

- Personalsuche und Personalvermittlung in Korea -

Jedes Unternehmen steht und fällt mit der Qualität der Mitarbeiter. Die Suche nach gutem Personal ist bereits im Heimatland nicht unbedingt einfach. In Korea müssen Sie nun aber gutes Personal in einem fremden Land finden. Nicht nur unterscheiden sich Sprache, Bildungssystem und Arbeitswelt maßgeblich vom deutschen Selbstverständnis, bei der Anstellung sind ferner auch das soziale Umfeld, konfuzianistische Loyalitäten, Geschlecht, Alter und die gesellschaftliche Stellung zu beachten und zwingend in den Entscheidungsprozess mit aufzunehmen.

Lebenswelt

Korea wurde im 20. Jahrhundert geprägt von kolonialer Besatzung, einem dreijährigen Bürgerkrieg zwischen Nord und Süd sowie dem darauffolgenden Wiederaufbau einer völlig zerstörten Infrastruktur. Die Generation, die dem Bürgerkrieg (1950–1953) folgte, stellt die aktuell scheidende Generation dar, die den Wiederaufbau des Landes und das Fundament des heutigen Bildungssystems vor 60 Jahren gelegt hat. Korea war und ist ein konfuzianistisch geprägtes Land. Auch wenn es heutzutage viele Christen und Buddhisten gibt, so spürt man den Einfluss der konfuzianistischen Lehre in der Lebens- und Arbeitswelt in Korea immer noch sehr stark. Während die traditionellen gesellschaftlichen Stellungsmerkmale langsam in den Hintergrund treten, definiert sich der gesellschaftliche Status verstärkt am Arbeitsplatz und über den finanziellen Wohlstand. Die „fünf menschlichen Elementarbeziehungen“ - eine Kernthese des Konfuzianismus - sind nach wie vor stark in der ursprünglichen Form vorhanden. Hierdurch wird auch die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer definiert, wobei der ausländische Arbeitgeber in diesem hierarchischen Konstrukt nicht bedacht wird.



Fünf menschliche Elementarbeziehungen des Konfuzianismus + Ausländischer Arbeitsgeber.

Ausbildung

Korea hat sich in den letzten Jahren zum pädagogischen Musterschüler entwickelt. Nicht nur belegt Korea in der PISA-Studie regelmäßig die oberen Plätze, auch koreanische Universitäten werden für ausländische Studenten und internationale Kooperationen immer interessanter. Das Schulsystem basiert auf einer 6,3,3,4-Struktur: sechs Jahre Grundschule, drei Jahre Mittelschule, drei Jahre Oberschule und vier Jahre Universität bis zum Bachelor-Abschluss. Die Lehrinhalte werden jedoch sehr theoretisch vermittelt und es werden nur bedingt praktische Bezüge zum Alltag hergestellt sowie kreative Denkprozesse erlaubt und gefördert – was wiederum durch den konfuzianistischen Einfluss erklärbar ist, der den Stellenwert der Bildung/theoretischen Lehre über den der ausführenden Arbeit stellt. Ferner gilt es zu bedenken, dass die Prügelstrafe erst vor ein paar Jahren abgeschafft wurde und früher das konstruktive Nachfragen eines Schülers mit der körperlichen Züchtigung einer ganzen Schulklasse enden konnte. Dies führt

noch immer dazu, dass auch im Berufsleben Anweisungen von Vorgesetzten blind ausgeführt und unklare Sachverhalte erst hinterfragt werden, wenn es zu spät ist.

Bedingt durch die historische Entwicklung des Landes hat sich die Ausbildung vor allem im Bereich der Fremdsprachen sehr langsam entwickelt und es gibt verhältnismäßig wenig erfahrene Fach- und Führungskräfte mit adäquaten Englischkenntnissen. Durch die für unsere Verhältnisse immense Förderung privaten Sprachunterrichts durch sehr teuren privaten Nachhilfeunterricht [von mitunter mehreren 10.000 € pro Kind und Jahr] wird sich dies mit dem Generationenwechsel in nicht allzu ferner Zukunft ändern. Die praktische Berufsausbildung hat jedoch in vielen Bereichen noch immer einen sehr geringen Stellenwert und erfolgt hauptsächlich in den einzelnen Betrieben. Dies gilt sowohl für Facharbeiter als auch für Hochschulabsolventen. Ein Berufsschulsystem gab es in der Vergangenheit nicht. Es wurde erst vor nicht allzu langer Zeit auf Basis des deutschen Berufsschulsystems eingeführt und muss sich erst noch beweisen. Das akademische System basiert sowohl auf privaten als auch staatlichen Universitäten. Unter den Hochschulen gibt es einen äußerst harten Rankingwettbewerb, da ein Abschluss von einer führenden Universität auch gleichzeitig den sicheren Einstieg ins Berufsleben ermöglicht und langfristig wichtige Kontakte für das ganze Berufsleben herstellt. Als ausländisches Unternehmen in Korea ist man gut beraten, Personal mit mehrjähriger Arbeitserfahrung anzustellen. Dies kommt nicht zuletzt auch dem Berufseinsteiger entgegen, da Berufseinsteiger in ausländischen Unternehmen oft mit einem Kulturschock im eigenen Land beginnen und gegebenenfalls später nur schwer wieder in koreanische Firmen integrierbar sind.

Ergebnisse der PISA-Studie 2009 - Top 10 + Deutschland								
Mathematik			Naturwissenschaften			Leseverständnis		
Rang	Land	Punkte	Rang	Land	Punkte	Rang	Land	Punkte
1	China (Shanghai)	600	1	China (Shanghai)	575	1	China (Shanghai)	556
2	Singapur	562	2	Finnland	554	2	Südkorea	539
3	Hongkong	555	3	Hongkong	549	3	Finnland	536
4	Südkorea	546	4	Singapur	542	4	Hongkong	533
5	Taiwan	543	5	Japan	539	5	Singapur	526
6	Finnland	541	6	Südkorea	538	6	Kanada	524
7	Lichtenstein	536	7	Neuseeland	532	7	Neuseeland	521
8	Schweiz	534	8	Kanada	529	8	Japan	520
9	Japan	529	9	Estland	528	9	Australien	515
10	Kanada	527	10	Australien	527	10	Niederlande	508
16	Deutschland	513	13	Deutschland	520	20	Deutschland	497

Diese PISA-Studie umfasst 74 Länder. Quelle: Wikipedia nach OECD

Personalsuche

Für die Personalsuche stehen Arbeitgebern in Korea die gleichen Möglichkeiten offen wie im deutschsprachigen Raum: Anzeigenmarkt (on-/offline), Arbeitsamt und Personalvermittler (Headhunter). Der Anzeigenmarkt und das Arbeitsamt sind ohne weitreichende Kenntnisse der Sprache und Verständnis über den koreanischen Arbeitsmarkt für den Ausländer nur bedingt hilfreich, um fachlich und menschlich qualifiziertes Personal zu finden und auch als solches zu identifizieren. Bei der Stellenausschreibung für einfache Positionen bekommt man häufig eine Vielzahl von Bewerbungen. Dies liegt im Großraum Seoul allein schon an der Einwohneranzahl von ca. 25 Millionen, aber auch daran, dass jede Chance wahrgenommen wird und sich Arbeitsuchende auch permanent für Positionen bewerben, für die sie fachlich ungeeignet sind. Ferner bei Anforderung eines englischen Lebenslaufs hindert es wenige Bewerber daran, diesen in einem gemischten Englisch/Koreanisch oder nur auf Koreanisch zu senden. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass diese Bewerber nicht für die Stelle qualifiziert sind, sondern gegebenenfalls nur keine Zeit hatten, sich entsprechend vorzubereiten. Die Ausschreibung einer Stelle beim Arbeitsamt verläuft ähnlich. Das vollständig automatisierte System des Arbeitsamts basiert auf einfacher Schlüsselwortsuche, wobei man als Arbeitgeber täglich oft 20 bis 30 Kandidaten vorgestellt bekommt. Den Sachbearbeitern und Arbeitsuchenden ist natürlich das Konzept bekannt und so versuchen beide, viele Schlüsselwörter einzubauen, was die Selektierung der einzelnen Kandidaten schlussendlich als äußerst zeitraubend und wirtschaftlich uninteressant darstellt.

Generell sind koreanische Lebensläufe sehr nüchtern aufgebaut und orientieren sich mehr an Eckdaten und weniger am Aufgabengebiet und Erfolg (*Responsibilities & Achievements*) des Bewerbers, dies ist aber besonders für eine erste Vorauswahl wichtig. Englische Lebensläufe basieren meist auf einer elektronischen Übersetzung mit Google oder dem koreanischen Konkurrenten Naver und sind meist völlig unbrauchbar. Nur wenige Bewerber verstehen es, einen Lebenslauf in einer ordentlichen und verständlichen Form zu präsentieren. Liegt dem Lebenslauf ein englisches Anschreiben bei, das nicht zu Schreibstiel und Form des Lebenslaufs passt, sollte man sich nicht wundern. Es gibt diverse Vorlagen für solche Anschreiben im Internet, die nicht selten nahezu unverändert benutzt werden. Arbeitszeugnisse und Empfehlungsschreiben sind in Korea weitestgehend unbekannt, was einen *background check* erschwert, da man beim ehemaligen Arbeitgeber nur selten einen geeigneten Ansprechpartner ausfindig machen kann.

Für die Suche von Fach- und Führungskräften mit guten Englischkenntnissen sind der Anzeigenmarkt oder das Arbeitsamt nicht wirklich geeignet, da die Suche mitunter viele Monate in Anspruch nehmen kann, und die geeignetsten Arbeitskräfte oftmals bereits bei den führenden koreanischen Konglomeraten tätig sind und sich nur bedingt für (kleine) ausländische Unternehmen interessieren. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass u.a. der Ruf ausländischer Arbeitgeber nur mäßig ist, da diese sich oft nur langsam an das koreanische Geschäftsgebaren anpassen und auch aus gehaltstechnischer Sicht nur bedingt mit den koreanischen Großkonzernen mithalten können. Ferner besteht bei ausländischen Newcomern in Korea immer ein gewisses Restrisiko, da viele ausländische Unternehmen in den Anfangsjahren mit der Koreaanpassung zu kämpfen haben und sich nicht selten wieder aus dem Markt zurückziehen. Unter dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit, der ein maßgeblicher Entscheidungspunkt für den Arbeitsuchenden sein kann, führt dies bei einigen Bewerbern dazu, sich eher nicht zu bewerben oder die Bewerbung nach dem ersten Vorstellungsgespräch wieder zurückzuziehen. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen,

dass auch viele koreanische Großkonzerne Fach- und Führungspositionen über externe Personaldienstleister besetzen lassen, da selbst diese mit eigenen Mitteln nicht ausreichend qualifiziertes Personal finden. Dies stellt vor allem ausländische Firmen, die mit den koreanischen Großkonzernen kooperieren möchten vor weitere Probleme bei der Personalsuche, da die Geschäftskompetenz der eigenen Angestellten gleich bzw. über den der zu beliefernden Kunden sein sollte, um ebenbürtig anbieten und verhandeln zu können.

Personalvermittlung

Die professionelle Personalsuche durch einen Personalvermittler, auch Headhunter oder Executive Search Provider genannt, steht der eigenen Personalsuche oder der Suche über das Arbeitsamt als Alternative zur Verfügung. Für Ausländer in Korea liegen die Vorteile der professionellen Personalsuche vor allem in den Fachkenntnissen des Personalvermittlers im lokalen Arbeitsmarkt und der Überbrückung sprachlicher und kultureller Unterschiede, gefolgt von Zeitersparnis und Steigerung der Planungssicherheit sowie der hohen Qualität der Bewerber, die man schließlich selbst interviewt. Ferner stellt es auch eine gewisse Absicherung des lokalen Managements gegenüber dem deutschen Management dar, die richtige Person durch einen professionellen und marktkundigen Personalvermittler eingestellt zu haben. Diesen Argumenten stehen die Kosten einer externen Personalsuche gegenüber, die sich aber insbesondere in Korea, bedingt durch den hohen Eigenaufwand einer Suche und dem extrem hohen Risiko der Falschentscheidung aufgrund unbekannter Eigenheiten des koreanischen Personalmarktes, schnell relativieren. Ferner gilt es zu bedenken, dass bei einer eigenen Stellenausschreibung hauptsächlich Arbeitsuchende angesprochen werden, aber meist nicht die gewollten Fach- oder Führungskräfte, da diese eben gerade nicht arbeitsuchend sind!



Prozess einer Personalvermittlung

In Korea gibt es sowohl lokale als auch ausländische Personalvermittler. Unbedingt zu beachten ist, dass der Personalvermittler fachgerecht arbeitet und einen hohen Grad an technischem und kaufmännischem Verständnis, sowie ein ausgeprägtes Kundenverständnis und Kommunikationsfähigkeit mit sich bringt. Ferner gilt zu prüfen, ob der Personalvermittler eine Lizenz für die Personalvermittlung besitzt, die notwendige Ausbildung und entsprechendes Fachpersonal hat. Der Personalvermittler muss in der Lage sein, die Bedürfnisse und Anforderungen seines Kunden zu verstehen, um anschließend die Suche professionell und unter Berücksichtigung kultureller und kaufmännischer Normen und Werte durchführen zu können. Ansonsten kann bereits die Stellenbeschreibung zu einem Fiasko führen. Weder dem Arbeitgeber noch dem zukünftigen Arbeitnehmer ist geholfen, wenn der Personalvermittler als Verbindungsglied nicht die geeigneten technischen, kaufmännischen und menschlichen Fähigkeiten besitzt. Dies gilt auch für die Infrastruktur, mit der der Personalvermittler arbeitet. Es sollte zumindest ein ordentliches Besprechungszimmer vorhanden sein, in dem Bewerbungsgespräche durchgeführt werden können. Vorstellungsgespräche in Cafés oder Hotelzimmern sind weder für den Kandidaten noch für den Arbeitgeber wirklich wünschenswert. Eine Vertrauen schaffende Atmosphäre kann im öffentlichen Raum in der Regel nur schwer aufgebaut werden.

Die Kosten der Personalvermittlung variieren nach Position und Komplexität der Suche, wobei die Kommission in Korea selten 30 % eines Bruttojahresgehalts übersteigt. Die Kosten lokaler und ausländischer Personalvermittler sind in der Regel identisch und orientieren sich am Markt. Die Qualität und Leistung unterscheidet sich bei den einzelnen Personalvermittlern zuweilen stark. Bei Gestaltung des Suchvertrags sollte vor allem auf eine Garantieklausel geachtet werden. Sollte ein Kandidat innerhalb von sechs Monaten kündigen, ist es üblich, dass unentgeltlich ein Ersatz vorgestellt wird.

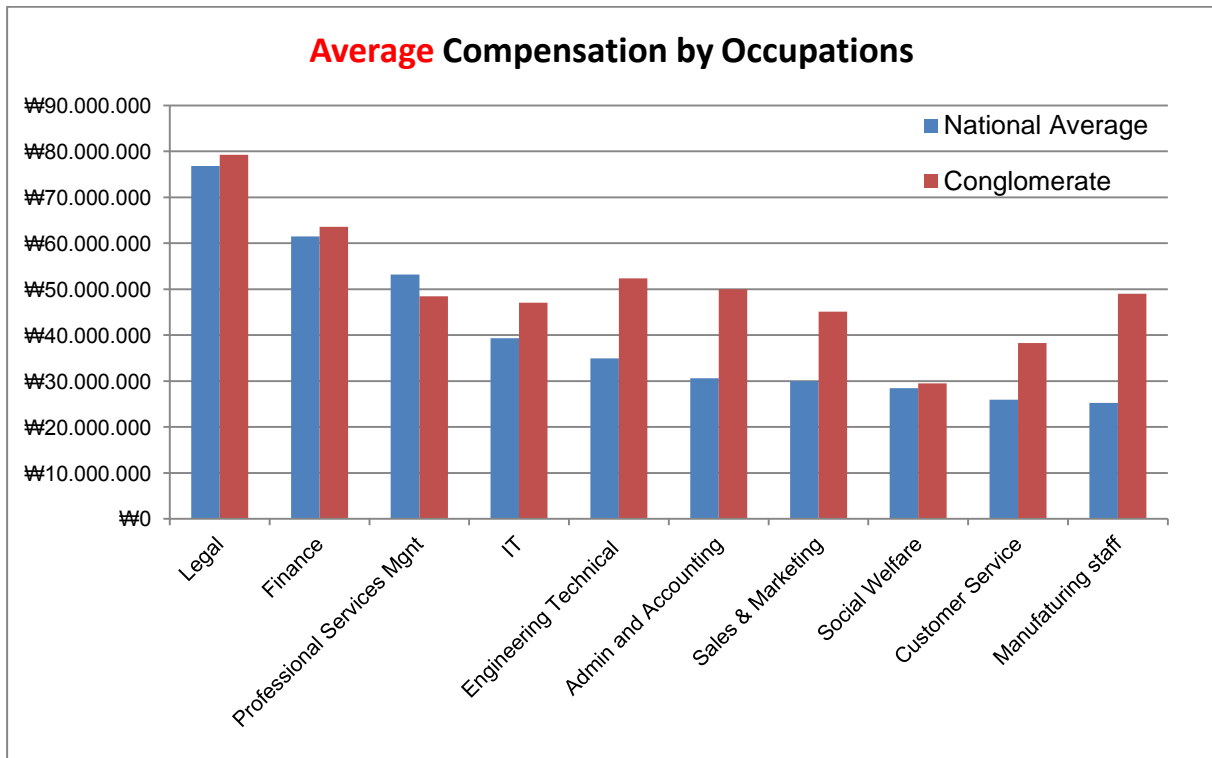
Bei den Suchverträgen wird zwischen Contingency Search (ein nicht exklusiver Suchauftrag) und Retained Executive Search (ein exklusiver Suchauftrag) unterschieden. Die Vorgehensweise bei der Suche ist ein starkes Indiz für die Arbeitsweise und Qualität der Personalvermittlung. Bei der Contingency Search übernehmen verschiedene Personalvermittler denselben Auftrag und nur der Dienstleister, der als Erster den letztendlich selektierten Kandidaten liefert, wird den Auftrag zu Ende führen können. Anbieter, die auf Contingency-Search-Basis agieren, können dem Suchauftrag nur begrenzte Aufmerksamkeit widmen und nur begrenzte Mittel einsetzen, denn sie arbeiten bedingt durch die Natur einer Contingency Search mit einem hohen Ausfallrisiko. Eine qualifizierte Vorauswahl von Bewerbern, unter Berücksichtigung der tatsächlichen umfangreichen Bedürfnisse und Anforderungen des Auftraggebers, ist so nicht wirklich zu leisten.

Personalvermittler, die auf Basis der Retained Executive Search arbeiten, konzentrieren sich ganz auf die Bedürfnisse und Anforderungen des suchenden Unternehmens und können aufgrund der Exklusivität ihre Zeit auch in andere Ressourcen investieren, um den geeignetsten Kandidaten ausfindig zu machen. Diese Vorgehensweise kommt nicht zuletzt dem Kunden wie auch dem Kandidaten entgegen, da wirklich nur Kandidaten vorgestellt werden, die den hohen Ansprüchen einer sorgfältigen Suche und der berechtigten Erwartungshaltung des Auftraggebers gerecht werden. Dabei werden nicht selten aus einer Liste von 50 bis 100 Kandidaten letztlich fünf qualifizierte Kandidaten präsentiert und der Entscheider kann hieraus den besten Kandidaten wählen. Eine solch professionell durchgeführte Personalsuche benötigt in Korea im Normalfall zwischen zwei bis vier Monaten, wobei die Kündigungsfrist von Bewerbern beim alten Arbeitgeber von üblicherweise einem Monat bereits berücksichtigt wurde.

Firmen die einen Markteintritt planen oder nur mit einer begrenzten Mannschaft in Korea arbeiten, sollten sich die Unterstützung eines professionellen Personalvermittlers ernsthaft überlegen. Der Aufwand einer eigenen Suche kommt in Korea oft den Kosten einer professionellen Suche durch einen Personalvermittler gleich. Die Opportunitätserlöse durch die zeitgerechte Anstellung und Eignung des Personals sind hingegen nicht zu beziffern. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass es in Korea nicht leicht ist, Personal zu kündigen. Dadurch kann eine Fehlentscheidung nicht nur den Aufbau des Unternehmens verzögern, sondern auch zusätzlich viel Geld kosten.

In manchen Fällen wird bereits im Heimatland mit einer international agierenden Personalvermittlungsfirma erfolgreich gearbeitet, die eventuell auch ein Büro in Korea hat. Hierzu sind einige Punkte zu beachten und eine gewisse Vorsicht geboten. Diverse internationale Firmen behaupten ein Büro in Korea zu führen. Ein Büro heißt nicht zwangsläufig, dass es sich hierbei um eine eigene Niederlassung handelt. Oft verbirgt sich dahinter eine koreanische Partnerfirma, die meist kein entsprechend qualifiziertes Personal führt und einem professionellen Anspruch nicht gerecht wird.

Auch von der Suche nach koreanischem Personal im Heimatland ist nur bedingt ratsam. Nicht nur wird der Kandidatenpool massiv eingeschränkt, auch die Verhaltensmuster unterscheiden sich oft zwischen einer im Ausland und einer in der eigenen Gesellschaft lebenden Person. Die Überraschung folgt dann meist beim ersten gemeinsamen Kundenbesuch in Korea, bei dem auch ohne Koreanischkenntnisse auffällt, dass die Person sich in der eigenen Gesellschaft nicht zu Recht findet und nicht mehr akzeptiert wird. Gegenüber im Ausland gelebten Mitmenschen tendieren Koreaner mitunter zu sehr feindseligem Verhalten.



Quelle: Korean Ministry of Employment and Labor (National Average) und Saram-In (Conglomerate). Daten von 2012.

Vorstellungsgespräch

Die Entscheidung zur Anstellung eines Kandidaten erfolgt schlussendlich durch diverse Vorstellungsgespräche. Im deutschsprachigen Raum ist die Erwartungshaltung an die Bewerber vergleichsweise hoch. Im Idealfall sollten sich die Bewerber bereits vorab ausführlich über die ausgeschriebene Stelle und die Firma informiert haben, um für mögliche Fragen zum eigenen Produkt oder zur Dienstleistung der Firma die passende Antwort parat zu haben. Wer mit einem solchen Verständnis in ein koreanisches Bewerbungsgespräch geht, wird bitter enttäuscht. Eine gewisse Nervosität des Bewerbers in einem Bewerbungsgespräch ist normal, jedoch wird dies gepaart mit dem Zwang, in einer Fremdsprache zu sprechen – die der Kandidat meist nicht alltäglich nutzt – und der Ungewissheit des Ablaufs eines Vorstellungsgesprächs mit einem Ausländer im eigenen Land. Nicht zu vergessen, dass einem koreanischen Bewerber das proaktive Verhalten gegenüber einem „potenziellen“ Arbeitgeber und meist auch älteren Interviewer nach den

koreanischen Normen und Werten nicht gestattet ist und ihm seine Lebenswelt ein passives und zurückhaltendes Verhalten vorschreibt.

Um das Eis zu brechen und dem Bewerber die Möglichkeit und Zeit zu geben, sich an die Situation anzupassen, sollte das Gespräch am Anfang vom Interviewer geführt werden. Eine kurze Einleitung zur Person und Firma lassen den Puls des Bewerbers oft deutlich sinken und geben dem Interviewer die Chance, erste Eindrücke über die Auffassungsgabe des Bewerbers zu erlangen. Nachdem das Eis gebrochen wurde, kann der Interviewer nach und nach die Aufmerksamkeit von sich auf den Bewerber lenken und das Bewerbungsgespräch in der gewohnten Form fortsetzen.

Wurde ein geeigneter Kandidat identifiziert, sollte dies dem Kandidaten auch zeitnah mitgeteilt und die Anstellung in wenigen Wochen vollzogen werden. Vor allem Unternehmen, die sich in der Markteintrittsphase befinden, tendieren in Korea dazu, die Entscheidung über mehrere Monate zu verzögern. Das endet oft damit, dass die besten Kandidaten in der Zwischenzeit das Interesse verloren haben und die Bewerbung zurückziehen, oder eine andere Anstellung gefunden haben und die Suche von Neuem begonnen werden muss.

Es gibt sehr gute Fach- und Führungskräfte in Korea. Im Vergleich zum deutschsprachigen Raum bedarf es jedoch eines höheren Zeit- und Arbeitsaufwands, diese zu finden oder finden zu lassen. Korea ist dennoch für viele Hochtechnologie-Produkte und Dienstleistungen ein attraktiver, zukunftssträchtiger Markt, der für Unternehmer aus dem deutschsprachigen Raum viel zu bieten hat.

Verfasser:

Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
Elias Peterle
Representative Director
E-Mail: peterle@nowak-partner.com