



Henkel CEE Academy

Shared Knowledge - Shared Culture - Shared Future

“HENKEL Central Eastern Europe Academy”

Auftraggeber:

HENKEL Central Eastern Europe Gesellschaft mbH, Wien

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 (vor allem im Bereich der Verkaufsausbildung). Insgesamt wird 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;
- ⇒ kein systematischer Entwicklungs- und Karriereweg für die Mitarbeiter.

Aufgrund dieser Analyse entwickelten wir nachstehende Ziele, welche im Rahmen der „HENKEL CEE Academy“ verwirklicht werden sollten:

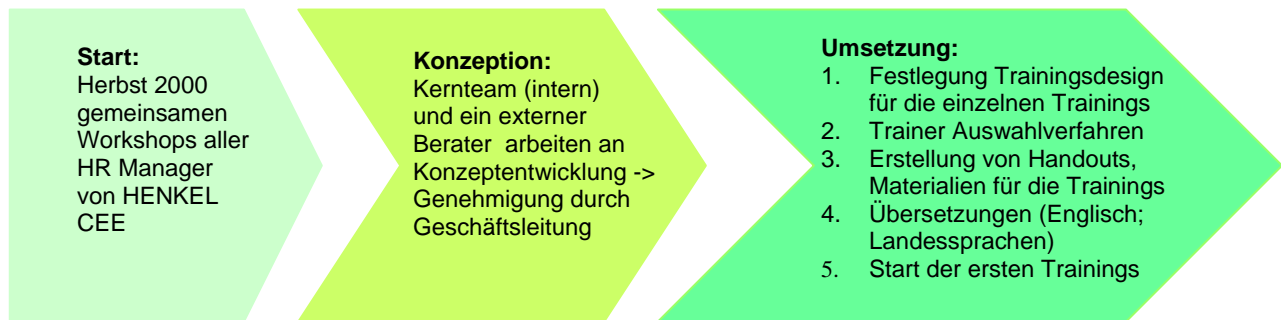
Ziele:

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 internationale „HENKEL Global Academy“ angelehnten Bezeichnung wurde zugleich auch die Brücke zu den konzernmäßig angebotenen Seminaren geschlagen.

Überdies soll die „HENKEL CEE Academy“ die **Umsetzung der Führungsgrundsätze** fördern und damit eine Kultur des Vertrauens schaffen. Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung und Stärkung gemeinsamer Werte und einer organisationsübergreifenden Unternehmenskultur entsprechend der definierten **Vision: Shared Knowledge – Shared Culture – Shared Future.**

Philosophie ist eine proaktive Personalentwicklung, d.h. die Mitarbeiter intern so zu entwickeln und zu fördern, dass die **Stellen(nach)besetzungen von innen erfolgen können.**

Strategie:



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.

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.

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.

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

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, modularartig 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