

Jobsicherheit und Unternehmenskultur sind in Korea zentral

Interview mit Daniel Nyffenegger, Geschäftsführer von G&S Korea Inc. Corporate Consulting



KORUM: Wie ist es ihrer Meinung nach um das Image deutscher Arbeitsgeber in Korea bestellt?

Nyffenegger: Deutsche Arbeitgeber genießen bei Koreanern grundsätzlich einen guten Ruf. Produkte "Made in Germany," gelten als qualitativ hochwertig und es ist erstrebenswert für Firmen zu arbeiten, die gute Produkte herstellen und vertreiben. Auch die deutsche Kultur, mit der Korea sich sehr verbunden fühlt, trägt viel zum positiven Image bei.

Es gibt aber auch deutsche Firmen, deren individueller Ruf vom Grundsatz abweicht. Beispielsweise unterscheidet sich eine deutsche Niederlassung unter rein koreanischer Führung oftmals nicht sehr stark von einer rein koreanischen Firma.

KORUM: Wie unterscheidet sich Recruitment in Korea von dem in Deutschland?

Nyffenegger: Die Rekrutierung in Deutschland und Korea sind sich in den Prozessschritten mehr oder minder gleich. Mitarbeiter findet man über Jobseiten im Internet (aktives Inserieren oder gezielte Selektion von Kandidaten-CVs), inserieren in Fachzeitschriften, Empfehlungen aus dem Beziehungsnetz und dergleichen. Es bedarf allerdings schon einiger Erfahrung, um an die richtigen Leute zu gelangen. Das beginnt

schon bei der Interpretation von koreanischen Lebensläufen. Arbeitszeugnisse sieht man kaum, außer ein Kandidat hat zuvor bei einer ausländischen Firma gearbeitet und hat nicht vergessen, ein Arbeitszeugnis zu verlangen. Es ist deshalb ratsam, sich externe Hilfe bei Personalvermittlern oder professionellen Personalabwerbern (Headhunter) zu holen.

Professionelle Personaldienstleister werden Kandidaten nach deren Eignung nicht nur fachlich, sondern auch charakterlich bewerten. In Korea gelten zudem auch Kriterien wie Alter, regionale Herkunft und an welcher Uni der Abschluss erfolgte, als allgemein verwendete Selektionskriterien. Wie wichtig diese sozialen Gesichtspunkte im konkreten Fall sind, sollte Ihnen der Personaldienstleister sagen können. Um das Gesamtbild eines Kandidaten abzurunden, ist es ratsam, einen Referenzcheck erstellen zu lassen.

Diese externe professionelle Hilfe ist zwar nicht ganz billig, aber letztlich reduziert sie das Risiko, falsche Leute einzustellen.

KORUM: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Unterschiede zwischen der deutschen und der koreanischen Arbeitsweise?

Nyffenegger: Es gibt in der Tat einige wichtige Unterschiede im Arbeitsstil, welche den deutschen Chef in Korea bzw. auch die Kollegen des Mutterhauses herausfordern. Letztlich gibt es aber ganz wichtige Gemeinsamkeiten, die eine interkulturelle Zusammenarbeit erfolgreich machen. Koreaner wie auch Deutsche sind fleißige und pünktliche Menschen. Beste Voraussetzung, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Deutsche nehmen eine bestimmte Teamposition ein und jeder weiß genau, was er zu tun hat. Planung ist das halbe Leben und somit hat die Planungsphase bei Projekten einen dominanten Anteil. Ein Projekt läuft sehr geradlinig ab: Planung, Entscheidung, Ausführung, Ziel.

Koreaner sind sehr gruppenorientiert. Man ordnet sich ein und unter, will dazugehören, sucht nach Harmonie zwischen den Gruppenmitgliedern. Als Konsequenz daraus läuft ein Projekt im koreanischen Team anders ab: kürzere Planung, Entscheidung, Ausführung, Ziel 1, Neubestimmung/Anpassung, Ziel 2, Neubestimmung/Anpassung, Ziel 3. Dieser iterative Prozess, mit dem Deutsche ihre Mühe bekunden, kriert natürlich Spannungsfelder, besonders zwischen der koreanischen Niederlassung und dem Mutterhaus.

KORUM: Welche Arten von interkulturellen Trainings sind notwendig um diese Schwierigkeiten zu überwinden?

Nyffenegger: Interkulturelles Training ist sicher ein guter Einstieg für einen Expat in eine neue Herausforderung in einem fremden kulturellen Umfeld. Das allerwichtigste aber für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung ist die Fähigkeit des Deutschen vor Ort bzw. der deutschen Kollegen im Mutterhaus zum sozialen Austausch mit den koreanischen Mitarbeitern. Beobachten, zuhören, Fragen aufwerfen und sich beantworten lassen erlauben es dem deutschen Mitarbeiter, sich schrittweise der Denkweise der koreanischen Kollegen anzunähern. Man wird nie alles verstehen, genausowenig wie es die Koreaner werden.

KORUM: Wie können Unternehmen von internationalen Teams profitieren?

Nyffenegger: Teams erreichen bekanntlich mehr als jeder einzeln erreichen würde. Wenn nun noch eine kulturelle Dimension dazukommt, wird dies zusätzliche Synergien generieren. Die Teammitglieder müssen allerdings auf einander zugehen, sich gegenseitig Interesse und Respekt entgegenbringen. Denken Sie an eine deutsche Vertriebsniederlassung in Korea. Das Produkt kommt aus Deutschland, die Abnehmer sind Koreaner. Da drängt sich ein Team aus Deutschen und Koreanern auf, welches ein vielleicht konkurrenzlos gutes Produkt auch

an den Mann bringen und möglicherweise Feedbacks von Kunden in der Weiterentwicklung des Produkts auf höchstem technischen Niveau einfließen lassen kann.

KORUM: In Korea ist die Fluktuation im Vergleich zu Deutschland hoch. Wie können Unternehmen hier in Korea Mitarbeiter langfristig binden?

Nyffenegger: Verglichen mit China ist die Fluktuation in Korea gering. Verglichen mit Japan ist sie hoch. Für mich als Headhunter

ist Korea fast der Idealfall: Koreaner sind einerseits recht loyal zum Arbeitgeber, aber andererseits doch immer auch neugierig, andere berufliche Optionen näher anzuschauen. Mein Kollege in China hat keine Mühe, Kandidaten zu finden, aber Schwierigkeiten damit, dass einst platzierte Kandidaten die Position viel zu rasch wieder verlassen. Mein Kollege in Japan muss größte Anstrengungen unternehmen, um überhaupt Kandidaten zu finden und zu motivieren, sich für den Job zu bewerben.

Die Fluktuation in Korea ist sehr stark von der Branche abhängig, aber auch von der individuellen Situation in der Firma. Für Koreaner hat Jobsicherheit einen recht hohen Stellenwert, deshalb sollte der Arbeitgeber stets bemüht sein, den Mitarbeitern die Firmenstärke und das Geschäftspotential aufzuzeigen. Das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden – ein anderer wichtiger Faktor – sollte gefördert und gepflegt werden. Geld und unzählige Nebenleistungen halten Koreaner nicht wirklich von der Kündigung ab.

Korea's Great Natural Resource

Steven B. McKinney

Korea's economic development, often described as the miracle on the Han River, was no miracle. It was a direct result of the effective and efficient leveraging of the only natural resource Korea has always had in abundance: the will of its people.

Sandwiched between Japan and China, with virtually no natural resources to speak of, Korea's great strength has always been its people and its people's desire to overcome whatever obstacles stood in their way. Endowed with a "can-do" attitude and a seemingly inexhaustible source of energy, Korea's populace never fails to astound. It is a natural resource the Government of Korea has come to rely on during the last 50 years of Korea's race to modernity. When something needed getting done, government, management and the military could count on the strength of the people to "make it happen". This includes overcoming the after effects of war, famine, national division and development. The Korean people have always "made it happen."

Rapid development was made possible by many factors, such as access to foreign capital and technology, along with favorable development policies, all coming together at the right time in the second half of the 20th century. Among those factors was

Korea's corporate culture which is constantly changing, based on the needs of the market and society's prevailing culture. As Korea's corporate culture evolves, executive search has come from nowhere to being an integral part of Korea's ongoing miracle. More than simply being a function for allocating human resources to companies, search can now play a major role in shaping the future evolution of Korea's corporate culture.

Almost all of the top global retained search firms have operations in Korea. Most of these firms strive to provide on-going relationships with their clients. Some of these firms provide coaching, benchmarking or other talent management type services in addition to, or as a part of, their retained search practice. These retained search and talent management service providers are drivers in the evolution of the Korean corporate culture. In order to attain the best talent, companies are beginning to understand that they must be prepared to invest in a high quality service that will bring them precisely the candidates they are so eager to attain.

Korea's Corporate Evolution

By any stretch of the imagination, Korea's development has been amazing. Looking at some of the notable statistics, you can see

just how much progress the country has made in the last 50 years.

Korea ranks number #1 in the following areas:

- Annual Work Hours (OECD)
- Broad Band Internet Access per capita (Point Target)
- Scientific Literacy (OECD) and
- Worldwide Shipbuilding Completions (World Fleet Statistics)

Korea ranks number #2 in the following areas:

- Annual export growth (OECD)
- Annual GDP growth (OECD)
- Mathematical Literacy and (OECD)
- International Patents Granted (WIPO)

Korea ranks #3 in the Economist Intelligence Unit's IT Industry Competitiveness Index.

Korea's economy has become highly concentrated as a few firms, and the families that controlled those firms, had become responsible for the overwhelming amount of Korea's production. It also drove Korea's HR development, as "getting a good job" meant having a job that one could not lose. Korea's young students faithfully did what