

Lucas Kohlmann

Kultur der Vielfalt und Zusammenarbeit

Eine starke Unternehmenskultur, gemeinsame Werte für alle Mitarbeiter und ein klares Verständnis für die Zusammenarbeit als ein globales Team sind mitentscheidend für den langfristigen Erfolg von Henkel. Dabei setzt der weltweit tätige Konzern auf Prinzipien wie globale Talent-Entwicklung und Diversity & Inclusion.

Die Erfahrung zeigt: Das „Triple-Two-Konzept“, als Teil dessen Manager bei Job-Rotationen im Ausland wertvolle interkulturelle Erfahrungen sammeln und in das globale Team einbringen können, hat sich bewährt. Heterogene Führungsteams von Henkel arbeiten innovativer und erfolgreicher.

Klarer Handlungsrahmen für alle

Zahlreiche Studien belegen, dass agile, leistungsorientierte und motivierte Mitarbeiter maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.^{1) 2)} Die Basis dafür bietet eine offene und wertschätzende

klaren, gemeinsamen Unternehmenswerten die Grundlage einer starken Unternehmenskultur.

In einem volatilen Umfeld, in dem sich Veränderung in einer nie da gewesenen Geschwindigkeit vollzieht, nimmt die Bedeutung einer starken Unternehmenskultur zu. Getragen wird sie von den Mitarbeitern und Führungskräften. Henkel hat erkannt, dass die Themen Führung und Zusammenarbeit ganz oben auf die Agenda gehören und weiter gestärkt werden müssen.

Digitaler Wandel, disruptive Geschäftsmodelle und sich verändernde Bedürfnisse sowohl von Konsumenten als auch von den eigenen Mitarbeitern stellen Herausforderungen dar, denen es sich zu stellen gilt. Um Wandel in einem globalen, volatilen Umfeld vorantreiben und auch künftig erfolgreich sein zu können, wird bei Henkel auf eine starke und integrative Führungskultur gesetzt. Diese schafft zudem ein Umfeld des Vertrauens, fördert das Unternehmertum und begünstigt die Entscheidungsfindung.³⁾

Henkel – unabhängig von seiner Position – dazu beitragen, eine Kultur der Kollaboration und Zusammenarbeit zu stärken, die Innovationskraft zu verbessern und die kulturelle Transformation von Henkel zu beschleunigen.

Die globalen Leadership Principles sind fest verankert im Unternehmen: Sie sind Gegenstand von Teams- und Führungskräfte-Trainings und -Workshops sowie integraler Bestandteil der Leistungsbeurteilung und Kompensation der Manager. Nur mit einer starken Führungskultur kann Henkel die neue Wachstumsagenda „Purposeful Growth“ (Ganzheitliches Wachstum) erfolgreich umsetzen. Auf Grundlage einer umfassenden Analyse der Stärken des Unternehmens und der Bereiche, in denen Veränderungsbedarf besteht, wurde ein neuer strategischer Rahmen für Henkel entwickelt.⁴⁾

Cloud-Plattform für globale Talent-Prozesse

Zur Umsetzung der Agenda benötigt Henkel starke Führungspersönlichkeiten, die nicht nur das Geschäft voranbringen, sondern auch im Einklang mit den Leadership Commitments ihrer Führungsverantwortung gerecht werden.

Um Talente zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln, nutzt unser Unternehmen ein global einheitliches Talent-Management-System. Die Leistungsbeurteilung und das Entwicklungspotenzial von gut 12000 Führungskräften im mittleren, gehobenen und Topmanagement laufen dabei in einer cloudbasierten Plattform zusammen. Diese wird zentral

„Die Themen Führung und Zusammenarbeit gehören ganz oben auf die Agenda.“

Führungskultur, in der Mitarbeiter gezielt gefördert und in ihrer Entwicklung unterstützt werden. Bei Henkel arbeiten 52000 Mitarbeiter aus 120 Nationen in fast 80 Ländern und in sehr unterschiedlichen Märkten und Branchen. Vor dem Hintergrund dieser Heterogenität sind verbindliche Verhaltensleitlinien basierend auf

Um sich diesen veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, entwickelte das Unternehmen neue Führungsleitsätze, sogenannte „Leadership Commitments“, die konsistent umgesetzt werden. Sie definieren die Spielregeln für die Zusammenarbeit und Führung von Teams. Danach kann und soll jeder Mitarbeiter von

vom globalen HR-Team in Düsseldorf gesteuert, während Daten dezentral eingepflegt und abgerufen werden können. Die Cloud-Lösung liefert einen Überblick über Entwicklungsmöglichkeiten und vakante Schlüsselpositionen. Sie ist die Grundlage für ein globales „Talent Mapping“ und die gezielte Entwicklung von Topführungs Kräften. Denn hier denkt und agiert Henkel international, über Länder- und Bereichsgrenzen hinweg. Ein globales Talent Management bietet Henkel den Vorteil, als internationaler Konzern zusammenzuwachsen. Außerdem trägt es zu einer verbesserten Kommunikation zwischen der Unternehmenszentrale und den Regionen, in denen Henkel aktiv ist, bei.

Zur Weiterentwicklung von Talenten gehört nämlich nicht nur interne und externe Fortbildung – dafür kooperiert Henkel unter anderem mit internationalen Managementschulen wie der Thunderbird School of Global Management und der IESE Business School sowie mit der Cranfield University. Zusätzlich bekommen Topführungs Kräfte Schulungen an der Harvard Business School. Wichtig für eine Karriere bei Henkel sind auch internationale Rotationen.

Internationalität im täglichen Geschäft

Gut 85 Prozent der Mitarbeiter arbeiten in Zweigstellen außerhalb Deutschlands. Der Konsumgüter- und Industriekonzern mit seinen Geschäftsbereichen Adhesive Technologies, Beauty Care und Laundry & Home Care ist in fast 80 Ländern vertreten. In der Düsseldorfer Zentrale sind Menschen mit mehr als 70 Nationalitäten beschäftigt. Entsprechend international geprägt ist das Geschäft bei Henkel.

Das globale Team profitiert von Führungskräften mit internationaler Erfahrung. Dabei setzt Henkel seit mehr als zehn Jahren auf das Prinzip der weltweiten Job-Rotation: Nach der sogenannten „Triple-Two“-Philosophie sollen Toptalente im Laufe ihrer Karriere in mindestens zwei Funktionen, in zwei Ländern und in zwei Unternehmensbereichen interkultu-

relle Erfahrungen sammeln sowie sich fachlich und persönlich weiterbilden.

Starkes Investment in die Mitarbeiter

Führungskräfte können im Rahmen dieses Programms ein umfassendes Netzwerk innerhalb des Konzerns aufbauen. Sie gewinnen neue Impulse, lernen die Entscheidungswege im Headquarter und in den Regionen kennen und werden auf die Anforderungen des höheren Managements vorbereitet – insbesondere im Hinblick auf ihre globale Mobilität.

Rotiert wird aus dem Ausland in die Konzernzentrale und umgekehrt sowie auch zwischen den Regionen. Manager aus der Zentrale erleben, wie globale Strategien in den Regionen umgesetzt und weiterentwickelt werden. Führungskräfte aus den Standorten können ihr Know-how über das regionale Geschäft in die globale Strategiefindung einbringen. Zahlreiche Manager wechseln auch von lokalen Positionen in regionale Zentren etwa in Schanghai oder Mexiko-Stadt, wo sie strategische Themen bearbeiten und Regionen steuern.

In der Regel sind die Entsendungen auf zwei Jahre angelegt. Das Global Mobility Team in der Zentrale regelt alle Expat-Formalitäten. Es vermittelt Sprachkurse und hilft bei der Suche nach Unterkünften und Schulen. Vor der Entsendung werden bereits Karriereperspektiven nach der Rückkehr besprochen. Daher ist die Abbruchquote für Triple-Two vernachlässigend gering.

Hohe Nachfrage bei jüngeren Toptalenten

Geeignete Kandidaten werden nach den Kriterien des globalen Talent- und Performance-Managements bei Henkel ausgewählt. Über die Cloud-Plattform wird die Bereitschaft von Führungskräften sowie der aktuelle Bedarf in den Regionen ermittelt. Um für eine Job-Rotation ausgewählt zu werden, müssen Kandidaten gezeigt haben, dass sie bereit sind, Füh-



Lucas Kohlmann



Global Director Human Resources,
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Global agierende Unternehmen müssen ihre Märkte und Kunden kennen. Daher stellen sich bei der Besetzung von Führungspositionen für Tochterunternehmen im Ausland mehrere Fragen. Kann ein Markt mit Lehren aus dem Heimgeschäft bedient werden? Inwieweit sollte eine Führungskraft mit der Geschäftskultur des Ziellandes vertraut sein? Kann die Führung der Auslandstochter mit der Führungskultur im Hauptquartier vereinbart werden? Henkel, ein Konzern bei dem 85 Prozent der Mitarbeiter im Ausland tätig sind, findet die Lösung für diese Problematik in einem Austauschmodell, bei dem Führungskräfte zwischen den Firmensitzen rotieren, um sowohl die Kultur der Zentrale kennenzulernen wie auch die verschiedenen Zweigstellen in Auslandsmärkten des Unternehmens zu erkunden. Bei der Auswertung von Leistungen seiner Manager setzt Henkel zudem auf eine weltweite Cloud-Lösung, die es dem Konzern erlaubt, über Länder- und Bereichsgrenzen hinweg das beste Personal für eine Stelle zu finden. (Red.)

rung zu übernehmen. Sie können und wollen Verantwortung übernehmen, sind entscheidungsfreudig und offen für Veränderungen. Sie sind teamfähig und entwickeln ihre Teams und ihr Geschäft erfolgreich weiter.

Entsprechend dem Leadership Commitment „We act as entrepreneurs“ sollen sie sich für Innovationen einsetzen und Risiken wagen, um neue Geschäftsmöglichkeiten aufzubauen. Henkel bietet da-

für die erforderlichen Gestaltungsfreiräume und schnelle Entscheidungswege.

Jüngere Führungstalente sind besonders mobil und flexibel, wenn es um längere Auslandsaufenthalte geht. Internationale Karrierechancen und ein vielfältiges Arbeitsumfeld werden zunehmend auch von Job-Bewerbern nachgefragt. Mithilfe von Triple-Two kann Henkel bereits früh in der Karriere geeignete Auslandsaufenthalte anbieten. Demnach hat sich der Ansatz nicht nur in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sondern auch beim Rekrutieren neuer Talente als erfolgreich und zeitgemäß erwiesen.

Kundenwünsche erfüllen

Henkel will in den Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, ein starkes lokales Management aufbauen, das die Region, Märkte und Verbraucher vor Ort genau kennt. Toptalente aus der Konzernzentrale und den regionalen Hubs steuern zusätzlich neue Perspektiven und Impulse bei.

Vor allem im Konsumentengeschäft ist ein umfassendes Wissen über die Verbraucher vor Ort und die Marktstrukturen wesentlich, um neue Kundenbedürfnisse erfüllen zu können. Um beispielsweise Beauty-Trends in China, einem sich nach wie vor rasant entwickelnden Markt, zu erkennen und für die Haarpflege- und Styling-Kategorien von Henkel Beauty Care optimal zu nutzen, sind direkte Kenntnisse der Zielgruppe – in dem Fall hauptsächlich junge Verbraucherinnen –

„Kandidaten für die Job-Rotation müssen gezeigt haben, dass sie bereit sind, Führung zu übernehmen.“

erforderlich. Das Gleiche gilt für Wasch- und Reinigungsgewohnheiten in Nahost – um diese bestmöglich zu bedienen, ist sicherlich ein Management mit deutschem oder westeuropäischem Hintergrund nicht ideal. Eine optimale Kommunikation mit dem Kunden setzt Kenntnisse der Kultur und Sprache vor-

aus. Henkel setzt deshalb auf eine gezielte Mischung aus lokalen Managern und Führungskräften aus dem Headquartern.

In einigen Regionen besteht beim Aufbau diverser Führungsteams aktuell noch Nachholbedarf. Henkel erwirtschaftet einen Großteil seines Umsatzes außerhalb Europas, insbesondere in Schwellenlän-

dern. Dort ist es schwieriger, Toptalente zu gewinnen und zu halten, da es schwieriger ist, gut ausgebildete Führungskräfte zu gewinnen und eine hohe Fluktuation herrscht. Insgesamt stammen bereits gut 53 Prozent der Mitarbeiter von Henkel aus Wachstumsmärkten wie China, Osteuropa und Lateinamerika. Das soll sich künftig auch stärker im globalen Management widerspiegeln.

Diversity und Inclusion ganzheitlich umsetzen

Programme wie Triple-Two und das globale Talentmanagement ermöglichen es Henkel, heterogene Führungsteams mit einer Vielfalt an kulturellen Hintergründen, Gender- und Altersstrukturen zu bilden. In zahlreichen Schulungen werden wertschätzendes Verhalten sowie das Verständnis für verschiedene kulturelle Aspekte gefördert und Vorurteile abgebaut. Teammanager sollen ein agiles

Mindset und eine inklusive Führung entwickeln, das bedeutet: offen sein für unterschiedliche Ansätze und Meinungen und diese gewinnbringend verbinden können.

In einer toleranten und wertschätzenden Führungskultur ist es möglich, alle Mitar-

beiter gezielt zu fördern und in ihrer Entwicklung zu unterstützen, sodass sie ihre Potenziale individuell entfalten können. Das stärkt die Identifikation mit den Unternehmenswerten und -zielen ebenso wie die Mitarbeiterbindung.

Der ganzheitliche strategische Ansatz von Vielfalt (Diversity), deren Wertschät-

„Eine optimale Kommunikation mit dem Kunden setzt Kenntnisse der Kultur und Sprache voraus.“

zung und gewinnbringender Einbindung (Inclusion) bildet die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Henkel. Der Fortschritt dabei wird anhand konkreter Key Performance Indicators (KPIs) gemessen sowie regelmäßig an den Vorstand berichtet.

Wandel der Geschäftskultur anerkennen

Herausforderungen wie Globalisierung, Klimawandel und Digitalisierung haben die strategische Neuorientierung von Henkel erforderlich gemacht. Die Umsetzung eines nachhaltigen Kulturwandels kann nur gelingen, wenn sie von allen Mitarbeitern gleichermaßen getragen wird – unabhängig von Standort und Hierarchiestufe.

Neue Führungsgrundsätze, starke Unternehmenswerte und eine klare Agenda geben dabei die Richtung vor. Die Prinzipien Diversity & Inclusion fördern die Offenheit, Agilität und Flexibilität der Mitarbeiter – und steigern damit die Wandlungsfähigkeit und Innovationskraft des Konzerns.

Fußnoten

- 1) Vgl. PwC-Studie „Diversity is good for growth“, 2020. <https://www.pwc.de/de/real-estate/diversitaet-sichert-die-zukunft-von-unternehmen.html>
- 2) Vgl. McKinsey-Studie „Diversity Wins – How Inclusion Matters“, 2020. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins#>
- 3) Vgl. <https://www.linkedin.com/pulse/henkel-day-why-leadership-touches-all-us-sylvie-nicol/>
- 4) Vgl. <https://www.henkel.de/resource/blob/1041152/8ee821cd019c2d6f57924aa060036af/data/2020-03-05-henkel-news-release-neuer-strategischer-rahmen.pdf>