bereiche Entgelt und Ausbildung, der Gewerkschaftspräsident der deutschen Niederlassungen in Korea sowie Mitarbeiter des asia-regionalen HQ und Mitarbeiter der HRM-Abteilungen der deutschen Muttergesellschaft wurden zwischen dem 01.04.2003 und dem 13.04.2003 intensiv interviewt. Zusätzlich wurden Interviews im September und Oktober 2003 durchgeführt. Insgesamt wurden 14 Personen interviewt (Tab. 3).

Nach jedem 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, deren 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.

**Tab. 3: Anzahl der Interviews**

	Deutsche Muttergesellschaft	HQ	Niederlassung in Korea
DCN	2 Interviews: Mitglieder der internationalen HRM-Abteilung	1 Interviews: Abteilungsleiter der HRM in asia-regionalen HQs	3 Interviews: Abteilungsleiter der Bereiche Entgelt und Ausbildung, Gewerkschaftspräsident
DKN	1 Interviews: Mitglieder internationalen HRM-Abteilung in asiatischer Region	-	3 Interviews Abteilungsleiter der Bereiche Entgelt und Personalentwicklung, Gewerkschaftspräsident
DPN	1 Interviews: Mitarbeiter der internationalen HRM-Abteilung (insbesondere koreanische Niederlassung)	-	3 Interviews Abteilungsleiter der Bereiche Entgelt und Personalentwicklung, Gewerkschaftspräsident

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

Zur Unterstützung der Interviewmethode wurde ergänzend auch eine Dokumentenanalyse vorgenommen, die der Vertiefung des in den Interviews Besprochenen diene. Durch die Dokumentenanalyse sind in erster Linie faktische Informationen über z.B. Unternehmensgrundsätze und -visionen, Organisationsstruktur und die Richtlinien für Personalpolitik und Personalbeurteilung sowie internationale Personalentwicklungsprogramme und Unternehmenskultur gewonnen worden. Wichtige Gegenstände der Dokumentenanalyse waren die folgenden:

- Veröffentlichungen der MNU (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 MNU.

### **5.2 Merkmale der ausgewählten Unternehmen**

Man stellt sich die Frage, welche HRM-Politik die in Korea tätigen Niederlassungen der deutschen MNU betreiben. Welche Faktoren bestimmen die HRM-Politik der deutschen Niederlassung in Korea? Passt sich die HRM-Politik der Niederlassungen dem Standard des Host Country (Korea) an oder werden die Country-of-origin-Praktiken des deutschen MNU 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. Es 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 MNU ihre Niederlassungen in Korea tatsächlich beeinflussen und die Respondenten die Muttergesellschaft ihrer Unternehmen eindeutig identifizieren können. Im Vergleich zum „Joint venture“ oder deutschen Vertrieb scheint für solche Niederlassungen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Country-of-origin-Effekten im HRM-Bereich zuzunehmen.

Um den Country-of-origin-Effekt untersuchen zu können, lagen bei der deutschen Unternehmensauswahl folgende Kriterien als Untersuchungsgegenstände zugrunde: direkte Investitionen der drei deutschen MNU in die koreanische Industrie (entsprechend den verschiedenen Branchen, wie z.B. Chemie, Pharma und Kraftfahrzeugtechnik); deutsche MNU, die zumindest teilweise in Korea produzieren; hoher Internationalisierungsgrad der deutschen MNU. Das deutsche 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. Es weist insgesamt einen für die Chemiebranche typischen, hohen Internationalisierungsgrad seiner Aktivitäten auf. Das *MNU A* hat seine Tätigkeit in Korea 1954 aufgenommen (FOHAG: Far East Trading Company), heute hat es dort vier Tochtergesellschaften. Diese Tochtergesellschaften, die in der vorliegenden Arbeit „Deutsche Chemie-Niederlassung (DCN)“ genannt werden, beschäftigen 1.188 Mitarbeiter. Das *MNU B* zählt zu den führenden Anbietern von kraftfahrzeugtechnischen Erzeugnissen. 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%. Das *MNU B* hat seine Tochtergesellschaft „Deutsche Kraftfahrzeugtechnik Niederlassung (DKN)“ in Korea im Jahr 1987 gegründet. Im Jahr 2002 betrug der Umsatz der DKN mit 556 Mitarbeitern 312 Mio. €. Seit 1961 ist das *MNU C* weltweit (23 Niederlassungen und 60 Landesvertretungen) auf dem Pharmamarkt präsent. Im Geschäftsjahr 2002 betrug der Umsatz 5.023 Mio. €. Die deutsche Pharma-Niederlassung (DPN) wurde im Jahr 1968 als Vertriebsagent des *MNU C* in Korea gegründet. Der Umsatz der DPN lag im Jahr 2002 mit 249 Mitarbeitern bei 6.3 Mio. €.

**Tab. 4: Allgemeine Informationen zu den drei deutschen Niederlassungen**

		DCN	DKN	DPN
Unternehmenstyp		Chemie	Kraftfahrzeugtechnik	Pharma
Gründungs- jahr	Vertriebsagent	1954	1972	1967
	Niederlassung	Joint Venture 1980 Akquisition 1997	1987	?
Anzahl der Tochtergesellschaften		4 Tochter- gesellschaften	2 Töchter und 1 „Joint venture“	1 Tochter
Anzahl der Mitarbeiter		1.188	556	249
Mitarbeiter der HRM-Abteilung		23	14	3
Umsatz im Jahr 2002		532 Millionen €	312 Millionen €	6.3 Millionen €
Anteil am Kapital in %		100	100	100

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

## 5.2 HRM-Praktiken in deutschen MNU in Korea

1998 hat die DCN auf das traditionelle koreanische Senioritätsprinzip beim Entgeltssystem verzichtet und leistungsbezogene Jahresgehaltssysteme eingeführt. Diese Entscheidung 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. Sowohl beim *MNU A* als auch bei seiner DCN erfolgt eine Differenzierung zwischen außertariflichen Angestellten einerseits und tariflichen Arbeitern andererseits. Das bedeutet, dass sich außertarifliche Angestellte in Bezug auf ihre Lohnhöhe 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 scheint bezüglich des Entgeltsystems Autonomie von der Muttergesellschaft erhalten zu haben. Bei einem Interview mit einem Mitarbeiter des HQ 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 Regeln, 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, zwischen Unternehmen und Mitarbeitern werden Jahresziele vereinbart und (2) dem Ausmaß der Verbesserung des leistungsorientierten Arbeitnehmergehaltens. Beim Erreichen der Ziele werden Ende des Jahres Zuschläge ausbezahlt. Die DPN hat 1993 das traditionelle koreanische Gehaltssystem, bei dem das Gehalt alle zwei bis drei Jahre um eine Stufe erhöht wird, in ein Jahresgehaltssystem umgewandelt, bei dem die individuelle Leistung für die Arbeitsbewertung eine wichtige Rolle spielt. Bei allen drei deutschen Niederlassungen gibt es sowohl senioritätsorientierte als auch leistungsorientierte Entgeltssysteme bei den Technikern und den allgemeinen Arbeitern.

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. Für neue Mitarbeiter gibt es Orientierungsprogramme, 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, 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 in Deutschland vorbereitet. Im Fall von externen Fremdsprachenkursen übernimmt das Unternehmen die Kosten. An den Bildungsprogrammen der DKN nehmen 60% der Mitarbeiter teil. 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, eine Corporate Identity entsteht.

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 des „Management Development“ der DCN werden mit den Bildungsprogrammen der Muttergesellschaft, wie z.B. Core Competency, Leadership Competency und Professional Competency sowie mit den Bildungsprogrammen des Asia Pacific-Bereichs verknüpft. Die erfahrenen General

Manager werden durch aus der Muttergesellschaft stammende „Advanced Management-Kurse“ für die höheren Aufgaben geschult. Die Ziele des Kurses sind der Aufbau einer lebendigen Organisation und Förderung von Unterstellten bis zur maximalen Fähigkeitsgrenze. Allen Mitarbeitern werden ein „Code of Company Conduct“ und die Unternehmensphilosophie vermittelt. Das Ausmaß der Inanspruchnahme der regionalen Bildungszentralen, die sich in Hongkong, Singapur und Shanghai in China befinden, lag bei 24,2% der DCN-Mitarbeiter. Keines der drei MNU setzt in Korea auf ein „Apprenticeship“. Auf allen Ebenen findet ein Coaching durch Vorgesetzte bzw. ein Employee Coaching statt. Für die Mitarbeiter gibt es zielbezogene Gesprächs-, Betreuungs-, Beratungs- und Entwicklungsangebote. Dies scheint typisch für die koreanische Unternehmenspraxis.

**Tab. 5: Personalentwicklungs-Praktiken der drei deutschen Niederlassungen**  
(Quelle: Eigene Erstellung nach Angaben der befragten Mitarbeiter)

HRM-Praktiken	HRM-Dimensionen		Country-of-origin-Effekt oder HC-Effekt		
			DCN	DPN	DKN
Personalentwicklung	Bildungsprogramme	Obere	COO	COO	COO
		Untere	HC	HC	HC
	On the Job-Training		HC	HC	HC
	Off the Job- Training		HC	HC	HC
	Coaching		HC	HC	HC
	Management Development		COO	HC	HC
	International HR development		Oberste Leiter: COO Effekt Abteilungsleiter: HC Effekt Arbeiter: HC	Oberste Leiter: COO Effekt Abteilungsleiter: HC Effekt Arbeiter: HC	Oberste Leiter: COO Effekt Abteilungsleiter: HC Effekt Arbeiter: HC
	Unternehmensphilosophie		COO	COO	COO
	Netzwerk		COO Effekt	COO Effekt	COO Effekt
	Deutsches Ausbildungssystem		Nein	Nein	Nein

\*COO: Country-of-Origin \*\*HC: Host-Country

Die Unternehmensphilosophie der DPN wird allen Mitarbeitern einmal pro Jahr vermittelt. Im Bereich Vertrieb finden Marketingprogramme für kaufmännische Mitarbeiter vier bis sechsmal pro Jahr statt. Die Mitarbeiter können freiwillig an externen Fremdsprachenkursen teilnehmen. 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. Die endgültige Auswahlentscheidung wird anhand von zwei Vorstellungsgesprächen getroffen: Beim ersten Interview sprechen die Kandidaten mit dem betreffenden Abteilungsleiter und dem 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 Produktmarketing 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 deutschen Niederlassungen ist unterschiedlich. Während die Mitarbeiter der DCN 43 Stunde pro Woche in drei Schichten arbeiten, arbeiten die Mitarbeiter der DPN 40 Stunden ohne Schichtbetrieb.

Die Personalbewertung bei der DKN 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.

In der DPN gibt es keine durch das deutsche Unternehmen ausgeübte Mitbestimmung, sondern seit 2001 einen Konsultationsrat. Der Konsultationsrat ist paritätisch besetzt, d.h. mit vier Mitgliedern der Arbeitnehmer und vier Mitgliedern der Arbeitgeber. 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. Die Lohnverhandlung bei der DPN dauerte im Jahr 2003 zehn Wochen. Es fanden jedoch bisher keine kollektiven Verhandlungen statt, da die Gewerkschaft mit nur 26% der Mitarbeiter als Mitglieder keine wirkliche Repräsentation aller Mitarbeiter darstellt.

In der DCN existieren zwei starke Gewerkschaften, zum einen eine etablierte Gewerkschaft und zum anderen eine Gewerkschaft, die bei der DCN durch eine neue Akquisition entstanden ist. Beide handeln kooperativ. Im Gegensatz zur DPN und DKN ist die Gewerkschaft bei der DCN aktiv. 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, die Sicherheit, die Überstundenarbeit und -zuschläge, die Urlaubsdauer, Rentenversicherung usw. Diese kollektiven Verhandlungen finden alle zwei Jahre statt. Das HQ des *MNU's A* hat keinen Einfluss auf die Tarifverhandlungen seiner DCN in Korea, bekommt aber das Ergebnis der Tarifverhandlungen von der DCN mitgeteilt. Nach Angabe des Interviewten könnten das HQ und die Muttergesellschaft wegen der unterschiedlichen Kultur, der unterschiedlichen Institutionen und Gesetze keinen Einfluss auf die Tarifverhandlungen ausüben. Der Leiter der HRM-Abteilung des Asia Pacific Regional Headquarter des *MNU's A* sagte Folgendes über den Einfluss des HQ auf die Tarifverhandlungen:

„An den Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft selbst ist niemand vom HQ beteiligt. 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. Seit 2001 findet regelmäßig alle drei Monate ein Labour Management Council zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft statt. Aber zu Konsultationen kommt es nun nur immer nach Ablauf einer Woche, wenn eine der Seite diese fordert. Bei der DKN gibt es auch Konsultationsräte, die ausgeglichen (je 5+5 Mitglieder) besetzt sind. 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. Bezüglich Stellenwechsel, Überstunden und Urlaubzeiten usw. muss bei kollektiven Verhandlungen eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft erreicht werden, aber über die Fragen der Ausbildung und Beförderung 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. Bei der DKN führten mangelndes Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft sowie ein Streit über die Arbeitsbedingungen im Jahr 1999 zu einem großen Streik. Die Streikdauer betrug 52 Tage.

**Tab. 6: Mitbestimmungspraktiken der drei deutschen Niederlassungen**  
(Quelle: Eigene Erstellung nach Angaben der befragten Mitarbeiter)

HRM-Praktiken	HRM-Dimensionen	Deutsche Niederlassungen in Korea	
		DCN	DKN
Mitbestimmung	Arbeitsbedingungen	Mitentscheidung	Mitentscheidung
	Produktions- und Investitionsplan	Informationsrecht	Informationsrecht
	Rationalisierung des Betriebs	Mitentscheidung	Informationsrecht
	wirtschaftliche und finanzielle Situation	Informationsrecht und Anhörungsrecht	Anhörungsrecht
	Unternehmensfusion oder -teilung	Informationsrecht	Informationsrecht
	Veränderung der Unternehmungsorganisation	Mitentscheidung	Konsultation <sup>2</sup>
	Ordnung der Unternehmung	Mitentscheidung	Konsultation
	Arbeitsbewertung	Mitentscheidung	Konsultation
	Regelung der Arbeitsunfallvorbeugung und Krankheit	Mitentscheidung	Mitentscheidung
	Innerbetriebliche Job Rotation und Rekrutierung	Informationsrecht und Anhörungsrecht <sup>3</sup>	Informationsrecht
	Ausbildungsprogramme	Informationsrecht	Informationsrecht
	Beschwerdewegsystem	Mitentscheidung	Mitentscheidung
	Entlassung	Mitentscheidung	Mitentscheidung

Anmerkung: DPN = keine Angaben (trifft nicht zu)

<sup>2</sup> Bei Unvereinbarkeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmersinteressen bezüglich Unternehmungs- oder Personalplanung usw. entscheidet allein der Arbeitgeber.

<sup>3</sup> Wenn der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber Informationen fordert, muss sie der Arbeitgeber liefern.

Die Kontrollmechanismen, wie z.B. die Entsendung der Stammhausmitarbeiter, regelmäßiger Besuchsverkehr, Anforderung des Personalberichts usw., sind als Einflussfaktoren auf den HRM-Transfer für die einheitliche Globalisierungsstrategie der MNU relevant. Bei zunehmender Internationalisierung ist es wahrscheinlich, dass die MNU-Zentrale und das HQ ihre Tochtergesellschaft 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 MNU hatten im Verhältnis zu ihrer Unternehmens- und Umsatzgröße und ihrer Mitarbeiterzahl relativ wenige Expatriates in den Niederlassungen 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 Tab. 7).

**Tab. 7: Anzahl der Mitarbeiter in HRM-Abteilungen in deutschen Niederlassungen in Korea und die Kontrollhäufigkeit pro Jahr**

(Quelle: Eigene Erstellung nach Angaben der befragten Mitarbeiter)

	Anzahl der Expatriates	Anzahl Mitarbeiter in der HRM-Abteilung		Entsendungsdauer (Jahre)	Kontrollhäufigkeit durch die Muttergesellschaft (pro Jahr)
		aus dem Stammhaus	aus Korea		
DCN	16	0	23	4	Einmal durch HQ
DKN	5	0	14	4	?
DPN	3	0	3	3.5	Alle 2 Jahre

Alle drei deutschen Niederlassungen entscheiden über Personalpolitik, wie z.B. Rekrutierung, Personalentwicklungen, Entgeltsystem und Lohnverhandlungen mit der Gewerkschaft usw. unabhängig von der Muttergesellschaft. Wenn es im Vergleich zu rein nationalen Firmen die größere Komplexität der Organisationsumwelt und die bedeutende physische und kulturelle Distanz zwischen der Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften gibt, stellt die Kontrolle der Tochtergesellschaften durch die Zentrale eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für MNU dar. Da die Durchsetzung etwaiger Country-of-origin-Effekte im HRM-Segment durch das HQ ohne flankierende personalpolitische Kontrollinstrumente nur schwer vorstellbar ist, kann für die Untersuchung internationaler HRM-Praktikentransfers die Betrachtung der Kontrollmechanismen in MNU wichtige Hinweise liefern. 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 HQ im MNU A gibt es elf Mitarbeiter, davon nur einen deutscher Nationalität aus dem Stammhaus. Ein HRM-Leiter des HQ 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 irgendetwas 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.“

Dagegen betonte ein Mitarbeiter der HRM-Abteilung (Business Coordination Asia) des *MNU's C* 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.“

Für die Untersuchung grenzüberschreitenden Transfers von HRM-Praktiken kann die Betrachtung der Kontrollmechanismen bei den MNU 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. Dass die ständige HRM-Kontrolle ihrer Tochtergesellschaft durch die MNU-Zentrale oder die HQs zu einem stark ausgeprägten Country-of-origin-Effekt führt, wurde in den drei Unternehmen nicht bestätigt.

## 6. Zusammenfassung

Die MNU operieren in unterschiedlich ausgestalteten Business Systems. Diese Heterogenität der Organisationsumwelten ist ein Problem, mit dem sich auch die Personalpolitik innerhalb von MNU konfrontiert sieht. Wenn sich die üblichen HRM-Praktiken im Gastland von denen des Heimatlandes, wo die MNU-Zentrale ihren Sitz unterhält, unterscheiden, so ist a priori nicht auszumachen, welche HRM-Politik die Tochtergesellschaft verfolgt. Einerseits kann man argumentieren, dass die Tochtergesellschaften Bestandteil des Gesamt-MNU und Befehlsempfängerin der MNU-Zentrale sind. Deshalb kann die MNU-Zentrale die im Country-of-origin üblichen Praktiken in seine Tochtergesellschaften transferieren, um auf diese Weise die organisationsinterne Konsistenz zu bewahren. Andererseits kann man davon ausgehen, dass die Niederlassungen Bestandteil der Unternehmenslandschaft der sie beherbergenden Nation sind. Daher müssen sie sich an den dort üblichen HRM-Praktiken orientieren.

Als theoretische Grundlagen wird von den neoinstitutionellen Ansätzen und dem National Business System ausgegangen. Die National Business Systems werden als die Summe der allgemeinen Praktiken und der Wertorientierungen verstanden (Lane 1992, 64), die die interne Organisation der Unternehmenseinheiten und ihre Beziehungen zu ihrer externen Umwelt kennzeichnen. Man geht davon aus, sie seien vorwiegend durch die sozial-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. Als Grundsätze der Überlegung für den Transfer von HRM-Praktiken des Country-of-origin auf andere Gesellschaften wird neben National Business Systems auch der Neo-Institutionalismus betrachtet. Bei dem Neo-Institutionalismus wird Legitimität, Anpassung an institutionelle Umwelten sowie institutionelle Determiniertheit menschlichen Handelns hervorgehoben.

Bei der empirischen Untersuchung konzentrieren wir uns auf die Frage, welche HRM-Politik die in Korea tätigen Niederlassungen der deutschen MNU betreiben. Welche Faktoren bestimmen die HRM-Politik der deutschen Niederlassung in Korea? Passt sich die HRM-Politik der Niederlassungen dem Standard des Host Country (Korea) an oder werden die Country-of-origin-Praktiken des deutschen MNU grenzüberschreitend transferiert? Es gibt eine Reihe von institutionellen Einflussfaktoren, die auf ausländische Tochtergesellschaften der MNU wirken und die Ausgestaltung ihrer Strukturen und Prozesse mitbestimmen. Während in koreanischen Unternehmen bei der Grundlohngestaltung und bei den Aufstiegsmöglichkeiten das Senioritätsprinzip eine wichtige Rolle spielt, dominiert bei den drei untersuchten deutschen Niederlassungen für die außertariflichen Angestellten ein leistungsorientiertes Jahresgehaltssystem. Für die Arbeitnehmer der drei deutschen Niederlassungen wird dennoch das traditionelle Senioritätsprinzip nicht vollständig ausgeschlossen. Es wurde festgestellt, dass in den deutschen Niederlassungen in Korea Hybridformen hinsichtlich der Entgeltpraxis existieren. Alle Mitarbeiter der DCN, DKN und DPN werden in allgemeinen Unternehmensgrundsätzen und gesetzlichen Regelungen (z.B. Sicherheitsprogramme) geschult. Eine betriebliche Lehrlingsausbildung, die im deutschen Produktionssystem einen großen Raum einnimmt, gibt es in Korea selten. Ein anderes Ausbildungssystem macht eine andere Produktionsorganisation sowie eine andere Personalführung erforderlich. Deshalb fällt es deutschen Niederlassungen in Korea schwer, ihre HRM-Praktiken auf das dort herrschende Bildungsniveau und das andere Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten einzustellen. Das wichtigste Organ der Mitbestimmung in Korea ist das Konsultationssystem, das auf kooperative Arbeitsbeziehungen abzielt. Bei sozialen Fragen besteht keine echte Mitbestimmung der deutschen Muttergesellschaft, sondern nur eine Mitwirkung.

In deutschen Unternehmen kommt es darauf an, langfristige, effektive Wertschöpfungsprozesse zu beherrschen und zu steuern. Diese Unternehmen zeigen auch eine flexible aber spezifische Arbeitsweise. Sie haben ein System, das flexibel auf unterschiedliche Marktnachfragen reagiert. Deutsche Unternehmen, die aus einem nationalen Business-System stammen, in dem sie sozial und institutionell tief eingebettet sind, tendieren dazu, eher spezialisiert und weniger vertikal integriert zu sein als US-amerikanische Unternehmen, die weniger stark institutionalisiert ist. Sie können ihre Praktiken nicht einfach von einer Gesellschaft auf eine andere übertragen. Das deutsche Business-System ist sehr stark auf die ökonomische Entwicklung in nationalen Märkten ausgerichtet. Daher sind deutsche institutionelle Regelungen nicht so leicht übertragbar. Nationale Unterschiede zwischen Korea und Deutschland 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.

## Literatur

- Bamberger, P./Phillips, B. (1991): Organizational Environment and Business Strategy: Parallel versus Conflicting Influences on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry. In: *Human Resource Management*, 30(2), 153-182.
- Berensmann, K./Schlotthauer, N. (1998): Asiatische Währungs- und Finanzkrise. Ursachen, Auswirkungen und Lösungsansätze. Deutscher Instituts-Verlag, Köln.
- Bong, Hyeon-Cheol (1994): Ein betriebswirtschaftliches Personalentwicklungskonzept für koreanische Unternehmungen. Peter Lang, Frankfurt a.M., Berlin.
- Caliguri, P./Stroh, L. (1995): Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 494-507.
- Chung, Kae H./Lee, Hak-Chong/Jung, Ku-Hyun (1997): Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. Walter de Gruyter, Berlin/New York.
- 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, 710-731.
- Hollingsworth, J.R. (2000): Gesellschaftliche Systeme der Produktion im Internationalen Vergleich. In: Bögenhold, D. (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 279-312.
- Johnson, C. (1988): Japanese-Style Management in America. In: *California Management Review*, (2), 34-45.
- Kang, Gin-Won (1993): Marketingstrategien erfolgreicher koreanischer Unternehmungen auf den Weltmärkten, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Kang, Su-Dol (1994): Fordismus und Hyundaismus. Peter Lang, Frankfurt a.M., Berlin.
- Kamoche, K. (1996): The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in international human resource management. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 208-244.
- Kim, Eui-Ha (1999): Die Entwicklung der Produktion koreanischer Industrieunternehmen zu technik- und menschenzentrierten Strukturen, Dissertation.
- Lee, Jae-Yeul (1993): Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen – insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppen Chaebol. Dissertation Universität Göttingen.
- Lee, Jae-Yeul (2000): The Transformation of Chaebol: Reinterpreting Korean Economy from Network Perspective. In: *Institut koreanischer Gesellschaft von Korea Universität*, 3(1), 31-62.
- Lee, Phil-Sang (2000): Economic Crisis and Chaebol Reform in Korea. Discussion Paper Series APEC Study Center Columbia University, October 2000.
- Lee, Sang-Man (1992): Management des Aufstiegs im Hause von Ssangyong Zement Industrie AG. In: *Personalmanagement*, (1), 16-17.
- Lee, Sang-M./Yoo, Sang-Jin (1987): The K-Type Management: A Driving Force for Korean Prosperity. In: *Management International Review*, 27, 68-77.
- 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 Bedeutung für die Qualifizierung von gewerblich-technischen Arbeitskräften in der Republik Korea. Dissertation.
- Lücke, W. (1988): Das Management-Oktogon, Ein Vergleich: Japanisches und deutsches Management. In: von Colbe, B./Chmielewicz, W./Gaugler, E./Laßmann, G. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre in Japan und Deutschland*. Stuttgart, 192-207.
- Macharzina, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzept-Methoden-Praxis. 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Ministry of Labor (2003): Der Stand gewerkschaftlicher Organisationen in Korea 2003.
- Ngo, Hang-Yue/Turban, D./Kau, C./Lui, S. (1998): Human Resource practices and firm performance of multinational corporations: influence of country of origin. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652.

- Park, Kyung-Kyu (1983): Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen. Dissertation, Universität Mannheim.
- Porter, M.E. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Sonderausgabe, Ueberreuter Verlag, Wien.
- Rosenzweig, P./Singh, J.V. (1991): Organizational environments and the multinational enterprise. In: *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
- Schmitt, M. (2002): Der grenzüberschreitende Transfer von Personalpraktiken innerhalb multinationalen Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Shin, Yoo-Keun (1989): Charakteristika und Aufgaben der koreanischen Unternehmung, Seoul.
- Streeck, W. (1995): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? In: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, MPIFG Discussion Paper 5/1995.
- Tempel, A. (2001): The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- Tempel, A./Walgenbach, P. (2004): Personalpolitik multinationaler Unternehmungen: Institutionalistische Theorien als Grundlage der vergleichenden Forschung. In: Wächter, H./Peters, R. (Hg.): Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.
- 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.
- Weber, H. (1999): Zwischen asiatischem und angloamerikanischem Kapitalismus – das deutsche industrielle System in der Klemme. In: Brose, H.-G./Voelzkow, H. (Hrsg.): Institutioneller Kontext wirtschaftlichen Handels und Globalisierung. Metropolis-Verlag, Marburg, 57-84.
- Whitley, R. (1992): The Social Structuring of Business Systems. In: Whitley, R. (Ed.): *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. SAGE Publications London, Newbury Park, New York, 5-45.
- Whitley, R. (1999): *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford.