



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

The Henkel CEE-Academy

**Arbeitskreis für Organisationsentwicklung
der ÖAGG**

23.Juni 2004



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Agenda

- 1. Herausforderungen & Nutzen**
- 2. Rahmenbedingungen**
- 3. Das System**
- 4. Entwicklungspfade**



Henkel CEE Academy

What are the Challenges ?

PRESENT

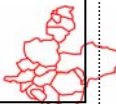
- Isolated, subject-oriented training modules
- Each country for itself
- Staffing before development
- reactive

TARGET

- Systematic, integrated, building-up development program
- CEE-wide
- Development before staffing
- proactive

BENEFITS

- Standardized, cost-optimized, target-oriented
- Strengthening of HCEE roof; synergies
- Staffing from inside
- strategic





Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

What are the Benefits?

- **Better educated employees**
 - The knowledge of our employees is the treasure
- **Strategic personnel development**
 - Career is supported by the Henkel CEE Academy
- **Image increase**
 - Internal & external personnel marketing





Henkel CEE Academy

Framework

- Corporate standards of training contents
- Training Needs analysis through MCA 2nd page
- max. 3 trainings/year/employee
 - Training also on Friday, Saturday - max. 6 working days
- Efficient size of group: max.12 participants/trainer
- Annual review
- Roll-out HCEE: January 2002



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

The System of the HCEE Academy

STEERING TOOLS

Efficient usage of Mgt.-Instruments

SYSTEM / PROCESS

Cooperation/Participation in Process

PERSON

Strengthen individual skills





Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

		Personnel Development				Organisational Development
IMAC		Marketing	Sales	Production	Functions	Across functions according to needs
Development Center	Instruments Steering	Business Simulation (2005)				CEE Organisational development concepts
		Strategic Tools - Advanced (Module 3+4) Strategic Tools - Basics (Module 1+2)				CEM / ECR (Efficient Customer Response) Client's Workshop (KAM; NAM; SD) Strategy Meeting
System Team	Project Mgmt I	Project Mgmt I	Project Mgmt I	Project Mgmt I	MCA	Optimising of processes
	Efficient Meetings	Efficient Meetings	Efficient Meetings	Efficient Meetings		Coaching for / of superiors in Change Mgt.
	Leadership I + II	Leadership I + II	Leadership I + II	Leadership I + II		Teamwork, Cooperation
Conflict as Chance	Conflict as Chance	Conflict as Chance	Conflict as Chance			
Teamwork/Coop.	Teamwork/Coop.	Teamwork/Coop.	Teamwork/Coop.			
Negotiation	Negotiation	Negotiation	Negotiation			
Feedback Training	Finance Basics	Finance Basics	Finance Basics	Finance Basics		
	Success factors	Success factors	Success factors	Success factors		
Person Individual	Presentation	Presentation	Presentation	Presentation	Core Training	
	Creativity	SD-NAM-Tr. 1-2	Creativity	Creativity		
	CEE Marketing 1-3	Stress Mgt	Stress Mgt	Stress Mgt		
	Stress Mgt		SHE Training	Stress Mgt		
	Time Mgt, Selfmgt		Brigade Level 1	Time Mgt, Selfmgt		
	Communication	Strat. Selling B2B	Communication	Communication		
	Welcome to Henkel	Sales Tr. 1-3	Communication	Communication		
	Time Mgt	Communication	Communication			
	Merchandising	Communication	Communication			
	Welcome to Henkel	Welcome to Henkel	Welcome to Henkel			

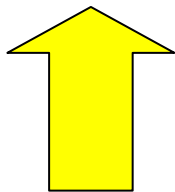
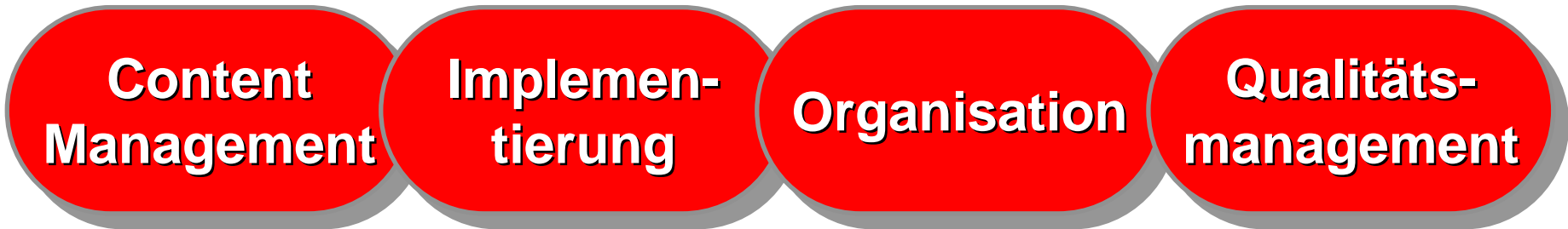
recruitment



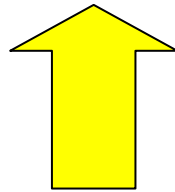
Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

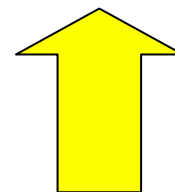
Das Projektteam:



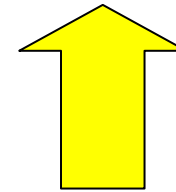
Zuzana
Halkova



Zuzana
Halkova



Peter
Truzla



Monika
Stadelmann

Einbindung der lokalen HR-Manager

Projektbegleitung: **Andreas Jernej**

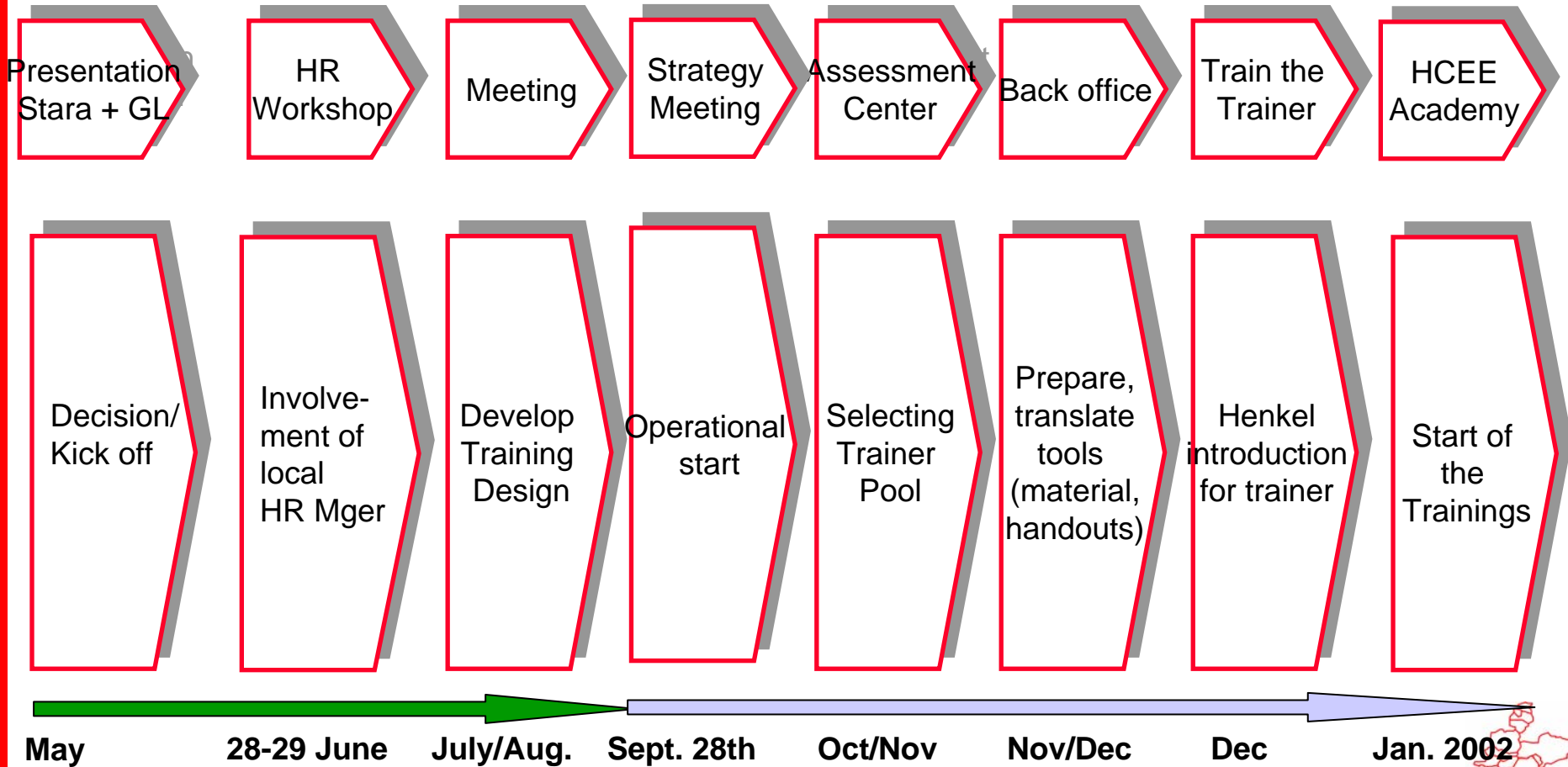




Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Der Projektablauf



Austria, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia, Ukraine, Yugoslavia **Henkel CEE**



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

IMPLEMENTATION

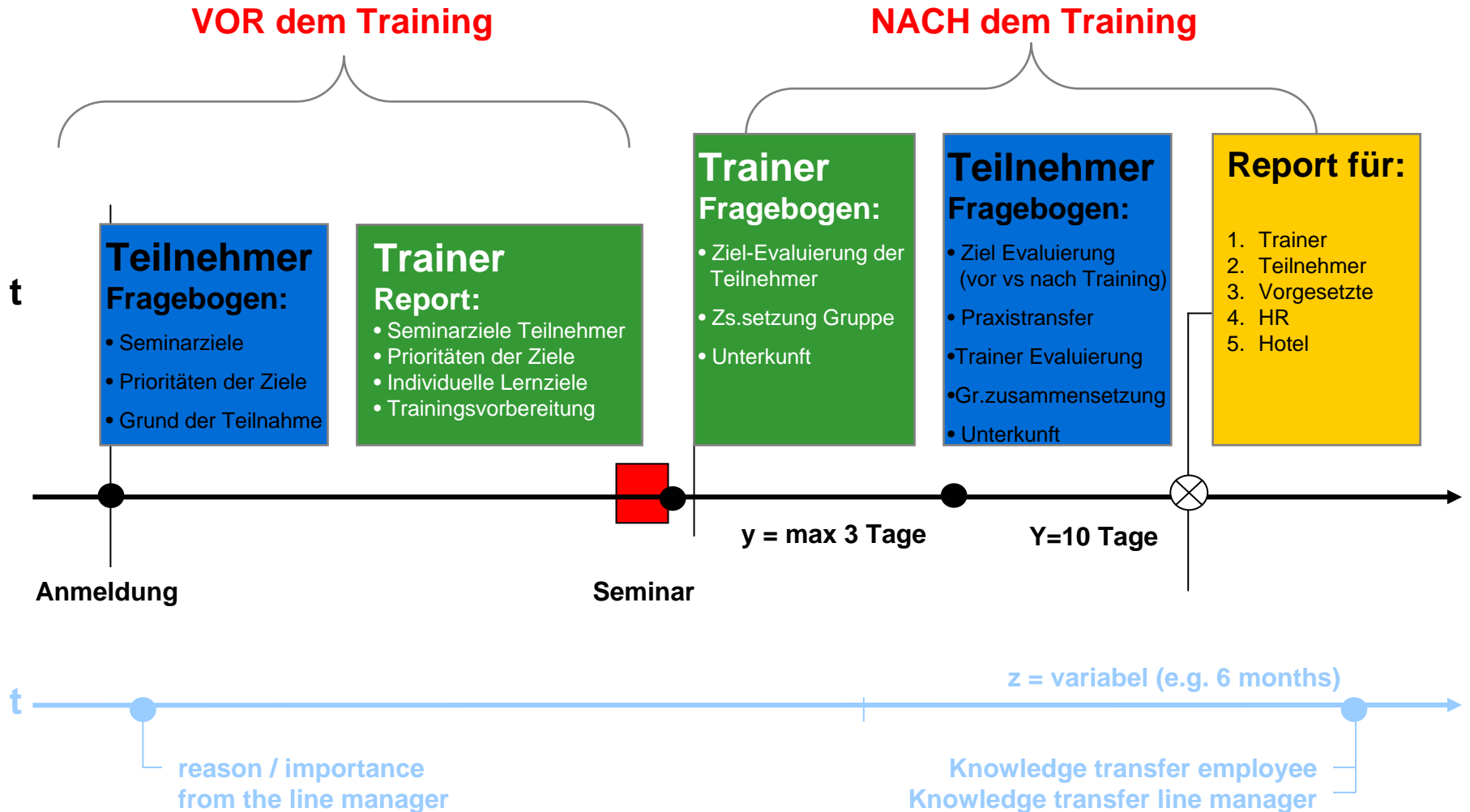
- **Analysing** Trainings Needs
 - Been done by MCA last page
- **Setting** Trainings Needs
 - Local HR Manager summarize nominations
- **Fulfilling** Trainings Needs
 - Local training:
 - Will take place local when enough participants
 - International training:
 - When networking is necessary

**Evaluierung
der
HCEE Academy**

Messpunkte

Henkel

A Brand like a friend

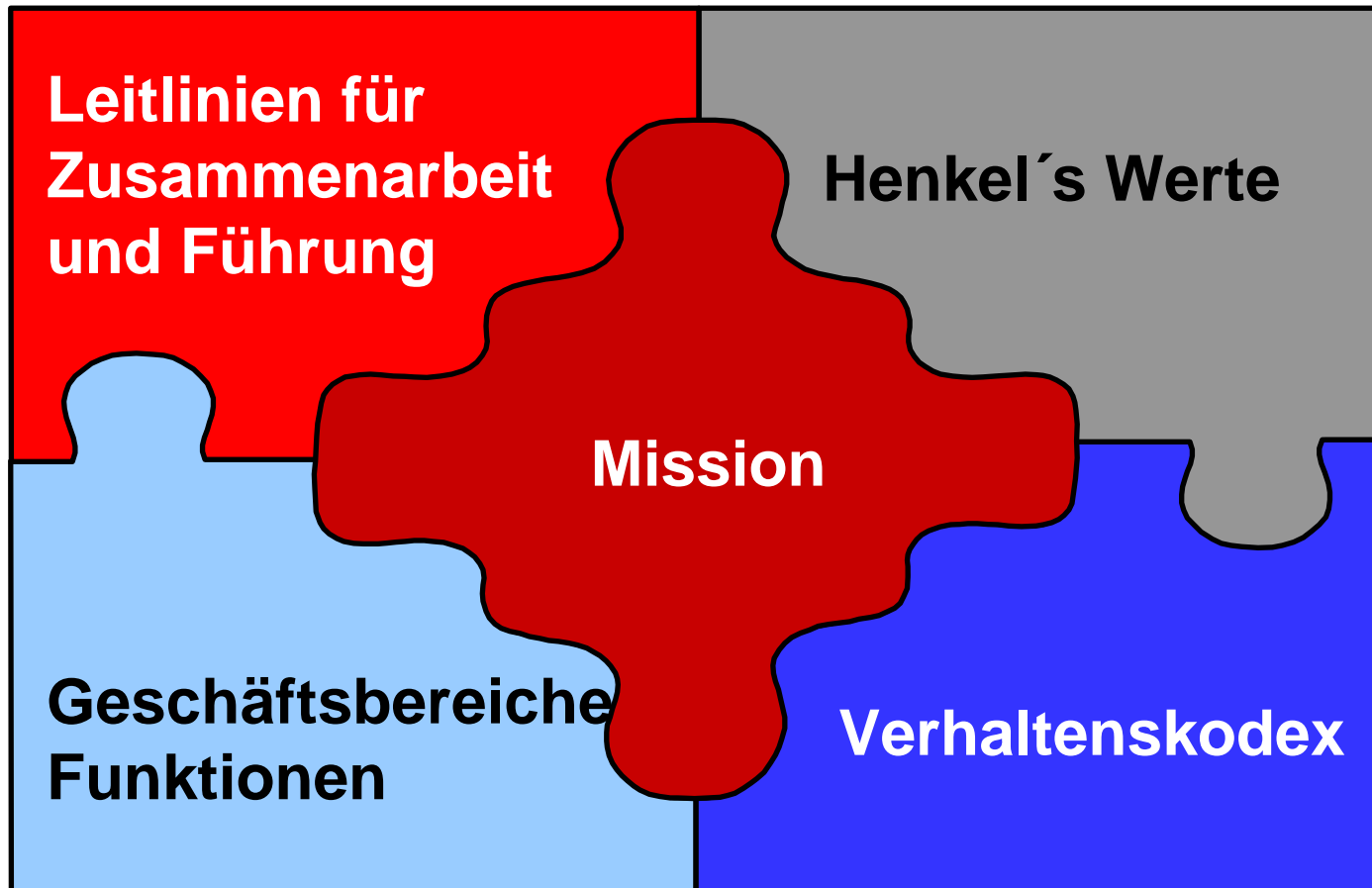




Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Philosophie

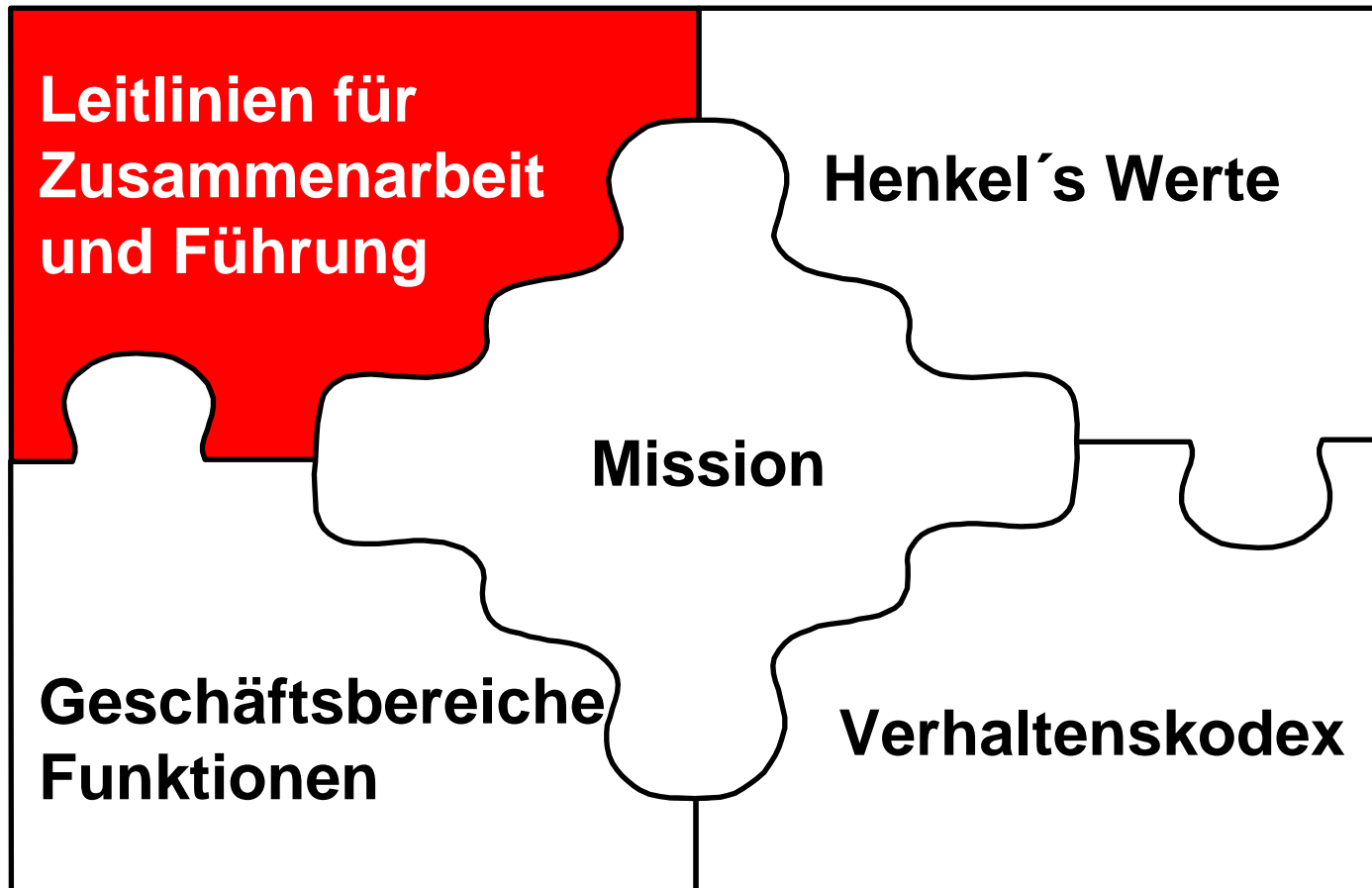




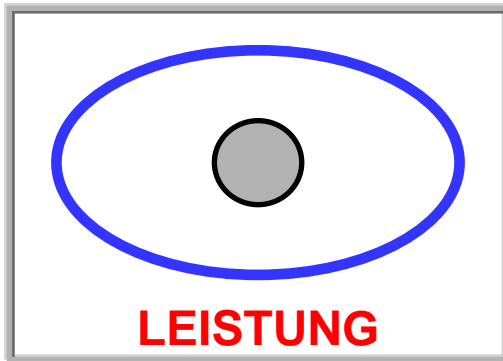
Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

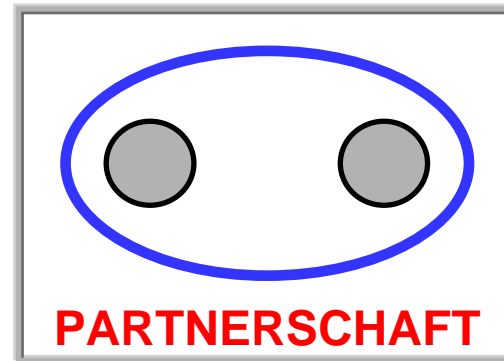
Henkel's Philosophie



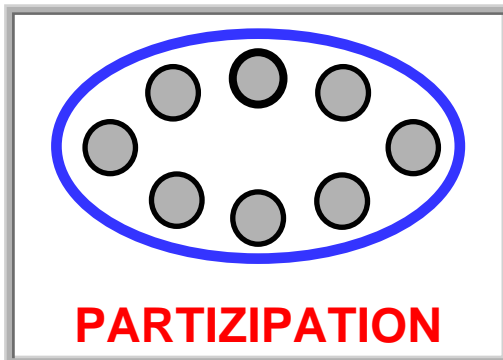
Henkel's „Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung“



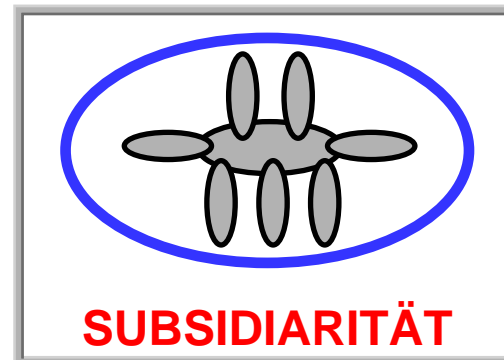
durch den Einzelnen



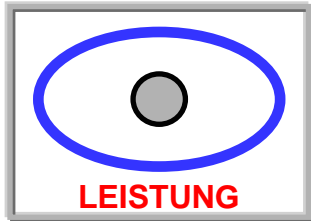
zu Partnern



in Gruppe/Teams

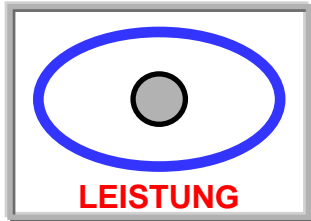


in Gemeinschaft/Unternehmen



Leistung in Verantwortung für den Einzelnen bedeutet:

- ↪ **Ergebnisorientiert arbeiten und führen - (Nr. 3.)**
- ↪ **Sich für neue Ideen einsetzen - (Nr. 9.)**
- ↪ **Eignung bestimmt die Übertragung von Aufgaben - (Nr. 10.)**
- ↪ **Sich zur Führung verpflichtet fühlen - (Nr. 12.)**



Leistung in Verantwortung des Einzelnen bedeutet:

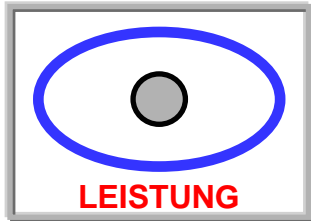
Ergebnisorientiert arbeiten und führen (3)

Vorgesetzte und Mitarbeiter entwickeln gemeinsam Ziele, die eine Herausforderung darstellen.

Der Einzelne soll eine persönliche Vorstellung davon entwickeln, wie die Ziele am besten zu erreichen sind. Sofern es von der Sache her notwendig ist, wird die Umsetzung abgestimmt. Eine angemessene Kontrolle erstreckt sich auf die Erreichung der Ziele insgesamt, auf wichtige Zwischenergebnisse auf dem Weg dorthin und auf die Einhaltung der relevanten Regel.

Kontrolle soll Hilfestellung zur effizienten Zielerreichung sein.

Was der Einzelne und das Team tatsächlich geleistet haben und was dieser Beitrag für Henkel bedeutet, wird im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter regelmäßig bewertet.



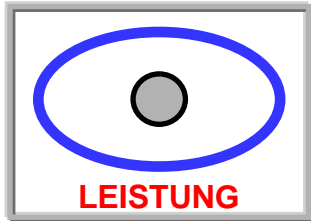
Leistung in Verantwortung des Einzelnen bedeutet:

Sich für neue Ideen einsetzen (9)

Neue Ideen und verbesserte Problemlösungen sowie Schnelligkeit, mit der sie verwirklicht werden, sind Voraussetzungen für den Erfolg im Wettbewerb.

Deshalb sind von jedem die Bereitschaft und der Mut gefordert, sich für neue Ideen und geänderte Abläufe bei Henkel einzusetzen und Hindernisse wegzuräumen.

Dabei auftretende Fehler müssen offen angesprochen werden mit dem Ziel, daß alle Beteiligten daraus lernen.

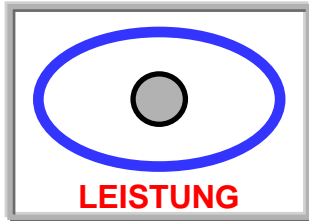


Leistung in Verantwortung des Einzelnen bedeutet:

Eignung bestimmt die Übertragung von Aufgaben (10)

Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, muß Henkel für die jeweilige Aufgabe die Mitarbeiter mit den besten Fähigkeiten und den entsprechenden Eignungen einsetzen.

Sie allein sind bestimmend für die Übertragung von Aufgaben und Positionen und sichern zugleich Chancengleichheit.



Leistung in Verantwortung des Einzelnen bedeutet:

Sich zur Führung verpflichtet fühlen (12)

Alle tragen gleichermaßen Verantwortung für Klima,
Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen.

Dabei fällt Führungskräften eine besondere Verantwortung bei der
Vermittlung von Visionen und Werten sowie bei der Steuerung des
Zielvereinbarungs- und des Führungsprozesses zu.

Die Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, von ihren Führungskräften
angeleitet und unterstützt zu werden

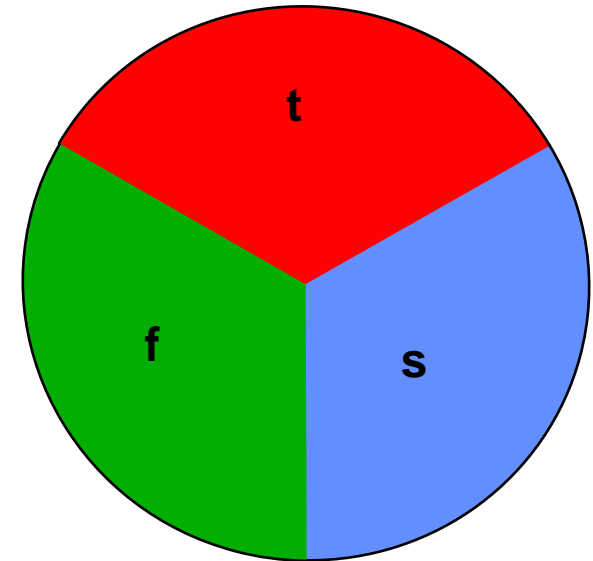
(unter Beachtung des Subsidiaritäts-Prinzips).

Führen heißt Vorbild sein.

Merkmale

- Jeder Mensch hat einzigartige Fähigkeiten und Möglichkeiten, und ist selbstverantwortlich für sein Tun.
- Jeder Mensch lebt in **3 Dimensionen** - der funktionalen (f), der sozialen (s), transzendenten (t), - die geprägt sind durch:
- **Handlung/Aktivität (f) Beziehung (s) Sinn/Ziel (t)**
- Jeder Mensch hat die Fähigkeit und das Bedürfnis zur Strukturbildung und zum gleichzeitigen Leben in allen Strukturebenen:

**Einzelmensch/Partner/Gruppe/
Gemeinschaft/Gesellschaft/
Transzendenz**



Führungsgrundsatz

LEISTUNG

Regeln

- Der Wille
 - ◆ zur Aktivität
 - ◆ zur Leistung
 - ◆ zur Zusammenarbeit
 - ◆ zur Zielsetzung
 - ◆ zur Analyse
- ist der erste Schritt im Lernprozeß zur Selbstfindung.
- Wer aktiv handelt, erwirkt für sich mehr Handlungs- und Kreativitätsfreiraum
- Der persönliche Freiraum für Aktivitäten ist dort zu begrenzen, wo der Freiraum ANDERER beginnt.



Spruch

Routine = Tradition -Hirn

Aktivität vor Passivität

**Aus Erfolgen und
Misserfolgen lernen**

**Wer arbeitet macht auch
Fehler,
nur wer nichts tut
kann keine Fehler machen**



Schlussfolgerungen

- Den Aktions- und Entscheidungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters sichern.
- Klare Abgrenzung durch Aufgaben- u. Kompetenzverteilung, sowie Definition einer klaren Struktur
- Den Erfolg entsprechend der Leistungen anerkennen und gerecht verteilen.
- Besonders die Führungskräfte haben ein Klima zu schaffen, in dem sich die 3 menschlichen Dimensionen entwickeln und menschengerechte Strukturen bilden können.
- Aufstiegschancen wahrnehmen und bewußt Möglichkeiten für Mitarbeiter schaffen und aufzeigen.



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

- ↪ **Vertrauensvoll miteinander umgehen – (Nr. 1.)**
- ↪ **Die Leistung des anderen sorgfältig beurteilen - (Nr. 4.)**
- ↪ **Offen miteinander reden - (Nr. 5.)**
- ↪ **Dem anderen Informationen aktiv geben
und nicht vorenthalten - (Nr. 6.)**
- ↪ **Bei einem Konflikt Gefühle nicht unter Argumenten begraben -
(Nr. 7.)**
- ↪ **Sich partnerschaftlich aufeinander einstellen - (Nr. 11.)**



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

Vertrauensvoll miteinander umgehen (1)

Vertrauen ist eine unerläßliche Voraussetzung für erfolgreiche und persönlich befriedigende Zusammenarbeit.

Nur wer positiv über den anderen denkt und ihm die Lösung der Aufgaben zutraut, weckt in ihm den Willen zur Leistung und Verantwortung.

Vertrauen setzt voraus, daß alle Mitarbeiter die für das Unternehmen verbindlichen Verhaltensregeln beachten und im Sinne des Gesamtunternehmens handeln.



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

Die Leistungen des anderen sorgfältig beurteilen (4)

Die Leistungen eines Mitarbeiters, auch seine Führungsleistung, müssen sorgfältig im Dialog beurteilt werden. Nur so läßt sich erkennen, was seiner weiteren Entwicklung förderlich ist.

Auch kritische Mitarbeiter werden so geführt, daß der Mitarbeiter sich respektiert fühlt. Er soll nicht nur erfahren, wo seine Stärken liegen, sondern hat auch ein Recht, Hinweise auf seine Schwächen zu erhalten.

Gute Leistungen werden durch Lob und Anerkennung gewürdigt. Der Vorgesetzte soll aufgeschlossen sein, sich seinerseits von seinen Mitarbeitern beurteilen zu lassen.



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

Offen miteinander reden (5)

Wer erfolgreich mit anderen zusammenarbeiten will,
spricht mit ihnen offen, direkt und sachbezogen.

Wir überwinden durch eine offene Sprache die mögliche Distanz zu
Mitarbeitern, Vorgesetzten und zu den Kollegen der verschiedenen
Fachbereiche.

Notwendige Aussprachen vertragen keinen Aufschub.



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

**Dem anderen Informationen aktiv geben
und nicht vorenthalten (6)**

Zur richtigen Wahrnehmung seiner Aufgaben
ist jeder auf Informationen durch den anderen angewiesen.

Deshalb ist es unverzichtbar, die richtigen Informationen in
angemessenen Umfang schnell weiterzuleiten und auszutauschen.

Wer diesen Austausch aktiv und ständig betreibt, gewinnt dabei nicht nur
persönliche Erfahrungen, er verbessert zugleich die Effizienz des
Unternehmens.



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

**Bei einem Konflikt Gefühle nicht
unter Argumenten begraben (7)**

Wo Individuen zusammenarbeiten, entstehen auch Konflikte.

Ursachen sind häufig unterschiedliche Interessen,
oft auch Emotionen, Meinungen oder Vorurteile.

Die Ursachen von Konflikten müssen deutlich angesprochen werden.

Wenn den Beteiligten die Ursachen ihres Konfliktes bewußt werden,
findet sich leichter ein gemeinsamer Weg zu einer sachlichen Lösung.



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



Partnerschaft in Verantwortung zum Partner bedeutet:

Sich partnerschaftlich aufeinander einstellen (11)

Erfolgreiches Zusammenwirken in der Henkel-Gruppe
beruht auf der Fähigkeit,
miteinander partnerschaftlich umzugehen und in Teams zu arbeiten.

Wir wollen in unseren internen Arbeitsbeziehungen
jeden wie einen Kunden behandeln.

Wir erbringen die Leistung in der erwarteten Qualität
sowie einen optimalen Service.

Bei Unzufriedenheit wird umgehend nach der Ursache gesucht
und diese nachhaltig beseitigt.



Merkmale

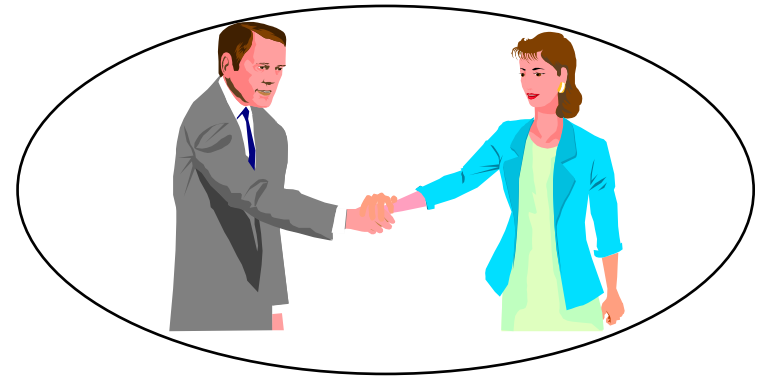
- Beidseitige Achtung und Anerkennung
- Vertrauen
- Einstehen für einander
- Aufeinander verlassen können
- Kommunikation und gegenseitige Ergänzung
- Das bringt:
 - ◆ Weiterentwicklung
 - ◆ Mehrwert
 - ◆ neue Qualität
 - ◆ Sicherheit
 - ◆ Synthese
 - ◆ Synergien
 - ◆ neue Fähigkeiten
 - ◆ neue Möglichkeiten
 - ◆ neue Freiheiten

Führungsgrundsatz **PARTNERSCHAFT**

Regeln

- Höre zu!
- Lasse dem ANDEREN Freiraum zur Entfaltung.
- Urteile über den ANDEREN aufgrund von Fakten.
- Übe Toleranz, Geduld, Demut und Respekt dem ANDEREN gegenüber.
- Achte, schätze und bewerte den ANDEREN genau so, wie Du selbst geachtet, geschätzt und bewertet werden willst.
- Hilf dem ANDEREN, wenn er sich selbst nicht helfen kann, bis er aus eigener Kraft dazu fähig ist.

Spruch



VERHALTE dich dem **ANDEREN** gegenüber so, wie **DU** es selbst von **IHM** wünschst.

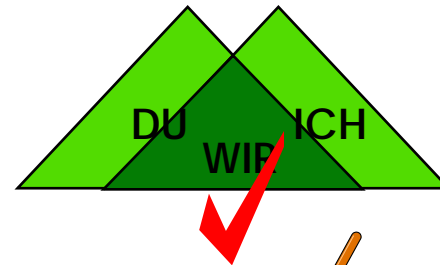
BEHANDLE den **ANDEREN** so, wie **DU** selbst **BEHANDELT WERDEN MÖCHTEST**

Regeln

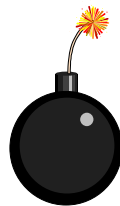
- Halte folgende Kommunikationsregeln ein:
 - ◆ sage immer die Wahrheit
 - ◆ sage nicht immer alles was Du weißt
 - ◆ wenn Du etwas sagst, dann sage es so, dass es der ANDERE annehmen kann.
- Konflikte und Unterschiede helfen zur Wahrheitsfindung und zum Erkennen der Wirklichkeit. Sie dienen dem Lernprozeß im Leben.

Schlussfolgerungen

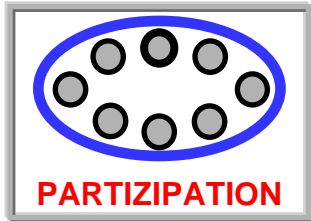
- Mitarbeiter mit verschiedenen Fähigkeiten gemeinsam an einer Zielsetzung arbeiten lassen.



- Konflikte austragen, nicht unter den Tisch kehren.

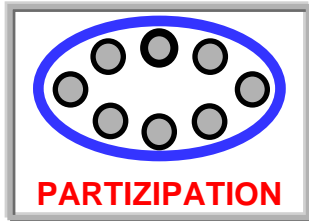


- Stellvertreterprinzip in allen Führungsebenen installieren, und zur Verantwortung auch die Entscheidungskompetenz übertragen.



Partizipation in Verantwortung zum Team bedeutet:

↪ **Die Unterschiede der Meinungen, Argumente
und Kulturen nutzen - (Nr. 8.)**



Partizipation in Verantwortung zum Team bedeutet:

Die Unterschiede der Meinungen, Argumente und Kulturen nutzen (8)

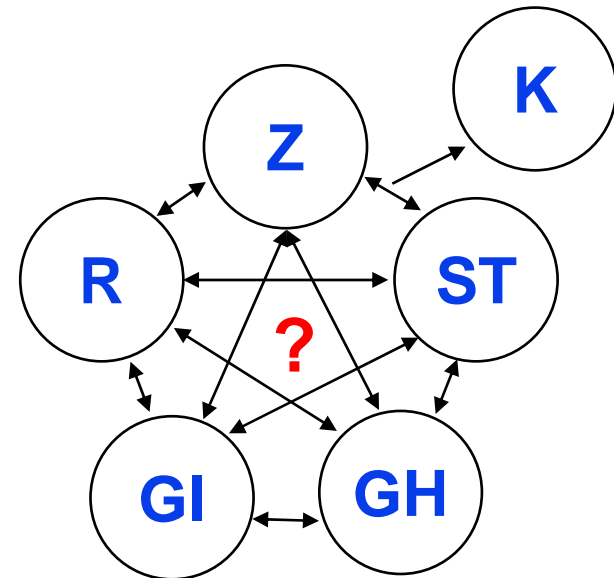
Die Vielfalt im Denken, Fühlen und Wahrnehmen aller Mitarbeiter
unseres internationalen Unternehmens
bietet eine wertvolle Chance,
Einseitigkeit und Vereinfachung zu vermeiden.

Unterschiedliche Sichtweisen, die sich z.B. aus verschiedenen Kulturen,
aus unterschiedlichen fachlichen oder persönlichen Standpunkten
ergeben, werden deshalb für Lösungsansätze und die
Entscheidungsfindung genutzt.

Merkmale

Die 7 Erfolgsfaktoren einer Gruppe:

- Ziel (Z)
- Struktur, Aufgabenverteilung (ST)
- Regeln (R) (Verhalten zueinander)
- Gemeinsames Interesse (GI)
- Gemeinsames Handeln (GH)
- Kommunikation (K)
- Teamfaktor der gefunden werden muß(?)



Soziologie:

7 - 12 Personen

Managementtheorie:

7 +/- 2 Personen - maximal 13



Merkmale

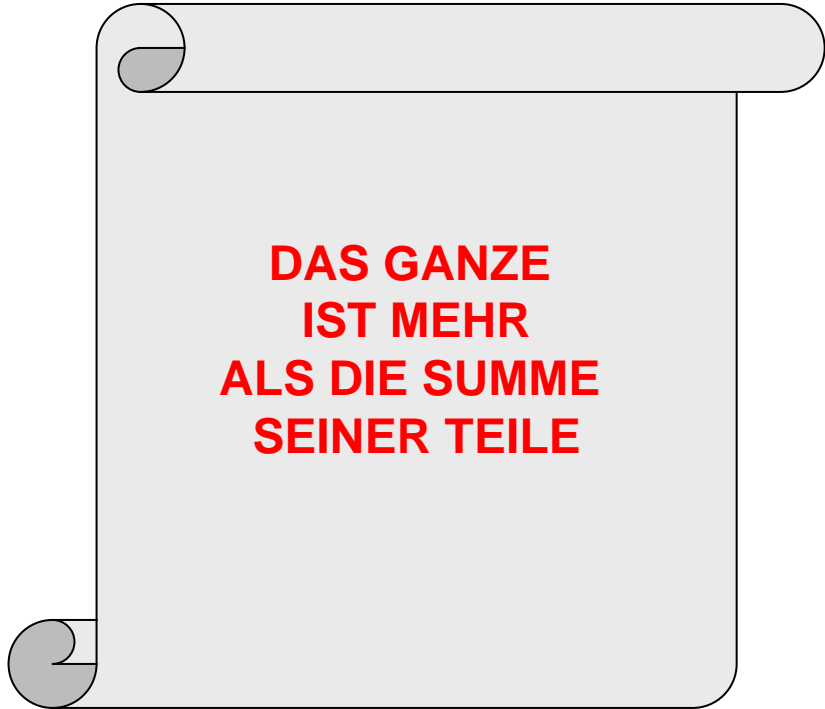
- Alle Gruppenmitglieder pflegen intensive Kontakte und verhalten sich entsprechend den Regeln der Partnerschaft.
- Die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder ergänzen einander und können innerhalb der Gruppe ausgelebt und angewandt werden. Die Gruppenmitglieder ergänzen fehlende Fähigkeiten des Individuums.
- Größte Qualität und Mehrwert durch gegenseitigen Lernprozeß.
- Die Gruppengröße hängt von der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Gruppenmitglieder ab.

Führungsgrundsatz **PARTIZIPATION**

Regeln

- Partizipation ist die Verhaltensform der aktiven Mitwirkung vor allem in den Bereichen des
 - ◆ Mitredens
 - ◆ Mitbestimmens
 - ◆ Mitarbeitens und
 - ◆ Mitverantwortens.

Spruch



**DAS GANZE
IST MEHR
ALS DIE SUMME
SEINER TEILE**



Führungsgrundsatz **PARTIZIPATION**

Regeln

P = Partizipation

$$P = T + T + T$$

T = Tun:

Selbst mittun und eine Leistung erbringen

T = Teilnehmen lassen:

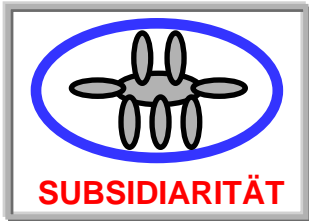
die anderen Gruppenmitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten mittun lassen und sie den Regeln der Partnerschaft gemäß behandeln.

T = Teilen:

Das gemeinsam erarbeitete Ergebnis und den Erfolg gerecht, entsprechend den Leistungen der Beteiligten, anerkennen und aufteilen.

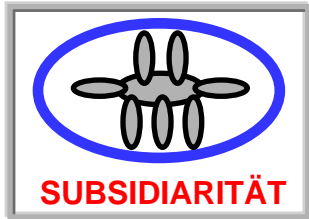
Schlussfolgerungen

- Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu einem Arbeitsteam zusammenstellen
 - ◆ Projektgruppen
 - ◆ Informationsgruppen
 - ◆ Arbeitsgruppen
 - ◆ Qualitätszirkel
 - ◆ usw.
- Die Gruppengröße je nach Kommunikations- und Konfliktfähigkeit beachten.
 - ◆ ideal 7+/-2 Personen, max. 13 Personen
- Alle Unternehmensbereiche analysieren, vorhandene Gruppen fördern und die Gruppenstruktur von der Spitze bis zur Basis im gesamten Unternehmen weiterentwickeln (bewußt machen).



Subsidiarität in Verantwortung der Führungskraft bedeutet:

- ↪ **Entscheidung dort treffen,
wo die beste Kompetenz vorhanden ist – (Nr. 2.)**



Subsidiarität in Verantwortung der Führungskraft bedeutet:

Entscheidungen dort treffen, wo die beste Kompetenz vorhanden ist (2)

Jeder Mitarbeiter muß wissen, welche Aufgaben und welche Verantwortlichkeiten er hat und was er entscheiden kann.

Entscheidungen sollen dort getroffen werden, wo die entsprechende Sachkompetenz und der notwendige Überblick vorliegen.

Der für eine Entscheidung Verantwortliche muß den bei Henkel weltweit verfügbaren und, sofern notwendig auch externen Sachverstand nutzen.

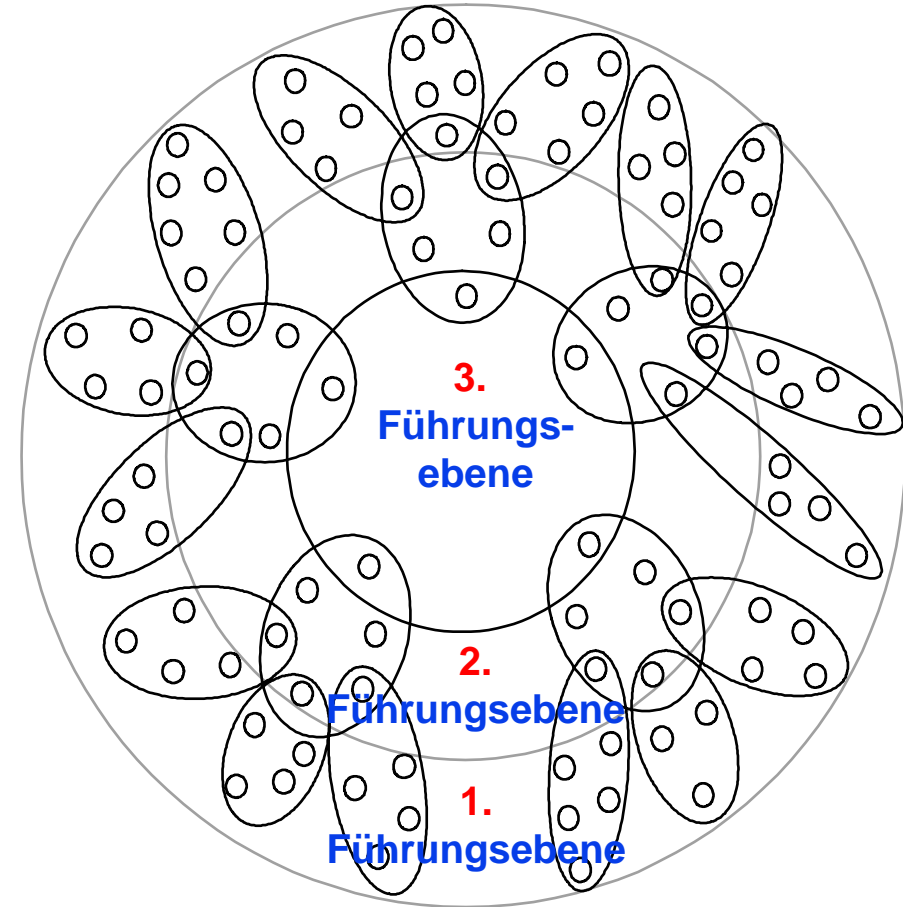
Er darf seine Entscheidungen nicht unzulässig verzögern.
Damit stellt Henkel sicher, daß Entscheidungen zügig und mit höchstmöglicher Kompetenz gefällt werden.

Merkmale

Ideale **Unternehmensgröße** auf Grund der Kommunikations- und Gruppenfähigkeit des Menschen: 350 bis 700 MA für ein eigenständiges Unternehmen.

Die **Gemeinschaftsgröße** abgeleitet von der Gruppengröße:

Minimal: $7 \times 7 \times 7 = 343$ Mitarbeiter(MA)
Maximal: $13 \times 13 \times 13 = 2.197$ MA





Merkmale

- Die Gemeinschaft hört dort auf, wo die Anonymität beginnt.
- Die Gemeinschaft reicht bis zur Grenze der Überschaubarkeit.
^
- Die Überschaubarkeit ist in der Regel bis zu drei Führungsebenen gewährleistet.
- Eigenständige Menschen, Partner und Gruppen bilden eine Gemeinschaft. Ohne diese Struktur bleibt es eine zufällige Anhäufung von Menschen.
- Der Mensch hat die Fähigkeit und das Bedürfnis gleichzeitig seine Persönlichkeit in Partnerschaften / Gruppen / Gemeinschaften und der Gesellschaft zu entwickeln und in ihnen zu leben.

Führungsgrundsatz **SUBSIDIARITÄT**

Regeln

- Was einzelne Mitarbeiter, Arbeitsteams oder Unternehmensteile aus eigener Initiative und eigener Kraft leisten können, darf ihnen nicht entzogen, oder übergeordneten Strukturen zugeordnet werden.
- Mitarbeiter, Führungspersonen, Gruppen oder Einzelfirmen dürfen keine Hilfe von übergeordneten Strukturen verlangen, wenn sie selbst imstande sind, die Aufgaben zu lösen.

Spruch



**SO VIEL WIE MÖGLICH
DEZENTRAL
SO WENIG WIE NÖTIG
ZENTRAL**

Regeln

Übergeordnete Strukturen und Führungskräfte haben vor allem die Aufgaben:

- ◆ der Förderung
- ◆ des Anreizes
- ◆ der Wahrung der Zusammenhänge
- ◆ der Erhaltung des Ganzen
- ◆ der Ergänzung und Einfügung in das Ganze
- ◆ der Impulsgebung zur Strukturbildung
- ◆ und insbesondere der Umsetzung
des Leistungsprinzips, des Partnerschaftsprinzips,
der Partizipation und der Subsidiarität



Schlussfolgerungen

- Strukturen entwickeln für eigenverantwortliche
 - ◆ Menschen
 - ◆ Partner
 - ◆ Gruppen und
 - ◆ Gemeinschaften
- Maximal 3 Führungsebenen in einem Einzelunternehmen anstreben.
- Effiziente Gemeinschaftsgrößen für Einzelunternehmen zwischen 350 und 700 MA entwickeln.
- Zu große Unternehmensbereiche aufteilen in kleinere, selbständige und eigenverantwortliche Unternehmungen.

Zusammenfassung:

STRUKTUREN

WERTE

FÜHRUNGSRUNDSÄTZE

GESELLSCHAFT

**GEGENSEITIGE ACHTUNG
VERTRAUEN OFFENHEIT**

GEMEINSCHAFT

GRUPPE

PARTNER

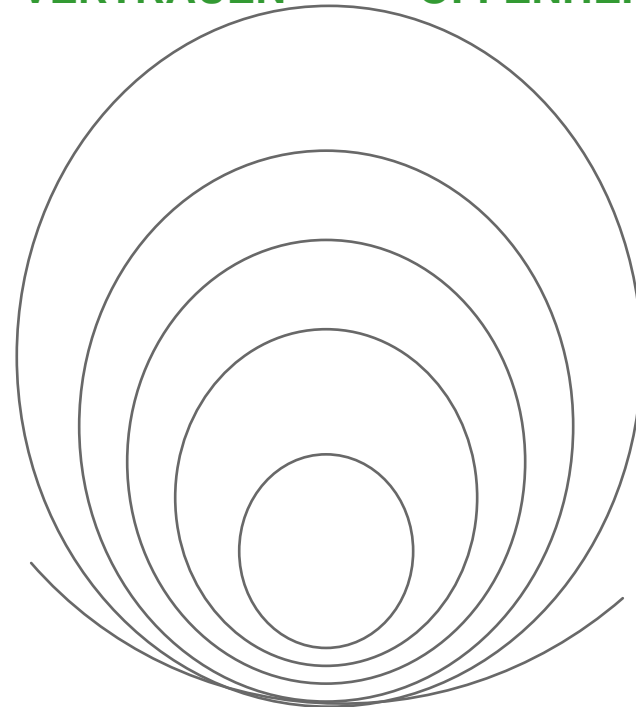
MENSCH

SUBSIDIARITÄT

PARTIZIPATION

PARTNERSCHAFT

LEISTUNG



**DEM MENSCHEN GERECHTE
STRUKTUREN**

ENTSPRECHEN

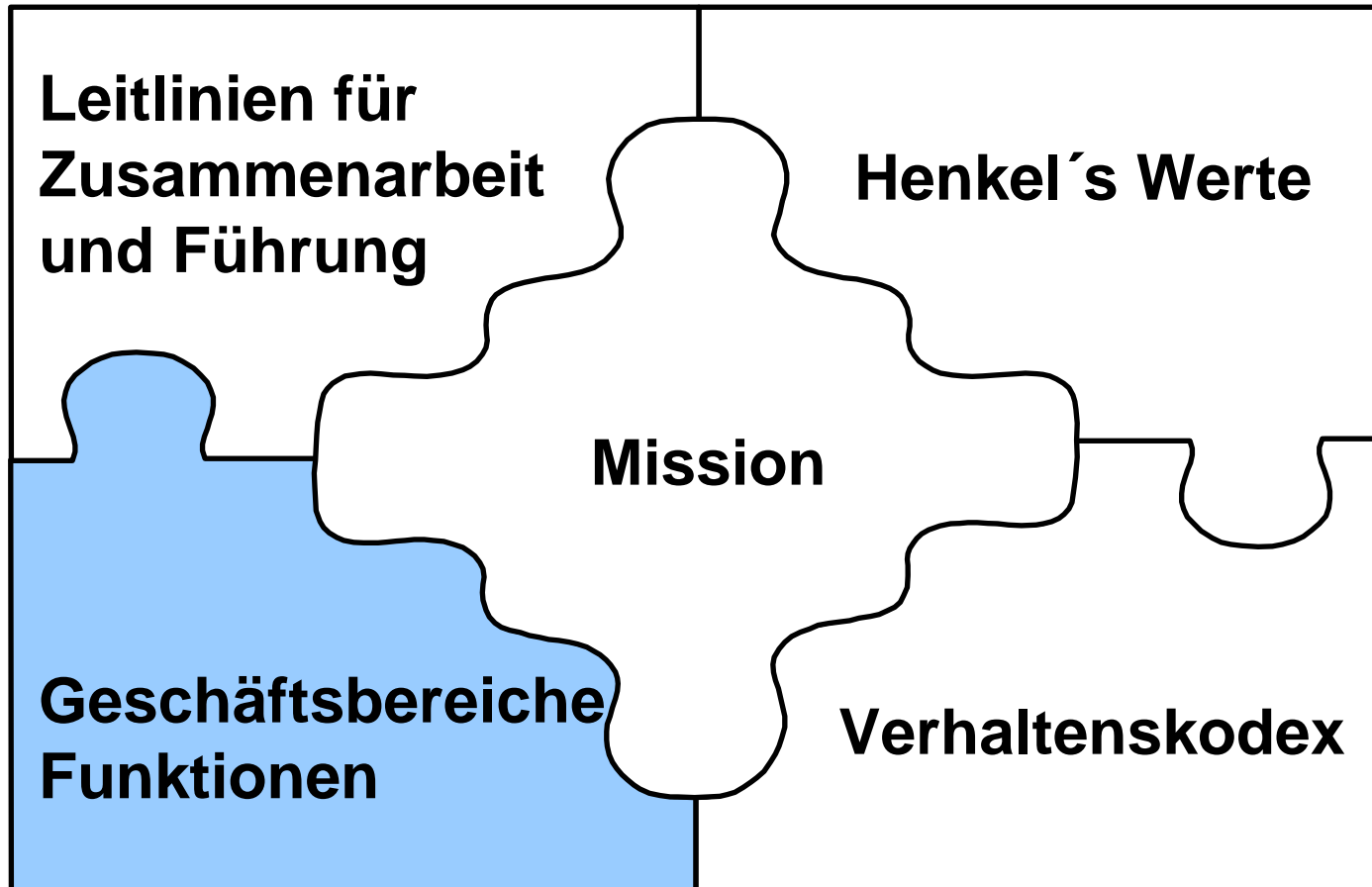
Verhaltenskodex



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Philosophie

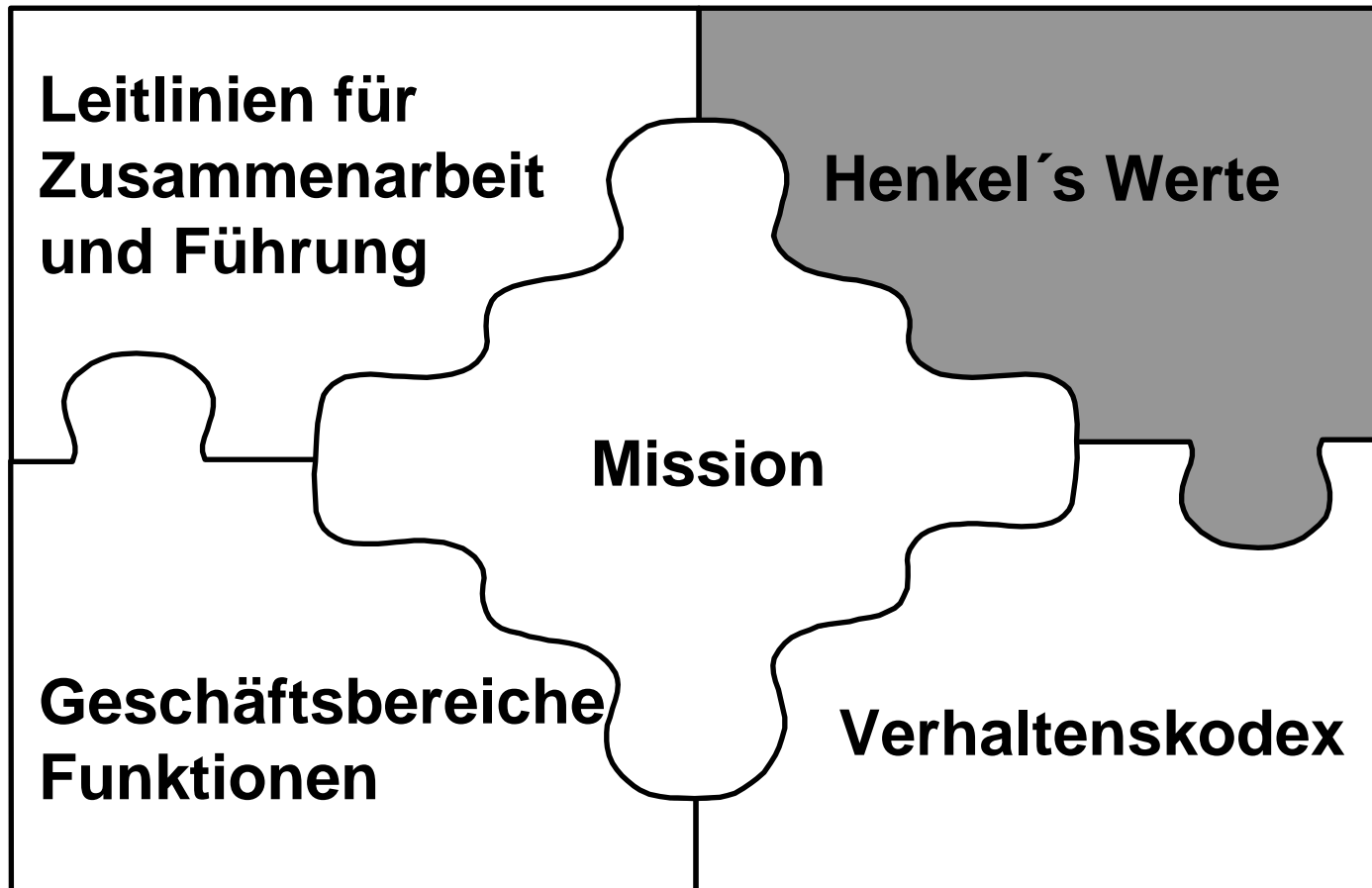




Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Philosophie





Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Werte

 **Vertrauen**

 **Gegenseitige Achtung**

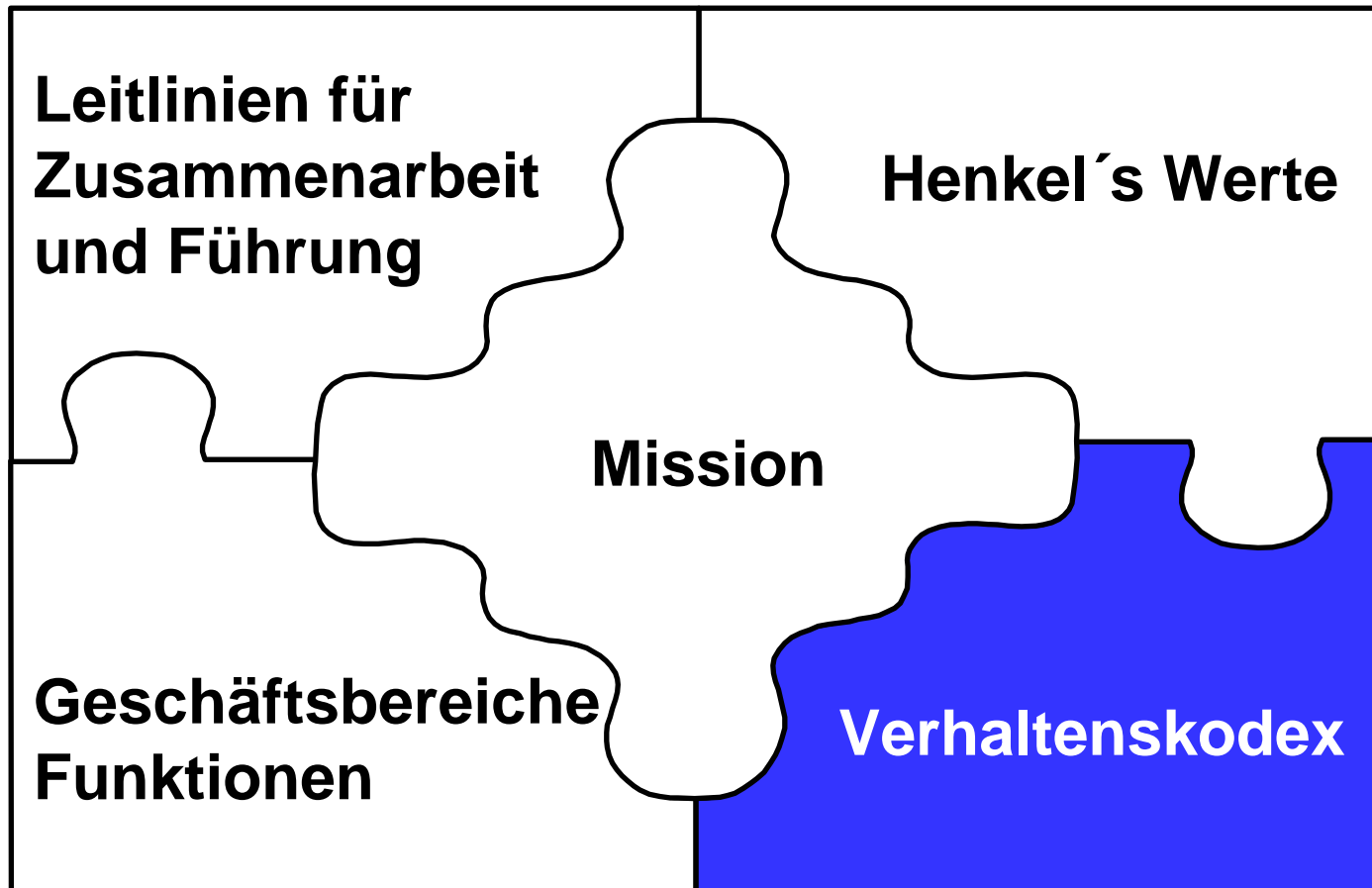
 **Offenheit**



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Philosophie





Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Verhaltenskodex

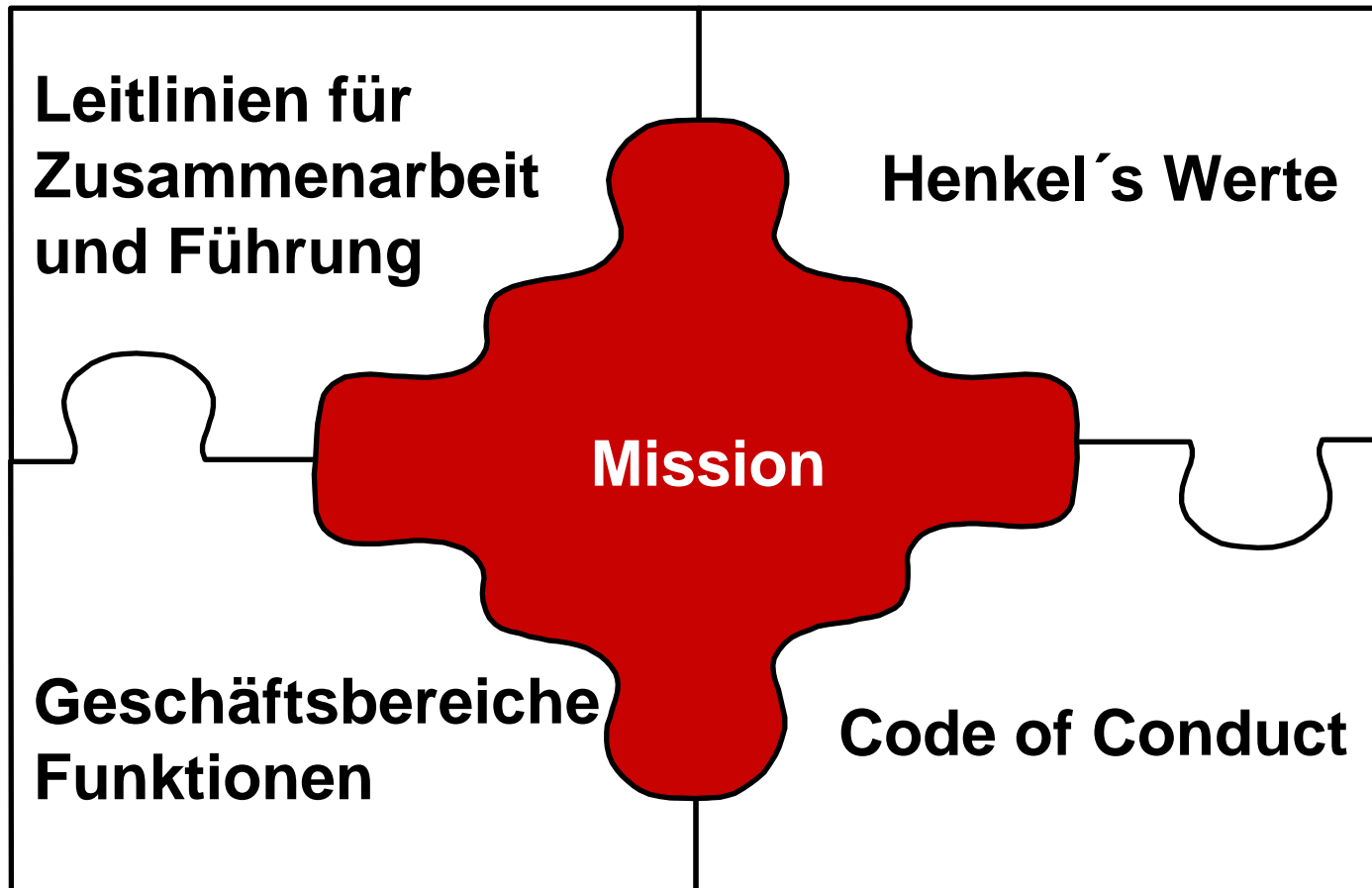
- Wir erfüllen die Anforderungen unserer Kunden
- Wir erzielen einen hohen Ertrag für unsere Aktionäre
- Wir fördern, entwickeln und belohnen unsere Mitarbeiter
- Wir fordern einwandfreies Geschäftsverhalten von unseren Lieferanten und Dienstleistern
- Wir beachten Gesetze und gesellschaftliche Normen
- Wir übernehmen Verantwortung für Sicherheit, Gesundheit & Umwelt
- Wir schließen Interessenkonflikte aus
- Wir achten die Persönlichkeit jedes Einzelnen
- Wir verhalten uns fair im Wettbewerb
- Wir schützen vertraul. Informationen, Vermögenswerte des Unternehm.



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Philosophie





Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future



A Brand Like a friend

**Henkel ist führend mit
Marken und Technologien,
die das Leben der Menschen
leichter, besser und schöner machen.**



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

Henkel's Mission

- Wir sind kundenorientiert
- Wir entwickeln führende Marken und Technologien
- Wir legen unseren Fokus auf Innovationen
- Wir verstehen Veränderungen als Chance
- Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter
- Wir orientieren uns am Shareholder Value
- Wir betreiben aktiven Umweltschutz
- Wir engagieren uns in unserem gesellschaftlichen Umfeld
- Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik
- Wir wahren die Tradition einer offenen Familiengesellschaft