



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

**SONDERDRUCK  
LOHN + GEHALT**

# HR AUF KOREANISCH

Ein Gespräch mit Charlotte Keil, über einfache Prozesse, proaktive interkulturelle Kommunikation und motivierte Mitarbeiter in ihrem koreanischen Unternehmen.

Charlotte Keil,  
verantwortlich für Compensation & Benefits  
and HR Systems beim Autobauer Kia Motors Europe

Mit freundlicher Genehmigung der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, DATAKONTEXT

E-Mail: [fachverlag@datakontext.com](mailto:fachverlag@datakontext.com), [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)

# HR AUF KOREANISCH

**Ein Gespräch mit Charlotte Keil, über einfache Prozesse, proaktive interkulturelle Kommunikation und motivierte Mitarbeiter in ihrem koreanischen Unternehmen.**

Die rasante Entwicklung des koreanischen Autobauers Kia ist eine Herausforderung für die HR des Unternehmens. Charlotte Keil, verantwortlich für Compensation & Benefits and HR Systems, weiß, worauf es ankommt: einfache Prozesse, proaktive interkulturelle Kommunikation und motivierte Mitarbeiter.

## LOHN+GEHALT:

Frau Keil, bevor Kia Autos baute, verkaufte das Unternehmen Fahrräder. Ist das symptomatisch für die Flexibilität der Marke?

Als Kia mit dem Bau von Fahrrädern begann, war dies das erste Verkehrsmittel, um die Menschen in Korea mobil zu machen. Heute sichert Kia mit seinem Fahrzeugportfolio die Mobilität mit hoher Qualität und großem Nutzwert zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis – und das weltweit. Die Marke Kia gehört heute zu den am schnellsten wachsenden im automobilen Europa und zeichnet sich durch Flexibilität aus. Das werden Sie auch in der Zukunft feststellen.

Das digitale Zeitalter fordert ebenfalls einen Wandel in den Unternehmen. Welchen Einfluss hat das auf Ihre tägliche Arbeit?

Ohne die digitalen Medien und Tools ist unsere Arbeit gar nicht mehr vorstellbar. Videokonferenzen und Informationsmanagement-Tools oder das Internet erleichtern unsere Arbeit ungemein. Auch viele Prozesse sind inzwischen webbasiert oder werden durch die digitalen Möglichkeiten ständig vereinfacht. Es gibt hier viele Chancen.

Welche Herausforderungen stehen in der HR in diesem Zusammenhang an?

Entscheidend ist es, eine verlässliche Softwarebasis zu etablieren. Auf diese Weise können wir Prozesse vereinfachen, automatisieren und damit optimieren. Das spart Arbeitskraft und schafft Zeit für viele wichtige Dinge. Wir arbeiten in einer Matrixstruktur sowie in virtuellen Teams für Fachthemen, die die Unternehmensherausforderungen nur mit einer soliden Datenbasis und Softwarestruktur meistern können.

HR wird in Deutschland gegenüber anderen Geschäftsbereichen als rückständig wahrgenommen. Was muss sich verändern, damit die Unternehmen das Potenzial einer innovativen Personalarbeit erkennen und der HR auch mehr Verantwortung übertragen?

Grundlage einer funktionierenden HR-Abteilung wird immer eine gute Administration bleiben. HR wird bei uns aber eine hohe Bedeutung beigemessen, da der Mensch die wichtigste Ressource für unser Unternehmen ist und die strategische Ausrichtung von Ressourcen zur Unternehmensführung gehört. Manifestiert wurde dies durch die Einführung unserer globalen Werte; „People“ ist einer unserer Core Values.

Inwiefern nutzt Kia Social Media für die Zwecke der HR?

Wir nutzen soziale Netzwerke, wie Facebook, Twitter oder Youtube, vor allem im Bereich Marketing, aber noch nicht konkret im Bereich Employer Branding.

Warum noch nicht?

Die Herausforderungen sind derzeit andere. Wir etablieren unsere konzernweiten Core Values, unter anderem mithilfe eines internen Share-Points. Sicherlich ist dies aber ein Thema für die Zukunft. Beim Aufbau des Arbeitgeberimages beispielsweise, das dem steigenden Markenwert folgen soll. Auf der Rangliste „Best Global Brands 2013“ nehmen wir Platz 83 ein.

An welches Image denken Sie da?

Das asiatische Selbstverständnis setzt zum Beispiel der täglichen Arbeitszeit andere Grenzen, als das in Europa der Fall ist. Die Motivation vieler Kollegen ist auch hier hoch, viel zu bewegen, um die Marke Kia nach vorne zu bringen. Eine lange Anwesenheitszeit sehen wir jedoch nicht als maßgeblich für erfolgreiche Arbeit an. Wir verlangen viel Einsatz – aber die Balance muss individuell stimmen.

Die Deutschen nehmen asiatische Unternehmen häufig als Bedrohung wahr. Spielt

das auch eine Rolle?

Wie heißt es so schön? Neid muss man sich erarbeiten. Ja, wir stehen immer mehr im Fokus der Automobilindustrie. Das gilt aber nicht nur für die deutschen Hersteller. Darin sehen wir eine große Chance für uns, es bringt aber auch einen gewissen Druck mit sich. Ein Unternehmen wie Kia, das sehr schnell wächst, muss auch seine internen Prozesse und Strukturen anpassen. Das bringt viele Veränderungen mit sich, an die sich die Mitarbeiter nicht nur gewöhnen müssen, sondern die sie auch tragen sollen. Das fällt nicht immer leicht und erfordert viel Engagement, Geduld und vor allem Kommunikation. Umstrukturierungen gehörten für uns ebenso dazu wie deren gleichzeitig faire Umsetzung.

Unser Ansatz „made in Europe for Europe“ und dadurch das Schaffen von Arbeitsplätzen macht uns ganz einfach auch sehr beliebt.

Deutschland ist das Land der Autobauer. Wie schwer ist es für Sie, sich im Kampf um Talente gegen die deutsche Konkurrenz durchzusetzen? Das ist in den europäischen Ländern ähnlich: Das größte Unternehmen vor Ort ist bei Arbeitnehmern oft das beliebteste. Als Importeur hat man es nicht einfach. Bei deut-



schen Unternehmen gehen die meisten Menschen von einer größeren sozialen Sicherheit, flexibleren Arbeitszeitmodellen oder besseren Betriebsrenten aus. Das mag zum Teil stimmen, ist aber nicht grundsätzlich so. Daran arbeiten wir, um hier unser Image weiter zu verbessern. Wir stellen fest, dass wir von europäischen Absolventen und sogenannten Young Professionals sehr geschätzt werden, weil man bei uns schon früh viel Verantwortung trägt und die Entwicklungsmöglichkeiten stimmen.

Stehen junge Berufseinsteiger asiatischen Arbeitgebern aufgeschlossener gegenüber?

Ich denke schon, wobei das sicher nicht nur vom Lebensalter, sondern eher von der Persönlichkeit der Arbeitnehmer und natürlich auch der Art der Ausbildung abhängt. Viele Studiengänge sind inter-

national ausgerichtet und diese Erfahrungen möchten viele Absolventen weiter vertiefen. Da ist Korea ein interessantes, ja spannendes Land und Kia in Europa ein Partner, der dem gerecht werden kann.

Wie beliebt ist Kia unter Arbeitnehmern in Südkorea?

Die Hyundai Motor Group, mit Hyundai und Kia, ist einer der beliebtesten Arbeitgeber in Südkorea, neben Samsung und LG, um die in unseren Breiten bekanntesten zu nennen.

Wie wichtig ist Deutschland für Sie als Bildungsstandort?

Wir rekrutieren europaweit. In Deutschland kommt rund die Hälfte unserer Mitarbeiter aus dem Ausland. Daher würde ich eher von Europa als Bildungsstandort sprechen.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Kia denn in Deutschland?

Am Standort Frankfurt am Main arbeiten rund 300 Menschen für die europäische Zentrale, den deutschen Vertrieb und das europäische Designcenter. Von unserer Zentrale aus werden die europäischen Marketing- und Vertriebsaktivitäten gesteuert. Dazu gehören selbstverständlich auch die administrativen Bereiche, wie IT oder HR. Zudem arbeiten rund 1.500 Kollegen im Technik- und Entwicklungszentrum in Rüsselsheim für die Marken Hyundai und Kia.

Wie findet man die richtigen Mitarbeiter in einem so subjektiv beeinflussten Bereich wie Design?

Das Thema Design ist sehr spannend und zukunftsorientiert. Die Auswahl der richtigen Kandidaten macht viel Spaß, ist aber auch eine Herausforderung, bei der wir keine Kompromisse machen. So kann es schon mal

Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter möglichst lange zu binden. Wie schaffen Sie das?

Eigenverantwortung und Möglichkeiten spielen die größte Rolle, gerade bei den Kreativen. Bei uns spüren die Mitarbeiter, dass sie wirklich etwas zum Erfolg beitragen können und es sogar müssen.

Spüren Sie den Fachkräftemangel?

Wir bemerken vor allem den „Run auf die besten Köpfe“. Aber nicht viel mehr als vor fünf Jahren. Natürlich hat die wirtschaftliche Situation in Deutschland die Lage etwas verschärft, allerdings haben wir das mit steigendem Markenwert kompensieren können.

Haben Sie es als junges Unternehmen in Deutschland nicht sehr schwer?

Wir konnten viele gute und kompetente Arbeitnehmer in den letzten Jahren für Kia gewinnen. Darauf sind wir sehr stolz und unser Erfolg wäre andernfalls nicht so schnell möglich gewesen. Heute tun wir viel für die interne Personalentwicklung, das Wachstum von innen steht im Fokus.

Welche Unterschiede stellen Sie im Vergleich mit den koreanischen HR-Kollegen fest?

Sehr viele, allein aufgrund der unterschiedlichen Unternehmensgröße und -reife der

einzelnen Gesellschaften. Die HR-Arbeit hing in der Vergangenheit außerdem von vielen kulturellen Unterschieden ab. Seit zwei Jahren erarbeiten wir eine globale Unternehmenskultur, die unsere Werte Customer, Challenge, Collaboration, People und Globality in den Vordergrund stellt. Ich denke, dies wird uns zu weltweiten „Centers of Excellence“ mit lokalen HR-Business-Partnern führen sowie einer einheitlichen Konzernsprache.

Spiegelt sich die koreanische Mentalität in der HR wider?

Ja, das bleibt bei einem koreanischen Unternehmen nicht aus. Die Einflüsse sind da, die wir aktuell an die europäischen Gegebenheiten und Standards anpassen. Diesem multinationalen Stadium wird die globale Identifizierung unserer Unternehmung folgen.

Wie wichtig sind interkulturelle Trainings in diesem Zusammenhang?

Das ist die Basis für eine gelungene Zusammenarbeit. Wir geben überdurchschnittlich viel Budget für Trainings und Schulungen aus. Wir wollen künftig Experten zunehmend selbst aufbauen und rüsten.

Welche Herausforderungen bringt ein multinationaler Konzern mit starken regionalen Standorten für die HR mit sich?

Man muss zunächst eine einheitliche Grundlage für die gemeinsame Kommunikation schaffen. Das fängt mit einheitlichen Definitionen an: Wie zählen wir eine Arbeitskraft? Also einen Headcount auf Englisch, unserer Konzernsprache für Europa. Was bedeutet europäischer Datenschutz für unsere globalen Standards? Nur wenn diese Grundlage stimmt, können wir die internationalen Richtlinien des Konzerns im Sinne der Konzernstrategie umsetzen.

Wie stehen Sie zum Thema Outsourcing?

Die Entscheidung für oder gegen Outsourcing wird von Fall zu Fall getroffen. Wenn wir Aufgaben rausgeben, dann prüfen wir dies zunächst innerhalb unseres Gesamtkonzerns.

Und wenn wir über die HR sprechen?

In Deutschland hatten wir uns versuchsweise für das Payroll Outsourcing entschieden. Jedoch kostete das nicht nur viel Geld, sondern auch mehr oder ähnlich viel Zeit und Energie wie eine Lösung im Hause. Daher führen wir die Gehaltsabrechnungen am Standort Frankfurt jetzt wieder im Haus durch. Weitere HR-Bereiche werden extern unterstützt, sind aber nicht ausgelagert.

Was ist Ihnen neben der Kosten-Nutzen-Relation noch wichtig bei der Arbeit mit externen Dienstleistern?

Vor allem die Verlässlichkeit und Qualität. Das Wichtigste ist, dass alles stimmt – Service, Beratung und Erreichbarkeit des Partners spielen eine große Rolle.

Wie schaut für Sie der ideale HR-Dienstleister aus?

Wir haben gute Erfahrungen mit ADP gemacht. Das Unternehmen ist verlässlich und einige unserer europäischen Kia Gesellschaften greifen bereits überzeugt auf Produkte von ADP zurück. Perspektivisch gesehen ist die Internationalität von ADP von großem Vorteil. Derzeit nutzen wir die Module Smartpay und HCM, nachdem wir bei einem anderen Anbieter weniger gute Erfahrungen mit einer Outsourcing-Lösung gemacht haben. Bei ADP fühlen wir uns sicher aufgehoben.

Frau Keil, vielen Dank für das Gespräch.

MARKUS MATT  
Chefredakteur LOHN+GEHALT

