

HR AUF KOREANISCH

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.

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

Keil: Als Kia mit dem Bau von Fahrrädern begonnen hat, war dies das erste Verkehrsmittel, um die Menschen in Korea mobil zu machen. Heute sichert Kia mit seinem Fahrzeugportefolio die Mobilität mit hoher Qualität und großem Nutzwert zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis....und das weltweit. Die Marke Kia gehört heute zu einer der am schnellsten wachsenden Automobilhersteller in Europa und zeichnet sich durch Schnelligkeit und 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?

Keil: 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 werden webbasiert oder durch die digitalen Möglichkeiten vereinfacht werden. Es gibt hier viele Chancen.

Welche Herausforderungen stehen in der HR in diesem Zusammenhang an?

Keil: Entscheidend ist, eine verlässliche Software-Basis zu etablieren. Auf diese Weise können wir Prozesse optimieren, automatisieren und damit vereinfachen. Das spart Arbeit und schafft Zeit für viele wichtige Dinge. Wir arbeiten in einer Matrix Struktur sowie mit virtuellen Teams bei Fachthemen, die die Unternehmensherausforderungen nur mit einer soliden Datenbasis und Softwarestruktur meistern können.

Die 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 übergeben?

Keil: Grundlage einer funktionierenden HR-Abteilung wird immer eine gute Administration bleiben. Der HR wird bei uns hohe Wichtigkeit beigemessen, da der Mensch die wichtigste Ressource für unser Unternehmen ist und die strategische Ausrichtung von Ressourcen zur Unternehmensführung gehört.

Ohne auf die Fachdiskussionen einzugehen, sehen wir, dass eine Abteilung immer nur so gut ist, wie der gelassene Freiraum und die erfüllten Erwartungen sind. Bei Kia sind die Voraussetzungen gegeben, Bestleistungen zu erbringen.

Inwiefern nutzt Kia Social Media für die Zwecke der HR?

Keil: 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?

Keil: Die Herausforderung sind die interkulturellen Unterschiede. Wir arbeiten an unseren Konzernweiten Core Values. Dies ist aktuell im direkten Umgang miteinander wichtiger, als es durch social media Plattformen umsetzbar wäre. Sicherlich ist dies aber ein Thema für die Zukunft. Wir sehen jedoch die Stärkung des internen Images mehr durch one-to-one Kommunikation.

An welches Image denken Sie da?

Keil: Die asiatische Mentalität setzt zum Beispiel keine Grenzen bei den Arbeitszeiten. Das ist in Europa anders. Wir verlangen viel Einsatz, aber die Balance zur Freizeit muss stimmen. Die Motivation vieler Kollegen ist sehr hoch viel zu bewegen und die Marke Kia nach vorne zu bringen. Die Erwartungen der Anwesenheit sehen wir jedoch nicht als maßgeblich für erfolgreiche Arbeit.

Die Deutschen nehmen asiatische Unternehmen häufig als Bedrohung wahr. Spielt das auch eine Rolle?

Keil: Es heißt so schön: Neid muss man sich erarbeiten. Ja, wir stehen immer mehr im Fokus der Automobilindustrie. Das sind aber nicht nur die deutschen Hersteller. Darin sehen wir eine große Chance für uns, bringt aber auch einen gewissen Druck mit sich. Ein Unternehmen, wie Kia, was sehr schnell wächst, muss auch seine internen Prozesse und Strukturen anpassen. Das bringt viele Veränderungen mit sich, an die sich die Mitarbeiter gewöhnen müssen. Das fällt nicht immer leicht und erfordert viel Motivation, Geduld und vor allem Kommunikation. Umstrukturierungen gehören für uns dazu und wir sind hier fair in den Umsetzungen. Unser Ansatz „made in Europe for Europe“ und dadurch das Schaffen von Arbeitsplätzen macht uns aber 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?

Keil: Das ist in jedem Land gleich. Das größte Unternehmen vor Ort ist bei Arbeitnehmern immer das beliebteste. Als Importeur hat man es nie einfach. Bei deutschen Unternehmen gehen die meisten immer von einer größeren sozialen Sicherheit, flexibleren Arbeitszeitmodellen oder besseren Betriebsrenten aus. Das mag zum Teil stimmen, aber ist nicht grundsätzlich so. Daran arbeiten wir, um hier das Image zu verbessern. Wir stellen fest, dass wir bei Absolventen, sogenannten Jung Professionals und Professionals sehr beliebt sind, weil man bei uns schon sehr früh viel Verantwortung trägt und die Entwicklungsmöglichkeiten stimmen.

Stehen junge Berufseinsteiger asiatischen Arbeitgebern aufgeschlossener gegenüber?

Keil: Ich denke schon, wobei das sicher nicht vom Alter, sondern eher von der Persönlichkeit der Arbeitnehmer und natürlich auch der Art der Ausbildung abhängt. Viele Studiengänge sind international ausgerichtet und diese Erfahrungen möchten viele Absolventen weiter vertiefen. Da ist Korea ein sehr interessantes und spannendes Land.

Wie beliebt ist Kia unter Arbeitnehmern in Südkorea?

Keil: Die Hyundai Motor Group, mit Hyundai und Kia, ist einer der beliebtesten Arbeitgebern in Korea. Dazu gehören auch noch Samsung und LG.

Wie wichtig ist Deutschland für Sie als Bildungsstandort?

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

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Kia denn in Deutschland?

Keil: In der Zentrale in Frankfurt arbeiten rund 300 Menschen für Europa, Deutschland und das europäische Designcenter. Von hier werden die Marketing- und Vertriebsaktivitäten gesteuert. Dazu gehören selbstverständlich auch die administrativen Bereiche, wie IT oder HR. Zudem arbeiten noch 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?

Keil: Das Thema Design ist sehr spannend und zukunftsorientiert. Die Auswahl der richtigen Kandidaten macht viel Spaß, ist aber auch eine Herausforderung. Das muss passen. So kann es schon mal ein Jahr dauern, bis wir die offenen Positionen besetzen können.

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

Keil: Die Eigenverantwortung und Möglichkeiten spielen die größte Rolle, gerade bei den Kreativen. Bei uns spüren die Mitarbeiter, dass sie wirklich etwas beitragen können und es sogar sollen.

Spüren sie den Fachkräftemangel?

Keil: 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 kompensiert.

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

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

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

Keil: Die HR Arbeit basiert heute noch auf vielen kulturellen Unterschieden. Das werden wir ändern und arbeiten derzeit an einer globalen Unternehmenskultur. Wir agieren bislang noch sehr multinational. Zwar teilen wir in HR die gleichen Grundwerte mit den koreanischen Kollegen. Jedoch in der Ausgestaltung der HR arbeiten wir sehr unterschiedlich. Ich denke, dass wir uns in den nächsten Jahren von der Personalabteilung in Richtung eines HR-Partners entwickeln, der weltweit durch "Center of Excellence" unterstützt wird.

Spiegelt sich die koreanische Mentalität in der HR wider?

Keil: Ja, das bleibt bei einem koreanischen Unternehmen nicht aus. Die Einflüsse sind da, aber wir passen diese auf die europäischen Gegebenheiten aktuell an. Die globale Ausrichtung wird folgen.

Wie wichtig sind interkulturelle Trainings in diesem Zusammenhang?

Keil: 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. Unser HR Bereich ist auf den Aufbau einer Kia-Universität in Europa vorbereitet.

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

Keil: Man muss zunächst eine einheitliche Grundlage für die gemeinsame Kommunikation schaffen. Das fängt mit einfachen Definitionen an: Wie zählt man einen Headcount?

Was bedeutet Datenschutz für uns? Nur wenn diese Grundlage stimmt, können wir die internationalen Richtlinien des Konzerns im Sinne der Konzernstrategie umsetzen.

Wie stehen Sie zum Thema Outsourcing?

Keil: Die Entscheidung für oder gegen Outsourcing unterscheidet sich von Fall zu Fall. Wenn wir outsourcen, dann prüfen wir dies zunächst innerhalb des Gesamtkonzerns.

Und wenn wir über die HR sprechen?

Keil: In Deutschland hatten wir uns versuchsweise für Payroll Outsourcing entschieden. Jedoch kostete das nicht nur viel Geld, sondern auch mehr oder ähnlich viel Zeit und Energie wie eine Inhouse-Lösung, weshalb wir die Gehaltsabrechnungen jetzt wieder im Haus durchführen.

Weitere HR-Bereiche werden extern unterstützt, sind aber nicht ausgelagert.

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

Keil: 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?

Keil: Wir haben gute Erfahrungen mit ADP gemacht. Das Unternehmen ist verlässlich und einige Kia Standorte 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 das HCM-Tool, nachdem wir bei einem anderen Anbieter schlechte Erfahrungen mit einer Outsourcing-Lösung gemacht haben. Bei ADP fühlen wir uns sicher aufgehoben.

Frau Keil, vielen Dank für das Gespräch.