

Projekt:
“HENKEL Central Eastern Europe Academy”

Inhaltsverzeichnis

Das Unternehmen	Seite 3
Ausgangssituation	Seite 3
Vision	Seite 4
Ziele	Seite 4
Strategie	Seite 5
Zusammenfassung	Seite 7



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Das Unternehmen:

HENKEL ist eines der führenden internationalen Markenartikelunternehmen in den Bereichen Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik, Klebstoffe sowie Oberflächenbehandlung insbesondere in der Metallverarbeitung. Hauptsitz und Konzernzentrale ist in Düsseldorf.

In Wien befindet sich die Regionalzentrale für Osteuropa, welche das Geschäft in insgesamt 16 Staaten steuert. Neben Österreich gehören folgende Länder zu HENKEL Central Eastern Europe (HENKEL CEE): Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Bosnien & Herzegovina, Serbien & Montenegro, Mazedonien, Ukraine, Rumänien und Bulgarien. In sechs dieser Länder bestehen auch Produktionsstandorte. Die HENKEL CEE erwirtschaftete im Jahr 2001 mit insgesamt rund 4.500 Mitarbeitern einen Umsatz von 746 Millionen Euro.

Ausgangssituation:

Eine Reihe dieser HENKEL-Unternehmen in Zentral- und Osteuropa wurde zunächst in Form von Joint Ventures durch Übernahme bereits bestehender Betriebe mit ihrer vorhandenen Struktur gegründet.

In den verschiedenen Landesorganisationen wurde bisher die Aus- und Weiterbildung unabhängig voneinander durchgeführt. Es gab nur einige wenige länderübergreifende und systematische Personalentwicklungsmaßnahmen, diese vor allem im Bereich der Verkaufsausbildung (Vertriebs- und Key Account Training).

Ebenso fehlte in allen Entwicklungsaktivitäten eine klare Verknüpfung mit den auf Konzernebene angebotenen Seminaren der sogenannten „HENKEL Global Academy“. Darüber hinaus sind Zielgruppen der „HENKEL Global Academy“ der gehobene Führungskräftenachwuchs und das Topmanagement; es wird also nur ein recht kleiner Teil der Gesamtbelegschaft erfaßt.

Aus diesen Umständen ergaben sich folgende Defizite:

- ⇒ unterschiedliche Unternehmenskulturen;
- ⇒ keine gemeinsamen, systematische Entwicklungsmaßnahmen innerhalb der Region;
- ⇒ aufgrund unterschiedlicher Trainingsinhalte und Trainer keine homogene Aus- und Weiterbildung;
- ⇒ geringer interkultureller Austausch und Internationalität;
- ⇒ keine Nutzung der finanziellen Synergien im Bereich der Aus- und Weiterbildungsausgaben;
- ⇒ Verbesserungswürdiger, systematischer Entwicklungs- und Karriereweg für die Mitarbeiter.

Aufgrund dieser Analyse entwickelten wir nachstehende Vision, welche wir im Rahmen der „HENKEL CEE Academy“ verwirklichen wollen:

Vision:

Shared Knowledge – Shared Culture – Shared Future

Ziele:

Ziel war die Entwicklung und Einführung eines standardisierten, in sich abgestimmten, systemischen Personalentwicklungsprogramms für die gesamte Central Eastern Europe Region (inklusive Österreich) mit dem Namen „HENKEL CEE Academy“. Mit dieser an die „HENKEL Global Academy“ angelehnten Bezeichnung wurde zugleich auch die Brücke zu den konzernmäßig angebotenen Seminare geschlagen. Gleichzeitig bindet die „HENKEL CEE Academy“ auch die wesentlichen HENKEL-weit bestehenden Personalsteuerungsinstrumente in das Konzept ein.

Im Besonderen soll die „HENKEL CEE Academy“ die Umsetzung der Führungsgrundsätze von HENKEL fördern und damit eine Kultur des Vertrauens, der gegenseitigen Achtung und Offenheit schaffen.

Weiters ist Ziel der „HENKEL CEE Academy“ die Entwicklung und Stärkung gemeinsamer Werte und einer organisationsübergreifenden Unternehmenskultur entsprechend der oben definierten Vision: Shared Knowledge – Shared Culture – Shared Future.

Philosophie von HENKEL ist, die Mitarbeiter intern zu entwickeln und zu fördern, sodass die Stellen(nach)besetzungen von innen erfolgen können. Deshalb sieht das Konzept der „HENKEL CEE Academy“ auch die vorbereitende Ausbildung und Qualifizierung für künftige neue Aufgaben vor, also eine proaktive Personalentwicklung.

Strategie:

Im Herbst 2000 wurde das Projekt im Rahmen eines gemeinsamen Workshops aller HR Manager von HENKEL CEE gestartet. Ein international besetztes Kernteam hat sodann gemeinsam mit einem externen Berater (Management-Impulse Personal- und Organisationsentwicklungs- GmbH) das Konzept entwickelt und vorangetrieben. In zahlreichen Workshops mit den lokalen HR Managern sowie persönlichen Meetings und schriftlichem Gedankenaustausch wurde das Konzept diskutiert, überprüft und schließlich gemeinsam verabschiedet.

Das Projekt sieht folgende Abfolge vor:

- | | |
|---|----------------------|
| 1. Konzeptentwicklung und Genehmigung (Geschäftsleitung) | 1. Quartal 2001 |
| 2. Festlegung Trainingsdesign für die einzelnen Trainings | 2. / 3. Quartal 2001 |
| 3. Trainer Auswahlverfahren | 3. Quartal 2001 |
| 4. Erstellung von Handouts, Materialien für die Trainings | 1. / 2. Quartal 2002 |
| 5. Übersetzungen (Englisch; Landessprachen) | 1. / 2. Quartal 2002 |
| 6. Start der ersten Trainings | 2. Quartal 2002 |

Die Idee der „HENKEL CEE Academy“ wurde dem Topmanagement der CEE Organisation mehrmals präsentiert und in diesem Kreis diskutiert. Auf diese Weise konnten das Feedback und die Bedürfnisse des Linienmanagements in das Konzept eingearbeitet werden und ein kundenorientiertes Vorgehen erreicht werden.

Die „HENKEL CEE Academy“ ist ein flexibles, sich permanent weiterentwickelndes Konzept, welches den wechselnden Anforderungen des Linienmanagements sowie den laufenden Entwicklungen des Marktes Rechnung trägt.

Im Rahmen der „HENKEL CEE Academy“ arbeiten wir eng mit erfahrenen Trainern – unabhängig von deren Institutszugehörigkeit – zusammen; denn für uns steht die professionelle Trainerpersönlichkeit im Vordergrund, nicht das Unternehmen, aus dem der jeweilige Trainer kommt. Deshalb und um die Qualität der eingesetzten Trainer zu garantieren, führten wir intern insgesamt vier „Trainer Assessment Centers“ durch. In diesen eintägigen Veranstaltungen wurden rund 60 Trainer aus der gesamten CEE Region geprüft und bewertet. Die Assessoren waren HR Manager aus Ungarn, Polen, Slowakei sowie Österreich. Der so entstandene Trainer Pool hat die Aufgabe, mit vorgegebenen standardisierten Trainingsdesigns zu arbeiten, und zwar unabhängig davon, in welchem Land das jeweilige Training stattfindet. Aufgrund der harmonisierten Trainingsinhalte können alle Seminare sowohl auf internationaler (in Englisch oder Deutsch) als auch auf nationaler Ebene (in der jeweiligen Landessprache) durchgeführt werden.

Die eingesetzten Trainer (derzeit 36) werden laufend beurteilt sowie bei der operativen Umsetzung des Konzepts unterstützt, u.a. im Rahmen von „Trainer Meetings“, welche zweimal jährlich vorgesehen sind.

Zur Verwirklichung der langfristigen Entwicklungsplanung sieht das Konzept eine jährlich revolvierende Diskussion und Festsetzung der Entwicklungsmaßnahmen mit einem Planungshorizont von jeweils drei Jahren vor. Die Erhebung des Personalentwicklungsbedarfes erfolgt durch ein jährliches, bei HENKEL „Management Competencies Assessment“ genanntes Mitarbeitergespräch. Im Zuge dieses Gespräches definieren Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam den Entwicklungsbedarf und die vorgesehenen Maßnahmen.

So besteht die „HENKEL CEE Academy“ aus systematisch, aufeinander aufbauenden und miteinander verknüpften, standardisierten und harmonisierten Trainingsmodulen. Einige davon sind verpflichtend für alle Mitarbeiter vorgesehen, andere können dem individuell definierten Entwicklungsplan entsprechend ausgewählt werden.

Innerhalb des Konzepts wird außerdem je nach Bereich differenziert zwischen Vertrieb, Marketing, Produktion sowie Querschnittsfunktionen wie Finanz und Personalwesen.

Das System der „HENKEL CEE Academy“ selbst ist unterteilt in 3 Ebenen/Stufen:

1. Stufe: Person, Individuum
2. Stufe: System, Team, Prozeß
3. Stufe: Instrumente, Strategien

Am Ende jeder Stufe steht ein Assessment Center, welches dazu beitragen soll, die Erfolge der bisherigen Personalentwicklungsmaßnahmen sowie den weiteren künftigen Bedarf festzustellen. Dieses Assessment Center ist somit ein wichtiges Instrument für die HENKEL interne Führungskräfteentwicklung und unterstützt uns in unserer Zielsetzung, Stellenbesetzungen intern vorzunehmen.

Zusammenfassung:

Zusammenfassend sind folgende Vorteile und Besonderheiten der „HENKEL CEE Academy“ hervorzuheben:

- ⇒ Gesamtkonzept für alle Landesorganisationen von HENKEL CEE
- ⇒ Ganzheitliches System für alle Mitarbeiter
- ⇒ Ermöglichung einer hohen, harmonisierten Qualität von Entwicklungsmaßnahmen innerhalb der Region
- ⇒ Gemeinsame und harmonisierte Standards für Personalentwicklungsmaßnahmen für die gesamte CEE Region
- ⇒ Systematische, modulartig aufgebaute Trainingsbausteine
- ⇒ Einbettung in bestehende HENKEL Systeme (Management Competencies Assessment, HENKEL Global Academy)
- ⇒ Internationales Projektteam und enge Zusammenarbeit mit den lokalen HR Managern (d.h. keine Headquarter Vorgabe)
- ⇒ Ausgewählter Trainer Pool für die Academy
- ⇒ Strukturierte Trainingsstandards und Netzwerkmöglichkeiten für die Trainer
- ⇒ Klare und transparente Karriere- und Personalentwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter
- ⇒ Interkulturelle, befruchtende Zusammenarbeit und Aufbau von Netzwerken zwischen den Mitarbeitern innerhalb der CEE Region
- ⇒ Erleichterung von Transfers innerhalb der CEE Region durch Entwicklung gemeinsamer Werte und einer gemeinsamen Unternehmenskultur
- ⇒ Verstärkte Integration des Linienmanagements bei Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen und dadurch größere Unterstützung seitens der Linien für das Konzept
- ⇒ Mehrjährige, revolvierende Planung des Aus- und Weiterbildungsbedarfes (im Rahmen von Mitarbeitergesprächen)
- ⇒ Kostenoptimierte und zielorientierte Ausgaben für Personalentwicklung