

Das Arbeitsleben In Indonesien: Über Gewerkschaften, Zigarillos und ethnische Vielfalt

Wie in den meisten Ländern Südostasiens sind industrielle Mitarbeiter auch in Indonesien meist ungelern. Die Ausbildung ist regelmäßig schlecht, was die Industrie auf die Herstellung eher einfacher Produkte beschränkt.

Dabei loben Investoren allerdings nicht nur die Geschicklichkeit der Indonesier bei der Arbeit. Eine ungewöhnliche Aufnahmefähigkeit und Lernbereitschaft gelten als weiteres Merkmal indonesischer Arbeitskräfte. Wer in diesem Land bereit ist, in die Ausbildung seiner Mitarbeiter zu investieren, kann sich durchaus einen effizienten Mitarbeiterstamm aufbauen.

Die Bereitschaft zu dieser Investition ist aber auch dringend notwendig. Effizienz ist nämlich ansonsten nicht unbedingt die Stärke der indonesischen Mentalität. Wie auch bei den Verwandten in Malaysia oder bei den buddhistischen Cousins in Thailand sind Effizienz, Pünktlichkeit und Loyalität nicht eben dominierende Eigenschaften. So ist die häufigste Antwort auf die Kontrolle übertragener Aufgaben wohl auch das Lieblingswort indonesischer Mitarbeiter, nämlich „Mongkin“. Es bedeutet so viel wie „vielleicht“ oder „kann sein“ und spiegelt die Neigung der indonesischen Mentalität zur Unverbindlichkeit wieder.

Zwei Faktoren strapazieren deutsches Effizienzdenken: Zum einen ist Indonesien wohl das einzige Land mit einem „gefühlten Wochenende“ von drei Tagen. Der Freitag nämlich ist bekanntlich der islamische „Sonntag“ und der ⁹⁸ Asiens Regionen und ihre Eigenheiten mittägliche Gang zur Moschee wird bereits ab neun Uhr morgens mental vorbereitet: Man fängt lieber erst mal gar nicht zu arbeiten an. Und nach der Gebetsstunde lohnt es sich eigentlich auch nicht, noch einmal ernsthaft ins Arbeitsleben einzusteigen, zumal man wegen der bevorstehenden Rushhour im Straßenverkehr ohnehin am besten etwas früher nach Hause aufbricht!

Ähnlich geht es mit den großen Feiertagen. Endet die Fastenzeit Ramadan etwa im November, so macht es für öffentliche oder private Dienststellen nach gemeinsamer Überzeugung keinen Sinn mehr, in diesen „paar Wochen“ vor Jahresende noch einmal ernsthaft an ein Projekt heranzugehen.

„Ich denke seit Jahren mit Horror daran, wenn der Donnerstag naht“, klagte mir auch ein deutscher Unternehmer sein Leid, „denn mit ihm endet auch die praktische Arbeitswoche!“

Auch 350 Jahre Ausbeutung durch die Niederlande als Kolonialmacht und die selbstsüchtige Geschäftspolitik der Japaner haben das Ihre dazu beigetragen, so etwas wie Arbeitsmoral gar nicht erst aufkommen zu lassen. Als Aktiva indonesischer Mitarbeiter gelten hingegen ihre kulturelle Offenheit und eine ebenso ausgeglichene wie „pfiffige“ Mentalität. Improvisation wird großgeschrieben und ersetzt zum Teil erfolgreich die Mängel an prozessorientiertem Denken.

Es gibt starke Gewerkschaften und einen hohen Organisationsgrad. Dennoch lässt sich durch die ausgeglichene Mentalität fast jeder Konflikt am Arbeitsplatz mit etwas gutem Willen und dem schon sprichwörtlichen „Zigarillo“ lösen. Die funktionellen und sozialen Gruppen im Unternehmen wissen sehr gut, dass sie zum gemeinsamen Erfolg aufeinander angewiesen sind und suchen auch hier den Ausgleich.

Und selbst die kämpferischsten Gewerkschaftsdiskussionen enden schnell, wenn am Ende des Tages die Klimaanlage abschaltet. Es gibt eben praktische Zwänge, die ideologischen Diskussionen vorgehen.

Auch im Betrieb spiegeln sich im Übrigen die ethnischen Gruppen der Gesellschaft wieder. Hier führen sie auch ihr Eigenleben. Dabei sind Managementfunktionen für Finanzen, Einkauf und Logistik zumeist von Indonesiern mit chinesischer Abstammung besetzt. Nachgeordnete Positionen und insbesondere die Produktion sind das Terrain der eingeborenen Indonesier. „Vetternwirtschaft“ bei der Einstellung und Vergabe von Positionen ist dabei eine der noch harmloseren Spielarten der Korruption, die in Indonesien in allen Teilen des Wirtschaftslebens und der Politik zum Alltag gehört.

Die Arbeitsgesetze

Nun aber zu „handfesteren“ Eigenschaften der indonesischen Arbeitswelt. Es gibt klare Regeln über Mindestlöhne, Arbeitszeit und Urlaub. Wie schon erwähnt, spielen die Gewerkschaften im Lande eine starke Rolle. Sie dürfen verbindliche Betriebsvereinbarungen abschließen, die auch für Nichtmitglieder gelten. Der Organisationsgrad ist hoch, die Mitarbeiter sind straff organisiert.

Die Lohnkosten in Indonesien gehören zu den niedrigsten in den hier betrachteten Ländern Asiens. Über die Mindestlöhne entscheiden die örtlichen Gouverneure. Derzeit liegen sie in Jakarta bei über 800.000 Rupiah, in den ländlichen Provinzen häufig jedoch noch nicht einmal bei 400.000 Rupiah.⁶³

Hinzu kommt allerdings eine ungewöhnliche Vielzahl von Nebenleistungen, von denen das obligatorische 13.Monatsgehalt nur eine darstellt. Das Unternehmen

übernimmt zumeist auch die Kosten für Unterkunft, Verpflegung, Transport und Arbeitskleidung. Selbst die Einkommensteuer und 80 Prozent der Arztkosten für den Arbeitnehmer und seine Familie übernimmt der Arbeitgeber. Nicht selten werden auch zinsgünstige Darlehen an Mitarbeiter erteilt.⁶⁴

Der Acht-Stunden-Tag ist ebenso eine Selbstverständlichkeit wie die Zahlung von Überstunden mit Zuschlägen. Die Urlaubsregelung ist vergleichsweise großzügig. Neben einem Jahresurlaub von 14 Tagen sind zwölf weitere Tage als „persönlicher“ bezahlter Urlaub zu gewähren. Dabei sind noch nicht einmal eingeschlossen spezielle Sonderurlaubsregelungen für Hochzeit, Geburt oder Todesfälle.

Frauen können während ihrer Menstruation zusätzlich zwei Tage im Monat zu Hause bleiben. Auch für Schwangerschaftsurlaub wird drei Monate eine bezahlte Arbeitsunterbrechung gewährt.⁶⁵ Die ordentliche Kündigungsfrist beträgt 30 Tage.

Der Kündigungsschutz ist hoch, jedoch ist sein Kern eine vergleichsweise großzügige Abfindungsregelung für die gekündigten Mitarbeiter. Die Abfindung kann abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit bis zu 20 Monatsgehältern betragen. Dies gibt einerseits den Unternehmen die notwendige Flexibilität, andererseits aber auch dem Mitarbeiter eine für Asien nicht selbstverständliche Absicherung. In der Regel ist dringend anzuraten, sich über eine Kündigung mit dem Mitarbeiter zu verständigen. Im Falle eines Widerspruchs ist nämlich ein Vermittlungsverfahren vorgeschrieben, während dessen das Unternehmen personenbedingte Gründe der Kündigung nachweisen muss. Die Anforderungen sind hoch, denn das Unternehmen muss mindestens drei Abmahnungen in einem adäquaten Zeitraum vor dem Ausspruch der Kündigung nachweisen.⁶⁶ Gelingt allerdings ein solcher Nachweis, entfallen auch die Abfindungsansprüche.⁶⁷

Soziale Sicherungsmaßnahmen gibt es in Form einer Altersversorgung, der Gesundheitsvorsorge und einer Berufsunfall- sowie Lebensversicherung. Die Versicherungen sind für alle Unternehmen obligatorisch und vom Unternehmen mit Ausnahme der Altersversicherung alleine zu tragen. Die Kosten belaufen sich auf ca. fünf bis acht Prozent des vereinbarten Monatsgehalts.⁶⁸

All das klingt nach „Schlaraffenland“ und erinnert an das deutsche System hoher Lohnnebenkosten. Ein Vergleich verbietet sich aber bereits durch die extrem niedrige Basis der Mindestlöhne. Selbst das Gesamtpaket aller direkten und indirekten Lohnkosten lässt Indonesien am unteren Ende der Fertigungslöhne in ganz Asien verharren.⁶⁹

Die Einhaltung von Pausen wird nicht nur aufgrund gesetzlicher oder gewerkschaftlicher Vorschriften erwartet. Wie auch in China gehört die konsequente Beachtung der Pausenregelung zum Ausdruck des Respekts gegenüber den Mitarbeitern. Versagt man diesen Respekt, darf man sich über Frust und Abwanderung nicht wundern.

Ähnliches gilt für die Haltung gegenüber den Gewerkschaften und den oft in Schlichtungsverfahren erreichten Regelungen. Wer als Unternehmer gegen Gesetze und Vereinbarungen verstößt, riskiert unter Umständen den spontanen Streik und den Stillstand seiner Produktion. Die betriebliche Stärke der Gewerkschaft sollte keinen Umstand bedeuten, der von Investitionen in Indonesien abschreckt. Verbunden mit der im Grunde offenen und harmoniebedürftigen Mentalität der Mitarbeiter sind die Gewerkschaften ein angemessenes Instrument des Schutzes vor dem Missbrauch dieser positiven Eigenschaften.

Bei der Personalauswahl erhalten Frauen, gerade von ausländischen Investoren, gerne den Vorzug. Wie in vielen asiatischen Ländern nämlich fällt auch in Indonesien dem Ausländer sehr schnell auf, dass im Berufs- und Geschäftsleben Frauen ihren männlichen Konkurrenten eindeutig überlegen sind. Dabei geht es nicht nur um handwerkliches Geschick oder Schnelligkeit. Frauen im indonesischen Arbeitsleben sind vielmehr zumeist engagierter, zielorientierter und deshalb erfolgreicher als Männer. Vielleicht hängt dies auch damit zusammen, dass Männer überhaupt eher „imageorientiert“ sind. Sie richten bei allen Tätigkeiten große Aufmerksamkeit darauf, ihre Stellung in der „betrieblichen Hackordnung“ zu sichern oder einfach zu demonstrieren. Frauen hingegen wollen das Ergebnis und arbeiten mehr für ihre eigene als für die Bestätigung durch andere. Diese Aufgabenorientiertheit führt dann auch weit seltener zur Selbstüberschätzung, wie sie bei jungen indonesischen Mittelmanagern doch recht häufig anzutreffen ist.

Ein Wermutstropfen bleibt bei aller positiven Bewertung: Auch in Indonesien muss man damit rechnen, dass sich Mitarbeiter aller Ebenen nur allzu gerne selbstständig machen. Mangels anderer als im Unternehmen erworbener Kenntnisse wird aus diesen neuen Selbstständigen dann häufig der neue Mitbewerber, der die Leistungen seines früheren Unternehmens dessen Kunden zu günstigeren Konditionen anbietet.⁷⁰

63 Dies entspricht ca. 70 Euro in der Hauptstadt beziehungsweise 35 Euro auf dem Land.

64 Alle Angaben laut EKONID, a. a.O., S. 65.

65 Alle Angaben laut EKONID, a. a.O., S. 65 ff.

66 Vgl. EKONID, a. a.O., S.66.

67 Vgl. EKONID, a. a.O., vgl. ebd.

68 Vgl. EKONID, a. a.O., vgl. ebd.

69 Vgl. unter 2.3 über verschiedene Kostenvergleiche in den asiatischen Ländern.

70 Hierzu später mehr unter 3.4 im Kapitel über das richtige Risikomanagement.

DAS SOLLTEN WIR UNS MERKEN ZU INDONESIAEN:

- Indonesien ist eine Mischkultur mit chinesischem und holländischem Einfluss
- Ethnisch geprägte Clans haben großen Einfluss auf das Wirtschaftsleben.
- Die Mischkultur, ein liberaler Umgang mit dem Islam und eine niedrige Kriminalitätsrate bieten eine gute Basis für Direktinvestitionen.
- Eine große Zahl im Lande verbliebener Deutscher und viele in Deutschland ausgebildete Techniker bilden ein gutes Reservoir an Führungskräften für deutsche Investoren.
- Starke Gewerkschaften sichern klare Arbeitszeit-, Vergütungs- und Kündigungsregeln.
- Korruption, Vetternwirtschaft und Mängel der Infrastruktur bilden die Hauptrisiken.
- Die Ausbildung in Indonesien erlaubt trotz großer Geschicklichkeit und schneller Auffassungsgabe der Mitarbeiter in der Regel nur einfache Industrien, die durch extrem niedrige Lohnkosten begünstigt werden.