

Kultur als Paradox

**Entwicklung und Krise des konfuzianischen Kapitalismus
in Südkorea**

Dissertation

zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades des
Fachbereichs Sozialwissenschaften der Universität Göttingen

vorgelegt von
Moon-Ho Rhee
aus Inchon (Südkorea)

Göttingen 1999

Berichterstatter: Prof. Dr. Horst Kern
Mitberichterstatter: Prof. Dr. Michael Schumann

Tag der mündlichen Prüfung: 08. 07. 1999

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Betrachtung der industriellen Transformationsprozesse in Südkorea aus einer Kulturperspektive - Einleitung	1
1.1 Jenseits von Markt und Staat: Relevanz der Untersuchung	1
1.2 Unbestimmte Bestimmung: eine Reinterpretation der Bedeutung von „Kultur“ in ökonomischen Institutionalisierungsprozessen	7
1.3 Historische Kulturphänomenologie: These und Methode	21
2. Kultureller Nachholprozeß: Herausbildung des konfuzianischen Kapitalismus	26
2.1 Rekonstruktion des Konfuzianismus als „Kultur“	26
2.2 Das Paradox von Vertrauen: Der starke Staat und der Nationalismus	37
2.3 Das Bildungsethos und die „Bildungsklassengesellschaft“	65
2.3.1 Bildungsboom	65
2.3.2 Polarisierung der Qualifikationskategorien	74
2.4 Der Familialismus und die „gruppierte Sozialökonomie“	95
2.4.1 Die <i>Chaebol</i> : Unternehmen in „Netzwerken“	95
2.4.2 Die gruppierte Sozialökonomie und Bindung von Politik und Wirtschaft	104
2.5 Fazit: Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur und die „Sommer-Streikwelle“ 1987	118
3. Kulturelle Erneuerung: Remodulation des konfuzianischen Kapitalismus	124
3.1 Die „Zwischenmenschlichkeit“: Druck für institutionelle Veränderung	124
3.2 Dezentralisierung der gruppierten Sozialökonomie	134
3.2.1 Die Kettenreaktion von Krisen in der gruppierten Sozialökonomie	134
3.2.2 Regulierung von Vertrauen	139
3.3 Erosion der Bildungsklassengesellschaft	147
3.3.1 Büroarbeit als „Jedermannsarbeit“: Wandel in der Rekrutierungspolitik	148
3.3.2 Unternehmen als „Schule“: Wandel in der Beförderungspolitik	154
3.4 Ende des konfuzianischen Kapitalismus oder ein nächstes Paradox? - Fazit für die Rolle der Gewerkschaften	161
4. Lektionen aus der Entwicklung Südkoreas (oder der Asienkrise) - Schlußfolgerung	173
Literaturverzeichnis	192

Schaubilder- und Tabellenverzeichnis

Schaubild 1: Wirtschaftliche Wachstums und reale Lohnerhöhungsrate (1972 – 95)	4
Schaubild 2: Eintrittsrate in höhere Bildung (1970 – 95)	66
Schaubild 3: Arbeitslosigkeit (1970 – 95)	74
Schaubild 4: Idealtypische Darstellung der Organisationsstruktur im Produktionsbereich	82
Schaubild 5: Idealtypische Darstellung der Beförderungsstruktur	89
Schaubild 6: Investition der südkoreanischen Unternehmen in Ausland (1980 – 96)	115
Schaubild 7: Die duale Beförderungsstruktur bei den Chaebol	158
Tabelle 1: Anteil staatlicher Investitionen an Forschung und Entwicklung (1976 – 91)	6
Tabelle 2: Ausgaben privater Haushalte für Bildung (1966 – 75)	66
Tabelle 3: Anteil der öffentlichen Schulen (1965 – 75)	67
Tabelle 4: Die Zahl der Schüler in High School (1955 – 75)	71
Tabelle 5: Die Zuwachsrate der Schüler in High School (1945 – 75)	71
Tabelle 6: Idealtypische Darstellung der Entgeltstruktur	81
Tabelle 7: Kriterien für Beförderung bei Hyundai	81
Tabelle 8: Elemente der Personalbewertung bei Hyundai	85
Tabelle 9: Tätigkeitsbereiche der drei größten Chaebol	97
Tabelle 10: Finanzstand der 30 größten Chaebol 1966	113
Tabelle 11: Zahl der Streiks und der dadurch ausgefallenen Arbeitstage bei den südkoreanischen Auto-Endfertigern (1987 – 96)	131
Tabelle 12: Gesamtzahl der Gruppenunternehmen der 30 größten Chaebol (1993 – 96)	142
Tabelle 13: Auswahlmethode im Kongchae bei den vier größten Chaebol	152

Ich versichere, daß ich die eingereichte Dissertation *Kultur als Paradox: Entwicklung und Krise des konfuzianischen Kapitalismus in Südkorea* selbständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfaßt habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Moon-Ho Rhee

Lebenslauf

Geb. am 25. 05. 1954 als der dritte Sohn des Schuldirektors Jong-Gak Rhee und seiner Ehefrau Sun-Yey Jo in Incheon Südkorea.

Seit dem 7. November 1981 bin ich mit In-Ah Rhee (geb. Shin) verheiratet.

Schulbildung und Studium in Südkorea

1961 - 1967: Besuch der Primary School „Sungeui“ in Incheon

1967 - 1970: Besuch der Middle School „Inchon“ in Incheon

1979 - 1973: Besuch der High School „Jemulpo“ in Incheon

1974 - 1981: Studium der Soziologie an der Universität „Korea“ in Seoul

(Dazwischen 1977 - 1979: Wehrdienst)

Studium in Deutschland

1982 - 1989: Studium der Soziologie, Sozialpsychologie und Philosophie an der Universität Göttingen

31. 08. 1989: Magister Artium am Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Göttingen (Das Thema der Magisterarbeit: Empirie und Gesellschaftstheorie.

Ansatzpunkte zur Sicherung der Einheit von Theorie und empirischer Sozialforschung in der Soziologie)

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Betrachtung der industriellen Transformationsprozesse in Südkorea aus einer Kulturperspektive – Einleitung S. 1

- 1.1 Jenseits von Markt und Staat: Relevanz der Untersuchung S. 1
- 1.2 Unbestimmte Bestimmung: Eine Reinterpretation der Bedeutung von „Kultur“ in ökonomischen Institutionalisierungsprozessen S. 7
- 1.3 Historische Kulturphänomenologie: These und Methode S. 21

2. Kultureller Nachholprozeß: Herausbildung des konfuzianischen Kapitalismus S. 26

- 2.1 Rekonstruktion des Konfuzianismus als „Kultur“ S. 26
- 2.2 Das Paradox von Vertrauen: Der starke Staat und der Nationalismus S. 37
- 2.3 Das Bildungsethos und die „Bildungsklassengesellschaft“ S. 65
 - 2.3.1 Bildungsboom S. 65
 - 2.3.2 Polarisierung der Qualifikationskategorien S. 74
- 2.4 Der Familialismus und die „gruppierte Sozialökonomie“ S. 95
 - 2.4.1 Die *Chaebol*: Unternehmen in „Netzwerken“ S. 95
 - 2.4.2 Die gruppierte Ökonomie und Bindung von Politik und Wirtschaft S. 104
- 2.5 Fazit: Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur und die „Sommer-Streikwelle“ 1987 S. 118

3. Kulturelle Erneuerung: Remodulation des konfuzianischen Kapitalismus S. 124

- 3.1 Die „Zwischenmenschlichkeit“: Druck für institutionelle Veränderung S.124
- 3.2 Dezentralisierung der gruppierten Sozialökonomie S. 134
 - 3.2.1 Die Kettenreaktion von Krisen in der gruppierten Sozialökonomie S. 134
 - 3.2.2 Regulierung von Vertrauen S 139
- 3.3 Erosion der Bildungsklassengesellschaft S. 147
 - 3.3.1 Büroarbeit als „Jedermannsarbeit“: Wandel in der Rekrutierungspolitik S. 148
 - 3.3.2 Unternehmen als „Schule“: Wandel in der Beförderungspolitik S.154
- 3.4 Ende des konfuzianischen Kapitalismus oder ein nächstes Paradox? – Fazit für die Rolle der Gewerkschaften S. 161

4. Lektionen aus der Entwicklung Südkoreas (oder der Asienkrise) – Schlußfolgerung S. 173

Literaturverzeichnis S.192

Kultur als Paradox

Entwicklung und Krise des konfuzianischen Kapitalismus in Südkorea

Moon-Ho Rhee

Abstract

In dieser Dissertation wird der Versuch unternommen, die Ursachen und Wirkungen der vergangenen erfolgreichen Industrialisierung und der heutigen Krise der südkoreanischen Ökonomie im Zusammenhang mit der konfuzianischen Tradition zu erklären und damit entwicklungstheoretisch wie auch politisch neu zu diskutierende Überlegungen anzustellen. Dabei relativiert die vorliegende Arbeit die bisher in der Fernost-Literatur vieldiskutierten „neoklassischen“, „neomerkantilistischen“, „wirtschaftssoziologischen“ und „kulturalistischen“ Erklärungsansätze. Hervorzuheben ist, daß der Konfuzianismus für die südkoreanische Ökonomie eine ambivalente Wirkung ausübte und daß nun im Zeitalter der Globalisierung eine neue, kulturreflexive Management- und Industriepolitik gefordert ist. Dies wird durch eine Untersuchung der Entwicklungsprozessen von Arbeitsorganisationen und Managementnetzwerken der südkoreanischen Konglomerate („Chaebol“) gezeigt.

1. Zur Betrachtung der industriellen Transformationsprozesse in Südkorea aus einer Kulturperspektive - Einleitung

1.1 Jenseits von Markt und Staat: Relevanz der Untersuchung

Kommt es nun wirklich zum Ende der Geschichte? Nach dem Zusammenbruch des osteuropäischen Sozialismus Ende der 80er Jahre galt der Kapitalismus als die einzige Alternative für die Entwicklung der Weltökonomie, wobei zwei unterschiedliche Modelle des Kapitalismus zu konkurrieren schienen: "Markt-Kapitalismus", der Kapitalismus westlicher Prägung, und "Staats-Kapitalismus", der Kapitalismus asiatischer Prägung. Mit einer rapiden Wirtschaftsentwicklung errang Asien seit etwa Mitte der 80er Jahre international große Aufmerksamkeit, und man schaute dabei insbesondere auf die Rolle der starken bzw. autoritären Regierungen in dieser Region. Der Westen machte da keine Ausnahme. So warnte *Dahrendorf* vor der "autoritären Versuchung", indem er sagte: "Auch im Westen finden die >asiatischen Werte< immer mehr Anhänger - ein Test für die liberale Demokratie?".¹ Er meinte, daß das westliche Modell (wirtschaftliche Entwicklung und politische Freiheit ohne sozialen Zusammenhalt) vor der Herausforderung des asiatischen Modells (wirtschaftliche Entwicklung und sozialer Frieden in der Akzeptanz des politischen Autoritarismus) im globalisierten Wettbewerb auf seine Konkurrenzfähigkeit getestet werden würde. Der Test scheint am Ende. Die "Tigerländer" sind seit einem Jahr in einer schweren Wirtschaftskrise, und das asiatische Modell hält man nun für ein Versager-Modell. Die seit Jahren vielbesprochene These vom "Ende der Geschichte" zugunsten des westlichen, liberalen Kapitalismus scheint also endgültig bestätigt zu werden.

Die *Krugmansche* Ansicht findet hierbei international große Resonanz. *Krugman* diagnostizierte schon Mitte der 90er Jahre lange vor der heutigen Asienkrise, das

¹ Ralf Dahrendorf: Die autoritäre Versuchung, in: Die Zeit (Hrsg.), Zeit-Punkte Nr.4/1995, Nach uns die Asiaten? - Die pazifische Herausforderung, S. 25.

asiatische Modell sei keine zukunftsversprechende Alternative und warnte somit vor einem Zusammenbruch, wie ihn der Sozialismus früher erlebt hatte:

“The newly industrializing countries of Asia, like the Soviet Union of the 1950’s, have achieved rapid growth in large part through an astonishing mobilization of resources. Once one accounts for the role of rapidly growing inputs in these countries’ growth, one finds little left to explain. Asian growth, like that of the Soviet Union in its high-growth era, seems to be extraordinary growth in inputs like labor and capital rather than by gains in efficiency.”²

Gelungen ist es den asiatischen NICs (Newly Industrializing Countries), so die Ansicht von *Krugman*, unter einem totalitären Regime Ressourcen mobilisiert zu haben wie in der ehemaligen Sowjetunion, aber verfehlt worden ist, sie effizient zu nutzen. Daß das Output (Wachstum) durch einfache Inputerhöhung (Mobilisierung der Bevölkerung zu Arbeit, Sparen, Bildung usw.) vermehrt wird, sei nicht verwunderlich, und daraus könne man keine Lehre ziehen. Er wies vielmehr auf das seiner Meinung nach unerbittliche Schicksal eines solchen “Mobilisierungsmodells” hin, indem er darauf aufmerksam machte, daß die Sowjetunion in den 50/60er Jahren eine große Wachstumsleistung erbrachte, aber danach verfallen ist.

Diese Diagnose scheint eingetroffen, und nun einigt man sich dahingehend, daß die asiatischen Länder das Mobilisierungsmodell aufgeben und die westliche Marktwirtschaft einführen müssen. Das heißt mit anderen Worten: Deregulierung statt Interventionismus. Ist damit tatsächlich vom Ende der Geschichte zu sprechen? Meine These ist: Zu Ende geht auf jedem Fall der politische Autoritarismus, aber die Frage “Markt oder Staat?” muß neu betrachtet werden. Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auf zwei falsche Annahmen über die Rolle des autoritären Staates in den asiatischen Industrialisierungsprozessen. Erstens ist es die international gängige Meinung, daß sich die asiatischen Länder durch einen Verzicht auf individuelle Ansprüche unter dem autoritären Staat entwickelt haben und daß zweitens ihre Unternehmen aufgrund staatlicher Interventionen ohne Konkurrenz am Markt gewachsen sind. Im folgenden

² Paul Krugman: The Myth of Asia’s Miracle, in: Foreign Affairs, Bd. 73/No.6 1994, S. 70.

widerlege ich diese Annahmen anhand des Beispiels von Südkorea und zeige damit, wie unzulänglich die in der Frage "Markt oder Staat?" geführte Diskussion für die Erklärung sowie auch Reform des asiatischen Modells ist. Meine Absicht ist es hier, einen anderen, kulturbezogenen Forschungsbedarf hervorzuheben.

Indem *Krugman* betonte, daß es keine Lehren aus dem asiatischen Modell zu ziehen gäbe, führte er die asiatische Konkurrenzstärke und Wachstumsleistung kritisch auf eine "Verzichtsbereitschaft" zurück:

"If there is a secret to Asian growth, it is simply deferred gratification, the willingness to sacrifice current satisfaction for future gain."³

In diesem Zusammenhang wurde die Lohnpolitik viel diskutiert. Die Argumentation war, daß, weil die asiatischen Ökonomien auf den internationalen Märkten preislich mit entwickelten Industrienationen konkurrierten, sie Lohnforderungen zu behindern versuchten, und daß dies zur Entstehung des autoritären Staates führte. So sagte *Bürklin* über das "Dilemma" dieses asiatischen Entwicklungsweges:

"Für die Entwicklungsländer stellt sich die alte Frage, welches Ziel zuerst angestrebt werden soll - politische Freiheit oder wirtschaftliches Wachstum -, stets neu. Vor diese Alternative gestellt, kommen die Entwicklungsländer in ein Dilemma. Wenn sie sich für ein demokratisches System entscheiden, geraten sie in einen Wettbewerbsnachteil gegenüber all den Staaten, die Gewerkschaften und politische Opposition unterdrücken, um die Arbeitskosten niedrig zu halten."⁴

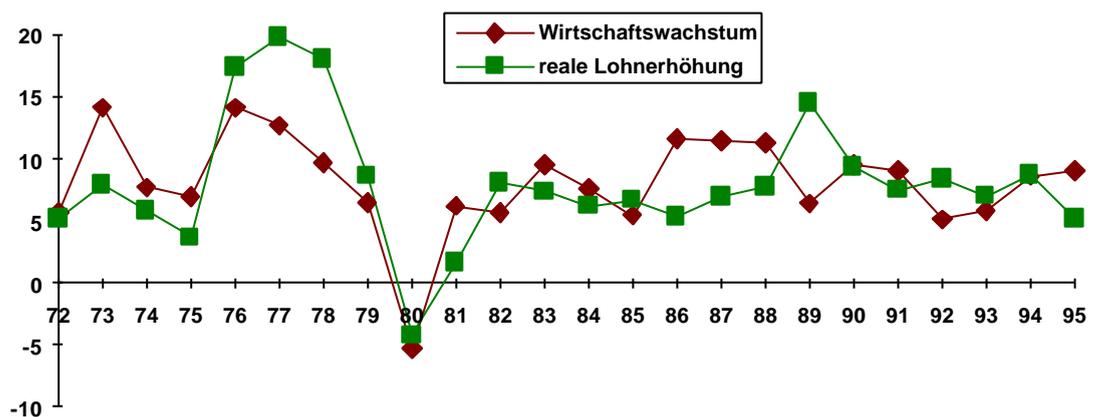
Fungierte der autoritäre Staat in Asien tatsächlich zur Instanz für die Verhinderung von Lohnerhöhungen? Es gab zeitweise ein autoritäres Regime in Südkorea, aber dies funktionierte nicht als System des Lohnverzichts. Im Gegenteil: Die Löhne erhöhten sich in Südkorea ebenso wie das Wirtschaftswachstum rapid. Das südkoreanische Lohnniveau war mit dem der entwickelten Industrieländer zwar nicht vergleichbar - es ist nicht zu erwarten, daß die Lohnunterschiede zwischen Entwicklungs- und Industrieländern von vornherein nivelliert werden -, steigerte sich aber historisch ständig

³ Ders.: ebd., S. 78.

⁴ Wilhelm Bürklin: Die vier kleinen Tiger - Die pazifische Herausforderung, München 1993, S. 215.

gemäß den wirtschaftlichen Wachstumsbedingungen. So entsprach der jährliche Durchschnittswert realer Lohnerhöhungen (ca. 8%) dem der wirtschaftlichen Wachstumsraten (ca. 8,5%) in der Ära der “Entwicklungsdiktatur” von 1972 - 86 (siehe Schaubild1). Es gab kein Zeichen für eine erzwungene Lohnpause. Es ist auch darauf zu verweisen, daß die Lohnerhöhungsquote unter dem autoritären Regime im Vergleich mit der nach seinem Umbruch durch die Massendemonstrationen von 1987 und der Anerkennung unabhängiger Gewerkschaften gar nicht niedrig ist; sie ist im Jahresdurchschnitt (1987 - 95) wie vorher bei ca. 8% zu verzeichnen.

Schaubild 1: Wirtschaftliche Wachstums- und reale Lohnerhöhungsrate (1972 - 95)



o. Die beträchtlichen Lohnerhöhungen im Jahr 76 (17,4%), 77 (19,8%) und 78 (18,1%) beruhen auf massivem Neuaufbau von Schwerindustrien in dieser Zeit

O. Das plötzlich gesunkene Wirtschaftswachstum im Jahr 1980 (-5,2%) ist auf soziale Unruhen nach dem Tod des Präsidenten *Park* durch ein Attentat Ende 1979 zurückzuführen

Quelle: Korea Bank und Statistisches Amt

Es gab keine Verzichtsbereitschaft in Südkorea, und der autoritäre Staat zwang nicht zum Verzicht. Es ist also eine Fehlinterpretation, daß die asiatischen Wachstumsleistungen in der Verzichtsbereitschaft bestanden. Auf diese Fehlinterpretation ist “die autoritäre Versuchung” zurückzuführen, die *Dahrendorf* befürchtete. Es wäre ein Irrtum zu glauben, daß man durch politischen Autoritarismus niedrige Lohnkosten erhalten kann. Dies war in Asien nicht der Fall. Zu beachten ist,

daß ein autoritärer Staat materielle Interessen toleriert, solange oder damit man politisch nicht gegen ihn protestiert.

Die Ansicht, daß es keinen "Markt" in Asien gebe, ist ebenfalls unhaltbar. Es ist nämlich realitätsfern, anzunehmen, daß der Staat zur Vermeidung einer Verdoppelung von Investitionen und einheimischer Konkurrenzkämpfe die Tätigkeitsbereiche von Unternehmen bestimme wie in der Planwirtschaft. Es gab keine solche Investitionskontrolle. Die südkoreanischen Großunternehmen, die *Chaebol*, versuchten eifrig, ihre Tätigkeitsbereiche zu diversifizieren, und die 30 größten *Chaebol* machten sich in den letzten 2-3 Jahrzehnten in fast allen Branchen breit. Das heißt, daß sie im Inland unter den Bedingungen harter Konkurrenz gewachsen sind. Es gab Markt und Konkurrenz. Die Unternehmen konkurrierten sogar in dem Maße, daß sie selbst eine Überhitzung der Konkurrenz befürchteten. So sagte *Lee*, der ehemalige *Goldstar*-Direktor (*Goldstar* ist eine der größten Elektrofirmen in Südkorea), in einem Interview mit dem *Industriemagazin* 1990:

“Zur Zeit besteht noch ein sehr harter Wettbewerb zwischen den Großunternehmen. Wir setzen sehr viel Kraft in diesen internen Wettbewerb. Ich hoffe allerdings, daß sich das mit dem 1987 begonnenen Strukturwandel ändert und wir in ein paar Jahren zu einer vernünftigen Zusammenarbeit gefunden haben. Wenn wir das nicht tun, nehmen wir unserer Industrie die Überlebenschancen.”⁵

Lee hatte recht. Es kam nicht zum gewünschten Abbau der Konkurrenz um die Expansion der Unternehmen, und die südkoreanische Industrie ist 1997 in eine schwere Finanzkrise geraten. Anders als im Westen angenommen ist diese Krise eine besondere Schuldenkrise, die aus Überinvestitionen von Unternehmen entstanden ist; bei einer Finanzkrise handelte es sich bisher meistens um Regierungsschulden, die Krise aus Überinvestitionen von Privatunternehmen ist international noch wenig bekannt. Statt über zu starke Staatskontrolle diskutiert man in Südkorea jetzt eher eine mangelnde Kontrolle des Staates über die privaten Sektoren.

⁵ Interview mit Lee Hun Jo, in: *Industriemagazin*, Mai/1990, S. 151.

Zu verweisen ist außerdem auf die Rolle des südkoreanischen Staates im Bereich von “Forschung und Entwicklung”, der einen der wichtigsten Bereiche für den wirtschaftlichen Fortschritt darstellt. In den 70er Jahren wurden die Aktivitäten für Forschung und Entwicklung stark vom Staat reguliert; 1976 lag der staatliche Anteil an den gesamten nationalen Investitionen in diesem Bereich bei 78% (siehe Tabelle 1). Er wurde indessen in den 80er Jahren drastisch reduziert, und innerhalb eines Jahrzehnts kehrte sich das Investitionsverhältnis um; im Jahr 1986 wurde 77% von Unternehmen investiert. Die staatliche Beteiligung wurde seitdem immer geringer. Die Eliminierung der staatlichen Intervention führte aber in Südkorea nicht zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die südkoreanischen Unternehmen erlitten vielmehr in den 90er Jahren schwere Verluste an den internationalen Märkten, und das war eine der wichtigsten Ursachen für die heutige Wirtschaftskrise.

Tabelle 1: Anteil staatlicher Investitionen an Forschung und Entwicklung

(Summe: Hundert Millionen Won)

Jahr	Gesamtsumme (A)	Anteil des Staates (B)	Verhältnis B/A
1976	2.927	2.281	78%
1981	4.487	2.477	55%
1986	15.631	3.641	23%
1991	28.580	5.607	20%

Quelle: Wirtschaftliches Weißbuch des Koreanischen Wirtschaftsministeriums 1994

Dies alles besagt, daß es problematisch ist, sowohl die bisherige Entwicklung als auch die heutige Krise der südkoreanischen Wirtschaft auf staatliches Eingreifen zurückzuführen. Der Staat in Südkorea kontrollierte nicht so stark die Ökonomie wie angenommen. Eine sozialpolitische Regulierung wie im “rheinischen” Modell fand ebenfalls nicht statt. Das heißt freilich nicht, daß die südkoreanische Wirtschaft marktliberal entwickelt wurde. Bekanntlich gab es eine Planungsbürokratie wie *MITI* in Japan, die seit 1962 siebenmalig “Fünfjahrespläne” aufstellte, und die für die Entwicklung von Wirtschaftsstrukturen eine große Rolle spielte. Außerdem gab es verschiedene staatliche Vergünstigungen für Unternehmen wie z.B. Subventionen,

Zollerlaß und Exporthilfen. So war der südkoreanische Entwicklungsweg ebenfalls weit von der Marktwirtschaft entfernt. Man sieht also, daß die industriellen Transformationsprozesse in Südkorea nicht generell durch die Kategorie von Staat oder Markt zu erklären sind. Dies deutet darauf hin, daß die gegenwärtigen Reformbestrebungen nicht einheitlich durch die Dichotomie “Regulierung oder Deregulierung” gesteuert werden dürfen. Die regulierungs- und deregulierungsbedürftigen Dimensionen sind komplex gemischt. Um politisch-praktische Fehlschläge zu vermeiden, muß man deshalb auf die nationalspezifischen, realen Funktionsweisen und -bedingungen von Markt und Staat achten.

Aus dieser Überlegung ergibt sich mein kulturbezogener Forschungsansatz, dem die These zugrunde liegt, daß ökonomische Aktivitäten mit den kulturbedingten Sozialstrukturen der jeweiligen Gesellschaften spezifisch verknüpft sind und daß die Funktionsweisen und -bedingungen von Markt und Staat dadurch bestimmt werden. Dies zeige ich in der vorliegenden Studie am Beispiel Südkorea, indem ich beschreibe, wie die südkoreanische Ökonomie in den vergangenen 30 Jahren so dynamisch industrialisiert werden konnte und warum sie heute in die Krise geraten ist.

1.2 Unbestimmte Bestimmung: eine Reinterpretation der Bedeutung von “Kultur” in ökonomischen Institutionalisierungsprozessen

Seit der *Weberschen* Kulturthese, der sogenannten “Protestantismus-These”, hatte man - sowohl im Westen als auch in nicht-westlichen Ländern - kaum Zweifel daran, daß die okzidentale “rationale” Kultur mit einem modernen Wirtschaftssystem (Kapitalismus) und einem Fortschritt in Effizienz am besten vereinbar ist. Sieht man einmal von der heutigen Asienkrise ab, so waren in den letzten Jahrzehnten die rapiden industriellen Modernisierungsprozesse und Weltmarkterfolge der fernöstlichen Nationen, denen die konfuzianische Tradition gemeinsam ist, eine große Überraschung, und somit wurde die selbstverständliche kulturelle Dominanz der westlichen Industriegesellschaften in bezug auf Wirtschaftsentwicklung in Frage gestellt. Es wurde damit viel die Frage diskutiert, ob

“Kultur” für die ökonomische Entwicklung keine besondere Rolle spielt, oder ob ein kultureller Paradigmenwechsel, also eine Nominierung des Konfuzianismus als eines “neuen Helden” in der Entwicklungsgeschichte der Weltökonomie, ins Gespräch gebracht werden muß. Das war die Grundfrage einer Kontroverse zwischen “Rationalisten” und “Kulturalisten”.

Im Verlauf der Fernost-Diskussion führte die Kontroverse zwischen den Kulturalisten (den Vertretern der “Konfuzianismusthese”) und ihren Kritikern, deren Grundwiderspruch in einer unterschiedlichen Auffassung der Frage nach “Allgemeinheit oder Besonderheit” bzw. “Kontinuität oder Diskontinuität” besteht, eher zu einem Dilemma, als zu einem Konsens; je mehr sie diskutiert wurden, desto schwieriger wurde das Problem, weil immer mehr Fälle von Ähnlichkeiten und Differenzen im Vergleich mit dem Westen und auch innerhalb der fernöstlichen Länder aufgedeckt wurden.

Auch wenn die Kontroverse noch nicht überzeugend geklärt ist, ist zu spüren, daß die Skepsis gegenüber der Kulturthese zugenommen hat. Die Ansicht der Skeptiker läßt sich folgendermaßen zusammenfassen; eine Fortdauer der Kulturdifferenz zwischen dem Westen und Fernost ist zwar kaum in Abrede zu stellen - es ist in der Tat nicht so schwer, sie zu erkennen, wenn man das Verhalten im Alltagsleben (außerhalb ökonomischer, nämlich “rational” organisierter Handlungsbereiche) beobachtet -, es gilt aber zu fragen, ob die besonderen Lebenstraditionen wirklich so nachhaltig - wie von den Kulturalisten unterstellt - auf die sich zweckrational organisierenden, modernen Wirtschaftssysteme (“Rationalisierung”) einwirken. Durch verschiedene Argumentationen und Studien unter dieser kritischen Fragestellung wurde die Tragweite der Aussagekraft der kulturalistischen These in der Tat stark relativiert. Das mußten die Kulturalisten ernst nehmen. Dies darf aber nicht darauf hinauslaufen, kulturbezogene Organisationsforschung preiszugeben; man darf nicht das Kind mit dem Bade ausschütten.

Die Skepsis gegenüber der Kulturthese, so meine Grundannahme, hat nur in bezug auf theoretische und methodologische Defizite der bisherigen Kulturalisten ihre Berechtigung. Das heißt nicht, daß die Kultur keine Bedeutung für die Ausformung der industriellen Organisationspraktiken hat. Industrialisierungsprozesse in verschiedenen Ländern sind unterschiedlich. Es besteht also keine Konvergenz in der institutionellen Entwicklungsgeschichte der Weltökonomie, obwohl immer ein in einem Land oder einer Region erfolgreiches Produktionsmodell als Wegweiser für die internationale industrielle (Re-)Organisation hervorgehoben wurde und wird. Darin sehe ich die Legitimation kulturbezogener Forschung, die freilich von bisherigen kulturalistischen Ansätzen abrücken muß. Ich gehe daher der Frage nach, worin der Grund der Skepsis gegenüber der Kultur-These liegt und wie man dieser Skepsis begegnen kann. Hier will ich im Hinblick auf die alte Debatte um die "Konfuzianismusthese" drei Punkte hervorheben, die darauf hinweisen, daß das Problem von "Allgemeinheit und Besonderheit" sowie "Kontinuität und Diskontinuität" in der Kulturthese neu reflektiert werden muß.

Erstens: Die Unzulänglichkeit der Konfuzianismusthese, die behauptete, daß das "Wirtschaftswunder" der ostasiatischen Länder auf eine besondere Entwicklungsbegabung der konfuzianischen Tradition zurückzuführen sei⁶, ergab sich daraus, daß deren Vertreter die Kultur nach "systemtheoretischer" Denkart simpel als ein geschlossenes "Ganzes" sehen, das soziale Handlungsstrukturen einheitlich bestimmt. In dieser "System-Perspektive" begreift man eine Kultur monolithisch als entweder entwicklungsfördernden oder -hemmenden Faktor, und folglich wurde der Konfuzianismus als ein entwicklungsförderndes Ganzes betrachtet. Dadurch wurde die Konfuzianismusthese problematisch, denn es stellte sich die Frage: Warum hatten sich die ostasiatischen Gesellschaften nicht früher modernisieren können, wenn der Konfuzianismus so entwicklungsfördernd funktionierte? Außerdem sind die chinesische

⁶Siehe z.B., Roy Hofheinz, Jr./Kent E. Cadler: *The Eastasia Edge*, New York 1982. Michio Morishima: *Why has Japan Succeeded? - Western Technology and the Japanese Ethos*, New York 1982. Hans Wilhelm Vahlefeld: *Japan - Herausforderung ohne Ende*, Stuttgart 1992. Il-Kon Kim: *Korea - Kultur und wirtschaftliche Dynamik* (koreanisch), Seoul 1987.

Spätentwicklung und die nordkoreanische Unterentwicklung durch die Konfuzianismusthese nicht erklärlich. In dieser Hinsicht sagte *Menzel*:

“Die Konfuzianismus-These allein, sozusagen das östliche Pendant der Max-Weber-These, die neuerdings hierzulande so viele Anhänger gefunden hat, vermag aber nicht zu erklären, warum Japan sich dann erst so spät so erfolgreich industrialisierte und warum es so viel erfolgreicher als das eigentliche Herzland der Region, China, war. Damit rückten trotz aller kultureller Gemeinsamkeiten der Region die Frage nach den Unterschieden, besonders zwischen Japan und China, rückt der Faktor Weltmarkt, rücken die Modalitäten der Öffnung beider Länder durch die imperialistischen Mächte und die je spezifische Antwort auf die Herausforderung durch den Westen ins Blickfeld.”⁷

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Studie von *Hamilton/Biggart* über das Netzwerkpattern der Unternehmensorganisationen in Ostasien.⁸ Durch einen Vergleich zwischen Japan, Taiwan und Südkorea können die Autoren auf deren Verschiedenheiten verweisen; im Unterschied zu Japan, wo sich ein System der engen Zusammenarbeit von Endfertigern und Zulieferern in oder trotz der “dualen Wirtschaftsstruktur” herausgebildet hat und sich ein kooperatives Partnerschaftsverhältnis zwischen Unternehmen und Staat entwickelte, bleiben die koreanischen Unternehmen von staatlichen Planungen und Subventionen stark abhängig, wobei es außer den Großunternehmen, *Chaebol*, nur wenige erfolgreiche Mittel- und Kleinfirmen gibt und damit die inländischen Subcontractingsysteme unterentwickelt bleiben; anders als in Japan und Korea entwickeln sich in Taiwan traditionelle kleinere und mittlere Familienbetriebe unter relativ losen Beziehungen von Politik und Ökonomie, und daraus ergibt sich in Taiwan ein vergleichsweise niedriges Niveau der vertikalen wie auch der horizontalen Integration und der oligarchischen Konzentration. Mit diesen

⁷Ulrich Menzel: Einleitung, S. 19, in: Ders.(Hg.), Im Schatten des Siegers: Japan, 1. Band - Kultur und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1989. Mit der ähnlichen Fragestellung problematisieren auch Senghaas und Vogel die Konfuzianismusthese und betonen institutionelle und historische Situationsfaktoren der jeweiligen Länder im Fernost (Vgl.,Dieter Senghaas: Von Europa lernen - Entwicklungsgeschichtliche Betrachtungen, Frankfurt am Main 1982, S. 85 - 86. Ezra F. Vogel: The Four Little Dragons - The Spread of Industrialization in East Asia, Harvard Univ. Press 1991, S. 83 - 84).

⁸Gary G. Hamilton/Nicole Woolsey Biggart: Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organisation in the Far East, in: American Journal of Sociology, Volume 94, Supplement 1988.

Befunden bestreiten die Autoren die Kulturthese. Ihre Argumentation ist, daß die Kulturthese, die eine Gleichförmigkeit sozialer Entwicklungsprozesse im Umkreis einer ähnlichen Kultur unterstelle, nicht in der Lage sei, die aufgezeigten Organisationsdifferenzen zu erklären. Sie sagen somit:

“..., cultural arguments seize on such general, omnipresent value patterns as to make it difficult to account for historical and societal variations occurring within the same cultural area. Culture pervades everything and therefore explains nothing.”⁹

Diese Kritik ist richtig. Es ist unhaltbar, eine Kultur (den Konfuzianismus) als ein eigenständiges “Ganzes” zu begreifen, das immer auf gleiche Weise sozio-ökonomisches Organisationsverhalten erzeugt. Sie hat keine Zwangsmechanismen, die raum-zeitlich unbeschränkt soziale Handlungssysteme einförmig kristallisieren. Die Grundlage der Kulturthese scheint dadurch erschüttert zu werden, weil sie ihrem Wesen nach eine Kontinuität sozialer Verhaltensweisen voraussetzt. Ohne die Grundannahme eines kontinuierlich wirkenden sozialen Verhaltensmusters ist die Kulturthese nicht mehr zu vertreten. Kulturalisten müssen dieses Problem bearbeiten. Die *Swidlersche* Konzeption von Kultur könnte hier weiterführen:

“When do we invoke cultural explanation? And just what is it that we take culture to explain? Usually, we invoke culture to explain continuities in action in the face of structural changes. Immigrants, for example, are said to act in culturally determined ways when they preserve traditional habits in new circumstances (Thomas and Znaniecki 1918). More generally, we use culture to explain why different groups behave differently in same structural situation... Does culture account for continuities in action independent of structural circumstance? It does, but in ways different from those the conventional approach would predict.”¹⁰

Swidler ist der Ansicht, daß Kultur bei sozialem Handeln und bei sozialem Wandel eine entscheidende Rolle spielt, was aber durch konventionelle Sichtweisen - wie die *Webersche* -, in denen man der Kultur eine kausale Determinanzrolle beilegt, nicht

⁹ebd., S. 87.

¹⁰Ann Swidler: Culture in Action - Symbols and Strategies, in: American Sociological Review, 1986 (Vol. 51), S. 277 - 278.

adäquat zu erfassen ist. Mit der Betonung verschiedener Variationsmöglichkeiten von Handlungsstrategien innerhalb einer Kultur fordert sie ein neues Image von Kultur:

“A culture is not a unified system that pushes action in a consistent direction. Rather, it is more like a >tool kit< or repertoire (Hannerz, 1969: 186 - 88) from which actors select differing pieces for constructing lines of action.”¹

Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet *Swidler* soziale Handlungsstrategien als historische Produkte von “cultural retooling”, d.h., daß Kultur, indem sie auf sich verändernde Situationen reagiert, soziale Handlungsstrategien rekonstruiert. Die kulturelle Beeinflussung ist also nicht immer einförmig, sondern variiert vielmehr im Kontext historischer Situationskomplexität. Das bedeutet aber nicht, daß die (Re-)Konstruktionsprozesse von Handlungsstrategien historisch und situativ so plastisch sind, daß sich die Bedeutung der “Kontinuität” verliert. Zu betonen ist, daß sie nicht im Sinne von Unveränderbarkeit bzw. Einförmigkeit von Handlungsstrategien erlangt wird. Kultur ist ein “Werkzeugkasten”, der weder nur ein noch alle Werkzeuge behält. In ihm gibt es verschiedene “Werkzeuge”, die national oder gesellschaftlich unterschiedlich sind. “Kontinuität” ist daher nicht in dem Sinne zu verstehen, daß eine Kultur nur eine bestimmte Handlungslinie reproduziert, sondern in dem Sinne, daß sie einen Rahmen bietet, in dem “cultural retooling” - eine variable Bearbeitung von Handlungsstrategien - möglich ist. Der Rahmen hat aber national- oder gesellschaftstypisch seine Grenzen, so daß sich das Handlungsrepertoire - die Variationsbreite von “retooling” - nicht beliebig erstreckt. Dies deutet darauf hin, daß man bei einer soziologischen Kulturanalyse in erster Linie der Frage nachgehen muß, wie der “Werkzeugkasten” geformt ist, der die Variabilität von “Werkzeugen” (konkreten Handlungsstrategien) bedingt. Es gilt dann zu untersuchen, wie die Akteure die jeweiligen historisch bestimmten Situationen wahrnehmen, welche “Werkzeuge” sie dabei ergreifen und wie sie sie benutzen.

In diesem Zusammenhang ist das zweite Problem anzuschneiden; die Skepsis gegenüber der Kulturthese ist insofern nicht zu überwinden, als Kulturalisten in “funktionalistischer” Vorstellung, daß “Kulturelles” und “Soziales” harmonisieren, verhaftet sind. *Geertz*

liefert zu diesem Punkt einen bedeutenden Beitrag, indem er die funktionalistische Behandlung der kulturellen und sozialen Prozesse so kritisiert:

“Fast immer wird eine der beiden Seiten ignoriert oder zum bloßen Reflex, zum >Spiegelbild< der anderen degradiert. Entweder sieht man die ganze Kultur als Derivat der Formen der Sozialorganisation - ein Ansatz, der für die britischen Strukturalisten wie auch für viele amerikanische Soziologen charakteristisch ist -, oder man sieht die Formen der sozialen Organisation als behavioristische Verkörperung von kulturellen Mustern - so der Ansatz von Malinowski und vielen amerikanischen Ethnologen ... Unter derartigen Bedingungen sind die dynamischen Elemente des sozialen Wandels, die daraus entstehen, daß kulturelle Muster nicht völlig mit den Formen der sozialen Organisation übereinstimmen, kaum formulierbar ... Eine Überarbeitung der Begriffe der funktionalistischen Theorie, die sie dazu befähigen soll, effektiver mit >historischen Materialien< umzugehen, sollte vielleicht mit dem Versuch beginnen, analytisch zwischen den kulturellen und sozialen Aspekten des menschlichen Lebens zu unterscheiden und sie als unabhängig variable, aber zugleich wechselseitig interdependente Faktoren zu behandeln. Man wird dann sehen, daß Kultur und soziale Struktur - obgleich sie nur begrifflich trennbar sind - einander in sehr verschiedener Weise integrieren können, wobei die einfache Isomorphie nur einen Grenzfall darstellt ...”¹²

Es trifft also nicht, wenn man “Soziales”, das sich in einem relativ kurzen Zeitraum ereignet, ohne weiteres mit “Kulturellem” identifiziert, wie manche Kulturalisten es tun. Die kulturelle Beeinflussung geschieht kontinuierlich, wobei man reflektieren sollte, daß diese Prozesse historisch unterschiedlich, und zwar nicht ohne Inkongruenz und Konflikte mit sozialen Systemen, stattfinden. Zu problematisieren ist an diesem Aspekt die Behauptung, daß die erfolgreichen Aufstiegsprozesse der fernöstlichen NICs (Newly Industrialized Countries) aufgrund der konfuzianisch geprägten, kollektivistischen Handlungscharakteristika der Beschäftigten - Duldung harter Arbeit, langer Arbeitszeit, niedriger Löhne usw. - möglich gewesen seien. Der Einwand von *Bürklin* war richtig:

“Für die Bevölkerung der konfuzianischen Gesellschaften sollte man ein durchgängig kooperatives, harmonie- und gemeinschaftsorientiertes Verhalten erwarten. Wenn die Konfuzianismus-These richtig ist, dann dürfte es in den NICs

¹¹ ebd., S. 277.

¹² Clifford Geertz: *Dichte Beschreibung*, Frankfurt am Main 1987, S.97 - 98.

zu keiner Zeit konfrontative Parteien, Gewerkschaften oder Interessenverbände nach westlichem Vorbild gegeben haben.”¹³

Zieht man die Tatsache in Betracht, daß es auch in den fernöstlichen NICs viele Arbeitskämpfe gab, die aber politisch unterdrückt wurden, so könnte man “Harmonieorientierung” nicht als konfuzianische Natur annehmen. Genau überprüft werden sollte deshalb, ob sie wirklich ein Kulturphänomen oder eher ein unter autoritärem Regime erzwungenes temporäres Sozialphänomen darstellt.

Auch das japanische Produktionsmodell, das im Hinblick auf Merkmale wie Gruppenarbeit, lebenslängliche Beschäftigung, kooperative Betriebsgewerkschaften, Senioritätsprinzip usw. oft als ein “Gemeinschaftsmodell” bezeichnet wird, lasse sich, so sagen viele Autoren¹⁴, nicht mit kulturalistischen Ansätzen erklären. Ihre Argumentationen sind wie folgt zusammenzufassen: Das im letzten Jahrzehnt vieldiskutierte “japanische Modell” ist nicht traditionell, sondern neu; seine oben genannten Hauptmerkmale wurden erst in der Nachkriegszeit etabliert, und es ist daher übertrieben, zu behaupten, daß das japanische Modell einen Ausdruck seiner Kulturtradition darstellt; es ist vielmehr eine Folge der “rational-soziotechnologischen” Anpassungsreaktionen auf die historisch veränderten Umweltbedingungen. So wird beispielsweise der *Abegglesche* Erklärungsansatz¹⁵ für fragwürdig gehalten, weil er die in den 50er Jahren durchgesetzten neuen Praktiken der Teamorganisation und der lebenslänglichen Beschäftigung untersucht und diese ohne weiteres, ohne historische Beweise, auf die japanische Kulturtradition zurückgeführt habe.

¹³Wilhelm Bürklin: a.a.O., S. 13 - 14.

¹⁴Siehe z.B., Masahiko Aoki: *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge, U.K. 1988. Ronald Dore: *British Factory, Japanese Factory - The Origins of Diversity in Industrial Relations*, Berkeley 1973. Ders.: *Taking Japan Seriously. A confucian perspective on leading economic issues*, London 1987. Andrew Gordon: *The Evolution of Labor Relations in Japan - Heavy Industry 1853 - 1955*, Cambridge, Mass. 1985. Takeshi Inagami: *Japanese Workplace Industrial Relations - Japanese Industrial Relations Series 14*, The Japan Institute of Labour 1988. Ulrich Jürgens: *Teams als universelles Konzept? - Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA*, in: Boy Lüthje/ Christoph Scherrer (Hrsg.), *Jenseits des Sozialpakts*, Münster 1993, S. 86 - 95. Ulrich Jürgens/ Thomas Malsch/ Knuth Dohse: *Vom "Fordismus" zum "Toyotismus"?*, in: *Leviathan* 4/1984, S. 448 - 477. Eleanor Westney: *Imitation and Innovation - The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*, Cambridge, Mass. 1987. Karel van Wolferen: *The Enigma of Japanese Power. People and Politics in a Stateless Nation*, Tokyo 1993.

Diese Kritik ist berechtigt. Das Problem der Kulturthese bezüglich der japanischen Betriebsführung besteht nicht darin, diese als "Gemeinschaftsmodell" anzusehen -die Arbeitsbeziehungen in Japan waren und sind tatsächlich kooperativ, was auch die "Rationalisten" nicht leugnen -, sondern in der Interpretation ihres Entstehungszusammenhanges. Es ist nicht akzeptabel, wenn man ohne plausible Beweismittel behauptet, daß die japanische Betriebsführung auf der kulturellen Tradition "Kollektivismus", "Paternalismus", "Teamgeist", "Loyalität" u.ä. beruhe. Bestätigungsbedürftig ist hierbei, ob die japanische Kultur wirklich so geprägt ist, wie die Kulturalisten annehmen, oder ob die kooperativen Arbeitsbeziehungen, die eine unter historisch bestimmten institutionellen Bedingungen neu entstandene, soziale Erscheinung darstellen, nicht einfach funktionalistisch dem kulturellen Wesen Japans zugeschrieben werden. *Wolfereen* macht zu Recht die Kulturalisten darauf aufmerksam;

"But when >culture< is used to explain Japan, statements such as >we do this because it is our culture< (i.e.>we do this because we do this<) are not perceived as tautology but are believed to give a valid reason for accepting all manner of practices whose political nature has been lost sight of."¹⁶

Wenn die Kulturthese ahistorisch-funktionalistisch bleibt und Kulturelles und Soziales tautologisch miteinander vermengt, wird ihr Erklärungswert völlig belanglos. Darüber hinaus stellt sie damit ihre eigne Existenzgrundlage in Frage. Denn: Wenn man ein soziales Phänomen, das sich nach historischen Situationen flexibel variiert, mit Kulturellem gleichsetzt, bedeutet das konsequenterweise, daß sich auch das Kulturelle historisch situationsbedingt verändert. Die Grundannahme der Kulturthese, die "kulturelle Kontinuität", wird dadurch in Frage gestellt. Entscheidend ist daher in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Kulturthese institutionelle Diskontinuitäten im Wandel von Sozialem zu erklären vermag, ohne sie mit dem Kulturellen gleichzusetzen. Dieses Problem verlangt eine begriffliche Unterscheidung zwischen Kultur und Sozialstruktur,

¹⁵James Abegglen: *The Japanese Factory*, Free Press 1958.

¹⁶Karel van Wolfereen: a.a.O., S. 322.

worauf *Geertz* hinweist. Die *Geertz'sche* Definition ist hilfreich; Kultur ist als ein Gewebe von Vorstellungen oder Symbolen aufzufassen, vermittels dessen soziale Interaktion stattfindet, d.h. als Bedeutungsmuster, durch das die Menschen ihre Welt oder ihre Erfahrungen interpretieren und nach dem sie ihr Handeln ausrichten, während soziale Struktur das Interaktionssystem selbst ist, d.h. eine konkrete, tatsächlich existierende Form der sozialen Beziehungen.¹⁷

Dies bedeutet freilich nicht, daß Kultur und soziale Struktur voneinander losgelöste Prozesse sind. Die soziale Struktur - das funktionsspezifisch organisierte Interaktionssystem wie z.B. Arbeitsteilung und Hierarchien in Betrieben - wird von den Handelnden bedeutungsspezifisch interpretiert, d.h., daß die Akteure ihre vorhandenen Handlungsabläufe nach ihren sozialen Expressionsbedürfnissen beurteilen; ob oder inwieweit diese mit jenen übereinstimmen. Diese bedeutungsspezifischen Interpretationen ("kulturelle Prozesse") dringen formell oder informell in soziale Strukturbildung und -änderung ("gesellschaftliche Prozesse") ein. So ist sozialer Wandel nur plausibel zu erklären, wenn man konfliktgeladene Verkopplungszusammenhänge funktionsspezifischer (sozialstrukturell bestimmter) und bedeutungsspezifischer (kulturell bestimmter) Handlungsaspekte durchschaut. Kultur und Sozialstruktur stehen in Wechselwirkung, was aber nicht immer kongruent verläuft. Dies deutet darauf hin, daß institutionelle Diskontinuität in kultureller Kontinuität erfolgen kann und kein unerklärbares widersprüchliches Phänomen darstellt.

Wenn man nicht der funktionalistischen Kulturperspektive anhängt, die davon ausgeht, daß eine Kultur kontinuierlich und regelmäßig nur ein bestimmtes Organisationsmuster (re-)produziert, sondern vielmehr davon ausgeht, daß soziale Organisationsformen gewiß durch funktions- bzw. zielbewußte ("rationale") Abwägung transformiert werden - z.B. Wirtschaftssysteme werden unter dem Gesichtspunkt von Effizienz entwickelt -, daß es aber dabei mehr oder minder große Spannungen zwischen Kultur und sozialen Organisationsformen gibt und diese Spannungsverhältnisse neue Organisationsformen

¹⁷Vgl., Clifford Geertz: a.a.O., S. 99.

bewirken, dann ist es einleuchtend, daß von der kulturellen Kontinuität nicht unbedingt nur zu sprechen ist, wenn man eine institutionelle Kontinuität antrifft. Mit anderen Worten: Wenn man die Kultur nicht mit dem zielbewußt gebildeten, sozialem Handlungssystem selbst verwechselt, sondern als ein historisch gewachsenes Bedeutungssystem für Interpretation oder Beurteilung von Handlungen begreift, braucht man die kulturelle Kontinuität nicht immer nur als ein durch eine institutionelle Kontinuität nachweisbares Phänomen zu verstehen.

Die begriffliche Trennung von Kultur und Sozialstruktur kann der oben kritisierten, tautologischen Unzulänglichkeit der kulturalistischen Aussage wie etwa “die Organisationssysteme in Japan sind so einzigartig strukturiert, weil die japanische Kultur so einzigartig ist” gut entgegenwirken und damit international vergleichende Organisationsforschung fruchtbar machen. Die industrielle Modernisierung der asiatischen Länder erfolgte, indem sie vom Westen lernten. Das kulturalistische Erklärungsschema in der Überbetonung der “Einzigartigkeit” verfehlt, diese internationalen technisch-organisatorischen Transferprozesse zur Kenntnis zu nehmen, und verhindert die Möglichkeiten internationalen Lernens. Technisch-organisatorische Entwicklungskonzepte sind interkulturell durchaus erlernbar, wobei freilich das Lernen keine einfache Kopie der in einer Gesellschaft manifestierten Organisationsformen bedeutet. Die Lernprozesse finden aufgrund der nationalspezifischen Wechselwirkungen zwischen Kultur und Sozialstruktur international unterschiedlich statt. Wenn man also bei der international vergleichenden Organisationsforschung nicht schlicht in die Kontroverse “Übertragbarkeit oder Unübertragbarkeit?” gerät, sondern die kulturellen und sozialstrukturellen Wechselwirkungen jeweiliger Gesellschaften vergleicht, könnten die internationalen Lernprozesse systematisch gestaltet werden.

Wir kommen nun zum dritten Problem: Beim internationalen Kulturvergleich sollte man mehr Sensibilität für die Kategorisierung kultureller Unterschiede haben.

In der Kritik von *d'Iribarne* an "großen" Modernisierungstheorien kann man ein gutes Argument für die Begründung der Kulturthese finden. Er hat recht, wenn er sagt, "Sicherlich wird jede Tradition in Abhängigkeit von aktuellen Bedürfnissen reinterpretiert, aber ohne daß auf ihre Eigenlogik verzichtet würde"¹⁸, und wenn er damit die Vorstellung des radikalen Umbruchs von Handlungs- bzw. Gesellschaftssystemen in den Prozessen der "Modernisierung" - solche Vorstellungen der "großen" Veränderung wie von "mechanischer zu organischer Solidarität" bei *Durkheim*, von "Gemeinschaft zu Gesellschaft" bei *Tönnies*, von "Feudalismus zu Kapitalismus" bei *Marx*, von "traditioneller zu rationaler Handlung" bei *Weber* - in Frage stellt und eine traditionspezifische Einfärbung der "Moderne" betont.

Diese Kritik an den "Großtheorien" gibt einen guten Grund, kulturalistische Erklärungsansätze in die soziologische Handlungs- oder Gesellschaftsanalyse einzuführen. Es ist aber das Problem, daß die Kulturalisten selbst auch dazu neigen, "große" Kulturtheorien aufzustellen. So versuch(t)en sie den Unterschied zwischen der japanischen oder ostasiatischen und der amerikanischen oder westlichen Kultur durch die "großen" Kategorien zu formulieren; "Kollektivismus" (Gruppenorientierung, Paternalismus, Loyalität, Harmonie o.ä.) als die Kultur der ostasiatischen Gesellschaften und "Individualismus" (Freiheit, Interessenorientierung, Konkurrenz, Vertrag usw.) als die Kultur der westlichen Gesellschaften.¹⁹ Sie sollten also ihrerseits reflektieren, ob diese Kategorien für die Klassifizierung der kulturellen Muster nicht auch überdimensioniert sind wie der von ihnen kritisierte, globale Gegensatz zwischen "vormodernen" und "modernen" Gesellschaft in den großen Sozialtheorien.

Dore problematisiert richtig die "großen" Kulturtheorien, indem er fragt, inwieweit die Gegenüberstellung von "Individualismus" als Merkmal der westlichen und "Kollektivismus" als Merkmal der japanischen Kultur verallgemeinbar ist. In der Tat, so

¹⁸Philippe d'Iribarne: Nationale Formen gesellschaftlicher Bindung und unternehmerische Funktionsprinzipien, in: Martin Heidenreich/Gert Schmidt (Hrsg.), International vergleichende Organisationsforschung, Opladen 1991, S. 109.

betont er, sei "lifetime employment und commitment" eine der bemerkenswertesten Eigentümlichkeiten des japanischen Organisationsmodells, und darin seien die gruppenorientierten Loyalitätsbeziehungen zu sehen. Er weist aber darauf hin:

"But it is a matter of proportions. Britain has no great difficulty in finding enough people to sign up for lifetime careers in the Army or the Civil Service. And what more loyalty-demanding, hierarchical organisations can one imagine than those? In that very individualistic country America, that very Japanese company IBM even has a company song, which is more than the vast majority of Japanese companies do. Workers in none of the Japanese companies operating in Britain sing songs, as far as I know, but a good many of them take kindly to factory uniforms (which the managers also wear) and morning meetings..."²⁰

Der organisatorische Verhaltensunterschied zwischen Japan und Westen ist also für ihn kein fundamentaler, kultureller Unterschied, sondern ein strategisch-gradueller Unterschied; das System der lebenslänglichen Beschäftigung z.B. ist in Japan bis in Privatunternehmen verbreitet, während es in England auf die Armee und den öffentlichen Dienst angewendet wird. So ähnlich argumentiert *Sabel* mit einem anderem Beispiel:

"Japanese subcontractors often take pains to avoid dependence on any single customer by diversifying sales across industries and among different >keiretsu< industrial groups ... Japanese firms also diversify their sources of credit to avoid dependence on any single bank so far as possible ... If the Japanese trust each other for cultural reasons, there should be no fear that dependence will be abused and hence no motive for reducing dependence through diversification. Indeed, in a trusting world, diversification would be a sign of disloyalty born of doubt in the partners` sense of responsibility"²¹

Man kann auch fragen, warum die fernöstlichen Länder stets viel Mühe auf die firmeninternen spirituellen Trainingskurse und moralischen Erziehungsprogramme zum

¹⁹Siehe z.B., Ruth Benedict: *The Chrysanthemum and the Sword - Patterns of Japanese Culture*, Boston, Mass. 1989. Chie Nakane: *Die Struktur der japanischen Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1985. Lucian W. Pye: *Asian Power and Politics - The Cultural Dimensions of Authority*, Cambridge, Mass./London, 1985.

²⁰Ronald Dore: a.a.O., 1987, S. 8.

²¹Charles F. Sabel: *Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development*, in: Neil Smelser/Richard Swedberg (Hrsg.), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton/ New York, 1994, S. 146.

Zweck der Integration der Beschäftigten verwenden, wenn die “Gruppenorientierung” schon in der konfuzianisch geprägten kulturellen Natur liegt.

Im Hinblick darauf, daß *Kern* die ökonomischen Universalisten, die mit einem modellmäßig unsozial vorausgesetzten Effizienzbegriff eine Homogenisierung der Weltökonomie - “Amerikanisierung” in der Nachkriegszeit und “Japanisierung” in den 80er Jahren - unterstellen, auf die Gefahr hinweist, “das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern”²², kann man die Kulturalisten fragen, ob sie im Gegenteil das Besondere im Allgemeinen nicht zu sehr hervorheben.

Der Versuch zur “großen” Unterscheidung kann also nicht allzu hilfreich sein, um interkulturelle Differenzen herauszuarbeiten. Es wäre ein Irrtum, wenn man annimmt, daß ein Merkmal einer Kultur in anderen Kulturen nicht existiert. So einfach beschaffen ist Kultur nicht. In einer Kultur sind vielmehr verschiedene Eigenschaften gemischt, die auch in anderen Kulturen vorzufinden sind. Die Gegenüberstellung “der” westlichen und “der” ostasiatischen Kultur mit der Kategorie von “Individualismus” und “Kollektivismus” ist deshalb nicht angebracht.

Erforderlich ist hierbei eine Sensibilität, die “feinen” Unterschiede zwischen Kulturen wahrzunehmen. Individualistische und kollektivistische Elemente koexistieren in jeder Gesellschaft. Unterschiedlich ist nur, wie sie in sozialen Organisationen kombiniert werden. Gerade darin besteht die kulturelle Eigenlogik jeweiliger Gesellschaften. Kultur wirkt wie ein Dirigent; jeder Dirigent bringt ein Werk etwas anders zur Aufführung, indem er nach seiner Werkinterpretation die gleichen verfügbaren Instrumente unterschiedlich zusammensetzt. Statt nach dem “großen” Unterschied vergeblich zu suchen, müßte sich also interkulturelle Komparatistik damit befassen, unterschiedliche Kombinationsweisen von Kollektivität und Individualität in verschiedenen Ländern herauszuarbeiten.

1.3 Historische Kulturphänomenologie: These und Methode

Aus der bisherigen Reflexion über die Probleme der “systemtheoretisch”, “funktionalistisch” und “großtheoretisch” verwurzelten Kulturperspektiven versuche ich, eine “historische Kulturphänomenologie” zu entwickeln, die in folgenden drei Punkten in die Untersuchung der industriellen Transformationsprozesse von Südkorea umgesetzt wird:

1) Kulturanalyse bedeutet, dies ist das methodologische Hauptanliegen der historischen Kulturphänomenologie, eine historische Analyse von Bedeutungssystemen, die in sozialen Handlungen verborgen sind. Es geht nicht darum, äußere Merkmale sozialen Geschehens abzubilden, sondern es geht um eine “dichte Beschreibung”, die beispielsweise bei der Beobachtung der Augenlidsbewegung Zwinkern von Zucken und wirkliches Zwinkern von parodiertem Zwinkern zu unterscheiden versucht.²³ Es gibt in jeder Gesellschaft Familien, Organisationen, Gruppen, Arbeiter, Management, Hierarchien, Klassen, usw. Sie dürfen aber nicht als gleichartige Phänomene behandelt werden. Wie bei der Bewegung des Augenlids haben sie, wenn auch äußerlich gleich, unterschiedliche soziale Bedeutungen je nach Gesellschaften. Dies deutet darauf hin, daß man bei der Untersuchung sozialer Ereignisse die spezifischen Handlungsperspektiven der jeweiligen Akteure beachten muß, anstatt schon bekannte Begriffe deduktiv anzuwenden. Beobachtet werden soll hierbei, wie die Akteure ihre Situationen interpretieren und welche sozialen Strukturen sich daraus ergeben. Das analytische Ziel der historischen Kulturphänomenologie besteht also insgesamt darin, historisch bestimmte und gesellschaftlich spezifische Bedeutungssysteme von Handlungen und damit die innere, reale Bewegungslogik sozialen Geschehens herauszuarbeiten.

²² Vgl. Horst Kern: Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern, in: Soziale Welt, H. 1/2 1989, S. 259 - 268.

²³ Vgl., Clifford Geertz: a.a.O., S. 7 - 43.

2) Es ist die Grundannahme der historischen Kulturphänomenologie, daß Kultur als solche für wirtschaftlichen Fortschritt weder förderlich noch hinderlich ist. Das heißt mit anderen Worten, daß sich Kultur nicht automatisch und reibungslos in die sozioökonomischen Institutionalisierungsprozesse umsetzt. Sie steht historisch oft in einem Spannungsverhältnis zu ihnen und wirkt für die Wirtschaft nicht einheitlich entwicklungsfördernd oder -hemmend, sondern ambivalent. Sie hat beide Momente und erzeugt ein Wirtschaftssystem, in dem Konflikt- und Entwicklungspotentiale koexistieren. Daraus ergibt sich die Untersuchungsthese der historischen Kulturphänomenologie, die lautet: "Kultur als Paradox". Zu betonen ist damit eine Bedeutung der Politik, die sich darauf einstellt, die Ambivalenz von Kultur zu regulieren. Für die Wirtschaftsentwicklung ist also eine Politik erforderlich, die auf einer Reflexion über das Spannungsverhältnis zwischen kulturellen und sozioökonomischen Entwicklungsprozessen basiert. Ich werde sie "kulturreflexive Wirtschaftspolitik" nennen. Alles in allem: Die historische Kulturphänomenologie ermittelt, wie Kultur in sozioökonomischen Entwicklungsprozessen als Paradox wirkt und wo die Politik eingreifen soll.

3) Die historische Kulturphänomenologie unterscheidet in kulturellen Entwicklungsprozessen zwei Phasen; nachholende und sich erneuernde Phase von Kultur. In der ersten, nachholenden Entwicklungsphase handelt es sich um einen "kulturellen Herrschaftseffekt" im *Bourdieschen* Sinne. Aufgrund einer Untersuchung der Lebensweise von Arbeitern behauptet *Bourdieu*, daß die unteren Klassen aus einem Gefühl von Inkompetenz, Scheitern und kultureller Unwürdigkeit eher dazu neigen würden, die Kultur der herrschenden Klasse nachzuahmen, als ihre eigenen Kulturen zu reklamieren.²⁴ In der Tat haben die unteren Klassen einen großen kulturellen Nachholbedarf, d.h., daß sie durch Integration in die herrschende Kultur sozial anerkannt werden wollen. Aufgrund dieses "Herrschaftseffekts" entfaltet sich die herrschende Kultur in der Gesamtgesellschaft, wie das sich am Beispiel der klassenübergreifenden Verbreitung der bürgerlichen Kultur im Westen zeigen läßt, auf die *Bourdieu* verweist. Zu beachten ist aber hierbei, so die Hypothese der historischen

²⁴ Vgl., Pierre Bourdieu: Die feinen Unterschiede, Frankfurt am Main 1987, S.601 ff.

Kulturphänomenologie, daß sich die herrschende Kultur durch ihren Herrschaftseffekt wandelt, was ich als den “kulturellen Bumerang-Effekt” bezeichnen würde. Dieser Bumerang-Effekt entsteht dadurch, daß die unteren Klassen ihren kulturellen Nachholprozeß kritisch reinterpreten. Indem sie die herrschende Kultur nachholen, sehen sie, daß sich die in ihr verkörperten Herrschaftsformen reproduzieren, und dies führt bei ihnen zu einer Auseinandersetzung mit dem Herrschaftseffekt der Kultur. Es entsteht damit ein Erneuerungsbedarf der herrschenden Kultur. Die historische Kulturphänomenologie beschäftigt sich mit diesem kulturellen Übergangsprozeß, nämlich dem Wandel der herrschenden Kultur von ihrem Nachhol- zu Erneuerungsprozeß.

Mit den oben bezeichneten Forschungsperspektiven beschreibe ich die südkoreanischen industriellen Transformationsprozesse in folgender Weise:

Zunächst befaße ich mich mit dem kulturellen Nachholprozeß. Es geht um die Rolle der konfuzianischen Kultur als Paradox in der industriellen Modernisierung Südkoreas, deren eigentlicher Beginn Anfang der 60er Jahre erfolgte. Der Konfuzianismus war die herrschende Kultur in Korea, die seit der Gründung der Yi-Dynastie (1392) über 500 Jahre die Lebensformen der koreanischen Bevölkerung beeinflusste. Daher ist kaum anzunehmen, daß die konfuzianische Kultur in Korea sofort mit der industriellen Modernisierung verschwand. Erforderlich ist - angesichts der Unzulänglichkeit der herkömmlichen Konfuzianismusthese -, die Charakteristika der konfuzianischen Kultur neu zu betrachten. Nach der Reinterpretation des Konfuzianismus als “Kultur” (Kapitel 2.1) soll erklärt werden, warum der starke Staat in Südkorea entstand und warum sich daraus ein politischer Autoritarismus entwickelte (Kapitel 2.2). In diesem Zusammenhang beschreibe ich die Entwicklungsprozesse der “Bildungsklassengesellschaft” und der “gruppierten Sozialökonomie” als die charakteristischen Merkmale des konfuzianischen Kapitalismus (Kapitel 2.3 u. 2.4). Im Anschluß daran werden die Folgen der nachholenden Entwicklung der konfuzianischen Kultur dargestellt (Kapitel 2.5).

Im dritten Kapitel wird der kulturelle Erneuerungsprozeß behandelt. Gezeigt werden soll zuerst, wie sich die südkoreanischen Akteure mit dem konfuzianischen Kapitalismus auseinandersetzen (Kapitel 3.1). Im Anschluß daran beschäftige ich mich mit aktuellen Reformansätzen in der südkoreanischen Wirtschaft, wobei die zentrale Frage ist, in welche Richtung die “Bildungsklassengesellschaft” und die “gruppierte Sozialökonomie” reformiert werden (müssen) und wie die “Globalisierung” darauf einwirkt (Kapitel 3.2 u. 3.3). Beschrieben wird danach, wie die Arbeiter auf die gegenwärtigen Reformprozesse reagieren (Kapitel 3.4). Zum Schluß werde ich thematisieren, welche Lektionen das Beispiel Südkorea international gibt (Kapitel 4).

Für die vorliegende Studie ist meine Feldforschung aus dem Jahr 1992 von entscheidender Bedeutung. Im Januar und August 1992 besuchte ich die *Hyundai*-Automobilfirma, das größte Automobilunternehmen in Südkorea, und drei elektronische Konsumgüterfirmen des Unternehmens *Lucky-Goldstar*, dem Pionier der südkoreanischen Elektroindustrie, wobei ich insgesamt 12 Betriebsbegehungen, 65 Gespräche im Management und mit betrieblichen Experten und 85 Gespräche mit Arbeiter(Inne)n durchführte.

Meine Feldforschung wurde nicht als “Überprüfungsempirie” angelegt, ist also keine Untersuchung zur Bestätigung bzw. Widerlegung der schon bekannten Theorien, sondern als eine “Entdeckungsempirie”, die durch offene Annäherung an Realitäten darauf hinzielt, bisher wenig Berücksichtigtes und neu Diskutables zu offenbaren. Entsprechend verwendete ich statt quantitativer Operationalisierungsmethode eine qualitative Leitfadentechnik und beschäftigte mich nach meinem Forschungsziel, die kulturelle Rolle in den südkoreanischen (Re-)Industrialisierungsprozessen zu entschlüsseln, mit zwei Themenkomplexen; Beschaffenheit betrieblicher Sozialstrukturen (Unternehmensnetzwerke und Arbeitsorganisation bezüglich Entlohnungs- und Beförderungssystemen) und Beurteilung der Akteure (Arbeiter und Manager) über die Sozialstrukturen. Was ich dabei versuchte, war in erster Linie, die Frage zu klären, was “die” südkoreanische Kultur ist. So konzentrierte ich mich unter dem Gesichtspunkt der

historischen Kulturphänomenologie darauf, zu erfahren, wie die südkoreanischen Akteure die betrieblichen Sozialstrukturen beurteilen. Indem ich nämlich Kultur als ein Bedeutungssystem auffaßte, das sich in Sozialstrukturen ausdrückt und durch Analyse der Beurteilungen von Akteuren über sie herauszuarbeiten ist, wurden die Beurteilungen der südkoreanischen industriellen Akteure über die betrieblichen Sozialstrukturen ermittelt. Daraus konnte ich ihre spezifische Beurteilungslogik herausfinden; das *Ingan Gwangye* (“Zwischenmenschlichkeit”), die als ein neues Bedeutungssystem, also eine in den industriellen Restrukturierungsprozessen neu zu entfaltende Kultur in Südkorea, im Kapitel 3.1. dargestellt wird.

Es wurde dann versucht, die in der Feldforschung gewonnenen Befunde “idealtypisch” zu rekonstruieren, d.h., sie mit verschiedenen Statistiken, mit der Literatur, mit Fachzeitschriften, Biographien, öffentlichen Diskussionen, Reden von Politikern, Gewerkschaftlern und Unternehmern usw. vergleichend zu überprüfen dahingehend, ob sie als typische südkoreanische Merkmale gelten können. Ich setze hierbei auf eine interpretative Verstehensanalyse, von deren Aussagekraft ich so wie *Geertz* überzeugt bin:

“Wir haben die Triftigkeit unserer Erklärung nicht nach der Anzahl uninterpretierter Daten und radikal verdünnter Beschreibungen zu beurteilen, sondern danach, inwieweit ihre wissenschaftliche Imagination uns mit dem Leben von Fremden in Berührung zu bringen vermag. Es lohnt nicht, wie Thoreau sagt, um die ganze Welt zu reisen, bloß um die Katzen auf Sansibar zu zählen.”²⁵

²⁵ Clifford Geertz: a.a.O., S. 24.

2. Kultureller Nachholprozeß: Herausbildung des konfuzianischen Kapitalismus

2.1 Rekonstruktion des Konfuzianismus als „Kultur“

In der Diskussion um die Bedeutung der Kultur für die wirtschaftliche Entwicklung spielte bis etwa in die 70er Jahre die von der *Weberschen* Religionssoziologie inspirierten „Rationalitäts-These“ sowohl im Westen als auch in nicht-westlichen Ländern eine dominierende Rolle. So stellte sich in den konfuzianischen ostasiatischen Ländern auch immer die Frage, ob in der konfuzianischen Kultur etwas Vergleichbares zur westlichen, „rationalen“ Lebensführung vorzufinden sei. Es standen einander dabei, vereinfachend gesagt, zwei Positionen gegenüber. Die eine bestand darauf, daß es auch im Konfuzianismus Elemente der westlichen Rationalität gäbe, daß der Konfuzianismus also für die industrielle Modernisierung nicht hinderlich sei. Hingegen behauptete die andere, daß die konfuzianische Kultur irrational und deshalb ein hemmender Faktor für die Modernisierung sei, woraus geschlossen wurde, daß ein Wertewandel in Richtung westlicher Rationalitätskultur angestrebt werden müsse. Beide Positionen schienen entgegengesetzt zu sein, waren es aber tatsächlich nur in der Beurteilung des Konfuzianismus als entwicklungshemmend oder -fördernd. Es war ihnen gemeinsam, daß die westliche rationale Verhaltensweise als notwendige Voraussetzung für die industrielle Modernisierung galt. Auf dieser Grundannahme aufbauend wurden konvergenztheoretisch orientierte Erklärungs- wie auch politisch-praktische Perspektiven entwickelt.¹

¹ Es ist darauf hinzuweisen, daß Weber selbst keine Konvergenztheorie intendierte. Sein religionssoziologisches Forschungsziel bestand vielmehr darin, die Besonderheit des okzidentalen Rationalismus durch internationale Kulturvergleiche zu verdeutlichen und damit die Unzulänglichkeit des universalistischen Ökonomismus wie etwa des Marxismus für die Erklärung der Verursachungszusammenhänge des modernen Kapitalismus hervorzuheben. So sagte Weber: „(...) was von einem aus >rational< ist, kann, vom anderen aus betrachtet, >irrational< sein. Rationalisierungen hat es daher auf den verschiedenen Lebensgebieten in höchster verschiedener Art in allen Kulturkreisen gegeben. Charakteristisch für deren kulturgeschichtlichen Unterschied ist erst: welche Sphäre und in welcher Richtung sie rationalisiert wurden. Es kommt also zunächst wieder darauf an: die besondere *E i g e n a r t* des okzidentalen und, innerhalb dieses, des modernen okzidentalen, Rationalismus zu erkennen und in ihrer Entstehung zu erklären. Jeder solche Erklärungsversuch muß, der fundamentalen Bedeutung der Wirtschaft entsprechend, vor allem die ökonomischen Bedingungen berücksichtigen. Aber es darf auch der umgekehrte Kausalzusammenhang darüber nicht unbeachtet bleiben. Denn wie von rationaler Technik und rationalem Recht, so ist der ökonomische Rationalismus in seiner Entstehung auch von der Fähigkeit und Disposition der Menschen zu bestimmten Arten praktisch-rationaler *L e b e n s f ü h r u n g* überhaupt abhängig. Wo diese durch Hemmungen seelischer Art obstruiert war, da stieß auch die Entwicklung einer *w i r t s c h a f t l i*

Indessen kamen zahlreiche Untersuchungen über die ostasiatischen Länder zu dem Schluß, daß deren Wirtschaftsentwicklung eine sich von den westlichen Rationalisierungsprozessen unterscheidende Sonderentwicklung darstelle. So wurde in den 80er Jahren die konvergenztheoretische Erwartung der Verwestlichung verdrängt und eine „Besonderheits-These“ formuliert, die kulturspezifische Modernisierungspfade postulierte. Sie verwies auf das Erbe der konfuzianischen Sozialcharakteristika einer kollektivistischen Gruppen- oder Harmonieorientierung in der Ausformung von Paternalismus, Loyalität, Disziplin usw., und argumentierte, daß aus diesem kulturellen Hintergrund eine hohe Identifikation mit Unternehmen und damit eine starke Leistungsbereitschaft der Beschäftigten resultierten und daß die internationale Wettbewerbsstärke der ostasiatischen Länder darauf zurückzuführen sei. So wurde das kollektivistische Handlungsspezifikum des Konfuzianismus als ein neues Vorbild für die Wirtschaftsentwicklung gepriesen.

Die Frage ist, ob diese Konfuzianismusthese heute noch vertreten werden kann. Angesichts der heutigen Asienkrise hält man die kollektivistischen „Asiatischen Werte“, die in der konfuzianischen Tradition verwurzelt sein sollen, eher für problematisch als für wünschenswert. Die Entwicklungsgeschichte der Weltwirtschaft scheint also zwei große Kulturthesen, die westliche Protestantismus- und die fernöstliche Konfuzianismusthese, widerlegt zu haben. Was besagt dies? Sollte man kulturalistische Erklärungsansätze überhaupt verwerfen? Erforderlich ist nicht, sie im ganzen zu verwerfen, sondern kritisch reflektierend zu rekonstruieren, worauf bereits im Kapitel 1.2. hingewiesen wurde. So versuche ich, die Kulturthese, hier die Konfuzianismusthese, aus der Sicht der historischen Kulturphänomenologie zu rekonstruieren und damit das charakteristische Merkmal des Konfuzianismus in Südkorea neu zu betrachten. Es ist dafür in erster Linie

c h rationalen Lebensführung auf schwere innere Widerstände.“ (Max Weber: Vorbemerkung, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen 1988, S. 11 - 12.) Diese kulturelle Besonderheitsthese von Weber fand internationale Resonanz, indem sie die Vorstellung erweckte, daß industrielle Modernisierung ohne Vorhandensein von Elementen okzidentaler Kultur nicht erfolgen würde. So rezipierten viele Entwicklungsländer nach dem Zweiten Weltkrieg die Webersche Religionssoziologie als politisch-praktische Lehre für ihre gesellschaftlichen Reformen zur industriellen Modernisierung; es war für sie die zentrale Frage, wie ähnlich ihre Kulturen der westlichen, „praktisch-rationalen“ Kultur sind oder was verändert werden muß, um sich dieser annähern zu können. In dieser Weise bekam die Webersche Besonderheitsthese universale Bedeutung.

die Frage zu überprüfen, was in den kulturalistischen Ansätzen tatsächlich widerlegt wurde.

Es wäre übertrieben zu behaupten, daß es gar keine kulturellen Auswirkungen auf sozioökonomische Entwicklungsprozessen gebe, d.h., daß die Grundannahme der Kulturthese nicht unhaltbar ist. Als unhaltbar erwiesen ist allein die Vorstellung der Kulturalisten, daß es die beste Kultur für die Wirtschaftsentwicklung gebe - ein *one best way*-Gedanke, der auch bei „Rationalisten“ sehr häufig auftaucht und (vergeblich) nach dem effizientesten Organisationsmodell sucht. Was historisch widerlegt wurde, war also nicht die Kulturthese an sich, sondern die Vorstellung von Protestantismus wie Konfuzianismus als der besten Kultur für die Wirtschaftsentwicklung. Ich gehe somit davon aus, daß es durchaus Auswirkungen des Konfuzianismus in den industriellen Transformationsprozessen Ostasiens gab.

Das bedeutet freilich nicht, die konventionelle Konfuzianismusthese zu übernehmen. Sie erklärt nicht die ostasiatischen Realitäten. Ihr entscheidendes Problem besteht darin, daß sie die konfuzianische Kultur als kollektivistisch charakterisiert. Nach einer historischen Überprüfung sagt *Inagami* gegenüber dem „Kooperationsmodell“ der japanischen industriellen Beziehungen:

„...the model of Japanese industrial relations, which includes enterprise unions, only applies to the post-war period. Even then, for the further ten years, industrial relations were characterized more by confrontation rather than cooperation, so the widely-recognized pattern of cooperative industrial relations only took root after the 1960's.“²

Sieht man einmal von unterschiedlichen Meinungen zu der Frage ab, wie es zu einer solchen Umwandlung gekommen ist - man verweist hierbei auf die an Arbeiterinteressen angepaßten Managementstrategien wie z.B. lebenslängliche Beschäftigung oder dezentralisierte Arbeitsprozesse durch Gruppenarbeit einerseits, andererseits aber kritisch auf die moralische oder antigewerkschaftliche Ausbildungspolitik wie z.B. Membershiptraining -, so ist daraus zu entnehmen, daß ein Kooperationshandeln kein

² Takeshi Inagami: a.a.O., S. 5.

kulturell festgesetztes, sondern ein historisches, sozial gestaltbares Handeln darstellt. Im Hinblick auf die Sommer-Streikwelle 1987 nach der politischen Liberalisierung in Südkorea sagt *Kim* zu Recht:

„There have been periods when Korean workers have seemed docile on the surface, but this is due to the high degree of government control rather than to the Korean cultural heritage. The latent unruliness has erupted whenever the authoritarian control has lessened.“³

Es ist sicherlich unzutreffend, wenn die Konfuzianismusthese als bloße „Kollektivismusthese“ gesehen wird. Wie im Kapitel 1.2 betont, sind internationale Kulturunterschiede durch die Anwendung „großer“ Wertekategorien (Kollektivismus und Individualismus) nicht richtig zu erfassen; in einer Kultur sind verschiedene Werte komplex gemischt, und je nach historischen Situationen werden sie auf unterschiedliche Weise kombinierend präsentiert. Diese Kritik kann aber kein Grund sein, die Rolle des Konfuzianismus in den ostasiatischen Industrialisierungsprozessen generell zu leugnen. Widerlegt wurde nur die realitätsferne Kollektivismusthese.

Die bisherige Fernost-Forschung führt in der Tat nicht zur Widerlegung der Kulturthese, sondern vielmehr zu ihrer Wiederbelebung. Die Forschungsergebnisse verweisen mehrheitlich eher auf Divergenzen der betrieblichen wie auch sozialinstitutionellen Entwicklungswege zwischen fernöstlichen und westlichen Ländern als auf deren Konvergenzen. Dieses Divergenzphänomen ist um so bemerkenswerter, wenn man in Betracht zieht, daß die industrielle Modernisierung der fernöstlichen Länder durch Lernen vom Westen erfolgte: „ (...) das Resultat ist nicht die >Moderne<, ist nicht >Modernisierung<, sondern sind je spezifische >Modernen<. In Japan, in Korea usw. ist etwas - durch Europäisches, Amerikanisches usw. vermitteltes - Neues entstanden, das nicht europäisch usw. ist, das modern und doch nicht westlich ist.“⁴ Wie konnten diese Sonderentwicklungen entstehen, obwohl die fernöstlichen Länder vom Westen intensiv lernten? Diese Frage bleibt m.E. noch ungeklärt und erfordert eine

³ Choong-Soon Kim: The Culture of Korean Industry. An Ethnography of Poosan Corporation, Arizona Univ. Press 1992, S. 197.

⁴Rudolf Wolfgang Müller: Tradition und Moderne - Zum Verhältnis von Vorurteil und sozialwissenschaftlichem Begriff, in: Ulrich Menzel (Hrsg.), a.a.O., S. 269.

kulturbezogene Forschung. Wenn man nämlich bei international vergleichender Forschung nicht auf der deskriptiven Ebene bleibt, sondern die Kausalzusammenhänge der länderspezifischen Entwicklungsformen erklären will, ist ein Vergleich der kulturellen Auswirkungen nicht zu umgehen.

Aus diesem Ausgangspunkt her sehe ich die Notwendigkeit einer Rekonstruktion von Konfuzianismus als „Kultur“, also einem realen Kontext, in dem die besonderen Industrialisierungsprozesse Ostasiens erfolgten. Dafür gilt es, folgende drei Forschungsaspekte der historischen Kulturphänomenologie anzuwenden:

1) Kultur wird nicht als ein Wertesystem, sondern als ein Handlungsmuster betrachtet, dem die Akteure eine besondere Bedeutung beimessen und das eine nationale Normalität erlangt. Untersucht werden soll demnach, welches nationale Handlungsmuster der Konfuzianismus tradierte.

2) Das nationale Handlungsmuster bildet sich nicht beliebig und erlangt nicht von vornherein nationale Normalität. Es entsteht in erster Linie als die Kultur der herrschenden Klasse und entwickelt sich zur nationalen Kultur, indem es als Handlungsvorbild für untere Klasse dient und von diesen nachgeholt wird. So ist in einer nationalen Kultur ein besonderer Handlungscharakter der traditionellen Herrschaftsklasse jeweiliger Gesellschaften enthalten. Die konfuzianischen Kulturcharakteristika sind also dadurch herauszuarbeiten, daß man ermittelt, wer die Herrschaftsklasse in konfuzianischen Gesellschaften war und worin ihre spezifischen Handlungsmuster bestanden.

3) Die konkreten, sozialstrukturellen Realisierungsformen eines Handlungsmusters variieren je nach historischen Situationen, d.h., daß die Entwicklungsprozesse von Sozialstrukturen in einer Kultur nicht gleichförmig gebündelt werden. Die sich international unterschiedlich ausformenden industriellen (Re)Organisationsprozesse erfolgen nicht deswegen, weil es ein kulturelles Beharrungsvermögen der jeweiligen Nationen gibt, sondern deswegen, weil je spezifische Kulturen je spezifische Anpassungsprobleme an die sich verändernden Markt- und Produktionsbedingungen

haben, die konsequent durch je spezifische Konzepte zu lösen sind. Die kulturellen Auswirkungen sind deshalb nicht in der Vorstellung zu sehen, daß Kultur automatisch und ohne Widerspruch in Sozialstrukturen eingebettet ist und diese konsolidiert, sondern in der Vorstellung von „Kultur als Paradox“, wonach als die kulturellen Auswirkungen Funktionen wie Dysfunktionen von Kultur für die Wirtschaftsentwicklung und deren Auswirkungen auf die Veränderungen von Sozialstrukturen ermittelt werden. Zu fragen ist folglich danach, wie funktional und dysfunktional das konfuzianische Handlungsmuster in den industriellen Transformationsprozessen wirkte, wie die Akteure darauf reagierten und welche betriebliche Sozialstrukturen sich daraus entwickelten.

Unter diesen Aspekten werde ich die Rolle des Konfuzianismus in den Entwicklungsprozessen der südkoreanischen Industrie untersuchen. Zu klären ist zunächst, welches Handlungsmuster der Konfuzianismus in Korea hinterließ.⁵

In der koreanischen vormodernen Gesellschaft, der *Yi*-Dynastie, die von Ende des 14. Jahrhunderts bis zu Beginn des japanischen Kolonialismus (1910) existierte, beherrschte die *Yangban*-Klasse das Land. Das *Yangban* bezeichnet Personen, die von den Familien der konfuzianischen Gelehrten abstammen. Sie waren die sozial erbliche Herrschaftsklasse, und nur sie konnten hohe Ämter in den staatlichen Organen bekleiden. So nennt man in Korea die *Yi*-Dynastie die konfuzianische *Yangban*-Gesellschaft.

Die konfuzianischen Gelehrten beschäftigten sich nicht mit körperlicher oder ökonomischer Arbeit - sie durften es standesgemäß nicht -, sondern ausschließlich mit den staatlichen Geschäften, also „Politik“, und zwischen ihren Familien, *Munjung* genannt, gab es politische Machtkämpfe. Das *Munjung* hieß wörtlich „die Leute innerhalb einer Haustür“, also „Familie“ oder „Familienmitglieder“, kennzeichnet

⁵Es muß hierbei betont werden, daß der Konfuzianismus in den ostasiatischen Gesellschaften unterschiedliche Formen hatte und damit für ihre sozioökonomischen Entwicklungen keine gleichartige Rolle spielte. Das ist darauf zurückzuführen, daß er ursprünglich in China entstanden und dann in Ostasien verbreitet war, d.h., daß er in die unterschiedlichen Wirtschaftslagen und Sozialsysteme dieser Gesellschaften eingebunden wurde. So muß man die Entwicklungsformen und Effekte des Konfuzianismus in den industriellen Modernisierungsprozesse Ostasiens differenziert betrachten, und für die Erklärung dieser

besonders die Familiengruppe der konfuzianischen Gelehrten und stellt seiner Formung nach die Gruppe eines Stammes dar, die sich von gleichen Vorfahren herleitet. So bedeutet das *Munjung* einen klanartigen Stammesverband der *Yangban*. Bemerkenswert ist hierbei, daß das *Munjung* als Schule organisiert wurde. Die politischen Machtkämpfe zwischen den *Yangban* wurden in der Weise geführt, daß sie ihre eigenen konfuzianischen Schulen auf der Basis ihrer *Munjung* gründeten und für staatliche Ämter ihrer Schüler sorgten. Das charakteristische Merkmal des koreanischen Konfuzianismus besteht also darin, daß die von den Familien der konfuzianischen Gelehrten gebildeten Schulen eine zentrale Institution für die Politik und die soziale Mobilität darstellten. Daraus entstand eine besondere Bedeutung von „Bildung“ und „Familie“, und entsprechend ergaben sich zwei Handlungsmuster; Bildungsbestreben mit einer hohen sittlichen Wertung von Bildung, was ich „Bildungsethos“ nennen würde, und Idealisierung familiären Verhaltens als Vorbild für soziales Organisationsverhalten, was ich „Familialismus“ nennen würde. Wie geschah dies?

Es gibt vielleicht keine Gesellschaften, in denen man keinen Wert auf Bildung legte. Daraus entwickelte sich aber nicht unbedingt ein Bildungsethos; etwa wie beim „Berufsethos“ im *Weberschen* Sinne, das sich nicht in allen Gesellschaften entwickelt, obwohl es in allen Gesellschaften Berufe gibt. Zu beachten sind für die Erfassung der kulturellen Entwicklungsprozesse, wie gesagt, die besonderen Herrschaftsverhältnisse der jeweiligen Gesellschaften. Weil in der koreanischen *Yi*-Dynastie die konfuzianischen Gelehrten die herrschende Klasse waren und ihre Schulen wie politische Parteiorganisationen funktionierten, bedeutete Bildung mehr als Wissenserwerb. Sie war unmittelbar mit der politischen Macht verbunden und stellte somit Herrschaft dar. Dies erzeugte das Bildungsethos. Durch die Vorstellung von Bildung als Herrschaft legte man besonders hohen Wert auf Bildung und hatte damit ein großes Bildungsbedürfnis.

„Familie“ gibt es auch in allen Gesellschaften. Es kommt aber nicht in allen Gesellschaften zum Familialismus. Auch hier geht es um die gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnisse. In der *Yi*-Dynastie wurde die Gesellschaft von den Familien der

Differenzen gilt es die historisch spezifischen Verkopplungsprozesse zwischen ihm und den je gesellschaftlich unterschiedlichen Sonderbedingungen zu vergleichen.

konfuzianischen Gelehrten (*Munjung*) beherrscht, und dies erzeugte eine Vorstellung der Identität von Familie und Gesellschaft. Dadurch entwickelte sich in Korea ein Familialismus, in dem die Familie als Organisationsideal diente. So verstand man Rollenerfüllung in einer Organisation als eine familiäre, interpersönliche Gegenseitigkeit. Es kam also nicht zur scharfen Trennung zwischen persönlichen und dienstlichen Angelegenheiten, und „soziale Nähe“ durch familiäre Interaktionen zwischen Mitgliedern war für das Funktionieren von Organisationen von entscheidender Bedeutung.

Die südkoreanische Ökonomie wurde in der nachholenden Entfaltung dieser beiden Faktoren, Bildungsethos und Familialismus, industrialisiert. Wie erfolgte dieser Prozeß?

Es handelt sich darum, die paradoxen Wirkungen des 1) Bildungsethos und 2) Familialismus für die Entwicklung der südkoreanischen Ökonomie zu zeigen:

1) In der *Yi*-Dynastie wurden soziale Klassen bildungsbezogen in zwei geteilt; die konfuzianisch gebildeten *Yangban* als die herrschende Klasse und die konfuzianisch ungebildeten *Sangnom* als die untere „Plebejer“-Klasse. In dem Sinne, daß ihre soziale Herrschaftsordnung von Bildung bestimmt wurde, würde ich die *Yi*-Dynastie als „Bildungsklassengesellschaft“ bezeichnen. Die paradoxe Wirkung des Bildungsethos besteht darin, daß dessen nachholende Entfaltung in der industrialisierten Gesellschaft einerseits gut ausgebildete Arbeitskräfte erzeugte, wobei sich aber andererseits eine neue Bildungsklassengesellschaft entwickelte, die einen besonderen Konflikt zwischen Produktionsarbeitern und Büroangestellten in Betrieben hervorrief. Dies erfolgte in folgender Weise;

Die *Yangban*-Klasse war ein erblicher Literatenstand. Dies besagt in erster Linie, daß die Bildungschancen in der *Yi*-Dynastie nur den Angehörigen der *Yangban*-Familien gegeben waren. Zwar hatte der untere *Sangnom*-Stand auch das Bildungsethos, aber für ihn gab es keine Chancen, es praktisch zu verwirklichen. Dazu kam es erst nach dem Umbruch der erblichen Ständeordnung in der Modernisierung der Bildungsanstalt und der Verrechtlichung der Chancengleichheit für Bildung. Das Bildungsethos wurde also von der unteren Klasse praktisch im modernen Bildungswesen nachgeholt, und dadurch erhöhte sich das Bildungsniveau der Bevölkerung beträchtlich.

Zu beachten ist hierbei, daß die *Yangban* Literaten waren, was einen besonderen Charakter von Bildung voraussetzt. Unter der Herrschaft der *Yangban* bedeutete Bildung keine spezielle Fachbildung, sondern literarische „Kulturbildung“. Es entstand damit eine Rangordnung des beruflichen Status im sozialen Ansehen; *Sa* (Gelehrte, genauer: literarisch gebildeter Beamte) - *Nong* (Bauer) - *Kong* (Handwerker oder Techniker) - *Sang* (Handelsmann). Es ist darin zu sehen, daß die „Arbeit“ im Sinne ökonomisch-praktischer Tätigkeit wenig soziale Anerkennung fand. Bauer, Handwerker, Techniker oder Handelsman stellten die Berufe der plebejischen *Sangnom* dar. Aus der Tradition, in der Bildung hauptsächlich „Kulturbildung“ darstellte, intendierte man lieber Allgemeinbildung als Berufsbildung.

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich ein besonderes System der beruflichen Qualifikationen in der modernen industriellen Arbeitswelt. Sie wurden nicht nach berufsspezifischer Ausbildung, sondern nach dem Stand der Allgemeinbildung geordnet. So wurden sie in zwei Gruppen geteilt; das *Gojol* (Schulabgänger) und das *Daejol* (Hochschulabgänger). Entsprechend wurden die Berufskategorien vereinfacht; das *Saengsanjik* (Produktionsarbeit als die Arbeit der Schulabgänger) und das *Samujik* (Büroarbeit als die Arbeit der Hochschulabgänger), wobei es einen großen Unterschied in Belohnungen (Entgelt und Beförderung) zwischen beiden Gruppen gab. Dies erschien den Schulabgängern oder Produktionsarbeitern wie die alte ständische Unterscheidung zwischen den *Yangban* und den *Sangnom*, also als Neuauflage der alten Bildungsklassengesellschaft. Sie kämpften für die Aufhebung dieser neuen bildungsbezogenen „Ständeordnung“, nämlich ihrer unterschiedlichen Behandlung gegenüber den Hochschulabgängern, und daraus entstand ein großer Konflikt zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten.

2) Wie das Bildungsethos war auch der Familialismus in der *Yi*-Dynastie praktisch keine nationale Kultur, sondern die Kultur der herrschenden *Yangban*-Klasse. Er entstand aus den politischen Machtkämpfen zwischen den Familien der *Yangban*, wobei sich der Familienbegriff zum Klan (*Munjung*) erweiterte. Das politische Machtbestreben der *Yangban*-Familien führte dazu, ihre *Munjung* als politische Machtorganisationen auszubilden, und diese „Klanbildung“ war das charakteristische Merkmal des konfuzianischen Familialismus in Korea. Für die *Sangnom* blieb aber das *Munjung* nur als organisatorisches Ideal, d.h., daß die untere Klasse aufgrund der erblichen Ständeordnung in der Realität keine politische Machtorganisation bilden konnte. Die praktische Entfaltung des Familialismus in der Gesamtgesellschaft erfolgte nach dem Umbruch der Herrschaft der *Yangban*-Familien. Es kam also in der Modernisierung von Sozialsystemen zur nachholenden Klanbildung der unteren Klasse. Daraus entwickelten sich das *Yeongojueui* in der Gesellschaft und die *Chaebol* in der

Ökonomie; das *Yeongojueui*, das ich „Konnexionismus“ nennen würde, bezeichnet einen besonderen Zusammenhalt im Innern von *Hyulyeon* (familiäre oder verwandtschaftliche Netzwerke), *Hakyeon* (schulische oder universitäre Netzwerke), *Jiyeon* (heimatregionale Netzwerke), und die durch diese Netzwerke organisierten Unternehmensgruppen nennt man in Südkorea die *Chaebol*. Die paradoxe Wirkung des Familialismus für die südkoreanische Wirtschaft besteht darin, daß die *Chaebol* mit einer großen Expansionsfähigkeit zur schnellen Industrialisierung des Landes beitrugen, aber wenig Innovationskräfte hatten und damit die heutige Wirtschaftskrise verursachten. Dies geschah folgendermaßen;

Die Entwicklung des Konnexionismus war darauf zurückzuführen, daß die *Munjung* als Schulen organisiert wurden. Weil die *Munjung* die Schulen waren, waren die Schüler die Angehörigen der *Munjung*, die am selben Ort wohnten. So führten die Familienbande der *Yangban* zur Entstehung der familialen oder verwandtschaftlichen, schulischen und regionalen Netzwerke. Nach dem Umbruch der Ständeordnung in den Modernisierungsprozessen bildeten die einfachen Leuten auch solche Netzwerke; Familienmitglieder, Verwandten und diejenigen, die gemeinsamer heimatregionaler Herkunft sind und dieselbe Schule oder Universität besuchen, hielten stark zusammen, und diese Beziehungsgeflechte waren die wichtigsten Mittel für die soziale Mobilität der südkoreanischen Bevölkerung. Verändert wurden dabei die personellen Verhältnisse; im Unterschied zum alten Konnexionismus, in dem die Personen der genannten Netzwerken gleichgestellt waren, weil sie, wie gesagt, aus den Angehörigen der *Munjung* bestanden, gab es keine solche personelle Gemeinsamkeit mehr im neuen Konnexionismus. Entscheidend dafür war die Modernisierung der Bildungspolitik, durch die alle - ständisch unabhängig - Schulen oder Universitäten besuchen konnten, d.h., daß sich die Netzwerke nicht um die alten *Munjung* oder die konfuzianischen Familienschulen bildeten. So bestand in der Neuentwicklung des Konnexionismus keine Identität der Personen zwischen den familialen oder verwandtschaftlichen, den schulischen oder universitären und den heimatregionalen Netzwerken.

Das südkoreanische Unternehmertum war von diesem Konnexionismus geprägt. Daraus entwickelten sich in den industriellen Modernisierungsprozessen die großen Mischkonzerne, nämlich die *Chaebol*, die zahlreiche Gruppenunternehmen in verschiedenen Branchen hatten. Die Unternehmer stammten zwar nicht aus dem konfuzianischen Gelehrtenstand, aber das *Munjung* fungierte für sie als organisatorisches Vorbild. So versuchten sie, ihre Kooperationspartner innerhalb ihrer familialen, verwandtschaftlichen, schulischen, universitären oder heimatregionalen Beziehungsnetzwerke zu suchen, und die dadurch verbundenen Unternehmen - die Gruppenunternehmen der *Chaebol* -

kooperierten tatsächlich sehr eng miteinander. Dies spielte für die rapide Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft eine entscheidende Rolle.

Die Beziehungsnetzwerke hatten aber einen exklusiven Charakter, weil sie sich ursprünglich aufgrund der machtpolitischen Interessen der konfuzianischen Gelehrtenfamilien ausformten. So waren die Unternehmen nur innerhalb eines *Chaebols* kooperationsbereit, gar nicht mit den Unternehmen der anderen *Chaebols*. Diese machtpolitisch geprägte Exklusivität verhinderte eine Erweiterung der Kooperationsbeziehungen und wirkte innovationshemmend. Der Kampf zwischen den konfuzianischen Gelehrtenfamilien um die politische Machtentfaltung wurde auf die Ökonomie übertragen, und die Unternehmer konkurrierten mittels des Konnexionismus hauptsächlich um ökonomische Machtentfaltung, also Diversifikation von Geschäftsfeldern statt um eine Spezialisierung durch Innovation.

Ich würde das in der nachholenden Entfaltung des konfuzianischen Bildungsethos und des Familialismus modernisierte Wirtschaftssystem Südkoreas „konfuzianischen Kapitalismus“ nennen. Es soll im folgenden darum gehen, zu zeigen, wie ihre oben bezeichneten Paradoxe konkret in betrieblichen Arbeits- und zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen wirkten und wie reflexiv man darauf reagierte. Mit einbezogen werden soll hierbei die Rolle der Industriepolitik. Der Staat in Südkorea handelte in den 60er Jahren kulturreflexiv, wurde aber autoritär in den 70er Jahren. Dieses Handeln des Staates war eine Reaktion auf die konfuzianische Kultur und wirkte auf die Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft ambivalent, wie wir nun sehen werden.

2.2 Das Paradox von Vertrauen: Der starke Staat und der Nationalismus

Der südkoreanische Staat war „stark“. In welchen Ländern entsteht ein starker Staat, und warum? Man nimmt häufig - bezogen auf die *Gerschenkronsche* Theorie der „verspäteten Entwicklung“⁶ - zwei unterschiedliche industrielle Entwicklungswege an; der eine ist die Industrialisierung durch Innovation, und der andere ist die durch Lernen. Aufgewiesen werden nämlich die Unterschiede zwischen Pionieren und Nachzüglern in den industriellen Entwicklungsprozessen. Man argumentiert dabei, daß die Nachzügler, weil sie über den Vorteil verfügen können, die Erfahrungen der Pioniere zu nutzen, mühselige Trial-and-Error-Prozesse bei Innovationen ersparen und dadurch eine rasche Entwicklung in kurzem Zeitraum durchlaufen können. Das heißt, daß die Nachzügler die schon in entwickelten Ländern als „best“ erwiesenen Technologien und Organisationen übernehmen, ohne ihrerseits die Innovationszeiten und -kosten aufwenden zu müssen. Es wird damit hervorgehoben, daß der Staat der Nachzügler in die Wirtschaft interveniert bzw. intervenieren muß, um die Lernprozesse der Akteure (Unternehmen) zu aktivieren und die dafür notwendigen umfassenden Veränderungen der Infrastrukturen zu beschleunigen. Die These der ökonomischen Spätentwicklung lautet alles in allem: Die Länder, die sich später industrialisieren, brauchen eine starke Instanz (Staat), die die Lernprozesse der Akteure institutionell unterstützt.

Die Nachzügler industrialisierten sich in der Tat, indem sie von entwickelten Ländern lernten. Es ist auch so, daß der Staat bei den Nachzüglern eine stärkere Rolle als bei den Pionieren spielte. Problematisch ist aber, daß die Wege zur Industrialisierung der Nachzügler dadurch verallgemeinert werden. Es wird damit die Realität verschleiert, daß es viele auf unterschiedliche Weise starke Staaten bei ihnen gab. Außerdem erklärt die These der Spätentwicklung oder des starken Staates nicht, warum die industriellen Entwicklungen einigen Nachzüglern gelungen sind, aber anderen nicht. Dies besagt, daß man länderspezifisch unterschiedliche Interventionsbedingungen und -inhalte ins Auge fassen sollte. Entscheidend ist daher zu ermitteln, in welchen Bereichen und wie die Staaten der Nachzügler aktiv waren.

⁶Alexander Gerschenkron: *Economic Backwardness in Historical Perspective. A Book of Essays*, Cambridge Massachusetts 1962.

Die Schwäche der Spätentwicklungsthese besteht andererseits darin, anzunehmen, daß die Nachzügler durch die staatlich geleiteten Lernprozesse die beste Technologie und Arbeitsorganisation von entwickelten Ländern übernehmen. Gibt es tatsächlich die „beste“ Technologie und Arbeitsorganisation? Oder wer bestimmt sie als das Beste? Südkorea und Taiwan z.B. gehörten zu einer erfolgreichen Nachzüglergruppe mit starkem Staat. Sie haben sich durch das Lernen von den entwickelten Ländern industrialisiert. Ihre Wege haben sie aber ganz unterschiedlich gewählt. Die südkoreanische Industrie orientierte sich am Massenproduktionsmodell, während die taiwanische durch die klein- und mittelbetriebliche Entwicklung bestimmt worden ist. Welcher Weg den besten darstellt, kann man nicht beurteilen. Beide Ökonomien haben bekanntlich in den vergangenen 30 Jahren große Erfolge erzielt. Als das Beste haben sie sich nicht für dasselbe entschieden, aber beide haben von ihrer Entscheidung profitiert. Dies besagt, daß es kein bestes technisch-organisatorisches Modell gibt, das man unbedingt übernehmen will oder muß. Das Beste ist das, das in der Abwägung der sozialen Bedingungen der jeweiligen Gesellschaft spezifisch entwickelt wird: Es gibt verschiedene „Besten“.

Die Entstehung und Funktionsweise des starken Staates läßt sich also durch die These der Spätentwicklung nicht erklären. Es existier(t)en verschiedene - gelungene, mißlungene oder das „Beste“ unterschiedlich selektierende - starke Staaten. In Anbetracht dessen lege ich den Akzent meiner Betrachtung auf den nationalspezifischen kulturellen Hintergrund mit der These: Das „Beste“ entsteht aus einer Reflexion über Kultur. Das heißt, daß die industrielle Transformation eines Landes nicht durch die einfache Nachahmung des erfolgreichen Modells eines anderen Landes stattfindet. Das kann oder darf nicht passieren, weil jede Gesellschaft ihre eigene Tradition hat, die sie selbst bewältigen muß. Mit der schlichten Übernahme eines in einem anderen System entwickelten Modells kann man seine spezifischen Probleme nicht lösen. Ob ein starker Staat erfolgreich funktioniert oder nicht, hängt davon ab, ob und wie er sich auf die Auseinandersetzung mit den eigenen sozialen Problemen einläßt, was ich kultureflexive Entwicklungspolitik nenne. Aus dieser Perspektive beschreibe ich die historische Rolle des südkoreanischen Staates für die industrielle Modernisierung.

Bemerkenswert ist hierbei die von *Fukuyama* aufgestellte Korrelation zwischen Kultur und Verhalten des Staates. In seiner Vertrauensstheorie - in Anlehnung an den *Colemanschen* Begriff des „sozialen Kapitals“ (Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation) - verweist *Fukujama* auf zwei Entwicklungstypen der Wirtschaftsstrukturen und der staatlichen Rollen, die sich aus „kulturellen Unterschieden“, je gesellschaftlich unterschiedlichem Grad des Vertrauens, ergeben.⁷ Der eine Typus habe sich in Gesellschaften mit einem hohen Vertrauensgrad - genannt werden Japan und Deutschland - entwickelt; in diesen Gesellschaften sei die Fähigkeit gegeben, kooperative Organisationen zu formen, und daher sei es ihnen leicht gefallen, moderne Großunternehmen herauszubilden und konsensorientierte Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Demgegenüber gebe es „familialistische“ Gesellschaften, nämlich Gesellschaften mit wenig Vertrauen außerhalb der Familiengrenzen - genannt werden China, Frankreich, Italien, Südkorea und Taiwan; jede dieser Gesellschaften habe Schwierigkeiten, die großen, über die Familie hinausgehenden Organisationen zu formen, und daher dominiere hier ein kleinindustrieller Sektor; große Unternehmen zu fördern, falle hier in den Aufgabenbereich des Staates. So seien die relativ wenigen Großunternehmen in diesen Gesellschaften als Staatsunternehmen entwickelt worden.

Unter diesem Gesichtspunkt sagt *Fukuyama*, daß Südkorea einen besonders starken Staat gebraucht habe, weil die Regierung nach dem japanischen Vorbild ganz bewußt auf den Aufbau von Großunternehmen gesetzt habe. Gemeint ist: Die koreanische familialistische Kultur hätte wegen ihres mangelnden sozialen Vertrauens keine Fähigkeit gehabt, moderne, große Unternehmen herauszubilden, und es sei daher notwendig gewesen, daß der Staat, um das vom ihm gesetzte Ziel des Aufbaus von Großunternehmen zu erreichen, mit allen ihm zur Verfügung stehenden Kontrollmitteln, vor allem durch Kreditkontrolle sowie durch Kontrolle der Arbeiterbewegungen, in die Ökonomie eingegriffen habe. Ohne seine gezielte Industriepolitik zugunsten der Förderung von Großunternehmen hätten in Südkorea kleine Familienunternehmen dominiert wie in anderen Gesellschaften mit familialistischer Kultur. Dank den besonders

⁷ Vgl. Francis Fukuyama: Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen, München 1995.

aktiven Interventionen des Staates seien aber in Südkorea die großen Unternehmen erfolgreich aufgebaut worden.

In der Tat haben die Großunternehmen, *Chaebol* genannt, die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung bestimmt, und die Entstehung der *Chaebol* ist mit der Industriepolitik des Regimes von Park, der im Mai 1961 durch einen Militärputsch an die Macht kam, eng verbunden. Auf die Frage, ob der südkoreanische Fall, nämlich die erfolgreiche Entwicklung von Großunternehmen trotz familialistischer Kultur, nicht seine These widerlegt, daß sich in familialistischen Gesellschaften hauptsächlich kleinindustrielle Betriebe entwickeln, und daß sich hier die großen Wirtschaftsorganisationen meistens als Staatsunternehmen herausbilden, antwortet *Fukuyama* mit „Nein“. Denn: Die großen südkoreanischen Unternehmen würden formal zum Privatsektor zählen, seien aber unmittelbar unter staatlicher Leitung entwickelt worden. Seiner Ansicht nach waren die südkoreanischen *Chaebol* so gut wie Staatsunternehmen. Er sagt somit:

„Das Beispiel Südkorea beweist, daß ein kompetenter und entschlossen agierender Staat die kulturbedingte Neigung zur Ausbildung kleiner Organisationen überwinden und eine konkurrenzfähige Großindustrie in strategisch wichtigen Branchen aufbauen kann. Obwohl andere Quellen der Soziabilität durchaus vorhanden sind, ist eindeutig, daß die südkoreanische Industrie heute lange nicht so stark konzentriert wäre, wenn sich der Staat nach der Machtübernahme Parks nicht so massiv und nachhaltig in die Wirtschaft eingemischt hätte.“⁸

Trifft diese Erklärung zu? Durch eine Überprüfung dieser Frage will ich meine Kulturthese verdeutlichen. *Fukujamas* Ansatz, die Entwicklung der Wirtschaftsstruktur und das Verhalten des Staates im Zusammenhang mit „sozialem Kapital“ oder „Vertrauen“ zu erklären, leistet sicher einen Beitrag zur Bereicherung der Erkenntnisdimensionen. Es ist sein großes Verdienst, daß er auf die Unzulänglichkeit der wirtschaftswissenschaftlich - sei es neoklassisch, spätentwicklungstheoretisch oder neomerkantilistisch - geführten Diskussionen verweist und die dort ignorierte kulturelle Sphäre beachtet. Es gibt aber eine konzeptionelle Schwäche in seinen Analysen.

⁸ Ebd., S. 178.

Trotz der fruchtbaren Blickrichtung auf Kultur ist die *Fukuyamasche* Konzeption von Kultur oder Familialismus zu grob. Was er vernachlässigt, ist zunächst, daß es verschiedene „Familialismen“ gibt. Es ist richtig, daß er Südkorea zu den familialistischen Gesellschaften zählt. Es ist aber nicht verallgemeinerbar, daß die familialistischen Gesellschaften im Ganzen dazu neigen, kleine und mittlere Betriebe zu bilden. Das südkoreanische Unternehmertum ist vom Familialismus geprägt worden, hatte aber einen starken Willen zu Großunternehmen. Das ist auf den besonderen Charakter des koreanischen Familialismus zurückzuführen, der aus den politischen Machtkämpfen zwischen den konfuzianischen Gelehrtenfamilien erwachsen war und damit eine große Neigung zur Machtexpansion hatte. (Darauf gehen wir im Kapitel 2.4 ein.) Zu betonen ist hierbei, daß die unterschiedlichen Merkmale der jeweiligen familialistischen Gesellschaften in Betracht gezogen werden sollten, statt sie einheitlich zu einem Bündel familialistischer Kultur zusammenzuschnüren.

Dieses Problem führt dazu, daß die an sich sinnvolle Überlegung von *Fukuyama* über den Zusammenhang von sozialem Kapital und staatlichem Verhalten in die Irre führt. Ich bin wie *Fukuyama* auch der Auffassung, daß es sicher eine Wechselbeziehung zwischen Kultur und Industriepolitik gibt. Ich stimme also mit ihm darin überein, daß der starke Staat in Südkorea entstand, um das Problem der familialistischen Kultur, das niedrige Vertrauensniveau, zu bewältigen. Der südkoreanische Staat unter dem *Park*-Regime hat sich sehr stark auf die Auseinandersetzung mit der Tradition des koreanischen Familialismus eingelassen, der einen exklusiven politischen Fraktionismus erzeugte. Unter diesem starken Staat hat das industrielle Take-off Südkoreas stattgefunden. Es erfolgte nämlich eine kulturreflexive Entwicklungspolitik, die ich als eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche industrielle Transformation postuliere.

Es ist aber problematisch, wenn *Fukuyama* behauptet, daß „der Staat wie im Beispiel Südkorea kulturell bedingte Defizite durch eine kluge Wirtschaftspolitik wettmachen

kann⁹; mit den kulturell bedingten Defiziten meint er die Neigung der familialistischen Kultur zur Ausbildung kleiner und mittlerer Unternehmen. Zu fragen ist dann, warum die Neigung zu kleinen und mittleren Unternehmen in Südkorea - wenn das tatsächlich so gewesen wäre - als entwicklungshemmender Faktor gelten sollte und in anderen Ländern nicht. Warum hat also Südkorea eigentlich nicht die kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt, so wie beispielsweise Taiwan, das dadurch große Erfolge erzielt hat? Die industriellen Entwicklungserfolge sind - wie *Fukuyama* auch selber betont - nicht durch die Unternehmensgröße (Massenproduktion oder Kleinserienfertigung) bestimmt worden.¹⁰ Es gibt nämlich keinen Grund, die Neigung zum kleinindustriellen Sektor als defizitär für die Wirtschaftsentwicklung anzunehmen, der „wettgemacht“ werden muß. Warum sollte es dann nur in Südkorea notwendig gewesen sein, gegen die Neigung zur klein- und mittelbetrieblichen Herausbildung zu kämpfen? Es ist zwar gar nicht zu leugnen, daß der Staat in Südkorea für die wirtschaftliche Entwicklung eine wichtige Rolle spielte, wobei man doch seine „kluge“ Politik nicht darin sehen kann, die Großunternehmen gegen die vorherrschende kulturelle Neigung zu fördern. Es gab eine kulturbezogene kluge Politik, aber auch eine fehlgeschlagene Politik, wie ich unten beschreiben werde.

In diesem Zusammenhang ist noch ein Punkt zu erwähnen. Aus der Tatsache, daß die Besonderheit des koreanischen Familialismus (nämlich ein großer Expansionswillen der *Chaebol*, den ich später thematisieren werde) nicht in Betracht gezogen wurde, ergibt sich eine Einschätzung gegenüber dem „besonders starken“ südkoreanischen Staat als „Entwicklungsdiktatur“, die nicht schlüssig ist. Die *Fukuyamasche* Ansicht, daß der

⁹ Ebd., S. 179.

¹⁰Vgl., ebd., S. 397 - 401. Siehe hierzu vor allem, Michael Piore/Charles Sabel: Das Ende der Massenproduktion, Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985. Es ist noch auf die Unklarheiten oder Verwirrungen in den *Fukuyamaschen* Argumentationen hinzuweisen. Indem er sieht, daß die staatliche Wirtschaftspolitik in den ostasiatischen Gesellschaften eine wichtige Rolle bei der Entscheidung über die Wirtschaftsstruktur spielte, sagt er: „Die Regierungen Japans und insbesondere Südkoreas förderten die Bildung großer Unternehmen, indem sie ihnen eine Vorzugsbehandlung einräumen, vor allem bei der Kreditvergabe. Im Gegensatz dazu versuchte die nationalistische Regierung Taiwans bewußt, große Privatunternehmen zu behindern, damit ihr keine politische Konkurrenz entstand.“ (Fukuyama, a.a.O., S. 398 - 390) Es stellt sich dann die Frage, ob die aktive Wirtschaftspolitik des Staates für die Förderung von Großunternehmen in Japan nicht überflüssig war. Denn *Fukuyama* selber argumentiert, daß die japanische Kultur wegen ihres hohen Grades an Vertrauen dazu neigt, große Unternehmen zu bilden. Es ist des weiteren zu fragen, warum der Staat in Taiwan so aktiv gegen die Entstehung von Großunternehmen kämpfen mußte, wenn die taiwanesische Kultur eine familialistische

Staat in Südkorea aufgrund der Notwendigkeit, gegen die familialistische Kultur große Unternehmen zu gründen, besonders aktiv handeln mußte, führt dazu, daß er den autoritären Staat zurückhaltend bzw. unter dem Aspekt der Trennung von Politik und ökonomischer Leistung beurteilt. So schreibt er über den Präsidenten *Park*, der von 1961 bis seiner Ermordung 1979 die südkoreanische Industriepolitik geführt hat:

„Er war ohne Zweifel ein Diktator und installierte ein rücksichtsloses und in höchstem Maße autoritäres politisches System, doch man muß einräumen, daß er auf wirtschaftlichem Gebiet großen Erfolg hatte. Dieselbe wirtschaftliche Macht in anderen Händen hätte leicht zu einer Katastrophe führen können.“¹¹

Solche Aussagen sind auch bei manchen neomerkantilistisch oder spätentwicklungstheoretisch orientierten Ökonomen zu finden.¹² War der besonders starke, autoritäre Staat in Südkorea notwendig? Muß er als ein notwendiges Übel für dessen industrielle Entwicklung legitimiert werden? Es könnte sicher ein Interpretationsdilemma entstehen, wenn es tatsächlich eine positive Korrelation zwischen dem autoritären Staat und der industriellen Entwicklung gegeben hätte. Es gab aber keine, und deswegen kann man dem südkoreanischen autoritären Staat keine Legitimation dafür geben, daß er besonders stark handeln mußte, um gegen die Kultur große Unternehmen zu entwickeln. Der koreanische Familialismus hatte selbst eher die Neigung zu Großunternehmen als zu kleinen und mittleren Unternehmen. Der südkoreanische Staat brauchte für die Entwicklung der Großunternehmen nicht mit autoritären Methoden gegen die Kultur zu kämpfen. Ich werde zeigen, daß der autoritäre Staat in Südkorea nicht für den Kampf gegen die familialistische Kultur, sondern vielmehr für die Entfaltung des davon geprägten Unternehmertums entstand und daß er damit auf die industrielle Entwicklung negativ wirkte. Er war einfach ein Übel, kein notwendiges, legitimierbares Übel.

Kultur ist, die nach der *Fukuyamaschen* Ansicht nicht zur Bildung von Großunternehmen, sondern Klein- und Mittelbetrieben neigt. Dies alles deutet auf die Unzulänglichkeit seiner Konzeption von Kultur hin.

¹¹ Francis Fukuyama: a.a.O., S. 179 - 180.

¹² Siehe hierzu vor allem, Alice Amsden: *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, Oxford Univ. Press 1989. Robert Wade: *Governing the Market. Economic Theory and The Role of Government in East Asian Industrialization*, Princeton Univ. Press 1990.

Bei der Betrachtung der Rolle des südkoreanischen starken Staates muß man zwei Phasen unterscheiden; vor und nach der sog. *Yushin*-Ära. Ende 1972 erließ die Regierung unter dem Ausnahmezustand eine neue Verfassung, die „Erneuerungsverfassung“ (*Yushin*) genannt, wonach der Präsident nicht vom Volk, sondern von der neu gegründeten „Nationalkonferenz für Wiedervereinigung“ gewählt wurde, zu deren Mitgliedern nur „Parteilose“, nämlich keine Angehörigen irgendwelcher politischen Organisationen, werden konnten. Das war eine Vernichtung der Politik. Es kam damit zu einer scharfen Einschränkung und Kontrolle der Oppositionsparteien und der sozialen Bewegungen, nicht zuletzt der gewerkschaftlichen Aktivitäten. So war der autoritäre Staat eigentlich erst Ende 1972 entstanden, nicht am Anfang der Machtergreifung *Parks* 1961.

Das *Fukuyamasche* Problem besteht insgesamt darin, daß er den besonderen Charakter des koreanischen (konfuzianischen) Familialismus und den historischen Prozeß der Herausbildung des starken Staates übersieht. Seine problematische Beurteilung des autoritären Staates Südkoreas läßt sich darauf zurückzuführen. Ich teile auch seine Auffassung, daß Vertrauen eine Grundlage für die ökonomische Entwicklung ist. Die Herstellung von Vertrauen war gerade das zentrale Anliegen der südkoreanischen Regierung nach der Machtergreifung *Parks* 1961, und dadurch kam die industrielle Transformation erfolgreich zustande. Ich mache aber darauf aufmerksam, daß dieser Prozeß nicht unter einem autoritären Staat stattfand. Entscheidend sind daher die Fragen, wie der südkoreanische Staat nach der Machtergreifung *Parks* 1961 Vertrauen stiften konnte und warum er sich aber dann Ende 1972 in einen autoritären Staat verwandelte. Ich gehe diesen Fragen unter folgenden beiden Aspekten des Begriffes „Vertrauen“ nach:

Der erste Punkt lautet: Vertrauen ist keine kulturell feste Größe, sondern ein historisches Ereignis, das je nach sozialen Bedingungen eintritt oder verschwindet. Die kooperativen industriellen Beziehungen in Japan z.B. - wie im vorigen Kapitel nachgewiesen - stellen ein neues Phänomen dar, das sich erst in den 60er Jahren etablierte; vorher waren sie eher konfrontativ. *Fukuyama* übersieht zwar nicht ganz solche historischen Wandlungsprozesse. Er stellt bei der Analyse der Vereinigten Staaten die Frage, warum

sie in den letzten Jahrzehnten ihre Fähigkeit zur spontanen Assoziation verloren haben, obwohl sie traditionell eine Gesellschaft mit einem hohen Grad an Vertrauen waren. Diese historische Perspektive sollte er aber international konsequent anwenden. Bei näherer Betrachtung erkennt man, daß jede Gesellschaft ihre besonderen Erfahrungen mit der Entstehung und dem Bruch von Vertrauen hat. Statt deshalb zwei Kulturgruppen, die von Gesellschaften mit hohem und die von Gesellschaften mit niedrigem Vertrauensniveau, ahistorisch festzustellen, versuche ich, einen historischen Prozeß der Vertrauensbildung im Zusammenhang zwischen der familialistischen Kultur und dem Verhalten des Staates in Südkorea zu analysieren.

Der zweite Punkt lautet: Vertrauen setzt - wenn ich den *Hirschmanschen* Begriff von Abwanderung und Widerspruch¹³ anwende - keine „Abwanderung“ voraus und stützt sich daher auf ein „Widerspruchshandeln“. Das heißt, daß die Mitglieder in einer vertrauensgestützten Organisation versuchen, einander ihre Probleme und Unzufriedenheiten zu bekunden und damit die Organisation besser zu gestalten, statt Alternativen durch das Verlassen der Organisation draußen zu suchen. Vertrauen erfordert nämlich eine kollektive Offenheit für Problem- und Unzufriedenheitsbekundungen und eine institutionelle Kanalisierung von Verbesserungsaktivitäten der Organisationsmitglieder. Wenn man aber Vertrauen nur als Verhindern von Abwanderung konsolidiert, läuft es Gefahr, keinen Widerspruch zu dulden. Es entsteht dort häufig ein Autoritarismus, der jeden Widerspruch verbieten will. Dies könnte nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch gravierende Folgen haben. Denn: Daß Widerspruch unterdrückt wird, bedeutet, daß das ihm innewohnende Verbesserungs- oder Innovationshandeln der Akteure auch unterdrückt wird. Eine solche schädliche Wirkung des Vertrauens trat in Südkorea durch die Entwicklung zum Nationalismus ein.

Gehen wir nun den Fragen nach, wie in Südkorea ein starker Staat entstand, der sich um die Herstellung von Vertrauen bemühte, und warum er sich in einen autoritären Staat verwandelte. Es soll zunächst die Begrifflichkeit des starken Staates geklärt werden. Als starker Staat wird eigentlich ein Staat bezeichnet, der in der Lage ist, ökonomische

Entwicklungskräfte im Konsens mit den Akteuren erfolgreich zu mobilisieren. Darin unterscheidet sich der starke Staat von einem autoritären, der ungeachtet der Interessen(gegensätze) seine Politik durchzusetzen versucht.

Die *Rhee*-Regierung der Ersten Koreanischen Republik, die nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, also nach der Befreiung von der japanischen Kolonialherrschaft (1910 - 1945), gebildet wurde und durch die von den Studenten angeführten Massenproteste im April 1960, die man in Korea die „April-Revolution“ nennt, stürzte, war schwach. Autoritär war sie, stark war sie aber überhaupt nicht. Es gab in der Zeit der Ersten Koreanischen Republik keine nennenswerten Anzeichen für eine ökonomische Entwicklungsdynamik. Noch zu Beginn der 60er Jahre gehörte Südkorea nach den Kriterien der Weltbank (Sozialprodukt, Pro-Kopf-Einkommen, Wachstumsrate usw.) zu den sog. *least developed countries* der Welt; „es lag in der Gruppe der damals 74 unterentwickelten Staaten auf dem 60. Platz.“¹⁴ Die Zweite Republik dauerte nur neun Monate. Die nach der April-Revolution neu gebildete Regierung hatte keine konkreten Maßnahmen gegenüber den politischen und ökonomischen Reformforderungen der Bevölkerung. Autoritär war sie zwar nicht, aber stark auch nicht. Die Bevölkerung war unzufrieden und ging auf die Straße; 1.840 Demonstrationen mit einer Beteiligung von 960.000 Menschen in knapp einem Jahr dokumentieren ihre hohe Unzufriedenheit und die Unfähigkeit der Regierung.

Unter diesen Umständen kam ein Militärputsch im Mai 1961 unter Führung von General *Park*. Nach der Machtübernahme *Parks* entwickelte sich ein starker Staat. Er intervenierte nämlich erfolgreich in ökonomische Prozesse. Seitdem hat sich die südkoreanische Ökonomie rapide von einem der ärmsten Länder der Dritten Welt zu einer jungen Industrienation entwickelt. Wie kam es, daß erst die *Park*-Regierung in der südkoreanischen Geschichte stark wurde? Die Regierungen in der Ersten und Zweiten Republik wollten mit ihren industriepolitischen Praktiken (Importsubstitution, Kreditkontrolle, Subventionen usw.) ja ebenfalls eine aktive Rolle für die

¹³ Vgl., Albert Hirschman: Entwicklung, Markt und Moral, Frankfurt am Main 1993, S. 168 - 191.

¹⁴ Wilhelm Bürklin: a.a.O., S. 151. Das Pro-Kopf-Einkommen lag 1960 unter 100 Dollar und betrug ca. 1.600 Dollar 1980; jetzt sind es über 10.000 Dollar.

Wirtschaftsentwicklung spielen. Interventionen gab es auch früher, waren aber erfolglos. Was war der Unterschied zwischen der *Park*-Regierung und ihren Vorgängerinnen?

Ein starker Staat, also eine erfolgreiche Intervention in das Wirtschaftsleben, benötigt eine Beteiligung der Bevölkerung unter den Bedingungen des sozialen Konsensus, um erfolgreich zu sein. Das heißt, daß eine Regierung allein - selbst wenn sie autoritär wird - nicht stark werden kann. Ein starker Staat ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Politik und ökonomischen Akteuren. Die Frage ist deshalb die, warum gerade die *Park*-Regierung von der südkoreanischen Bevölkerung unterstützt werden konnte. Es war entscheidend, daß sie - im Unterschied zu den vormaligen Regierungen - versuchte, die traditionellen Klassenverhältnisse umzuwälzen, und daß sie dadurch das Vertrauen der breiten Masse gewann.

Korea wurde in der Yi-Dynastie (1392 - 1910) von den familiär gruppierten konfuzianischen Gelehrten (*Yangban*-Klasse) beherrscht, und diese Herrschaftsordnung war im und nach dem japanischen Kolonialismus wesentlich unverändert geblieben. Das hatte gravierende Folgen für die Modernisierung der koreanischen Gesellschaft. Es gibt eine Behauptung - vor allem von japanischer Seite -, daß es in der Kolonialzeit (1910 - 1945) zum Umbruch der unterentwickelten traditionellen Gesellschaft Koreas und zu ihrer Modernisierung kam. Da gab es in der Tat einen Versuch der japanischen Kolonialregierung zu einer umfassenden Reform; Privatisierung des Grundbesitzes, Gründung industrieller Unternehmen, Einführung moderner Rechts-, Verwaltungs-, Bildungssysteme usw. Das Problem ist jedoch - das wäre vielleicht ein generelles Problem imperialistischer Entwicklungspolitik -, daß zwar ein institutioneller Strukturwandel stattfand, aber kein Wandel in den sozialen Klassenverhältnissen eintrat. Der Aufbau der modernen Institutionen erfolgte ohne eine Veränderung der alten, konfuzianischen Ständeordnung. Das entsprach der Absicht der japanischen Kolonialherren. Sie wollten die traditionellen Herrschaftsordnungen nicht verändern. Vielmehr versuchten sie, sich daran anzupassen, indem sie - genau wie es in der Yi-Dynastie geschehen war - die *Yangban*-Klasse und die einfache Bevölkerung sozial ungleich behandelten. So waren die Chancen auf höhere Bildung und Karriere in Verwaltung oder Unternehmen neben den Japanern nur der *Yangban*-Klasse gegeben.

Das war eine strategische Anpassungspolitik, die sich aus der Notwendigkeit der japanischen Kolonialregierung ergab, die Mobilisierungskräfte der koreanischen *Yangban*-Herrschaft zum Widerstand gegen ihre Reformpolitik abzuschwächen. Von der kolonialen Modernisierungsreform war in erster Linie die *Yangban*-Klasse betroffen, weil für ihre traditionelle Herrschaft die Modernisierung Machtverlust bedeutete. Angesichts der Gefahr der Entmachtung protestierte die *Yangban*-Klasse heftig, was in die nationale Unabhängigkeitsbewegung einmündete. Unter diesen Umständen versuchte die japanische Kolonialregierung, sie in ihre Reformpolitik dadurch zu integrieren, daß sie ihr die alten sozialen Privilegien nicht entzog. Der institutionelle Wandel in der japanischen Kolonialzeit hatte daher für die einfache koreanische Bevölkerung wenig Bedeutung. Die traditionelle Herrschaftsstruktur wurde unverändert ins neue koloniale Autoritätssystem übertragen, und dies führte zum Fehlschlag der Modernisierung. *Koh* hat recht, wenn er das Entwicklungsmerkmal der Kolonialzeit so formuliert:

„The basic factors of the Japanese rule in Korea from 1910 to 1945 in the fact that since the colonial rulers were interested in political loyalty, they aimed at utilizing existing traditional loyalties or transferring them to the new setting without much change in Korea's basic social and cultural orientation. Thus, while the administration attempted to introduce innovations - especially new taxes and improved methods of revenue administration - they tried to accomplish this implicit goal within a relatively unchanging social setting. This contradictory attitude could be found in most spheres of Korea's social action. In the economic field, it is true that new innovations were introduced to facilitate the functioning of a market - oriented economy, however, there existed the tendency to operate the Korean economy, as it were, without full development of new economic motivations, which would have disturbed the existing social order.“¹⁵

Daß der Modernisierungsprozeß in der Kontinuität der alten sozialen Standesordnung erfolgte, ist also das entscheidende Problem für die Entwicklung der koreanischen Gesellschaft. Es wurden zwar moderne Institutionen eingeführt, aber es kam gar nicht zur entsprechenden Qualifizierung der Bevölkerung. Für die meisten Koreaner gab es keine sozialen Mobilitätschancen. Nur die *Yangban*-Klasse konnte sich beteiligen. Das war die Ursache dafür, daß die koreanische Ökonomie nach dem Ende des japanischen

¹⁵ Sung-Jae Koh: Characteristics of the Industrial Entrepreneurship, in: Sung-Jo Park/Taiwhan Shin/Ki Zun Zo (Hrsg.): Economic Development and Social Change in Korea, Frankfurt am Main 1980, S. 371.

Kolonialismus zum Stillstand kam; wegen Mangels an qualifizierten Fachleuten nach dem Abzug der Japaner 1945 funktionierten nur noch 20 Prozent der Industrien. Der Fehlschlag der Modernisierung in der Kolonialzeit zeigt sich insgesamt deutlich darin, daß damals etwa 2,6 Millionen Koreaner wegen der Verschlechterung ihrer Lebenslage in die Mandschurei, nach China und Rußland ausgewandert waren.

Nach der Befreiung vom japanischen Kolonialismus wurde unter der amerikanischen Besatzungsmacht (1945 -1948) eine neue Modernisierungsreform unternommen. (Dabei herrschte im Süden Amerika, im Norden die Sowjetunion, was zur Teilung des Landes führte. Im folgenden beschreiben wir nur die südkoreanische Lage.) Das westliche Parteien- und parlamentarische System wurde eingeführt, und das Eigentum (Boden und Unternehmen), das in der Kolonialzeit in japanischem Besitz war - es betrug ca. 80 % des nationalen Gesamteigentums -, wurde reprivatisiert. Das Problem ist aber auch hier, daß sich die alte Herrschaftsordnung nicht veränderte. Es kam wiederum zur Machtausübung der *Yangban*-Klasse.

Die *Yangban*-Klasse war in der Kolonialzeit in zwei Gruppen gespalten; die eine -die Mehrheit - ist die, die durch die japanische Anpassungspolitik in die Kolonialmacht integriert wurde, und die andere ist die, die nationale Unabhängigkeitsbewegung im Inland oder im Ausland führte. Nach dem Abzug Japans initiierte die letztere Gruppe - unter ihren Initiativen waren über 70 Parteien und verschiedene Bürger-, Bauern- und Arbeiterorganisationen gegründet worden -, und es entstand dabei ein harter ideologischer („links“ vs. „rechts“) Kampf. Es ging um die „Bewältigung der Vergangenheit“; die links-orientierten Parteien verlangten einen sofortigen Abbau des japanischen Kolonialsystems, während die anderen in Frucht vor gesellschaftlichen Wirrnissen durch den radikalen Umbruch der Sozialsysteme eine langsame Reform verlangten. Diese rechts-orientierten Konservativen beabsichtigten, das Erbe des Kolonialismus zu nutzen, d.h., sie waren bereit, mit der in die Kolonialmacht integrierte *Yangban*-Gruppe zusammenzuarbeiten, die des Landesverrats beschuldigt wurde. Das war in pragmatischer Hinsicht nicht unvernünftig, weil es für die koreanische Wirtschaft in der unmittelbaren Nachkriegszeit entscheidend war, wie effektiv das an den koreanischen Staat zurückgefallene koloniale Besitztum genutzt wurde, und es dafür

notwendig war, die *Yangban* wieder zu berufen; sie waren durch ihre Beteiligung an der Kolonialordnung im Vergleich zu anderen Koreanern gut ausgebildet und hatten viele praktische Erfahrungen in modernen Verwaltungs- und Unternehmenssystemen. Diese pragmatische „Kontinuitätspolitik“ wurde von der amerikanischen Besatzungsmacht unterstützt, und im Jahr 1948 bildete sich die erste Regierung der Koreanischen Republik unter dem rechts-orientierten Präsidenten *Sung-Man Rhee*.

Die Oppositionellen wollten den Wiedereintritt der „Landesverräter“ in Amt und Management freilich verhindern und protestierten heftig gegen die Kontinuitätspolitik der amerikanischen Besatzungsmacht und der südkoreanischen Regierung. Landesweit herrschten Demonstrationen und Streiks. Die Regierung war nicht handlungsfähig, und das von Japan hinterlassene Eigentum konnte nicht effektiv saniert werden. Es kam hierbei zur Wiederbelebung des alten „Konnexionismus“ (Gruppierung um die schulischen oder akademischen, die heimatregionalen und die verwandtschaftlichen Netzwerke), der sich aus den politischen Machtkämpfen zwischen den *Yangban*-Familien in der *Yi*-Dynastie entwickelt hatte. Die Parteien oder Interessenverbände - sei es links- oder rechts-orientiert - wurden durch die sozialen Herkunftsbeziehungen organisiert. Sie wollten den Charakter des starken Gruppenzusammenhalts im Konnexionismus ausnutzen. Die Auseinandersetzungen wurden dadurch immer härter. Die Netzwerke hatten einen nepotistisch-exklusiven Charakter, und es zeigte sich wenig Kompromißhandeln zwischen den Parteien oder Interessenverbänden. Der Konnexionismus wirkte stark auch bei der Privatisierung des kolonialen Eigentums. Im Hinblick darauf sagen *Jones* und *Sakong*:

„Under these circumstances, it is not surprising that the new government was unable to utilize effectively the vested properties. They were as poorly run under the government as under the Americans. Naivete´ may have been replaced by sophisticated profit sharing, and random distribution of benefits consolidated in a political and bureaucratic patronage system, but operational inefficiency and deterioration continued.“¹⁶

¹⁶ Leroy Jones/Il Sakong: *Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*, Cambridge/Massachusetts/London 1980, S. 35.

Das Problem bestand insgesamt darin, daß man sich machtpolitisch bloß auf den Kampf für oder gegen die Kontinuität der Vergangenheit konzentrierte. Das Kolonialsystem wurde nicht reformiert, sondern nur gelähmt, ohne daß ein funktionierendes Neues entstand. Es kam zu einem konfusen Entwicklungsvakuum, und dies führte zur Verstärkung der alten konfuzianischen Herrschaftsordnung. Die *Yangban* führten ihre Machtkämpfe weiterhin innerhalb des modernisierten politischen Systems, wobei der Konnexionismus ununterbrochen wirkte.

Der Koreakrieg (1950 - 1953) zerstörte nicht nur die industriellen Anlagen und Infrastrukturen. Er war auch für die Entstehung des autoritären Staates in Südkorea entscheidend. Nach dem Krieg betrieb die Regierung eine harte antikommunistische Politik und nutzte diese als Mittel für die politische Unterdrückung der Oppositionellen aus. Regierungskritikern wurde gedroht, daß man sie als Sympathisanten Nordkoreas und als Feinde der Demokratie vor Gericht stellen würde. Indem die Regierung Loyalität gegenüber dem Staat verlangte, befestigte sie ihre auf dem Konnexionismus beruhende „*Yangban*-Politik“.

Nach dem Sturz des autoritären *Rhee*-Regimes durch die „April-Revolution“ 1960 zeigten sich aber auch keine neuen Entwicklungsansätze. Die Situation war wie eine Kopie der Zeit des unmittelbaren Postkolonialismus. Es kam also wiederum zum Streit um die Bewältigung der Vergangenheit, und die Politiker wiesen sich gegenseitig die Schuld zu. Der Konnexionismus verhärtete hierbei auch die Auseinandersetzungen. Damit herrschte dauernde soziale Unruhe. Die Lage bis zu diesem Zeitpunkt läßt sich so zusammenfassen: In der Kontinuität der konfuzianischen Herrschaftsordnung entwickelten sich keine praktischen Reformprogramme, in die die Bevölkerung integriert werden konnte. Die breite Masse war aufgrund des Konnexionismus sozial entfremdet und hatte ein großes Mißtrauen gegen die Politik.

Im Mai 1961 kam es in den Wirrnissen der April-Revolution zum Militärputsch. Die Bevölkerung reagierte zunächst zurückhaltend, setzte aber bald auf die neue Militärregierung. Das zeigt sich darin, daß der Führer des Militärputschs *Chung-Hee Park* - bevor er die sog. „Erneuerungsverfassung“ (*Yushin*) 1972 erließ und zum

„Entwicklungsdiktator“ wurde - dreimal (1963, 1967 und 1971) durch demokratische Wahlen zum Präsidenten gewählt wurde. Ein kritischer koreanischer Politologe, der in den 60er Jahren in der Regierung arbeitete, aber nach dem Erlaß der *Yushin*-Verfassung gegen die autoritäre Regierungspolitik kämpfte und deswegen mehrmals im Gefängnis sitzen mußte, erinnert sich in einem Gespräch mit mir:

„Als die jungen Offiziere an die Macht kamen und die Notwendigkeit eines Neuaufbaus des Landes unterstrichen, war uns das immerhin frisch. Wir hatten alle damals die Nase voll von den alten Politikern. Die neue Regierung plante eine konkrete Restauration. Uns schien sie ernsthaft um die Reform der Gesellschaft bemüht zu sein. Das einzige Problem war das, daß sie eine Militärregierung war. Dies konnte aber kein Grund sein, der vernünftig scheinenden Entwicklungspolitik entgegenzutreten. Wir haben nicht geahnt, daß *Park* später zum Diktator würde. Vielleicht er selbst auch nicht.“

Die neue Regierung hatte das Vertrauen der Bevölkerung. Wie kam das? Entscheidend war, worauf schon oben hingewiesen wurde, der Umbruch der konfuzianischen Herrschaftsordnung durch eine kulturreflexive Entwicklungspolitik. Indem *Park* nach seiner Machtergreifung betonte, „daß es jetzt für unser ganzes Volk an der Zeit ist, sich einer bedeutenden Selbstkritik zu unterziehen“¹⁷, sagte er:

„Wenn wir über die Geschichte der Demokratie in den letzten 16 Jahren nachdenken, sehen wir, daß die Ursachen für ihr Versagen in Korea darin zu suchen sind, daß sie eine Staatsform ist, die unmittelbar aus dem Ausland hierher übertragen wurde, ohne daß unser Leben, unsere Geschichte und unsere Zivilisation die Voraussetzungen für ihr Gedeihen gaben. Die zentralisierte Feudalordnung der Yi-Dynastie beeinflusste unsere Nation viele Generationen lang in entgegengesetzter Weise. In den 16 Jahren nach der Befreiung blieb deshalb eine >begrenzte Moral<, die sich auf Familiengemeinschaften beschränkte, bestehen. Geburtsort, Familie und Clans spielten eine wichtige Rolle, und die Bildung des Selbstbewußtseins wurde verdrängt. Die Parteien ähnelten denen der Yi-Dynastie mehr als modernen politischen Parteien. Die Entwicklung stockte unter dem allmächtigen Diktator Syngman Rhee. Das Bestehen dieser autoritären Macht und nicht-institutionalisierter Parteien, habgieriger Cliques, die sich um Einzelne bildeten, führte zu einem Versagen der demokratischen Politik.“¹⁸

Park führte das Versagen der Demokratie in Südkorea auf das Erbe der konfuzianischen Yangban-Gesellschaft und deren „begrenzter Moral“ zurück, das auf

¹⁷ Chung-Hee Park: Ein Weg für unser Volk - Betrachtungen zum sozialen Wiederaufbau, Seoul 1964, S. 5.

die koreanische Vetternwirtschaft, den Konnexionismus in den sozialen Herkunftsbeziehungen von *Hyulyeon* (Familie oder Verwandtschaft), *Hakyeon* (Schule oder Universität) und *Jiyeon* (Heimatsregion) verweist, und sah darin die Ursache der Mißwirtschaft. Er meinte damit, daß ohne Bewältigung des Konnexionismus keine Demokratie und keine wirtschaftliche Modernisierung erfolgen würden. Der fehlende Gemeinsinn im Volk wurde als das größte Problem für die Modernisierung des Landes hervorgehoben. Dabei wurde die „Nation“ zu einem symbolischen Mittel für die Auseinandersetzung mit der konfuzianischen Vetternwirtschaft und die Überwindung der begrenzten Moral gemacht. Indem *Park* darauf verwies, daß der Ausgangspunkt seiner Politik in einer nationalen Selbstbesinnung bestehe, sagte er:

„Die Ursache der nationalen Krise ... mag in unserem Mangel an Nationalbewußtsein, in einem äußersten Mangel an Erkenntnis der Tatsache liegen, daß wir voneinander abhängen. Da ein Nationalbewußtsein fehlte, gab es keinerlei Gemeinsinn im Volke, und niemand schenkte den nationalen Interessen Beachtung ... Es ist uns kein Fall bekannt, wo politischer Streit von anderen als ausschließlich von Privatinteressen ausging ...“¹⁹

Die Entwicklungspolitik der *Park*-Regierung war kulturreflexiv. Das in ihr geforderte Nationalbewußtsein stellte - anders als in manchen anderen Ländern der Dritten Welt - nicht einen von den Abhängigkeits- oder Neokolonialismus-Theorien geprägten Kampfbegriff gegen die westliche Weltmarktpolitik, sondern einen kulturreflexiven Begriff für die Überwindung der durch die politischen Machtkämpfe der *Yangban*-Klasse entwickelten nepotistischen Handlungstradition dar. Die Nation wurde also nicht zum Zweck der nationalen Festigung, sondern zur Ausrottung des exklusiven Fraktionismus und zum Aufbau einer national zusammenarbeitenden Gesellschaft betont.

Die Hervorhebung der nationalen Zusammenarbeit war freilich nicht neu. In der Zeit des japanischen Kolonialismus wurden verschiedene politische Aufklärungskampagnen für nationale Zusammenarbeit geführt, um die Bevölkerung für den Kampf gegen die Kolonialherrschaft zu mobilisieren, ebenso war es nach der Befreiung vom Kolonialismus für die Restauration des Landes. Daß aber die damals geführten

¹⁸ Ebd., S. 132 - 133.

¹⁹ Ebd., S. 5 - 6.

Aufklärungen ohne eine Veränderung der alten Herrschaftsordnung stattfanden, daß also der exklusive Konnexionismus der *Yangban*-Klasse unverändert herrschte, war der entscheidende Unterschied zur kulturreflexiven Regierungspolitik *Parks*. Die Betonung der Bekämpfung des Konnexionismus als „Arbeit für die Nation“ intendierte die Bekämpfung des alten Übels, der vetternwirtschaftlich organisierten Machtpolitik der *Yangban*-Klasse. Es wurde somit eine „Verwaltungsdemokratie“ proklamiert. Mit Verweis auf die Unfähigkeit der Politiker betonte *Park*, daß die Demokratie in Korea „mit Verwaltungsmitteln errichtet werden (sollte), nicht mit politischen Mitteln.“²⁰ Er setzte also auf ein administratives Kontrollsystem für die Errichtung der Demokratie, und daraus entwickelte sich ein spezifischer starker Staat, der in erster Linie auf folgendes abzielte:

„Durch die Rationalisierung der Personalpolitik in der Regierung werden wir die Übel der Bereicherung, der Günstlingswirtschaft und des Nepotismus ausrotten, die in der Vergangenheit zu organisierter Korruption der Beamtenschaft führten.“²¹

Die Verwaltungsdemokratie erreichte tatsächlich einen Umbruch in Südkorea. Die Einrichtung eines Wirtschaftsplanungsamts, das durch die Förderung von „Fünfjahresplänen“ seit 1962 eine große Rolle für die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung spielte, hatte ihren Ursprung in der Idee der Verwaltungsdemokratie. Mit der Betonung der „demokratischen Kontrolle durch Verwaltungsmittel“ intervenierte das Wirtschaftsplanungsamt in die Ökonomie, wobei eine seiner wichtigsten Aufgaben darin bestand, die Personalpolitik zu „rationalisieren“, d.h. Amtspersonen von sozialen Herkunftsbeziehungen unabhängig zu rekrutieren und zu befördern und dadurch die vetternwirtschaftliche Beziehungskette zwischen den Politikern und den Unternehmern zu durchbrechen.

Für die Durchsetzung der Verwaltungsdemokratie war die soziale Herkunft der Putschisten entscheidend. Sie stammten nicht von der *Yangban*-Klasse ab; *Park* z.B. kam aus einer armen Bauernfamilie. Sie bezeichneten daher, so sieht es *Bürklin*, „ihren

²⁰ Ebd., S. 229.

²¹ Ebd., S. 237.

Umsturz nicht zu Unrecht als Revolution: Der Großteil der jungen Offiziere, die sich dem Aufstand anschlossen, entstammte der unteren Sozialschicht.²² Die soziale Herkunft der jungen Offiziere begünstigte die „Rationalisierung“ der Personalpolitik als Voraussetzung des Umbruchs der *Yangban*-Politik. *Watanabe*, ein japanischer Wirtschaftswissenschaftler, sieht diesen Umbruch als die erste demokratische Revolution in der koreanischen Geschichte an, indem er darauf verweist, daß die Beamten nach dem Militärputsch standesunabhängig angestellt wurden, was vorher kaum denkbar gewesen wäre.²³ Das war das Ende der *Yangban*-Politik und der konfuzianischen Standesgesellschaft. Es entstand, so sagt *Watanabe* zu Recht, eine offene Gesellschaft, die für jeden, wenn er sich qualifizierte, soziale Mobilität möglich machte.

Zusammenfassend gesagt: Der Staat handelte seit Anfang der 60er Jahre stark in Südkorea, um die „begrenzte Moral“ - die familiär bzw. verwandtschaftlich, schulisch bzw. akademisch sowie heimatregional exklusiv gruppierten Konnexionen in der sozialen Mobilität - zu bewältigen. Das dabei betonte Nationalbewußtsein hatte eine symbolische Bedeutung für die Reflexion über die begrenzte Moral, und das Mittel für ihre Bekämpfung war die Verwaltungsdemokratie, eine administrative Kontrolle über die Personalpolitik und die Beziehungen zwischen Politik und Ökonomie. Es kam dadurch zu einer Gesellschaft, die offen für Mobilität war. Mit anderen Worten: Die *Park*-Regierung versuchte, durch die Verwaltungsdemokratie die traditionellen exklusiven Vertrauensbeziehungen zu durchbrechen, um die Beteiligung der Bevölkerung an der Restauration des Landes zu fördern. Dies gelang tatsächlich. In einer Rede sagte *Park*:

„At present, we hold a conference on export expansion at Chong Wa Dae once every month. Attending the meeting are ministers concerned, officials at working level, and representatives of the export industry, productive installations, the Businessmen’s Association, and the Chamber of Commerce, who discuss various means to boost further our export volume, how to develop further our export

²² Wilhelm Bürklin, a.a.O., S. 177.

²³ Vgl. Toshio Watanabe: Korea-Venture Kapitalismus, Seoul 1987, S. 30 - 38 (koreanisch).

industry, and how to explore more overseas markets, and examine past merits and shortcomings, so as to find out what should be done in the future.²⁴

Daß eine solche Kommunikation zwischen Akteuren aus verschiedenen Bereichen stattfand, war in Korea neu. Das war eine nationale Zusammenarbeit, die für die koreanische Gesellschaft eine große Bedeutung gewann. Diese nationale Zusammenarbeit bedeutete einen Umbruch der konfuzianischen *Yangban*-Gesellschaft. Die Arbeitsbevölkerung wurde in der koreanischen Geschichte zum ersten Mal tatsächlich - nicht politisch-rhetorisch - als ein gesellschaftliches Entwicklungssubjekt anerkannt. Mit der Entstehung der Gesellschaft, die offen für Mobilität ist, kam es zu einer Gesellschaft, die offen für Kooperationsbeziehungen ist.

Dieser Wandel wurde vom Wirtschaftsplanungsamt - der Verwaltungsdemokratie - gefördert. Dessen Funktion bestand nicht darin, die Ökonomie „planwirtschaftlich“ zu regulieren, sondern Kooperationsprozesse zwischen den Akteuren zu arrangieren. Die „Planung“ fungierte als ein kooperatives Kommunikations- und Ausbildungsinstrument. So sagen *Jones* und *Sakong* über die Planungsbürokratie der *Park*-Regierung:

„More important than the actual results of the plans may have been the economic education provided to officials. Under Rhee, planning was isolated and educated no one save a very small band of domestic and foreign technocrats. Thereafter, there was a steady expansion of participation and education. There was both a vertical extension of planning concerns from the top to the bottom of the hierarchy, and a horizontal extension to other agencies within the government. There was also formal involvement of a broader spectrum of lay society. This was somewhat illusory, but did facilitate information flow. Planning thus played a major role in educating as to the complexities and interactions of the economy. (...) In sum, formal planning has not been as important in charting a particular course for the economy as it has in mapping the economic terrain, providing a focus for dialogue, training bureaucrats, and announcing government commitment to businessmen.²⁵

Es ist also zu simpel, wenn man die Entwicklung eines starken Staates unter einem rein ökonomischen Gesichtspunkt betrachtet. Der starke Staat in Südkorea oder die

²⁴ Chung-Hee Park: On the Basis of the „Second Economy“ - Commemorating the fourth Export Day on November 30, 1967, in: Ders.: Major Speeches by Korea's Park Chung Hee, Seoul 1970, S. 148.

²⁵ Leroy Jones/Il Sakong: a.a.O., S. 57.

Verwaltungsdemokratie war nicht aus der Kalkulation, daß der Staat die Wirtschaft effizienter organisieren kann als der Markt, sondern aus einer Kulturreflexion entstanden. Es war das zentrale Anliegen der *Park*-Regierung, das von der sozialen Herkunft bestimmte exklusive Vertrauenssystem in ein sozial offenes System umzuwandeln.

Diesen Hintergrund hatte die Kontrolle der Regierung über den Finanzmarkt in Südkorea. Sie ergab sich also nicht aus dem Glauben an die „Regulation“ - daß Staat besser als Markt ist -, sondern aus der Absicht, den Konnexionismus abzuschaffen. Der Konnexionismus herrschte auch im Kreditgeschäft und führte zur korrupten Vetternwirtschaft. In Anbetracht dessen beschloß die Regierung, das Bankwesen staatlich zu verwalten. Mit ihrer finanziellen Kontrollmacht betrieb sie eine harte Politik für die Unternehmen. Durch Gewährung oder Sperrung von Krediten oder Subventionen förderte oder ruinierte sie bestimmte Unternehmen bzw. wechselte deren Top-Management. Diese Handlungsweise ging über den rein politischen Bereich hinaus. Die Regierung beobachtete zunächst, wer in den (Welt)Märkten leistungsfähig war. Wer sich als konkurrenzschwach erwies, den unterstützte die Regierung nicht. Staatliche Unterstützung konnten nur Unternehmen erwarten, die die Marktanpassungsfähigkeiten zeigten. Die Regierung war ein kalter „Venture-Kapitalist“. Der südkoreanische Interventionismus war alles in allem ein Resultat der Reflexion über die konfuzianischen Vertrauensstrukturen und stellte eine marktbezogene Auslese- oder Sanierungspolitik dar, die eine Beschleunigung des industriellen Modernisierungstempos beabsichtigte.

Wichtig ist hier noch die Etablierung der Rolle der Gewerkschaften. Die Gewerkschaften waren zwar vorher auch vorhanden - sie wurden nach der Befreiung vom japanischen Kolonialismus offiziell legitimiert -, funktionierten aber nicht als Interessenvertreter der Arbeitnehmerschaft. Sie wurden in die politischen Machtkämpfe zwischen den *Yangban*-Politikern hineingezogen, und entsprechend bildeten sich unter ihnen auch zahlreiche Fraktionen. Sie beschäftigten sich in Verbindung mit Politikern hauptsächlich mit machtpolitischen Fraktionskämpfen. Nach der Machtergreifung *Parks* im Mai 1961 wurden die Gewerkschaften wie die anderen politischen Organisationen, zu denen die Bevölkerung kein Vertrauen hatte, auflöst. Aber unerwartet schnell, im

August des Jahres, wurde die Gründung von Gewerkschaften wieder genehmigt, und zwar nicht mehr als Betriebsgewerkschaften, sondern innerhalb eines Industriegewerkschaftssystems. Unter dem Motto „Rationalisierung der Personalpolitik für nationale Zusammenarbeit“ wurden die alten Gewerkschaftsfunktionäre ausgewechselt, und den neu gegründeten Gewerkschaften wurde Autonomie in der organisatorischen und tarifpolitischen Betätigung garantiert, aber unter Verbot politischer Tätigkeit. Es war ihnen verboten, eine politische Partei oder einzelne Kandidaten für politische Ämter zu unterstützen. Dieses Verbot wurde erlassen und gesellschaftlich akzeptiert, um fraktionistische Streitigkeiten der Gewerkschaften in der Verbindung mit den Politikern zu verhindern, wie es sie bei den früheren Gewerkschaften häufig gegeben hatte. Durch ihre Erneuerung entwickelten sich die Gewerkschaften zu Organisationen für die Arbeiter, nicht für die Politiker wie früher. *Kim* berichtet, daß die neuen Gewerkschaften, auch wenn sie von oben, durch die Militärregierung, reformiert wurden, wesentlich anders als die alten waren und, abgesehen von der Einschränkung in ihrer politischen Tätigkeit, gewiß als autonome Arbeiterorganisationen funktionierten.²⁶ Die institutionelle Entfremdung der Arbeitnehmerschaft durch die *Yangban*-Politik war damit beseitigt, sie wurde als Kommunikationspartner anerkannt und in die Gesellschaft integriert.

Die Entwicklung zur kooperationsoffenen Gesellschaft zeigte sich auch in den internationalen Verhältnissen, vor allem zu Japan. Im Hinblick auf die räumliche und kulturelle Nähe und seine erfolgreichen Erfahrungen als Spätentwickler wurde Japan von vielen Koreanern, vor allem von Seiten der Unternehmen, als ein guter Kooperationspartner für die südkoreanische Ökonomie angesehen. Doch kam es trotzdem nicht zu einer Kooperation zwischen Japan und Korea. Der durch den Kolonialismus entstandene Anti-Japanismus in Korea war das Hindernis. Bald nach der Befreiung vom Kolonialismus hatte die koreanische Regierung die diplomatischen Beziehungen zu Japan abgebrochen, und von einer Annäherung an die frühere Kolonialmacht war zu Zeiten *Rhees* nicht die Rede. Nun hatte die *Park*-Regierung vor, die Beziehungen zu Japan zu normalisieren. Im Zuge der Verhandlungen mit Japan entstanden große Protestwellen, die meistens von Studenten organisiert wurden. Gegen

²⁶ Vgl., Dong-Chun Kim: Arbeiter in der koreanischen Gesellschaft (koreanisch), Seoul 1995, S. 286 - 293.

heftigen studentischen Widerstand hat die Regierung jedoch - in der Ausrufung des Kriegsrechts - im August 1965 den Normalisierungsvertrag verabschiedet und damit den Grundstein für eine Kooperation zwischen koreanischen und japanischen Unternehmen gelegt.

Seitdem erfolgte ein massiver Technologietransfer aus Japan. Technologische Importe aus dem Ausland gab es von 1960 bis 1966 nur in 33 Fällen - ein Drittel davon aus Japan. Diese Prozesse wurden danach so rege aktiviert, daß es technologische Importe von 1967 - 72 in 338 Fällen gab, wobei ca. 71% (239 Fälle) durch die Kooperation mit japanischen Unternehmen zustande kam. Die japanisch-koreanische Kooperation kam in Schwung. So lag die japanische Beteiligung an den gesamten internationalen technologischen Kooperationsfällen in Südkorea in den letzten 30 Jahren bei ca. 51%. Außerdem haben bisher zahlreiche südkoreanische Manager, Ingenieure und Arbeiter Ausbildungskurse in japanischen Unternehmen besucht. Diese Prozesse waren besonders intensiv, wenn die südkoreanischen Unternehmen ein neues Arbeitsgebiet eröffnen wollten. Es ist daher nicht zu leugnen, daß die Öffnung für eine Kooperation mit Japan als Konsequenz der diplomatischen Normalisierung für die Entwicklung der südkoreanischen Ökonomie entscheidend war.

Es war kein Zufall, daß die japanisch-koreanische Kooperation so besonders eng und langfristig angelegt ist. Neben den Vorteilen der räumlichen und kulturellen Nähe sowie der Erfahrungen der Spätentwicklung spielten die japanischen Kooperationsstrategien ebenfalls eine große Rolle. Bis Mitte der 60er Jahre war die südkoreanischen Ökonomie zum größten Teil auf die Einführung von Kapital und Technologien aus Amerika angewiesen. Die amerikanisch-koreanische Zusammenarbeit wurde aber nach der Normalisierung der Beziehungen zwischen Japan und Südkorea allmählich abgeschwächt. Wie oben gezeigt, waren die südkoreanischen Unternehmen stark an einer Zusammenarbeit mit Japan orientiert. Zu beachten ist hierbei das Handeln der japanischen Unternehmen. Im Unterschied zu den amerikanischen Unternehmen, die kurzfristig am vorhandenen Markt interessiert waren, hatten die japanischen Unternehmen eine zukunftsorientierte Perspektive bei der Zusammenarbeit. Sie berücksichtigten nämlich das Entwicklungspotential der Kooperationspartner. Als z.B.

Hyundai, die gegenwärtig größte Automobilfirma in Südkorea, die im Jahr 1967 durch ein Joint-Venture mit dem amerikanischen Konzern *Ford* eine kleine Anzahl von Autos zu produzieren begann, Anfang der 70er Jahre einen Plan für Massenproduktion aufstellte, verzichtete Ford auf die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit dem koreanischen Unternehmen. Der amerikanische Konzern verwies dabei auf den kleinen Automobilmarkt in Südkorea und das Fehlen an technisch-organisatorischen Erfahrungen mit Massenproduktion. Er lehnte also den Plan von Hyundai als unrealistisch ab. Nach dem Abbruch des Joint-Ventures mit *Ford* sprang der japanische Konzern *Mitsubishi* als neuer Partner von *Hyundai* ein. Im Unterschied zu *Ford* blickte *Mitsubishi* weniger auf den damaligen Binnenmarkt- und Technologiestand als mehr auf das künftige Entwicklungspotential. Indem der japanische Konzern nicht zuletzt die weltmarktorientierte Planung des südkoreanischen Unternehmens und die diese unterstützende Industriepolitik sowie die Lernbereitschaft der Beschäftigten in Südkorea bewertete, verabschiedete er einen finanziellen und technologischen Kooperationsvertrag mit *Hyundai*.²⁷ Das ist ein typisches Beispiel für die Entwicklung der japanisch-koreanischen Kooperationsverhältnisse. So kooperierten seit Anfang/Mitte der 70er Jahren fast alle südkoreanischen Großunternehmen mit Japanern, vor allem in der Automobil- und Elektroindustrie, die nun zu den die südkoreanische Wirtschaft leitenden Industrien wuchsen. Von den langfristig angelegten Kooperationen haben die japanischen Unternehmen auch profitiert. Die südkoreanische Automobil- und Elektroindustrie entwickelte sich rapide und hatte in den 80er Jahren große Erfolge auf dem Weltmarkt. 20 - 30% vom gesamten Exportumsatz der südkoreanischen Unternehmen waren dabei japanischer Anteil als Preis für Investitionen von Kapital und Technologien.

Um das bisher Gesagte zu resümieren: Die erfolgreiche industrielle Transformation Südkoreas kam durch die Entwicklung einer inländisch wie auch international kooperationsoffenen Gesellschaft zustande. Für diese Entwicklung war die kulturreflexive Industriepolitik entscheidend, die gegen die *Yangban*-Kultur, also die Exklusivität in den Vertrauensbeziehungen, kämpfte. Der Staat intervenierte also in die

²⁷ Siehe hierzu vor allem Myung-Han Kang: Die besonderen Koreaner, die das „Pony“ hergestellt haben (koreanisch), Seoul 1986.

Kultur. Der Interventionismus in Südkorea ist daher nicht im wirtschaftstheoretischen Sinne von „Regulation“ zu verstehen. Er war ein spezifischer kultureller Interventionismus.

Von „Entwicklungsdiktatur“ kann bis Anfang der 70er Jahre keine Rede sein. Der Staat war stark, wurde aber nicht diktatorisch oder autoritär. „Until the early 1970s, the Park regime was both hard and reasonably democratic“²⁸, so charakterisieren *Jones* und *Sakong* die Politik der *Park*-Regierung. Man darf deshalb den südkoreanischen Erfolg bei der industriellen Transformation nicht auf eine autoritäre Intervention der Politik in die Ökonomie zurückführen. Die *Fukuyamasche* Ansicht wird damit bestritten. Der autoritäre Staat in Südkorea war keine Ersatzlösung für den Mangel an Vertrauen im Familialismus, wie Fukuyama meint. Es muß darauf aufmerksam gemacht werden, daß der autoritäre Staat in Südkorea nicht von vornherein mit dem Ziel der Industrialisierung entstanden war, und daß das mangelnde Vertrauen keine „kulturelle“, historisch unveränderliche „Natur“ der Koreaner blieb. Das mangelnde Vertrauen oder die begrenzte Moral im koreanischen Familialismus wurde durch eine Verwaltungsdemokratie überwunden, die einen starken, keinen autoritären Staat aufwies. Es ist unhaltbar, zu behaupten wie *Fukujama*, daß der autoritäre Staat in der koreanischen Gesellschaft notwendig gewesen wäre, um dem „kulturellen Defizit“, dem mangelnden Vertrauen, entgegenzuwirken. Das Gegenteil ist der Fall: Mit der Entstehung des autoritären Staates kam der konfuzianische exklusive Konnexionismus wieder, der die heutige Wirtschaftskrise verursacht, was ich im Kapitel 2.4 zeigen werde.

Der oft als Entwicklungsdiktatur bezeichnete autoritäre Staat war in Südkorea erst Ende 1972 entstanden. Es ist deutlich zu erkennen, daß die *Park*-Regierung nicht wegen eines Mangels an sozialem Vertrauen autoritär wurde; das Problem des Vertrauens wurde schon durch die Verwaltungsdemokratie gut gelöst. Warum wurde sie dann autoritär, nachdem das Vertrauensproblem überwunden war? Die Ursache dafür war nicht das mangelnde Vertrauen, sondern paradoxerweise ein zu hoher Vertrauensanspruch, da die „Nation“ ideologisiert wurde.

„Nation“ war in Südkorea, wie schon erwähnt, ein kulturellreflexiver Begriff, der für die Auseinandersetzung mit der *Yangban*-Politik entwickelt wurde. „Gemeinsinn im Volk statt Fraktionismus der *Yangban*-Klasse“ war das Modernisierungsmotto und der Leitgedanke der Verwaltungsdemokratie. So fungierte die Nation als ein Symbol zur Veränderung der alten Herrschaftsordnung und der davon bestimmten exklusiven Vertrauensnetzwerke. Sie wurde in den 60er Jahren nicht als Herrschaftsideologie instrumentalisiert.

Später kam es aber dazu und somit zum autoritären Staat. Die Erlassung der *Yushin*-Verfassung Ende 1972 war der Beginn eines politischen Autoritarismus, ein entscheidender Fehlgriff für die Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft. Mit der Kampagne „Arbeit für die Nation“ bekämpfte die Regierung in den 60er Jahren zwar erfolgreich die begrenzte Moral, mußte sich aber an die industriellen Modernisierungsprozesse anpassen, in denen die Erhöhung wie die Differenzierung der sozialen und politischen Ansprüche erfolgte. Sie mußte also einsehen, daß sich die Bedeutung der Nation in diesen Prozessen langsam verlieren würde. In der Tat begannen sich Anfang der 70er Jahre verschiedene soziale und politische Interessengruppen neu zu bilden bzw. zu verstärken. Bemerkenswert waren nicht zuletzt die gewerkschaftlichen Bewegungen. Mit der industriellen Entwicklung erhöhte sich die Mitgliederzahl der Gewerkschaften zwischen 1960 und 1972 fast um das Dreifache. Angesichts der zunehmenden Mitglieder und ihrer wachsenden Ansprüche in bezug auf Löhne und Arbeitsbedingungen wollten nun die Gewerkschaften politische Partizipation erlangen und versuchen, die Arbeitspolitik der Regierung wie auch der oppositionellen Parteien zu beeinflussen. Da sie die Notwendigkeit ihrer Politisierung sahen, forderten sie, daß das Verbot ihrer politischen Betätigung aufgehoben werde. Die Regierung ließ aber keine Politisierung der Arbeiter zu und betonte weiterhin die nationale Zusammenarbeit ohne Interessenkonflikte. Damit verlor sie an Vertrauen in der Bevölkerung. Dies zeigte sich bei der Präsidentschafts- und Parlamentswahl 1971; die Oppositionellen gewannen zwar nicht, erreichten aber unerwartet ein gutes Ergebnis (ca.

²⁸ Leroy Jones/Il Sakong: a.a.O., S. 140.

43% der Stimmen), wobei sie in den Industriegebieten und Großstädten viel besser als die Regierungspartei abschnitten.

Diese Tendenz zur Stärkung der Opposition durch die industrielle Entwicklung war für die Regierung eine große Herausforderung. Sie schien ihr die begrenzte Moral, die sie bekämpfte, wiederzubeleben. Dies führte dazu, daß die Regierung in stärkerem Maße das Nationalbewußtsein forderte und mit Verweis auf die Notwendigkeit, das alte Übel, also die Ausartung sozialer oder ökonomischer Stärken in politische Machtkämpfe, zu beseitigen, die Verfassung änderte. Mit dem Erlaß der sog. Erneuerungsverfassung (*Yushin*) wurde die Vereins-, Versammlungs- und Pressefreiheit stark beschränkt, und die Oppositionellen wurden unterdrückt. Die Gewerkschaften existierten zwar noch, spielten aber für die Arbeiter kaum eine Rolle mehr.

Das autoritäre Regime in Südkorea entstand daraus, daß die Regierung eine reibungslose loyale Integration der sozialen Gruppen in die nationale Zusammenarbeit erwartete. Das heißt, daß sie einen zu hohen Anspruch auf Vertrauen erhob, und daß sie keine „Abwanderung“ und kein „Widerspruchshandeln“ duldete, ungeachtet der veränderten gesellschaftlichen Bedingungen. Aufgrund des hohen Vertrauensanspruchs verlor sie paradoxerweise das Vertrauen der Bevölkerung.

Vertrauen entwickelt sich nicht widerspruchsfrei, sondern vielmehr dadurch, daß man mögliche Interessenkonflikte akzeptiert, Widerspruchshandeln als ein problemlösendes Innovationshandeln wahrnimmt und institutionell kanalisiert. Statt Widerspruchsfreiheit muß man also Widerspruchsoffenheit intendieren. Weil die südkoreanische Regierung auf eine widerspruchsfreie Entwicklung setzte, hatte sie wenig Geduld mit Interessenkonflikten und versuchte, sie mit autoritären Mitteln zu beenden, was für die südkoreanische Ökonomie gravierende Folgen hinterließ.²⁹ Dies zeige ich im folgenden in der Beschreibung der Nachholprozesse des konfuzianischen Bildungsethos und Familialismus.

²⁹ Der Präsident Park war im Oktober 1979 von seinem eigenen Günstling (dem Geheimdienstchef) erschossen worden, und es kam zu harten Machtkämpfen in der Armee. Der Generalmajor Chun ergriff im Jahr 1980 die Macht, und es gab keinen wesentlichen Wandel im autoritären Staat.

2.3 Das Bildungsethos und die Bildungsklassengesellschaft

2.3.1 Bildungsboom

Bei der Korea-Diskussion verweisen westliche Wissenschaftler häufig auf das hohe Bildungsniveau der koreanischen Bevölkerung und stellen verwundert deren großes Bildungsbedürfnis fest. So sagt *Vogel*:

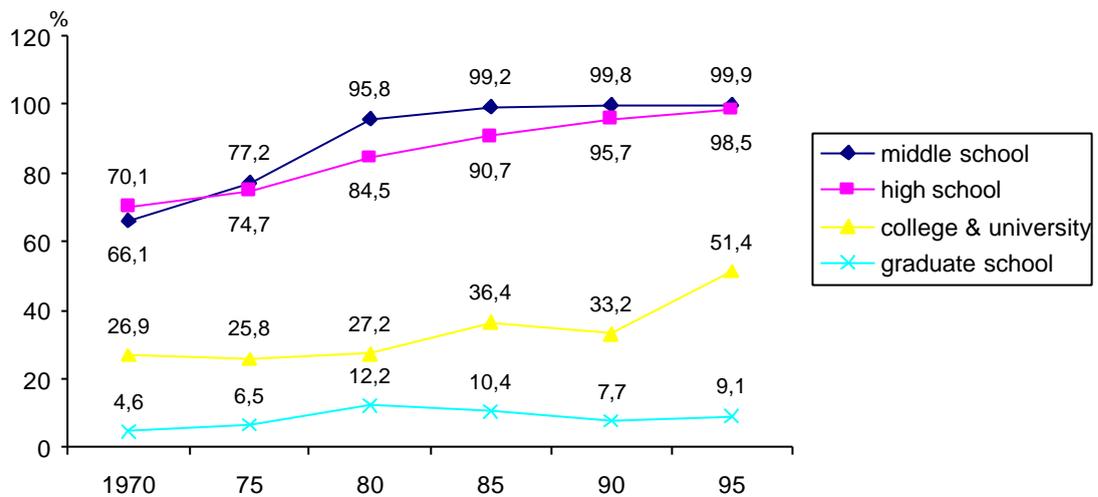
„At the time of independence from Japan nearly half of all Koreans were illiterate, but no country has made more rapid strides in education, especially in higher education. And no nation's youth has been more fervent in pursuing knowledge and information, primarily in the United States and Japan but also in Europe and elsewhere. South Korean students are second to none in preparation for their university entrance examinations.“³⁰

Die Bildungsexpansion war in der Tat so beachtlich, daß in den 60er Jahren fast alle schulpflichtigen Kinder die sechsjährige Grundschule besuchen, und daß Mitte der 70er Jahre die Eintrittsquote von der Grundschule in die Middle School (drei Jahre) bei 77.2% und von dieser in die High School (drei Jahre) bei 74.7% lag (Siehe Schaubild 2). Das heißt, daß knapp 60% der südkoreanischen Jugend in den 70er Jahren mindestens High School-Bildung hatte. Diese Tendenz verstärkte sich weiter, so daß seit Anfang der 80er Jahre fast alle Jugendlichen die High School absolvieren, und daß nun die Hälfte der Jugend (51.4% im Jahr 1995) mindestens Hochschulbildung haben.

Diese rapide Bildungsexpansion begann nach der Befreiung vom japanischen Kolonialismus 1945, also nach der Öffnung von Bildungschancen für die Koreaner, und beschleunigte sich in den industriellen Modernisierungsprozessen seit den 60er Jahren. Die Bildungsexpansion in Südkorea ist um so verwunderlicher, wenn man berücksichtigt, daß sie in einer Zeit der Armut erfolgte und daß sie größtenteils durch private Haushalte finanziert wurde. Der Anteil des staatlichen Etats für Bildung am GNP in den 60 - 70er Jahren betrug jahresdurchschnittlich ca. 2,5%, und dies deckte nur ein Drittel der gesamten Bildungskosten ab (Siehe Tabelle 2). *Mason* u.a. kommentieren:

„The central government, which provides most of the public sector financing for education, has increased its outlays many fold in real terms since 1948, (...) But as a percentage either of the total government budget or of GNP, these expenditures have been kept well below levels prevailing in other countries that have undergone comparable enrollment expansions. This has been made possible by virtue of the fact that private households have paid approximately two-thirds of the direct costs of education (...), as opposed to perhaps one-third in a more typical developing country.’³¹

Schaubild 2: Eintrittsrate in höhere Bildung (1970 - 95)



(The rate is the ratio of entrants to higher school among given year graduates.)

Quelle: Labor Statistics 1996, KLI (Korea Labor Institute)

Tabelle 2: Ausgaben privater Haushalte für Bildung (1966 - 75)

(Millionen Won)

	1966	1967	1968	1969	1970
1) Ausgaben privater Haushalte	64,350	76,389	92,825	115,822	169,768
2) Gesamte Ausgaben	90,789	112,661	139,490	184,288	251,288
3) ½ (%)	70.9	67.8	67.5	62.8	67.8
	1971	1972	1973	1974	1975
1) Ausgaben privater Haushalte	196,529	240,674	273,230	358,576	458,305
2) Gesamte Ausgaben	309,962	372,692	418,816	537,532	692,992
3) ½ (%)	63.4	64.6	65.2	66.7	66.1

Quelle: Mason u.a. (1980), S. 357

³⁰ Ezra F. Vogel: a.a.O., S. 48.

³¹ Edward S. Mason/Mahn Je Kim/Dwight H. Perkins/Kwang Suk Kim/David C. Cole: The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea, Harvard Univ. Press 1980, S. 355.

Es ist dazu noch zu betonen, daß drei Viertel des staatlichen Bildungsetats für die gesetzliche Grundschulbildung ausgegeben wurde. Die Kosten für die höhere Bildung sind also zum größten Teil den privaten Haushalten überlassen worden. Es zeigt sich dabei, daß die höhere Bildung wesentlich auf die Entwicklung der privaten Bildungsanstalten angewiesen war (Siehe Tabelle 3). In Anbetracht dessen stellen die oben genannten Autoren fest:

„Not all the expansion of enrollments has been made possible by government action. (...), the private sector has a large and increasing share of education in Korea. Only at the primary and middle levels, where there has been a public commitment to universal education, has the government acted to increase its share of enrollments in schools. The expansion of private education indicates a high unsatisfied demand for education, (...)“³²

Tabelle 3: Anteil der öffentlichen Schulen (1965 - 75)

	Prozent von Schülern in öffentlicher Bildungsanstalt		
	1965	1970	1975
Elementary	99.5	98.9	98.8
Middle School	55.6	51.4	59.4
Academic High	42.5	40.0	39.6
Vocational High	61.2	51.9	47.6
Junior College	3.2	0	0
Junior Technical	55.0	50.0	32.0
Junior Teaching	100.0	100.0	100.0
College and University	27.4	24.6	27.2
Graduate School	42.9	39.1	30.5

Quelle: Mason u.a. (1980), S. 349

Es wird daraus erkennbar, daß die Bildungsexpansion in Südkorea nicht durch die staatliche Mobilisierung erfolgte, wie etwa *Krugmann* meint.³³ Die Bildung expandierte in Südkorea vielmehr durch die Nachfrage der Bevölkerung. Wie konnte eine solche starke Bildungsnachfrage entstehen, und zwar in der armen Zeit, obwohl die meisten Bildungskosten den privaten Haushalten überlassen wurden?

³² Ebd., S. 346-349.

³³ Vgl. Paul Krugmann: a.a.O.

In Korea entwickelte sich - wie schon im Kapitel 2.1 erwähnt - ein besonderes Bildungsethos aus dem konfuzianischen Mandarinentum der *Yi*-Dynastie. Die *Yangban*, die konfuzianischen Gelehrten, beherrschten das Land dadurch, daß nur sie das Recht hatten, Staatsbeamte zu werden. Bildung stellte damit ein Herrschaftssymbol dar, was in der Bevölkerung ein Bildungsethos erzeugte. Die einfache Bevölkerung hatte aber wenig Bildungsmöglichkeiten - sie hatte auch keine Möglichkeiten, konfuzianische Gelehrte oder Staatsbeamte zu werden, weil die *Yangban* eine erbliche Standesherrschaft innehatten. Ohne praktische Entfaltungsmöglichkeiten blieb Bildung ein Ideal, das sich nicht realisieren ließ. Die Möglichkeiten einer praktischen Entfaltung des Bildungsethos in die Gesamtgesellschaft hinein waren erst nach dem Zweiten Weltkrieg, nämlich nach einer Gesetzgebung, die gleiche Bildungschancen für alle schuf, gegeben. Seitdem entfaltete sich das Bildungsethos im modernen Bildungswesen gewaltig. Dieser Prozeß beschleunigte sich nach der sozio-politischen Strukturveränderung in den 60er Jahren. Die „Verwaltungsdemokratie“ und damit der Aufbau einer für soziale Mobilität offenen Gesellschaft erhöhte die Bedeutung der Bildung als Kriterium für die Beurteilung von Qualifikation. Um die Bildung, die traditionell die Herrschaftsordnung bestimmte, kämpfte man wie in einem Klassenkampf. Die besonders rapide Bildungsexpansion in Südkorea ergab sich also aus dem Nachholen des konfuzianischen Bildungsethos in der Gesamtgesellschaft, nachdem die strukturellen Hindernisse für dessen praktische Entfaltung beseitigt worden waren.

Das Bedürfnis nach Bildung war in Südkorea ein wichtiges Motiv für Landflucht, und daraus folgte eine besondere Bildungspolitik der Unternehmen. Die Leute kamen in die Städte, weil sie dort nicht zuletzt bessere Ausbildungschancen für sich selbst oder ihre Kinder erhofften. „Ich suche Arbeit, um Schulgeld zu verdienen“, so lautete die Begründung, die vor allem junge Leute für die Landflucht gaben. In Anbetracht des starken Bildungsbedürfnisses richteten viele große Unternehmen in den 60/70er Jahren - vor allem die Textilunternehmen, die damals für Export und Wachstum eine führende Rolle spielten, indem sie überwiegend junge Mädchen vom Land beschäftigten, die weniger Chancen zur Ausbildung als Jungen hatten - für ihre Beschäftigten eigene Abendschulen für die Grundschul-, Middle und High School-Bildung ein. Diese Schulausbildung hatte nichts mit der beruflichen Qualifizierung zu tun; die Beschäftigten

benötigten keine spezifische Berufsausbildung, denn die von ihnen ausgeführten Tätigkeiten waren unqualifiziert. Es war eine allgemeinbildende schulische Ausbildung. Bezeichnenderweise stand es also keine technisch-rationale, sondern eine kulturell-rationale Ausbildungspolitik zur Erhöhung der Arbeitsmotivation dahinter. In einer Untersuchung der südkoreanischen Industrialisierungsprozesse sagt *Amsden*:

„They (die südkoreanischen Textilfirmen; M-H. R.) provided their workers instead (statt beruflicher Ausbildung; M-H. R.) with primary school - and sometimes even secondary school - education... According to D (Bezeichnung einer untersuchten Firma; M-H. R.), the establishment of primary schools on company premises had the effect of sharply reducing labor turnover. Although full-time workers were required by law to be 16 years or older, many of D's workers were younger, with barely any formal schooling. With the provision of formal schooling, D's factory girls became better workers; thus paternalism came to operate round the clock. Factory girls slept and ate in company-owned dormitories, spent nine and one-half hours on the job, and devoted evenings to study in company-owned night schools.“³⁴

Die Bildungsleidenschaft bildete einen großen Standortvorteil Südkoreas. Dagegen werden manchmal zwar Einwände erhoben, indem man die Bildungsinhalte mit Verweis auf die Orientierung an Allgemeinbildung und damit das Fehlen von berufsspezifischer Qualifikation problematisiert - darüber diskutieren wir später -, aber es läßt sich doch insgesamt nicht leugnen, daß das hohe Bildungsniveau der südkoreanischen Bevölkerung für die Wirtschaftsentwicklung eine wichtige Rolle spielte. Der Vorteil von Arbeitskräften mit hoher Allgemeinbildung besteht insbesondere in ihrer Einsatzflexibilität; sie sind viel anpassungsfähiger bzw. -bereiter, an neue Aufgaben zu gehen, als diejenigen mit bloß spezialisierter Berufsausbildung. Die südkoreanische Ökonomie hat diesen Vorteil gut genutzt. Dies wird erkennbar, wenn man sieht, wie die Fünfjahrespläne für Wirtschaftsentwicklung verliefen, und wie schnell sich dadurch die industriellen Strukturen veränderten. Wenn ich diese Prozesse kurz zusammenfasse:

Der Schwerpunkt des ersten (1962 - 66) und zweiten (67 - 71) Fünfjahresplans lag - neben dem Ausbau der Infrastruktur - auf der Leichtindustrie, vor allem der Textilindustrie. Die Produktionen und Exporte dieser Industrie stiegen ständig hoch, und sie war bis in die Mitte der 80er Jahre die leitende Industrie im Bruttosozialprodukt, Beschäftigungsanteil und Exportumsatz. Die südkoreanische

³⁴ Alice H. Amsden: a.a.O., S. 252.

Ökonomie konzentrierte sich aber in dieser Zeit nicht allein auf die Leichtindustrie. Sie investierte in andere Bereiche. So wurde die Schwerindustrie durch den dritten (72 - 76) und vierten (77 - 81) Fünfjahresplan gefördert, wobei es sich vor allem um Chemie-, Stahl-, Schiff-, Automobil- und Elektroindustrie handelte. Diese kapital- und technikintensiven Industrien ersetzten die arbeitsintensive Textilindustrie, deren Position sich in den internationalen Märkten wegen der mittlerweile hoch gestiegenen Löhne verlor, und spielten seit Mitte der 80er Jahren in Wachstum und Export führende Rolle. Nun investieren fast alle südkoreanischen Großunternehmen aktiv in Halbleiter- und Informationsindustrie.

Die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung erfolgte durch schnelle Veränderung der industriellen Strukturen. Wie man in den Fünfjahresplänen sieht, intendierte die Industriepolitik keine strukturelle Stabilisierung, sondern einen Strukturwandel. Sie versuchte, neben dem vorhandenen Kerngebiet einen Raum für die Entwicklung zukunftsfähiger Industrien zu schaffen. Solche strukturellen Überlappungspläne wären ohne die Existenz von Arbeitskräften mit hohem Niveau der Allgemeinbildung als flexibel ausnutzbarer Qualifikation nicht erfolgreich gewesen.

Daß die Koreaner stark an Allgemeinbildung - nicht an Berufsbildung - orientiert sind, ist ein kulturelles Phänomen. Obwohl die Regierungen mit unterschiedlichen Maßnahmen versuchten, die Zahl der Berufsschüler gegenüber der Zahl der Absolventen Höherer Schulen zu erhöhen, zeigte sich statistisch keine solche Tendenz. Man neigte dazu, gymnasiale Schulen (academic High Schools) zu besuchen (Siehe Tabelle 4), in denen sich die Schüler auf das Zulassungsexamen zur Universität vorbereiten. Allerdings vermehrten sich die Berufsschulen kontinuierlich, und ihre Zuwachsrate war historisch gelegentlich höher als die der gymnasialen Schulen (Siehe Tabelle 5). Dennoch war es eine weniger bedeutsame Maßnahme der Regierung und langfristig nicht wirksam.

Mason u.a. sagen:

„Under the U.S. Military Government, enrollments in academic high schools grew slowly (2.4 percent per year), while those in vocational high schools (which included the American-type comprehensive high school) grew rapidly. After 1952 this pattern of growth was reversed. During the first years of the Park Government (1961 on), vocational high school education again grew more rapidly than academic high schools, but this pattern was reversed in 1971 - 1975, despite

government policy to enroll about two-thirds of the high school population in vocational high schools.³⁵

Tabelle 4: Die Zahl der Schüler in High School (1955 - 75)

	1955	1960	1965	1970	1975
In Academic High School	141,702	164,492	254,095	315,367	648,149
In Vocational High School	118,911	99,071	172,436	275,015	474,868

Quelle: Mason u.a. (1980), S. 348

Tabelle 5: Die Zuwachsrate der Schüler in High School (1945 - 75)

	1945 - 52	1952 - 60	1960 - 70	1970 - 75
In Academic High School (%)	2.4	13.6	6.7	15.5
In Vocational High School	12.2	3.6	10.7	11.5

Quelle: Mason u.a. (1980), S. 349

Die Tendenz zur Orientierung an Allgemeinbildung verstärkte sich in den 80er Jahren noch; „Of approximately 2 million high school students in Korea in 1984, only 9.6% were enrolled in technical courses (Ministry of Education, 1984).“³⁶ Nach der Angabe von *Chang* vermehrte sich die Zahl der Schüler bei den gymnasialen Schulen in den zehn Jahren von 1981-1990 um ca. zweihundert Tausend, bei den technischen Schulen aber nur noch um ca. sieben Tausend. Er verweist damit auf ein Ungleichgewicht im Arbeitsmarkt; es gab einen großen Mangel an berufsschulisch ausgebildeten Arbeitskräften - die Nachfrage der Unternehmen nach diesen Arbeitskräften war nach ihm in den 80er Jahren zwei- oder dreifach so hoch wie deren Angebot - und ein Überangebot an Absolventen der gymnasialen Schulen und der Universitäten, die die Mehrheit der Arbeitslosen stellen.³⁷

³⁵ Edward S. Mason u.a.: a.a.O., S. 346.

³⁶ Alice H. Amsden: a.a.O., S. 224.

³⁷ Vgl. In-Suk Chang: Hochlohn und Arbeitskraftmangel (koreanisch), in: Shin Dong A, April/1991, S. 450-461.

Dies alles besagt, daß das Bildungsverhalten der südkoreanischen Bevölkerung weder politisch reguliert noch marktlogisch, durch das Gesetz von Angebot und Nachfrage geformt wurde, sondern ein kulturbedingtes Phänomen darstellte. Die Tatsache, daß man stark zur Allgemeinbildung neigte, obgleich sie sowohl vom Staat als auch vom Markt nicht nachgefragt wurde, zeigt deutlich deren kulturelle Bedingtheit. Sie war die Folge der nachholenden Entfaltung des konfuzianischen Bildungsethos.

Der Konfuzianismus legte den Akzent bei der Bildung nicht auf fachliche Berufsbildung. Er war eine schöngeistige Lehre der Staats- oder Sozialordnung, und Bildung bedeutete eine literarische Bildung vor allem für die Beamtenschaft. Dadurch entstand, worauf im Kapitel 2.1 bereits hingewiesen wurde, eine soziale Rangordnung von Berufen; *Sa* (Gelehrte bzw. Beamte) - *Nong* (Bauer) - *Kong* (Techniker) - *Sang* (Handelsmann). Berufsspezifische, ökonomische oder technische Tätigkeit fand wenig soziale Anerkennung. Statt dessen bekam die Arbeit der konfuzianischen Gelehrten, ihre politische oder Amtsarbeit, den höchsten Wert. Die Neigung zur Allgemeinbildung in Südkorea ist auf diese Tradition zurückzuführen.

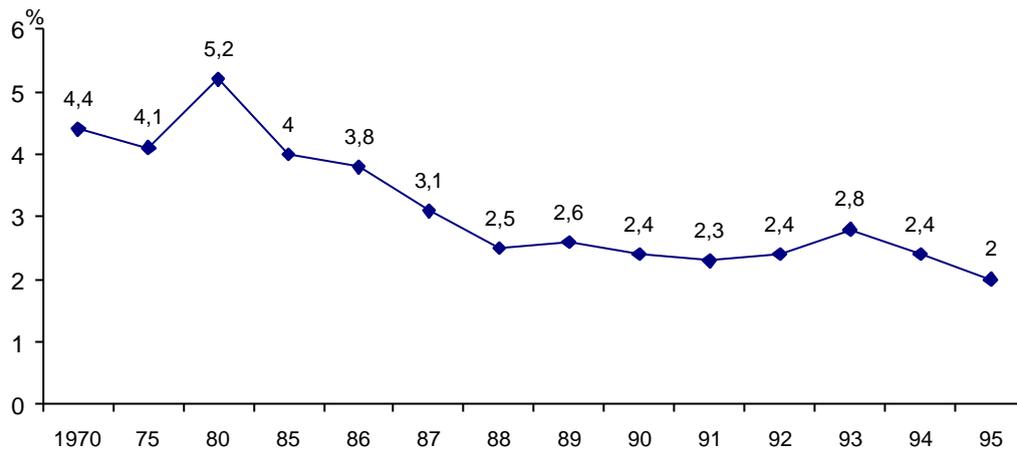
Die hierbei öfter gestellte Frage, ob die hohe Bewertung der Allgemeinbildung aus der konfuzianischen Tradition für die industrielle Modernisierung nicht hinderlich wirkte, ist umstritten.³⁸ Wenn die alte berufliche Rangordnung noch bestanden hätte, wenn man also die Arbeit in Technik und Handel sozial geringgeschätzt hätte wie in der konfuzianischen *Yangban*-Gesellschaft, wäre das sicherlich ein großes Hemmnis für die Industrialisierung gewesen. Sie fand aber erfolgreich statt. Warum?

Es ist darauf hinzuweisen, daß sich die alte Rangordnung ohne eine Abschwächung des Bildungsethos veränderte. Dies war möglich durch die Einführung eines modernen Bildungswesens, nämlich dadurch, daß Ingenieur-, Betriebs-, Wirtschaftswissenschaften usw. als Lehrfächer der Universität, der höchsten akademischen Bildungsanstalt, aufgenommen wurden. Das heißt, daß die Bereiche der technischen und betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten, die in der Tradition nicht als Bildungsbereiche galten

³⁸ Siehe zu dieser Debatte vor allem Sang-Eun Lee: Verdienste und Verschuldungen des Konfuzianismus in Korea (koreanisch), in: Il-Chul Shin (Hrsg.): Denken in Korea, Seoul 1978, S. 319 - 348.

und damit gesellschaftlich niedrig stehende Tätigkeitsfelder darstellten, nun öffentlich als ein Gegenstand der Bildung anerkannt wurden. Ihre Anerkennung als Bildungsbereiche, und zwar in den höchsten akademischen Bildungsanstalten, bedeutete ihre soziale Anerkennung als hochwertige Berufsausbildungen, und dies führte zum Umbruch der alten beruflichen Rangordnung. So prägte sich die Neigung zur Allgemeinbildung anders als in ihrer alten Form aus; sie richtete sich nicht mehr nach dem konfuzianischen Literatentum, sondern nach dem Erwerb von Kenntnissen in den modernen Wissenschaften an der Universität.

Die südkoreanische Bevölkerung, die Allgemeinbildung hoch bewertete, wurde dadurch an die industrielle Arbeitswelt angepaßt. Die niedrige Arbeitslosenquote von jahresdurchschnittlich ca. 3,3% seit den 70er Jahren ist ein Indiz dafür (siehe Schaubild 3). Das oben erwähnte Phänomen, daß die Arbeitslosen überwiegend aus den Absolventen der gymnasialen Schulen oder der Hochschulen bestanden, besagt bei derart niedriger Arbeitslosigkeit nicht viel. Die meisten waren durch *on the job-training* schnell und flexibel einzusetzen. Das Problem lag anderswo, in der Überlieferung der bildungsbezogenen Klassenstruktur, die unten beschrieben werden soll.

Schaubild 3: Arbeitslosigkeit (1970 - 95)

Quelle: Labor Statistics 1996, KLI

2.3.2 Polarisierung der Qualifikationskategorien

Mit der Entfaltung des konfuzianischen Bildungsethos im modernen Bildungswesen fand zwar ein Wandel der alten Bildungsklassengesellschaft statt, die in der ständischen wie auch in der beruflichen Unterscheidung zwischen den konfuzianischen Gelehrten und den Nicht-Gelehrten bestand. Es blieb aber die in ihm verwurzelte Vorstellung von „Bildung als Herrschaft“, in der sich die sozialen Klassen nach dem Bildungsstand unterscheiden. Daraus entstand eine neue Bildungsklassengesellschaft, die man in Südkorea die *Hakbul-* oder *Hakryek-*Gesellschaft nennt; das *Hakbul* bezeichnet eine bildungsbezogene Standesordnung. Die *Hakbul-*Gesellschaft, die neue Bildungsklassengesellschaft, weist ein neues Klassenverhältnis auf, das im modernen Bildungsstand restrukturiert wurde, wobei man nun die sozialen Klassen nicht zwischen den konfuzianisch, sondern zwischen den modern Ausgebildeten und Nicht-Ausgebildeten unterscheidet.

Das Streben nach der Bildung, das in Korea einen Klassenkampf darstellte, war so energisch, daß die meisten Schüler eigens das teure *Kwaoye* (Privatunterricht außerhalb des Lehrplans in Schulen - zu Hause oder in Unterrichtsanstalten - für die Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung von Hochschulen) in Anspruch nahmen, und daß die

Regierung in den 80er Jahren das *Kwaoye* verbot. Denn: Wegen der übermäßig großen Bildungskonkurrenz belasteten die Ausgaben für Privatunterricht die Haushalte beachtlich, was eine der wichtigsten Ursachen für die Verstärkung der Lohnkämpfe war. Aufgrund eines so starken Bildungswillens kam es zu einer rapiden Bildungsexpansion (siehe Schaubild 2 im vorigen Kapitel), und damit sind die neuen „Klassen“ seit etwa Mitte der 70er Jahren in zwei Gruppen polarisiert; die Gruppe von *Gojol* (High School-Absolventen) und die von *Daejol* (Hochschulabsolventen). So entwickelte sich die neue Bildungsgesellschaft in der Gegenüberstellung von Schul- und Hochschulabgängern, und dies spielte für die betrieblichen Entwicklungen eine entscheidende Rolle. Das zeige ich im folgenden durch die Beschreibung von Lohn-, Beförderungssystem, Arbeitsorganisation und Rekrutierungspolitik der Unternehmen.

Im Hinblick darauf, daß die südkoreanischen Manager und Ingenieure in den 70/80er Jahren den zweifachen Lohn der Produktionsarbeiter erhielten, sagt *Amsden*:

„..., the well-educated in Korea probably earn a premium by the standards of most developing countries. The rate of return to primary education tends to be greatest in most developing countries, whereas the rate of return to higher education tends to be greatest in Korea (...). Korea's supply of managers and engineers is abundant by the standards of most developing countries. One is surprised, therefore, that its managerial-production worker wage differential is sizeable. It appears to be sizeable partly because of segmentation in the market for managers and engineers. On the demand side, the big chaebol tend to hire only the top graduates from the best universities, thereby driving up their price. On the supply side, most university graduates prefer to be employed in big companies, which seems to induce smaller firms to bid up wages to attract managerial recruits.“³⁹

Es ist hier naheliegend, daß der Gehalts(-unterschied) in Südkorea nicht vom Markt bestimmt wurde; trotz ihres Überangebots war das Lohnniveau von Managern und Ingenieuren übermäßig hoch. Es ist aber zweifelhaft, ob die Autorin die Ursache des Phänomens richtig erkennt. Sie versucht, das marktunabhängige Phänomen widersprüchlicherweise durch die Marktlogik zu erklären. Ihre Interpretation wird damit unverständlich. Zu fragen ist: Warum hat eigentlich die Neigung der großen *Chaebol* (der südkoreanischen Großunternehmen) - „die Seite der Nachfrage“-, die Graduierten

aus den besten Universitäten rekrutieren zu wollen, zur großen Lohndifferenzierung zwischen den Produktionsarbeitern und den Ingenieuren und Managern geführt? Wird hier davon ausgegangen, daß die Großunternehmen die Lohndifferenzierung verursachten, indem sie die Graduierten aus den besten Universitäten besser bezahlten? Es gab aber bei ihnen keinen Gehaltsunterschied zwischen den Graduierten aus den „besten“ und den aus „schlechten“ Universitäten. Sie bekamen einheitlich gleiche Gehälter als Hochschulabsolventen. Die Unklarheit gilt ebenso für die „Seite des Angebots“: Warum verursachte die Bevorzugung der Hochschulabsolventen durch die Großunternehmen die Lohndifferenzierung? Weil die kleineren Unternehmen die Löhne von Managern und Ingenieuren auch erhöhen mußten, um ihrerseits auch die besten Hochschulabsolventen anzulocken? Dies kann aber kein Grund für die Gehaltsdifferenz zwischen den Produktionsarbeitern und den Ingenieuren und Managern sein. Denn: Die Produktionsarbeiter bevorzugten ebenfalls die Großunternehmen wegen der besseren Lohn- und Arbeitsbedingungen, und insofern mußten die kleineren Unternehmen die Löhne auch für die Produktionsarbeiter - nicht allein für die Manager und Ingenieure - erhöhen, was dann also nicht zu einer solchen übermäßig großen Gehaltsdifferenzierung zwischen ihnen führen würde.

Es ist daher ein anderer Blickwinkel erforderlich. Beachtet werden sollte die berufliche Qualifikationsstruktur, die sich in der neuen Bildungsklassengesellschaft ausprägte. Der alte Klassenunterschied im konfuzianischen Bildungsstand übertrug sich, wie schon erwähnt, ins *Hakbul*, den Unterschied im modernen Bildungsstand, wobei es zur Polarisierung der Klasse in die Schul- und die Hochschulabgänger kam. Diese *Hakbul*-Struktur, die moderne Klassenstruktur der südkoreanischen Gesellschaft, bestimmte die Struktur der beruflichen Qualifikationen. Diese wurden also nicht arbeitsplatzbezogen, sondern bildungsbezogen klassifiziert. Die Arbeitsinhalte, die man am Arbeitsplatz ausführt, waren für die Bestimmung der Job-Klassifikation kaum von Bedeutung. Statt dessen war das Niveau der Allgemeinbildung entscheidend. Daraus folgte eine einfache berufliche Qualifikationsstruktur; der Polarisierung der Bildungsklasse entsprechend bildeten sich arbeitsplatzunabhängig zwei Qualifikationsgruppen, die *Gojol*(Schulabgänger)- und die *Daejol*(Hochschulabsolvent)-Qualifikation, heraus.

³⁹ Alice H. Amsden: a.a.O., S. 231.

Die alte bildungsbezogene Klassifikation der Arbeit wandelte sich somit in eine neue um. Die Unterscheidung zwischen der Amtsarbeit - der Arbeit der konfuzianischen Gelehrten - und der ökonomischen oder technischen Körperarbeit - der Arbeit der Nicht-Gelehrten - führte nun dazu, zwischen der Büroarbeit als Arbeit der „neuen Gelehrten“, der Hochschulabsolventen, und der Produktionsarbeit als Arbeit der „Nicht-Gelehrten“, der Schulabgänger, zu unterscheiden. Die Festsetzung der Löhne in Unternehmen wurde durch diese Unterscheidung in der neuen Bildungsklassengesellschaft bestimmt. In diesem Punkt sagt *Kim* zu Recht:

„..., there is still a wide gap between the basic wages of the white-collar and blue-collar workers. This is perhaps a reflection of Confucian values, which place commerce and industry beneath the work of the *sa* (scholar or official), the *nong* (farmer), the *kong* (artisan), the *sang* (merchant). Using survey data on the marital preferences of Ewha Womans University students from 1964 to 1971, *Jones and Sakong* (1980: 252-53) concluded that >the *sa*, *nong*, *kong*, *sang* ranking was no longer operative in the period of rapid growth and had probably lost its sway over several generations, beginning with the colonial period.< However, the wage gap between white- and blue-collar workers, especially when educational levels are the same, is clear evidence, in my opinion, that Koreans continue to value the scholar-bureaucrat over others.“⁴⁰

Es ist richtig, daß die konfuzianische Rangordnung der Berufe in den industriellen Modernisierungsprozessen seinen alten Sinn verloren hat. Das war aber ein Formwandel, kein Wandel des Wesens. Die Grundstruktur in der beruflichen Rangordnung, die bildungsbezogene Job-Klassifizierung, veränderte sich nicht. Die Rangordnung *Sa-Nong-Kong-Sang* war aus dem konfuzianischen Begriff der Bildung entstand, in dem nur das *Sa* (Amtsarbeit) als Bildungsgegenstand galt. Indem aber in der Modernisierung des Bildungswesens - wie im vorigen Kapitel erwähnt - die anderen, ökonomischen und technischen Arbeitsbereiche auch als Gegenstände der Bildung anerkannt wurden, kam es zwar zum Umbruch der alten beruflichen Rangordnung. Es gab aber keinen Wandel in der bildungsbezogenen Job-Klassifizierung. So entstand die Rangordnung, in der sich nach dem modernen Bildungsstand zwei Berufskategorien

⁴⁰ Choong Soon Kim: a.a.O., S. 103 - 104.

ausformten: Büroarbeit, die die Hochschulabsolventen ausführen, und Produktionsarbeit, die die Schulabgänger ausführen.

In dieser bildungsbezogenen Job-Klassifizierung wurden die Produktionsarbeiter qualifikatorisch kollektiv als Schulabgänger behandelt, und die Büroarbeiter als Hochschulabsolventen. Entsprechend gaben die Unternehmen ihre Stellenanzeigen nicht arbeitsplatzbezogen, sondern bildungsbezogen: „*Daejol*(Hochschulabsolvent) gesucht“ und „*Gojol*(Schulabgänger) gesucht“. (Es gab allerdings auch viele Schulabgänger in den Bereichen der Büroarbeit. Ihre Arbeit war aber Angelerntenarbeit. Diese Schulabgänger-Büroarbeiter zählten nicht zu den „normalen“ Büroarbeitern. Wenn man in Südkorea vom „Büroarbeiter“ sprach, verwies dies auf einen Hochschulabsolventen und beinhaltete über die sachliche Form der Arbeit - daß man in Büro arbeitet - hinaus *Kwanlyjik*, „Verwalter“- oder „Kontrolleur“-Tätigkeit. Im Begriff der Büroarbeit verkörperte sich die Vorstellung der Arbeit der hochgebildeten Beamtenklasse in der konfuzianischen *Yi*-Dynastie. Bezüglich dieser sozialen Bedeutung der Büroarbeit werde ich das Wort „Büroarbeiter“ oder -“angestellten“ in der Identifikation mit „Hochschulabsolvent“ verwenden.)

Die große Lohndifferenzierung zwischen den Produktionsarbeitern und den Ingenieuren und Managern in Südkorea ist auf die bildungsbezogenen Qualifikationshierarchien zurückzuführen. Ohne arbeitsinhaltliche Unterscheidungen arbeiteten die Produktionsarbeiter einheitlich als Schulabgänger. Unabhängig von Fließbandarbeit, Maschinen- oder Anlagenführung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung usw. waren sie nämlich im gleichen Qualifikationsstatus, indem sie kollektiv zur Kategorie der Schulabgänger-Qualifikation zählten. Unterschiedlich waren sie im Qualifikationsstatus nur gegenüber den Büroangestellten, die zur Hochschulabsolvent-Qualifikation zählten; die Büroangestellten waren ihrerseits auch einheitlich - arbeitsinhaltsunabhängig - im gleichen Qualifikationsstatus. Aus dieser Qualifikationsstruktur entstanden zwei Lohngruppen; der Schulabgänger-Lohn für die Produktionsarbeiter und der Hochschulabgänger-Lohn für die Büroangestellten. (Die Büroarbeiter mit High School-Bildung bekamen freilich den Schulabgänger-Lohn.) Die Lohngruppen wurden den bildungsbezogenen Qualifikationshierarchien gemäß einfach strukturiert, wobei die

Ungleichheit zwischen ihnen groß war; das Anfangsgehalt der Hochschulabsolventen war zwei- oder dreifach so hoch wie das der Schulabgänger. Das war eine Folge der Bildungsklassengesellschaft und die Ursache für die große Lohndifferenzierung zwischen den Produktionsarbeitern und den Ingenieuren und Managern in Südkorea.⁴¹

Die soziale Ungleichheit zwischen den Schul- und den Hochschulabgängern drückte sich nicht nur in der Lohndifferenzierung aus. Sie zeigte sich in verschiedenen Managementskonzepten, wie die *Yangban*-Herrschaftsklasse und die einfache Bevölkerung in der alten konfuzianischen Bildungsklassengesellschaft - standesgemäß - sozial umfassend ungleich behandelt wurden. Dadurch entwickelte sich in Südkorea ein besonderes Klassen- oder Arbeiterbewußtsein; das *Gojol*-Bewußtsein („Schulabgänger-Bewußtsein“), das ein besonderes Konfliktverhältnis zu den Hochschulabsolventen, Büroangestellten, aufwies. Zu beachten ist hierbei nicht zuletzt die Leistungskontrolle durch das Personalbewertungssystem, das man in Korea das *Insagokwajye* nennt.

Das Personalbewertungssystem hat in Korea eine lange Tradition - es war am Ende des zehnten Jahrhunderts eingeführt worden, um Leistung, Dienstverhalten, Loyalität der Beamten zu bewerten -, und alle südkoreanischen Großunternehmen wendeten es für die Bewertung von Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten an. Diese Bewertung spielte für Entlohnung und Beförderungsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle. Das Personalbewertungssystem plazierte die Produktionsarbeiter und die Büroangestellten in sehr unterschiedliche Kategorien, und dies führte zur Verschärfung des Klassenbewußtseins der Arbeiter in Südkorea.

Das südkoreanische Lohnsystem für die Produktionsarbeiter bestand aus dem „Grundlohn“, der auf einer Senioritätsskala beruht, und den verschiedenen Zuschüssen

⁴¹ Der Bericht der südkoreanischen Zeitung *Chosun Ilbo* über die geheime Prostitution der Hausfrauen am 20.7.1996 zeigt das Merkmal der Bildungsklassengesellschaft. Eine Hausfrau, die wegen gesetzwidriger Prostitution verhaftet wurde, sagte bei der Polizei über ihr Motiv: „Das Monatsgehalt meines Mannes beträgt 1.2 Million Won. Das ist aber nicht genug, um die Privatunterrichten von monatlich 0.2 - 0.3 Million Won für zwei Söhne zu bezahlen.“ Man sieht hier deutlich das „Bildungsfieber“ in der Bildungsklassengesellschaft. Es wird dazu noch berichtet, daß die Hochschulabsolventinnen bei der Prostitution mehrere hunderttausend

sowie Bonussen, die einen Charakter von Leistungslohn aufweisen (siehe Tabelle 6), wobei der Anteil des Grundlohns am Gesamteinkommen nicht über 50% betrug; er lag z.B. bei der Automobilindustrie in den 80er Jahren bei ca. 46%. Man stellt daher häufig fest, daß das südkoreanische Lohnsystem aus einer Mischung von Senioritäts- und Leistungsprinzip bestehe.⁴² Solche Charakterisierung ist aber zu allgemein oder oberflächlich, um das südkoreanische Lohnsystem zu erfassen. Sein Spezifikum, das in Zusammenhang mit dem Personalebewertungssystem zu sehen ist, wird in den Hintergrund gedrängt. Der große Teil der Zuschüsse und Bonusse wurde nach den Bewertungsergebnissen bestimmt, und auch der Grundlohn war nicht frei davon, obwohl er nach einer Senioritätsskala gestuft wurde. Die Steigerung der Stufen in der Senioritätsskala erfolgte nicht rein nach Senioritätsprinzip, d.h., daß sich die Lohnstufen nicht automatisch steigerte, selbst wenn man eine bestimmte erforderliche Dienstzeit erfüllte. Die Dienstzeit war eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Stufensteigerung. Diese erfolgte immer unter Berücksichtigung der Personalebewertung. Um eine der Dienstzeit entsprechende Lohnstufe zu erreichen, mußte man also eine - von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich bestimmte - reichende Note in der Personalebewertung bekommen.

Dies galt auch für die Beförderung. Es gab zwar hier auch eine Senioritätsskala in jedem Betrieb, aber sie bestimmte nur die Mindestvoraussetzung. Für einen Aufstieg mußte man nämlich bestimmte Mindestdienstjahre erfüllen; z.B. in den Automobilunternehmen durchschnittlich 2 - 3 Jahre für den Aufstieg zum *Jojang* („unteren Gruppenführer“), 5 - 6 Jahre zum *Banjang* („oberen Gruppenführer“). Es gab ferner eine Sonderprüfung. Aber die Möglichkeiten zur Beförderung wurden wesentlich durch die

Won bekommen, während die Schulabgängerinnen nur ca. fünfzigtausend Won. Darin zeigt sich deutlich auch die bildungsbezogene Lohndifferenzierung in der Bildungsgesellschaft.

⁴² So sagt *Kim* in der Untersuchung der *Poongsan*-Metallunternehmens: „Perhaps from the Japanese point of view the Korean wage rate structure resembles the Western, but from the Western point of view the Korean system appears to favor the Japanese. Thus, the Poongsan wage rate structure can best be described as occupying a middle point on the continuum between Japan's *nenko* system and the Western market system.“ (Choong-Soon Kim: a.a.O., S. 109). Vgl. hierzu auch William Form/Kyu-Han Bae: Payment Strategy in South Korea's Advanced Economic Sector, in: American Sociological Review, Vol.51/1986, S. 120 - 131. Sung-Jo Park: Entwicklungstrends der Automobilindustrie in Korea: Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, Technologischer Stand, Diskussionspapier IIVG/dp 86 - 209, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1986, S. 49 - 51.

Personalbewertung entschieden; ihr Gewicht war bei der Bestimmung der Beförderung 70 - 80 % (siehe Tabelle 7).

Tabelle 6: Idealtypische Darstellung der Entgeltstruktur

Grundlohn	Zulagen für Produktivität, Innovation, Nachtschicht, Überstunden, Wohlfahrt, Familie, usw.	Bonus: Jahres-, Monats- und Festtagsprämie
-----------	--	--

Tabelle 7: Kriterien für Beförderung bei *Hyundai*

	Gewicht (%) für die Büroangestellten	Gewicht (%) für die Produktionsarbeiter
Personalbewertung	70	70
Prüfung	20	25
Ausbildung	3	0
Kenntnisse über Computer	2	0
Belohnung u. Bestrafung	5	5
Summe	100	100

Quelle: Materialien für die Automobilindustrie, KAMA (Korea Automobile Manufacturers Association) 1991

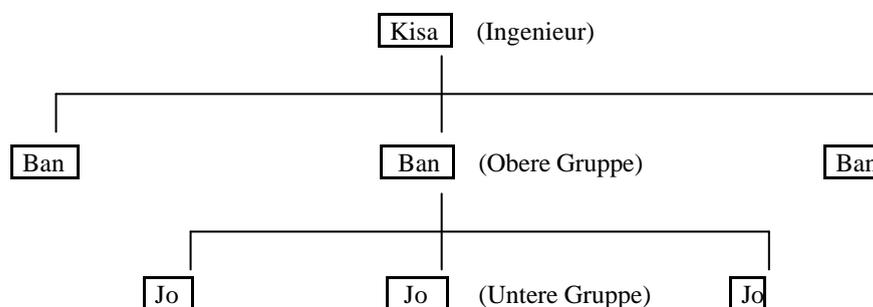
Die Entlohnung und die Beförderungsmöglichkeiten wurden also in Südkorea wesentlich durch die Personalbewertung bestimmt. Das heißt, daß das südkoreanische Entlohnungs- und Beförderungssystem für die Produktionsarbeiter im Grunde ein individuelles Leistungssystem darstellte, aber ein ganz spezifisches. Zu beachten ist hierbei die spezifische Bedeutung der „Leistung“ in Südkorea. Sie wies keine arbeitsplatz- oder bloß produktionsbezogene Leistung auf. Darin bestand der Unterschied des südkoreanischen Leistungssystem zum tayloristisch-fordistischen. Was wurde dann als Leistung bewertet? Dies soll im besonderen arbeitsorganisatorischen Kontext beleuchtet werden.

Die Produktionsarbeiter in den südkoreanischen Betrieben waren ohne Ausnahme in kleine Gruppen gegliedert. Die Arbeitsgruppen wurden unabhängig von Arbeitsplätzen -

ohne Unterschiede bezüglich Low-Tech- und High-Tech-Bereiche oder Qualifikationsanforderungen - auf gleiche Weise wie im Schaubild 4 organisiert. Sie bildeten sich dadurch, daß die Arbeitsvorgänge linear nach der Reihe klein zerteilt wurden. So waren sie qualifikatorisch und arbeitsinhaltlich homogene Teams und deshalb nicht mit den europäischen Konzepten von Gruppenarbeit vergleichbar, die unter dem Gesichtspunkt der „Funktionsintegration“ aktualisiert wurden.⁴³

Das südkoreanische Gruppensystem funktionierte in einer dualen Struktur von *Jo* und *Ban*; *Jo* ist ein Team von etwa 6 - 9 Personen, und *Ban* besteht aus einigen *Jo*, also etwa 20 - 30 Personen. Solche Kleingruppen wurden eigentlich für die Ausbildung von Arbeitern und eine situativ-flexible Regulierung von Arbeitsverrichtungen auf dem Shop floor eingeführt. Das Management forcierte aber später deren Entwicklung aus einer kontrollstrategischen Absicht. Um den südkoreanischen besonderen Leistungsbegriff zu erfassen, muß man die historischen Entwicklungsprozesse dieser Gruppenorganisation betrachten.

Schaubild 4: Idealtypische Darstellung der Organisationsstruktur im Produktions-bereich



(Die Bezeichnung der Gruppen ist je nach Unternehmen unterschiedlich, aber *Jo* und *Ban* werden allgemein gebraucht.)

Learning by doing war der zentrale Weg zur beruflichen Qualifizierung in der Phase des industriellen Take-offs in den 60 - 70er Jahren in Südkorea. Alle, seien es Produktionsarbeiter, seien es Ingenieure wie auch Managementpersonal, waren damals Anfänger in der industriellen Praxis, und deshalb mußten sie sich durch *learning by*

⁴³ Siehe hierzu vor allem Detlef Gerst/Thomas Hardwig/Martin Kuhlmann/Michael Schumann: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - Ein „Modell“ kristallisiert sich heraus, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 142/1994 Köln., S. 5 - 30. Siegfried Roth/Heribert Kohl (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988.

doing qualifizieren. Dazu ist auf die Bildungsklassengesellschaft hinzuweisen, in der sich die Bildungsinteressen weniger an der Berufsbildung als hauptsächlich nach der Allgemeinbildung orientierten. Es war also mehr oder weniger unumgänglich, die berufsspezifischen Fachkenntnisse durch praktische Arbeit in Betrieben zu lernen. Das heißt mit anderen Worten: Man trat in eine Firma nicht als ein beruflich Qualifizierter ein, sondern vielmehr, um sich zu qualifizieren. Die betrieblichen Arbeitsprozesse wurden daher durchaus als Lernprozesse konzipiert, und die Ausbildung vor Ort war für die berufliche Qualifizierung von entscheidender Bedeutung.

Um diese Lernprozesse systematisch einzuordnen, wurde das duale Gruppensystem eingeführt. In einer Gruppe wurde ein Monats- und Jahresprogramm für die Ausbildung der Gruppenmitgliedern geplant, wobei man über seine eigene Arbeit hinaus verschiedene Tätigkeiten in *Jo* erlernte und dann seine Lernbereiche in *Ban* erweiterte. Es entwickelte sich dadurch eine je nach Situationen flexible einsetzbare Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Ein solches Lernen in den Gruppen war außerdem für das Funktionieren der Qualitätszirkel notwendig, die die meisten südkoreanischen Unternehmen in den 60er Jahren einführen, weil normalerweise eine *Jo*-Gruppe in den Arbeitsprozessen einen Qualitätszirkel bildete, in dem man in Gruppendiskussionen gemeinsame Verbesserungsvorschläge machen. Man mußte sich also mit den Tätigkeiten seiner Gruppenmitglieder gut auskennen, um sich am Qualitätszirkel zu beteiligen.

In dieser als Lernsystem konzipierten Gruppenorganisation entwickelte sich ein besonderer Leistungsbegriff, bei dem die Leistung für die Entlohnung und Beförderung individuell bewertet wurde. Die Tabelle 8 (das Personalbewertungssystem bei *Hyundai*) zeigt die typische Charakteristik des besonderen Leistungsbegriffs in Südkorea. Aus den Elementen der Personalbewertung ist zu sehen, daß nicht die bloße Produktionsleistung, sondern eine umfassende Dienstauffassung als Leistung galt; bewertet wurden die Bereitschaft zu Kooperation, Selbstentwicklung, Verantwortung, usw.

(Arbeitsverhalten) und die Fähigkeit zu Aufgabenerledigung, Kreativität, Kommunikation, Führung usw. (Arbeitsvermögen und Persönlichkeit). Eine solche umfassende Dienstauffassung als Leistung zu bewerten, ergab sich aus dem Gruppensystem, das über ein spezielles Produktionswissen hinaus eine Anpassung an „soziale Prozesse“ erforderte. Die Arbeiter mußten in diesem System zusammen mit den anderen Mitgliedern ihrer Gruppe Ausbildung, Aufgabendisposition, Arbeitseinsatz und -rotation, Problemlösungs- bzw. Verbesserungsaktivitäten usw. koordinieren. Qualifizierung bedeutete hier, sich solche sozialen Prozesse anzueignen, und Leistung bedeutete, sich so weiterzuqualifizieren, nämlich ein teamfähiges Koordinationswissen zu erwerben. Auf diese Weise betrachtete man eine umfassende Entwicklung in Arbeitsverhalten, -vermögen und Persönlichkeit als Leistung. Die Personalbewertung fand normalerweise jährlich zweimal statt.

Das Gruppensystem war gut an den konfuzianischen Familialismus angepaßt, indem es mit dem besonderen Leistungsprinzip die Interaktionen innerhalb der Belegschaft aktivierte. Man lernte soziale Prozesse in den Gruppen, und dadurch entwickelte sich ein Kommunikationshandeln unter den Arbeitskollegen wie auch zwischen den Vorgesetzten und den Untergebenen. Die Arbeitsbeziehungen verliefen damit nicht bürokratisch-funktional, sondern vielmehr interpersönlich-gegenseitig. Dies entsprach der konfuzianischen Vorstellung von der „Organisation als Familie“. Darin lag der besondere Sinn des Gruppensystems in Südkorea. Selbst wenn die Gruppenarbeit nicht zur Funktionsintegration führte, wurden darin die vom Familialismus geprägten sozialen Bedürfnisse der Arbeiter (Gegenseitigkeit) befriedigt. Sie beteiligten sich daher aktiv an den Gruppenprozessen, den industriellen Lernprozessen. Ein solches harmonisches Verhältnis von Kultur und Organisation war eines der wichtigsten Momente für das erfolgreiche industrielle Take-off in Südkorea.

Tabelle 8: Elemente der Personalbewertung bei Hyundai

Bewertungselemente		Inhalte	Notenverteilung	
			Über SL*	Unter SL
Arbeitsverhalten	Betriebsidentität	Bemühen um Entwicklung von Betrieb, Bereitschaft zu effektiver Nutzung betrieblicher Materialien, gesunde politische Einstellung	10	10
	Verantwortung	Treue, Aufrichtigkeit, Dienst ohne Eigensucht	10	10
	Unternehmensgeist	Beteiligungswille, Fleiß, Initiative bei Arbeit	10	15
	Selbstentwicklung	Lernbereitschaft	10	10
	Kooperation	Bereitschaft zu Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten und anderen Abteilungen	0	10
Persönlichkeit	Charakter	Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen	5	5
	Gesundheit	Körperlicher und geistiger Zustand für Arbeit	5	5
Arbeitsvermögen	Kommunikation	Fähigkeit zu Meinungs-austausch und Kompromiß	10	10
	Aufgabenerledigung	Fachliches Wissen, analytische Fähigkeit	15	15
	Kreativität	Fähigkeit zu systematischer Planung, Bemühen um Effizienz und Innovation	10	10
	Führung	Fähigkeit zu Harmonisierung von Betriebsklima	15	0
Notensumme			100	100

*) SL: Sektionsleiter (*Kwajang*); Mittelmanager im Bereich der Büroangestellten (siehe Schaubild 4)

Quelle: Personalverwaltung *Hyundai* 1987

Das Personalbewertungssystem hatte allerdings ein großes Problem. Es bestand darin, daß die Leistung mit Noten gemessen wurde, obwohl sie nicht quantitativ präzise meßbar war. Umfassendes Lernen sozialer Prozesse war schwer durch objektiv-exakte Indikatoren zu operationalisieren. In der Tat zeigt die Tabelle 8, wie vielseitig die bewerteten Elemente für die Leistung waren, und wie „locker“ sie definiert wurden. Das

heißt, daß die subjektiven Einflüsse auf die Bewertenden (Vorgesetzten) bei der Personalbewertung nicht kontrolliert werden konnten. Es bestand damit die Gefahr, daß man das Personalbewertungssystem für Vetternwirtschaft oder Willkür von seiten des Managements mißbrauchen konnte. Dies geschah tatsächlich Mitte der 70er Jahre, als sich das Massenproduktionssystem zu etablieren begann.

Die Massenproduktion führte, wie in anderen Ländern, auch in Südkorea zur Trennung von Planung und Ausführung. Diese Trennung rief in der südkoreanischen Bildungsklassengesellschaft aber einen besonderen Konflikt hervor, den man nicht mit der westlichen Debatte um die De- oder Requalifizierung von Arbeit identifizieren kann. Die Trennung von Planung und Ausführung stellte für die südkoreanischen Arbeiter eine Wiederherstellung der konfuzianischen bildungsbezogenen Standesschranken dar. Die Trennung von Planung und Ausführung verschärfte die Unterscheidung von Büroarbeit und Produktionsarbeit, also der Hochschulabgänger- und der Schulabgänger-Arbeit. Dies mußte den Arbeitern wie die alte, ständische Job-Demarkationslinie zwischen den Ausgebildeten und den Nicht-Ausgebildeten erscheinen. Daraus entwickelte sich für Korea spezifisches Arbeiterbewußtsein. Die Arbeiter kämpften im wesentlichen nicht gegen das Kapital, sondern gegen die „Standesschranken“, die berufliche Demarkation zwischen den Schul- und Hochschulabgängern. Sie wurden damit wenig vom „Instrumentalismus“ geprägt. Sie begnügten sich nicht mit dem Austausch zwischen zunehmendem Wohlstand und restriktiven Arbeitsbedingungen. Aus der Perspektive der alten Standesschranken sahen sie sich, auch wenn sich ihre ökonomische Lage verbesserte, sozial unterdrückt und entfremdet. Dagegen gerichtet handelten sie konfrontativ.

Das Management reagierte mit der Verschärfung des Personalbewertungssystems gegen das Konflikthandeln der Arbeiter. Das Personalbewertungssystem wandelte sich dadurch zu einem Kontrollmittel. Diese Tendenz ist typischerweise in der *Hyundai*-Automobilfirma zu sehen, die Mitte der 70er Jahre nach einem knapp zehnjährigen Lernprozeß in die Massenproduktion gestartet war. Das geschah wie folgt:

Im Jahr 1978 verschärfte die Firma die Regelung der Personalbewertung. Die individuellen Bewertungsergebnisse wurden detaillierter als im früheren Dreistufensystem (gut - mittel - schlecht) in fünf Stufen (sehr gut - gut - mittel - schlecht - sehr schlecht) eingeteilt, und die Einstufung wurde durch eine relative Bewertung vorgenommen, bei der man die Leistung eines Individuums im Vergleich mit den Leistungen der anderen klassifiziert. Für den relativen Vergleich wurde die Grenze der Einteilung in jede Stufe so quotenmäßig festgelegt; sehr gut (5%), gut (15%), mittel (60%), schlecht (15%), sehr schlecht (5%). Eine solche relative Bewertung im detaillierter gestuften Notensystem beabsichtigte die Erhöhung der individuellen Leistungskonkurrenzen.

Das Management wollte dadurch Arbeitskämpfe verhindern. Die subjektiven Beeinflussungsmöglichkeiten bei der Benotung der Leistung waren unkontrollierbar, und es konnte daher möglich werden, durch die Personalbewertung die gewerkschaftlich Engagierten zu sanktionieren, d.h., ihnen schlechte Note zu geben. Es gab in der Tat viele Fälle, in denen diejenigen, die sich an den Arbeitskämpfen beteiligten, schlecht benotet wurden und damit Lohneinbußen in Kauf nehmen mußten; es war sogar nicht selten, daß sie als „Leistungsschwache“ entlassen wurden. Es ist kein Zufall, daß die Arbeiter die Personalbewertung seit ihrer Verschärfung als „Gehorsamkeits-“ oder „Loyalitätsbewertung“ bezeichneten. „Wir sind unterdrückt worden, konnten aber nichts sagen aus der Befürchtung, eine schlechte Note bei der Personalbewertung zu bekommen“, so erinnert sich ein Arbeiter der *Hyundai*-Firma an die Arbeitsatmosphäre vor der Sommer-Streikwelle 1987 im Interview mit mir.

Die Verschärfung des Personalbewertungssystem zum Kontrollmittel hatte eine gravierende Folge für die Entwicklung des Gruppensystems. Das südkoreanische Gruppensystem stellte ein hierarchisches Karrieresystem dar. Die Gruppenführer - *Jojang* (unterer Gruppenführer) und *Banjang* (oberer Gruppenführer) - wurden unter Berücksichtigung der Zensur in der Personalbewertung vom Management ernannt. Sie waren Vorgesetzte gegenüber den Gruppenmitgliedern und bewerteten deren Leistungen. Die Verschärfung der Personalbewertung bedeutete daher, daß sich die Macht der Gruppenführer verstärkte. Das zentrale Anliegen der Gruppenführer, so war der Auftrag des Managements mit der Einführung der Massenproduktion, bestand darin, die industriellen Beziehungen zu „pflegen“ und „industriellen Frieden“ zu halten. So übten sie ihre verstärkte Macht im Sinne der Verhinderung von Arbeitskämpfen aus. Das

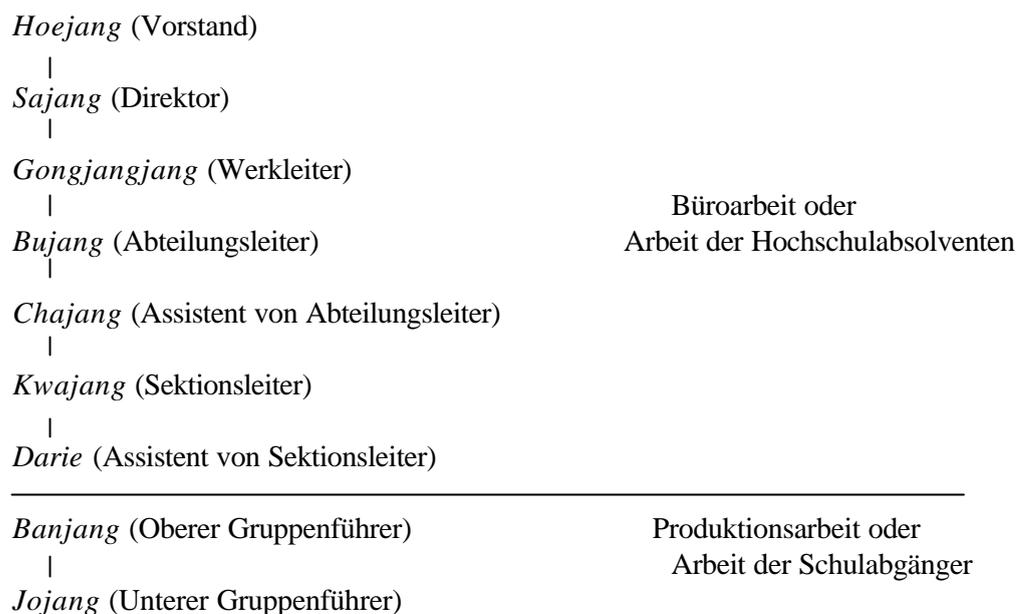
Gruppensystem verwandelte sich somit in ein autoritäres Kontrollsystem, in dem die Gruppenführer mit dem Mittel der verschärften Personalbewertung Loyalität verlangten. Die Gruppenmitglieder und -führer standen dadurch in einem gespannten Verhältnis zueinander. Das Gruppensystem, das als ein kulturangepaßtes Lernsystem gut funktioniert hatte, wurde durch die Verschärfung der Personalbewertung zum Konfliktsystem.

Vergleichen wir nun das Personalbewertungssystem für die Produktionsarbeiter mit dem für die Büroangestellten. Es gab auch für die Büroangestellten Personalbewertung, aber sie funktionierte anders. Zunächst ist zu betonen, daß bei diesen nur die Beförderung durch die Bewertung beeinflusst wurde, während sie bei den Produktionsarbeitern für die Entlohnung wie auch die Beförderung von entscheidender Bedeutung war. Die Entlohnung für die Büroangestellten basierte auf Seniorität. Das heißt, daß die Kontrolle oder der Leistungsdruck (bzw. Loyalitätsdruck) bei den Produktionsarbeitern viel härter war, indem die Personalbewertung für sie auf beide Bereiche, Entlohnung und Beförderung, angewandt wurde.

Die unterschiedliche Funktionsweise der Personalbewertung zeigte sich nicht nur im Umfang der Anwendung, sondern auch in ihrem Charakter. Sie wurde bei der Entlohnung der Produktionsarbeiter in der Weise angewandt, daß das Management diejenigen sanktionierte, die schlechte Note bekamen. Für diese schlecht benoteten Arbeiter erfolgte keine Lohnerhöhung oder gar ein Lohnabzug - Entlassung war auch nicht selten -, wobei es keine besonderen Belohnungsmaßnahmen für diejenigen mit einer guten Note gab; diese erhielten normale oder normal erhöhte Löhne. Die Personalbewertung hatte also für die Produktionsarbeiter einen Sanktionscharakter. Das war nicht der Fall für die Büroangestellten. Ihre Entlohnung wurde, wie gesagt, durch Seniorität bestimmt. Selbst wenn die Personalbewertung für die Beförderung bei beiden Gruppen eine entscheidende Rolle spielte (siehe Tabelle 7), hatte das keine gleiche Bedeutung. Die Personalbewertung hatte zwar bei der Beförderung sowohl für die Büroangestellten als auch für die Produktionsarbeiter gleich ein großes Gewicht und scheint auf den ersten Blick für beide Gruppen als eine Belohnungsmaßnahme funktioniert zu haben; ohne eine Degradierung wegen schlechter Bewertungsergebnisse

befürchten zu müssen, hatten diejenigen, die die besten Noten bekamen, die besten Aufstiegschancen. Diese äußerlich gleiche Bedeutung ist aber bei näherer Betrachtung nicht vergleichbar. Bei Betrachtung des betrieblichen Beförderungssystems muß also betont werden, wie schmal - im Vergleich zu den Büroangestellten - die Beförderungschancen für Produktionsarbeiter waren (siehe Schaubild 5), d.h., wie gering die Bedeutung des Personalbewertungssystems als Belohnungsmaßnahme für die Produktionsarbeiter war. Ihre Aufstiegsmöglichkeiten wurden normalerweise auf das *Banjang* (oberen Gruppenführer) begrenzt. Das war ein Ausdruck der Bildungsklassengesellschaft, die bildungsbezogene „Standesschranke“. Mit der Schulabgänger-Qualifikation konnten die Produktionsarbeiter nicht in die Bürobereiche, also nicht in die Berufsklasse der Universitätsabsolventen aufsteigen. Die oberen Gruppenführer arbeiteten direkt unter der Kontrolle vom *Darie* (Assistent von Sektionsleiter), das die unterste Position der Universitätsabsolventen in ihrer beruflichen Karrierebahn darstellte. Die Begrenzung der Beförderung für die Produktionsarbeiter besagte, daß sie durch die Personalbewertung wenig belohnt wurden. Insgesamt stellte das Personalbewertungssystem für die Büroangestellten ein Belohnungssystem, aber für die Produktionsarbeiter dagegen ein Sanktionssystem dar.

Schaubild 5: Idealtypische Darstellung der Beförderungsstruktur



Die Bildungsklassengesellschaft prägte sich auch in der Rekrutierungspolitik aus. Die Beschäftigten der südkoreanischen Unternehmen sind im Grunde auf zwei unterschiedliche Wege rekrutiert worden; das *Kongchae* („öffentliche Rekrutierung“), d.h. die Einstellung durch eine öffentliche Aufnahmeprüfung von Unternehmen - in Englisch, Allgemein- und Fachwissen sowie Aufsatzschreiben -, und das *Yeongochaeyong* („Beziehungsrekrutierung“), das eine Rekrutierungsweise bezeichnet, bei der die Unternehmen die von ihren Belegschaftsmitgliedern oder vertrauten Institutionen wie z.B. Schulen persönlich empfohlenen Leute (nämlich ihre Freunde, Verwandten, Nachbarn oder Schüler) einstellen. Diese zweite Rekrutierungsmethode bezog sich hauptsächlich auf die Produktionsarbeiter, die erstgenannte auf die Büroangestellten.⁴⁴ In seiner Studie über ein südkoreanisches Großunternehmen sagt *Kim*:

„Whereas 70 percent of four-year university graduates had been hired through the kongch'ae, only 2 percent had been hired through connection-hiring. In contrast, 77.2 percent of those who had not completed a four-year university degree had been employed through connection-hiring. The less education a person has, the more likely he or she has in becoming through a connection.“⁴⁵

Dies stellte ein allgemeines Phänomen in Südkorea dar, vor allem in Großunternehmen. Auch meine Feldforschung weist das nach; alle Hochschulabsolventen, die mit mir ein Gespräch hatten, sind durch öffentliche Eintrittsprüfungen angestellt worden, während ca. 85% der von mir interviewten Produktionsarbeiter(innen), also der Schulabgänger, durch eine Empfehlung ihrer Freunde, Verwandten, Nachbarn oder Lehrer in die Firma eintraten. Warum waren die Rekrutierungsmethoden so unterschiedlich?

⁴⁴ Die beiden Rekrutierungsmethoden haben vor allem die *Chaebol*-Gruppen, die südkoreanischen Großunternehmen, strikt getrennt verwendet. Das *Kongchae*, die Rekrutierung der Büroangestellten durch öffentliche Einstellungsprüfungen, hat normalerweise jährlich zweimal - der Absolvierungszeit von Universitäten entsprechend im Sommer und Winter - kollektiv auf der Gruppenebene stattgefunden. Es ist daher auch gewöhnlich, die „öffentliche Rekrutierung“ für die Büroangestellten das *Group-Chaeyong*, nämlich „Gruppenrekrutierung“, zu nennen. Die so rekrutierten Büroangestellten sind nach einem gemeinsamen Training der jeweiligen *Chaebol*-Gruppen unter ihre Tochterunternehmen aufgeteilt worden. Demgegenüber hat das *Yeongochaeyong*, die Rekrutierung der Produktionsarbeiter durch persönliche Empfehlungen der Belegschaftsangehörigen, ohne kollektive Gruppenplanungen wie im Fall der „öffentlichen Rekrutierung“ der Büroangestellten je nach Bedarf und Plan der einzelnen Tochterunternehmen stattgefunden. Diese „Beziehungsrekrutierung“ nennt man daher oft das *Gaebyeolchaeyong*, nämlich „Einzeleinstellung“.

Man bezeichnet das *Kongchae* häufig als eine moderne kompetitive Rekrutierungsmethode, bei der beabsichtigt ist, durch öffentliche objektive Prüfungen bessere Arbeitskräfte auszuwählen. Es ist damit gemeint, daß ein offener Zugang zum Arbeitsmarkt für die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte vorteilhaft ist und daß im Hinblick auf diesen Vorteil die südkoreanischen Unternehmen durch das *Kongchae* einen offenen Zugang zum Arbeitsmarkt herzustellen versuchten. Dieser Aspekt ist nicht falsch, aber zu simpel. Um die Entwicklung des *Kongchae* in Südkorea zu begreifen, ist eine solche „funktionell-rationale“ Perspektive unzulänglich. Sie erfaßt soziale Realitäten zu wenig und beantwortet hier die Frage nicht, warum das *Kongchae* eigentlich für die Produktionsarbeiter nicht angewandt wurde. Es gibt keinen notwendigen Grund, daß nur die Büroangestellten durch eine öffentliche, offene Methode rekrutiert werden sollten. Eine andere Interpretationsperspektive ist erforderlich. Beachtet werden soll hierbei die spezifische soziale Bedeutung der Aufnahmeprüfung im *Kongchae* in Südkorea.

Das öffentliche Prüfungswesen des *Kongchae* hat eine lange Tradition in Korea. Die Staatsbeamten wurden in der *Yi*-Dynastie ausschließlich aus der *Yangban*-Klasse, den konfuzianischen Gelehrten, rekrutiert, wobei sie ein Examen des Staates bestehen mußten. Die öffentliche Prüfung hatte damit eine besondere Bedeutung. Sie stellte einen Begriff für den Karriereweg der ausgebildeten sozialen Elitenklasse (*Yangban*) dar. Die südkoreanischen Unternehmen haben dieses *Kongchae*-System aufgenommen und traditionsgemäß für die Rekrutierung der Ausgebildeten, der Hochschulabsolventen, angewendet. So war die Anwendung des *Kongchae* nur bei der Einstellung der Büroangestellten eine Folge des von der konfuzianischen Bildungsgesellschaft geprägten Verhaltens. Es wurde damit die traditionelle Bedeutung der öffentlichen Prüfung auf die Büroangestellten in den modernen Unternehmen übertragen, und daraus ergab sich ein besonderes Berufsbewußtsein der Büroangestellten.

Die öffentliche Aufnahmeprüfung rief bei ihnen eine Identifizierung mit der traditionellen Berufsrolle der konfuzianischen Gelehrten hervor, die durch ein Anstellungsexamen des Staates und mit einem großen politischen Verantwortungsbewußtsein in die staatlichen

⁴⁵ Choong Sun Kim: a.a.O., S. 92 - 93.

Verwaltungsorgane eingetreten waren. Die alte Standespflicht der konfuzianischen Gelehrten, den Staat friedlich zu verwalten, wurde im Bewußtsein der Büroangestellten übernommen. Diese hatten nun die „Standespflicht“, die Unternehmen friedlich zu verwalten, und handelten wie ein „Inspektor“ bzw. „Betreuer“ der Arbeiter. Sie waren also mehr als Angestellte im Vertrag und mischten sich unmittelbar in die industriellen Konflikte ein. Arbeitskampf war „standesgemäß“ nicht ihre Sache. Sie fühlten sich vielmehr verpflichtet, ihn zu verhindern, und waren daher nicht neutral gegenüber dem Verhalten der Produktionsarbeiter oder Gewerkschaften. Sie trugen volle Verantwortung für Betriebsfrieden und reagierten bei Arbeitsniederlegungen ihrerseits auch „aktiv“; sie demonstrierten kollektiv dagegen oder rieten persönlich den Arbeitern davon ab. So wurden die industriellen Beziehungen weniger von (Konflikt-)Verhältnissen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder Kapital und Arbeit als denen zwischen Büroangestellten und Produktionsarbeiter geprägt. Das war das Spezifikum der industriellen Beziehungen in der südkoreanischen Bildungsklassengesellschaft.

Während das *Kongchae* den Büroangestellten in die traditionelle Standespflicht der *Yangban*-Klasse übernahm, funktionierte die „Beziehungsrekrutierung“, die Rekrutierung durch Empfehlungen der Belegschaftsmitgliedern oder Vertrauten von Unternehmen, als ein Kontrollinstrument für die Produktionsarbeiter. (Es muß gesagt werden, daß die Beziehungsrekrutierung nicht von vornherein mit der Absicht angewandt wurde, die Arbeiter zu kontrollieren. Sie hatte als solche keine Kontrollfunktionen. Darüber diskutiere ich im Kapitel 3.3.1.) Zu verweisen ist hierbei auf das sog. *Yeondae Chaegimjye* („gemeinsam verantwortungstragende Regelung“), das - wie die Personalbewertung - mit der Entwicklung der Massenproduktion seit Mitte der 70er Jahre, nämlich angesichts der Entstehung des Arbeiterbewußtseins aus der Wahrnehmung der „Standesschranken“, verstärkt bzw. neu eingeführt wurde. Das *Yeondae Chaegimjye* stellte einen „dualen Vertrauensvertrag“ dar, der die Verhinderung von Arbeiterbewegungen beabsichtigte, indem das Management die Beziehungsrekrutierung so ausnutzte; es verlangte von den Empfehlenden, daß sie ein „redliches“ Arbeitsverhalten der von ihnen empfohlenen Personen garantieren - nicht zuletzt dafür, daß sich diese Personen an Arbeitskämpfen nicht beteiligen. Sie mußten

die Verantwortung für das Verhalten der Arbeiter tragen, die sie empfohlen haben. Die Unternehmen versuchten also, kooperatives Verhalten der Arbeiter durch eine Bürgschaft ihrer Vermittler zu sichern. Das war ein großer Druck für die Arbeiter; sie mußten sich wegen der Verantwortlichkeit für das Versprechen ihrer Vermittler „redlich“ - nicht gewerkschaftlich aktiv - verhalten.

Alles in allem: Das Bildungsethos aus der konfuzianischen *Yangban*-Gesellschaft erzeugte eine Bildungsklassengesellschaft, in der man die beruflichen Qualifikationen nach dem Stand der Allgemeinbildung klassifizierte, wobei es zur Polarisierung der Berufskategorie in den Beruf der Schulabgänger (Produktionsarbeit) und den der Hochschulabgänger (Büroarbeit) kam. Daß die Produktionsarbeiter und die Büroangestellten in verschiedenen Bereichen - Entlohnung, Beförderung und Rekrutierung - ungleich behandelt wurden, war der Ausdruck der Bildungsklassengesellschaft. Daraus entwickelte sich in Südkorea ein besonderes Arbeiterbewußtsein, das sich gegen die bildungsbezogene Job-Demarkation oder die „Standesschranken“ richtet. Es verstärkte sich mit der Entwicklung der Massenproduktion seit Mitte der 70er Jahre, indem die südkoreanischen Arbeiter die strikte Trennung von Planung und Ausführung als eine Neubelebung der konfuzianischen bildungsbezogenen Ständeordnung empfanden. Angesichts der zunehmenden Konfliktpotentiale griffen die Unternehmen zu Kontrollmaßnahmen, wie wir in der Verschärfung des Personalbewertungssystems und dem dualen Vertrauensvertrag gesehen haben.

Dadurch konnte man aber die Konflikte nicht beseitigen. Im Gegenteil: Sie verstärkten sich unterschwellig immer mehr. Die Sommer-Streikwelle im Jahr 1987 lieferte den Nachweis dafür. Die Verschärfung der Personalbewertung führte dazu, daß das Gruppensystem, das in einem besonders umfassenden Leitungsbegriff resultierte und damit einen großen Beitrag zur südkoreanische Industrialisierung leistete, zu einem Konfliktsystem wurde. Die Arbeiter kritisierten die Personalbewertung als Loyalitätsbewertung und Vetternwirtschaft. Es kam zu einem großen Mißtrauen zwischen den Gruppenführern und -mitgliedern. Durch den dualen Vertrauensvertrag erweiterten sich die betrieblichen Konflikte in die Gesellschaft. Die Arbeitsvermittler -

sie waren Familienmitglieder, Verwandte, Freunde, Nachbarn oder Lehrer der Vermittelten - wurden zu Kontrolleuren der Arbeiter, indem sie bei Vertragsabschluß dem Management das unternehmensorientierte Arbeitsverhalten der von ihnen Empfohlenen versicherten. Sie rieten daher diesen immer von Konflikt-handlungen ab, und bei Arbeitskämpfen wurden ihre Beziehungen gespannt. Eine solche Ausweitung der betrieblichen Konflikte in die Gesellschaft beeinträchtigte das soziale Leben der Arbeiter.

Es wäre schwer gewesen, solche harten Kontrollmaßnahmen anzuwenden, wenn die Gewerkschaften funktioniert hätten. Das bedeutet mit anderen Worten: Man hätte die von den Kontrollmaßnahmen verursachten sozial wie auch ökonomisch gravierenden Folgen vermeiden können, wenn es starke Gewerkschaften gegeben hätte. Es ist damit hervorzuheben, daß der autoritäre Staat für die industrielle Entwicklung in Südkorea unverkennbar hinderlich war. Mit dem Erlaß der sog. „Erneuerungsverfassung“ Ende 1972 wurden die gewerkschaftlichen Rechte stark beschränkt; keine Streiks, keine Protestaktionen der Arbeiter waren möglich, und es konnten nur solche Gewerkschaften überleben, die der Regierung und den Unternehmen gefügig waren. Die Arbeiter hatten kein Mittel, gegen die Kontrollmaßnahmen zu kämpfen. Das Mißtrauen und die Konflikte wurden also nicht beigelegt. Die industriellen Beziehungen wurden dadurch konfrontativ. Unter dem autoritären Staat setzten sich diese Konflikte unter der Oberfläche fort. Es ist kein Zufall, daß die Arbeiter nach der politischen Liberalisierung durch eine Verfassungsänderung im Sommer 1987 explosiv auf die Straße gingen. Es kam zur Streikwelle, die drei Monate lang landesweit fast alle Wirtschaftssektoren erfaßte. Der autoritäre Staat verschärfte insgesamt die Konflikte der Bildungklassengesellschaft und erzeugte konfrontative industrielle Beziehungen. Dies macht die heutigen Reformprozesse schwierig. (Dies erörtere ich im Kapitel 3.4.)

2.4 Der Familialismus und die gruppierte Sozialökonomie

Im letzten Kapitel haben wir die ambivalente Rolle des konfuzianischen Bildungsethos für die industrielle Modernisierung in Südkorea - Kultur als Paradox - gesehen; es brachte einerseits gut ausgebildete Arbeitskräfte hervor, führte aber andererseits zur Bildungsklassengesellschaft. In diesem Kapitel soll nun die ambivalente Rolle des konfuzianischen Familialismus für die Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft beschrieben werden. Meine Analyse fokussiert auf die *Chaebol*, die südkoreanischen Großunternehmen, und versucht, eine gravierende Konsequenz ihrer Erfolge in bezug auf den autoritären Staat zu zeigen.

2.4.1 Die *Chaebol*: Unternehmen in „Netzwerken“

Das Wort *Chaebol*, das die Gesamtheit der südkoreanischen Großunternehmen bezeichnet, ist inzwischen international bekannt, und in den Diskussionen um die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung wird ihre Rolle immer betont. In der Tat führten die *Chaebol* die industrielle Modernisierung in Südkorea an, und die südkoreanische Industriestruktur ist durch ihre Entwicklungen gekennzeichnet. Die Entstehung der von den *Chaebol* bestimmten Industriestruktur hängt mit der Industriepolitik des starken Staates in den 60er Jahren zusammen, die die Einführung der Massenproduktion intendierte und dadurch eine schnelle Überwindung der Armut und Massenarbeitslosigkeit beabsichtigte. Präsident *Park* sagte in der Neujahrsrede 1968:

„In order to accelerate further the tempo of rapid economic growth which has already started in this country, we must, on the one hand, improve our management skills and replace old industrial equipment with new as soon as possible and, on the other, rearrange the nation's productive system in preparation for >mass production<. ... Advanced industrialized countries of today are those, which have attained continuous sound economic growth by faithfully going through all of these developmental stages. Once passing the peak, our economy will enter a new stage of development and prosperity will become ours.“¹

¹ Chung-Hee Park: Modernization of Man, Economization of Life - New Year's Message for 1968, in: Ders.: Major Speeches, a.a.O., S. 126.

Prosperität durch Entwicklung der Massenproduktion war das Ziel der Industriepolitik, und konsequenterweise wurden Großindustrien aufgebaut. Daraus entwickelten sich die massenproduktionsorientierten Großunternehmen in Südkorea, die *Chaebol*. Wodurch sind sie charakterisiert? Entsprechen sie dem „fordistischen“ Unternehmenstyp, der in der Zeit der Massenproduktion im Westen dominant war? Die Orientierung an der industriellen Massenproduktion könnte sie „fordistisch“ erscheinen lassen, aber entwicklungsstrategisch wie auch organisatorisch handelten sie anders als die fordistischen Großunternehmen.

Als die charakteristischen Merkmale der *Chaebol* nennt *Amsden* zwei Elemente: Diversifikation und Koordination.² Der *Chandlersche* These gegenüber, daß die modernen Unternehmen generell dazu tendieren, ihre Arbeitsgebiete zu diversifizieren³, stellt sie fest: „In the standard case, diversification tends to be related products“⁴, und weist darauf hin, daß der Diversifikationsgrad bei den südkoreanischen Großunternehmen viel höher als bei den amerikanischen ist, wobei ihre diversifizierten Arbeitsgebiete, anders als in Amerika, wenig homogen sind. Das heißt: Erweiterung von Produktionsbereichen ohne hohe Fertigungstiefe. In der Tat expandierten die südkoreanischen Großunternehmen, indem sie auf fremde, nicht mit ihren vorhandenen Produkten zusammenhängende Felder vordrangen. Die Tabelle 9 zeigt die industriellen Tätigkeitsbereiche der drei größten *Chaebol*. Es ist darin zu sehen, wie umfangreich die südkoreanischen Großunternehmen ihre Arbeitsgebiete diversifizierten. Wenn ich die historischen Prozesse der Diversifikation der drei größten *Chaebol* - *Hyundai*, *Samsung* und *Daewoo* - kurz beschreibe:

(Hier spreche ich nur von den industriellen Sektoren. Daneben beschäftigen sich die *Chaebol* auch mit verschiedenen Dienstleistungssektoren wie z.B. Außenhandel, Versicherung, Börsengeschäft, Kaufhaus, Massenmedium und Hotel.) *Hyundai*, das als ein Bauunternehmen Ende der 40er Jahre startete, gründete die Automobilfirma Ende der 60er Jahre, die Firmen für Maschinen- und Schiffbau in den 70er Jahren und für Elektronik (vor allem Telekommunikation, Computer und Halbleiter) in den 80er Jahren.

² Alice H. Amsden: a.a.O., S. 115 ff.

³ Vgl. Alfred D. Chandler: *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., 1977.

⁴ Alice H. Amsden: a.a.O., S.123.

Die eigentliche Ausgangsbasis von *Samsung* war eine Zuckerfabrik, die gerade nach dem Ende des Korea-Krieges 1953 gegründet wurde. Bald - Mitte der 50er Jahre - expandierte dieses Unternehmen in die Textilindustrie, dann in die Elektronik (hauptsächlich Unterhaltungs- und Haushaltselektronik), die chemische und die Werftindustrie in den 70er Jahren, in Halbleiter- und Computer- sowie Luftfahrtindustrie in den 80er Jahren und in die Automobilindustrie in den 90er Jahren.

Daewoo begann mit dem Export von Textilwaren. Seine Unternehmensbereiche weiteten sich dann zum Maschinen-, Fahrzeug- und Schiffbau in den 70er Jahren und zur Elektronik (Unterhaltungs- und Haushaltselektronik, Telekommunikation und Computer) in den 80er Jahren aus.

Die anderen Großunternehmen in Südkorea unterscheiden sich nicht davon. So ist ein *Chaebol* in fast alle wichtigen industriellen Sektoren expandiert. Das südkoreanische Großunternehmen oder das *Chaebol* ist daher so zu charakterisieren: Eine Gruppe von Endfertigern mit niedriger Fertigungstiefe in verschiedenen Branchen.

Tabelle 9: Tätigkeitsbereiche der drei größten *Chaebol*

(Beschränkt auf industrielle Sektoren)

<i>Hyundai</i>	Bauindustrie, Maschinenbau, Werftindustrie, Automobilindustrie, Elektroindustrie, Metallindustrie, Chemieindustrie
<i>Samsung</i>	Elektroindustrie, Werftindustrie, Chemieindustrie, Luftfahrtindustrie, Textilindustrie, Bauindustrie, Automobilindustrie
<i>Daewoo</i>	Automobilindustrie, Elektroindustrie, Bauindustrie, Werftindustrie, Chemieindustrie, Maschinenbau, Textilindustrie

Die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung stützte sich auf eine solche breite und schnelle Diversifikation der Unternehmensfelder der *Chaebol*. Warum diversifizierten die südkoreanischen Unternehmen ihre Produktionsgebiete so breit? Und wie konnte das möglich sein - so schnell und erfolgreich? Am Beispiel des südkoreanischen Unternehmens *Lucky-Goldstar* sagt *Amsden*:

„Nevertheless, after the initial move into related businesses, the extent of diversification among firms differs. In the case of innovators, say those in the United States, the tendency has been to build on expertise, whether technological or marketing, and hence to diversify further only into related fields. On the other hand, in the case of firms with no expertise, for example those of late-industrializing

countries, or of firms with expertise whose rate of return is narrowly bounded, the tendency has been to diversify into unrelated areas. A large chaebol like Lucky-Goldstar has diversified in part because local inputs were in short supply, and it needed to become its own supplier. In other cases market size was too small to specialize; or too risky to do so. The supposed relationship mentioned earlier between its plastic injection-molding operation and its oil refinery is farfetched. The so-named backbone of the group - chemicals (Lucky) and electronics (Goldstar) - is more like disconnected vertebrae.⁵

Die Autorin betrachtet also die breite Diversifikation von Unternehmen als eine allgemeine Tendenz bei industriellen Spätentwicklern. Sie ist der Ansicht, daß es für die Unternehmen in diesen Ländern wegen mangelnder Fachkenntnisse und Erfahrungen schwierig ist, sich zu durch Produktqualität und -innovation konkurrierenden Spezialisten zu entwickeln, oder daß sie sich langfristig als Spezialisten in einem Bereich nicht konzentrieren können, weil die Märkte in diesen Ländern zu klein und instabil sind; daraus entsteht die Diversifizierung, durch die sie ihre Risiken zu verteilen versuchen. Die breite Diversifikation ist deshalb, so ihre Ansicht, eine rationale Überlebensstrategie der Unternehmen in den industriellen Spätentwicklern.

Die Autorin sieht das zweite Merkmal der *Chaebol*, den hohen Koordinationsgrad, auch als ein typisches Phänomen bei Spätentwicklern an. Sie argumentiert, daß das Management in diesen Ländern stark zentralisiert ist und daß dadurch die in verschiedenen Bereichen diversifizierten Firmen eng koordiniert werden. Diese „zentralisierte Managementskoordination“, wie sie sie bezeichnet, ermöglicht einen flexiblen Kapital- und Humantransfer zwischen den Einzelfirmen innerhalb eines Konzerns. Damit könnten die Unternehmen in den „Spätentwicklern“ ihre Arbeitsfelder erweitern, und das ist ihre Antwort auf die Frage, wie die südkoreanischen Unternehmen so schnell und erfolgreich ihre Produktionsgebiete diversifizieren konnten. Mit der Betonung der Rolle des starken Staates verweist sie auf die zentralisierte Managementskoordination der *Chaebol* als einen der wichtigsten Faktoren für die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung. Sie beschreibt dabei ein starkes Gruppenverhalten unter den Firmen im *Hyundai-Chaebol* als das Beispiel für die zentralisierte Managementskoordination:

⁵ Ebd., S. 126 - 127.

„... a new subsidiary would most likely be established by a task force typically formed at the group level and comprising qualified managers, engineers, and even supervisors from existing companies within the group. In the case of Hyundai, for example, managers from its construction arm were transferred to its shipbuilding arm to aid in project management. Later, engineers from its shipbuilding arm, who had a knowledge of anticorrosion, were loaned to its automobile affiliate where a new paint operation was coming on stream. Such transfers increased the capability to diversify and were facilitated by a central >brain< and a uniform group culture. Within a very short time, therefore, the business groups in Korea were multiproduct yet still under family management, with salaried managers in command at the industry level and with a capability to enter new industries quickly.⁶

Der besonders hohe Grad von Diversifikation und Koordination war sicherlich die Grundlage für die rapide Entwicklung der südkoreanischen Großunternehmen. In dieser Hinsicht ist die *Amsdensche* Betrachtung zutreffend. Es stellt sich aber die Frage, ob man den hohen Diversifikations- und Koordinationsgrad tatsächlich als ein allgemeines Phänomen bei den industriellen Spätentwicklern ansehen kann, nämlich ob die Entwicklungsform der südkoreanischen *Chaebol* das typische Profil der Unternehmen bei den Nachzüglern darstellt, wie sie meint. Selbst wenn die Unternehmen in diesen Ländern wegen ihrer ungünstigen Entwicklungsbedingungen (mangelnder Fachkenntnisse und Erfahrungen sowie instabiler Märkte) allgemein zur Diversifizierung - als Strategie für Risikoverteilung - und zur zentralisierten Koordinationsmanagement - als Strategie für Kooperation - neigen mögen, bleibt zu fragen: Warum konnten die Unternehmen in Südkorea - oder in einigen wenigen Ländern, insbesondere in Ostasien - Erfolge haben, und warum in vielen anderen Ländern nicht? Diese Frage weist darauf hin, daß die Charakterisierung der *Chaebol* durch hohen Diversifikations- und Koordinationsgrad zwar richtig ist, aber daß der Begriff von Diversifikation und Koordination zu allgemein ist, um der Eigentümlichkeit der südkoreanischen Unternehmen gerecht zu werden.

Das Problem von *Amsden* besteht in ihrer wirtschaftstheoretisch orientierten Vorstellung, daß Unternehmen marktbedingt-rational handeln. So wird Diversifikation und Koordination als rationales, marktbedingtes Handeln in den spätentwickelten Ländern interpretiert; Diversifikation entsteht wegen der Notwendigkeit der Verteilung von Risiken

⁶ Ebd., S. 128.

im Markt, und Koordination wegen effektiver Zusammenarbeit zwischen den diversifizierten unterschiedlichen Firmen. Ich zeige unten, wie einseitig eine solche marktbezogene Interpretation ist. Ohne die kulturbedingten Entstehungsbedingungen und Ausformungen des „rationalen“ Handelns (hier: Diversifikation und Koordination) zu kennen, kann man die inhärente spezifische Bewegungslogik der Unternehmen nicht begreifen und läuft Gefahr einer falschen Interpretation. Der hohe Diversifikations- und Koordinationsgrad bei den südkoreanischen *Chaebol* hatte also seinen spezifischen Charakter, der nicht einfach als ein für die Nachzügler allgemein Rationales gelten kann.

Bemerkenswert ist hierbei die „Netzwerksthese“ von *Hamilton*, in der man eine soziologische Erklärung der „zentralisierten Managementskoordination“ sehen kann. Indem er auf die „Unternehmensnetzwerke“ (*business networks*) in Asien verweist, sagt er:

„The capitalist economies of East and Southeast Asia are organized through business networks. Trained in Western economics to conceptualize economic activity in terms of markets and individual firms, many analysts of Asian capitalism have been slow to acknowledge the presence, not to mention the importance, of these business networks.“⁷

Gemeint sind mit den Unternehmensnetzwerken die „clusters of interconnected firms“⁸, die, bestehend aus solchen Leuten wie Familienmitgliedern, Verwandten oder Freunden, patriarchalisch hierarchisiert werden und aufgrund persönlicher Beziehungen eine starke Kohäsionskraft haben. Der Autor betont hier, daß die Firmen in Asien durch ein solches Netzwerksystem organisiert werden und daher interaktiv und kooperativ handeln. Er charakterisiert damit das asiatische Unternehmensmuster im Vergleich zum amerikanischen so:

„The inter-firm networks are relatively strong; they last over the long term and represent, symbolically and often in reality, the continuity of collective interests - the perduration of families, communities and sets of friends and relatives. By contrast, business networks in the United States are relatively weak and generally

⁷ Gary G. Hamilton: The Theoretical Significance of Asian Business Networks, in: Ders. (Hrsg.): Asian Business Networks, Berlin & New York 1996, S. 284.

⁸ Ebd., S. 286.

represent short-term economic interests of interconnected firms (...). The institutional medium of the American economy is not the network, but rather the firm. Legally delineated corporations organizationally define the contours of the American economy, and accordingly, inter-firms networks in this economy are situational and opportunistic.⁹

Die von *Amsden* hervorgehobene „zentralisierte Managementkoordination“ stützt sich also nach dieser These auf die „Unternehmensnetzwerke“. Sie sind keine „ökonomischen Organisationen“, in denen man nach seinen eigenen Profitinteressen handelt, sondern „soziale Gruppen“, deren Mitglieder sich durch Vertrauen und Reziprozitätsnorm binden. Es entwickeln sich in diesen Gruppen langfristige Kooperationsverhältnisse, durch die man die Probleme der Ungewißheit und Unsicherheit auf dem Markt löst und die Transaktionskosten reduziert. Darin sieht *Hamilton* die ökonomische Dynamik der Unternehmen in Asien. Diese Netzwerksthese beruht auf der Theorie des „sozialen Kapitals“ oder des „Vertrauens“, wobei vor allem die *Granovettersche* Theorie der „sozialen Konstitution ökonomischer Institutionen“ eine wichtige Rolle spielt.

Die Entwicklungsprozesse der ökonomischen Institutionen darf man, so ist die Betonung von *Granovetter* in seiner Kritik an der neoklassischen und der Neuen Institutionellen Ökonomie¹⁰, nicht ökonomisch-rational beschränkt betrachten. Es sei also ungenügend, die ökonomischen Aktivitäten einseitig aus der Perspektive des Kosten-Nutzen-Kalküls zu erklären; zu beachten sei vielmehr ein Kontext sozialer Beziehungen. Unter diesem Aspekt versucht er, die Einbettungsprozesse der ökonomischen Akteure in soziale Gruppen zu beleuchten, und verweist in einer Untersuchung über den außergewöhnlichen unternehmerischen Erfolg der Überseechinesen in Südostasien darauf, daß dieser Erfolg auf ihren familiären und freundschaftlichen Netzwerken beruht. Er hebt damit hervor:

„Social science accounts of development and modernization typically assume that the more >modern< the economy, the less the connection between economic action and ties to family or friends. But it is empirically well known that the development of firms often requires mobilization of resources through networks of known contacts. This paper argues that where such mobilization is made difficult

⁹ Ebd., S. 286.

¹⁰ Vgl. Mark Granovetter: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91/1985, S. 481 - 510.

by the attitudes usually identified with *homo oeconomicus*, economic activity will be severely retarded.“¹¹

Der Befund der „Netzwerkökonomie“ trägt sicherlich dazu bei, den begrenzten Erkenntnishorizont der Modernisierungs- oder Markttheorien zu revidieren bzw. zu erweitern. Diese Theorien gehen von der Voraussetzung aus, daß ökonomische Aktivitäten durch ökonomische, marktförmige Beziehungen motiviert sind und daß sich keine effizienten Institutionen entwickeln, wenn sie sich in nicht-ökonomische, „irrationale“ Beziehungen wie die familiären oder freundschaftlichen einbinden. Die Netzwerkforschung zeigt aber, daß die Unternehmen in den nicht-marktförmigen, sozialen Systemen mehr Markterfolge erzielen können als in den marktförmigen, ökonomischen Systemen. Es ist also ihr Verdienst, über die trivialen, unmittelbar produktionsbezogenen Faktoren wie Technologie, Managementkonzepte, Qualifikation, Arbeitsorganisation, Marketing usw. hinaus die Bedeutung der sozialen Faktoren für die Wirtschaftsentwicklung einzubeziehen.¹²

Die Entwicklung der südkoreanischen *Chaebol* stellt ein Paradebeispiel dar gegen die modernisierungstheoretische Annahme und für die These der Netzwerkökonomie. Sie entwickelten sich dadurch, daß sie in die vertrauensgestützten sozialen Gruppen wie Familie, Verwandtschaft oder Freundschaft eingebunden wurden. Diese Einbindung war die Ursache ihrer breiten Diversifikationen und verhalf dieser auch zur Wirksamkeit. Die Unternehmen innerhalb eines *Chaebols*, eingebettet in ein solches kohäsives Beziehungsnetzwerk, standen in einem engen und - über ökonomische Interessen hinausgehenden - umfassenden Austauschverhältnis und hatten die Bereitschaft, reziprok langfristig - also nicht marktbedingt opportunistisch - miteinander zu kooperieren. Auf dieser Kooperationsbasis konnten die *Chaebol* ihre Unternehmensgebiete expandieren, und dies verstärkte wiederum ihre Einbindung in die vertrauten Netzwerke. Denn: Die Expansion von Unternehmensgebieten ist mit vielen Risiken verbunden, wobei die *Chaebol* versuchten, sie zu reduzieren, indem sie die kooperativen Beziehungen zwischen

¹¹ Ders.: Entrepreneurship, Development and the Emergence of Firms. Discussion Paper FS I 90-2, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1990.

¹² Vgl. hierzu Birgit Mahnkopf: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Niels Beckenbach/Werner van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, Sonderband 9), Göttingen 1994, S. 65 - 84.

ihren Einzelfirmen noch intensiver gestalteten. So wirkten die Diversifikation und die soziale Einbindung der Unternehmen in Südkorea zyklisch; in einer Wechselwirkung trieben sie sich gegenseitig an.

Insofern scheint die Netzwerkthese die Entwicklungsprozesse der südkoreanischen Wirtschaft besser als die Marktthese zu erklären. In der Tat war der hohe Koordinations- und Diversifikationsgrad der *Chaebol* die Folge der Einbindung der ökonomischen Aktivitäten in die sozialen Beziehungen. Meine Betonung ist aber hierbei: Die Netzwerkthese ist ebenso sehr zu allgemein wie die Marktthese. In der Netzwerkthese versteckt sich die Vorstellung, daß die sozialen Beziehungen in Familie, Verwandtschaft, Freundschaft usw. länderübergreifend eine gleiche Funktionslogik für die Entwicklung der wirtschaftlichen Dynamik haben. Sie unterscheidet sich denkstrukturell nicht von der Marktthese, die universale Wirkungslogik des Marktes annimmt. Der Unterschied ist nur, daß die eine die Kräfte der sozialen Beziehungen und die andere die des Marktes hervorhebt. Zu fragen ist gegenüber der Netzwerkthese: Warum befindet sich die südkoreanische Wirtschaft, die sich durch die Einbindung der Unternehmen in die sozialen Beziehungen entwickelte, gegenwärtig in der Krise? Die Schwäche der Netzwerkthese besteht darin, die länderspezifischen, kulturbedingten Funktionscharaktere der sozialen Beziehungen und ihre besonderen Probleme zu übersehen.

Nun zeige ich das südkoreanische Problem der sozialen Einbindung des ökonomischen Handelns, indem ich die besondere Ursache und Wirkung des hohen Diversifikations- und Koordinationsgrades der *Chaebol* analysiere.

2.4.2 Die gruppierte Sozialökonomie und Bindung von Politik und Wirtschaft

Das Wort *Chaebol*, das im chinesischen Schriftzeichen mit dem Ausdruck der japanischen Konglomerate *Zaibatsu* identisch ist, besagt in Südkorea mehr als die

Bezeichnung für ein Großunternehmen. Es drückt sich in ihm eine soziale Einstellung der südkoreanische Bevölkerung gegenüber den *Chaebol* aus. Das *Chaebol* bedeutet ursprünglich „finanzielle Clique“ und klingt nach „Plutokratie“. So hat es eine negative Konnotation in der Gesellschaft, und aus dessen Verwendung für die Bezeichnung der Großunternehmen ist es zu erkennen, daß die südkoreanische Bevölkerung ihnen kritisch gegenübersteht.

Ich charakterisiere das Unternehmenssystem der *Chaebol* durch den Begriff „gruppierte Sozialökonomie“, in der Absicht, auf ein bislang wenig thematisiertes Problem bei der Einbettung der Unternehmen in soziale Gruppenstrukturen und damit ein Defizit in der gängigen Netzwerkforschung aufmerksam zu machen. Die *Chaebol* stellen eine netzwerkförmige, durch soziale Beziehungen reziprok organisierte Unternehmensform dar - was ich „Sozialökonomie“ nenne - und zeigten zugleich einen exklusiven Gruppenzusammenhalt - was ich mit „gruppiert“ bezeichne. Dieses Phänomen der „Gruppiertheit“, das ein exklusives „Wir-Gefühl“, also eine enge Kooperation im Inneren, aber wenig nach außen, erzeugt, ist gerade das, was die Netzwerkforschung vernachlässigt und das das Problem der netzwerkförmigen Unternehmenssysteme ist. Was ich damit zeigen will: Der hohe Diversifikations- und Koordinationsgrad der *Chaebol* ergab sich aus dem Charakter der gruppierten Sozialökonomie, wobei die Gruppiertheit die besagte negative Konnotation hervorrief und gravierende Folgen für die südkoreanische Wirtschaft hinterließ. Dies zeige ich im folgenden, indem ich mich mit dem Entstehungsprozeß der *Chaebol* beschäftige.

Die eigentliche Entwicklung der heutigen *Chaebol* begann Ende der 60er Jahre, eng verbunden mit der damaligen Industriepolitik, die mit dem Ziel der schnellen Überwindung der Arbeitslosigkeit und Armut auf die Massenproduktion setzte. In Anbetracht dessen behauptet man - das ist die international gängige Meinung -, daß der Staat für die Entwicklung der südkoreanischen Großunternehmen eine entscheidende Rolle gespielt habe. In der Tat wurde die Massenproduktion in Südkorea eigentlich nicht unternehmensstrategisch durchdacht, also aus der Kalkulation der Wirtschaftlichkeit von Stückkostendegression, eingeführt. Sie war vielmehr eine politische Option, von der man sich hauptsächlich einen Beschäftigungseffekt erhoffte. Es ist deshalb nicht umstritten, die

Bedeutung der Industriepolitik für die Orientierung der südkoreanischen Unternehmen am Modell der Massenproduktion und die Entstehung der *Chaebol* zu betonen.

Aber die Vorstellung, daß die massenproduktionsorientierte Industriepolitik massenproduktionsorientierte Großunternehmen entwickelte, ist zu simpel. Industriepolitik funktioniert nicht automatisch nach Plan. Sie wirkt manchmal kontraproduktiv bzw. völlig anders als erwartet. Zu fragen ist daher, warum die Industrialisierung in Südkorea tatsächlich den Intentionen der Industriepolitik gemäß verlief. Entscheidend ist hierbei, auf das Handeln von Unternehmen zu achten, weil das Subjekt für die praktische Ausführung der Industriepolitik letztlich nicht der Staat, sondern das Unternehmen ist. Weil also die aktive Beteiligung der Akteure eine notwendige Voraussetzung für das Funktionieren von Industriepolitik ist, lautet die zu klärende Frage: Warum beteiligten sich die südkoreanischen Unternehmen aktiv an der Industriepolitik?

Die Beteiligung der südkoreanischen Unternehmen an der massenproduktionsorientierten Industriepolitik in den 60 - 70er Jahren ist ein besonders erklärungsbedürftiges Phänomen. Denn: Die objektiven Bedingungen dafür waren unreif. Die südkoreanischen Unternehmen hatten zu der Zeit wenig Kapital, Technik- und Managementenerfahrungen für eine Entwicklung als große Massenproduzenten, und die Binnenmärkte waren noch nicht entwickelt, nämlich zu klein für die Einführung der Massenproduktion. Deswegen wurde die südkoreanische Industriepolitik von vielen - vor allem ausländischen - Wirtschaftsexperten als eine nicht strukturangepaßte, unrealistische Politik kritisiert. Ein amerikanischer Journalist berichtet:

„When South Korea published its first five-year development plan in 1961, the World Bank said: >There can be no doubt that this development programme by far exceeds the potential of the Korean economy....It is inconceivable that exports will rise as much as expected.<

It turned out the World Bank had underestimated South Korea. And it wouldn't be the last time. Over the years, the bank's advice was useful - if only to spur Seoul to prove the sceptics wrong.

>We thought they were crazy to get into the automobile sector<, admits Gautam Kaji, a managing director of the bank. >Now we see Hyundais all over the place. We made the same noises when they wanted to set up steel plants.<.,¹³

Die südkoreanischen Unternehmen müssen eine große Risikobereitschaft gehabt haben. Die Frage ist dann, woher sie kam. Zwei Ansichten sind diesbezüglich zu diskutieren. Die eine ist die im vorigen Kapitel erläuterte *Amsdensche*, in der die Diversifikation der Geschäftsfelder als risikoverteilendes, ökonomisch-rationales Handeln der Unternehmen für die Überwindung der besagten ungünstigen objektiven Bedingungen bei den Spätentwicklern betrachtet wird. Was sich daraus folgern läßt, ist, daß die Beteiligung der südkoreanischen Unternehmen an der risikoreichen Planung des Staates aufgrund ihrer Diversifikationskonzepte hätte erfolgen können. Die andere Ansicht ist die im Kapitel 2.2 erläuterte *Fukujamasche* These, wonach in Südkorea der Staat mit autoritären Methoden die Unternehmen zu großen Massenproduzenten steuerte. Stimmt diese Ansicht, so würde die Risikobereitschaft der südkoreanischen Unternehmen ein vom Staat erzwungenes Handeln darstellen. Meine These ist aber: Die Risikobereitschaft der südkoreanischen Unternehmen folgte weder aus dem Hoffen auf die Diversifikation noch aus dem staatlichen Druck, sondern im Grunde aus dem koreaspezifischen, „machtrationalen“ Unternehmertum, das vom konfuzianischen Familialismus herrührte. Ich mache sie durch kritische Auseinandersetzung mit den genannten beiden Ansichten deutlich.

Zu fragen ist gegenüber der *Amsdenschen* Ansicht, ob man die Diversifikation tatsächlich als ökonomisch-rationales Handeln gelten lassen kann, ob nämlich die von der Diversifikation erhoffte Risikoverteilung in verschiedene Gruppenfirmen eine rational kalkulierte Strategie für die Überwindung der ungünstigen Entwicklungsbedingungen darstellt. Wie wir später sehen werden, litten die südkoreanischen *Chaebol* unter der starken Verschuldung, die die Investitionen für die Diversifikation verursachte, und in diesem Prozeß gefährdete die Risikoverteilung die gesamte Unternehmensgruppe, indem sie eine Kettenreaktion von Krisen herbeiführte. Die Firmen innerhalb eines *Chaebols* koordinierten gemeinsam die Risikoverteilung und aktivierten gegenseitige Hilfeleistungen;

¹³ Nigel Holloway: Passing Grade, in: Far Eastern Economic Review, März 16/1995.

wenn ein Geschäft in eine Krise geriet, gaben ihm die anderen Firmen Hilfen. Daraus entstand eine Kettenreaktion von Krisen, die sich in folgender Weise ereignete; eine Krise eines Teils verursacht Kosten für einen anderen und beeinträchtigt seine Entwicklung, was dann Kosten für den nächsten erfordert, und dadurch kränkelt die Gesamtgruppe. So ist die Annahme, daß die Unternehmen bei den Spätentwicklern ihre ungünstigen Bedingungen durch die Diversifikation bewältigen konnten und daß sich daraus ihre Risikobereitschaft ergab, nicht überzeugend. Jedenfalls stellte die Diversifikation in Südkorea keine ökonomisch-rational konzipierte, unternehmenssichernde Strategie dar.

Das Problem der *Fukuyamaschen* Ansicht besteht darin, den besonderen Charakter des koreanischen Familialismus zu übersehen. Aufgrund der familialistischen Kultur neigte man in Südkorea, so die Betonung von *Fukujama*, eher zu kleinen und mittleren als zu großindustriellen Sektoren. So mußte der südkoreanische Staat, der den Aufbau der modernen Großindustrien plante, gegen die familialistische Kultur ankämpfen, um das Verhalten der Unternehmer zugunsten der Entwicklung von Großunternehmen zu verändern, wobei er (notwendigerweise) zur Verhinderung einer Verweigerungshaltung zu autoritären Methoden greifen mußte. Es zeigt sich, daß diese Ansicht unhaltbar ist. Die südkoreanischen Unternehmer waren bereit, große Organisationen zu bilden. Indem ich dies unten zeige, werde ich die Rolle des autoritären Staates reinterpreten.

Die südkoreanische Industriepolitik war durch eine Kombination von Kontrolle und Förderung der Unternehmen gekennzeichnet. Es gab verschiedene Vergünstigungen vom Staat in Form von Krediten, Subventionen, Exporthilfen usw. für die Unternehmen, die sich an der massenproduktionsorientierten Industriepolitik beteiligten. Der Staat übte dabei eine strenge Kontrolle über die Leistungen der Unternehmen aus. *Chung*, der Gründer des *Hyundai-Chaebols*, erläutert dies so:

„Unsere Arbeit war viel gefährlicher als Seiltanz. Die mißlungenen Unternehmen hat die Industriebank übernommen, und die Unternehmer mußten mit ihren Körpern die Schulden bezahlen (d.h., sie mußten darauf gefaßt sein, bei Mißlingen

ihrer Unternehmen Gefängnisstrafe in Kauf zu nehmen - M-H. R.). Wir haben unsere Körper bei der Regierung verpfändet und das Kreuz getragen.¹⁴

Es erfolgte also eine autoritäre Leistungskontrolle des Staates, die zum harten Reziprozitätsverhältnis zwischen Politik und Ökonomie führte; der Staat gab Vergünstigungen, und die Unternehmen mußten Gegenleistungen (vor allem Export¹⁵) erbringen, sonst wurden sie vom Staat bestraft. In Anbetracht dieser Erscheinung unterstellt man, daß sich die Großunternehmen in Südkorea unter dem Druck des Staates entwickelten.

Der südkoreanische Staat griff zwar mit autoritären Methoden stark in die Unternehmen ein, aber seine Macht, Einfluß zu nehmen, darf man nicht überschätzen, weil es letztlich Privatunternehmen waren, die Entscheidungsfreiheit für oder gegen eine Teilnahme an der Industriepolitik hatten. Es muß darauf aufmerksam gemacht werden, daß von der autoritären Leistungskontrolle des Staates nicht alle Unternehmen betroffen wurden, sondern nur diejenigen, die die staatlichen Vergünstigungen erhielten. Die Unternehmen, die sie nicht erhielten, brauchten sich nicht der Leistungskontrolle des Staates zu unterziehen. Es ist also zu erkennen, daß sich die Unternehmen in Südkorea eigentlich nicht vom Staat gezwungen, sondern vielmehr selbst motiviert an der Industriepolitik beteiligten. Daß es viele Bestechungsaffären zwischen Ökonomie und Politik gab, ist auch ein Nachweis für die starke Motivation der Unternehmen; die südkoreanischen Unternehmer versuchten sehr häufig, Politiker oder Beamte zu bestechen, um die Genehmigungen der Geschäfte für die durch die Fünfjahrespläne geförderten großindustriellen Sektoren zu erhalten. Dies weist darauf hin, daß eine starke Konkurrenz zwischen den Unternehmen um die Einführung der Massenproduktion bestand, wobei die Bestechungsversuche ein Zeichen dafür sind, wie hoch motiviert sie waren.

¹⁴ Ju-Young Chung: Es gibt Leiden, aber keinen Mißerfolg (koreanisch), Seoul 1991, S. 293.

¹⁵ Die Förderung von Export in Südkorea war kein Zufall. Es kam zur Entscheidung für die Massenproduktion, wobei aber die Binnenmärkte nicht so weit entwickelt waren. Es existierten nämlich keine für die Massenproduktion notwendigen Massenmärkte im Inland. Die südkoreanische Ökonomie blickte daher nach internationalen Märkten. So war die exportoffensive Industriepolitik in Südkorea eine Folge der Massenproduktionsstrategie ohne einheimische Massenmärkte.

Dies besagt: Die Entwicklung der massenproduktionsorientierten *Chaebol* in Südkorea wurde nicht vom Markt bestimmt, und man kann sie auch nicht einfach auf die Industriepolitik zurückführen. Sie war eine Folge des Zusammenspiels von Industriepolitik und Unternehmen. Wie bereits betont, kann Politik allein nicht funktionieren. Sie braucht die Beteiligung der Akteure. Die massiven staatlichen Eingriffe waren in Südkorea wegen der massiven Beteiligung der Unternehmen möglich, und zwar nicht als staatlich erzwungene Mobilisierung, sondern als selbst motivierte Aktivität, und auf dieser Selbstaktivierung der Unternehmen beruhte der Erfolg der südkoreanischen, als zu wagemutig bzw. unrealistisch kritisierten Industriepolitik. Gehen wir nun der Frage nach, woher eine solche große Risikobereitschaft der Unternehmen in Südkorea kam.

Aus der Tatsache, daß die Unternehmer in Südkorea von sich aus an der massenproduktionsorientierten Industriepolitik teilnahmen, wird erkennbar, daß das südkoreanische Unternehmertum, wenngleich familialistisch geprägt, nicht zu kleinen und mittleren, sondern vielmehr zu Großunternehmen neigte. Darin bestand der besondere Charakter des konfuzianischen Familialismus.

Wie im Kapitel 2.1 bereits gesagt, war der Familialismus in Korea aus dem politischen Machtkampf unter den Familien der konfuzianischen Gelehrten (*Yangban*) entstanden. Die Familie war eine politische Organisation, und mit dem Ziel ihrer politischen Machtentfaltung wurde der Familienzusammenhalt betont. Im Prozeß der industriellen Modernisierung übertrug sich dieser machtpolitische Familialismus in die Sphäre der Ökonomie. Die konfuzianischen Familienrivalitäten entfalteten sich also auf dem neuen, ökonomischen Feld, und die Konkurrenz zwischen den Unternehmen wurde wie der politische Machtkampf zwischen den alten *Yangban*-Familien geführt. Es gab zwar keine personelle Kontinuität zwischen den alten *Yangban* und den moderneren Unternehmern - diese stammten nicht aus den *Yangban* -, aber das machtpolitisch orientierte Konkurrenzverhalten der *Yangban*-Familien beeinflusste nachhaltig das ökonomische Organisationsverhalten. Das Hauptinteresse der Unternehmen bestand somit nicht in Wirtschaftlichkeit oder Profitrate, sondern in „Macht“, d.h., daß sie sich hauptsächlich für ihre ökonomische Hegemonie oder Einflußgröße interessierten. So kämpften sie um den Anteil ihrer Geschäfte an der Gesamtwirtschaft; die leitende Frage war, wer der Größte

in Geschäftsvolumen, Beschäftigung, Beitrag zum Export und zum Sozialprodukt usw., wird. Sie handelten „machtrational“ statt „marktrational“.

Dies vom konfuzianischen Familialismus geprägte, machtrationale Unternehmertum entsprach der massenproduktionsorientierten Industriepolitik und den diesbezüglichen „strukturüberlappenden“ Fünfjahresplänen. In der Konkurrenz um die Größe ökonomischer Macht neigten die Unternehmen eher zu großindustriellen als zu kleinen und mittleren Sektoren. So nahmen sie ohne weiteres die staatlichen Vergünstigungen für die Entwicklung der Massenproduktion an und gingen selbst in das „Reziprozitätsspiel“ hinein, das „gefährlicher als Seiltanz war“. Sie beteiligten sich damit massiv an den Fünfjahresplänen, die auf eine schnelle Veränderung der Wirtschaftsstruktur abzielte. Für die Expansion ihrer ökonomischen Macht waren sie bereit, ihre Geschäfte zu diversifizieren, und investierten unverzüglich in die alle fünf Jahre vom Staat bestimmten neuen Industrialisierungsgebiete. Das machtrationale Unternehmertum brachte also einen besonderen Investitionswillen und die Bereitschaft der Unternehmen zur Beteiligung an der „wagemutigen“ Industriepolitik hervor und entwickelte die *Chaebol*, die motivational wie auch strukturell anders als die westlichen (fordistischen) Großunternehmen expandierten; diese expandierten normalerweise durch vertikale Integration, während die Expansion der südkoreanischen Großunternehmen, von der Machtrationalität geprägt, durch Diversifizierung von Arbeitsgebieten auf verschiedene, in keinem unmittelbaren Produktionszusammenhang stehende Branchen erfolgte.

Im Prozeß der Diversifikation koordinierten die *Chaebol* die Aktivitäten ihrer Gruppenfirmen. Es wurde dabei versucht, die Managementstrukturen der Gruppenfirmen netzwerkförmig zu gestalten, um ihre kooperativen Beziehungen zu verstärken. Dies erfolgte durch das *Yeongojueui* („Konnexionismus“), das im Kapitel 2.1. erläutert wurde. Die Kooperationsverhältnisse zwischen den Gruppenfirmen wurden nämlich dadurch verstärkt, daß die Gründer der *Chaebol* zu den drei Beziehungsnetzwerken griffen, die der konfuzianische Familialismus hinterließ; das *Hyulyeon* (die familiären oder verwandtschaftlichen), das *Hakyeon* (die schulischen oder universitären) und das *Jiyeon* (die heimatörtlichen Beziehungen). So wurden die wichtigsten Positionen im Management der Gruppenfirmen in einem *Chaebol* unter den

Personen aus den drei sozialen Beziehungslinien von dessen Gründer aufgeteilt. Die drei größten *Chaebol* stellen die typischen Beispiele hierfür dar:

Bei *Hyundai* wurden die Führungskräfte der Gruppenfirmen unter den Familienmitgliedern oder Verwandten seines Gründers geteilt; bei *Daewoo* unter den Schulkameraden seines Gründers (*Kyunggi-High school*); *Samsung* bevorzugte bei Rekrutierung und Beförderung für das Management diejenigen, die aus der Heimatregion seines Gründers (*Yongnam-Provinz*) kommen.

Die durch diesen Konnexionismus organisierten Tochterfirmen der *Chaebol* handelten nicht individuell, sondern aus kollektiven Gruppeninteressen. Sie bearbeiteten ihre Probleme gemeinsam und versuchten sie durch gegenseitige finanzielle und technologische sowie personelle Hilfen gemeinsam zu lösen. Die Erfolge der *Chaebol* durch die Diversifikation beruhten also auf einer solchen engen Zusammenarbeit zwischen ihren Gruppenfirmen, und diese enge Zusammenarbeit kam durch die Einbindung des Managements in die sozialen Beziehungen zustande.

Diese „Sozialökonomie“ erzeugte aber ein großes Problem. Es war die „Gruppiertheit“ des Managements. Man handelte in einer durch den Konnexionismus gebundenen Organisation besonders loyal, zugleich aber ablehnend nach außen. So kooperierten die Unternehmen innerhalb eines *Chaebols* sehr eng, aber es gab keine Zusammenarbeit zwischen den *Chaebol*. Das machtrationale Unternehmertum, das sich im Zugriff auf die so exklusiv rivalisierend gruppierten Beziehungsnetzwerke entfaltete, wirkte innovationshemmend und führte zu einer großen Schuldenlast der *Chaebol*, die die Kettenreaktion von Krisen und die heutige Wirtschaftskrise verursachte, wie wir unten sehen werden.

Im Kampf um die ökonomische Machtgröße machten sich die südkoreanischen Großunternehmen in knapp zwei Jahrzehnten in fast allen großindustriellen Branchen breit; ein *Chaebol* von den 30 größten beschäftigte sich durchschnittlich mit ca. 20 Industrie- und Dienstleistungssektoren im Jahr 1997. Es war in einem so gewaltigen Expansionsprozeß das größte Problem, Kapital anzuschaffen. Hierbei entstand die Methode von *Sangho Chulja*, der gemeinsamen Investitionen unter den Gruppenfirmen.

Wenn ein *Chaebol* z.B. auf ein neues Feld vordrang, investierten seine vorhandenen Gruppenfirmen gemeinsam, d.h., daß sie bei der Kreditaufnahme ihrer Holdinggesellschaft für die Erschließung neuer Geschäfte Zahlungsbürgschaft leisteten. Auf diese Weise konnten die *Chaebol* rapid expandieren, waren aber immer mehr verschuldet. Ca. 60 - 70% von ihren Investitionen schafften sie bislang durch die Methode der gegenseitigen Kreditgarantien an. Die Folge war: Je breiter sie diversifiziert wurden, desto höher wurde die Schuldenlast ihrer Gruppenfirmen. Die Tabelle 10 zeigt, wie hoch die *Chaebol* in diesem Prozeß verschuldet sind. 1996 beträgt der Anteil von Eigenkapital am Gesamtvermögen bei den 30 größten *Chaebol* durchschnittlich nur 21%, und ihre Schuldenrate liegt bei 387%. Man schätzt, daß diese Schuldenrate der südkoreanischen Großunternehmen drei- oder viermal so hoch wie die amerikanischen ist.¹⁶

¹⁶ Vgl. Der Artikel „Es gibt keine *Damabulsa*“ in der südkoreanischen Zeitung *Chosun Ilbo* am 1.8.1997, und

Tabelle 10: Finanzstand der 30 größten *Chaebol* 1966

(Milliarden Won)

Chaebol	Gesamtvermögen	Eigenkapital	Schuldenbetrag	Rate von Eigenkapital (%)*	Schuldenrate (%)**
Hyundai	52,821	9,842	42,979	19	437
Samsung	50,711	13,814	36,897	27	267
LG	37,068	8,302	28,766	22	347
Daewoo	34,240	7,791	26,449	23	339
Sunkyung	22,743	4,701	18,042	21	384
SSangyong	15,802	3,102	12,700	20	409
Hanjin	13,910	2,121	11,789	15	556
Kia	14,206	2,295	11,912	16	519
Hanhwa	10,592	1,244	9,348	12	751
Lotte	7,754	2,654	5,100	34	192
Gumho	7,390	1,270	6,119	17	482
Hanla	6,627	306	6,320	5	2,065
Donga	6,289	1,383	4,906	22	355
Doosan	6,369	808	5,561	13	688
Daerim	5,849	1,118	4,731	19	423
Hansol	4,214	1,075	3,138	26	292
Hyosung	4,131	879	3,253	21	370
Donguk	3,698	1,161	2,536	31	218
Jinro	3,937	124	3,813	3	3,081
Kolong	3,840	919	2,922	24	318
Gohab	3,653	529	3,124	14	590
Dongboo	3,417	973	2,444	28	251
Dongyang	2,631	645	1,985	25	308
Haitai	3,398	448	2,950	13	658
Newcore	2,797	211	2,586	8	1,224
Anam	2,638	456	2,182	17	478
Hanil	2,599	384	2,215	15	578
Geopyung	2,296	513	1,783	22	347
Miwon	2,233	432	1,801	19	417
Shinho	2,139	363	1,776	17	489
Summe(Won/ %)	339,990	69,862	270,127	21	387

*) Rate von Eigenkapital = Eigenkapital/Gesamtvermögen

**) Schuldenrate = Schuldenbetrag/Eigenkapital

Quelle: Fair Trade Commission in Seoul (zitiert nach der südkoreanischen Zeitung *Chosun Ilbo* vom 10. Mai 1997)

Die hohe Schuldenrate der *Chaebol* zeigt, wie eng die Unternehmen in einem *Chaebol* zusammenhielten. Sie waren zu sehr damit beschäftigt, ihre Gruppenunternehmen zu

unterstützen. Für die expandierenden oder in der Krise befindlichen Unternehmen war ein solches Gruppenverhalten zwar sehr hilfreich. Es ist aber zu beachten, daß sich die anderen Gruppenunternehmen dadurch hoch verschulden mußten und daß dies ihre eignen Entwicklungen behinderte. Es ist kein Zufall, daß die südkoreanischen Unternehmen im internationalem Vergleich wenig in Forschung und Entwicklung investierten; nach der Angabe des südkoreanischen Wirtschaftsministeriums liegt die Durchschnittsrate ihrer Investitionen in diesem Bereich (2.05% im Verhältnis zu ihrem Jahresumsatz 1992) weit unter der amerikanischen (4.6% 1990).¹⁷ Sie verhielten sich gegenseitig loyal in einem *Chaebol* und haben zu viel Kräfte für die Expansionen oder Krisenüberwindungen der anderen Firmen gebunden. Sie bemühten sich zu wenig um Eigeninnovationen, was sie in den 90er Jahren, in der Zeit der Globalisierung, in eine schwere Krise stürzte.

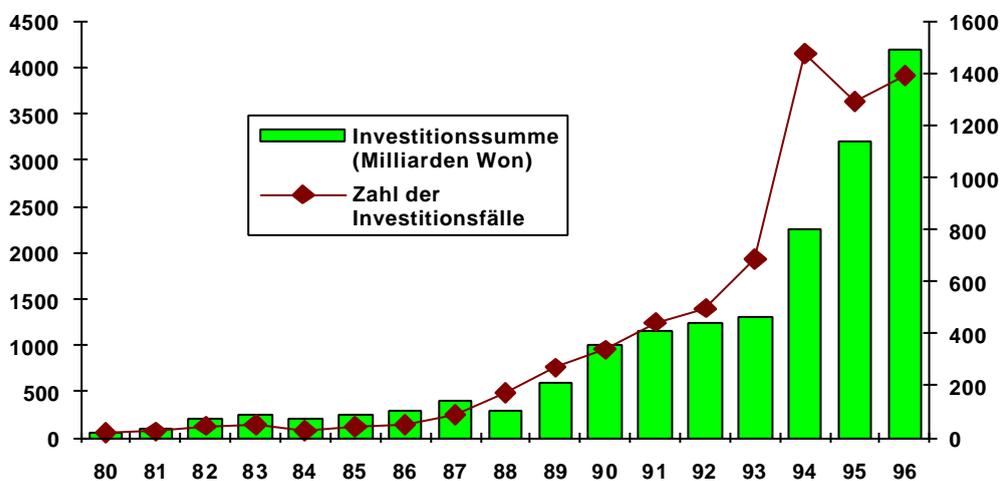
In den 90er Jahren kam das Lohnniveau der südkoreanischen Arbeiter an das in den entwickelten Industrienationen heran, und es erfolgte eine massive Weltmarktintegration der Entwicklungsländer, die billiger als die südkoreanischen Konkurrenten produzieren können. Die auf Preiskonkurrenz ausgerichtete Exportoffensive der südkoreanischen Ökonomie wurde dadurch gefährdet. Es kam zur sog. „Sandwichkrise“, die den Engpaß zwischen Produktkonkurrenz mit den alten Industrieländern und Preiskonkurrenz mit den neuen Entwicklungsländern bezeichnet. Es ist ein deutliches Zeichen für die Sandwichkrise, daß das Außenhandelsdefizit 1996 bei über 20 Milliarden Dollar lag. Das war ein Rekord in der südkoreanischen Geschichte. Hinzu kam, daß die industriellen Beziehungen seit der politischen Liberalisierung von 1987 konfrontativ wurden. Unter diesen Umständen wollten die südkoreanischen Unternehmen ins Ausland gehen, wo man billig und ruhig produzieren kann. So investierten sie in China, Südostasien, Osteuropa und Großbritannien, vor allem in die Elektro-, Halbleiter- und Automobilindustrie, die seit Mitte der 80er Jahre zu den Kernbranchen in Südkorea geworden sind. Das Schaubild 6 zeigt, wie rasch die südkoreanischen Unternehmen im Ausland in den 90er Jahren investierten; bis Ende der 80er Jahre waren ihre Auslandsinvestitionen nicht nennenswert, stiegen doch um mehr als viermal zwischen 1990 und 1996. Es zeigte sich aber, daß dies

¹⁷ Vgl. Südkoreanischer Wirtschaftsministerium: Das wirtschaftliche Weißbuch 1994 (koreanisch), S. 227.

keine Alternative war. Ohne Innovationsaktivitäten suchten sie einfach nach einem billigen Produktionsort, und dies führte nur dazu, die Schulden ihrer Gruppenfirmen im Inland zu erhöhen, weil sie gemeinsam die Verlagerungskosten trugen. So waren die Unternehmen der *Chaebol* immer mehr in Schulden verstrickt, und damit wurde die Gefahr der Kettenreaktion von Krisen immer größer: Daß sich eine Krise eines Unternehmens auf die anderen überträgt und daß es dadurch zu einem Zusammenbruch der Gesamtgruppe kommt, ist schließlich 1997 Wirklichkeit geworden; sieben *Chaebol* von den 30 größten sind durch die Kettenreaktion von Krisen in diesem Jahr in Konkurs geraten. (Darauf wird im Kapitel 3.2.1 näher eingegangen.)

Es ist hierbei darauf zu verweisen, daß die Konzentration der südkoreanischen Wirtschaft aufgrund des auf dem Konnexionismus beruhende Expansion der *Chaebol* immer höher geworden ist; während Mitte der 70er Jahre unter 20% vom industriellen Bruttosozialprodukt von den 30 größten *Chaebol* realisiert wurde, leisteten sie Mitte der 90er Jahre ca. 75%. In dieser Situation wäre ein Konkurs eines *Chaebols* für die Gesamtwirtschaft sehr bedrohlich. So waren die Konkurse von sieben *Chaebol* genug, um die südkoreanische Wirtschaft insgesamt zu erschüttern, und sie hatte keine andere Wahl, als den *Internationalen Währungsfonds* (IWF) um Hilfe zu bitten. Die gruppierte Sozialökonomie war also nicht in der Lage, die Sandwichkrise in der Zeit der Globalisierung zu überwinden.

Schaubild 6: Investition der südkoreanischen Unternehmen in Ausland 1980 - 1996



Quelle: Beschäftigungs-Forum, KLI 1997

Zu bemerken ist schließlich, daß die Entwicklung der gruppierten Sozialökonomie und des autoritären Staates in einem engen Zusammenhang stand. Die Zeit, in der die *Park*-Regierung die *Yushin*-Verfassung erließ (Ende 1992), war gerade die Zeit, in der sie durch den dritten Fünfjahresplan die modernen, kapitalintensiven Großindustrien zu fördern versuchte. Genau zu diesem Zeitpunkt begannen die *Chaebol* massiv in Elektro-, Automobil-, Chemie-, Werftindustrie usw. zu investieren. Das heißt, daß die eigentlichen Diversifikationsprozesse der südkoreanischen Großunternehmen und die Bündelungen ihrer Gruppenfirmen durch den Konnexionismus in dieser Zeit einen echten Anfang nahmen. Diese gruppierte Sozialökonomie hatte, wie gezeigt, eine große Fähigkeit, diversifizierend zu expandieren, und darin sah die Regierung, daß sie gut zur Industriepolitik paßte, deren Hauptziel in Wachstum und Beschäftigung lag. Die Regierung unterstützte daher die *Chaebol* durch verschiedene Maßnahmen wie billige Kredite, Subventionen, Zollerlaß, usw. Diese Vergünstigungen für die *Chaebol* stießen bei den Oppositionellen auf heftige Kritik; „Die Großen werden dadurch immer größer, und die Wirtschaft wird von persönlichen Vertrauten einiger weniger Eigentümer beherrscht“, so lautete der Kritikpunkt. Die Regierung verzichtete aber nicht auf die *chaebol*-freundliche Industriepolitik. Im Hinblick auf die rapide Wirtschaftsentwicklung dank des Konnexionismus der *Chaebol* verstärkte sie sie vielmehr, wobei die Oppositionellen mit dem Erlaß der *Yushin*-Verfassung von der Regierung scharf kontrolliert wurden.

Der Staat brauchte in Südkorea nicht gegen die familialistische Kultur zu kämpfen, um die großindustriellen Sektoren aufzubauen, wie *Fukujama* meint. Das vom konfuzianischen Familialismus geprägte südkoreanische Unternehmertum neigte stark zu den Großindustrien. Es gab keine Kluft zwischen dem Ziel der Industriepolitik und dem Verhalten der Unternehmen. Sie gingen konform. Zu betonen ist deswegen, daß der Staat in Südkorea nicht für die Überwindung der familialistischen Kultur, sondern vielmehr für ihre Entwicklung autoritär handelte. Der Staat handelte also in Südkorea autoritär, um die Interessenkongruenz zwischen der Industriepolitik und dem Unternehmertum zu bewahren, und um die sozialen Kräfte auszuschalten, die sich mit dem Expansionismus

der *Chaebol*, nämlich mit ihrer Machtrationalität, kritisch auseinandersetzen. Es kam somit zum *Junggyung Yuchak*, das in Südkorea eine kritische Bezeichnung für das Phänomen der zu großen Nähe von Politik und Ökonomie, in der die Gesellschaft weggedrängt wird, darstellt.

Mit der Entwicklung der gruppierten Sozialökonomie unter dem autoritären Staat wurden die sozialen Beziehungen vollständig für die Ökonomie ausgenutzt. Sie wurden also für die Gruppenrivalitäten zwischen den *Chaebol* mobilisiert und für ihren Expansionismus verwendet. Dies führte dazu, daß die Herrschaftsstrukturen der südkoreanischen Industriegesellschaft vom Konnexionismus der *Chaebol*-Eigentümer bestimmt wurden. Das war die Ursache dafür, daß man in Südkorea das Wort „*Chaebol*“, das traditionell eine negative, nach plutokratischer Cliquenwirtschaft klingende Konnotation hat, für die Bezeichnung der Großunternehmen verwendet.

Alles in allem: Der hohe Diversifikations- und Koordinationsgrad der südkoreanischen *Chaebol* ergab sich nicht aus der ökonomisch-rationalen Kalkulation, sondern aus einem machtrationalen Unternehmertum, das vom konfuzianischen Familialismus herrührte, und daraus entstand eine reziproke Bindung zwischen dem Staat und den *Chaebol*. Die südkoreanische Industriepolitik stellte eine „kontrollierte Kooperation“ mit Unternehmen dar, d.h., daß der Staat Kontrolle über die Leistungen von Unternehmen auf dem (Welt-)Markt ausübte und gezielt die Leistungsfähigen zu fördern versuchte. Er sah dabei die Expansionsfähigkeiten der *Chaebol*, die auf der Einbindung des Managements in die Beziehungsnetzwerken beruhten, und kooperierte (vor allem in finanzpolitischen Bereichen) mit ihnen. Dadurch wurde die Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft von den *Chaebol* bestimmt. Mit ihren Expansionsfähigkeiten trugen die südkoreanischen Netzwerkunternehmen zwar zur schnellen nachholenden Industrialisierung bei, verursachten aber wegen ihres Mangels an Innovationsfähigkeit die heutige Wirtschaftskrise.

2.5 Fazit: Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur und die Sommer-Streikwelle 1987

Im Jahr 1987 zeigte sich die Grenze des konfuzianischen Kapitalismus in Südkorea deutlich. Die Bildungsklassengesellschaft und die gruppierte Sozialökonomie stießen auf großen Widerstand. Im Juni begannen Massendemonstrationen gegen die Regierung, die sie schließlich dazu drängten, demokratische Reformen (eine Verfassungsänderung, die eine direkte Wahl des Präsidenten zum Inhalt hat, Vereins- und Versammlungsfreiheit, die Freilassung der politischen Gefangenen etc.) anzukündigen. Bald danach entwickelte sich eine große Streikwelle der Arbeiter, die von Juli bis Mitte September mit insgesamt ca. 3,300 Protestaktionen fast alle Wirtschaftssektoren erfaßte. Die südkoreanische Ökonomie erlebte Arbeitskämpfe in einem solchen Ausmaß zum ersten Mal.

„Die Büroangestellten sind *Gajok*, wir sind *Gachuk*.“, d.h., „sie sind eine Familie, wir sind ein Haustier.“ Das war die bekannte Kampfparole der Arbeiter (genauer: der Produktionsarbeiter) bei der Sommer-Streikwelle. Unter dieser Parole verlangten sie *Inganjok Daewu* („menschliche Behandlung“) und kämpften um bessere Lohn- und Arbeitsbedingungen. Darin drückte sich eine besondere Arbeitsunzufriedenheit der südkoreanischen Arbeiter im konfuzianischen Kapitalismus aus. Ihre Forderungen nach besseren Lohn- und Arbeitsbedingungen beinhalteten also mehr als materialistische Interessen. Es handelte sich um die Diskrepanz zwischen „Familie“ oder „Hautier“. Was war das Problem?

Die industrielle Transformation erfolgte in Südkorea durch die nachholende Entfaltung des konfuzianischen Bildungsethos und des Familialismus, die Entwicklungskräfte wie auch Konfliktstoffe erzeugte. Daß dieses kulturelle Paradox sozialstrukturell nicht überwunden wurde und daß damit die aus dem Bildungsethos entstandene Bildungsklassengesellschaft und die aus dem Familialismus entstandene gruppierte Sozialökonomie in Widerspruch gerieten, war das entscheidende Problem für die südkoreanische Ökonomie und verursachte die Sommer-Streikwelle 1987.

Angepaßt an den konfuzianischen Familialismus, war „Organisation des Unternehmens als Familie“ die Grundformel der südkoreanischen *Chaebol*. Wichtig war dafür eine kommunikative Interaktivität zwischen den Beschäftigten. So fanden verschiedene „Membershiptrainings“ statt, und es gab gemeinsame Freizeitaktivitäten wie z.B. Betriebsausflüge und Sportfeste. Zu beachten ist aber als das Entscheidende, daß die realen Arbeitsprozesse gut an diese Grundstruktur angepaßt waren. Entscheidend war also die duale Gruppenorganisation von *Jo* und *Ban*. Sie wurde für eine systematische Förderung von *learning by doing* eingeführt, wobei die Arbeiter ihre Aufgaben durch gegenseitige Kommunikationen in einer Gruppe erlernten. In diese kommunikativen Lernprozesse wurden auch die Büroangestellten (die Management- und technischen Angestellten) integriert. Sie waren wie die Arbeiter industriell unerfahren - nicht nur wegen des Fehlen einer industriellen Tradition, sondern auch wegen der Neigung zur Allgemeinbildung - und mußten daher die Produktionsprozesse unmittelbar auf dem Shop floor lernen. Ein Werkmeister in der von mir besuchten Automobilfabrik erinnert sich an die damaligen Situationen im Interview:

„Die Arbeitsatmosphäre war unvergleich besser als heute. Wir haben allerdings weniger verdient und viel mehr gearbeitet als die heutigen jungen Arbeiter. Wir haben aber ohne Grenzen mit Gruppenführern, Ingenieuren und Managementangestellten zusammengearbeitet. Sie haben uns viel gefragt, was passiert, wie es passiert ist. Sie haben unsere Probleme miterlebt und mit uns diskutiert. Solche tollen Beziehungen sind heute nicht mehr denkbar.“

Diese Arbeitsprozesse stimmten mit der familialistischen Kultur überein, und die Unternehmen bildeten sich tatsächlich als eine familiäre Bekanntschaftsgruppe heraus. So stellte die Firmenkampagne „wir sind eine Familie“ - mit dem Ausdruck *Hyundai-Familie*, *Samsung-Familie*, *Daewoo-Familie* usw. - keine leere, schlicht herrschaftsideologisch bestimmte Phrase, sondern ein kulturell gestütztes und arbeitsorganisatorisch angepaßtes Realbild der Unternehmen dar.

Dieses Bild wurde aber mit der Entfaltung eines besonderen Charakters des konfuzianischen Familialismus, nämlich der Machtrationalität der Unternehmen, und der Verschärfung der Bildungsklassengesellschaft zerbrochen.

Die Unternehmen, die vornehmlich an der Größe ihres gesamtwirtschaftlichen Einflusses, interessiert waren, erweiterten seit Mitte der 70er Jahre, durch die Industriepolitik gestützt, ihre Arbeitsgebiete gewaltig, nicht zuletzt in die großindustriellen Sektoren hinein. Dadurch entwickelten sie sich zu den außerordentlich breit diversifizierten Großunternehmen, den *Chaebol*. Das Massenproduktionssystem wurde damit rapid etabliert, und dies verschärfte die Bildungsklassengesellschaft, in der sich die berufliche Qualifikation einfach nach dem Niveau der Allgemeinbildung in zwei Gruppen, die *Gojol* (Schulabgänger)- und die *Daejol* (Hochschulabgänger)-Qualifikation, polarisierte. Das war in der betrieblichen Arbeitsrealität eine berufliche Unterscheidung zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten. Diese einfache Klassifizierung erzeugte zwar eine Flexibilität der Möglichkeiten des Arbeitseinsatzes innerhalb der jeweiligen Berufsgruppen; es fiel den Unternehmen leicht, die Aufgaben für die Produktionsarbeiter je nach Situationen neu zu verteilen oder zu wechseln, weil sie arbeitsplatzunabhängig eine qualifikatorisch homogene Gruppe - die Gruppe von Schulabgängern - waren, und solche Flexibilität besaßen auch die Büroangestellten, die ihrerseits qualifikatorisch ebenfalls eine homogene Gruppe - die Gruppe von Hochschulabgängern - waren. Aber diese Unterscheidung reproduzierte das konfuzianische bildungsbezogene Klassenbewußtsein. Dies verstärkte sich seit Mitte der 70er Jahre, in der die scharfe Trennung von Planung und Ausführung in den Betrieben durch die Etablierung der Massenproduktion erfolgten. Die Trennung von Planung und Ausführung bewirkte eine Abschwächung der kommunikativen Lernprozesse zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten, also eine soziale Abgrenzung zwischen den Schul- und den Hochschulabgängern. Die Vorstellung von der Organisation als Familie wurde damit zerbrochen, wobei für die Arbeiter die Abgrenzung zwischen ihnen und den Büroangestellten wie eine Wiederherstellung der alten bildungsbezogenen Standesschranken aussah. Dies führte zur Entwicklung des südkoreanischen Arbeiterbewußtseins, dessen Besonderheit darin lag, daß es als das *Gojol*-Bewußtsein kollektiviert wurde, d.h., daß sich die südkoreanischen Arbeiter im Kampf gegen die berufliche Demarkation zwischen ihnen und den Hochschulabgängern, den Büroangestellten, richteten.

Die Sommer-Streikwelle 1987 war ein Ausbruch des koreaspezifischen Klassenbewußtseins der Arbeiter. Ihre Kampfparole „Die Büroangestellten sind eine Familie, und wir sind ein Haustier“ war dessen Darstellung. In der Trennung von Planung und Ausführung sahen sie die konfuzianische Ständeordnung nachempfunden und sahen sich sozial entfremdet. Die Selbstbezeichnung der Arbeiter als ein „Haustier“ war der Ausdruck dieses sozialen Entfremdungsgefühls und beabsichtigte, die Firmenkampagne „wir sind eine Familie“ zu verspotten. Sie protestierten also gegen die bildungsbezogen polarisierte Beruflichkeit und verlangten „menschliche Behandlung“, d.h.; Aufhebung der sozialen Abgrenzung zwischen Produktionsarbeitern und Büroangestellten. Ihre Forderungen nach Verbesserung der Arbeits- und Lohnbedingungen in der Sommer-Streikwelle gaben also nicht bloß die materialistischen „*animal needs*“ wieder. Es handelte sich um die Aufhebung der bildungsbezogenen Berufskategorien und einen Ausgleich der Unterschiede in sozialem Status zwischen ihnen und den Büroangestellten.

Die Sommer-Streikwelle zeigte deutlich einen Veränderungsbedarf für den konfuzianischen Kapitalismus in Südkorea. Das zentrale Problem bestand in der Kollision zwischen der familiären Organisationsvorstellung und der bildungsbezogenen Polarisierung der beruflichen Qualifikation. Darin sieht man, daß die konfuzianische Kultur und die aus deren nachholender Entfaltung entstandene Sozialstruktur zusammenprallten. Wegen dieser paradoxen Entwicklung der Kultur wird eine, so ist meine praxisbezogene These, kulturreflexive Wirtschaftspolitik erforderlich. In dieser Hinsicht ist die ambivalente Rolle der „Nation“ in den südkoreanischen industriellen Transformationsprozessen zu erörtern. Sie spielte einmal eine kulturreflexive Rolle, verhinderte aber weitere Reflexionen.

Das erfolgreiche industrielle Take-off in Südkorea unter der *Park*-Regierung war kein Zufall. Entscheidend war ihre kulturreflexive Industriepolitik. Im Unterschied zu vorigen Zeiten, in denen die Reformpolitik einseitig institutionell orientiert war, wurde unter der *Park*-Regierung die Basis für die Entwicklung von Institutionen, die Kultur, reflektiert, wobei es zur staatlichen Aufklärung kam, daß die historischen Wiederholungen der demokratischen Fehlentwicklung und der Mißwirtschaft in Korea wegen Mangel an Gemeinsinn im Volk erfolgte. Verwiesen wurde auf das Erbe der konfuzianischen *Yangban*-Gesellschaft, in der die politischen Machtkämpfe zwischen den exklusiven

konfuzianischen Gelehrtenfamilien herrschten und sich daraus kein Gemeinsinn im Volk entwickeln konnte. Indem *Park* die Desintegration des Landes nach der Befreiung vom japanischen Kolonialismus 1945 und der „April-Revolution“ 1960 in der konfuzianischen Tradition sah, machte er deren Bruch zur Hauptaufgabe seiner Politik. Die „Nation“ wurde dabei zum Symbolbegriff für den Kampf gegen die konfuzianische Tradition; „Zusammenarbeit für die Nation statt des exklusiven Fraktionismus“ war die Leitformel. Es wurde also versucht, einen Gemeinsinn in der südkoreanischen Gesellschaft durch die Verstärkung des Nationalbewußtseins zu stiften. Die Betonung der nationalen Zusammenarbeit hatte in der Tat eine große Bedeutung für weite Teile der Ökonomie und der Gesellschaft, die traditionell völlig der Politik oder der *Yangban*-Klasse untergeordnet waren und keine Chancen hatten, an der Verantwortung für die Entwicklung des Landes teilzuhaben. Die nationale Zusammenarbeit bedeutete also eine Verlagerung der Verantwortung nach unten, zur Ökonomie und Gesellschaft. Das war, mit anderen Worten, eine kollektive Anerkennung der Unternehmen und der Arbeiterschaft als Entwicklungssubjekte und eine Veränderung der konfuzianischen Klassenstruktur. Dies war ein historisch neues Phänomen und motivierte die südkoreanische Bevölkerung zur Beteiligung an der industriellen Modernisierungspolitik des Staates.

Ein Wandel in der Sozial- oder Klassenstruktur führt aber nicht automatisch kulturellen Wandel herbei. Es kommt zunächst vielmehr zu einem kulturellen Nachholprozeß, einer gesamtgesellschaftlichen Entfaltung der herrschenden Kultur, die im alten System entstand, aber aufgrund seiner Herrschaftsstruktur praktisch nur sehr begrenzt zu entfalten war. Dieser Prozeß erfolgt freilich aufgrund sozialen Strukturwandels in neuen Bereichen auf neue Weise. So wurden in Südkorea das Bildungsethos und der Familialismus, die aus politischen Machtinteressen der konfuzianischen *Yangban*-Klasse entwickelt wurden, in Gesellschaft und Ökonomie neu entfaltet; Entfaltung des Bildungsethos in modernem Bildungswesen und Entfaltung des Familialismus in modernen Unternehmen. Die Entwicklung der Bildungsklassengesellschaft und der gruppierten Sozialökonomie in der industriellen Modernisierung war die Folge der kulturellen Nachholprozesse, und in diesen Prozessen entstanden die alten Klassen- und Sozialkonflikte, die durch eine neue

kulturreflexive Industriepolitik gelöst werden sollten. Es kam aber nicht dazu. Der Nationalismus verhinderte die weitere Kulturreflexion.

Ihre Betonung der nationalen Zusammenarbeit führte dazu, daß die *Park*-Regierung soziale „Widerspruchsfreiheit“ intendierte, d.h., daß sie von der Bevölkerung ein hohes Vertrauen in und eine reibungslose Beteiligung an der industriellen Modernisierung verlangte und keine sozialen Interessengegensätze erlauben wollte. So waren die zunehmenden sozialen Ansprüche und Konflikte sowie ein steigendes Maß oppositioneller Kräfte Anfang der 70er Jahre für sie eine große Herausforderung, und darauf reagierte sie mit der Verfassungsveränderung, durch die soziale Bewegungen, als das konfuzianische alte Übel der fraktionistischen Streiterei und Verhinderer für die Entwicklung von Gemeinsinn diffamiert, scharf kontrolliert wurden. Unter diesem nationalistischen autoritären Staat verstärkten auch die Unternehmen die Kontroll- oder Sanktionsmaßnahmen - das Personalbewertungssystem und die gemeinsam verantwortungstragende Regelung - gegen die Arbeiter. Das zeigt eine große Nähe von Politik und Ökonomie. Ohne Intervention der Gesellschaft fanden die kulturellen Nachholprozesse unreflektiert statt. Die Konfliktpotentiale in der Verschärfung der bildungsbezogenen beruflichen Demarkation und der Entfaltung der Machtrationalität der *Chaebol* wurden dadurch immer größer.

Zusammenfassend läßt sich sagen: Die Sommer-Streikwelle 1987 stellte einen Widerstand der Arbeitnehmerschaft oder der Gesellschaft gegen die Nähe von Politik und Ökonomie dar, die unter dem autoritären Staat entstand und die eine Reflexion über die kulturellen Nachholprozesse verhinderte und damit zum Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur führte.

3. Kulturelle Erneuerung: Remodulation des konfuzianischen Kapitalismus

3.1. Die „Zwischenmenschlichkeit“: Druck für institutionelle Veränderung

Wohin geht der konfuzianische Kapitalismus Südkoreas in der Zeit der Globalisierung? Kann man einen Ansatz zu Veränderungen in der südkoreanischen Ökonomie beobachten, um die bisher dargestellte paradoxen Auswirkungen der konfuzianischen Kultur auf die Wirtschaftsentwicklung zu lösen?

Die größte Veränderung nach der Streikwelle 1987 erfolgte in den industriellen Beziehungen. Die Gewerkschaften wurden anerkannt, und angesichts der heftigen Kritik in der Gesellschaft über die allzu große Nähe von Politik und Ökonomie wurde das System der Tarifautonomie eingeführt. Dieser Umbruch in den industriellen Beziehungen brachte aber für die Erneuerung der Wirtschaft nicht viel. Man handelte zu defensiv. Es gab nämlich weniger Bemühen um die Entwicklung neuer Reformkonzepte als vielmehr um den Abbau des alten Systems. Man darf zwar nicht übersehen, daß dadurch die alte repressive Regierungs- wie auch die alte Unternehmenspolitik abgebaut wurde - bemerkenswert sind vor allem die Aufhebung der politischen Unterdrückung der gewerkschaftlichen Aktivitäten, die Aufhebung des „dualen Vertrauensvertrags“ bei der Einstellung der Arbeiter und die Abschwächung des Personalbewertungssystems für die Arbeiter -, aber ein solches defensives Verhalten, also ein Abbau des Alten ohne Entwicklung eines Neuen, bewirkte keine Dynamisierung der Wirtschaft. Daraus ergaben sich vielmehr Mißtrauen und widerstreitende Strukturen.

Das erlebten die Koreaner in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Unter der amerikanischen Militärverwaltung und der *Rhee*-Regierung konzentrierten sie sich auf den Abbau des japanischen Kolonialsystems. Gelungen war dadurch zwar, daß das alte System außer Funktion gesetzt wurde, aber ein neues kam nicht. Dies führte zu einer Entfremdung der Bevölkerung von den Institutionen. Konflikthandlungen und soziale Unruhen waren die

Folge. Die Situationen in den ersten Jahren nach der politischen Liberalisierung 1987 waren ähnlich wie nach der Befreiung vom japanischen Kolonialismus.

Wenn sozioökonomischer Veränderungsbedarf nicht durch ein innovatives Verhalten bewältigt wird, findet konsequenterweise ausschließlich ein Abbauprozess statt, der ein institutionelles Vakuum erzeugt und somit zu einer sozialen Desintegration führt. Die Akteure werden dann verunsichert, und ihre Handlungsperspektiven werden dadurch eingengt. Weil es in unsicheren Situationen schwierig ist, künftige Handlungsergebnisse vorzusehen, sind die Akteure nicht in der Lage bzw. bereit, eine langfristige Perspektive zu entwickeln. Statt einer zukunftsorientiert kooperativen, „dichten“ Rationalität entsteht hier eine kurzfristige, „dünne“ Rationalität, bei der der Handelnde weniger ein soziales Individuum als vielmehr ein opportunistischer Kämpfer für die Sicherung seines eigenen Lebensunterhalts wird. Er verliert den Charakter einer institutionell verkoppelten Kollektiv-Person und handelt wie ein Wanderer, der ohne Willen zur Gestaltung einer Lebensgemeinschaft heute hier bleibt und morgen einen anderen Ort sucht. Ohne soziale Verbundenheit schenkt man sich gegenseitig kein Vertrauen, was wiederum den Opportunismus verstärkt und damit die dichte Rationalität, nämlich ein langfristig angesetztes Innovationsverhalten, verhindert; ein Dilemma, ein Teufelskreis im bloßen Abbauprozess!

Wie kann man solch einen Teufelskreis durchbrechen? Unter welchen Bedingungen entwickelt sich also die dünne Rationalität zu einer dichten? Diese Frage, die für das industrielle Take-off in den 60er Jahren entscheidend war, betrifft erneut die südkoreanische Ökonomie, die jetzt einen zweiten Sprung machen will oder muß. Meine These lautet in diesem Zusammenhang: Es kommt darauf an, ob eine neue kulturreflexive Industrie- wie auch Managementpolitik einsetzt.

Wir haben im vorigen Kapitel gesehen, daß in den 60er Jahren die industrielle Transformation in Südkorea durch eine Kulturreflexion erfolgreich begonnen werden konnte. Wir haben dabei auch gesehen, daß die Verhinderung einer weiteren Kulturreflexion durch den autoritären Staat oder die Bindung von Politik und Ökonomie seit Mitte der 70er Jahre den gut begonnenen industriellen Modernisierungsprozeß in ein

konfliktgeladenes System verwandelte. Die konfuzianische Kultur entwickelte sich unreflektiert, und es kam somit zum Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur. Diese historischen Prozesse besagen, daß nun für die südkoreanische Ökonomie eine neue Kulturreflexion erforderlich ist, die eine sozialstrukturelle Veränderung fördert. Entsteht sie?

„Unsere Gesellschaft ist eine Mißtrauensgesellschaft. Das Problem ist das *Ingan Gwangye*. Wenn das gut geht, kämpfen wir nicht. Ob die Arbeit schwer ist oder nicht, ist kein Problem. Man muß wie in einer Familie behandelt werden, wie ein Vater, wie ein Bruder...“

Diese Aussage eines Maschinenführers aus dem Preßwerk von *Hyundai* stellt die typische Beurteilung der Gesellschaft und der Arbeitsbeziehungen durch die Arbeiter bei meinen Interviews mit ihnen dar. Auch Gespräche im Management hatten die gleichen Ergebnisse. Die folgende Aussage eines leitenden Angestellten dieser Automobilfirma läßt sich als gemeinsamer Nenner für die Beurteilung der betrieblichen Situationen durch das Management nach der Sommer-Streikwelle 1987 zitieren:

„Unsere *Ingan Gwangye* sind völlig zerstört. Wir müssen unsere Vertrauensbeziehungen durch die Verbesserung der *Ingan Gwangye* wiederherstellen.“

Es ist hervorzuheben, daß das *Ingan Gwangye* den zentralen Begriff für die Beurteilung der Handlungssituationen bei den südkoreanischen Arbeitern wie auch Managern darstellt. Das zerstörte *Ingan Gwangye* ist das Hauptproblem für sie, und dessen Verbesserung steht im Mittelpunkt ihrer Bemühungen. So ist das *Ingan Gwangye* als eine neue Vorstellung zu betrachten, nach der die Akteure ihre Erfahrungen interpretieren und ihren Handlungen Bedeutungen geben. Es ist also ein neuer kulturreflexiver Begriff in Südkorea im Entstehen begriffen.

Wörtlich übersetzt hieße das *Ingan Gwangye* „Zwischenmenschlichkeit“. So sieht man in Südkorea die Zerstörung der Zwischenmenschlichkeit als das Hauptproblem und deren Verbesserung als dringende Aufgabe für die Wirtschaftsentwicklung an. Was bedeutet die Zwischenmenschlichkeit konkret?

Die Definition eines Werkleiters der von mir besuchten Elektrofirma in *Gumi* über die „polyvalente Qualifikation“ oder „Multi-skilled Arbeit“, die zu meiner Besuchszeit eines der aktuellsten Themen in südkoreanischen Unternehmen war, zeigt gut die zwischenmenschlichkeitsorientierte Vorstellung:

„Multi-skilled Arbeit? Das ist solche Arbeit, daß ein Arbeiter so viele Fähigkeiten hat, daß er jederzeit seinen Kollegen helfen kann.“

Diese Perspektive ist auch in der Definition des Just-in-time-Systems von einem Gruppenführer der *Hyundai*-Automobilfirma deutlich zu sehen:

„JIT? Das ist das System, in dem wir keine Fehler machen, damit wir unseren benachbarten Freunden nicht zur Last fallen.“

Die Arbeiter in dieser Firma, die Anfang der 90er Jahre in einem japanischen Werk ein einjähriges Praktikum gemacht haben, schildern ihren Eindruck aus Japan so:

„Die Japaner arbeiten fleißig, um die Anderen mit ihren Fehlern nicht zu belästigen.“¹

Es ist zu erkennen, daß man in Südkorea die Arbeits- und Produktionsprozesse als Prozesse sozialer Gegenseitigkeit interpretiert. Die Bedeutungen von Qualifikation oder Arbeit stellt man sich immer in Zusammenhang mit reziproken Kooperationsverhältnissen zu den anderen vor. Es handelt sich darum, ob die eigene Qualifikation oder Arbeit den anderen behilflich oder lästig ist. Darin besteht das charakterische Merkmal der Zwischenmenschlichkeitsperspektive. Sie begreift die ökonomischen Handlungen als Zwischenmenschliches, also soziale Gegenseitigkeitsprozesse.

Die Entstehung dieser zwischenmenschlichkeitsorientierten Handlungsperspektive ist kein Zufall. Sie ist aus einem neuen Entwicklungsbedarf der südkoreanischen Ökonomie nach dem Zusammenprall von Kultur und Sozialstruktur 1987 entstanden und führt zur Reflexion über den konfuzianischen Kapitalismus. Insofern signalisiert sie einen Kulturwandel. Dieser

¹ Diese Aussage eines Montagearbeiters ist für den Japan-Eindruck idealtypisch, der in dem Buch *Urido Halsu Itta* („Wir können es auch schaffen“, Ulsan 1992), geschildert wird, das die *Hyundai*-Automobilfirma veröffentlichte. In diesem Buch stehen die Erlebnisberichte der 60 Arbeiter aus dieser Firma, die 9.2.1991 - 11.3.1992 bei dem japanischen Autohersteller *Mitsubishi* ihr Praktikum gemacht haben.

unterscheidet sich aber von sozialstrukturellem Wandel. Ein Bruch zwischen Altem und Neuem, den man beim sozialstrukturellen Wandel unterstellt, erfolgt nicht beim Kulturwandel. Kultur wandelt sich paradoxerweise in einer Kontinuität von Altem zu Neuem.

Kultur bildet sich nicht aus dem Nichts. Sie ist eine Folge der alten Lebensführung und hat daher ihre spezifische Bewegungsrichtung. Das heißt, daß sich Kultur historisch zwar wandelt, aber dabei keine „rein neue“ Kultur entsteht, die mit der alten bricht. Mit anderen Worten: Von Kulturwandel und damit von der Entstehung „neuer Kultur“ kann man zwar sprechen, man muß sich aber bewußt sein, daß die „neue Kultur“ keine neu Gemachte, sondern eine im Alten Gewachsene ist. Der kulturelle Entwicklungsprozeß stellt einen paradoxen Prozeß dar; aus einer Reflexion der tradierten Handlungsformen entwickelt sich eine neue Kultur, die aber gerade in ihnen verwurzelt ist. So ist es kein Zufall, daß das *Ingan Gwangye*, Zwischenmenschlichkeit, als neue Kultur in Südkorea entstanden ist. Es ist keine neu eingeführte, sondern eine aus der Tradition des konfuzianischen Familialismus gewachsene Handlungsperspektive. Der konfuzianische Familialismus entwickelte die Vorstellung von „Organisation als Familie“, in der zwischenmenschliche Gegenseitigkeit zentrale Bedeutung für soziale Handlungen hat. Die Entwicklung des konfuzianischen Kapitalismus stimmte jedoch nicht mit dieser Vorstellung überein. Die Akteure sehen vielmehr eine Zerstörung der Zwischenmenschlichkeit und wollen sie wiederherstellen. Es ist daher zu betonen: Das Bild der Zwischenmenschlichkeit ist das, was in der familialistischen Tradition des Konfuzianismus verwurzelt ist, und das sich nun zu einer neuen Handlungsperspektive entfaltet.

Die Zwischenmenschlichkeit orientiert sich also nicht an schlichter Reproduktion der alten konfuzianischen Kultur. Sie hat eine neue Bedeutung. Wie gesagt, es wird das Problem der Zwischenmenschlichkeit dadurch aktualisiert, daß man über die Entwicklungsprozesse der südkoreanischen Ökonomie aus der nachholenden Entfaltung der konfuzianischen Kultur kritisch reflektiert. So intendiert die gegenwärtige Orientierung an der Zwischenmenschlichkeit keinen alten, paternalistisch-interaktiven Familialismus, sondern vielmehr dessen Reflexion. In diesem Sinne ist sie neu und verlangt eine Erneuerung der alten konfuzianischen Kultur. Man muß einsehen, daß sich Kultur nicht immerfort

reproduziert. Sie hat nicht nur den „Herrschaftseffekt“, sondern auch ihre eigene Entfaltungsdynamik und führt somit zu einem Wandel. Der Kulturwandel wäre mit einem Ausbrütungsprozeß vergleichbar; ein Vogel wächst in einem Ei und kommt zur Welt, indem er es zerbricht. Das ist der von mir genannte „Bumerangeffekt“ der Kultur, und darin ist kulturelle Progressivität zu sehen. Daran muß sich die Ökonomie anpassen.

Alles in allem: Die konfuzianische Kultur ist in Südkorea über ihre Nachhol- in ihre Erneuerungsphase getreten, wobei die Zwischenmenschlichkeit die Leitbildfunktion für ihre Erneuerung hat. Kultur bindet sich aber nicht automatisch in die ökonomischen Institutionalisierungsprozesse ein. Es kommt vielmehr sehr häufig zu Spannungen zwischen diesen und den kulturellen Entwicklungsprozessen. Es ist deshalb für die südkoreanische Ökonomie entscheidend, ob sie sich der neuen Kultur angepaßt entwickelt. Ob eine Umwandlung der dünnen in eine dichte Rationalität in Südkorea stattfindet, hängt nämlich davon ab, ob sie an das Bild der Zwischenmenschlichkeit angepaßt restrukturiert wird. Kommt es dazu? Das ist die zentrale Frage dieses vierten Kapitels. Geklärt werden soll zuvor: Wohin will die Zwischenmenschlichkeit die südkoreanische Ökonomie führen? Was muß also bei der südkoreanischen Ökonomie verändert werden, um sich an die kulturelle Erneuerung anzupassen?

„Ich bin nur ein Arbeitender, kein Mitglied.“

Diese Antwort eines Arbeiters auf die Frage, warum Sie mit Ihrer Arbeit unzufrieden seien - ca. zwei Drittel der von mir interviewten Arbeiter sind arbeitsunzufrieden -, klärt die südkoreanische Ökonomie darüber auf, wie sie umstrukturiert werden soll. Bei der Äußerung von Arbeits(un)zufriedenheit sind die Arbeiter in meinem Interview weniger „arbeitsinhaltlich“ oder „instrumentalistisch“ orientiert als vielmehr an der Frage interessiert, ob sie als „Mitglied“ anerkannt werden oder nicht. Das ist der Kernpunkt der Zwischenmenschlichkeitskultur für die Reformrichtung der südkoreanischen Ökonomie. Arbeiten wollen die Arbeiter als „Mitglied“, nicht nur als ein „Arbeitender“, der einfach seine Arbeitskräfte gibt und dafür Geld bekommt. Dies ist auch darin deutlich erkennbar, daß sich die südkoreanischen Arbeiter nicht „Arbeiter“ nennen wollen.

Auf koreanisch heißt Arbeiter *Nodongja*. Die Interviewten wollten aber nicht gern hören, wenn ich sie als *Nodongja* bezeichneten. Sie wollten statt dessen gern *Sawon*, „Firmenmitglied“, genannt werden. Angesichts dieser Einstellung der Arbeiter geben die Unternehmen ihre Anzeigen für die Arbeiterrekrutierung so auf: „*Sawon* gesucht“.

Der Anspruch der Arbeiter, als Mitglied arbeiten zu wollen, drückte sich schon in der Kampfparole bei der Streikwelle 1987 „Die Büroangestellten sind eine Familie, wir sind ein Haustier“ aus. Das war die symbolische Formulierung für ihre institutionelle Entfremdung, in der sie keine Chancen sahen, als Mitglied zu handeln. Die damit geforderte „menschliche Behandlung“ ist demnach als eine Forderung nach ihrer Anerkennung als Mitglied zu verstehen. Die neue Kultur der Zwischenmenschlichkeit zwingt also die südkoreanische Ökonomie dazu, die „Arbeiterschaft“ in eine „Mitgliedschaft“ umzuwandeln.

Die Unternehmen sind in der Tat um diese Umwandlung bemüht. Neben Versuchen zur Besserung des „Betriebsklimas“ durch freundliche Verhaltens- oder Sprachformen wie z.B. „*Sawon*(Firmenmitglied) gesucht“ bei der Rekrutierung setzten sie dabei vor allem auf moralische Erziehungsprogramme bzw. „Membershiptrainings“. So führte die *Hyundai*-Automobilfirma z.B. das *Hanmaum Gajok Undong* („Ein Herz-Eine Familie-Bewegung“) aus, an dem alle Beschäftigten einschließlich des Top-managements von 1990 bis 1993 gruppenweise teilnahmen. Dieses Programm, das für die Teilnehmergruppen jeweils eine Woche lang in einem außerbetrieblichen Trainingsort stattfand und insgesamt ca. umgerechnet 66 Millionen DM gekostet haben soll, zielte auf die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen in Betrieben und die Entwicklung eines kooperativen „Mitgliederverhaltens“, unter dem Motto: „Ihr seid Herr. Arbeitet mit Herren-Bewußtsein.“ In diesem Programm wurden verschiedene Veranstaltungen organisiert; Vorträge, Gruppendiskussionen, Gespräche zwischen Arbeitern und Führungskräften, gemeinsame Freundschaftsspiele usw. Ein solches „Unternehmenskultur“-Programm führten fast alle südkoreanischen Großunternehmen Ende der 80er - Anfang der 90er Jahre durch. Das wirkte aber nicht so, wie es vom Management erwartet wurde. Obwohl die Unternehmen viel Zeit und Geld darauf verwendeten, standen die Arbeiter solchen Programmen kritisch bzw. ablehnend gegenüber. Die folgende Äußerung eines Arbeiters von *Hyundai* in meinem Interview ist charakteristisch hierfür:

„Ich habe mehrere Vorträge von Managern, Politikern und Wissenschaftlern gehört. Sie interessierten mich aber gar nicht. Ich habe manchmal geschlafen. Sie wollen uns nur fleißig arbeiten lassen.“

Die moralischen Erziehungsprogramme der Unternehmen hatten keine Wirkungen auf die konfrontativen industriellen Beziehungen. Die Bereitschaft der Arbeiter zu Konfliktaktionen ist, vor allem in den Großunternehmen (*Chaebol*), unverändert stark geblieben. Dies zeigt die Tabelle 11 am Beispiel von Arbeitsniederlegungen bei den vier großen Autoherstellern (*Hyundai, Daewoo, Kia* und *Ssangyoung*). Darin gibt es keine Tendenz zur Milderung der Arbeitskämpfe seit 1987. Zu sehen ist vielmehr eine Instabilität der industriellen Beziehungen. Die südkoreanischen Arbeiter zeigten ihre große Kampfbereitschaft noch einmal in einer Streikwelle, die sich gegen die Flexibilisierung von Arbeitsmärkten durch eine Lockerung des Kündigungsschutzes von Ende Dezember 1996 - Ende Januar 1997 branchenübergreifend landesweit verbreitete.

Tabelle 11: Zahl der Streiks und der dadurch ausgefallenen Arbeitstage bei den südkoreanischen Auto-Endfertigern 1987 - 1996

Jahr	Streikszahl	ausgefallene Arbeitstage
1987	4	76
1988	5	257
1989	3	84
1990	3	50
1991	5	117
1992	1	30
1993	2	66
1994	5	75
1995	5	40
1996	6	119

Quelle: Arbeitsministerium (Zitiert nach Young-Bum *Park*/Byung-Hun *Lee*: Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie, Seoul 1977, S. 451.)

Zu betonen ist daher, daß das Mitgliedsverhalten der Arbeiter in Südkorea durch moralische Appelle oder fürsorgliches Führungsverhalten nicht entwickelt wird. Das heißt, daß die sog. „Human Relations“- oder „Unternehmenskultur“-Bewegungen keine Maßnahmen darstellen, mit denen sich die Unternehmen an die Kultur der Zwischenmenschlichkeit anpassen können. Die Haltung der südkoreanischen Arbeiter zeigt, daß die Kultur der Zwischenmenschlichkeit nicht den „Organisationsmenschen“ intendiert,

von dem *Whyte* redet, um den sich in modernen Organisationen entwickelnden Persönlichkeitstypus zu charakterisieren; einen Menschen, der den Forderungen der Organisation loyal folgt.² Sie sind nicht an einer blinden Betriebsloyalität orientiert. Mit dem Wunsch, als Mitglied arbeiten zu wollen, handeln sie vielmehr gegen das Management.

Es ist insgesamt darauf hinzuweisen, daß die psychologische bzw. ideologische Politik des Managements für die Umwandlung der Arbeiterschaft in eine Mitgliedschaft wirkungslos ist. Ihr fehlt die kulturelle Anpassungsfähigkeit. Für die Anpassung an die Zwischenmenschlichkeitskultur sollten die südkoreanischen Unternehmen eine Reform der realen Handlungsbedingungen durchführen. Das heißt, daß die Arbeiter durch eine sozialstrukturelle Veränderung als „reale“ Mitglieder anerkannt werden müssen. Zu beachten ist hierbei, daß die Zwischenmenschlichkeitskultur aus der Reflexion über den konfuzianischen Kapitalismus entstanden ist. Dies deutet darauf hin, daß eine grundlegende Reform der Bildungsgesellschaft und der gruppierten Sozialökonomie erforderlich ist. Konkreter gesagt: Umgestaltung bzw. Abbau der bildungsbezogenen Job-Demarkation und des Konnexionismus der Eigentümer. Die Zwischenmenschlichkeitskultur oder die Forderung nach Mitgliedschaft tendiert also dahin, die sozial integrationshemmenden exklusiven Berufs- und Beziehungsstrukturen zu beseitigen. Sie kämpft, mit anderen Worten, um eine neue soziale Bindung, indem sie ein sozial offenes Kooperationssystem verlangt.

In diesem Zusammenhang beschreibe ich nun aktuelle Veränderungsansätze in der südkoreanischen Ökonomie, wobei es darum geht, ob die gruppierte Sozialökonomie und die Bildungsgesellschaft kulturell angepaßt umstrukturiert werden.

Die Prozesse der Wechselwirkung zwischen Kultur und Wirtschaftsstruktur laufen in Verbindung mit den Marktbedingungen. Aktueller formuliert: Die ökonomischen Akteure stehen gegenwärtig unter dem Druck, sich an die „Globalisierung“ anzupassen, und dies wirkt sich auf die Wechselwirkung zwischen Kultur und Wirtschaftsstruktur aus. So beziehe

² Vgl. William Whyte: *The Organization Man*, New York 1956.

ich den Faktor „Globalisierung“ in meine Analyse mit ein, in der Fragestellung, welche Auswirkungen sie auf die Reform des konfuzianischen Kapitalismus in Südkorea hat.

3.2 Dezentralisierung der gruppierten Sozialökonomie

Mangelnde Innovationen waren die Ursache der konfrontativen industriellen Beziehungen nach der Sommer-Streikwelle 1987. Dieser Mangel ist, so meine These, darauf zurückzuführen, daß eine kulturreflexive Reform der Wirtschaftsstruktur ausblieb. Dies hatte zur Folge, in Zeiten der Globalisierung, daß die südkoreanische Ökonomie ihre Position auf dem Weltmarkt verlor und in eine bis jetzt andauernde schwere Krise gestürzt wurde. So gehe ich im folgenden der Frage nach, ob nun in Südkorea eine kulturreflexive Wirtschaftsreform, eine Reform der gruppierten Sozialökonomie zugunsten der Entfaltung der neuen Zwischenmenschlichkeitskultur (über die Bildungsgesellschaft soll im nächsten Kapitel geschrieben werden), stattfindet. Zu zeigen ist hier: Der globalisierte Markt gibt dieser Reform eine Chance, indem er der gruppierten Sozialökonomie ein Ende bereitet und eine besondere Rolle des Staates verlangt.

3.2.1 Die Kettenreaktion von Krisen in der gruppierten Sozialökonomie

Das Problem der südkoreanischen gruppierten Sozialökonomie zeigte sich deutlich in der Bankrottserie der *Chaebol* im Jahr 1997; mit Beginn des Zusammenbruchs des *Hanbo-Chaebols* Ende Januar erklärten sechs von den 30 größten *Chaebol* hintereinander in diesem Jahr den Bankrott. In der hohen wirtschaftlichen Konzentration, in der die 30 größten *Chaebol* nahezu drei Viertel des Bruttosozialprodukts erwirtschaften, waren die Bankrotte der sieben *Chaebol* ausreichend, um die südkoreanische Gesamtwirtschaft zu erschüttern. In dieser kritischen Situation zeigten die internationalen Kreditmärkte in bezug auf Investitionen in Südkorea zurückhaltend, und die schon investierten Kredite wurden in großer Eile zurückgezogen. Dies führte zu einer schweren Finanzkrise der südkoreanischen Ökonomie, die auf ausländische Kredite angewiesen war. Diese Krise konnte sie nicht überwinden und suchte Ende November 1997 Hilfe beim *Internationalen Währungsfonds* (IWF), und dieser Fonds sagte einen Kredit von rund 57 Milliarden Dollar zu, angeblich die umfangreichste Finanzhilfe, die er je gegeben hat.

Die südkoreanische Wirtschaftskrise ist zwar eine Finanz- oder Schuldenkrise, die für viele Schwellenländer bekannt ist. Sie weist aber ein besonderes Merkmal auf. Es geht in Südkorea nicht um die Schulden der öffentlichen Sektoren, also der Regierung - wie etwa in den lateinamerikanischen Ländern - sondern um die der privaten Sektoren, also der Unternehmen, vor allem der Großunternehmen, der *Chaebol*. Wir haben schon in der Tabelle 10 im Kapitel 2.4.2 gesehen, wie schwer sie verschuldet sind; die durchschnittliche Schuldenrate der 30 größten *Chaebol* beträgt im Jahr 1996 beinahe 400%. In dieser beträchtlichen Unternehmensverschuldung besteht das besondere Problem der südkoreanischen gruppierten Sozialökonomie.

Die hohe Verschuldung der südkoreanischen Großunternehmen war freilich kein unbekanntes Problem. Wegen des Mangels an inländischem Kapital stützte sich die südkoreanische Ökonomie auf ausländisches Kapital, wobei aber ausländische Direktinvestitionen einschließlich der Joint-ventures keine wichtige Rolle spielten; ihr Anteil an den gesamten Kapitalimporten lag bis in die 90er Jahre unter 5%. So waren die ausländischen Kredite an Stelle der Direktinvestitionen für die südkoreanische Wirtschaft von entscheidender Bedeutung. Weil diese Kredite meistens von den *Chaebol* aufgenommen wurden, waren sie schon lange hoch verschuldet, und es gab eine Diskussion in Südkorea, ob die Verschuldungen nicht ihre Grenze überschritten hätten. Sie erregte aber keine große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Denn: Die *Chaebol* erzielten in den letzten drei Jahrzehnten große Erfolge auf dem Weltmarkt und waren durchaus zahlungsfähig. Es gab kein Anzeichen für eine kommende Finanzkrise. Zu klären ist deshalb zuerst: Warum wird sie ausgerechnet jetzt ausgelöst? Warum sind also die *Chaebol* so plötzlich zahlungsunfähig und von einem Anführer zu einem Verhinderer der Entwicklung der südkoreanischen Wirtschaft geworden?

Das liegt daran, daß sie im globalisierten Markt ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht sichern konnten. Seit Mitte/Ende der 80er Jahre drängten viele neue Nachzügler, nicht zuletzt China und die südostasiatischen Länder, massiv auf den Weltmarkt und versuchten mit niedrigeren Lohnkosten die auf Preiskonkurrenz ausgerichtete Exportoffensive der südkoreanischen Unternehmen zu gefährden. In der Neuordnung der internationalen Arbeitsteilung drohte Südkorea die „Sandwichkrise“, d.h., dieses Schwellenland geriet in

eine schwierige Konkurrenzsituation in der Umklammerung von einerseits den alten Industrieländern und andererseits den neuen Entwicklungsländern. Gegenüber diesen hatte es wegen der inzwischen stark gestiegenen Löhne keine Chancen mehr, mit den Preisen zu konkurrieren. Seit Mitte der 80er Jahre ist eine jährliche Lohnerhöhung von durchschnittlich ca. 8% zu verzeichnen, wobei sie in den exportorientierten Großindustrien, den Unternehmensbereichen der *Chaebol*, noch beachtlicher ist; bei den Autoherstellern z.B. erhöhten sich die Löhne in den letzten zehn Jahren durchschnittlich um etwa 15% p.a.. Die Gewerkschaften, die nach der Sommer-Streikwelle 1987 neu gebildet wurden, intendierten keine konsensorientierten Verhandlungen, sondern handelten vielmehr konfliktorientiert. Sie wollten durch ihre kompromißlose Machtausübung den schlechten Ruf - „Gelbe Gewerkschaften“ - aus der Vergangenheit ablegen.

Die überdurchschnittlichen Lohnerhöhungen in den *Chaebol* sind im Zusammenhang mit dem Betriebsgewerkschaftssystem zu erklären, das Anfang der 80er Jahre nach dem japanischen Modell eingeführt worden war. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist normalerweise bei den Großunternehmen viel höher als in Mittel- und Kleinunternehmen, und deren Gewerkschaften können bei den Tarifverhandlungen stärkere Macht ausüben. Diese Machtunterschiede ergeben in konfrontativen industriellen Beziehungen eine große Differenz vor allem in Lohnbedingungen zwischen Groß- und Kleinunternehmen, weil jede Gewerkschaft ihre Machtpositionen kompromißlos auszunutzen versucht. Die Stärkeren können dadurch mehr gewinnen, und es kommt zu einer dualen Wirtschaftsstruktur. Das war der Fall in Südkorea nach 1987, und das Lohnniveau der *Chaebol* erreichte beinahe das der entwickelten Industrieländer. Sie sind aber noch nicht so weit gekommen, daß sie mit diesen Ländern in Produktkonkurrenz treten könnten. Ihre internationale Wettbewerbsposition verschlechterte sich, und es fiel somit den *Chaebol* schwer, die hohen Schulden zu zahlen.

Die hohen Schulden der *Chaebol* resultierten, wie im Kapitel 2.4.2 gezeigt, aus ihren Diversifikationsprozessen, die sich auf eine enge Kooperation zwischen den Gruppenunternehmen stützten. Besonders bemerkenswert war das System der gemeinsamen Investitionen durch gegenseitige Kreditgarantien. Wenn ein *Chaebol* neue Felder erschloß, investierten seine Gruppenunternehmen gemeinsam, indem sie für die

neuen Unternehmen Zahlungsbürgschaft leisteten. Ihre gegenseitigen Hilfeleistungen wurden auch aktiviert, wenn ein Gruppenunternehmen in die Krise geriet. Die krisenhaften Unternehmen überlebten zwar durch die Unterstützungen der anderen leistungsfähigen Gruppenunternehmen, aber es kam in diesem Prozeß zu einem merkwürdigen Phänomen: Die leistungsstarken Unternehmen verschuldeten immer mehr, weil sie zahlungskräftig waren und für die Kreditaufnahmen ihrer neuen oder leistungsschwachen Gruppenunternehmen immer mehr bürgen mußten.

Diese gruppierte Sozialökonomie funktionierte gut vor der Zeit der Globalisierung. Bis etwa Mitte der 80er Jahre, nämlich bis vor der massiven Integration der südostasiatischen Länder in den Weltmarkt, standen die *Chaebol* fast konkurrenzlos auf dem Weltmarkt. Sie lernten - aufgrund des konfuzianischen Bildungsethos - schnell von Industrieländern (vor allem Japan und Amerika) und produzierten mit niedrigen Lohnkosten viel billiger als diese. Es gab keine großen Konkurrenten, wenn sie sich als Billiganbieter in den 60/70er Jahren in die internationale Arbeitsteilung integrierten. Unter den relativ lockeren Weltmarktbedingungen erzielten sie große Erfolge und konnten ihre Machtrationalität entfalten, also ihre Unternehmensbereiche erweitern, wobei die Gruppenunternehmen in einem *Chaebol* füreinander soziale Netze waren. Sie waren bereit zur Verantwortung für die anderen und koordinierten eine gemeinsame Entwicklung. Dies Management der *Chaebol* ist aber im Zeitalter der Globalisierung an der Grenze angelangt.

Die *Chaebol*, die die Industrienationen die Notwendigkeit für Produktinnovationen lehrte, indem sie auf die preislich konkurrierenden Massenmärkte erfolgreich vordrang, sahen sich nun ihrerseits einem Innovationsbedarf gegenüber, um den Herausforderungen durch die neu in den Weltmarkt integrierten Entwicklungsländer gerecht zu werden, weil diese in der Preiskonkurrenz noch bessere Chancen hatten. Sie hatten aber keine Fähigkeit, innovatorische Aktivitäten zu entfalten. Das machtrationale Gruppenverhalten war das entscheidende Hemmnis. Dies zeigen die *Chaebol*, die 1997 den Bankrott erklärten, deutlich:

Kia, das größte von den 1977 bankrott gegangenen *Chaebol*, hatte 22 Gruppenunternehmen in Automobil, Stahl, Bau, Maschinenbau, usw., und es gab

gegenseitige Kreditgarantien, deren Gesamtsumme im April 1997 ca. 2,3 Billionen Won oder umgerechnet 4,6 Milliarden DM betrug. Unter ihnen war die Automobilfirma (*Kia Motors*) die leistungsstärkste Firma und bürgte meist für die Kredite der anderen leistungsschwachen Gruppenfirmen. Diese - davon vor allem das Stahlwerk (*Kia Speciality Steel*) - brauchten in der Sandwichkrise immer mehr Kredite, um zu überleben, und die Automobilfirma verschuldete sich immer mehr, um ihnen zu helfen. So war über 80% von der Gesamtsumme der gegenseitigen Bürgschaften 1977 ihr Beitrag. Das konnte sie nicht tragen und geriet in Konkurs. Ihre Gruppenunternehmen brachen damit alle zusammen. Die anderen bankrotten *Chaebol* hatten das gleiche Schicksal;

Das *Haitai-Chaebol* z.B., das in Konditorei und Getränkeindustrie gute Erfolge erzielt hatte, investierte, durch die in diesen Geschäften gewonnenen Finanzkräfte gestützt, in verschiedene Branchen, nicht zuletzt Elektronik und Maschinenbau. In diesen Bereichen hatte das *Chaebol* aber einen großen Verlust, was die leistungsfähigen Gruppenunternehmen in Konditorei und Getränkeindustrie ersetzen mußten. Dadurch erhöhten sich ihre Verschuldungen in unerträglichem Maße. Die Folge war der Konkurs der Gesamtgruppe von *Haitai*;

Das *Halla-Chaebol* z.B., das sich durch ein erfolgreiches Autoteilunternehmen entwickelte, drang auf den Bau-, Elektronik-, Zement-, Hotel-, Schiffbaumarkt, usw. vor. Hier erlitt es aber auch schwere Verluste, vor allem bei der Schiffbaufirma, für die man besonders viel Kapital aufnehmen mußte. Dies bereitete finanzielle Schwierigkeiten für alle Gruppenunternehmen, die durch ihre gegenseitigen Kreditgarantien verflochten waren. Die Folge war der Konkurs der Gesamtgruppe von *Halla*.

Die Unternehmen in einem *Chaebol* waren eine Schicksalsgemeinschaft. Sie investierten zusammen, gingen zusammen ins Risiko und verteilten zusammen Gewinne wie auch Verluste. Durch solche solidarischen Handlungen konnten sie zwar schnell expandieren und sich gemeinsam entwickeln. Dies war aber in der Hochkonjunktur möglich. In der Krise kam es zur Kehrseite der Solidarität. Es erfolgte eine krisenhafte Kettenreaktion, die zum Zusammenbruch der Gesamtgruppe führte. Die Wirkungslogik der Solidarität in der guten Zeit „Zusammenwachsen dessen, was zusammengehört“ wandelte sich in der schlechten Zeit in die entgegengesetzte negative Logik „Zusammenbruch dessen, was zusammengehört“.

Die Situation der noch überlebenden *Chaebol* ist nicht anders. Auch sie diversifizierten durch gegenseitige Kreditgarantien ihre Tätigkeiten in hohem Maße und sind hoch verschuldet. Weil diese Verschuldungen in der Weise entstanden sind, daß einige

leistungsstarke Kernunternehmen ihren schwachen Gruppenunternehmen halfen, sind die Schuldenbelastungen der leistungsstarken beachtlich. Sie schöpfen ihre Ressourcen für die anderen aus und stehen vor der Gefahr des Zusammenbruchs. Das machtrationale Gruppenverhalten ruiniert sogar die konkurrenzfähigen Unternehmen. Es zeigt sich alles in allem, daß die gruppierte Sozialökonomie unter den globalisierten, verschärften Konkurrenzbedingungen nicht funktionsfähig ist und daß eine Veränderung des machtrationalen Gruppenverhaltens notwendig ist.

3.2.2 Regulierung von Vertrauen

Im Hinblick auf die gegenwärtige südkoreanische Finanzkrise fordert der „Krisenmanager“ *IWF* zu Recht eine Reform und die Reduzierung der Schuldenrate der *Chaebol*. Die Anweisung des *IWF* besteht hierbei in der Abschaffung des Interventionismus auf Grund der Auffassung, daß die Entwicklung der so hoch diversifizierten und damit hoch verschuldeten Unternehmen in Südkorea ohne staatliche Unterstützungen nicht möglich gewesen wäre. Die südkoreanische Wirtschaftskrise wird also als „Staatsversagen“ betrachtet. Der „Markt“ ist, so die Überzeugung des Krisenmanagements oder die gängige Meinung in der Zeit der Globalisierung, die beste Institution für die effiziente Verteilung ökonomischer Ressourcen. Muß man demnach die staatliche Intervention in Südkorea beenden? Kommt es über den freien Markt tatsächlich zur gewünschten Reform der *Chaebol*?

Die südkoreanische Industriepolitik in den 70/80er Jahren beabsichtigte in der Tat, die *Chaebol* zu unterstützen; es gab verschiedene finanzpolitische Vergünstigungen für sie wie billige Kredite, Subventionen, Steuer- und Zollerlaß, usw. Wenn man aber im Hinblick auf diese Industriepolitik behauptet, daß der Staat der Hauptverantwortliche für die Entwicklung der *Chaebol* ist, ist das nicht zutreffend. Der Staat war ein Unterstützer, nur eine „Hilfskraft“ im wahrsten Sinne des Wortes. Wie im vorausgegangenen Kapitel 2.4.2 gezeigt, entstand die starke Investitions- und Diversifikationsbereitschaft der *Chaebol* eigentlich nicht aufgrund der Industriepolitik, sondern aus ihrem machtrationalen Unternehmertum. Der Staat versuchte, sie zu unterstützen, weil ihre Machtrationalität für die

Erfüllung der vordringlichen politischen Anforderungen von Wachstum und Beschäftigung besonders gut geeignet war. Die südkoreanische Industriepolitik funktionierte aufgrund der machtrationalen, risikobereiten Eigenschaft der *Chaebol*, nicht umgekehrt. Es wäre vielleicht naiv, zu glauben, daß sich Aktivitäten des Menschen ohne seine Eigenmotivation und -initiative einfach durch Reiz oder Hilfe von außen entfalten könnten. Zu betonen ist damit, daß man die Frage „Staat oder Markt?“ ohne Berücksichtigung der spezifischen Handlungsformen und -probleme der ökonomischen Hauptakteure, der Unternehmen, nicht allgemein beantworten kann.

Daß der Staat für die Entwicklung der *Chaebol* nicht entscheidend war, ist seit 1987 deutlich erwiesen. Es kam im Jahr 1987 zum Umbruch des autoritären Staates, und man setzte sich mit der Industriepolitik auseinander, die die *Chaebol* begünstigte, was man in Südkorea das *Junggyeung Yuchak* (Bindung von Politik und Ökonomie) nennt. Die Industriepolitik unter dem autoritären Staat oder die Bindung von Politik und Ökonomie stieß dabei in der Öffentlichkeit auf heftige Kritik. Der Kritikpunkt war: Sie habe die Expansion der *Chaebol* gefördert, es sei dadurch zu einer außergewöhnlich hohen Konzentration der Wirtschaft gekommen, und dies habe die Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen verhindert. Man forderte damit eine Abkehr von der alten Industriepolitik, um die maßlose Diversifizierungsintention der *Chaebol* zu beenden. Vor dem Hintergrund dieser Kritik in der Öffentlichkeit konnte die Regierung die alte Industriepolitik in der Tat nicht mehr fortsetzen. Das war ein Abbruch der Bindung von Politik und Ökonomie, und seitdem konnten die *Chaebol* nicht mehr auf staatliche Vergünstigungen setzen. Zu beachten ist hierbei, daß sie ihre Expansionspolitik nicht aufgaben - trotz des Fehlens staatlicher Vergünstigungen. Dies zeigt sich darin, daß sich die Gesamtzahl der Gruppenunternehmen der 5 größten *Chaebol* von 158 im Jahr 1986 auf 206 im Jahr 1992 vermehrte.

Nach dem politischen Machtwechsel 1993 betonte die neue Regierung *Kims* - des ersten Nicht-Exgenerals seit 1961 - eine Notwendigkeit der Reform der *Chaebol* zur Verringerung ihres Diversifikationsgrades. Die Sandwichkrise der südkoreanischen Wirtschaft war in dieser Zeit stark spürbar, und die Notwendigkeit eines Innovationshandelns der Unternehmen war offensichtlich. Die Expansionspolitik der

Chaebol galt hier als das größte Problem in der Überwindung der Krise. Unter dem Motto *Dashi Dtüja* („Machen wir den zweiten Sprung“) verwies die Regierung darauf:

Die *Chaebol* haben gar nicht einmal an die Unternehmensspezialisierung, sondern immer nur an die Expansion gedacht. Wegen ihrer übermäßigen Diversifikationspolitik sind ihre Unternehmenssysteme nun so groß und komplex geworden, daß sie nicht schnell genug auf die Veränderungen der Marktbedingungen reagieren können. Sie sind in die Hypertrophie gefallen, so daß sie jetzt nicht mehr springen können. Sie müssen abnehmen.

Das ist die Forderung, den Diversifikationsgrad der *Chaebol* zu verringern, d.h. die Forderung nach der Reduzierung ihrer Gruppenunternehmen durch deren Veräußerung. Damit wurde das solidarische Handeln zwischen den Gruppenunternehmen problematisiert:

Die *Chaebol* selbst verhindern ihre Entwicklung. Aufgrund der gegenseitigen Hilfeleistungen unter ihren Gruppenunternehmen gibt es in ihnen viele unwirtschaftliche Firmen. Diese überleben auf Kosten der anderen, leistungsstarken Unternehmen. In diesem System werden die Leistungsstarken auch entwicklungsunfähig. Sie sind mit der Verantwortung für die anderen Gruppenmitglieder erheblich belastet und werden dadurch allmählich entkräftet. Die *Chaebol* verwenden zu viel Kapital und Personal unproduktiv. Man braucht ein System, in dem die Unternehmen innovatorisch handeln. Ohne fremde Hilfen zu erwarten, müssen sie sich um ihre Eigenentwicklungen und -leistungen bemühen.³

Das war eine Warnung vor der Gefahr des Netzwerkmanagements, das die *Chaebol* aus ihren Diversifikationsinteressen entwickelten. Es wurde nämlich bereits vor dem paternalistischen Fürsorgesystem der *Chaebol* gewarnt, das im Fall einer Krise möglicherweise eine Kettenreaktion und damit einen Zusammenbruch des Ganzen herbeiführen könnte, was man im Jahr 1997 dann tatsächlich erlebte. Die Forderung nach der Veräußerung der Gruppenunternehmen zielte darauf, diese Gefahr wahrzunehmen und das paternalistisch-solidarische Handeln in ein innovatorisches umzuwandeln. Es war die Vorstellung der Regierung, daß die Gruppenunternehmen durch Veräußerung entflochten, also selbständig würden, damit sie nicht umhinkönnten, ihre Situation durch Eigeninitiativen zu bewältigen. Diese Selbstverantwortung sollte ein Innovationshandeln aktivieren. Die Forderung blieb indes ohne Wirkung. Die *Chaebol* bewegten sich nicht in Richtung einer

³ Die hier zitierten Aussagen der Regierung sind das, was vom Autor als Kernpunkte bei öffentlichen Diskussionen um die Reform der *Chaebol* ausgewählt und kurz zusammengefaßt wird.

Reform. Im Gegenteil: Die Gesamtzahl der Gruppenunternehmen der 30 größten *Chaebol* nahm auch in dieser Zeit kontinuierlich zu (Siehe Tabelle 12).

Tabelle 12: Gesamtzahl der Gruppenunternehmen der 30 größten *Chaebol* (1993 - 96)

93	94	95	96
604	616	623	669

Quelle: Fair Trade Commission in Seoul

Die Ursache für die (Fehl-)Entwicklung der *Chaebol* ist also unverkennbar. Ihre große Neigung zur Diversifizierung, die die heutige Finanzkrise hervorbrachte, ist nicht die Folge einer vom Staat gelenkten Politik. Das sieht man in ihrem Verhalten nach 1987 deutlich. Trotz des Fehlens staatlicher Vergünstigungen und trotz des Reformdrucks der Regierung waren ihre Investitionen zur Diversifizierung unaufhaltsam. Dies besagt eindeutig, daß für die Diversifikationsbestrebungen der *Chaebol* ihr Eigenwille entscheidend war. Er ist der wirkliche „Täter“, der die südkoreanische Wirtschaft in die Krise geraten ließ. Wer kann ihn ergreifen? Die Entwicklungsgeschichte der *Chaebol* läßt uns erkennen, daß der Markt keine Fähigkeit dazu hat. Sie entwickelten sich im Markt nach dem Umbruch der Bindung von Politik und Ökonomie 1987. Daß es aber keine Anzeichen für die Veränderung ihrer Diversifikationstendenz gab, zeigt, daß der Markt die südkoreanischen Großunternehmen nicht zur Reform bewegen kann. Bemerkenswert ist hierbei, daß die „Marktwirtschaft“, die der *IWF* gegenwärtig für die Reform der *Chaebol* als Heilmittel anweist, gerade von diesen verlangt wurde. Gegen die Reformanforderung aus der Öffentlichkeit seit 1987 argumentierten sie: „Wir müssen die Marktwirtschaft richtig einführen. Ob die Unternehmen reformiert werden sollen oder nicht, entscheidet nicht der Staat, nicht die Gesellschaft, sondern der Markt. Man darf nicht in die private Wirtschaft eingreifen.“ Die industriellen Beziehungen wurden durch die Reformverweigerung der *Chaebol* konfrontativer.

Es ist alles in allem zu betonen: Man kann nicht auf den „Markt“ setzen, um die „Hypertrophie“ der *Chaebol* zu kurieren. Seit 1987 verwerteten sie in stärkerem Maße ihr soziales Kapital (Konnexionismus), um dadurch das Fehlen der staatlichen Vergünstigungen zu kompensieren und das Diversifikationsvorhaben weitgehend durchzuführen. Die Solidarität der Gruppenunternehmen der *Chaebol*, vor allem das System der gegenseitigen Kreditgarantien, wurde im „Markt“ immer stärker, und dadurch verschuldeten sie immer mehr; im Markt gab es kein Mittel, die Verwertungsprozesse des sozialen Kapitals zu verhindern. So ist die heutige Wirtschaftskrise in Südkorea insgesamt auf die ungehinderte Ausnutzung des Konnexionismus der *Chaebol* und damit auf ihre Überinvestitionen in der Konkurrenz um Diversifikation - die ungehinderte Entfaltung der Machtrationalität - zurückzuführen. Im Hinblick auf das riskante Expansionsverhalten der *Chaebol* forderte die Regierung *Kims* zwar eine Reduzierung des Diversifikationsgrades, „handelte“ aber nicht. Erforderlich war also eine kulturreflexive Industriepolitik, eine Politik, die die Machtrationalität und den Konnexionismus bekämpft.

Die südkoreanische Gesellschaft wollte tatsächlich einen „handelnden Staat“. In den Turbulenzen der Finanzkrise im Dezember 1997 fand die Präsidentenwahl in Südkorea statt, wobei die Opposition gewählt wurde, die eine Reform der *Chaebol* versprach. Die neue Regierung ergriff Maßnahmen, die das machtrationale Handeln der *Chaebol* trafen. Das Verbot der gegenseitigen Kreditgarantien, das im Februar 1988 angekündigt wurde, ist so eine Maßnahme. In der Einsicht, daß die Überinvestitionen der *Chaebol* aus ihren Diversifikationsanstrengungen resultieren und daß diese durch die gegenseitigen Kreditgarantien zwischen ihren Gruppenunternehmen erfolgen, wird es für notwendig gehalten, die Kreditgarantien zu verbieten. Die Regierung will also das Mittel für die Entfaltung des machtrationalen Unternehmertums beseitigen und damit die zu Überinvestitionen und Verschuldungen führende Diversifizierungskonkurrenz abbrechen. So ist in Südkorea ein das Handeln von Unternehmen kontrollierender starker Staat entstanden, zu einer Zeit, in der der *IWF* die Notwendigkeit der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsreform unterstreicht. Das Verbot der gegenseitigen Kreditgarantien ist eine besondere kulturreflexive Politik in Südkorea, um sein kulturbedingt spezifisches Problem zu lösen.

Die *Chaebol* müssen nun das System der gegenseitigen Kreditgarantien aufgeben. Ob die südkoreanische Wirtschaftskrise dadurch bewältigt werden kann, bleibt zwar abzuwarten, es ist aber zu betonen, daß das Verbot der Kreditgarantien eine an die neue „Zwischenmenschlichkeitskultur“ anpassungsfähige innovative Wirtschaftspolitik darstellt, die zur Reform der gruppierten Sozialökonomie führen und damit ein neues Kooperationsverhalten entwickeln könnte.

Die exklusive Gruppierung der Unternehmen durch den Konnexionismus - die „begrenzte Moral“, die zwar die Regierung *Parks* in den 60er Jahren noch bekämpfte, worauf aber mit der Entstehung des autoritären Regimes in den 70er Jahren verzichtet wurde - war nicht nur ökonomisch problematisch. Die südkoreanische Gesellschaft protestierte schon längst gegen die gruppierte Sozialökonomie, in der die sozialen Beziehungen ausschließlich für die Ökonomie ausgenutzt wurden. Die Zwischenmenschlichkeitskultur ist aus dem Kampf gegen diese Exklusivität und Ökonomisierung der sozialen Beziehungen entstanden und verlangt nach einem sozial offenen System, in dem man beziehungsunabhängig als „Mitglied“ anerkannt wird. Das Verbot der gegenseitigen Kreditgarantien zwischen den Gruppenunternehmen der *Chaebol* ist eine Intervention in den Konnexionismus und kann damit eine institutionelle Erneuerung zugunsten von Beziehungsoffenheit bewirken.

In der Tat entsteht zur Zeit eine neue Handlungsstruktur in den *Chaebol*. Es ist die bemerkenswerte Veränderung nach dem Verbot der Kreditgarantien, daß sie ihre Holdinggesellschaften schließen bzw. verkleinern. Jedes *Chaebol* hatte eine Holdinggesellschaft gegründet, deren Vorsitzender sein Eigentümer war und deren Aufgabe darin bestand, das Gruppenverhalten der Unternehmen, nicht zuletzt die gegenseitigen Kreditgarantien, zu koordinieren. Sie hat aber nun keinen Existenzgrund mehr, weil sie durch das Verbot der Kreditgarantien ihre Hauptfunktion verliert. Zu beachten ist hierbei, daß die Gruppenunternehmen der *Chaebol* dadurch entflochten werden. Das ist eine Befreiung der Unternehmen von den sozialen Beziehungen der Eigentümer und eine Dezentralisierung der gruppierten Sozialökonomie. Die entflochtenen Unternehmen gewinnen ihre Managementautonomie zurück und suchen gegenwärtig sehr aktiv neue Kooperationspartner außerhalb ihrer alten Gruppenunternehmen. Das ist ein Novum in Südkorea. Welche Kooperationsysteme sich daraus entwickeln, ist jetzt zwar nicht

vorauszusagen, aber es stellt das Ende der Gruppiertheit und eine große Veränderung der sozialen Vertrauensstruktur zugunsten deren Offenheit dar. Das Verbot der Kreditgarantien ist insofern eine Regulation des „sozialen Kapitals“, die auf die gewünschte Reform der gruppierten Sozialökonomie und die Entfaltung der Zwischenmenschlichkeitskultur wirksam sein würde.

Die heutige Krise der südkoreanischen Wirtschaft deutet darauf hin, daß die durch soziale Beziehungen gruppierten Kooperationssysteme von Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung keine Erfolgsaussichten haben. Die südkoreanische Ökonomie, die sich durch solche Systeme entwickelte, hatte zwar eine große Expansionsfähigkeit, aber wenig Innovationsfähigkeit. Das Problem für sie ist nun, daß die Globalisierung nicht mehr einfache Expansionen erlaubt. Es ist schon seit Jahren in vielen Branchen aufgrund der massiven weltmarktorientierten Entwicklungen der neu industrialisierten Länder von Überkapazitäten die Rede. Innovation statt Expansion ist daher die Forderung der Globalisierung. Die südkoreanische gruppierte Sozialökonomie ist hier an der Grenze angelangt. Ihre Krise zeigt, daß die Gruppierung von Unternehmen durch soziale Beziehungen im Zeitalter der Globalisierung nicht anpassungsfähig ist und daß eine soziale Offenheit in ihren Kooperationssystemen erforderlich ist. Das heißt mit anderen Worten: Die Globalisierung erfordert eine „soziale Modernisierung“ - nicht nur eine technologische Modernisierung. Ohne jene macht diese allein die Unternehmen nicht innovativ. Wie die Entwicklungsprozesse der südkoreanischen *Chaebol* zeigen, kann man moderne Technologien in den traditionellen Sozialstrukturen gut nutzen. Das Problem ist aber, daß sie nicht Innovationen, sondern Expansionen dienten. Es ist somit zu betonen, daß die technologische Modernisierung nicht automatisch zur sozialen Modernisierung führt, wie die funktionalistischen Modernisierungstheoretiker unterstellen. Man braucht vielmehr eine „Politik“, die sich mit der sozialen Modernisierung beschäftigt, also: Eine kulturelle reflexive Modernisierungspolitik.⁴

⁴ Es ist hierbei hervorzuheben, daß die gegenwärtige Asienkrise auf die Fehlanpassung der asiatischen Länder an den globalisierten Markt zurückzuführen ist. Ähnlich wie in Südkorea entwickelten sich auch in diesen Ländern die Systeme der Unternehmensnetzwerke, und dadurch erfolgte eine rapide wirtschaftliche Expansion. Sie sollten aber die Grenze ihrer Expansionen in der Globalisierung früh erkennen. Von den anfangs erzielten Erfolgen ermutigt, führten sie jedoch die exportorientierte Expansionspolitik weiter und sind in den 90er Jahren von ihren Entwicklungsstrategien selbst hart getroffen. Sie konkurrierten miteinander in gleichen Bereichen - den auf Preiskonkurrenz ausgerichteten Massenproduktionsbereichen -, und ihre Märkte wurden gerade

wegen ihrer rapiden Expansionen schnell übersättigt. So leiden sie heute alle zusammen unter den Überinvestitionen, und damit herrscht eine Finanzkrise in der ganzen Region. Dies macht deutlich, daß die Globalisierung nicht die einfache Ausdehnung der Wirtschaft zuläßt, sondern international unterschiedliche innovative Entwicklungsstrategien erfordert. Darin besteht eine der wichtigsten Lehren aus der Asienkrise.

3.3 Erosion der Bildungsklassengesellschaft

Im vorigen Kapitel haben wir gesehen, daß die südkoreanische gruppierte Sozialökonomie der Innovationsanforderung im Zeitalter der Globalisierung nicht gerecht wird und deshalb zu einem sozial offenen Kooperationssystem umgestaltet werden muß. Hierfür ist eine kulturreflexive Industriepolitik vonnöten, wobei das Verbot der gegenseitigen Kreditgarantien zwischen den Gruppenunternehmen der *Chaebol* eine entscheidende Rolle spielt. Wichtig ist dabei, daß der Reformansatz mit dem Entfaltungsbedarf der Zwischenmenschlichkeitskultur harmoniert. Zeigt sich dies auch in der Managementpolitik?

Der Kampf um „Mitgliedschaft“ in der Zwischenmenschlichkeitskultur richtet sich nicht nur gegen den Konnexionismus, sondern auch gegen die aus dem konfuzianischen Bildungsethos erwachsene Bildungsklassengesellschaft, in der sich die beruflichen Qualifikationen nach dem Unterschied in der Allgemeinbildung in zwei Gruppen, die Qualifikation von Schul- und die von Hochschulabgänger, polarisierten, wonach es zur scharfen Segmentierung in Entlohnung und Beförderung sowie Rekrutierung zwischen den Produktionsarbeitern - als Schulabgängern - und den Büroangestellten - als Hochschulabgängern - kam. Diese Segmentierung wurde von den Arbeitern als eine „modernisierte altständische Ordnung“ bezeichnet, indem sie in der bildungsbezogenen Job-Klassifizierung den konfuzianischen Standesunterschied zwischen den *Yangban* (den herrschenden konfuzianischen Gelehrten in der *Yi*-Dynastie) und den *Sangnom* („Plebejern“) verkörpert sahen. Die südkoreanischen Arbeiterbewegungen kämpften für die Abschaffung dieser „Ständeordnung“.

Seit ihrer Verstärkung 1987 sind die Gewerkschaften zunächst im Lohnkampf darum bemüht, die Einkommensspanne zwischen den Schulabgängern (Produktionsarbeitern) und den Hochschulabgängern (Büroangestellten) zu eliminieren. So ist das Lohnverhältnis von diesen zu jenen nach einer Angabe des Arbeitsministeriums durchschnittlich von ca. 2.3:1 Mitte der 80er Jahre zu ca. 1.5:1 Mitte der 90er Jahre gefallen. Es kommt tendenziell zur Eliminierung der Segmentationslinie in der Entlohnung. Damit ist aber die konfrontative Haltung der Arbeiter nicht verändert. Sie fühlen sich mit der ökonomischen Gleichstellung allein nicht als „Mitglieder“ anerkannt. Das entscheidende Problem ist für sie die

Vorbestimmung der beruflichen Qualifikationen nach der Allgemeinbildung. Sie halten es für ungerecht, daß die Hochschulabgänger ohne Berücksichtigung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit im Betrieb nur aufgrund ihres formalen Bildungszeugnisses von außen bevorzugt werden. Ihre Forderung nach der Abschaffung der Ständeordnung ist also die, daß der betriebliche Karriereweg bis hinauf zu den Führungskräften auch für die Schulabgänger geöffnet wird, d.h., daß das durch das Lernen vor Ort erworbene Arbeitsvermögen anerkannt wird. Das ist eine Forderung nach einem sozial offenen, vom formalen Bildungsniveau unabhängigen System in der beruflichen Mobilität. Darin besteht der Kernpunkt der Zwischenmenschlichkeitskultur beim Kampf gegen die Bildungsklassengesellschaft.

Wie die Globalisierung in diesem Kontext wirkt, ist die Frage, auf die im folgenden eingegangen werden soll. Konkreter: Wie reagieren die *Chaebol* auf die Globalisierung? Entsteht daraus eine kulturreflexive Managementpolitik, die die „Ständeordnung“ aufhebt?

3.3.1 Büroarbeit als „Jedermannsarbeit“: Wandel in der Rekrutierungspolitik

Es ist zunächst zu erwähnen, daß eine Veränderung in der Einstellung der Produktionsarbeiter nach der Sommer-Streikwelle 1987 erfolgte. Das *Yeondae Chaegimjye* (der „duale Vertrauensvertrag“ oder die „gemeinsam verantwortungstragende Regelung“) wurde abgeschafft. Die Gefahr, daß das *Yeongochaeyong* („Beziehungsrekrutierung“), das auf die Rekrutierung für die Produktionsarbeiter angewandt wurde, als ein Instrument zur Kontrolle ausgenutzt werden konnte, wurde dadurch beseitigt. Am Anfang der Industrialisierung in den 60er Jahren konnten die Unternehmen in der Tat nicht umhin, auf die Beziehungsrekrutierung zurückzugreifen, weil eine öffentliche Arbeitsvermittlung nicht entwickelt war. Sie war ein notwendiges Mittel zur Rekrutierung der Arbeiter, fungierte also nicht von vornherein als Kontrollinstrument. Aber ab etwa Mitte der 70er Jahre, wie im Kapitel 2.3.2 erläutert, nutzten die Unternehmen die Beziehungsrekrutierung zur Kontrolle der Arbeiter aus, indem sie die gemeinsam verantwortungstragende Regelung einführten, die ein System der Personalbürgschaft darstellte; das Verhalten der Arbeiter (Fleiß und Loyalität für die Firma) wurde von den sie

Empfehlenden garantiert. Dieses System wurde auf Grund der Proteste der Arbeiter 1987 abgebaut. Seitdem benutzen die Unternehmen in zunehmendem Maße öffentliche Einrichtungen für die Arbeitsvermittlung oder Stellenanzeigen in Zeitungen.

Das heißt freilich nicht, daß die Beziehungsrekrutierung obsolet wird. Sie funktioniert immer noch vor allem bei den Großunternehmen, den *Chaebol*. Im Hinblick darauf ist manch ein südkoreanischer Sozialwissenschaftler⁵ der Ansicht, daß die Großunternehmen in Südkorea noch immer stark die Kontrolle der Arbeiter intendieren. Der Bestand der Beziehungsrekrutierung kann aber nicht der Beweis dafür sein. Die Beziehungsrekrutierung wurde, wie gesagt, ursprünglich nicht als Kontrollinstrument angewandt. Sie hat an sich keine Kontrollfunktion. Das Problem ist, daß sie mit der gemeinsam verantwortungstragenden Regelung verbunden war. Nach ihrer Abschaffung ist sie nun außer Gefahr, für die Kontrollzwecke der Unternehmen mißbraucht zu werden. So besagt ihr Bestand in den *Chaebol* nicht, daß sie die Arbeiter durch die Beziehungsrekrutierung zu kontrollieren versuchen. Ihr Fortbestand hat eine andere Ursache.

Daß das System der Beziehungsrekrutierung insbesondere bei den *Chaebol* weiterhin funktioniert, ist auf die duale Wirtschaftsstruktur in Südkorea und die Vorliebe der Arbeitssuchenden für Großunternehmen zurückzuführen. Man neigt in der dualen Wirtschaftsstruktur dazu, in Großunternehmen zu arbeiten, weil die Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie die Arbeitsplatzsicherheit dort viel besser sind als in kleinen und mittleren Unternehmen. Diese Dualität ist in Südkorea besonders ausgeprägt; die Arbeiter bei den großen Autoherstellern z.B. verdienen zweieinhalbmal soviel wie ihre Kollegen in den Klein- und Mittelunternehmen. So sucht man in Südkorea möglichst Arbeit in den *Chaebol*, und daher erhalten die Beschäftigten in diesen Großunternehmen aus ihrem Bekanntenkreis immer viele Gesuche um Arbeitsvermittlung. Die Unternehmen haben keinen Grund, sich dieser Vermittlung zu widersetzen. Im Gegenteil: Die dadurch Eintretenden lassen sich leicht in die Firma integrieren, und der zeitliche wie auch ökonomische Aufwand für die Rekrutierung ist gering. Es ist deshalb zu betonen, daß das Thema der Kontrolle in der Rekrutierungspolitik nicht mehr aktuell ist. Entscheidend ist, ob

⁵ Siehe beispielsweise I-Hwyan Jung: Wandel im internen Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen in Südkorea, Dissertation im Fachbereich Soziologie der Seoul-Universität 1992 (koreanisch), S. 84 - 85.

eine Reform der nach Allgemeinbildung klassifizierten Qualifikationsstrukturen erfolgt, in denen sich die Arbeiter wie „Plebejer“ behandelt fühlen.

In den ersten Jahren nach 1987 gab es im Management keine Reflexion über die Qualifikationsstrukturen. Die *Chaebol* hatten weiterhin Expansionsambitionen und wollten ihre Unternehmenssysteme bewahren, mit denen sie in der Vergangenheit große Expansionserfolge erzielten. Die industriellen Beziehungen wurden damit immer konfrontativer. Lohnerhöhung und Kontrollabbau ohne eine Systemerneuerung brachten die Arbeiter nicht zum kooperativen Handeln.

Die Reflexion über die Qualifikationsstrukturen setzt Mitte der 90er Jahre ein. Dazu führte die Diskussion um die Globalisierung. Angesichts der Sandwichkrise der südkoreanischen Ökonomie im globalisierten Markt verstärkte sich in dieser Zeit die skeptische Meinung, daß der expansionsorientierte einfache Produktionismus der *Chaebol* keine Aussichten mehr hat, und damit wurden auch die alten Kriterien für berufliche Fähigkeit problematisiert.

„In der Zeit der Globalisierung, der Zeit von Qualität und Innovation, brauchen wir solche Personen, die tatsächlich beruflich befähigt sind. Es gibt viele Schulabgänger, die bessere Leistungsfähigkeiten als Hochschulabgänger haben. Sie müssen befördert werden.“

Diese Aussage eines Managers im Gespräch mit mir stellt eine Reflexion über die bildungsbezogene Vorbestimmung der Beruflichkeit dar und repräsentiert die seit Mitte der 90er Jahre aktuelle Reformperspektive für die Neuordnung des Qualifikationssystems im Betrieb. Sie spricht sich eindeutig für die Beseitigung der Bildungsgrenzen aus, um den tatsächlich Leistungsfähigen bessere Arbeits- und Beförderungschancen zu geben, also für eine sozial offene berufliche Mobilität. Die *Chaebol* gehen tatsächlich in diese Richtung, indem sie die Rekrutierungs- und Beförderungspolitik verändern.

Der wichtigste Wandel in der Rekrutierungspolitik ist der Abbau der Bildungsgrenze bei der Rekrutierung der Büroangestellten (Ingenieur und Managementpersonal). Es handelt sich um die Reform des *Kongchae* (der Anstellung durch das Eintrittsexamen der

Unternehmen), das bisher auf die Rekrutierung der Büroangestellten angewandt wurde. In der scharfen Trennung zwischen der Produktionsarbeit als Arbeit der Schulabgänger und der Büroarbeit als Arbeit der Hochschulabgänger war es vorher so, daß sich für die Bereiche der Büroangestellten nur die Hochschulabgänger bewerben konnten. Die Unternehmen beginnen seit Mitte der 90er Jahre diese nach den Qualifikationen der Allgemeinbildung bestimmte Job-Demarkationslinie abzubauen. Der Pionier hierfür ist das *Samsung-Chaebol*, das in den 90er Jahren einen großen Erfolg in der Halbleiterindustrie erzielt und zu den effizientesten Unternehmen des Landes gezählt wird. Unter dem Motto „*Nungryek* statt *Hakryek*“, d.h. „Fähigkeit statt Bildungsstand“, schaffte die Firma 1995 die Bildungsgrenze im *Kongchae* ab, und die anderen *Chaebol* folgten diesem *Samsung*-Modell. Nun kann sich jeder - unabhängig vom Bildungsstand auch die Schulabgänger - um das *Kongchae*, also die Büroarbeit, bewerben, was für die südkoreanischen Arbeiter die Aufhebung der konfuzianischen Ständeordnung bedeutet.

Zu beachten ist damit die Erneuerung der Anstellungsmethode beim *Kongchae*; die Unternehmen schafften das Eintrittsexamen ab und führten als Methode das Interview ein. Der Grund ist, daß es durch ein einmaliges Examen schwer zu beurteilen ist, wer tatsächlich beruflich qualifiziert ist. Die Unternehmen betrachten dabei das Leistungsvermögen als einen „Prozeß“, d.h., daß es nicht vom einmaligen Bestehen des Examins zu entscheiden ist, sondern durch Lernen im Betrieb entwickelt werden kann und kontinuierlich verbessert werden muß. In dieser Vorstellung beabsichtigen die Unternehmen, diejenigen anzustellen, die lernfähig sind, wobei sie soziale Kommunikationsfähigkeit als das wichtigste Anstellungskriterium aufstellen; nämlich, wie offen, problemlösend und produktiv man mit seinen Arbeitskollegen kommunizieren kann. Die Qualifizierten sind also solche Leute, die die Fähigkeit zur Gestaltung gegenseitiger Lernprozesse am Arbeitsplatz haben. Um diese Fähigkeit zu beurteilen, wollen die Unternehmen das Kommunikationsverhalten der Kandidaten prüfen und halten das Interview für eine bessere Methode als das schriftliche Examen.

Die Tabelle 13 zeigt die neuen Auswahlmethoden beim *Kongchae*. Abgesehen von kleinen Abweichungen, ist es üblich, daß die *Chaebol* seit Mitte der 90er Jahre die Interviewmethode anwenden und größtes Gewicht auf sie legen; die Beurteilung des

Interviews macht 70 - 80% der Gesamtbeurteilung für die Anstellung aus. Sie besteht normalerweise aus zwei Interviews. Das erste ist ein individuelles Interview, bei dem die Kandidaten nach persönlichen Lebenserfahrungen befragt werden, und das zweite ist ein Gruppeninterview, bei dem 7 - 9 Kandidaten zusammen über ein Thema diskutieren, das den Gruppen jeweils unterschiedlich gestellt wird. An diesen Interviews beteiligen sich die mittleren Manager und entscheiden über die Einstellung. Die Mittelmanager, die unmittelbar vor Ort mit den Organisationsmitgliedern arbeiten, wissen besser als die Direktion, welche Elemente für die Funktion der Organisationen brauchbar sind. Diese Dezentralisierung der Rekrutierungspolitik wirkt außerdem der vetterwirtschaftlichen Rekrutierung im Konnexionismus der Unternehmer entgegen.

Tabelle 13: Auswahlmethode im *Kongchaeh* bei den vier größten *Chaebol*

Chaebol	Auswahlmethode
Samsung	Prüfung von Personalpapier, 1. u. 2. Interview, berufliche Eignungsprüfung
Hyundai	Prüfung von Personalpapier, 1. u. 2. Interview
LG	Prüfung von Personalpapier, Interview, berufliche Eignungsprüfung
Daewoo	Prüfung von Personalpapier, 1. u. 2. Interview

Quelle: Zusammengestellt aus der südkoreanischen Zeitung *Chosun Ilbo* vom 24. 9. u. 12. 11. 1995

Die Abschaffung des Eintrittsexamens für die Büroangestellten hat eine andere wichtige Bedeutung. Dadurch, daß die Hochschulabgänger aufgrund des Eintrittsexamens angestellt wurden, bildete sich bei ihnen, wie im Kapitel 2.3.2 beschrieben, ein besonderes berufliches Selbstverständnis aus. Das Eintrittsexamen löste nämlich für sie die konfuzianische Standespflicht der Ausgebildeten aus; die Pflicht der *Yangban*, die standesgemäß beruflich keine körperliche Arbeit taten, sondern, indem sie durch ein öffentliches Examen in die staatlichen Verwaltungsorgane eintraten, nur in der Politik für die Sicherung der Sozialordnung tätig waren. Die Hochschulabgänger, die durch das öffentliche Examen der Unternehmen als Büroangestellte aufgenommen wurden, hatten das Selbstverständnis der *Yangban* und trugen die Verantwortung für die Sicherung der Sozialordnung im Betrieb, also die Pflege der harmonischen industriellen Beziehungen. Sie

traten damit in der Firma für mehr ein als nur für ihre „sachliche“ Büroarbeit. Sie dienten den Unternehmen als industrielle Friedenshüter und „Betreuer“ der Produktionsarbeiter. Die Abschaffung des Eintrittsexamens wird die Abschwächung dieser „Standespflicht“ der Büroangestellten bewirken.

Das würde aber den Unternehmen nicht schaden. Sie müssen einsehen, daß die Standespflichten der Büroangestellten ihre Entwicklungen eher beeinträchtigen als fördern. Die „Aufgabe“ der Büroangestellten für die Herstellung der harmonischen industriellen Beziehungen ist schon von ihnen selbst in Frage gestellt worden, und zwar aus einem effizienzbezogenen Grund. Ein Ingenieur aus einer Lackiererei sagt im Gespräch mit mir:

„Wir machen zu viel Politik. Wir verwenden zu viel Zeit dafür, persönliche Beziehungen zu den Arbeitern zu pflegen und sie von den Arbeitskämpfen abzubringen. Wir arbeiten weniger am Arbeitsplatz im Betrieb als in Kneipen nach dem Feierabend, und Familienbesuche oder gemeinsame Ausflüge am Wochenende sind auch unsere Arbeit. Vielleicht 60 - 70% unserer Kräfte verschwenden wir für die Überredung und Beaufsichtigung der Arbeiter. Die Sandwichkrise ist kein Zufall. Wir setzen uns zu wenig für unsere eigene Arbeit ein. Wir hören von der Globalisierung, der Forderung nach Qualität und Innovation, können uns aber nicht darauf konzentrieren.“

Die Büroangestellten denken, daß ihre „Standespflicht“ die Entwicklung der Unternehmen verhindert, weil sie ihre eigene Arbeit stört. Es ist außerdem darauf zu verweisen, daß ihre Betreuung der Arbeiter nicht zum industriellen Frieden führt. Die industriellen Beziehungen blieben nach 1987 unverändert konfrontativ. Die Abschwächung der Standespflicht der Büroangestellten durch die Abschaffung des Eintrittsexamens kann deshalb für die Unternehmen gar nicht schädlich sein. Sie können vielmehr davon profitieren. In der Befreiung von der Standespflicht werden sich die Büroangestellten auf ihre Arbeit für die geforderte Qualität und Innovation konzentrieren können.

Es ist alles in allem zu betonen, daß die *Chaebol* in ihrem Bemühen um Anpassung an die Globalisierung eine kulturreflexive Managementpolitik betreiben. Sie versuchen, die Job-Demarkationslinie zwischen Schul- und Hochschulabgängern aufzulösen, da sie einsehen, daß sie für die Rekrutierung und Beförderung der tatsächlich Leistungsfähigen hinderlich ist. So wurde schon die Bildungsgrenze beim *Kongchae* abgebaut. Wer als qualifiziert - d.h.

lernfähig - anerkannt wird, wird nun unabhängig vom Bildungsstand als ein Büroangestellter eingestellt. Ohne das „Standeszeugnis“ - das Zeugnis der Allgemeinbildung - kann jeder - wenn qualifiziert - im Büro arbeiten. Es kommt also zur Abschaffung der konfuzianisch geprägten, bildungsbezogenen Ständeordnung und zur sozialen Offenheit in der beruflichen Mobilität, was dem Entfaltungsbedarf der Zwischenmenschlichkeitskultur entgegenkommt.

3.3.2 Unternehmen als „Schule“: Wandel in der Beförderungspolitik

Die soziale Offenheit in der beruflichen Mobilität zeigt sich auch in der Beförderungspolitik. Es handelt sich um die Veränderung der beruflichen Karrierebahn im Betrieb, die nach den Qualifikationen der Allgemeinbildung, bestimmt wurde. Es gab bisher eine scharfe Aufstiegsgrenze für die Produktionsarbeiter. Ihre Karrierechancen wurden als Schulabgänger normalerweise auf das *Banjang* (den oberen Gruppenführer) begrenzt, das unter der untersten Position der Hochschulabgänger steht (Siehe Schaubild 5 im Kapitel 2.3.2). Die Zwischenmenschlichkeitskultur, die um die „Mitgliedschaft“ kämpft, verlangt einen Abbau dieser „Standesschranke“. Die Globalisierung ist auch hierfür von entscheidender Bedeutung. „*Nungryek* (Fähigkeit) statt *Hakryek* (Bildungsstand)“ ist das koreaspezifische, kulturelle Schlagwort für die Anpassung an die Globalisierung, und damit ist seit Jahren der Versuch zur Erneuerung des Beförderungssystems aktualisiert. Dieser Prozeß ist im Zusammenhang mit der Veränderung der Organisationen in der Büroarbeit zu erläutern.

Die südkoreanischen Großunternehmen sind seit Mitte der 90er Jahre bemüht, die Arbeitsprozesse in den Bereichen der Büroangestellten durch Einführung von Teamarbeit zu flexibilisieren. Zu beachten ist hierbei, daß ihr Vorhaben zur Arbeitsflexibilisierung eigentlich nicht mit den Problemen der tayloristisch-fordistischen Organisationsrigidität zu tun hat. Das Hauptproblem, das sie sehen, ist die in der Bildungsgesellschaft entstandene berufliche Hierarchiestruktur. Dies zeigt sich darin, daß sich ihr organisatorisches Reformvorhaben besonders auf die Büroarbeit bezieht. Für das vorhandene Gruppensystem von *Jo* und *Ban* in den Bereichen der Produktionsarbeit sehen sie keinen Anlaß zur Veränderung. Wie im Kapitel 2.3.2 beschrieben, wurde es für die Forcierung

der Lernprozesse für die Produktionsarbeiter eingeführt, und sie konnten sich dadurch ein umfassendes Koordinationswissen erwerben. Es ist immer noch funktionsfähig.

Demgegenüber wurden die Büroangestellten im *Bu*(Abteilung)-*Kwa*(Sektion)-System organisiert, und ihnen waren mehrere Aufstiegsstufen (einfacher Mitglied - Assistent von Sektionsleiter - Sektionsleiter - Assistent von Abteilungsleiter - Abteilungsleiter - Werkleiter - Direktor: Siehe Schaubild 5 im Kapitel 2.3.2) offen. Sie wurden dadurch zwar streng hierarchisiert, aber dies stellte kein Kontrollsystem dar. Das System der beruflichen Stufenfolge hat eine lange Tradition in Korea wie das Personalbewertungssystem, vor allem für die sozial Privilegierten. Wenn die konfuziansichen Gelehrten durch ein Examen als Staatsbeamten eingestellt wurden, gab es für sie eine von formellen Amtsposten unabhängige feinstufig hierarchisierte Karrierebahn. Sie war ein informelles System zur Belohnung der individuellen Leistungen nach den Ergebnissen der Personalbewertung. Dieses System wandten die südkoreanischen Großunternehmen auf die Büroangestellten an.

Der Unterschied zum traditionellen System - oder der japanischen *ranking hierarchy*, die von *Aoki* dargestellt wird⁶ (darüber spreche ich unten) -, in dem man zwischen formellen Amtsposten und informellen Karrierestufen getrennt befördert wurde, besteht darin, daß es solche Trennung in den *Chaebol* nicht gab. Diese wandten das alte informelle Belohnungssystem als formelles Beförderungssystem an. So wurden in ihnen die Hierarchieordnungen am Arbeitsplatz übermäßig aufeinandergeschichtet. Dies beeinträchtigte den Informationsfluß und verzögerte Entscheidungen. Die *Chaebol* haben nun die Einsicht, daß sie sich mit einem solchen komplexen zeitaufwendigen Hierarchiesystem nicht an die Globalisierung anpassen können und daß die Büroarbeit durch eine Verringerung der Hierarchiestufen flexibilisiert werden muß.

Sie versuchen damit, das alte *Bu-Kwa*-System in ein Teamsystem umzuwandeln. Mit dem Abbau von *Bu* und *Kwa* werden vier Hierarchiestufen beseitigt; *Bujang* (Abteilungsleiter), *Chajang* (Assistent des Abteilungsleiters), *Kwajang* (Sektionsleiter) und *Daerie*

⁶ Vgl. Masahiko Aoki: a.a.O., S. 49 - 98.

(Assistent des Sektionsleiters). Im eingeführten Teamsystem werden die Hierarchiestrukturen auf das *Teamjang*(Teamleiter)-Teammitglied-Verhältnis vereinfacht, wobei dem Team viel Autonomie für Personalbewegungen und Selbstorganisation gegeben wird, was vorher durch die komplizierten Hierarchieverhältnisse erschwert wurde.⁷ Man kann nun seiner Arbeitseignung entsprechend oder wunschgemäß nach der Vereinbarung mit dem Teamleiter Arbeitsplätze von Team zu Team wechseln, und der Teamleiter kann je nach Situationen das Team neu umbilden.

Mit dieser Flexibilisierung der Büroarbeit durch die Einführung des Teamsystems verändert sich die Beförderungspolitik der *Chaebol*. Es wird hierbei die japanische *ranking hierarchy* aktualisiert, in der die formellen, für die realen Arbeitsprozesse funktionalen von den informellen, leistungsbezogenen Positionen getrennt werden. Die südkoreanischen Großunternehmen versuchen, ihre Beförderungspolitik nach diesem Modell zu reformieren, indem sie die alte, feinstufig hierarchisierte Rangordnung am Arbeitsplatz, die durch die Einführung des Teamsystems obsolet wird, zur informellen Karriereordnung umfunktionieren. Daraus entstehen zwei unterschiedliche Beförderungssysteme; das *Jikwiyi* (die Ordnung der arbeitsplatzbezogenen Positionen) einerseits und das *Jikgup* (die Ordnung der leistungsbezogenen Positionen) andererseits. Sie sind keine parallellaufenden Systeme, d.h., daß die Beschäftigten vom *Jikwiyi* unabhängig im *Jikgup* nach ihren individuellen Leistungen hinaufsteigen können. Die Positionen am Arbeitsplatz entsprechen also nicht denen, die leistungsbezogen bestimmt werden.

Der Grund für die Umfunktionierung des alten formellen Aufstiegssystems zum informellen, also der Grund dafür, daß die Unternehmen keine Absicht haben, es einfach abzuschaffen, obwohl es durch die organisatorische Umwandlung obsolet wird, liegt darin, daß sie die Gefahr vermeiden wollen, daß die Dehierarchisierung aus der Einführung des Teamsystems die Arbeitsmotivation der Büroangestellten abschwächen könnte. Weil die Hierarchien für sie keine Kontrollordnung, sondern eine Belohnungsordnung - die Belohnung der individuellen Leistungen durch die Beförderung in der kleinstufigen Karrierefolge -

⁷ Es gibt keine koreanische Terminologie für das „Team“. Man gebraucht in Korea die englische Terminologie „Team“. Die Wahlweisen der *Teamjang* (Teamleiter) sind von Unternehmen zu Unternehmen, von Bereichen

darstellten, bedeutet die Dehierarchisierung für sie weniger einen Abbau von Herrschaftsstruktur als eine Verringerung der Aufstiegs- und Belohnungschancen. Damit die Mitarbeiter ihre Arbeitsmotivation nicht verlieren, wollen die Unternehmen das alte Beförderungssystem weiterhin als ein Anreizsystem zur Leistung benutzen, statt es abzuschaffen. So wird es in das *Jikgup* umgewandelt, in dem sie von den formellen Funktionsposten am Arbeitsplatz unabhängig befördert werden. Das ist ein System für die soziale Anerkennung der individuellen Leistungen, und die Rangstufen in diesem System spielen für die Bezahlung eine entscheidende Rolle. In dieser Absicht haben die Unternehmen vor, die Karrierewege im *Jikgup* noch kleinstufiger als im alten System zu unterteilen; etwa von 6 - 8 zu 10 - 12 Stufen. Es entwickelt sich demnach eine duale Struktur: Dehierarchisierung am Arbeitsplatz und Rehierarchisierung in der Anerkennung der individuellen Leistungen (siehe Schaubild 7).

Schaubild 7: Die duale Beförderungsstruktur bei den Chaebol

- die Beförderungsordnung am Arbeitsplatz (*Jikwi*) -

- die Beförderungsordnung
in Leistung (*Jikgup*) -

*) Dieses Modell stellt ein idealtypisches Leitbild dar. Es wird je nach Unternehmen auf verschiedene Weise, nicht zuletzt in der Anzahl der Rangordnungen und deren Benennung im *Jikgup*, modifiziert.

In dieser dualen Beförderungsstruktur kann es keinen Karrierestau geben. Wer leistungsfähig ist und wegen der begrenzten Zahl der formellen Posten nicht aufsteigen kann, wird auf den Karrierenwegen im *Jikgup* befördert. Verwiesen werden soll hierbei auf die Abschaffung der „Standesschranke“.

Das Wesentliche in der Veränderung der Beförderungspolitik besteht darin, daß die Unternehmen den Produktionsarbeitern, die früher als die Schulabgänger in ihren Karrieremöglichkeiten auf den oberen Gruppenführer beschränkt wurden, die Chancen öffnen, bis in die Spitzenpositionen - Direktor im *Jikwi* und Rangordnung 1 im *Jikgup* -

aufzusteigen; unter dem Motto ‚*Nungryek*(Fähigkeit) statt *Hakryek*(Bildungsstand) wurde die berufliche Abgrenzung durch die Allgemeinbildung auch schon in der Beförderung wie in der Rekrutierung beseitigt. Die Unternehmen beabsichtigen nun tatsächlich, ohne bildungsbezogene Vorbestimmung der beruflichen Qualifikationen diejenigen zu befördern, die am Arbeitsplatz Leistungsfähigkeit zeigen. Die berufliche Fähigkeit ist, so ist die Vorstellung der Unternehmen, durchaus etwas, das vor Ort erlernt werden kann. Die Hochschulabgänger werden somit bei der Beförderung nicht mehr privilegiert und gewinnen kein Prestige mehr im Berufsleben gegenüber den Schulabgängern. Auch diese können sowohl im *Jikwi* als auch im *Jikgup* bis zur Spitze vorankommen. Die Abschaffung der Bildungsgrenze im beruflichen Beförderungssystem bedeutet eine große Veränderung der konfuzianischen Klassenstruktur, die einen besonderen Antagonismus zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten erzeugte. Sie könnte damit einen Wandel in den südkoreanischen industriellen Beziehungen bewirken.

Diesbezüglich ist das Verhalten der japanischen Arbeiter bemerkenswert. Sie kämpften auch wie die südkoreanischen Arbeiter um die Gleichheit zwischen ihnen und den Büroangestellten. Über die japanischen Gewerkschaftsbewegungen sagt *Inagami*:

„Abolition of status differences between blue-collar workers and white-collar workers; i.e., treating blue-collar workers as white-collar workers - the ‘*embourgeoisement of the blue-collar worker*’- was a fundamental goal of the post-war union movement.“⁸

Die heutigen kooperativen industriellen Beziehungen in Japan sind kein Zufall. Sie sind daraus erwachsen, daß sich die Managementpolitik der japanischen Unternehmen darauf einstellte, unterschiedliche Behandlungen von Produktionsarbeitern und Büroangestellten zu beseitigen. Die *ranking hierarchy* war eine der wichtigsten Strategien hierfür. Sie funktionierte mehr als ein Belohnungs- und Anreizsystem von Leistungen. Zu beachten ist in diesem System, daß das Karriere- und Lohnsystem für die Produktionsarbeiter und die Büroangestellten gleichgestellt wurde. So intendierten die japanischen Unternehmen ein „Einheitssystem“, um die Unterscheidungen in Entlohnung und Beförderung zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten aufzuheben. Das war eine besondere

Managementspolitik für die Beilegung der kulturbedingten besonderen Klassenkonflikte. Dies besagt, daß die kooperativen industriellen Beziehungen in Japan nicht auf der konfuzianischen Kultur beruhen. Ganz im Gegenteil: Sie sind die Folge des Bemühens, die vom Konfuzianismus geprägte Klassenstruktur abzubauen.⁹

Eine solche Entwicklung ist auch in Südkorea zu erwarten. Die südkoreanischen Unternehmen bemühen sich nun durch die Abschaffung der bildungsbezogenen Job-Demarkation um den Aufbau eines Einheitssystems, in dem die Produktionsarbeiter den Büroangestellten gleichgestellt werden. Die Forderung der Arbeiter nach ihrer Anerkennung als Mitglied war die nach solcher institutionellen Gleichstellung. In der Tat erzielt der südkoreanische Pionier für diese Veränderung, das *Pohang*-Metallunternehmen, schon große Erfolge. Diese Firma vereinheitlichte Anfang der 90er Jahre das Beförderungs- und Lohnsystem für die Produktionsarbeiter und die Büroangestellten nach dem Modell der japanischen *ranking hierarchy*. Seit dieser Reform sind in der Firma keine Streikbewegungen vorgekommen. Sie zählt nun zu den leistungsfähigsten Unternehmen in Südkorea.

Zusammengefaßt gesagt: Im Zeitalter der Globalisierung kommt es in den südkoreanischen Unternehmen zur kulturreflexiven Reform. Die bildungsbezogene Job-Demarkation wird beseitigt, was bedeutet, die vom Konfuzianismus überlieferten Klassenstruktur aufzuheben, aufgrund derer eine große Arbeitsunzufriedenheit bei den Produktionsarbeitern entstanden war. Es erfolgt dadurch eine sich an die Zwischenmenschlichkeitskultur anpassende soziale Offenheit in der beruflichen Mobilität. Ohne die Vorbestimmung der beruflichen Qualifikationen nach dem Niveau der Allgemeinbildung kann sich jeder als Büroangestellter bewerben und bis in Spitzenpositionen vorankommen. Man tritt also nun nicht mit einer von außen festgesetzten Qualifikation in die Firma ein. Statt dessen entsteht ein offenes „Qualifikationsspiel“ im Betrieb, und wer sich dadurch qualifiziert, steigt in eine

⁸ Takeshi Inagami: a.a.O., S. 5.

⁹ Noch nicht überwunden ist in der japanischen Ökonomie die „Gruppietheit“. In Japan - wie in Südkorea oder anderen asiatischen Ländern - herrsch(t)en gruppierte, durch soziale Beziehungen verflochtene Finanzsysteme. Die Kreditgeber geben die Kredite weniger in Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Abnehmer als ihrer sozialen Beziehungen. Die heutige wirtschaftliche Rezession in Japan ist darauf zurückzuführen.

höherrangige Position hinauf, wie die Schüler durch das Lernen in der Schule schrittweise in die höheren Klassen eintreten.

3.4 Ende des konfuzianischen Kapitalismus oder ein nächstes Paradox?: Fazit für die Rolle der Gewerkschaften

Wir haben im zweiten Kapitel gesehen, daß der südkoreanische industrielle Transformationsprozeß durch die Einbindung der konfuzianischen Kultur erfolgte. Sie war der „Dirigent“, der diesen Prozeß nach seinem Charakter, dem konfuzianischen Bildungsethos und Familialismus, leitete und dadurch die Bildungsklassengesellschaft und die gruppierte Sozialökonomie erzeugte. Sie war zugleich der „Werkzeugkasten“, der seinen Eigenrahmen hat, dessen Inhalte („Werkzeuge“) aber historisch unterschiedlich erfüllt werden. Es ist hierbei auf die Unzulänglichkeit der *Weberschen* Auffassung hinzuweisen.

In seiner China-Studie führte *Weber* die Unterentwicklung des modernen Kapitalismus in China auf den konfuzianischen Traditionalismus zurück.¹⁰ Gemeint ist in erster Linie, daß der Konfuzianismus zwar „Lernen“ als die höchste menschliche Tugend betonte, aber das zu lernende Wissen kein rationales Fachwissen, sondern ein literarisches „Kulturwissen“ darstellte; als Gebildete galten also keine „Wissenschaftler“, sondern Literaten, und zwar die konfuzianischen Literaten, die die traditionelle Sozialordnung kanonisierten. Das heißt, daß die konfuzianische Bildungsqualifikation für die Entwicklung des modernen Kapitalismus nicht geeignet war. Er verwies dazu auf die Verklärung der traditionellen, auf dem Geisterglauben beruhenden Familienpietät im Konfuzianismus. Betont wurde damit: Indem die Lebensführung in China von der Familienpietät beeinflusst wurde, entwickelte sich keine „sachlichen Gemeinde“, sondern vielmehr es entstanden Sippenverbände, nämlich durch Familienpietät regulierte persönliche Verbände. Dies verhinderte die Entwicklung von rationalen, nach formalen Regeln funktionierenden Betriebsformen.

Es ist in der Tat nicht zu leugnen, daß sich der konfuzianische Traditionalismus - die die traditionelle Sozialordnung konsolidierende literarische Bildung und die Pflicht der Familienpietät - für die Entwicklung des modernen Kapitalismus hinderlich auswirkte. In diesem Punkt hatte *Weber* sicher recht. Was er aber nicht berücksichtigte, war der Unterschied zwischen „Werkzeugkasten“ und „Werkzeugen“, d.h. zwischen Kultur und

konkreten Handlungsformen, die historisch remoduliert werden können. Mit anderen Worten: er arbeitete zwar die wesentlichen Elemente der konfuzianischen Kultur - die Tugend des Lernens und die Pflicht der Familienpietät, das Bildungsethos und der Familialismus in meiner Terminologie - richtig heraus, faßte aber die Möglichkeiten der Umfunktionierung von Kultur in veränderten sozialen Bedingungen nicht ins Auge. Wir haben in Südkorea gesehen, daß aufgrund der aus dem Konfuzianismus tradierten Tugend des Lernens eine große Expansion der modernen Bildungsanstalten erfolgte, wobei die rationalen Wissenschaften massiv einbezogen wurden. Wir haben auch gesehen, daß die südkoreanische Ökonomie aufgrund des konfuzianischen Familialismus rasch expandierte, indem er nach der Einführung der modernen Betriebssysteme ein machtrationales, besonders investitionswilliges Unternehmertum hervorbrachte.

Der Konfuzianismus war in Südkorea für die Herausbildung des modernen Kapitalismus nicht hinderlich. Die Prozesse der industriellen Transformation erfolgten in der südkoreanischen Gesellschaft im historischen Vergleich sogar in viel kürzerem Zeitraum als im Westen, dem Geburtsort des modernen Kapitalismus. Das Problem des Konfuzianismus war also kein „Entstehungsproblem“ für den modernen Kapitalismus, wie *Weber* meinte, sondern ein „Innovationsproblem“. Dies zeigt sich heute, im Zeitalter der Globalisierung.

Aus dieser Überlegung ergibt sich meine Kritik an den herkömmlichen Kulturalisten, die die Kultur als ein „Ganzes“ betrachten, das einheitlich entweder entwicklungsfördernd oder -hemmend wirkt. Man sollte vielmehr Kultur als Paradox - so ist meine zentrale These - begreifen. Mit diesem Kulturverständnis habe ich versucht, zu zeigen, daß der Konfuzianismus in den südkoreanischen Industrialisierungsprozessen eine ambivalente Rolle spielte. Er funktionierte durch die Erzeugung eines großen Bildungsinteresses und des investitionswilligen Unternehmertums als ein Entwicklungsmotor einerseits, brachte aber gleichzeitig Konflikte und Entwicklungsprobleme hervor, die aus der neuen Ausformung der alten Klassenverhältnisse durch die bildungsbezogene Polarisierung der Berufskategorien und aus der exklusiven Gruppierung der sozialen Vertrauensbeziehungen durch die

¹⁰ Vgl. Max Weber: Die Wirtschaftsethik der Weltregionen, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, a.a.O.

Herausbildung der *Chaebol* entstanden sind. Dies verhinderte eine innovative Entwicklung der südkoreanischen Ökonomie und verursachte ihre heutige Krise.

Kultur hat nicht nur den „Herrschaftseffekt“. Sie reproduziert sich nicht immer. Sie bewegt sich, wächst selbstreflektierend. In den paradoxen Entwicklungsprozessen des konfuzianischen Kapitalismus ist in Südkorea die „Zwischenmenschlichkeitskultur“ entstanden, die sich gegen ihn richtet - was ich den „Bumerang-Effekt“ der Kultur nannte. Sie fordert ein System einer „mitgliedschaftlichen“ Beteiligung, die durch die vom Niveau der Allgemeinbildung festgesetzte berufliche Mobilitätsgrenze und die um die sozialen Beziehungen der Eigentümer exklusiv gruppierten Kooperationsbeziehungen von Unternehmen (Konnexionismus) bisher verhindert wurde. Sie fordert also eine Integration der Akteure in die Prozesse der Wirtschaftsentwicklung durch ein sozial offenes System der beruflichen Mobilität und der unternehmerischen Kooperationsverhältnisse.

Kultur setzt sich nicht automatisch in Entwicklung von sozioökonomischen Systemen um. Das ist Sache der Politik. Entscheidend ist hierbei, daß ein effizienzbezogener Kompromiß zwischen Kultur und Wirtschaft gefunden werden muß. Es handelt sich also darum, ob die ökonomischen Akteure in Südkorea dazu fähig sind, einen institutionellen Knotenpunkt zwischen dem Entfaltungsbedarf der Zwischenmenschlichkeitskultur und dem Verhalten der Unternehmen herauszuarbeiten. Das war der Streitpunkt in Südkorea nach der Sommer-Streikwelle 1987, wo man aber keinen Kompromiß fand und konfrontativ handelte.

Im dritten Kapitel haben wir gesehen, daß die Bedingungen für einen Kompromiß im Zeitalter der Globalisierung günstiger sind. Indem sich die südkoreanische Ökonomie Ende 1997 in die Finanzkrise stürzte, zeigte sich die Grenze der gruppierten Sozialökonomie deutlich. Es kam dabei zur Einsicht, daß eine Politik notwendig ist, die die *Chaebol* von der Diversifikationskonkurrenz abhält, die ihre Überinvestitionen und schweren Verschuldungen verursachte, und die neue Regierung kündigte im Februar 1988 an, die gegenseitigen Kreditgarantien zwischen ihren Gruppenunternehmen zu verbieten, die die Voraussetzung für erfolgreiche Diversifikationen waren. Dies bedeutet, daß der Konnexionismus der Eigentümer gebrochen wird. Zu erwarten ist davon die Entflechtung der Gruppenunternehmen, also die Auflösung der gruppierten Sozialökonomie. Die

Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines neuen, sozial offenen Kooperationssystems von Unternehmen ist damit geschaffen.

Es zeigen sich auch Ansätze für den Abbau der von der konfuzianischen Bildungsklassengesellschaft geprägten Job-Demarkation und eine soziale Offenheit in der beruflichen Mobilität. Unter dem Motto „*Nungryek* (Fähigkeit) statt *Hakryek* (Bildungsstand)“ versuchen die südkoreanischen Großunternehmen seit Mitte der 90er Jahre, die Bildungsgrenze bei Rekrutierung und Beförderung zu beseitigen. Statt einer Vorbestimmung beruflicher Qualifikationen durch Allgemeinbildung intendieren sie, die tatsächlich Leistungsfähigen zu rekrutieren und zu befördern. Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten wird nun nicht mehr vom formalen Bildungsniveau her, sondern durch ein offenes „Qualifikationsspiel“ vor Ort beurteilt.

Die Globalisierung zwingt also zu einer kulturreflexiven Industrie- und Managementpolitik zugunsten sozialer Offenheit und bietet somit einen Knotenpunkt zwischen der Zwischenmenschlichkeitskultur und der ökonomischen Entwicklung in Südkorea. Steht Südkorea nun vor dem Ende des konfuzianischen Kapitalismus? Anders gefragt: Verlaufen die oben dargestellten Reformprozesse reibungslos? Oder entsteht ein neues Paradox in der Entfaltung der Zwischenmenschlichkeitskultur?

Die Arbeiter reagieren auf die Reformprozesse ambivalent. Sie richteten sich zwar gegen die Bildungsklassengesellschaft und die gruppierte Sozialökonomie, verhindern bzw. fürchten jetzt aber ihre Reformen andererseits. Es zeigt sich also ein Paradox der Zwischenmenschlichkeitskultur vor dem Umbruch des konfuzianischen Kapitalismus. Darin, dieses neue Paradox, das im folgenden beschrieben wird, zu lösen, besteht die spezifische Aufgabe der südkoreanischen Gewerkschaften.

Das Paradox, das in der Erosion der Bildungsklassengesellschaft erscheint, entsteht daraus, daß die Zwischenmenschlichkeitskultur eine bildungsunabhängige, leistungsgerechte Belohnung erfordert, was indessen eine Bewertung der Leistungen der Beschäftigten notwendig macht. Man braucht also einen „Schiedsrichter“ für das offene „Qualifikationsspiel“. Das Problem ist, daß sich die Arbeiter für das offene

Qualifikationsspiel aussprechen, das für sie die Aufhebung der konfuzianischen Standesschranke bedeutet, aber gleichzeitig ein großes Mißtrauen gegenüber dem Schiedsrichter der Leistungsbewertung hegen. Dieses Mißtrauen besteht nicht ohne Grund. Als Schiedsrichter wollen die Unternehmen das alte Personalbewertungssystem wiederaufnehmen, das die Arbeiter als ein System für die Bewertung von Loyalität und damit als Hindernis für die Entfaltung der Zwischenmenschlichkeit verurteilten.

Das Personalbewertungssystem funktionierte seit der Sommer-Streikwelle 1987 nicht mehr. Wie im Kapitel 2.3.2 gezeigt, beeinflussten die Ergebnisse der Personalbewertung bei den Produktionsarbeitern beide Bereiche, Bezahlung und Beförderung, während sie bei den Büroangestellten nur Auswirkung auf die Beförderung hatten. Das Personalbewertungssystem funktionierte dabei für die Produktionsarbeiter als ein Sanktionsmittel; diejenigen Arbeiter, die schlechte Note bekamen, mußten Lohn- oder Bonusabzug sowie gar die Entlassung in Kauf nehmen. Die Proteste der Arbeiter 1987 erreichten die Aufhebung dieser Sanktionsfunktionen des Personalbewertungssystems, indem die Unternehmen die Anwendungsbereiche einschränkten; die Personalbewertung wurde seit 1987 nicht mehr auf die Entlohnung angewendet, sondern nur auf die Beförderung, wie bei den Büroangestellten. Die Entlohnung wurde somit nach der Seniorität bestimmt. Dies galt genau genommen auch für die Beförderung. Die Ergebnisse der Personalbewertung waren zwar offiziell nach wie vor von entscheidender Bedeutung für sie, aber dies war nur noch formal. Die Vorgesetzten bewerteten angesichts des Mißtrauens der Arbeiter die Leistungen ihrer Untergebenen einfach nach Seniorität; sie befürchteten das Mißverständnis, daß sie die Leistungen nach Loyalität oder persönlichen Beziehungen bewerteten.¹¹ So funktionierte das Personalbewertungssystem für die Arbeiter seit 1987 inhaltlich gar nicht mehr. Es wurde ersetzt durch das Senioritätsprinzip, wie es sich in der früheren amerikanischen *job control* entwickelt hatte.

Die Unternehmen beabsichtigen nun die Wiedereinsetzung des Personalbewertungssystems, freilich aus einem veränderten, guten Grund. Sie betrachten es als notwendig für das

¹¹ Von diesem Verhalten der Vorgesetzten habe ich bei den Interviews mit den *Banjang* (den oberen Gruppenführern) Kenntnis bekommen, die beauftragt sind, die Leistungen ihrer Gruppenmitglieder zu bewerten.

Funktionieren des reformierten Beförderungssystems, in dem die Aufstiegsmöglichkeiten für die Beschäftigten alle gleich - ohne die Vorbestimmung der beruflichen Qualifikationen nach der Allgemeinbildung und ohne die Unterscheidung zwischen den Produktionsarbeitern und den Büroangestellten - ihren eignen Fähigkeiten gemäß bestimmt werden. Die Umgestaltung des alten geschlossenen Beförderungssystems zu einem neuen offenen, in dem man durch die Qualifizierung vor Ort vorankommt wie in der Schule, erfordert in der Tat eine Bewertung von Leistungen. Ohne dies könnten die Unternehmen ihre Absicht, die tatsächlich Qualifizierten zu suchen und zu befördern, schwer realisieren.

Das wesentliche Problem für die Wiederaufnahme des Personalbewertungssystems besteht im Leistungsbegriff. Wie im Kapitel 2.3.2 beschrieben, wurde als Leistung in den südkoreanischen Unternehmen eine umfassende Qualifikation bewertet, die sich in „Arbeitsverhalten“ und „-vermögen“ sowie „Persönlichkeit“ zeigt (siehe Tabelle 8 im Kapitel 2.3.2). Das Verlangen nach dieser umfassenden Qualifikation als Leistung zielte auf das Funktionieren des Gruppensystems - des *Jo-Ban-Systems* -, das die Unternehmen für die Qualifizierung der Arbeiter einführten. Weil die Arbeitsprozesse als Lernprozesse in den Gruppen konzipiert wurden, waren Fähigkeiten zur Gestaltung der Gruppenprozesse und Anpassung an die Gruppe gefordert. Dafür waren soziale Verantwortung - für die Qualifizierung der Gruppenmitglieder - und soziale Verhaltensformen - für die konstruktive Anpassung an deren Prozesse - sehr wichtig, und daraus entstand der umfassende Leistungsbegriff.

Mit diesem Leistungsbegriff wollen die Unternehmen nun erneut ihre Beschäftigten qualifizieren. Sie halten ihn für brauchbar oder vielmehr heute um so mehr erforderlicher, weil sie jetzt mit der Veränderung der Beförderungspolitik versuchen, das Gruppen- für die Produktionsarbeiter und das Teamsystem für die Büroangestellten in stärkerem Maße zum Lernsystem zu entwickeln. Der umfassende Leistungsbegriff, der für die Gestaltung der lernenden Gruppen- und Teamprozesse als angebracht angesehen wird, paßt sich an die Zwischenmenschlichkeitskultur an. Die südkoreanischen Arbeiter begreifen die Arbeitsprozesse als zwischenmenschliche Prozesse der sozialen Gegenseitigkeit. In der Entwicklung von Verantwortlichkeit für die gemeinsamen Lernprozesse in einer Gruppe

oder einem Team mit dem umfassenden Leistungsbegriff können die Bedürfnisse der sozialen Gegenseitigkeit erfüllt werden.

Es ist aber das Problem, wie bereits in der Beschreibung des Personalbewertungssystems erläutert, daß es schwierig ist, solchen umfassenden Leistungsbegriff exakt zu operationalisieren. Er fällt also schwer, die Leistungen der Beschäftigten objektiv zu bewerten. Es ist kaum möglich, die subjektiven Beeinflussungsmöglichkeiten der Bewertenden zu kontrollieren, und darin besteht die Gefahr, das Personalbewertungssystem nach dem Zweck der Unternehmen willkürlich mißbrauchen zu können. Dies erlebten die südkoreanischen Arbeiter schon unter dem autoritären Regime in den 70/80er Jahren; daß sich die Leistungsbewertung in Loyalitätsbewertung umwandelte und als Sanktionsmittel für sie funktionierte.

Für die Wiederaufnahme des Personalbewertungssystems ist daher entscheidend, daß die Unternehmen den Arbeitern überzeugende Maßnahmen zeigen, die die mögliche Gefahr der willkürlichen Ausnutzung des Personalbewertungssystems beseitigen können. Darum bemühen sie sich in der Tat, wobei drei Punkte erwähnenswert sind:

1) Kommunikative Bewertung: Die Unternehmen drehen die Lösungsperspektive für das Problem der subjektiven Beeinflussungsmöglichkeiten bei der Leistungsbewertung grundsätzlich um. Statt des - vielleicht vergeblichen - Bemühens um die exakte Operationalisierung des Leistungsbegriffes versuchen sie, das Problem durch Kommunikationen zwischen den Bewertenden (Gruppen- oder Teamleitern) und den Bewerteten (Gruppen- oder Teammitgliedern) zu lösen. Die Vorgesetzten bestimmen die Bewertungsnoten nicht allein wie früher, sondern es findet eine eingehende Besprechung zwischen den Bewertenden und den Bewerteten statt, damit diese die Beurteilungen von jenen kontrollieren können. Die Leistungen werden also durch einen Konsens zwischen den Betroffenen bewertet.

2) Absolute Bewertung: Es erfolgt nicht die relative Bewertung wie früher, sondern die absolute Bewertung. Die Leistungen der jeweiligen Beschäftigten werden nämlich nicht mit den der anderen vergleichend in einem prozentualen Notenanteil - wie z.B. sehr gut (5%), gut (15%), mittel (60%), schlecht (15%) und sehr schlecht (5%) - bewertet. Ohne solche Begrenzung können nun alle die beste Note erhalten und befördert werden. Dies ist dadurch möglich, daß die Beförderungsstruktur in zwei Systeme, das arbeitsplatzbezogene (*Jikwi*) und das leistungsbezogene Aufstiegssystem (*Jikgup*), geteilt wird. Die Anzahl der Aufstiegsstellen in jenem ist notwendigerweise begrenzt - ein Werk hat z.B. einen Werkleiter -, und entsprechend sind die Karrieremöglichkeiten im *Jikwi* gering. Aber für die Aufstiegsstufen im

Jikgup gibt es keine festgesetzten Platzzahlen, und deshalb können hier alle zusammen - ohne Karrierestau - aufsteigen, wenn sie als qualifiziert anerkannt werden.

3) Personalentwickelnde Verwendung: Die Ergebnisse der Personalbewertung werden nicht zum Zweck der Sanktionen, sondern nur zur Belohnung (Beförderung) verwendet. Darüber hinaus werden sie zur Aus- oder Weiterbildung sowie zum Arbeitsplatzwechsel verwendet. Durch die Personalbewertung zeigt sich die Stärke wie auch Schwäche oder die Eignung der Beschäftigten. Demzufolge vermittelt ihnen das Management hausinterne oder -externe Aus- oder Weiterbildung, und sie können durch die Besprechung mit den Gruppen- oder Teamleitern ihre Arbeitsplätze wechseln.

Trotz dieser - überzeugend klingenden - Maßnahmen verweigern die Arbeiter die erneute Einführung des Personalbewertungssystems. Sie haben heute noch ein großes Mißtrauen gegen das Management, das das System unter dem autoritären Regime mißbrauchte. Sie befürchten, daß die Bewertungen erneut dazu genutzt werden, den Druck zur Loyalität und die Vetternwirtschaft zu verstärken. Die Zeit des autoritären Regimes ist vorbei, aber die daraus entstandene innere Mauer zwischen den Arbeitern und dem Management ist noch nicht gefallen. Sie ist so tiefgreifend, daß die Arbeiter jedes Bemühen der Unternehmen um die Entwicklung der Schutzmaßnahmen vor dem Mißbrauch des Personalbewertungssystems nicht ernst nehmen. Das ist die gravierende Folge des vergangenen autoritären Regimes. So konnten die meisten *Chaebol* ihre veränderte Beförderungspolitik bisher nur auf die Büroangestellten anwenden. Für die Produktionsarbeiter bleibt sie wegen ihrer Verweigerung des Personalbewertungssystems noch ein Plan.

Das Paradox in der Erosion der Bildungsklassengesellschaft entsteht daraus, daß man die Vergangenheit noch nicht bewältigt. Aufgrund ihres tiefgreifenden Mißtrauens gegen das Management verhindern die Arbeiter ihrerseits die Reform zur Aufhebung der bildungsbezogenen beruflichen Demarkation, die sie selbst forderten. Wegen des „Schiedsrichter-Problems“ wird das gewünschte offene „Qualifikationsspiel“ verweigert. Eine der wichtigsten Aufgaben für die südkoreanischen Gewerkschaften - und damit eine gute Chance für ihre Stärkung - besteht darin, in dieses Paradox einzugreifen. Sie haben keine Chance, wenn sie einfach die Reform der Beförderungspolitik blockieren. Die Arbeiter kämpften seit langem gegen die Bildungsklassengesellschaft und sehen jetzt in der

Reform der Beförderungspolitik die Ansätze für deren Umbruch. Sie widersetzen sich also im Grunde nicht der Erneuerungspolitik der Unternehmen, akzeptieren sie aber aus Mißtrauen gegen das Management nicht ohne weiteres. Die Gewerkschaftspolitik muß sich auf diese ambivalente Reaktion der Arbeiter einstellen. Statt der defensiven Blockierungspolitik, die entgegen ihren Intentionen zur Konsolidierung der Bildungsklassengesellschaft beiträgt, müssen die Gewerkschaften eine offensive Politik für die Bewältigung der Vergangenheit betreiben. Das heißt, daß sie sich ihrerseits bemühen, Mißtrauen abzubauen, indem sie sich aktiv an den Reformprozessen der Unternehmen beteiligen und dadurch die Managementpolitik verbessern. Ihre problemlösende Beteiligung wäre die beste Überwachung des Managements, und ein solches lösungsorientiertes Verhalten von ihnen wäre der richtige Weg, dem Kampf der Arbeiter um die „Mitgliedschaft“ nachzukommen.

Das Paradox, das sich im Umbruch der gruppierten Sozialökonomie zeigt, steht - im Gegensatz zu dem in der Reform der Bildungsklassengesellschaft - in Zusammenhang mit einer nostalgischen Hinwendung zur Vergangenheit. „Krise ist Chance“, sagt man in Südkorea. In der Tat: Die Finanzkrise, die im Dezember 1977 eingetreten ist, machte die Entwicklungsgrenze der gruppierten Sozialökonomie deutlich erkennbar und eröffnete die Chance für ihre Reform, die man seit langem verlangte. Die Ankündigung der Regierung im Februar 1988, die gegenseitigen Kreditgarantien zwischen den Gruppenunternehmen der *Chaebol* zu verbieten, führt zum Abbruch des Konnexionismus der Eigentümer und damit zur Entflechtung der Gruppenunternehmen. Es kommt zum Ende der Machtrationalität, die den Expansionismus der *Chaebol* und die heutige Finanzkrise verursachte.

Die ambivalente Reaktion der Arbeiter ist hierbei, daß sie sich einerseits für den Abbau des Konnexionismus der Eigentümer aussprechen, aber andererseits eine große Angst vor der Folge der dadurch entstehenden Entflechtung der Gruppenunternehmen haben. Sie befürchten Arbeitslosigkeit. Die Entflechtung der Gruppenunternehmen bedeutet, daß sie selbständig werden müssen, ohne die bisherigen gegenseitigen Hilfen erwarten zu können. Früher ergriffen die *Chaebol* mittels des Systems der gegenseitigen Kredite sofort Hilfsmaßnahmen, wenn sie neue Geschäftsfelder eröffneten und ihre Gruppenunternehmen in die Krise gerieten. Sie haben sich für die Diversifikation der Tätigkeitsbereiche und die

Unterhaltung der unwirtschaftlichen Gruppenunternehmen zwar immer mehr verschuldet, aber für die Arbeiter fungierte das System der gegenseitigen Kredite als soziales Netz. Durch die Hilfsaktionen zwischen den Gruppenunternehmen wurden ihre Arbeitsplätze gesichert, und sie kannten kaum wirtschafts- oder betriebsbedingte Kündigungen. Es ist kein Zufall, daß die südkoreanische Ökonomie die Arbeitslosenquote in den letzten Jahrzehnten so konstant niedrig erhalten konnte; sie lag durchschnittlich bei etwa 4% in den 70er Jahren und 3% in den 80/90er Jahren. Es ist auch kein Zufall, daß sich der Staat für die Einrichtung der sozialen Netze wenig engagierte. Die sozialstaatlichen Aufgaben wurden durch die unternehmensgemeinschaftlichen Aktivitäten erledigt.

Die Entflechtung der Gruppenunternehmen bedeutet deshalb für die südkoreanischen Arbeiter den Abbau sozialer Netze und des Systems der Arbeitsplatzsicherung. Unwirtschaftliche Unternehmen haben nun keine Überlebenschancen, und die dramatischen Folgen sind schon in Sicht; die Arbeitslosenzahlen haben sich in den sechs Monaten mehr als verdoppelt (von 3.1% im Dezember 1977 auf 6.7% im Mai 1988), und sie steigen weiter. Unter diesen Umständen weiten sich gegenwärtig die Demonstrationen und die Streiks gegen die Entlassungen und die Wirtschaftsreformen aus, wobei die (gefährliche) Bewegung deutlich spürbar ist, daß man den ehemaligen Präsident *Park*, der in den 70er Jahren mit nationalistisch gerichteten autoritären Methoden die Entwicklung der gruppierten Sozialökonomie und das südkoreanische „Wirtschaftswunder“ einleitete, zum nationalen Helden erhebt. Diese Bewegung geht mit der Anti-*IWF*-Stimmung einher, aus der sich ein generelles Antiwestlertum entwickeln könnte, wie *Sommer* angesichts der Asienkrise zu bedenken gibt; er befürchtet damit den „Kampf der Kulturen“.¹² Diese Tendenz ist tatsächlich vorhanden, nicht nur bei den Arbeitern. In intellektuellen Kreisen werden die alten Abhängigkeitstheorien wieder aktuell, mit Verweis auf die „Notwendigkeit“, so ihre Argumentation, „den Angriff des Westens abzuwehren und die nationale Autonomie zu verteidigen“.

Das Vorkommen der Anti-*IWF*-Stimmung und nationalistischer Tendenzen ergibt sich aus dem Eindruck, daß sich der *IWF* nur für die schnelle Sanierung der Unternehmen

¹² Vgl. Theo Sommer: Die asiatische Krankheit, in: *Die Zeit*, am 2. Juli 1988 (Nr. 28).

interessiere und die Regierung dazu zwingt; er habe kein Interesse an der Lebenslage der Entlassenen und räume der südkoreanischen Regierung und Ökonomie keine Handlungsmöglichkeiten ein, Wirtschaftsreformen unter Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen einzuleiten. Das Argument des *IWF*, daß die Sanierung der hochverschuldeten Unternehmen für die Gesundung der Wirtschaft notwendig sei und sich langfristig für die Arbeiter vorteilhaft auswirke, überzeugt die Arbeiter nicht, die gerade im Augenblick mit der Gefahr, entlassen zu werden, konfrontiert werden.

Die gegenwärtigen Umstrukturierungsprozesse kommen nicht heute oder morgen zum Ende. Sie werden Jahre dauern, und ihre Folgen werden sich erst langfristig einstellen. Gerade deshalb muß man einsehen, daß eine kurz- oder mittelfristig angelegte Einrichtung sozialer Netze dringend notwendig ist, mit denen man dann die Gesundung der Wirtschaft abwarten kann. Sonst wird es in zunehmendem Maße zu Streiks und Protesten der Arbeiter gegen die von ihnen selbst gewünschte Umstrukturierung der gruppierten Sozialökonomie kommen. In dieses Paradox müssen die Gewerkschaften eingreifen. Statt die ihrerseits gewünschte Wirtschaftsreform ins Wasser fallen zu lassen, müssen sie sich in Zusammenarbeit mit der Regierung und den Unternehmen auf die Entwicklung der kurz- oder mittelfristigen sozialen Netze einstellen. Wichtig ist hierbei, daß der *IWF* die speziellen Problemkonstellationen der südkoreanischen Wirtschaft berücksichtigt, indem er die Gewerkschaften als seinen Gesprächspartner anerkennt.

Der langfristige Prozeß braucht zunächst kurzfristige Maßnahmen. Für die Betroffenen gibt es keinen Morgen ohne das Heute. Auf die Zukunft warten sie in der Gegenwart. Für die Wirtschaftsreform in Südkorea ist also eine Politik der Kombination von Langfristigkeit und Kurzfristigkeit erforderlich. Sonst würde die Ungeduld der Akteure die langfristig angelegte, wünschenswerte Reform zerstören. Ob der Erneuerungsprozeß der gruppierten Sozialökonomie in Südkorea erfolgreich stattfindet, hängt davon ab, ob man die Fähigkeit hat, mit dem Paradox des „Wartens“, wie *Brecht* in seinen „Geschichten vom Herrn Keuner“ sagt, politisch fertig zu werden: „Herr K. wartete auf etwas einen Tag, dann eine Woche, dann noch einen Monat. Am Schlusse sagte er: >Einen Monat hätte ich ganz gut warten können, aber nicht diesen Tag und diese Woche.<“

4. Lektionen aus der Entwicklung Südkoreas (oder der Asienkrise) - Schlußfolgerung

Was kann man von anderen Länder lernen? Man forderte und fordert immer wieder, international zu lernen. Ist das geschehen? Wirft man einen Blick auf die Geschichte, erscheint dies fraglich.

Wer hatte den „Asienboom“ erwartet? Bis etwa in die 70er Jahre blickte die Welt nach Amerika und redete von der „Amerikanisierung“. Niemand glaubte, daß die Wirtschaftsmacht Amerikas gebrochen würde. Dennoch trat das ein. Die Erfolge Asiens auf dem Weltmarkt seit den 70er Jahren erstaunten die Welt, und in den 80er Jahren wurde das „Modell Asien“ als die Alternative zum westlichen Modell gepriesen, wobei gar von der „Japanisierung“ der Weltökonomie die Rede war - nicht zuletzt in Amerika. Was ist dann passiert? Es ist im Jahr 1997 zur Asienkrise gekommen, und nun blickt die Welt auf den Neuaufschwung der amerikanischen Wirtschaft. Amerika dient erneut als das Leitbild für die Wirtschaftsentwicklung.

Daraus ergibt sich zunächst die Frage: Welche praktischen Bedeutungen hatten die historisch einmal als nachahmenswert gelobten Entwicklungsmodelle? Also: Erzielten die asiatischen Länder ihre Wirtschaftserfolge in den 70/80er Jahren dadurch, daß sie das amerikanische Modell nachahmten? Erfolgt der heutige Aufschwung der amerikanischen Wirtschaft deswegen, weil sie das „Modell Asien“ oder „Japan“ nach dem Rat in den 80er Jahren übernommen hat? Ganz bestimmt nicht. Das asiatische Entwicklungsmodell galt, darin war man sich einig, als ein vom amerikanischen „Marktmodell“ abweichendes „Gemeinschaftsmodell“ und stellte eine große Herausforderung für die westliche Modernisierungstheorie dar. Man führte also die Erfolge der asiatischen Länder auf ihre Besonderheit zurück, nicht auf die Nachahmung des amerikanischen Modells. Ebenfalls sieht niemand jetzt den Aufschwung der amerikanischen Wirtschaft als Folge des Lernens von Asien an. Er wird vielmehr auf die besondere Tradition der freien Marktwirtschaft in den USA zurückgeführt. Die nationalen oder regionalen Erfolgsmodelle scheinen keine internationalen Entwicklungen der wirklichen Institutionen bewirkt zu haben.

Es stellt sich dann die Frage: Ist das internationale Lernen unmöglich? Zwei Probleme bzw. Aufgaben scheinen mir hierbei bedenkenswert. Es ist zuerst auf die Forschungsinteressen hinzuweisen. Es wäre vielleicht übertrieben, zu behaupten, daß man bisher international gar nicht gelernt hätte. Die Entwicklung des bekannten japanischen *Kaizen*-Systems (der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse) z.B. ist daraus erfolgt, daß die Japaner vom *suggestion system* von *Ford*, das in Amerika keine bedeutende Rolle spielte, inspiriert wurden und es innovativ in Japan anwendeten.¹³ Es ist auch nicht zu glauben, daß die Diskussionen um die japanische *lean production* in den 80/90er Jahren keine Auswirkungen auf Amerika und andere Ökonomien gehabt hätten. In der Realität fanden und finden internationale Lernprozesse statt. Die Sozialwissenschaftler wie auch die Ökonomen hatten aber m.E. bislang wenig Interessen an der Erforschung internationaler Lernprozesse. Sie interessierten sich hauptsächlich für die Aufstellung eines Modells, indem sie nach einem Erfolgsland blickten. Weil sie die internationalen Lernprozesse wenig berücksichtigten, stellte für sie das Modell eines erfolgreichen Landes jeweils ein ganz neues Modell dar. So forderten sie einen Paradigmenwechsel, immer wenn ein Land einen neuen Erfolg erzielte. Dies führte dazu, das Lernen, das aufgrund der länderspezifischen Entwicklungsbedingungen international notwendigerweise unterschiedlich erfolgt, zu übersehen oder zu erschweren, was als das zweite Problem unten erwähnt werden wird. In jedem Fall kann es nicht der Fall sein, daß ein Land - zumindest in der Nachkriegszeit, seit der Handel und Produktionen in zunehmendem Maße internationalisiert wurde - ohne Lernen von anderen Ländern ein erfolgreiches Modell entwickelte. In ihm wären eigene und international gelernte Konzepte miteinander verschmolzen. Es ist durchaus möglich und notwendig, von andersartigen Entwicklungswegen zu lernen und dies zu fördern. Dazu ist ein Wissen um den realen Lernbedarf der jeweiligen Gesellschaften dringend nötig. Um die internationalen Lernprozesse sinnvoll zu gestalten, ist es also erforderlich, die verschiedenen Lernperspektiven zwischen den Ländern und ihre unterschiedlichen Selektions- wie Anwendungsprozesse vergleichend zu erforschen, statt plötzlich ein „neues“ Modell als das Lernmodell für alle vorzulegen.

¹³ Vgl. Dawoo Motor Co: Vierzig Jahre Geschichte von Toyota (koreanisch), Seoul 1979.

Damit ist das zweite Problem verbunden. Die Aufstellung von Modellen ist eher hinderlich als fördernd für das internationale Lernen. Problematisch erweist sich hierbei ein „Totalitätsdenken“.

Die internationalen Lernprozesse stellen keine Prozesse der Annäherung an ein Erfolgsmodell dar. Es ist eine historische Tatsache und kein Wunder, daß verschiedene Länder ihre unterschiedlichen Sonderwege gingen, obwohl sie bestimmt von einem Erfolgsmodell lernten; die asiatischen Länder sind nicht amerikanisiert, obwohl sie von Amerika lernten, und Amerika ist nicht japanisiert, obwohl es von Japan lernte. Man lernt zwar von einem Erfolgsmodell, aber, wie gesagt, selektiv mit unterschiedlichen Perspektiven. Was nicht vergessen werden darf, ist, daß die Probleme, die der Wirtschaftsentwicklung im Wege stehen, international nicht gleich sind. Jedes Land hat seine eigenen besonderen Probleme und braucht entsprechend besondere Maßnahmen. So ist das als nachahmenswürdig gepriesene Erfolgsmodell ein System, mit dem ein Land seine Probleme - nicht die Probleme der anderen - besonders gut löst; die Japaner entwickelten das „japanische“ Modell, indem sie sich mit ihren Problemen, nicht mit den amerikanischen oder den deutschen, auseinandersetzten; die Amerikaner ebenfalls das „amerikanische“, um nicht die japanischen oder die deutschen, sondern ihre Probleme zu lösen. „Vom Erfolgsmodell lernen“ bedeutet deshalb, von einem besonderen System zu lernen, das ein Land für die Lösung seiner Probleme entwickelt. Das heißt, daß man nicht vom Verallgemeinerbaren, sondern von einer Besonderheit lernt. Trotzdem neigt man oft dazu, ein erfolgreiches System eines Landes als das „Modell“ aufzustellen, das für allgemein aufnehmenswert gehalten wird. Entsprechend stellt man sich das internationale Lernen als einen Prozeß wie etwa das „Benchmarking“ vor; die Entwicklungspfade der jeweiligen Länder werden mit dem „Modell“ verglichen, wobei deren Differenzen zugunsten des Modells eliminiert werden. Ein solches modellmäßiges Lernen kann nicht nur nicht erfolgen, weil es kein gesellschaftsunabhängig aufzunehmendes Allgemeinmodell gibt, sondern es wäre auch nicht wünschenswert, ein Erfolgsmodell zu kopieren, auch wenn es zu kopieren wäre. Denn: Es gibt keine Erfolgsmodelle, die keine Krise kannten. Der amerikanische Fordismus, der in der Nachkriegszeit international die Leitbildfunktion hatte, galt angesichts der Krise der amerikanischen und der Erfolge der japanischen Industrie in den 70/80er Jahren als Auslaufmodell, und das japanische „Gemeinschaftsmodell“ wurde zum Vorbild

genommen. Die Asienkrise und der neue Aufschwung von Amerika in den 90er Jahren machten dann das japanische Modell zum „Versager-Modell“, und nun wird der amerikanische, „flexible Kapitalismus“ als das „Modell“ gelobt. Wie glücklich ist die amerikanische Wirtschaft, daß sie das zum Versager-Modell gewordene „Modell Japan“ nicht aufgenommen hat! Wer weiß aber - so wie die Geschichte gelaufen ist -, ob nicht ein anderes Land plötzlich erfolgreich auf dem Weltmarkt auftritt, und ob man dann das gegenwärtige amerikanische Modell wieder als ein Versager-Modell verwirft und dem Rat gibt, die Erfolgskonzepte des neuen Landes zu kopieren? Aber warum sollte man eigentlich ein künftiges Versager-Modell übernehmen?

Internationales Lernen kann nicht dadurch erfolgen, daß ein System eines erfolgreichen Landes zum allgemeinen Erfolgsmodell erhoben wird. Für die Konzeptualisierung der sozioökonomischen Entwicklungswege kann es keinen Vergleich zwischen Allgemeinheit und Besonderheit, sondern nur einen Vergleich zwischen Besonderheiten geben. Internationales Lernen bedeutet, zu lernen, welche Systeme sich aus welchen Problemen entwickeln. Ein erfolgreiches System stellt daher keinen Sieg der Allgemeinheit, sondern ein System dar, das eine Fähigkeit hat, ein besonderes Problem zu lösen. Davon kann man mit seinen eignen Problemen vergleichend lernen, und in diesem Prozeß sind gleichzeitig die anderen Probleme wahrzunehmen, die das Erfolgssystem in der Konzentration auf die Lösung eines besonderen Problems übersieht. Die Entstehung des asiatischen Gemeinschaftsmodells z.B. war die Folge aus der Konzentration auf eine schnelle nachholende Entwicklung. Dafür brauchte man ein starkes Kooperationssystem und löste dieses Problem dadurch, daß man die durch soziale Beziehungen vernetzten politischen und Wirtschaftssysteme aufbaute. Durch diese Arrangements entwickelte sich ein Gruppenverhalten, das sich für die Aufholjagd besonders gut eignete. Die asiatischen Staaten zeigten eine große Fähigkeit zur wirtschaftlichen Expansion. Daß sie aber wenig Innovationsfähigkeiten hatten, war das Problem der gemeinschaftsförmigen Kooperationssysteme. So sind sie in den 90er Jahren an ihrer Entwicklungsgrenze angelangt. Die Asienkrise heute ist kein Zufall.

Zu betonen ist insgesamt, daß man von einem erfolgreichen System lernen muß, indem man dessen besondere Fähigkeiten wie Unfähigkeiten bzw. komparative Vorteile wie Nachteile

abwägt, statt es einfach als das „Modell“ zu verallgemeinern. Internationales Lernen ist also nur sinnvoll zu gestalten, wenn man die Lernelemente durch einen Vergleich der besonderen paradoxen Zusammenspiele von Positivem und Negativem zwischen den Systemen herausarbeitet. Wie die Geschichte zeigt, gab es keine verallgemeinerbaren Modelle. Das realitätsferne „Totalitätsdenken“, auf dem die Aufstellung von Modellen beruht, muß aufgegeben werden. Die Neigung zur Verallgemeinerung ergibt sich aus einer totalitären Einschätzung: solange ein System gut läuft, gilt es unreflektiert als „total gut“, es wird dann aber für „total schlecht“ gehalten, wenn es in eine Krise gerät, und man verfolgt ein anderes Erfolgssystem. Solche radikalen Sprünge in der Orientierung von Wissen ermöglicht keine langfristig angelegte innovative Wirtschaftspolitik. Im modellorientierten Totalitätsdenken erfolgt kein konstruktiver Wissensaustausch, sondern ein Wissenszwang, der ohne Berücksichtigung der besonderen Bedingungen der jeweiligen Gesellschaften zu falscher Politik führt.

In dieser Hinsicht will die historische Kulturphänomenologie, die ich für die Analyse der industriellen Transformationsprozesse in Südkorea angewandt habe, einen Beitrag zum internationalen Lernen leisten. Mit der These „Kultur als Paradox“ habe ich gezeigt, daß der Konfuzianismus für die südkoreanische Wirtschaftsentwicklung eine ambivalente Rolle spielte. Die heutigen Reformprozesse in Südkorea sind Versuche, die paradoxen Folgen des Konfuzianismus zu bewältigen, der die Bildungsklassengesellschaft und die gruppierte Sozialökonomie erzeugte. Was ist von diesen kulturbedingten besonderen Problemen und deren Lösungsperspektiven zu lernen?

1. Angesichts des Reformbedarfs der gruppierten Sozialökonomie in Südkorea ist hervorzuheben, daß bei der wirtschaftlichen Reformdiskussion nicht nur das Problem staatlicher Kontrolle zu thematisieren ist. Es gibt noch ein Problem für die Wirtschaftsentwicklung zu bedenken: „Soziale Kontrolle“. Wenn es darum geht, ist eine besondere Rolle des Staates unumgänglich. Im folgenden wird darauf thesenhaft eingegangen:

a) Kooperation stellt kein einfaches Kollektivhandeln, sondern einen Austauschprozeß von Leistungshandeln dar. Vor der Kooperation prüfen die Akteure die Leistungspotentiale

ihrer Partner, und bei der Kooperation erwarten die Beteiligten voneinander Leistungsbereitschaft. Kooperationsfähige sind deshalb Leistungsfähige, und durch Leistungssteigerung der einzelnen Beteiligten werden ihre Kooperationsbeziehungen enger, was wiederum ihre Austauschprozesse von Leistungshandeln intensiviert. Das Leistungshandeln in der Kooperation ist also ein sozialer Prozeß, und in diesem sozialen Prozeß verstärken sich die Verantwortlichkeiten und Aktivitäten der Akteure für ihre Eigenleistungen. Es läßt sich daher allgemein gelten lassen: Leistungsstarke Ökonomien entwickeln sich dort, wo eine Kooperationskultur besteht. Die Entwicklungsdynamik, die die südkoreanische Ökonomie in den letzten drei Jahrzehnten zeigte, beruhte auf einer starken Kooperation der Gruppenunternehmen der *Chaebol*.

b) Das Beispiel Südkorea zeigt aber andererseits: Wenn die Kooperationen durch soziale Beziehungen (persönliche Vertraute) vernetzt werden, ist die Entwicklungsdynamik begrenzt. Innovationsschwäche ist das Problem. Sie entsteht daraus, daß zwischen den Kooperationspartnern in Beziehungsnetzwerken ein starkes Gemeinschaftsbewußtsein besteht. Das Handlungsprinzip ist hier „Solidarität“, und damit entsteht „soziale Kontrolle“, d.h., daß die Mitglieder ihre Handlungen nach Maßgabe gemeinsamer Gruppeninteressen gegenseitig kontrollieren. Man bemüht sich also um Stabilisierung der Kooperationsbeziehungen. Dies verhindert eine Entfaltung innovativer Aktivitäten. Denn: Unter sozialer Kontrolle scheut man sich vor abweichendem Verhalten und wagt nicht, mit neuen Ideen zu experimentieren, was für Innovationen notwendig ist, aber möglicherweise ein „abweichendes“ Verhalten darstellt. Man scheut sich nämlich deswegen vor einem Neuerungsversuch, weil es dabei manchmal unausweichlich ist, die herkömmlichen Kooperationsformen grundlegend zu reformieren bzw. neue Partner von außen zu suchen, weil also eine Destabilisierung der vorhandenen Kooperationsbeziehungen erfolgen kann, die die Handlungspartner nicht wollen. Statt der Versuche, neue Ideen zu entwickeln und anzuwenden, neigt man dazu, das bestehende Instrumentarium routinemäßig zu nutzen. Die soziale Kontrolle erzeugt Routiniers, nicht Neuerer, wobei die gegenseitigen Erwartungen der Leistungssteigerung durch Fleiß und Loyalität, also nicht Innovationshandeln, erfüllt werden.

c) Allerdings zeigt sich Risikobereitschaft innerhalb der „Netzwerkökonomien“. Im Hintergrund der sicheren, von Fleiß und Loyalität geprägten Kooperationsbeziehungen können die Partner gemeinsam ein risikoreiches Projekt entwickeln. Weil es aber unter sozialer Kontrolle schwierig bzw. inakzeptabel ist, einen „abweichenden“, innovativen Versuch zu wagen, handelt es sich dabei hauptsächlich um Investitionen für die bessere oder intensivere Nutzung der vorhandenen Ressourcen, also Expansionen. Die südkoreanische gruppierte Sozialökonomie stellte ein Paradebeispiel hierfür dar; aufgrund der Solidarität ihrer Gruppenunternehmen, nicht zuletzt des Systems der gegenseitigen Kreditgarantien zwischen ihnen, wagten die *Chaebol* zu expandieren und konnten in der Tat dadurch sehr schnell wachsen. Das Wagnis der südkoreanischen *Chaebol* zeigt, daß die Stabilität der Kooperationsbeziehungen unter sozialer Kontrolle zu Expansionen beitragen kann, aber nicht zu Innovationen.

d) Es ist deshalb kein Zufall, daß die durch soziale Beziehungen gruppierten Unternehmensnetzwerke - wie die *Chaebol* in Südkorea - häufig bei Spätentwicklern entstehen. Sie sind expansionsfähig und haben damit einen großen Vorzug für die nachholende Industrialisierung. Das ist typischerweise in Asien zu sehen; daß sich der sog. *crony capitalism* entwickelte und daß dadurch ein dynamischer wirtschaftlicher Aufholprozeß erfolgte. Dies besagt, daß es nicht die Sache trifft, wenn man die vergangenen rapiden Industrialisierungsprozessen in Asien nach dem konventionellen „Spätentwickler-Theorem“ interpretieren will. Man darf nämlich die staatliche Rolle nicht überschätzen. Der Staat handelte bei den asiatischen Spätentwicklern zwar für die Wirtschaft aktiv, aber seine Funktionsbasis ist zu beachten. Er funktionierte in Asien auf der Basis der Expansionsfähigkeit der netzwerkförmig organisierten Unternehmensgruppen. Das ist in der südkoreanischen Industriepolitik, der „kontrollierten Kooperation“ des Staates mit den *Chaebol*, deutlich zu sehen. Die verschiedenen staatlichen Vergünstigungen für die *Chaebol* entstanden in Anbetracht ihrer Leistungspotentiale, die auf sozialer Kontrolle beruhten. Die Industriepolitik in Südkorea war also eine gezielte Anpassungspolitik an die expansionsfähigen *Chaebol*, um die Industrialisierung schnellstmöglich nachzuholen. Die innere Funktionslogik der netzwerkförmigen Unternehmensorganisationen, soziale Kontrolle, war die Grundlage für das Wirtschaftswachstum und die Entstehung der „kontrolliert-kooperativen“ Industriepolitik.

So sind die vergangenen Wachstumsleistungen in Südkorea oder in Asien im Grunde auf die Kräfte der sozialen Kontrolle zurückzuführen - nicht auf die Kräfte des Staates und auch nicht auf die des Marktes.

e) Die heutige Asienkrise zeigt aber, daß die Kräfte der sozialen Kontrolle in der Zeit der Globalisierung nicht mehr angebracht sind. Das Problem ist, daß sie, wie gesagt, expansionsförderlich, aber innovationshinderlich wirken und daß die zunehmende internationale Wettbewerbsdynamik im globalisierten Weltwirtschaftssystem nicht Expansiv-, sondern Innovativkraft erfordert. Die Globalisierung, in der immer mehr Newcomer aus spätentwickelten Ländern in den Weltmarkt eintreten, stellt nicht nur an die alten Industrieländer, sondern auch an die Spätentwickler selbst Innovationsanforderungen. Bis etwa in die 80er Jahre waren goldene Zeiten für die Expansion der Spätentwickler, wie sie z.B. die sog. „vier kleinen Tiger“ (Singapur, Honkong, Taiwan und Südkorea) erlebten; in ihren Take-off-Zeiten gab es weniger Newcomer als heute, die mit ihnen preislich konkurrierten, so daß sie sich relativ leicht den Weltmarkteintritt erkämpfen konnten. Die Konkurrenzsituationen zwischen den Spätentwicklern verschärfen sich aber in letzten Jahren unvergleich stärker als früher, und dies führt zur „Verkleinerung“ der preislich konkurrierenden Weltmärkte, d.h., daß die vorher von einigen wenigen Spätentwicklern abgehaltenen, preislich konkurrierenden Märkte auf verschiedene Newcomer neu verteilt werden. Aufgrund dieser verringerten Marktanteilschancen sind die Möglichkeiten der Expansionen begrenzt, und für die Spätentwickler ist ebenfalls ein Innovationsbedarf entstanden. So ist die Zeit der expansionistischen Entwicklung vorbei, und Innovation stellt eine globale Forderung dar. Die gegenwärtige Krise der asiatischen Länder ist die Folge ihrer übertriebenen Expansionspolitik ungeachtet der internationalen Wettbewerbsdynamik in der Zeit der Globalisierung.

f) Die soziale Kontrolle, der Erfolgsfaktor der asiatischen Spätentwickler für die nachholende Entwicklung, ist also nun zu ihrem Krisenfaktor geworden. Es gilt hierbei, den Stellenwert des konventionellen „Netzwerks-“ oder „Vertrauens-Theorems“ kritisch zu reflektieren. In Anbetracht dessen, daß sich in Asien die durch soziale Beziehungen organisierten Unternehmensnetzwerke entwickelten und daß die darin verkörperten stabilen Vertrauens- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Gruppenunternehmen eine große

Expansivkraft der Wirtschaft erzeugten, kann es zwar als ein Erklärungsmodell der vergangenen Erfolgsgeschichte der asiatischen Länder anerkannt werden, ist aber für die zukunftsorientierte Diskussion um Entwicklungsalternative nicht von Bedeutung. Wenig beachtet wurde das Problem der sozialen Kontrolle in den vertrauensgestützten Netzwerkökonomien, die Innovationsverhalten behindert. So handelt es sich für die Zukunft nicht um die Entwicklung netzwerkförmiger Unternehmensorganisationen, sondern vielmehr um deren Überwindung.

g) Das Problem der asiatischen Netzwerkökonomien besteht nicht nur in den Anpassungsschwierigkeiten an die Globalisierung. Das Beispiel Südkorea zeigt, daß sie kulturell ebenfalls nicht mehr anpassungsfähig sind. Die neue „Zwischenmenschlichkeits-Kultur“ in Südkorea fordert ein sozial offenes Vertrauenssystem und eine Änderung der gruppierten Sozialökonomie. Das bedeutet Widerstand gegen die betrieblichen Managements- wie die zwischenbetrieblichen Kooperationsstrukturen, die durch soziale Beziehungen der Unternehmer vetternwirtschaftlich aufgebaut wurden. Das heißt mit anderen Worten Widerstand gegen die Herrschaftsordnungen, in denen die sozialen Beziehungen unter die ökonomischen Interessen der Unternehmer subsumiert wurden. Beim Versuch, Unsicherheiten oder Komplexität des Verhaltens der Kooperationspartner durch einen Aufbau von Beziehungsnetzwerken, also durch die Verstärkung der sozialen Kontrolle, zu reduzieren, gibt es nicht nur das Innovationsproblem, sondern auch die Gefahr der Vetternwirtschaft. Wenn damit die sozialen Beziehungen der Unternehmer die Wirtschaft beherrschen, wie die südkoreanische gruppierte Sozialökonomie der Fall war, stellt das nicht die vom Netzwerk- oder Vertrauens-Theorem (positiv) unterstellte „Einbindung der Ökonomie in die Gesellschaft“ oder „Vergesellschaftung der Ökonomie“, sondern ihr Gegenteil dar: „Einbindung der Gesellschaft in die Ökonomie“, nämlich die Ökonomisierung der sozialen Welt, gegen die man in Südkorea protestiert.

h) Die Netzwerkökonomien in Asien sind heute ökonomisch wie auch kulturell an ihre Grenze gestoßen. Das zentrale Problem für sie ist die soziale Kontrolle, und es handelt sich bei ihren Reformen um die Freisetzung der Wirtschaft von ihr. Ohne diese spezifische Problemdimension zu berücksichtigen, kann man nicht sinnvoll die Reformfrage anschneiden. Die Kontroverse zwischen Interventionismus und Liberalismus in der Frage

„Staat oder Markt?“ betrifft sie nicht ohne weiteres, weil es hier im Grunde nicht um Staats- oder Marktversagen, sondern um das Versagen der sozialen Kontrolle geht. Die Frage ist also in erster Linie nicht die, wer von wem gebändigt werden muß - der Markt von Staat oder der Staat von Markt? -, sondern die, wer die soziale Kontrolle besser zähmen kann. Das Beispiel Südkorea zeigt hierbei, daß sie vom Markt schwer zu zähmen ist. Daß die *Chaebol* trotz des Abbaus der sie vergünstigenden Industriepolitik nach der politischen Liberalisierung 1987 ihre Unternehmensfelder weitergehend diversifizierten, ist ein Beleg dafür; ihre Expansionen nach 1987 erfolgten weniger aufgrund des Hoffens auf den Staat als durch die Verstärkung ihrer Gruppenunternehmen, d.h., daß „weniger Staat“, also „mehr Markt“, dazu führte, die sozialen Beziehungen der Unternehmer aktiver zu nutzen und damit die soziale Kontrolle in der Wirtschaft zu verstärken. So ist in Südkorea ein staatlicher Handlungsbedarf für eine Reform der *Chaebol* entstanden, und es kam nach der Finanzkrise im Dezember 1997 zum Verbot der gegenseitigen Kreditgarantien zwischen ihren Gruppenunternehmen. Wie sich dies auf die Entwicklung der Wirtschaft auswirkt, bleibt zwar abzuwarten, es stellt aber ein Experiment dar, das darauf zielt, die Gruppenunternehmen der *Chaebol* von der sozialen Kontrolle zu befreien und damit dazu zu bewegen, auf ihre übertriebene Diversifikationspolitik zu verzichten und sich auf ihre leistungsfähigen Kerngeschäfte zu konzentrieren; ein Experiment für die Entwicklung von flexiblen, sozial offenen Kooperationsbeziehungen und damit eine Umwandlung ihrer Expansiv- in eine Innovativkraft.

i) Der globalisierte Wettbewerb führt global einen Reformprozeß der Wirtschaft herbei. Dieser findet freilich international unterschiedlich statt. Aktuell ist im Westen eine Reorganisation der Sozialstaatlichkeit, während es in Asien um eine Regulation der sozialen Kontrolle geht. Man kann hierbei gegenseitig lernen bzw. warnen. Wenn die alten Industrieländer im Westen bei der Reorganisation der Sozialstaatlichkeit einseitig an die Verbesserung der Angebotsbedingungen denken, könnte eine merkwürdige Ironie der Geschichte erscheinen, daß das alte - jetzt krisenhafte - asiatische Modell auf den Westen übertragen würde. Aufgrund verbesserter Angebotsbedingungen könnten die Investitionen der Unternehmen zunehmen, und damit würden sich Wachstum und Beschäftigung erhöhen. Was in diesem Prozeß zu befürchten ist, ist „Expansion ohne Innovation“; das Modell, das die asiatischen Spätentwickler forcierten, wodurch sie aber nun in die Krise geraten sind.

So könnte die Asienkrise ein Warnsignal für die heutigen Reformen der westlichen Industrieländer sein. Was die asiatischen Länder betrifft, so ist eine Ausweitung des Sozialstaates eine dringende Aufgabe. Bei der Regulation der sozialen Kontrolle werden die durch die sozialen Beziehungen gruppierten Unternehmensnetzwerke aufgelöst, was den Konkurs zahlreicher unwirtschaftlicher Unternehmen zur Folge hat, die bisher mithilfe ihrer leistungsstarken Gruppenunternehmen überlebten. Es kommt zu hoher Arbeitslosigkeit. Ohne Einrichtung sozialer Netze werden die Betroffenen die notwendige Reform verweigern, was sich schon in der Verzögerung der Reformprozesse der südkoreanischen *Chaebol* zeigt; die geplante Entflechtung ihrer Gruppenunternehmen stößt auf Widerstand nicht nur der Eigentümer der *Chaebol*, sondern auch der Beschäftigten aus der Angst vor Arbeitsverlust. Es ist eine Ironie der Situation, daß man im Westen die Sozialstaatlichkeit als Hindernis für industrielle Reformen anprangert, während in Asien deren Fehlen einen Reformstau herbeiführt. In jedem Fall könnte z.B. das „rheinische“ Modell, das angeblich ausgelaufen sei, für die Reformen der Wirtschaft in den asiatischen Ländern besser funktionieren als das „amerikanische“, freie Marktwirtschaftsmodell, das gegenwärtig als das effizienteste Modell gepriesen wird. Dies weist darauf hin, daß es kein global erfolgversprechendes Patentrezept geben kann und daß die internationalen Lernprozesse aufgrund der spezifischen Problem- und Konfliktzonen der jeweiligen Länder unterschiedlich stattfinden (müssen).

2. Was die Reform der Bildungsgesellschaft angeht, so ist die Rehierarchisierung im betrieblichen Karrieresystem durch die Einführung der japanischen *ranking hierarchy* das spezifische Merkmal. Hervorzuheben ist diesbezüglich, daß es verschiedene Wege zur Überwindung der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation gibt und daß die besagte Rehierarchisierung des Karrieresystems in südkoreanischen Betrieben ein Bemühen für die Überwindung des Taylorismus/Fordismus darstellt. „Hierarchie“ bedeutet nicht immer eine Rangfolge der Machtbefugnisse und funktioniert nicht unbedingt als ein System für die autoritäre Befestigung der Über- und Unterordnungen. Es kommt auf die Vorstellungen von Hierarchie an, die aus länderspezifischen sozialen Problemen und Konflikten unterschiedlich hervortreten. Hierarchie entwickelt sich in südkoreanischen Betrieben als ein System von Belohnung. Darauf gehe ich im folgenden ein - auch hier thesenhaft - und verweise damit

auf die Bedeutung der sozialen Sicherheit für die Entwicklung der innovativen Rationalisierungspolitik in Betrieben:

a) Aufgrund der Innovationsanforderungen aus dem globalisierten Wettbewerb entsteht ein Veränderungsbedarf nicht nur für die unternehmerischen Kooperationsbeziehungen, wie wir oben gesehen haben, sondern auch für die betrieblichen Arbeitsorganisationen. Die südkoreanischen Unternehmen reagieren darauf, und es kommt somit zu Versuchen, die japanische *ranking hierarchy* einzuführen. Diese seit Jahren aktualisierte Reformbewegung kennzeichnet eine innovative Rationalisierungspolitik, die die tayloristisch-fordistische Arbeitsteilung zu überwinden versucht. Es entspricht internationalen Entwicklungen, daß es sich bei der Diskussion von innovativer Rationalisierungspolitik in Betrieben um Leistungssteigerung durch Überwindung der tayloristisch-fordistischen Arbeitsteilung handelt. Zu beachten ist aber dabei, daß sich die Überwindungskonzepte kulturbedingt unterschiedlich entwickeln. Diese Unterschiedlichkeit ist, wie schon angedeutet, auf die länderspezifischen sozialen Problemen und Konflikten zurückzuführen. Für die Erfassung der Bedeutung der *ranking hierarchy* in Südkorea gilt es die besondere Problem- und Konfliktdimension der konfuzianischen „Bildungsklassengesellschaft“ in Betracht zu ziehen.

b) Die konfuzianische Bildungsklassengesellschaft erzeugte einen tiefgreifenden Konflikt zwischen Produktionsarbeitern und Büroangestellten, indem die beruflichen Qualifikationen nach Allgemeinbildung klassifiziert wurden und damit eine scharfe Grenze zwischen den Schul- und Hochschulabgängern gebildet wurde, was die Berufsaussichten betraf; die Arbeit in den Bürobereichen wurde exklusiv als die von Hochschulabgängern festgesetzt, und die Arbeit in den Produktionsbereichen als die von Schulabgängern, wobei diese keine Chancen hatten, Berufe von jenen auszuüben, nämlich Büroangestellten zu werden. Diese Bildungsbezogenheit darf man nicht in der Hinsicht, daß Bildung und Beruf in allen Ländern eng miteinander verbunden sind, als eine allgemeine Erscheinung betrachten. Solche „funktionalistische“ Perspektive übersieht ein aufgrund einer besonderen Tradition entstandenes Wahrnehmungsspezifikum der Akteure gegenüber sozialen Phänomenen und dessen Einwirkungen auf die sozialstrukturellen Erneuerungsprozesse. Die südkoreanischen Arbeiter nahmen die nach dem Stand der Allgemeinbildung bestimmte Job-Demarkationslinie als eine Übertragung der konfuzianischen, bildungsbezogenen

Ständeordnung wahr; eine Übertragung der sozial erblichen Berufsgruppen, die sich durch die Unterscheidung zwischen den *Yangban* (konfuzianischen Gelehrten, die beruflich Beamten waren) und den *Sangnom* („Plebejern“, die körperliche wie z.B. bäuerliche oder handwerkliche Arbeit leisteten) bildeten. Diese Wahrnehmung wurde mit der Etablierung des Massenproduktionssystems seit etwa Mitte 70er Jahre verstärkt hervorgerufen. Die strikte Trennung von Planung und Ausführung im Massenproduktionssystem verfestigte die Arbeitsgrenze zwischen Büroangestellten und Produktionsarbeitern, und dies stellte für die südkoreanischen Arbeiter eine Wiederbelebung der alten bildungsbezogenen Herrschaftsverhältnisse dar. Sie kämpften seitdem für die Abschaffung der „Ständeordnung“, indem sie zornig fragten „einmal *Gojol* (Schulabgänger), immer *Gojol*?“; gemeint ist damit, daß es ungerecht sei, daß man die beruflichen Qualifikationen ohne Berücksichtigung der Leistungen vor Ort nur durch die formellen Bildungszeugnisse von außen beurteile und es für die Produktionsarbeiter oder Schulabgänger keine Aufstiegschancen zu den Büroangestellten gebe. Sie forderten also eine sozial offene, vom Bildungsstand unabhängige berufliche Mobilität in Betrieben. Es ist hieran zu sehen, daß die tayloristisch-fordistische Arbeitsteilung kulturbedingt international unterschiedliche Probleme und Konflikte herbeiführte. In Südkorea handelte es sich um die Wiederentstehung der konfuzianischen Ständeordnung und damit eine antagonistische Haltung der Produktionsarbeiter gegenüber den Büroangestellten. Aktualisiert wurde somit eine berufliche Mobilitätsfrage - nicht die arbeitsinhaltliche Frage wie im Westen, nämlich das Problem der Fragmentierung der Arbeit.

c) Gegenwärtig reagieren die südkoreanischen Unternehmen auf die Forderung nach beruflicher Mobilität, indem sie Arbeitsprozesse als einen lebenslänglichen Lern- oder Qualifizierungsprozeß zu gestalten versuchen. Daraus ergibt sich ihre Orientierung an der japanischen *ranking hierarchy*. Daß diese Tendenz in der Zeit der Globalisierung entsteht, ist kein Zufall. Unter dem Innovationsdruck halten die südkoreanischen Unternehmen ihrerseits die Vorbestimmung der beruflichen Qualifikationen aufgrund der Allgemeinbildung nicht für angebracht und haben einen großen Bedarf an berufsspezifisch Qualifizierten. Das Problem ist aber, daß die Berufsbildungsanstalten wegen der Neigung der Bevölkerung zur Allgemeinbildung in der konfuzianischen Bildungsklassengesellschaft zurückgeblieben ist. Dieses Problem wollen die Unternehmen durch eine Dynamisierung des innerbetrieblichen

Arbeitsmarkts lösen, und dafür wird das *ranking hierarchy*-System eingeführt. Es wird also versucht, die Beschäftigten durch Lernen in der bereits bestehenden Gruppen- oder Teamarbeit zu qualifizieren und zur Erhöhung ihrer Lernmotivationen die als lernfähig Anerkannten auf der kleinstufigen Karriereleiter (*ranking hierarchy*) zu befördern. Wichtig ist hierbei für die Arbeiter, daß die „Ständeordnung“ abgebaut wird, d.h., daß sie auch durch die Qualifizierung in Betrieben - also unabhängig von der Qualifikation der Allgemeinbildung - bis zu Leitungspositionen aufsteigen können. Die *ranking hierarchy* wird als ein System konzipiert, das ein lebenslanges Lernen der Beschäftigten erfordert und es durch die Öffnung der Aufstiegschancen lebenslang honoriert. Die Rehierarchisierung im Karrieresystem ist in Südkorea deswegen konsensfähig, weil sie für die Unternehmen als eine Strategie, dem Mangel an beruflichen Ausbildungsanstalten entgegenzuwirken, dient und für die Arbeiter einen Umbruch der konfuzianischen bildungsbezogenen Klassenstruktur darstellt, die sich im tayloristisch-fordistischen Arbeitssystem verschärfte. Freilich: Strukturell wird der Taylorismus/Fordismus durch solche Neuordnung des Karrieresystems nicht überwunden. Die durch ihn bedingten unqualifizierten Arbeitsplätze sind in südkoreanischen Betrieben noch häufig vorhanden. Sie gelten aber aus der Sicht der einzelnen Personen als ein temporärer Arbeitsplatz, der schnell überwunden werden kann. Denn: Die Arbeiter werden durch Lernen nach und nach in der *ranking hierarchy* höhergestuft und leisten dementsprechend immer qualifiziertere Arbeit. So heißt es nun: „Einmal *Gojol*, nicht immer *Gojol*“.

d) Es erfolgen also aufgrund kulturbedingt unterschiedlicher Problem- und Konfliktdimensionen international verschiedene Versuche zur Überwindung der tayloristisch-fordistischen Arbeitsteilung. In einem Land vom Typ Deutschlands, in dem man traditionell der „Facharbeit“ einen großen Wert beimißt, entwickelt sich eine „Arbeitspolitik“, die sich mit dem Taylorismus/Fordismus arbeitsinhaltlich auseinandersetzt. Abgesehen davon, inwieweit sie tatsächlich in Betrieben umgesetzt wird, stehen jedenfalls in dieser „Arbeitsgesellschaft“ die arbeitsinhaltlich orientierten Begriffe wie „Funktionsintegration“ und „Selbstorganisation“ im Mittelpunkt der Diskussion um eine konsensfähige, innovative Rationalisierung. In einer „Bildungsklassengesellschaft“ wie Südkorea ist demgegenüber nicht die „Arbeitspolitik“, sondern die „Beförderungspolitik“ aktuell. Statt der Arbeitsinhalte ist hier die bildungsbezogene Abgrenzung der

Karrierechancen die Konfliktquelle, und demnach ist „Mobilität“ ein zentraler Begriff für die betriebliche Reformpolitik.

e) Zu beachten ist hierbei eine grundsätzliche Voraussetzung für das Funktionieren der *ranking hierarchy*: Soziale Sicherheit. Die *ranking hierarchy* ist, wie gesagt, ein System für die Stimulierung der Beschäftigten zu lebenslangem Lernen, indem sie den dadurch Qualifizierten die Chance gibt, lebenslang befördert zu werden. Der Abbau der beruflichen Mobilitätsgrenze in diesem System beabsichtigt nicht die Flexibilisierung der Berufsbiographien wie das angloamerikanische Arbeitsmarktmodell, das die Bedingungen für Job-Wechsel von Firma zu Firma zu begünstigen sucht. Im Gegenteil: Die *ranking hierarchy* intendiert eine innerbetriebliche Arbeitsmarktdynamik und sorgt damit für eine lineare Berufskarriere in einem Betrieb, also eine Spezialisierung des Wissens. „Mobilität“ bedeutet hier keinen flexiblen Job-Wechsel, sondern eine Öffnung der betrieblichen Aufstiegschancen durch Honorierung der Wissensentwicklungen der Beschäftigten. Der große Vorzug am *ranking hierarchy*-System besteht darin, daß sich im gegenseitigen Prozeß von Lernen und dessen Honorierung im innerbetrieblichen Arbeitsmarkt ein Vertrauensverhältnis der Beschäftigten zur Firma entwickelt und daß die Beschäftigten ohne opportunistische Haltung ihr neues Wissen als Aufstiegsmittel für die Firma verwenden. Für die Entwicklung dieses Vertrauensverhältnisses hat man indessen ein Problem zu lösen. Die *ranking hierarchy* ist ein Aufstiegssystem, das nicht nach dem Senioritäts-, sondern nach dem Leistungsprinzip geregelt wird und daher notwendigerweise eine Leistungsbewertung braucht. Es ist aber in dem *ranking hierarchy*-System besonders schwierig, „Leistung“ zu bewerten. Denn: Die Leistung stellt eine Entwicklung und Anwendung von Wissen dar, und niemand könnte sicher beurteilen, welches Wissen Erfolge bringt. Dies hängt mit anderen verschiedenen inner- und außerbetrieblichen Faktoren zusammen, die sich ständig wandeln und deshalb schwer zu kalkulieren sind. Das bedeutet, daß es in der Regel keine exakten, objektiven Kriterien für die Entscheidung geben kann, wer befördert werden soll. Die Leute, deren Leistungen nicht anerkannt und befördert werden, könnten daher die Leistungsbewertung als subjektive Bewertung des Managements, als ungerecht empfinden und zugleich Angst haben, daß es sie entlassen wolle. Dies hätte eine Demotivation des Lernens zur Folge. Die japanischen Unternehmen lösten dieses Problem durch das lebenslängliche Beschäftigungskonzept. Dies Konzept trug zur Verwischung von

Unsicherheiten, die die Wissensentwicklung betrafen - Anerkennungsunsicherheiten auf der Seite der Beschäftigten und Bewertungsunsicherheiten auf der Seite des Managements - in der Weise bei, daß es weitere Anerkennungs- und Bewertungschancen bot; die Beschäftigten konnten, wenn auch zum ersten Mal nicht anerkannt, durch die Garantie ihres Arbeitsplatzes weiter versuchen, aufzusteigen, also neues Wissen zu erwerben, und in diesem Prozeß bewertete das Management ihre Wissensentwicklungen auch immer wieder neu. Das war ein offenes und kontinuierliches „Entdeckungsverfahren“ aus Versuch und Irrtum. Darauf beruhte die Entwicklung von *lean production* in Japan. Dies besagt, daß sich Innovationshandeln in einem System sozialer Sicherheit entwickelt.

f) Man muß einsehen, daß das *ranking hierarchy*-System ohne soziale Sicherheit für die Belegschaft kontraproduktiv wirken würde; statt der gewünschten Lernprozesse könnte es vielmehr Konflikthandlungen herbeiführen. In der Tat stößt der Plan für die Einführung des *ranking hierarchy*-Systems bei mehreren Unternehmen in Südkorea auf Widerstand der Gewerkschaften. Diese verweigern freilich nicht das System an sich. Angesichts der ihrerseits gewünschten Abschaffung der „Ständeordnung“ stehen sie dessen Einführung nicht entgegen. Es besteht aber das Problem, daß es für sie kein sicheres Mittel gibt, sich vor der willkürlichen Anwendung der Leistungsbewertung zu schützen. Die südkoreanischen Arbeiter erlebten schon in den 70 - 80er Jahren, daß die Leistungsbewertung - „Personalebewertung“ genannt - zur Verhinderung der Arbeiterbewegung mißbraucht wurde. Hinzu kommt jetzt eine Lockerung des Kündigungsschutzes. In dieser Situation befürchten die Gewerkschaften, daß die Leistungsbewertung, die sich mit der Einführung des *ranking hierarchy*-Systems erneut verstärkt, nur als Mittel dient, die Leistungskonkurrenzen zwischen den Arbeitskollegen zu verschärfen und den Leistungsschwachen mit Entlassung zu drohen. Das ist der Grund für den Protest der Gewerkschaften gegen die Einführung des *ranking hierarchy*-Systems. Die fehlende soziale Sicherheit ist die entscheidende Ursache dafür, warum dies System in Südkorea noch nicht so breit wie geplant eingeführt ist, obwohl es an sich konsensfähig ist. Dies deutet darauf hin, daß ökonomische Entwicklung und soziale Sicherheit keine Gegensätzlichkeit oder Ungleichzeitigkeiten - zuerst ökonomische Entwicklung und danach soziale Sicherheit als deren Folge -, sondern ein gleichzeitiges Reziprozitätsverhältnis darstellen.

Das Beispiel Südkorea, oder die Asienkrise, zeigt alles in allem, daß sich die expansionistischen Ökonomien nicht an die Globalisierung der Wirtschaft anpassen können und daß eine Zeit der Innovationen gekommen ist. Aktuell ist für eine innovatorische Entwicklung eine Reflexion über die Einbettung der ökonomischen Aktivitäten in die traditionelle Kultur. Daß es in Südkorea zur Auseinandersetzung mit der gruppierten Sozialökonomie und der Bildungsklassengesellschaft kommt, die auf der konfuzianischen Tradition beruhen, weist darauf hin. So entsteht in der Zeit der Innovationen auch das Bemühen um soziale Modernisierung; in der Zeit der Expansionen konzentrierte man sich hauptsächlich auf technische Modernisierung.

Soziale Modernisierung erfolgt aufgrund der kulturbedingt unterschiedlichen Problem- und Konfliktzonen international nicht gleichförmig. Es handelt sich in Südkorea um Reformen der durch die sozialen Beziehungen verflochtenen Kooperationssysteme und der von den Qualifikationen der Allgemeinbildung vorbestimmten beruflichen Karrierechancen, und dabei spielen der Staat und die „Hierarchie“ eine besondere Rolle. Der soziale Modernisierungsbedarf gilt nicht nur für Südkorea oder die asiatischen Länder, sondern vielleicht für alle, auch den Westen. Die gegenwärtig aktualisierte Diskussion um den „Dritten Weg“ oder die „neue Mitte“ im Westen ist kein Zufall. Sie stellt auch eine Kulturreflexion in der Zeit der Globalisierung dar; eine Reflexion über die traditionellen Entwicklungsmodelle, die dichotomisch in die Kategorie von Kapitalismus und Sozialismus bzw. Markt und Staat gestellt wurden. Mit solcher modellmäßigen Gegenüberstellung der Entwicklungsoptionen kann man, so ist die Reflexion im Westen, nicht flexibel handeln und sich schwer an die Globalisierung der Wirtschaft anpassen. Die westlichen Länder suchen jetzt nach einem neuen, von ihrem traditionellen dichotomischen Modelldenken freien Weg. Dabei ist freilich kein einheitliches Modell für sie zu erwarten. Aufgrund nationalspezifischer Problem- und Konfliktbedingungen würden sich verschiedene Dritte Wege oder neue Mitten herausbilden. Es ist global an der Zeit, daß sich jedes Land mit „seiner“ Tradition auseinandersetzt und „seine“ Moderne entwickelt. Von Konvergenz oder vom „Ende der Geschichte“ kann daher keine Rede sein. Es kommt vielmehr zu einem neuen Anfang der Geschichte in dem Sinne, daß kulturbedingt-kulturreflexive Modernisierungen erfolgen (müssen).

Die global agierenden Konzerne oder Institutionen wie der *IWF* müssen sich daran anpassen. Globales Handeln darf nicht bedeuten, ein erfolgreiches Modell eines Unternehmens oder eines Landes kulturübergreifend anzuwenden. Wenn es so wäre, würde es mit dem realen Veränderungsbedarf der betreffenden Länder kollidieren und damit keine Erfolge erzielen. Erforderlich ist ein flexibles Handeln der global Agierenden, d.h., daß sie unter Berücksichtigung der besonderen Probleme und Konflikte der jeweiligen Gesellschaften international unterschiedlich anzuwendende Innovationskonzepte entwickeln müssen. Die Globalisierung der Wirtschaft wird nur gelingen, wenn die in verschiedenen Ländern je spezifisch stattfindenden, kulturbedingt-kulturreflexiven Modernisierungsprozesse erfolgreich verlaufen.¹⁴

¹⁴ In dieser Hinsicht möchte ich eine Bemerkung über die nationalistische Tendenz oder den „Kulturkampf“ - die Entstehung des Antiwestlertums, worauf im Kapitel 3.4 hingewiesen wurde - in den asiatischen Krisenländern machen. Der Kulturkampf entsteht nicht wirklich aus Konflikten zwischen den Kulturen, sondern aus einer sozialen Unruhe bei der Kollision zwischen dem alten Wirtschaftssystem und dessen Modernisierungsbedarf innerhalb einer Kultur. Wenn sich innovative Wirtschaftsreformen nicht durchsetzen, vertiefen sich die Krisen, und es verstärken sich damit die Abwehrreaktionen gegen die konkurrenzfähigen Unternehmen von Ausland. Dies führt zu Nationalismus und Ausländerfeindlichkeit. Die internationalen Konzerne und Institutionen müssen hier ihre globale Handlungsfähigkeit zeigen, d.h., daß sie einen Erfolg in den Krisenländern erzielen, indem sie sich flexibel an die sich kulturbedingt unterschiedlich entwickelnde Erneuerungspolitik der betreffenden Länder anpassen. Durch ihre Erfolge können sie einen Beitrag zur Beilegung der inländischen Kollisionen zwischen Altem und Neuem in den Krisenländern und damit zur Vermeidung des internationalen Kulturkampfes leisten. Wenn sie aber dort keine Erfolge haben, indem sie auf ihren „Besten“ beharren, würde sich der Kulturkampf verstärken.

Literaturverzeichnis

- Abegglen, James: *The Japanese Factory*, Free Press, 1958.
- Altmann, Norbert: Zur Notwendigkeit international orientierter industriesoziologischer Forschung - Eine Vorbemerkung am Beispiel des falschen Objekts, in: Chung, Myeong-Kee, *Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie*, ISF München 1996, S. 7 - 26.
- Altwater, Elmar: Die Enttäuschung der Nachzügler oder: Der Bankrott "fordistischer" Industrialisierung, in: Mahnkopf, Birgit (Hrsg.): *Der gewendete Kapitalismus - Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation*, Münster 1988, S. 144 - 181.
- Amsden, Alice: *Asia's Next Giant - South Korea and Late Industrialization*, Oxford Univ. Press 1989.
- An, Hi-Tak: *Personalbewertung im Leistungsprinzip* (koreanisch), Institut des koreanischen Managementsverbundes, Seoul 1994.
- Aoki, Masahiko: *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge 1988.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker/Kupka, Peter: Facharbeit - Auslaufmodell oder neue Perspektive?, in: SOFI-Mitteilungen, Nr.26/1998 Göttingen, S. 81 - 97.
- Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main 1986.
- Benedict, Ruth: *The Chrysanthemum and the Sword - Patterns of Japanese Culture*, Boston, Mass. 1989.
- Berger, Suzanne/Dore, Ronald (Hrsg): *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell Univ. Press 1997.
- Bourdieu, Pierre: *Die feinen Unterschiede*, Frankfurt am Main 1987.
- Briefs, Goetz: *Betriebssoziologie*, in: *Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1959, S. 31 - 52.
- Bürklin, Wilhelm: *Die vier kleinen Tiger - Die pazifische Herausforderung*, München 1993
- Cadler, Kent E./Hofheinz, Roy Jr.: *The Eastasia Edge*, New York 1982.
- Chandler, Alfred D.: *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass. 1977.
- Chang, In-Suk: Hochlohn und Arbeitskraftmangel (koreanisch), in: Shin Dong A, April/1991.
- Chung, Ju-Young: *Es gibt Leiden, aber keinen Mißerfolg* (koreanisch), Seoul 1991.
- Dahrendorf, Ralf: Die autoritäre Versuchung, in: *Die Zeit* (Hrsg.), *Zeit-Punkte* Nr.4/1995, *Nach uns die Asiaten? - Die pazifische Herausforderung*, S. 25 - 26.
- Dawoo Motor Co.: *Vierzig Jahre Geschichte von Toyota* (koreanisch), Seoul 1979.
- Deutschmann, Christoph: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, in: *Soziale Welt*, 3/1989, 374 - 395.
- Ders.: Der Betriebsclan - Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie, in: *Soziale Welt*, 2/1997, S. 133 - 147.
- D'Iribarne, Philippe: Nationale Formen gesellschaftlicher Bindung und unternehmerische Funktionsprinzipien, in: Heidenreich, Martin/Schmidt, Gert (Hrsg.): *International vergleichende Organisationsforschung*, Opladen 1991, S. 106 - 116.
- Dore, Ronald: *British Factory, Japanese Factory - The Origins of Diversity in Industrial Relations*, Berkeley 1973.

- Ders.: Taking Japan Seriously - A Confucian perspective on leading economic issues, London 1987.
- Form, William/Bae, Kyu-Han: Payment Strategy in South Korea's Advanced Economic Sector, in: American Sociological Review, Vol.51/1986, S. 120 - 131.
- Fukujama, Francis: Konfuzius und Marktwirtschaft - Der Konflikt der Kulturen, München 1995.
- Geertz, Clifford: Dichte Beschreibung, Frankfurt am Main 1987.
- Gerschenkron, Alexander: Economic Backwardness in Historical Perspective - A Book of Essays, Cambridge Mass. 1962.
- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr.142/1994 Köln, S. 5 - 30.
- Giddens, Anthony: Beyond left and right - the future of radical politics, Cambridge (u.a.) 1995.
- Gordon, Andrew: The Evolution of Labor Relations in Japan - Heavy Industry 1853 - 1955, Cambridge, Mass. 1985.
- Granovetter, Mark: Economic Action and Social Structure - The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, Nr.2/1985, S. 481 - 510.
- Ders.: Entrepreneurship, Development and the Emergence of Firms - Discussion Paper FS I 90-2, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1990.
- Hamilton, Gary G./Biggart, Nicole Woolsey: Market, Culture and Authority - A Comparative Analysis of Management and Organisation in the Far East, in: American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement 1988.
- Hamilton, Gary G. (Hrsg.): Asian Business Networks, Berlin, New York 1996.
- Heidenreich, Martin: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 1/1994, S. 60 - 82.
- Hirschman, Albert: Entwicklung, Markt und Moral, Frankfurt am Main 1993.
- Holloway, Nigel: Passing Grade, in: Far Eastern Economic Review. März 16/1995.
- Huntington, Samuel P.: Kampf der Kulturen, in: Die Zeit (Hrsg.): Zeit-Punkte Nr. 4./1995, Nach uns die Asiaten? - Die pazifische Herausforderung, S. 12 - 15.
- Hyundai Motor Co.: Wir können es auch schaffen (koreanisch), Ulsan 1992.
- Hyundai Motor Co.: Personalverwaltung (koreanisch) 1987.
- Hyundai Motors Union: Veränderungen und Perspektiven der Personalpolitik (koreanisch), Ulsan 1966.
- Im, Chang-Hi: Koreanisches Teamsystem (koreanisch), Seoul 1996.
- Inagami, Takeshi: Japanese Workplace, Industrial Relations. Japanese Industrial Relations Series 14, The Japan Institute of Labour 1988.
- Jo, Dong-Sung: Forschung der koreanischen Chaebol (koreanisch), Seoul 1990.
- Jones, Leroy/Sakong, Il: Government, Business and Entrepreneurship in Economic Development - The Korean Case, Cambridge, Mass., London 1980.
- Jung, I-Hwyan: Wandel im internen Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen in Südkorea (koreanisch), Dissertation im Fachbereich Soziologie der Seoul-Univ. 1992
- Jürgens, Ulrich: Teams als universelles Konzept? - Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA, in: Lüthje, Boy/Scherrer Christoph (Hrsg.), Jenseits des Sozialpakts, Münster 1993, S. 86 - 95.
- Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas/Dohse, Knuth: Vom "Fordismus" zum "Toyotismus"?, in: Leviathan 4/1984, S. 448 - 477.

- KAMA (Korea Automobile Manufactures Association): Materialien für die Automobilindustrie (koreanisch) 1991.
- Kang, Myung-Han: Die besonderen Koreaner, die das "Pony" hergestellt haben (koreanisch), Seoul 1986.
- Kern, Horst: Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern, in: Soziale Welt, H.1/2 1989, S. 259 - 268.
- Ders.: Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln, in: SOFI-Mitteilungen, Nr.2/1996 Göttingen, S. 7 - 14.
- Kern, Horst/Schumann, Michael: Kontinuität oder Pfadwechsel? - Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg, in: SOFI-Mitteilungen, Nr.26/1998 Göttingen S. 7 - 14.
- Kern, Horst/Sabel, Charles F.: Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, Niels/ Treeck van, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, Sonderband 9), Göttingen 1994, S. 605 - 624.
- Kia-Wirtschaftsinstitut: Entwicklungsweg der koreanischen Wirtschaft und die großen Unternehmensgruppen (koreanisch), Seoul 1996.
- Kim, Choong-Soon: The Culture of Korean Industry - An Ethnography of Poosan Corporation, Arizona Univ. Press 1992.
- Kim, Dong-Chun: Arbeiter in der koreanischen Gesellschaft (koreanisch), Seoul 1995.
- Kim, Il-Kon: Korea - Kultur und wirtschaftliche Dynamik (koreanisch), Seoul 1987.
- Koh, Sung-Jae: Characteristics of the Industrial Entrepreneurship, in: Prak, Sung-Jo/Shin, Taiwan/Zo, Ki-Zun (Hrsg.): Economic Development and social Change in Korea, Frankfurt am Main 1980.
- Konfuzius: Gespräche des Meisters Kung, München 1994.
- Krugman, Paul: The Myth of Asia's Miracle, in: Foreign Affairs, Bd. 73/No.6 1994, S. 62 - 78.
- Lee, Hun-Jo: Wir müssen unser Management neu orientieren, in: Industriemagazin, Mai/1990, S. 150 - 151.
- Lee, Ki-Baek: Koreanische Geschichte (koreanisch), Seoul 1976.
- Lee, Sang-Eun: Verdienste und Verschuldungen des Konfuzianismus in Korea (koreanisch), in: Shin, Il-Chul (Hrsg.): Denken in Korea, Seoul 1978, S. 319 - 348.
- Mahnkopf, Birgit: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktwirtschaften, in: Beckenbach, Niels/Treeck, Werner van (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, Sonderband 9), Göttingen 1994, S. 65 - 84.
- Mason, Edward S./Kim, Mahn-Je/Perkins, Dwight H./Kim, Kwang-Suk/Cole, David C.: The Economic and Social Modernization of the Republic of Korea, Harvard Univ. Press 1980.
- Mauß, Hanns W./Mauß, Ivo M.: Korea, München 1987.
- Menzel, Ulrich: Die ostasiatischen Schwellenländer. Testfälle für die entwicklungstheoretische Diskussion, in: Prokla, Nr.2/1985, S. 9 - 33.
- Morishima, Michio: Why has Japan Succeeded? - Western Technology and the Japanese Ethos, New York 1982.
- Menzel, Ulrich: Im Schatten des Siegers - Japan, 1.Band - Kultur und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1989.
- Müller, Rudolf Wolfgang: Tradition und Moderne - Zum Verhältnis von Vorurteil und sozialwissenschaftlichem Begriff, in: Menzel, Ulrich (Hrsg.): a.a.O., S. 243 - 276.

- Nakane, Chie: Die Struktur der japanischen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1985.
- Odrich, Peter/Odrich, Barbara: Korea und seine Unternehmen - Konkurrent und Partner für Europa und Ostasien, Frankfurt am Main 1994.
- Park, Chung-Hee: Ein Weg für unser Volk - Betrachtungen zum sozialen Wiederaufbau, Seoul 1964.
- Ders.: Major Speeches by Korea's Park Chung-Hee, Seoul 1970.
- Park, Duk-Je/Park, Ki-Sung: Gewerkschaften in Korea I u.II (koreanisch), Korea Labor Institute 1989.
- Park, Jun-Sik: Industrielle Beziehungen in den koreanischen Großunternehmen (koreanisch), Seoul 1992.
- Park, Jun-Sung: Neue Personalpolitik für Personalentwicklung - Fallbeispiel der Innovationspolitik in der Samsung- und der LG-Gruppe (koreanisch), Seoul 1995.
- Park, Sung-Jo: Entwicklungstrends der Automobilindustrie in Korea - Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen, Technologischer Stand, Diskussionspapier IIVG/dp 86-209, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1986.
- Park, Young-Bum: Labor Trends in the 1990s in Korea, Korea Labor Institute 1996.
- Park, Young-Bum/Lee Byung-Hun (Hrsg.): Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie (koreanisch), Korea Labor Institute 1997.
- Piore, Michael/Sabel, Charles F.: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985.
- Putnam, Robert D.: Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy, Princeton Univ. Press 1993.
- Pye, Lucian W.: Asian Power and Politics - The Cultural Dimensions of Authority, Cambridge, Mass./London, 1985.
- Roth, Siegfried/Kohl, Heribert: Perspektive - Gruppenarbeit, Köln 1988.
- Sabel, Charles F.: Learning by Monitoring - The Institutions of Economic Development, in: Smelser, Neil/Swedberg, Richard (Hrsg.): Handbook of Economic Sociology, Princeton, New York. 1994, S. 137 - 165.
- Senghaas, Dieter: Von Europa lernen - Entwicklungsgeschichtliche Betrachtungen, Frankfurt am Main 1982.
- Schumann, Michael/Gerst, Detlef: Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen, Nr.24/1996 Göttingen, S. 35 - 52.
- Sommer, Theo: Die asiatische Krankheit, in: Die Zeit, am 2. Juli Nr.28/1988.
- Swidler, Ann: Culture in Action - Symbols and Strategies, in: American Sociological Review, Vol. 51/1986, S. 273 - 286.
- Tibi, Bassam: Der Islam und das Problem der kulturellen Bewältigung sozialen Wandels, Frankfurt am Main 1985.
- Vahlefeld, Hans Wilhelm: Japan - Herausforderung ohne Ende, Stuttgart 1992.
- Vogel, Ezra F.: The Four Little Dragons - The Spread of Industrialization in East Asia, Harvard Univ. Press 1991.
- Wade, Robert: Governing the Market - Economic Theory and The Role of Government in East Asian Industrialization, Princeton Univ. Press 1990.
- Wannöffel Manfred: Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie, Münster 1991.
- Watanabe, Toshio: Korea - Venture Kapitalismus (koreanisch), Seoul 1987.
- Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Tübingen 1988.

- Weber, Alfred: Kultursoziologie, in: Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1959, S. 284 - 294.
- Westney, D.Eleanor: Imitation and Innovation - The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan, Cambridge, Mass. 1987.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main 1991.
- Whyte, William: The Organization Man, New York 1956.
- Wittke, Volker: Vertikale versus horizontale Desintegration - Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung, in: SOFI-Mitteilungen, Nr.22/1995 Göttingen, S. 7 - 15.
- Wolferen van, Karel: The Enigma of Japanese Power - People and Politics in a Stateless Nation, Tokyo 1993.

Unternehmerische und gewerkschaftliche Zeitschriften

Gumsung-Familie
 Gumsungs Wochenzeitschrift
 Lucky-Gumsung Bulletin
 News der Gumsung-Gewerkschaft

Hyundai Bulletin
 Hyundai Motors Wochen- und Monatszeitschrift
 News der Hyundai-Gewerkschaft

Tages- und Wochenzeitungen, Wochenzeitschriften und Verbandsstatistiken

Chosun Newspaper vom 24. September 1995, 12. November 1995. 20. Juli 1996, 10. Mai 1997 und 1. August 1997.
 Die Economist vom 18. Oktober 1997.
 Die Zeit vom 2. Juli 1988.
 Der Spiegel vom 19. Januar 1998.

Fair Trade Commission in Seoul: Versch. Statistiken über die Chaebol.
 Koreanisches Arbeitsministerium: Yearbook of Labour Statistics, versch. Jahrgänge.
 Koreanisches Statistisches Amt: Major Statistics of Korean Economy, versch. Jahrgänge.
 Koreanisches Wirtschaftsministerium: Wirtschaftliches Weißbuch, versch. Jahrgänge.
 Korea Labor Institute: Labor Statistics 1996 und Beschäftigungs-Forum 1997.