Die Strategien der Gewerkschaft in der Republik Korea(I)

—In Bezug auf Gewerkschaft des Bank und Geldwesens(GBG)—

*Jong-Tae Choi**

《Inhaltsverzeichnis》

I. Einleitung
II. Besondere Merkmale und Ausrichtungen der GBG
1. Gewerkschaftskonzept der GBG
2. Besondere Merkmale der GBG
3. Ausrichtungen und Handlungsmodelle der GBG
III. Situation und Strategien der GBG gegenüber der Betrieblichen Personalpolitik Koreanischer Kreditinstitute
1. Veränderung der Rahmenbedingungen und die vielseitigen Strategien der Kreditinstitute
2. Situation der Personalpolitik der Kreditinstitute
3. Personalpolitische Aufgaben der Arbeitgeber
4. Stellungnahmen und strategien der GBG

I. Einleitung

1. Ziel der Untersuchung

Seit Anfang der 80er Jahre haben sich die Arbeitsbedingungen für die koreanischen Banken sowie sonstige Kreditinstitute wesentlich verändert. Der Wandel ist durch folgende drei Schwerpunkte gekennzeichnet: (1) die Herstellung der partiellen Autonomie bzw. Liberalisierung der koreanischen Geschäftsbanken gegenüber den staatlichen Lenkungsinstrumenten infolge der Erweiterung der Privatisierung, (2) die rasche Zunahme des Kreditvolumens der Banken und die erhebliche Erweiterung ihrer Funktionen und Leistungen und (3) ständige Zunahme der Geschäftsbeziehungen der Banken zum Ausland.

* Professor für Betriebswirtschaftslehre
Betriebswirtschaftliche Fakultät, Seoul National Universität

Parallel dazu vollzogen sich in den innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen grundlegende Veränderungen: Nach dem Regierungswechsel 1980 wurde durch Änderung der Arbeitsgesetze der Übergang zum Organisationsprinzip der Betriebsgewerkschaft vorangetrieben. Das Industriegewerkschaftssystem, das bis zu dem Zeitpunkt bestand, ließ sich dadurch zwar nicht völlig auflösen, aber seine Funktionen wurden im wesentlichen geschwächt, da dem Dachverband beispielsweise das Recht für die Kollektivverhandlungen nicht mehr eingeräumt wurde. Außerdem wurde als Konsultationsorgen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer das "Labor-Management Council (LMC)" in Betrieben neu aufgerichtet.

Inzwischen hat sich auch die Interessenlage der Arbeitnehmer erheblich verändert, und ihre Forderungen nach gewerkschaftlicher Demokratisierung im Inneren und der Autonomie nach außen wachsen.

Infolge dieser Veränderungen sehen sich die koreanischen Banken und sonstige Kreditinstute mit den Herausforderungen sich verändernder Geschäftsbedingungen einerseits und neuer Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen andererseits konfrontiert: Die Gewerkschaft des Bank-und Geldwesens (GBG) Republik Koreas, die aus ca. 80 Einzelgewerkschaften besteht (Betriebsgewerkschaften der Geschäftsbanken, Spezialbanken, sonstige Finanzinstitute sowie eining Versicherungsgesellschaften), ist an dem Wendepunkt zwischen der Weiterentwicklung und dem Entwicklungsrückgang angelangt.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, nach Erörterung dec Charakters und der Ausrichtungen der GBG folgende Problembereiche schwerpunnktmäßig zu analysieren:

—Strategien der GBG zur Verbesserung des Personalmanagements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen bei koreanischen kreditinstituten,

—Strategien der GBG zur Verbesserung der Arbeitspolitik und der Arbeitsgesetzgebung,

—Strategien der GBG zur Verbesserung ihrer eigenen Organisationsstruktur und Führung.

Die voliegende Studie zielt auch darauf ab, anhand der Vermittlung der

erlangten Erkenntnisse Vorschläge zu unterbreiten, die die GBG in die Lange zu versetzen wirksamer als bisher

—ihre betrieblichen und gewerkschaftlichen Funktionen wahrzunehmen,

—ihre Arbeitssituation aktiv und selbständig zu beeinflussen und mitzugestalten,

—und ihre Interessen zu erkennen, zu artikulieren und durchzusetzen.

2. Angewandte Untersuchungsmethoden

Die vorliegende Untersuchung konzentriert das methodische Instrumentarium auf die kontinuierliche Auswertung von Fachliteratur, Materalien aus der Presse und Unterlagen aus den Gewerkschaten. Hinzu kommen Ergänzungen durch eigene qualitative Erhebungen, die mit Hilfe zahlreicher Interviews hauptsächlich mit Gewerkschaftsführern und Mithliedern der Einzelgewerkschaften der GBG durch standardisierte Fragebögen erzielt wurden. Zahlreiche Mitglieder der GBG gaben ihre Urteile zu 79 Fragen ab. Die Ergebnisse dieser Fragebogenaktion wurden mit Hilfe von "Statistical Package for the Social Sciences(SPSS)" susgewertet.

II. Besondere Merkmale und Ausrichtungen der GBG

1. Gewerkschaftskonzept der GBG

Die Gewerkschaften stehen heute als Mittler zwischen dem einzelnen Staatsbürger und der Gesellschaft in Konkurrenz zu anderen Organisationen der Gesellschaft. Damit die Gewerkschaft als eine Interessenorganisation in einer modernen Gesellschaft angesichts der sich ändernden, vielfältigen und pluralistischen Verfassung der Gesellschaft kontinuierlich wachsen und sich weiter entwickeln kann, muß sie eine effizientes Organisationssystem haben.

Darum vertritt die vorliegende Studie die Auffassung, daß die Gewerkschaften ihren Ausrichtungsschwerpunkt auf die Organisation und das Organisationssystem legen sollten. Dieses moderne Gewerkschaftskonzept("modern unionism") unterscheidet sich von dem traditionellen Konzept, das sich schwerpunktmäßig nach Ideologien und Aktionen richtet. Eine Zusammenfassung der Merkmale zwischen

beiden Gewerkschaftsbegriffen zeigt die Tabelle 1:

Tabelle 1. Das traditionelle und moderne Gewerkschaftskonzept

Bezeichnende Merkmale	traditionelles Gewerkschaftskonzept	modernes Gewerkschaftskonzept
Gesichtspunkt	Ideologieorientierung	Systemorientierung
gewerkschaftliches Handeln	ideologieorientiertes Hendeln	managementorientiertes Handeln
Ziel der Gewerkschaft	homogenes Ziel	heterogenes Ziel
schwerpunkte bei Zielstrebigkeit	Akzentuierung der Ideologie bzw. Norm	Akzentuierung der Situation bzw. Strategien
Kampfmethoden	Arbeitskämpfe	Verhandlungen und Kompromisse

Die voliegende Studiegeht davon aus, daß die GBG sich an dem modernen Gewerkschaftskonzept orientiert.

2. Besondere Merkmale der GBG

1) Die GBG als "white collar"—Gewerkschaft

Die GBG zählt zu den Angestelltengewerkschaften. Diese "white collar" —Gewerkschaft ging-von ihrem geschichtlichen Ursprung her-in der Regel ausgleichend an die Beziehungen zu Arbeitgebern heran. Aus diesem Grund nimmt sie seit ihrer Entstehung eher eine kompromißorientierte und kooperative Haltung auf der Basis von friedlicher Koexistenz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein, während die meisten Arbeitergewerkschaften in ihrem Klassenbewußtsein prizipiell eine arbeitskampfschende und radikale Haltung gegen die Diskriminierung und Ausbeutung durch die Arbeitgeber einnahmen.

Die Ideologie bzw. Weltanschauung der "white collar"—Gewerkschaft orientiert sich vorwiegend an Inkrementalismus, sozialem Evolutionismus und Interaktionismus, und Revolutionismus, Radikalismus sowie Reaktivismus werden möglichst vermieden.

Im allgemeinen zeigen Angestelltengewerkschaften Zurückhaltung bei radikalen Arbeitskämpfen wie Streik oder Arbeitsniederlegung. Sie bevorzugen eher milde Kampfmethoden bei Arbeitsstreitigkeiten. Ihre zentralen Streitpunkte betreffen vorwiegend soziale Angelegenheiten wie Formulierung der Laufbahnplanung für Arbeitnehmer, Aufstiegschancen sowie soziale Anerkennung und Wohlfahrt.

Außerdem sind die "white collar"—Gewerkschaften in der Regel mehr an der Arbeitskontrolle als an der Arbeitsplatzsicherheit interessiert.

Zur Feststellung der Charakteristik der GBG als Angestelltengewerkschaft wurden in dieser Studie schwerpunktmäßig das Gewerkschaftsengagement der GBG-Mitglieder sowie ihre Haltung zum kollektiven Handeln untersucht.

a) Gewerkschaftsengagement der Mitglieder

Das Gewerkschaftsengagement besteht in Anlehnung an die Auffassung von GORDON u.a.[1] aus folgenden vier Variablen: (1) Loyalität der Mitglieder gegenüber der Gewerkschaft, (2) Verantwortung der Mitglieder, (3) Bereitschaft zur Wahrnehmung von Aufgaben für die Gewerkschaft, (4) Vertrauen zur Gewerkschaft.

Die empirischen Untersuchungen ergaben, daß die Loyalität und die Verantwortung der GBG-Mitglieder zwar relativ hoch sind, jedoch ist die Bereitschaft der Wahrnehmung von Aufgaben für die Gewerkschaft sowie Vertrauen im Gegensatz dazu niedrig.

Diese Charakteristik trifft generell auf die GBG-Mitglieder zu, unabhängig von ihrem Dienst-und Lebensalter sowie ihrem Gehaltsniveau.

Außerdem wurde festgestellt, daß die Arbeitszufriedenheit der GBG-Mitglieder

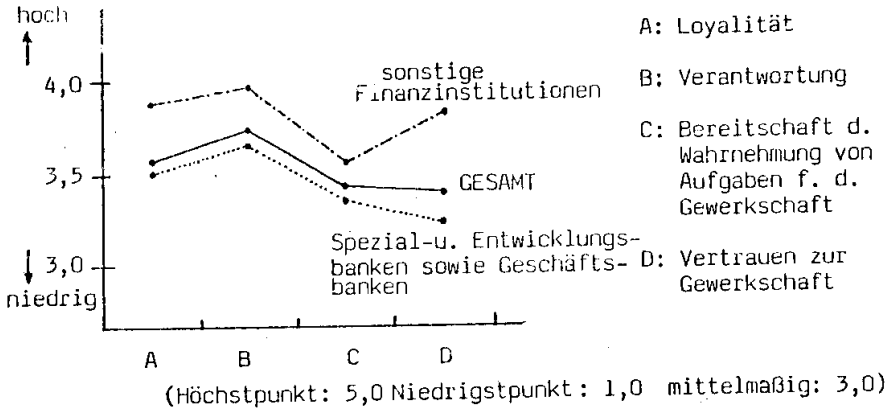


Abb. 1. Grad des Gewerkschaftsengagements der GBG-Mitglieder

(1) Vgl. Gordon, M.E. u.a.: "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates", in: Journal of Applied Psychology, Vol. 65, No. 4, 1980, S. 479-499.

im Vergleich zu anderen Gewerkschaften generell hoch ist, aber zwichen dem Gewerkschaftsengagement der GBG-Mitglieder nur relativ geringe Beziehungen zur Arbeitszufriedenheit bestehen. Es wurde bislang bei "blue collar" Gewerkschaftsmitgliedern oft beobachtet, daß der niedrige Stand der Arbeitszufriedenheit zu engen Bindungen zu ihrer Gewerkschaft führt.

Wie bei anderen Angestelltengewerkschaften bleibt die Korrelation zwischen Gewerkschaftsengagement und Arbeitszufriedenheit der GBG-Mitglieder auf niedrigem Niveau (Korrelationskoeffizient "r" schwebt unterhalb 0, 2).

Ebenfalls schnitt der Grad der Management-Partizipation der GBG-Mitglieder niedrig ab. Dies spiegelt den Tatbestand wider, daß Angestellte im allgemeinen ihre Unzufriedenheit mit der Führung und ihren Willen zur Management-Partizipation eher innerhalb der Organisation durch zwischenmenschliche Beziehungen abzuwickeln versuchen, und sich nicht an die Gewerkschaft wenden.

b) Haltung der Mitglieder zum kollektiven Handeln

Zur Ermittlung der Haltung der GBG-Mitglieder zum kollektiven Handeln wurde zunächst der Grad des Vorhabens bzw. Willens der Mitglieder an kollektivem Handeln teilzunehmen untersucht. Wie in der Tabelle 2 dargelegt wird, äußerte über die Hälfte der GBG-Mitglieder den Willen zur Teilnahme an kollektiven Handeln.

Obwohl der generelle Stand der Willensbekundungen der GBG-Mitglieder

Tabelle 2. Wille der GBG-Mitglieder zur Teilnahme an kollektiven Handeln

	Spezial-Banken	Geschäfts-Banken	Versi-cherungen	Finanz-gesell-schaften	Ausländ Bankfi-lialen	Gesamt
Daran nehme ich auf keinen Fall teil.	13 (4, 6)	11 (3, 8)	3 (3, 8)	0 (0, 0)	0 (0, 0)	27 (4, 0)
Daran nehme ich ungern teil.	39 (13, 8)	33 (11, 4)	5 (6, 4)	1 (29, 0)	0 (0, 0)	78 (11, 6)
gleichgültig	84 (29, 7)	84 (29, 1)	20 (25, 6)	0 (0, 0)	1 (6, 7)	190 (28, 3)
Daran möchte ich teilnehmen.	119 (42, 0)	122 (42, 2)	34 (43, 6)	3 (60, 0)	14 (93, 3)	292 (43, 5)
Daran nehme ich sehr gern teil.	28 (9, 9)	38 (13, 1)	14 (17, 9)	1 (20, 0)	0 (0, 0)	81 (12, 1)

( ) : %

Tabelle 3. Gründe für die Zurückhaltung der GBG-Mitglieder gegen die Teilnahme an kollektivem Handeln

	Spezial-Banken	Geschäfts-Banken	Versi-cherungen	Finanz-gesell-schaften	Ausländ Bankfi-lialen	Gesamt
Weil ich dafür die Leiter oder die Gewerkschaft nicht gibt.	136	151	19	1	3	310 (49, 1)
Weil es dazu keine Veranlassung gibt.	81	70	22	3	6	182 (28, 8)
Weil die Teilnahme an den Aktionen negative Auswirkungen auf meine Leistungsbeurteilung ausüben kann.	92	104	21	3	2	222 (35, 1)
Weil die Arbeitsgesetze oder die Satzung meiner Institution es nicht zulassen.	109	125	26	3	10	273 (43, 2)
Weil es sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht lohnt.	133	139	29	3	1	305 (48, 3)
Weil meine Institution dagegen vorbuegend reagiert.	25	36	10	0	0	71 (11, 2)
Weil es mölgich ist, die Probleme durch Gespräche abzuwickeln.	56	51	20	3	7	137 (21, 7)
Weil ich es für besser halte, die Unzufriedenheit im Kauf zu nehmen.	69	61	17	1	2	150 (23, 7)

( ) : %

überdurchschnittlich hoch ist, werden Mitglieder jedoch von einer faktischen Teilnahme an kollektiven Handlungen oftmals aus bestimmten Gründen abgehalten. Tabelle 3 stellt einige Gründe für das Abhalten von kollektiven Handlungen der einzelnen Mitglieder dar:

c) Besonderheiten der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen der GBG

Abbildung 2 lokalisiert zusammenfassend die Stellung der GBG im Hinblick auf Gewerkschaftsengagement, Arbeitszufriedenheit der Mitglieder sowie die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Die Arbeitnehmer der Gruppe I haben in der Regel keine bestehende Organisation um kollektiv zu handeln, und sie sind eher der Auffassung, daß sich kollektive Handlungen angesichts der gesetzlichen Beschränkungen und Nebenwirkungen für die beiden Tarifparteien nicht lohnen.

Die Arbeitnehmer der Gruppe II zeigen die instabilsten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, da Arbeitszufriedenheit und Gewerkschaftsengagement gleichermaßnen niedrig sind.

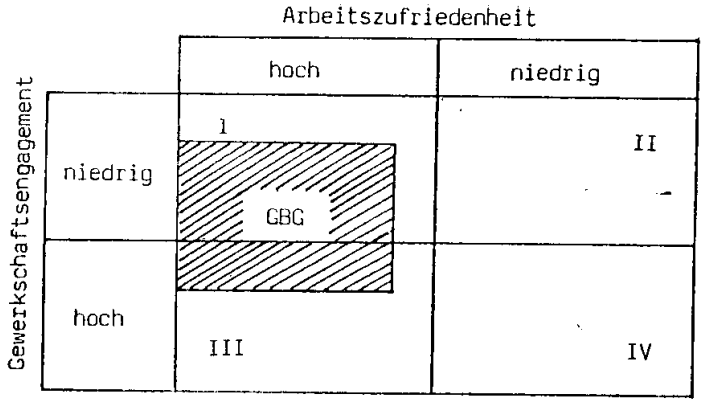


Abb. 2. Die Charakteristika der GBG unter dem Gesichtspunkt der Arbeitszufriedenheit und des Gewerkschaftsengagements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Charakteristika der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen:
Gruppe I : stabil und nicht-gewerkschaftsorientiert
Gruppe II : instabil und nicht-gewerkschaftsorientiert
Gruppe III : stabil und gewerkschaftsorientiert
Gruppe IV : instabil und gewerkschaftsorientiert

Die Gruppe III ist durch Stabilität und Verständnisbereitschaft in ihren Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen gekennzeichnet. Sie zeigt sowohl hohe Arbeitszufriedenheit als auch festes Gewerkschaftsengagement. Darum tendieren die Arbeitnehmer dieser Gruppe dazu, die stabilen Beziehungen zum Arbeitgeber durch eine Akzentuierung gegenseitiger Konsultationen und Partizipation auszubauen.

Die Gruppe IV ist durch hohes Gewerkschaftsengagement und niedrige Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Diese Gruppe kann eine tendenziell starke Präferenz für kollektives Handeln haben.

Wie in der Abbildung 2 ersichtlich ist, ist die augenblickliche Stellung der GBG durch die schraffierter Zone gekennzeichnet. Mitglieder der GBG neigen überwiegend dazu, stabile jedoch passive Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen auszubauen. Sie sind passiv gegenüber kollektivem Handeln und gegenüber der gewerkschaftlichen Organisation.

Im Hinblick auf die gegenwärtigen Charakteristika der GBG stellt sich die Frage, welche Zielrichtung sie in Zukunft einschlagen wird. Es wäre empfehlenswert, daß die GBG sich für eine Politik entscheiden würde, die Gewerkschaftsmitgliedern den Anreiz für Partizipation und Engagement gibt. Das heißt,

es ist sinnvoll, künftig die Haltung der Mitglieder aus der Gruppe I zu denen der Gruppe III zu führen. Auf diese Weise könnte sie gewerkschaftsorientierte und auch gleichzeitig stabile Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen haben.

2) Heterogenität der Mitglieder

Im nächsten Schritt zur Feststellung der besonderen Merkmale der GBG beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, welche Besonderheiten die Mitgliedschaft kennzeichnen.

Zur Ermittlung des Mitgliedschaftscharakters wurden Kriterien wie Arbeitseinstellung, Berufsmerkmale sowie Arbeitszufriedenheit als Indikatoren ausgewählt. Arbeitseinstellung wurde berücksichtigt, weil sie Arbeitsvorstellungen des einzelnen Mitglieds und seine ideologische Grundlage bezüglich der Einstellung gegenüber Arbeitgebern verdeutlicht. Die Berufsmerkmale lassen möglicherweise die Position eines Mitglieds hinsichtlich seiner Tätigkeit erkennen. Die Arbeitszufriedenheit kann auf die Interessenlage des einzelnen Mitglieds hinweisen.

Die empirischen Untersuchungen darüber ergeben folgende Kennzeichen:

—Zum Unterschied zur Uniformität der Bankorganisation weist die Mitgliedschaft vertikale Pluralität nach Hierarchiestufen sowie überaus hohe horizontale Heterogenität nach Geschlecht, Dienstort und Ausbildungsstand auf.

—Angesichts dieser starken Differenzierung im Personalbestand ist die Segmentierungspolitik im Rahmen des Personalresourcemanagements erforderlich. Folgende Gruppenrelationen im Bankensektor sind zu beachten:

Manager: Mitarbeiter

Hochschulabgänger: Oberschulabgänger

Männer: Frauen

Angestellte in der Zentrale: Angestellte in Niederlassungen

Angestellte im Geschäftsbereich: Angestellte in Nicht-Geschäftsbereichen

—Bei Angestellten unterhalb der Hierarchieebene der stellvertretenden Unterabteilungsleiter (in Koreanischen Banken "Daeri"), die faktisch die führende Gruppe der Gewerkschaft darstellt, finden sich ebenfalls diese vielfältigen

Relationen.

Diese Heterogenität der Mitglieder behindert oftmals die Eintracht der Gewerkschaft. Der Fortschritt der GBG hängt im wesentlichen davon ab, inwieweit die unterschiedlichen Gruppen sich einander annähern und harmonisieren können.

Im Vergleich zu anderen Industriebranchen ist die Heterogenität innerhalb der Einzelgewerkschaft noch deutlicher. Nur in der Metallindustrie lassen sich ähnliche Verhältnisse finden.

Logischerweise erfordert die Heterogenität der Mitglieder andere Ziele, Handlungsstrategien sowie Organisationsstrukturen als bei Gewerkschaften mit homogener Mitgliedschaft.

Tabelle 3. Vergleich der Ziele, Strategien und Organisationsstruktur nach dem Unterschied der Mitgliedsstruktur

	Gewerkschaft mit homogener Mitgliedschaft	Gewerkschaft mit heterogener Mitgliedschaft
BESONDERHEITEN	—gleiche Arbeit, gleiche Beruf und Berufsgruppen —einfache Interessen	—verschiedene Arbeit, verschiedene Beruf und Berufsgruppen —vielfältige Interessen
ZIELE	—externe Ziele —Kollektivverhandlungsorientiert	—interne Ziele —organisationsstrukturorientiert
STRATEGIEN	—Verstärkung der Kollektiven Handlungen —Erhöhung der Fähig keiten der Verhandlung	—Verstärkung der Organisierung der Gewerkschaften —Erhöhung der Fähigkeit der Gewerkschaftsführung
ORGANISATIONS-STRUKTUR	—industriegewerkschaftsorientiert —Zentralisierung	—einzelgewerkschaftsorientiert —Dezeotralisierung

3. Ausrichtungen und Handlungsmodelle der GBG

1) Ausrichtung der Aktivitäten

Für die GBG, als Angestelltenverband ergibt sich nun die Politik, auf der Grundlage der Systemorientierung zu handeln. Mit anderen Worten: Es ist erwünscht, daß die GBG ihre Organisation eher als "System" als einen ideologischen Verband betrachtet. Ausgehend von dieser Grundvorstellung hat sie ihre Funktionen wahrzunehmen.

Außerdem wird gefordert, daß die GBG hinsichtlich der Rahmenbedingungen und sozialen Verflechtungen der Gewerkschaften geeignete Handlungsstrategien

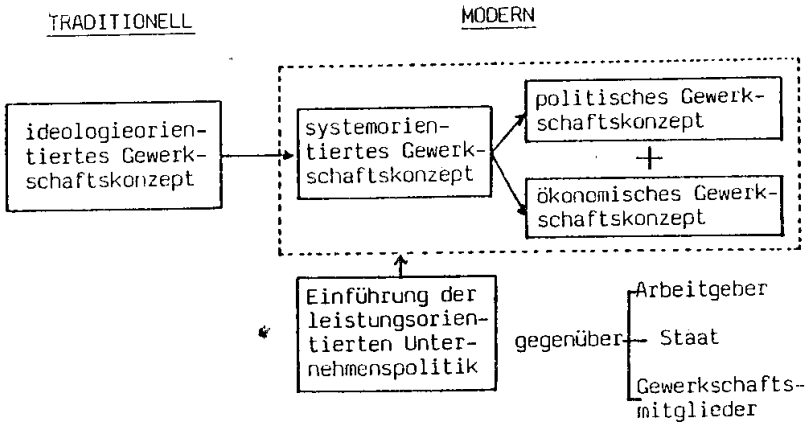


Abb. 3 Übergang zum systemorientierten Gewerkschaftskonzept

zu formulieren hat. Systemorientiertes Gewerkschaftskonzept und strategieorientiertes Handeln sollen bei der Interessendurchsetzung der GBG als Wegweiser dienen.

2) Handlungsmodelle

a) Die GBG im Zentrum verschiedener Einflußgruppen

Die GBG befindet sich im Zentrum folgender vier Einflußgruppen: Arbeitgeber, Regierung, Mitglieder und politische parteien. In Rücksicht auf dieser Einfluß gruppen soll die GBG ihre Handlungsstrategien modellieren.

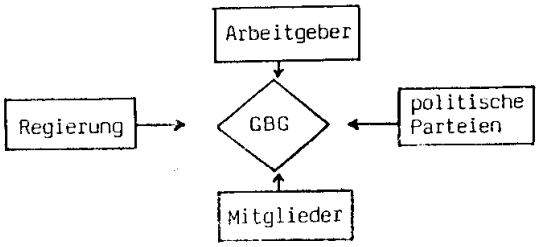


Abb. 4 Stellung der GBG

b) Vielfältige Handlungsstrategien und Zielkonflikte

Die Strategien der GBG orientieren sich horizontal nach innen, d.h. orientieren sich am Entwicklungsprozeß der GBG selbst, und nach außen, um die Interessen der genannten vier Einflußgruppen zu berücksichtigen. Vertikal wird zunächst ein Grundmodell formuliert, das die allgemeine Handlungsmaxime erörtert, Vom Grundmodell ausgehend werden Teilgebiete herausgegriffen und

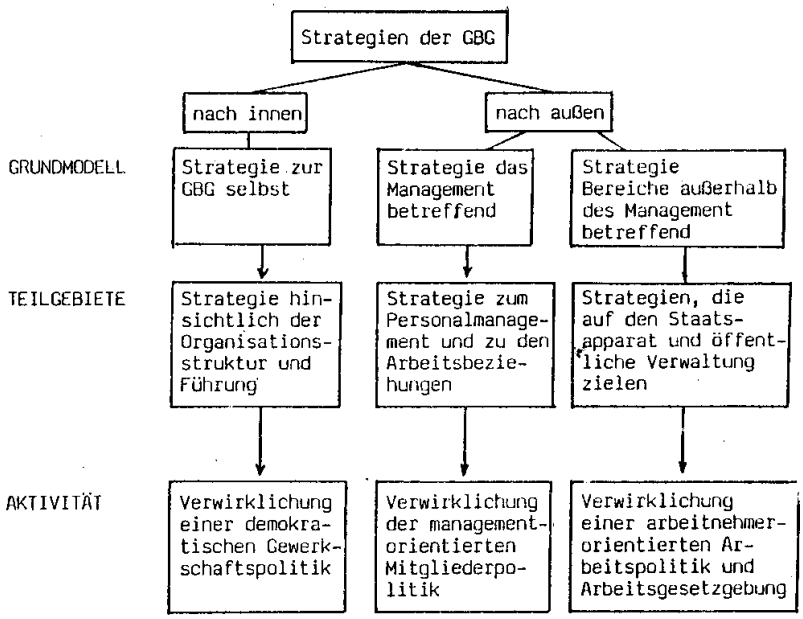


Abb. 5 Vielfältige Strategien der GBG

konkretisiert, die druch Aktivitäten erreicht werden sollen. (Siehe Abb. 5)

Bei der Durchsetzung der Strategien sind Zielkonflikte bezüglich der Effizienz der Gewerkschaft und Befriedigung der Bedürfnisse der Gewerkschaftsmitglieder möglich: Zur Anpassung an neue Umweltsituationen wird die Effizienz der Gewerkschaft betont, andererseits sind, da früher nicht ausreichend Rücksicht genommen wurde, Bedürfnisse der Interessengruppen innerhalb der Gewerkschaft zu berücksichtigen.

Gelöst werden kann das Effizienzproblem der Gewerkschaft durch rationales Handeln der Beteiligten, sowie durch Ingangsetzen des gewerkschaftlichen Demokratisierungsprozesses können Bedürfnisse der Mitglieder befriedigt werden.

III. Situation und Strategien der GBG gegenüber der Betrieblichen Personalpolitik Koreanischer Kreditinstitute

1. Veränderung der Rahmenbedingungen und die vielseitigen Strategien der Kreditinstitute

Heute sehen Banken und sonstige Kreditinstitute in Korea sich verändernder

wirtschaftlicher und technologischer sowie gesellschaftlicher Umwelt ausgesetzt: auf dem Markt herrscht ein schärfere Konkurrenz als bisher; technologischer Wandel wie z.B. durch "micro electronics" führt zur Büroautomatisierung; gesellschaftlich wird eine Realisierung kooperativer Führungskonzepte gefordert. In diesem Kontext sind die koreanischen Geldinstitutionen darauf gedrängt, dazu passende Strategien zu entwickeln.

Bislang waren koreanische Banken sowie sonstige Kreditinstitute in starkem Maße von der Regierung abhängig. Die Mehrzahl der Banken in Repubik Korea ist staatlich oder hat eine Regierungsbeteiligung. Obwohl infolge der Liberalisierungsmaßnahmen seit Anfang der 80er Jahre die Geschäftsbanken stufenweise privatisiert wurden, ist der Einfluß der Regierung sowohl auf das Personal als auch auf die Geschäftspolitik der Banken noch dominierend.

Ein spezielles staatliches Lenkungsinstrument der Bankwirtschaft ist das System der Darlehensprogramme, das aus Regierungsmitteln mit starken Zinssubventionen gespeist wird. Dadurch wird eine zu Bedenken Anlaß gebende Möglichkeit für staatliche Reglementierung, Beaufsichtigung und Intervention in der Bankwirtschaft geschaffen. Durch die infolge von Kreditselektion bzw. Zinsreglementierung eingeschränkte Konkurrenz unter den Banken ist jede Kreditentscheidung mit den Mängeln eines administrativen Monopols belastet.

Die Bankwirtschaft in Republik Korea konnte daher ihre marktwirtschaftliche Funktion zur Steigerung der Leistungsfähigkeit nicht ausreichend erfüllen. Dies gilt ebenfalls für die sonstigen Kreditinstitute.

Da die Einflußmöglichkeiten der Regierung in Republik Korea auf die Bankwirtschaft noch immer groß sind, ist das Management der Kreditinstitute im wesentichen unselbständing und ineffizient.

Außerdem fordern intzter Zeit ausländischen Banken, überwiegend US-amerikanische Großbanken, immer wieder von der koreanische Regierung die Öffnung des Kreditmarktes für ausländische Geldinstitutionen. Angesichts dieses externen Drucks und der Herausforderungen sind koreanische Banken zu dem Schluß gekommen, eine grundsätzliche Reform durchzuführen.

Die koreanischen Kreditinstute haben jedoch im allgemeinen Schwierigkeiten damit, Antworten auf die Veränderungen des Umfeldes zu finden. In der leitung der Banken und ander Geldinstitutionen herrscht heute noch bürokratischer Mannierismus.

Ausgehend davon, daß die Kreditinstitute Erwerbsunternehmen sind und Konkurrenz elementarer Grundsatz der Marktwirtschaft ist sollen sich koreanische Kreditinstitute nun darum bemühen, ihr Management grundlegend zu verbessern und eine gewinnorientierte Politik auf der Grundlage der freien Marktwirtschaft verfolgen, indem sie die tief verwurzelte bürokratische Haltung abbauen.

In diesem Sinne soll zunächst der Schwerpunkt im Bankenmanagement auf Rationalisierung, flexiblem Denken bei der Führung und auf Herstellung freier Konkurrenz im Haus gelegt werden. Diese neuen Strategien werden die "Vogel-Strauß-Politik" beseitigen, die eine chronische Krankheit koreanischer Geldinstitute war und ist. Diese "Politik" konnte sich weit verbreiten, weil die Regierung den Kreditinstituten bestimmte Ertragsspannen gewährleistete, die hauptsächlich aus der Differenz zwischen den durch behördlichen Anrdnungen festgesetzen Haben-und Sollzinssätzen entstanden.

Geschichtlich gesehen gab es für die letzten zwanzig Jahre in Republik Korea im Bankensektor drei grundsätzliche Reformen:

—Die Zinsreform von 1965, die vornehmlich Maßnahmen zur Aktualisierung der Zinsstruktur der Bankinstitute und darüber hinaus eine Anregung zu privatem Sparen und die Normalisierung des Kreditgeschäftes beinhaltete.

—Die August-Reform von 1972, die vorwiegend die drastische Einschränkung des inoffiziellen Kreditmarktes("curb market") bezweckte.

—Seit 1980 eine Reihe von Privatisierungsmaßnahmen für Geschäftsbanken im Rahmen der Liberalisierung der Bankwirtschaft.

Diese drei Reformschritte kennzeichnen die Veränderungen des Bankwesens. Die Liberalisierungsmaßnahmen, die sich hauptsächlich auf die allgemeinen Geschäftsbanken bezogen, sind dem Wesen nach die Reform "von oben" d.h. sie waren alle von der Regierung initiiert. Sie zielten im wesentlichen auf die

Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit der Banken durch deren autonome Führung und somit auf Wachstum und Entwicklung des Bankwesens als gewinnbringendes Dienstleistungsgewerbe ab.

Der Druck auf Marktöffnung durch ausländische Geld-und Kapitalgeber erfordert dringend die wesentliche Verbesserung des Managements der koreanischen Bankwesens. Steigerung der Effektivität und der Flexibilität des Management ist ebenfalls nötig. Eine solche Anpassung wird für koreanische Banken sowie Geldinstitutionen angesichts der äußeren und inneren Umstände hilfreich sein.

In den westlichen Industrieländern wurden die Ziele der Bankengewerkschaften längst von einer volkswirtschaftlichen Ideologieorientierung auf betriebswirtschaftliche Geschäfts-bzw. Leistungsorientierung umgeordnet.

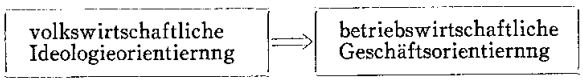


Abb. 6. Ausrichtung des Verhaltens der Kreditinstitute

Für die Handlungen der Banken scheint es empfehlenswert zu sein, daß die koreanischen Geschäftsbanken ihrer Stellung im Wettbewerb des Marktes entsprechend Schwung entwickeln und Rentabilität betonen.

Folgende Punkte wurden in der vorliegenden Untersuchung als Voraussetzungen für die autonomen unternehmerischen Aktivitäten der Banken genannt:

—unternehmerische Arbeit("entrepreneurial work")

—operative Arbeit("operational work")

—Marketing-Arbeit("marketing work")

Die unternehmerische Arbeit beinhaltet die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen durch schöpferisches Mitwirkender Beschäftigten.

Die operative Arbeit umfaßt in erster Linie die Umwandlung der verfügbaren Ressourcen zu Dienstleistungen der Banken.

Die Marketing-Arbeit richtet sich auf die Erschließung neuer Kreditmärkte.

Diese vielseitige Strategie fördert Investitionen zur Entwicklung neuer Produkte und zur Erschließung neuer Kreditmärkte unter Berücksichtigung neuer

Technologien (Produkt-Markt-Technologie-Politik).

Risk-Management und kreatives Vorgehen sind dabei erforderlich. Die Anhebung der Effizienz ist ohne unternehmerisches Know-How schwer zu erreichen. Eine Effizienzsteigerung hängt im wesentlichen von der Gewinnung dieses Know-Hows ab, das für neue Produkte und neue Technologie notwendig ist.

2. Situation der Personalpolitik der Kreditinstitute

1) Entwicklung der Personalpolitik

a) Veränderung der Personalpolitik

Es wurde verschiedentlich festgestellt, daß seit Anfang der 80er Jahre nach einer Periode der quantitativen Entwicklung die Bankwirtschaft zu einer Periode qualitativer Stabilität übergeht. In der erwähnten Studie wurde als Indikator dieser Erscheinung schwerpunktmäßig der Trend zu beschleunigter Errichtung von Zweigstellen der Banken untersucht.

Laut dieser Analyse hat die Anzahl der Niederlassungen von 1980 bis 1982– also in der Zeit der Liberalisierungsmaßnahmen in Bankensektor-sprunghaft zugenommen. Jedoch stockt zur Zeit diese Expansion.

Wie aus der Abbildung 7 ersichtlich wird, hat die Personalstruktur in der Zeit des Wachstums die Form einer Pyramide, da sie durch das Merkmal "viel" bei den Parametern Einstellung-Aufstieg-Pensionierung-Ausscheiden gekennzeichnet ist.

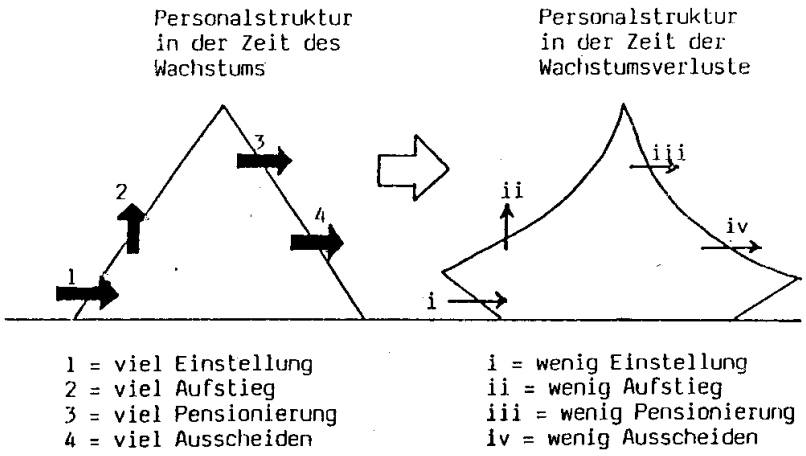


Abb. 7. Übergang der Personalstruktur in Kreditinstuten

Bis zum Anfang der 80er Jahre war die Pyramidenstruktur typisch für den Bankenbereich. Anschließend ging diese Erscheinung langsam zurück. Aus der eckigen Pyramide wurde eine Lampenform, bei der das Merkmal "wenig" bei oben genannten Parametern vorherrscht.

Beim Übergang in der Personalstruktur von der "Pyramide" zur "Lampe" taucht das Problem des Aufstiegsstaus auf. Zur Lösung des Problems werden oftmals Arbeitgeber bedrängt, einen Teil ihrer Arbeitnehmers zu entlassen. Nachdem der Aufstiegsstau alle Teilbereiche erreicht hat, steigt die Zahl der Angestellten höherer Gehaltsgruppen und längerer Betriebszugehörigkeit. Steigende Personalaufwendungen sind die Folge: Zu diesem Zeitpunkt wird erwogen, Gehaltserhöhungen einzuschränken oder das Pensionsalter zu senken. Die meisten koreanischen Kreditinstitute stehen zur Zeit genau vor diesem Dilemma.

Heute häufen sich die Forderungen der Angestellten nach Heraufsetzung des Pensionsalters immer mehr. Das oben dargestellte Vorgehen steht im krassen Widerspruch zu diesen Forderungen; hierin liegt die Schwierigkeit der Personalpolitik eines Geldinstituts.

b) Veränderung der technologischen Umwelt

Die Veränderung der technologischen Umwelt durch den Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz (z.B. Computerunterstützung) bewirkt wesentliche Veränderungen in der Arbeitsstruktur: Zum einen wird die Trennung zwischen Büroarbeit und Führungsarbeit tendenziell größer. Zum anderen treten Konflikte dann auf, wenn bisherige Männerpositionen in unteren Hierarchieebenen von Frauen angestrebt oder ersetzt werden könnten. Gleichzeitig eröffnet die Teilautomatisierung des Arbeitsverfahrens die Möglichkeit der Erweiterung von Aushilfstätigkeiten, die vom Charakter her auf Frauen zugeschnitten sind.

c) Veränderung der Struktur weiblicher Angestellte

Eine Veränderung der Struktur weiblicher Angestellte ist durch folgende Tendenzen gekennzeichnet:

—Längere Betriebszugehörigkeit

Vor zehn Jahren war die durchschnittliche Pensionsquote der weiblichen

Angestellten ca. 10%, heute nur 3 bis 4%. Ihre durchschnittliche Betriebszugehörigkeit stieg innerhalb von fünf Jahren von 2, 5 auf 6, 8 Jahre.

—Zustrom Verheirateter Frauen

Tabelle 5 stellt die struktur weiblicher Angestellte bei ausgewählten Geschäftsbanken dar. Rund 25% aller Frauen sind laut Erhebungen verheiratet. Dieser Tatbestand läßt einen möglichen Qualitätsrückgang bei der Bedienung bzw. Betreuung der Kunden erwarten. Als denkbare negative Einflüsse verheirateter Frauen auf die Arbeit sind zu nennen: (1) vorzeitiges Verlassen vor Feierabend, (2) Fehlbesetzungungen bzw. Absentismus, (3) geleichgültiges Verhalten gegenüber informalen Angelegenheiten, (4) Zunahme der Beschwerdefälle und (5) Abwesenheit wegen Schwangerschaft.

Tabelle 5. Der Anteil der verheirateten weiblichen Angestellten bei ausgewählten Geschäftsbanken (Stand: 1985)

	Commercial Bank of Korea	Korea First Bank	Hanil Bank	Choheung Bank	Durchschnitt
Zahl derverheirateten weiblichen Angestellten	691	542	634	595	615
Zahl der gesamten weiblichen Angestellten	2, 896	2, 855	2, 814	2, 678	2, 810
%	23. 9	19. 0	22. 5	22. 2	22. 0

—Zunahme der Belastung der Personalkosten

Tabelle 6 zeigt die Entwicklung der Durchschnittsgehälter weiblicher Bankangestellte: Ihre Gehälter nahmen entsprechend der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit deutlich zu. Der Anteil der Frauen in der 5. und 6. Hierarchiestufe ist momentan 4 zu 6. Damit kündigt sich eine Personalkostensteigerung an.

Tabelle 6. Gehaltsstruktur der weiblichen Bankangestellten

	Anfangsgehalt der Frauen in der 6. Hierarchiestufe	Durchschnittsgehalt der Frauen in der 6. Hierarchiestufe	Durchschnittsgehalt der Frauen in der 5. Hierarchiestufe
monatlicher Durchschnittsgehalt	₩309, 653	₩334, 760	₩461. 396
Index	100	108	149

(Stand: 1985, 1 DM=ca. 430 Won(₩))

2) Empirische Feststellung der Situation der Personalpolitik

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Bewertung des Personalmanagements durch die Angestellten der Kreditinstitute ermittelt. Die Ergebnisse dieser Personalrevision("personnel audit") ergaben, daß, generell gesagt, das Personalmanagement der Geschäftsbanken besser abschneidet als das der Spezialbanken und sonstiger Finanzinstitutionen(z.B. Investmentgesellschaften, Lebensversicherungen, Wirtschaftsförderungsinstitutionen, Treuhandgesellschaften usw.). Das Personalmangement dieser Finanzinstitutionen wurde laut der Personalrevision als schlecht beurteilt.

Die Teilaspekte, die durch die Personalbefragung als "schlecht" eingestuft wurden, waren folgende:

—die Angestellten konnten an dem Entscheidungsprozeß der Personalpolitik nicht teilnehmen,

—die Rekrutierung der Fachkräfte war unzureichend,

—Aufstiegsplanung war unzureichend formuliert,

—die Überstundenbelastung war hoch,

—die Struktur der Grundgehälter und der Zulagen war undurchsichtig,

—Art und Weise der Zulagen wurde als ineffizient ermittelt,

—Stellenzulagen waren unzureichend,

—es mangelte an einer Förderung der Fachkräfte,

—unzureichende betriebliche Sozialleistungen und unzureichende Wohnungsvermittlung wurden beklagt und

—Personalberatungen wurden als unzureichend empfunden.

Der Vergleich zwischen den Kreditinstituten je nach bedeutenden Variablen des Personalmanagements zeigt die Tabelle 7:

3) Autonomie der Kreditinstitute

Die Autonomie der Kreditinstitute in Republik Korea beinhaltet vor allem die Umwandlung von Reglementierungen und Interventionen des Staates zur Herstellung der leistungsorientierten Führung der Institute aufgrund der Rentabilität und Effizienz. Die Autonomie koreanischer Geldinstitutionen wurde vor-

Tabelle 7. Vergleich des Personalmanagements zwischen den Kreditinstituten

Variablen	Rangfolge in der Beurteilung nach Art der Kreditinstitute		
Aufstiegsplanung	1. G B	2. S B	3. F I
regulärer Platzwechsel	1. S B	2. G B	3. F I
Arbeitszeit	1. S B	2. G B	3. F I
Art und Struktur der Sonderzulagen	1. F I	2. G B	3. S B

G B = Geschäftsbanken
S B = Spezialbanken
F I = sonstige Finanzinstitutionen

nehmlich Anfang der 80er Jahre durch die Abschaffung zahlreicher Bestimmungen für die Lenkung der Kreditgeschäfte der Kreditinstitute und durch die Änderung des Gesetzes des Kreditwesens und die Zulassung der Geschäftsbanken zur Erweiterung ihres Geschäftsbereichs kristallisiert.

Koreanische Kreditinstitute stehen heute an einem Wendepunkt: Intern ist es erforderlich, ihr Management zu rationalisieren und extern sind Kreditinstitute gefordert, ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten und sie weiter zu entwickeln. Unter diesen Rahmenbedingungen ist zunächst die Förderung der Fachkräfte gefordert.

Im Varlauf der Privatisierung und Internationalisierung der Banken und hinsichtlich des Öffnungsdrucks von ausländischen Banken werden immer mehr Fachkräfte im Bankenbereich. gesucht. Es empfiehlt sich, daß die koreanische Kreditinstitute im Rahmen der Personalentwicklung ihre Fachkräfte fördern

Tabelle 8. Fachberufsgruppen in Banken

Fachberufsgruppen		Tätigkeiten
Planung	allgemeine Planung	Management Information System(MIS), Etatmanagement
	Planung in Teilbereichen	Personalwesen, Geldanleihen, Depositen, Finanzen, EDV, Devisengeschäft
Kreditanalyse		Loan Officer, Unternehmensanalyse
Forschung und Entwicklung		Wirtschaftsforschung, Rechtsforschung und Technikforschung
Intenationales Bankgeschäft	International Banking	Asset-Liability-Management(ALM), Internationaler Vertrag, Syndication Management (Syndizierung) Merchant Banking
	Operation	Money Manager, Foreign Exchange Dealer, Bond Trader

sollten. Die in Frage Kommenden Funktionen und Tätigkeitsbereiche der Fachkräfte sind in der Tabelle 8 dargestellt:

Im Rahmen der Management-Rationalisierung als Aufgabe der Autonomie ist das rationale Personalresourcemangement gefordert, das insbesondere auf die Förderung qualifizierten Personals und die Reform ineffizienten Personalsystems abzielt. Hierzu sind folgende Methoden vorzuschlagen:

—Zunächst Verbesserung des jetzigen Statussystems der Institutionen, das vor allem auf unterschiedlicher Personaleinstellung aufgrund Ausbildungsstand, Alter sowie Geschlecht beruht. Dadurch kann eine vertikale Spezialisierung der Führungs-und allgemeinen Bankarbeit ermöglicht werden.

—Wandlung der Personalförderung. Der bisherige Schwerpunkt der Personalförderung soll von operativen Tätigkeiten auf Kreditgeschäfte umgelegt werden.

—Reform des traditionellen Senioritätsprinzips in der Beförderung und Entlohnung.

—Anpassung der Tätigkeitsgruppen gemäß der Veränderung der Berufsstruktur. Hierbei soll auch die Strategie der Organisationsentwicklung verfolgt werden.

—Klare Entscheidung für eine Personalpolitik, die sich an der Leistung und Fähigkeit der Mitarbeiter orientiert.

3. Personalpolitische Aufgaben der Arbeitgeber

1) Fähigkeitsentwicklung der Mitarbeiter

Hinsichtlich der Veränderungen der Personalstruktur und der technologischen Umwelt soll sich die Personalpolitik der Arbeitgeber der Kreditinstitute an der Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter orientieren, da die Arbeitsanforderungen an die Angestellten der Kreditinstitute immer größer werden und das Fähigkeitskapital der Mitarbeiter für Realisierung einer Leistungsgemeinschaft sehr in Anspruch genommen wird.

Um dieses Ziel zu erreichen, können folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

—Aufbau des Personalinformationssystems,

—Übergang vom Senioritätsprinzip zum Qualifikationsprinzip,

—Umwandlung vom "Belohnung-Bestrafung-Modell" zum Personalentwicklungsmodell,

—Etablierung einer fähigkeitsorientierten Karriereplanung und

—Etablierung eines leistungsorientierten Fähigkeitssystem.

2) Segmentierte Personalpolitik

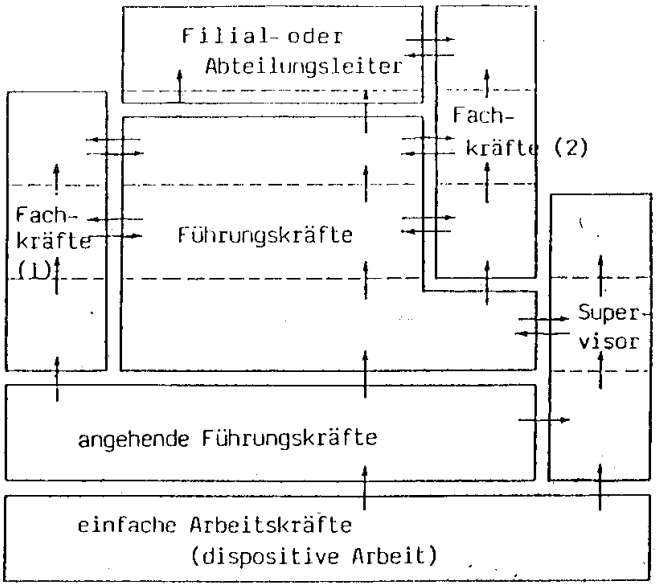
Wie beim Marketing-Management zum besseren Zugang zu Verbrauchern die Strategie der Marktsegmentierung je nach Alter, Ausbildungsstand, Lebensstandard, Kultur sowie Region eingenommen wird, so soll eine segmentierte Personalpolitik je nach Berufsgruppen, Hierarchiestufe und Dienstort usw. zur Befriedigung der vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeiter verfolgt werden. Diese segmentierte Personalpolitik wird der Förderung der Wettbewerbsfähigkeiten sowohl der Mitarbeiter als auch der Institute besonders hilfreich sein.

Vertikale Segmentierung der Personalpolitik strebt in der Regel nach der unterschiedlichen Betreuung des Personals auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Institute. Segmentierungspolitik im Rahmen der Personalpolitik soll zunächst dazu dienen, die Führungsfähigkeiten der Manager, insbesondere die Fähigkeiten für die strategischen Entscheidungen bei Filial- und Abteilungsleitern, zu erhöhen. Diese Fähigkeiten scheinen unter den neuen Rahmenbedingungen im Bankenbereich notwendig zu sein.

Für Aushilfskräfte soll diese Segmentierungspolitik zur Erweiterung ihre Tätigkeiten auf Geschäftsfunktionen führen. Auf diese Weise kann die Segmentierungspolitik zur wesentlichen Verbesserung des Entlohnungs-und Statussystems der Kreditinstitute beitragen.

Was die horizontale Segmentierung der Personalpolitik anbelangt, sollen sich die Arbeitgeber darum bemühen, für Angestellte im Geschäftsbereich eine rationale Laufbahnplanung zu entwickeln und für Angestellte im Nicht-Geschäftsbereich ein System für Fachkräfteförderung einzuführen.

Mit der Einführung der segmentierten Personalpolitik wird in dieser Studie eine Neuklassifizierung der Tätigkeitsgruppen der Kreditinstitute und ihre Laufbahn in der Hierarchiestufe vorausgesehen. Abbildung 8 zeigt diese Pro-



⟶Hauptkarriererichtung ⟶Nebenkarriererichtung

Abb. 8. Hierarchieebenen und Karriererichtungen in Banken (Neuklassifizierung)

spekte:

3) Modifikation des traditionellen Senioritätssystems

Gegenwärtig herrscht noch das Senioritätsprinzip als personalpolitischer Grundsatz in koreanischen Kreditinstituten vor. Nach diesem Prinzip spielen Lebensalter und Betriebszugehörigkeit eine entscheidende Rolle. Mitarbeiter der Institute werden je nach Alter, Geschlecht und Schulausbildung durch unterschiedliche Kanäle rekrutiert.

Im Fall der Beförderung bestehen offiziell keine Unterscheidungen oder Diskriminierungen, in der Praxis ist jedoch das traditionelle Senioritätsprinzip noch sehr dominierend.

Die Bezüge der Mitarbeiter werden noch überwiegend nach der Seniorität festgelegt. Dazu werden im begrenzten Umfang funktionale Zusch läge wie z.B. Positions- oder Aufsichtszulagen gewährt.

Das Leistungsbeurteilungssystem der Angestellten der Kreditinstitute ist zu sehr vom Senioritätsprinzip beeinflußt, als daß sie eine objektive Leistungsbewertung darstellen könnte. Dadurch wird kein Ansporn für bessere Leistungen

ausgelöst. In diesem "lauwarmen" Arbeitsklima herrscht in übertragenem Sinne das "Greshamsche Gesetz" - Schlechtes Geld vertreibt das gute - Das heißt, man wird nicht genug zur Arbeit und zur Leistung motiviert, so daß man dazu neigt, mit den bisherigen Leistungen zufrieden zu sein. Es ist also wohl unvermeidlich, das Senioritätsprinzip abzuschaffen oder zumindest grundsätzlich zu überarbeiten.

Die Vorschläge, über die zur Zeit im Bankenbereich häufig gesprochen wird, sind aus der Tabelle 9 ersichtlich:

Tabelle 9. Verbesserungsinhalte des Senioritätssystems im Personalmanagement

	Senioritätsfaktoren	Verbesserungsinhalte
Einstellung	unterschiedliche Einstellung nach den Schichten bzw. Geschlecht und Ausbildungsstand	—Aufhebung der Einstellung nach dem Geschlecht —Einführung des Einstellungssystems nach Tätigkeitsgruppen
Aufstieg	Aufstieg aufgrund der Senioritätsrangliste	—Ranggrenze —Expertensystem —Qualifikationssystem
Entlohnung	—Gehaltsstufe nach Dienstalter —fixe Boni	—Oberstgrenze für die Gehaltsstufe nach Dienstalter —Fähigkeitslohnsystem —differenzierte Boni —Tätigkeitslohn
Beurteilung	—Übergewichtung des Dienstalters —Beurteilung als Formalität	—Leistungsbeurteilung —Befähigungsbeurteilung

Die Stellungnahmen der Leitung der Insttiute zur Personalpolitik beziehen sich in der Regel auf die Revision des Senioritätsprinzips im betrieblichen Personalmanagement. Der Schwerpunkt der Revision liegt auf dem Übergang zur qualifikations- sowie fähigkeitsorientierten Personalpolitik.

4. Stellungnahmen und Strategien der GBG

1) Chancengleichheit am Arbeitsplatz als Idee des Personalmanagements

Eine der wichtigsten Aufgaben der GBG ist die Durchsetzung eines Personalmanagements, das der Idee der Chancengleichheit am Arbeitsplatz entspricht. Um diese Aufgabe erfolgreich zu erfüllen, benötigt die GBG aktuelle Informa-

tionen über das personalpolitische Verhalten der Unternehmen, um sich jederzeit über Auswirkungen der personalpolitischen Maßnahmen auf Position und Lebensstandard ihrer Mitglieder zu unterrichten. Dazu sind als Detailstrategien zu empfehlen:

—Die Errichtung einer Untersuchungskommission für die Herstellnng und Sicherung der Chancengleichheit am Arbeitsplatz als eine Unterorganisation der GBG. Die Aufgaben dieser "Chancengleichheitskommission" sollen in Untersuchungen über Diskriminierung, in der Leistungsbeurteilung, Versetzung sowie Entlohnung bestehen. Dadurch könnte die Verhandlungsmacht der GBG wesentlich verstärkt werden.

—Neben dieser Kommission soll ein Forschungskomitee organisiert werden, das aus Fachleuten zu bilden ist, die die Problematik der Chancengleichheit analysieren müßten.

2) Humanisierung der Arbeit

Die GBG ist der Auffassung, daß die herkömmliche kapitalorientierte Führung der Institute geändert werden soll.

Das neue Konzept der Betriebsführung der Kreditinstitute soll nach Stellungnahmen der GBG folgende drei Ziele anstreben:

—Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit,

—Gewährung von gerechter Arbeitsvergütung,

—Arbeitsgestaltung zur Selbstverwirklichung.

Eine humanorientierte Betriebsführung ist erst dann möglich, wenn die obigen drei Ziele erreicht werden. Zur Erreichung dieser Ziele sollte die GBG folgende Detailstrategien verfolgen:

—Die GBG mißt die Lebensqualität der Angestellten der Kreditinstitute auf der Basis der Humanisierung der Arbeit und veröffentlicht regelmäßig die ermittelten Ergebnisse.

—Das betriebliche Vorschlagswesen zur Rationalisierung des Managements der Institute soll eingeführt bzw. verstärkt werden, damit dadurch die Forderungen zur Hum anisierung der Arbeitswelt den Unternehmensführungen

angezeigt werden können.

3) Richtlinien der Leitung von Kreditinstituten

a) Stellungnahmen zur Personalsegmentierungspolitik

Die segmentierte Personalpolitik ist ursprünglich eine der kapitalorientierten Personalpolitiken. Diese Segmentierungspolitik setzt voraus, daß man die Fähigkeiten sowie Leistungen eines Individuums geredht beurteilen kann. Wenn diese Voraussetzung nicht erfüllt wird, gefährdet die Segmentierungspolitik die Chancengleichheit am Arbeitsplatz.

Die GBG soll, wenn die Personalsegmentierungspolitik in einer Institution eingeführt wird, auf folgende Punkte aufmerksam machen:

—Objektive Leistungsbeurteilungsgrundsätze für die Segmentierung sollen gewährleistet werden.

—Das erworbene Recht bestehender Arbeitsverhältnisse darf auf keinen Fall beeinträchtigt werden.

—Die Fähigkeitsentwicklung eines Arbeitnehmers soll weiter gefördert werden.

b) Strategien zur Verbesserung des Senioritätssystems

Das Senioritätssystem bei dem Personalmanagement gilt seit langer Zeit als gängiges Prinzip des Gewerkschaftswesens in Korea. Traditionell plädieren koreanische Gewerkschaften im allgemeinen für das Senioritätssystem: Sie sind davon überzeugt, daß dieses System den Leben—und Einkommenszyklus eines Arbeitnehmers am besten berücksichtigt und somit mit der Grundidee der Gewerkschaft übereinstimmt.

Dennoch hat das Konzept, wie bereits erwähnt, einige Schwachpunkte: Aufstiegsstau, Belastung der Personalkosten sowie Mangel an neuen Stellen.

Vor allem kann dieses altersabhängige System die Demotivation jüngerer Arbeitnehmer und zum Herabsinken der Qualifikation aller dadurch führen, daß die Mitarbeiter nicht genügend zur Leistung herausgefordert sind.

Das Senioritätssystem wird ständig kritisiert und von vielen wird heute dessen Verbesserung gefordert. In Japan, wo dieses System besonders stark ausgeprägt ist, ist die Korrektur bereits im Gange.

Die GBG stimmt zu, daß das das Senioritätsprinzip im Personalmanagement bislang zur Personalentwicklung und zur Geschäftsabwicklung keinen guten Beitrag geleistet hat. Die GBG strebt nach einer schrittweisen Verbesserung des Senioritätssystems auf dem Wege zu einer Rationalisierung des Personalmanagements im Bank—und Geldwesen.

Die vorliegende Untersuchung beleuchtet folgende Punkte als Handlungsstrategien der GBG zur Verbesserung des Senioritätssystems:

—STRATEGIE ZUM QUALIFIKATIONSSYSTEM

Der Kernpunkt dieses Systems liegt in der rationalen Durchsetzung der Leistungsbeurteilung als Grundlage für einen Aufstieg. Aus diesem Grund soll die GBG von der Leitung der Institute eine Verstärkung der betrieblichen Bildungsmaßnahmen verlangen, damit ihre Mitglieder ausreichende Kenntnisse erlangen können. Ferner soll sie stets darüber wachen, daß Kriterien und Prozeß für den Aufstieg gerecht vergegeben werden. Die GBG sollte dazu bei der Leitung der Institution durchsetzen, daß die "Chancengleichheichheitskommission" sich um diese Problematik kümmern darf.

—STRATEGIE FÜR DAS FACHKRÄFTESYSTEM

Der Erfolg des Fachkräftesystems setzt eine Festlegung der betrieblichen Laufbahnplanung voraus. Daneben muß eine gerechte Entlohnung für Fachkräfte garantiert werden. Die GBG kann dieses System für die Verschiebung des Pensionsalters nutzbar machen. Außerdem wäre es ein Mittel, die tief verwurzelte Tendenz zu Linienpositionen zu reduzieren, um dadurch die Stockung des Aufstiegs besonders bei Linienarbeitern zu verringern.

—STRATEGIE FÜR EINE TÄTIGKEITSBEZOGENE ENTLOHNUNG

Die Änderung des bisher dominierenden Senioritätssystem, durch Übergang zum Qualifikations—und Leistungsprinzip in der Entlohnung kann bei Mitarbeitern Befürchtungen hervorrufen, daß sie nach Einführung eines neuen Systems bei der Entlohnung benachteiligt werden könnten, falls sie beispielsweise keine besseren Arbeitsleistungen als bisher erbringen. Um dieser unnötigen Unsicherheit am Arbeitsplatz vorzubeugen, soll der Mindestlohnsatz auf jeden

Fall zugesichert werden.

Im Vergleich zu anderen Industriebranchen scheint die Erreichung dieses Ziel eines Mindestlohnes nicht schwer zu sein, weil das Durchschnittsgehaltsniveau der GBG-Mitglieder laut Erhebungen deutlich höher als das anderer Branchen liegt.

Die GBG kann sich grundsätzlich bereit erklären, das neue qualifikationsbezogene Entlohnungssystem anzunehmen, sofern ein Einkommensverlust im allgemeinen auspeschlossen ist. Darüber hinaus wäre es noch erstrebenswerter, wenn die GBG dafür sorgt, daß durch Produktivitätssteigerung die Lohnquote pro Person auf hohem Niveau stabil bleibt, während dennoch der Kostenanteil in Personalaufwendungen niedrig bleibt.

Außerdem soll sie ihre Mitglieder darauf aufmerksam machen, daß die hohe Bezahlung im wesentlichen aus der Effizienz der Arbeit stammt. In diesem Sinne scheint es sehr sinnvoll, daß die GBG und deren Einzelgewerkschaften an der Qualitätszirkelbewegung ("quality circle movement") und der Produktivitätssteigerung teilnehmen.

—STRATEGIE FÜR EIN STELLENBEZOGENES LOHNSYSTEM

Das stellenbezogene Lohnsystem zielt auf die Verwirklichung der gleichen Bezahlung für die gleiche Stelle. Die GBG stellt sich grundsätzlich gegen die Einführung dieses Systems für bereits bestehende Arbeitsverhältnisse. Falls es dennoch eingeführt wird, soll die GBG sich darum bemühen, daß für die Betroffenen die Chance gewährleistet wird, ihre bisherige Tätigkeit zu wechseln.

—STRATEGIE ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG ALS GRUNDLAGE FÜR DAS QUALIFIKATIONSSYSTEM

Die erfolgreiche Durchführung des Qualifikationssystems verlangt eine rational zu praktizierende Leistungsbeurteilung der Angestellten. Heute sind die Zuverlässigkeit sowie Objektivität der Leistungsbeurteilung oftmals fragwürdig. Jegliche Diskriminierung bei der Durchführung der Leistungsbeurteilung soll abgebaut werden: Unterschiedliche Bewertungen müssen ausreichend begründet werden.

Dem Wesen nach ist das Qualifikationssystem ein befähigungsförderndes System, jedoch führt es oftmals zur Diskriminierung einzelner Mitarbeiter. Dieses kann zur negativen Akzeptanz der Mitarbeiter führen. Der Erfolg dieses Qualifikationssystem liegt somit darin, wie gerecht man die Qualifikation eines Mitarbeiters bewerten und ihn danach behandeln kann.

4) Strategien zur Lösung vorstehender Probleme

a) Problem der brachliegenden Arbeitskräfte

Die Positionen in der untersten Hierarchieebene einer Institution werden in erster Linie von Oberschulabgängern besetzt. Ihre Tätigkeiten verlieren heute langsam die Bedeutung, weil die Bürokratisierung in vollem Gange ist und der Bedarf an Spezialisten zunimmt. Dieser neue Trend betrifft insbesondere männliche Mitarbeiter in dieser Hierarchieebene. Bei ihnen besteht die Möglichkeit, vernachläßigt oder benach teiligt zu werden, falls die geschilderten neuen Maßnahmen die Struktur des Qualifikations—und Statussystems wesentlich zu verändern suchen. Aus diesem Grund herrscht zur Zeit bei vielen männlichen Angestellten mit nur Oberschulabschluß Unsicherheit und Sorge um ihre künftige Stellung in der Institution.

Die GBG soll sich nun auf eine Analyse vorbereiten, um die Auswirkungen der technologischen Innovationen auf die Personalpolitik im Bankensektor ausreichend zu bewerten. Tabelle 10 stellt die Handlungsstrategien der Gewerkschaften in ausgewählten Staaten gegenüber technologischer Innovationen zusammen: Diese ausländischen Beispiele könnten der GBG sinnvolle Hinweise geben.

Die GBG sollte jetzt die Leitung der Kreditinstitute dazu aufrufen, betriebliche Bildungsmaßnahmen für männliche Angestellte mit Oberschulabschluß verstärkt durchzuführen. Parallel dazu soll sie auch fordern, daß jegliche Diskriminierung sowie Vorurteile aufgrund der Schulbildung bei innerbetrieblichen Prüfungen oder bei Auswahlverfahren ausgeschaltet werden. Die Forderungen bzw. Vorschläge seitens der GBG hinsichtlich dieser Problematik sind folgende:

Tabelle 10. Handlungsstrategien der Gewerkschaft zur technologischen Entwicklung in ausgewählten Staaten

	Tarifparteien u. Organisationen	Schulung der Vertreter von Arbeitnehmern u. Finanzierung	wichtige Inhalte der Vereinbarungen (gemeinsam in ausgewählten Staaten)	Maßnahmen gegen Freisetzung von Arbeitskräften
GROSSBRITANNIEN (GB)	gemeinsamer Verhandlungsausschuß (Konsultationsorgan für technologische Angelegenheiten, anders als "Joint Industrial Councils")	innergewerkschaftliche Schulung über die Einführung der neuen Technologien	-Typeder EDV-Einrichtungen -Beurteilungsbericht seitens des Managements über die Auswirkungen auf die Arbeitsmethoden und das Personal - Ausbildungsplan infolge der Veränderung der Arbeitsinhalte -Sicherheit und Gesundheit -Inhalt der Personalreduzierung -Inhalt der Analyse der Auswirkungen der technischen Entwicklung auf die Managementrationalisierung ↓ -Unter der Bedingung, daß das Geheimnis der Technologieeinführung bewahrt wird, verhandelt man so bald wie möglich und in geeigneter Zeit. ↓ -Ohne Billigung der Gewerkschaft ist die technologische Innovation nicht möglich	-Vereinbarung über die Arbeitsplatzsicherheit (GB) -Innerhalb von 30 Tagen nach Einführung neuer Technologien ist die Entlassung aufgrund der überschüssigen Arbeit verboten. (DK, IND, Frankreich) -Schutz der Betroffenen durch Zahlung der Betriebsrenten: Die Betroffenen werden erst danach entlassen, wenn sie den Sozialplan in Anspruch nehmen können. (D) -Verkürzung der Arbeitszeit, Frühpensionierung (GB) -Wiederanstellung: Nach bestimmten Schulungen werden die entlassenen Arbeitnehmer wieder angestellt. (RP, IND, GB, D) - Verstärkung der Umschulungsmaßnahmen (GB, Kanada, D, RP, IND)
BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (D)	einbezogen in die betrieblichen Mitbestimmung	Schulung zum Zweck der Expertenberatung auf Kosten der Arbeitgeber		
SCHWEDEN (S)	Mitbestimmung zw. den Gewerkschaftsvertretern des einzelnen Betriebes und den Arbeitgebern durch die "Zentrale Vereinbarungsorganisation"			
DÄNEMARK (DK)	"Joint Technology Committee"	"Joint Consultation committee" finanziert die Schulung der Gewerkschaftsvertreter		
PHILIPPINEN (RP)	Konsultation zw. den Tarifparteien innerhalb eines Betriebes			
INDIEN (IND)	Vereinbarung auf Industrieebene			

—Die Leitung der Institutionen soll über die Auswirkungen der Büroautomatisierung auf die Beschäftigung der GBG informieren und dazu Erläuterungen der damit verbundenen Perspektiven abgeben.

—Aufstellung von mittel—und langfristigen Plänen zur Büroautomatisierung.

—durchführung von gemeinsamen Forschungsvorhaben von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die auch durch das "Labor-Management Council(LMC),"

das Konsultationsorgan für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, initiiert werden können.

—Aufstellung eines Komitees für technologische Innovationen, dessen Ziel die gemeinsame Beratung und Bestimmung über die Einführung und Durchführung neuer Technologien ist.

b) Handlungsgrundsätze gegenüber weiblichen Angestellten

knapp die Hälfte der GBG-Mitglieder sind im Augenblick Frauen. Im Rahmen der Demokratisierung des Arbeitslebens soll die Problematik der Frauenerwerbstätigkeit mit besonderem Nachdruckbehandelt werden. Die Chancengleichheit für weibliche Angestellte darf im Zuge der Bankrationalisierung nicht beeinträchtigt werden.

Zur Zeit scheint jedoch die Bankenführung an dieser Frauenfrage nicht ernstlich interessiert zu sein. Die Vernachlässigung dieses Problems kann künftig schwerwiegende Folgen haben. Aus diesem Grund benötigt die GBG folgende Handlungsstrategien zur Konsolidierung der Lage der Frauen in den Kreditinstituten:

—Für weibliche Angestellte sollten unterschiedliche nach Leistung gestaffelte Gehälter gezahlt werden: Die durch Leistungsbeurteilung ermittelten oberen und unteren zehn Prozent sollen durch Zulagen bzw. Abschläge anders entlohnt werden. Diese Differenzen in den Bezügen werden sicher die Leistungsbereitschaft steigern.

—Die GBG soll sich gegen die Einführung des stellenbezogenen Lohnsystems wehren, solange die Voraussetzungen für die Stellenbewertungen nicht geschaffen sind. Mit anderen Worten: Dieses Lohnkonzept soll erst dann eingeführt werden, wenn die bisherige Entlohnung für die bestehenden Arbeitsverhältnisse auf jeden Fall gesichert ist und die Einstufung der Stellen objektiv eindeutig ist.

—Die GBG fordert die Erweiterung der Chancen für Frauen zur Weiter-und Fortbildung in den Geldinstituten.

—Die Gewerkschaft bemüht sich um die Verbesserung der internen Stellenbe-

wertungsprüfung, die faktisch der wichtigste Weg zur Erreichung von Männer-Positionen in der Institution ist. Die GBG soll darauf drängen, daß eine feste Erfolgsquote bei jeder Prüfung zugesagt wird. Eine andere Alternative wäre, die Prüfung vor der "Chancengleichheitskommission" ablegen zu lassen.

—Die GBG schlägt eine gemeinsame Forschung mit Arbeitgebern über die Einführung des unterschiedlichen Einstellungssystems nach Tätigkeitsgruppen und über die Einführung des Qualifikationssystems vor. Die GBG wendet sich grundsätzlich gegen eine einseitige Strukturänderung seitens der Arbeitgeber ohne ausreichende vorherige Forschungen.

—Die GBG wendet sich gegen die Einschränkung der Gehaltsstufen durch die Obergrenze für Angestellte in der 5. und 6. Hierarchiestufe.

c) Handlungsgrundsätze in der Frage der Pensionierung

Laut gegenwärtigem Pensionierungssystem der Kreditinstitute wird das Pensionsalter auf 55 Jahre festgelegt und bei der Pensionierung bekommen Angestellte, eine einmalige Bezahlung, d.h. die Abfindung. Unter heutigem senioritätsbezogenen Lohnsystem bedeutet die Verschiebung des Pensionsalters eine zusätzliche Belastung des Personalaufwands seitens der Arbeitgeber. Für die Durchsetzung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit wäre es deshalb notwendig, das gegenwärtige senioritätsabhängige Lohnsystem zu modifizieren.

Hinsichtlich der Auseinandersetzungen über die Verlängerung der Lebensarbeitszeit soll die GBG sich langfristig um die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern zur Modifikation des Senioritätssystems bemühen.

Als Handlungsgrundsatz soll die GBG auch zu einer Teilmodifikation des Statussystems aufrufen, damit Fachkräfte durch aufgestellte Laufbahnplanung unabhängig von den Karrieren in Linienstellen auf längere Zeit für die Institution arbeiten können.

Außerdem sollten durch eine personalpolitische Reformmaßnahme die leistungsfähigeren Angestellten, also die Mehrheit, die Vorteile des Senioritätsprinzips genießen dürfen, die Gruppe der Angestellten mit geringeren Fähigkeiten, also die Minderheit, kann in verschiedener Weise den Arbeitsplatz eventuell vorzeitig

quittieren und einer anderen Karriere nachgehen.

Die Wiedereinstellung pensionierter Angestellter in Tochter oder Beteiligungsgesellschaften wäre eine Alternative zur Erhöhung des Pensionsalters. Die Umwandlung der bisherigen Abfindung bei Pensionsbeginn in eine Betriebsrente soll langfristig überlegt werden.

Die Handlungsstrategien, die die GBG gegenwärtig hinsichtlich der Pensionierung vorschlagen kann, sind wie folgt zusammenzufassen:

—Verstärkung der Beratungsaktivitäten der Kreditinstitute hinsichtlich der Pensionierung,

—Gemeinsame Untersuchung über Einführungsmöglichkeiten des Spezialistensystems,

—Verhandlungen bzw. "lobbying" über die Neuerrichtung von Tochtergesellschaften und

—Verstärkung der Weiterbildungsarbeit für Angestellte mit längerer Betriebszugehörigkeit.