

Mitarbeiter

Wie wir unsere Mitarbeiter fordern, fördern und belohnen



Beth Sadler (links) und Angela Curley von Henkel in den USA auf einem von rund 5.000 „Vision und Werte“-Workshops, die 2010 stattfanden. Im Team diskutierten sie mit ihren Kollegen, wie sie in ihrem Arbeitsbereich täglich die neue Vision und die Werte leben können.

So schaffen wir weltweit ein gemeinsames Verständnis

Der Startschuss für die „Vision und Werte“-Workshops weltweit war der „Henkel Day“ am 24. September 2010: Ob in Afrika, Asien, Australien, Europa oder den USA – überall diskutierten Teams mit ihren Vorgesetzten die neue Vision und die weiterentwickelten Werte. Bis Ende 2010 nahmen alle Mitarbeiter an einem Workshop teil. Im Zentrum eines jeden Workshops stand das „Dialog Map-Poster“: Ein Format, das es Führungskräften und ihren Teams ermöglichte, einen aktiven Dialog über die neue Vision und die Werte zu führen. Am Ende des rund dreistündigen Workshops erstellten die Teams einen konkreten Aktionsplan sowie Zeitpläne und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung. Anhand der „Dialog Maps“ konnten diese genau definiert und schriftlich festgehalten werden.

Die „Vision und Werte“-Workshops zeigen, wie Henkel seine Vision und Werte lebt: im Dialog und miteinander. Für unseren Erfolg ist ein gemeinsames Verständnis unseres unternehmerischen Handelns Voraussetzung. Die Werte leiten unsere Mitarbeiter bei allen Entscheidungen, die sie im Arbeitsalltag treffen. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt so dazu bei, unsere Vision wahr werden zu lassen. www.henkel.de/nb2010 | 40



Die Ergebnisse der Diskussion hielten die Teams in konkreten Aktionen auf einem „Dialog Map-Poster“ fest.



Als Zeichen ihrer Zustimmung unterzeichneten die Mitarbeiter das Poster mit ihrer Unterschrift.

„Winning Culture“ leben

Henkel ist ein global agierendes Unternehmen: 80 Prozent unserer Mitarbeiter arbeiten außerhalb Deutschlands. Diese Internationalität und Vielfalt fordern eine gemeinsame Vision und aktiv gelebte Unternehmenswerte als weltweit verbindendes Element. Die im Jahr 2010 neu definierte Vision und die weiterentwickelten Werte sollen dazu beitragen, bei Henkel eine „Winning Culture“ – eine Kultur des Gewinns – zu etablieren. Diese ist geprägt von Menschen mit Unternehmergeist. Sie fordert Eigenverantwortung, belohnt persönliche Bestleistungen und basiert dabei auf Fairness und Teamgeist. Grundlage sind stets die in unserem Code of Conduct festgeschriebenen Verhaltensregeln – zum Beispiel die Persönlichkeitsrechte und Privatsphäre aller Mitarbeiter zu respektieren und den Grundsatz der Gleichbehandlung zu beachten.

www.henkel.de/nb2010 | 41

Den Aufbau einer „Winning Culture“ unterstützen wir durch unser nachhaltiges Personalmanagement. Hierzu tragen sämtliche Personalaktivitäten bei, beginnend mit der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung über die Aus- und Weiterbildung bis hin zu Themen wie Leistungsbewertung, Vergütung, Vielfalt oder Gesundheitsmanagement.

Neues Führungskräfte-Bewertungssystem – Differenzierung nach Leistung und Potenzial

Unsere Mitarbeiter machen den Unterschied aus und sind die Grundlage für unseren Unternehmenserfolg. Sie erwarten zu Recht, dass ihre Leistung anerkannt und belohnt wird. Aufbauend auf unserer Vision und unseren Werten fördern wir Leistungsorientierung und Erfolgswillen. Deshalb haben wir 2010 unser Bewertungs- und Vergütungssystem überarbeitet und an die gestiegenen Anforderungen unserer Märkte angepasst.

Erweiterung unseres Bewertungssystems

Wir erwarten von unseren Mitarbeitern exzellente Leistungen, die sich an unserer Vision und unseren Werten orientieren. Durch die Unterscheidung von Leistung und Potenzial ermöglicht unser neues, global gültiges Bewertungssystem, dass alle Führungskräfte ein präziseres Bild über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg bekommen. Hierzu beurteilen die Vorgesetzten jährlich die Leistung

„Unsere Mitarbeiter erwarten eine Unternehmenskultur, mit der sie sich identifizieren und die sie mitgestalten können. Daher haben wir die Einführung unserer neuen Vision und überarbeiteten Werte durch die Workshops begleitet. Daran haben alle Henkel-Mitarbeiter weltweit teilgenommen. Denn eine ‚Winning Culture‘ werden wir nur etablieren, wenn alle Mitarbeiter sich zur Vision und zu den Werten bekennen – und diese bei Henkel Tag für Tag leben.“

des zurückliegenden Jahres und das zukünftige Potenzial der Führungskräfte. Dabei haben unsere Führungskräfte die Möglichkeit, vorab eine Selbsteinschätzung anhand von Beispielen und Kommentaren an ihre Vorgesetzten zu geben. In den jährlichen „Talentrunden“, den sogenannten Development Round Tables, diskutieren die Vorgesetzten die Bewertung ihrer Führungskräfte und beschließen Weiterbildungsmaßnahmen. Von ihren jeweiligen Vorgesetzten erhalten alle Führungskräfte ein umfassendes Feedback zu ihrer Leistung, ihrem Potenzial und zu ihrem Entwicklungsbedarf. Gemeinsam legen sie die nächsten Schritte in einem individuellen Entwicklungsplan fest und leiten gezielte Fördermaßnahmen ein.

www.henkel.de/nb2010 | 43

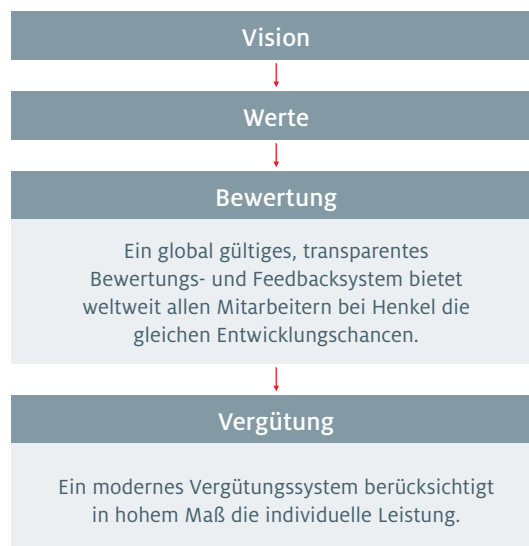


Kathrin Menges
weltweit verantwortlich für Personal.

Das komplette Interview mit Kathrin Menges:

www.henkel.de/nb2010 | 42

1.337
Führungskräfte weltweit beförderte Henkel im Jahr 2010.



Rund **70%** unserer Führungskräfte haben 2010 an 689 Trainings zum Thema „Führung“ teilgenommen.

Rund **29 %**
 unserer Mitarbeiter in
 57 Ländern beteiligen sich am
 Mitarbeiter-Aktienprogramm.

Rund **65 %**
 unserer Tarifangestellten
 werden durch leistungs-
 orientierte Vergütungsbausteine am wirtschaftlichen
 Erfolg von Henkel beteiligt.

Mehr zum Thema
 Vergütung und Mitarbeiter-
 Aktienprogramm:



www.henkel.de/nb2010 | 44

Mehr als **110**
 Nationalitäten sichern den
 Erfolg von Henkel weltweit.

Rund **32 %**
 der Mitarbeiter sind Frauen.

Neues Vergütungssystem – Belohnung individueller Leistung

Die Anerkennung individueller Leistung stärkt unternehmerisches Denken und Handeln. Eine faire und marktgerechte Vergütungsstrategie ist daher ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Zudem ist es für uns selbstverständlich, dass keine systematischen Unterschiede in der Vergütung von männlichen und weiblichen Mitarbeitern bestehen.

Einen weiteren wichtigen Baustein unserer „Winning Culture“ bildet seit Januar 2011 das weiterentwickelte „Global Short-Term Incentive“ (STI) für alle Führungskräfte. Hiermit wollen wir die Leistungsorientierung in unserer Organisation weiter fördern, indem wir stärker als bisher Anreize für individuelle Bestleistungen setzen. Das STI setzt sich zusammen aus dem Ergebnis der Henkel-Gruppe, dem Teamergebnis und der individuellen Leistungsbewertung. Neu ist, dass im Vergleich zu früher die individuelle Leistung einen wesentlich höheren Einfluss auf den Bonus jeder Führungskraft hat als in der Vergangenheit.

Vielfalt im Unternehmen

Wir schätzen die unterschiedlichen Kulturen und Kompetenzen unserer Mitarbeiter als wichtige Werte für unser Unternehmen. Wir sind überzeugt, dass sie uns helfen, unsere Märkte besser zu verstehen und langfristig erfolgreich zu sein. Diese Wertschätzung und die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen sich jeder Einzelne optimal entwickeln kann, sind Grundlage des Diversity Managements bei Henkel – und nicht die Erfüllung von Quoten. Wir wollen weltweit die besten Teams hinsichtlich Kompetenz und Potenzial, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Nationalität.

Weltweite Initiativen zur Förderung der Vielfalt und Einbeziehung

2010 haben unsere Henkel-Diversity-Botschafter auf Basis der 2009 verabschiedeten Richtlinie zu Vielfalt und Einbeziehung (Diversity & Inclusion) überall auf der Welt lokale Netzwerke und Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen aufgebaut. Dazu gehörten insbesondere Mentoring-Programme, also der Wissenstransfer zwischen erfahrenen Führungskräften (Mentoren) mit jüngeren Führungskräften (Mentees) in einem informellen Rahmen, um Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Weiterbildung zu leisten. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Außerdem unterstützten wir den Förderverein der „Charta der Vielfalt“ durch finanzielles und persönliches Engagement, um das Thema Vielfalt in Deutschland weiter zu diskutieren. Darüber hinaus wurde 2010 unser Zertifikat „Familie und Beruf“ nach einem



Ausgezeichnet für altersgerechte Personalpolitik

Im November 2010 zeichnete die American Association of Retired Persons (AARP) in Brüssel Henkel für seine altersgerechte Personalpolitik mit dem „International Innovative Employer Award 2010“ aus. Den internationalen Arbeitgeberpreis nahmen Kathrin Menges (Mitte), weltweit verantwortlich für Personal, und Regina Neumann-Busies, Soziale Dienste, entgegen. www.aarp.org

Audit erneuert und ist nun bis zum Jahr 2013 gültig.

www.henkel.de/nb2010 | 45

Initiativen unseres Diversity-Teams 2010

USA, Russland und Deutschland: Start von Mentoring-Programmen; Startschuss in Russland, gefolgt von den USA und Deutschland.

Benelux: Ausweitung des bestehenden generationsübergreifenden Mentoring-Programms auf alle Unternehmensbereiche. Dies führte zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit. Mentees berichten von höherem Selbstvertrauen und verbessertem Verständnis. Mentoren erfahren Wertschätzung durch die Weitergabe ihrer Erfahrung und lernen Arbeitsweisen und Gedankenwelt der jüngeren Kollegen besser kennen.

Mexiko: Einführung spezieller Work-Life-Balance-Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Sie sind dadurch konzentrierter und produktiver während der Arbeit.

Italien: Fokusgruppen-Interviews mit dem Ergebnis einer Heimarbeits-Richtlinie für Frauen und Männer zur Verbesserung der Work-Life-Balance.

Frankreich: Audit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf über einen Zeitraum von zwei Jahren. Gestartet wurde mit Fokusgruppen-Interviews und einer Mitarbeiterbefragung im Intranet.

Deutschland: Zweiter Women's Networking Day durch das Frauennetzwerk am Standort Düsseldorf. Hierdurch wurden weibliche Führungskräfte deutlicher wahrgenommen sowie neue Mitglieder für das Frauennetzwerk gewonnen.

Deutschland: Fortführung der Ansprache neuer Führungskräfte durch den „Henkel Networking Circle“ sowie Integration von Mitarbeitern, die aus dem Ausland nach Deutschland entsandt wurden, durch das „Expatriate Netzwerk“. Beide Netzwerke unterstützten die „internationale Woche“ am Standort Düsseldorf. Sie hatte zum Ziel, ein noch besseres Miteinander der am Standort tätigen Mitarbeiter unterschiedlicher Nationalitäten zu fördern.



Workshop zum Thema Menschenrechte

Gemeinsam mit einem externen Trainer analysierte ein interdisziplinäres Team von Henkel-Mitarbeitern Relevanz und Risiken des Themas Menschenrechte für Henkel. Die Teilnehmer kamen aus den Funktionen Strategie, Personal, Compliance, Einkauf und Unternehmenskommunikation.



Sozialer Dialog


Ein wichtiges Element unserer Sozialstandards ist die Förderung der Versammlungsfreiheit. Die Mitarbeiter-Interessen werden durch Betriebsräte, unabhängige Gewerkschaften oder andere Formen von Arbeitnehmervertretungen vertreten, beispielsweise durch Belegschaftsversammlungen (unser Bild). In Ländern, in denen keine betrieblichen Vertretungen vorgehen oder etabliert sind, gewährleistet der soziale Dialog mit der jeweiligen Geschäftsleitung als freiwilliges und informelles Instrument den engen Austausch.

Aktualisierung unserer Sozialstandards

Bereits seit 1994 verpflichten wir uns in unserem Leitbild und den Unternehmensgrundsätzen, gesellschaftliche Wertvorstellungen verantwortungsbewusst in unsere Unternehmenspolitik einzubeziehen. Unser Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte haben wir im Jahr 2000 mit der Einführung unseres Code of Conduct sowie im Jahr 2003 mit dem Beitritt zum Global Compact der Vereinten Nationen unterstrichen.

Unsere 2006 veröffentlichten, weltweit gültigen Sozialstandards konkretisieren dieses Selbstverständnis. Diese orientieren sich an den Vorgaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), dem Global Compact, den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen sowie dem Social Accountability Standard (SA 8000). Sie umfassen folgende Aspekte:

- Arbeitszeit, Gehalt und Urlaubsanspruch,
- Diskriminierung,
- Kinderarbeit und Zwangsarbeit,
- Interessenkonflikte und Korruption,
- Vereinigungsfreiheit und Tarifautonomie,
- Gesundheit und Sicherheit,
- soziale Einflüsse und deren Einschätzung,
- Lieferanten und Dienstleister.

Im Jahr 2010 haben wir unsere Sozialstandards aktualisiert. Dabei war es unser Ziel, sie präziser und damit operationaler für unsere Mitarbeiter zu gestalten. Zudem wollen wir ihre Aktualität mit Blick auf sich weiterentwickelnde internationale Anforderungen gewährleisten. Die Sozialstandards sind Teil unseres konzernweiten Auditprogramms, siehe  Seite 7.

„Kooperation und Wissenstransfer sind heute entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette. Deswegen engagieren wir uns in Workshops, Expertengruppen und Regierungsinitiativen, um von anderen zu lernen und eigene Erfahrungen mit ihnen zu teilen. Außerdem aktualisieren wir stetig unsere Sozialstandards, machen sie operationaler und setzen Audits ein, um Prozesse weiter zu verbessern.“

Internationaler Austausch und Dialog

Der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis rund um das Thema Nachhaltigkeit im Personalmanagement ermöglicht uns, neue Perspektiven und Entwicklungen aufzunehmen. So engagieren wir uns in der Arbeitsgruppe „People Matter“ des World Business Council of Sustainable Development (WBCSD). Diese Gruppe entwickelt Konzepte und Fallstudien, die darstellen, wie Mitarbeiter erfolgreich in nachhaltiges Wirtschaften eingebunden werden können.

Darüber hinaus ist Henkel Mitglied des Multistakeholderforums zum Thema Nachhaltigkeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Dieses Forum hat einen Aktionsplan entwickelt, um das Thema Corporate Social Responsibility in Deutschland auf eine noch stärkere Grundlage zu stellen und kleine sowie mittelständische Unternehmen in ihren Bemühungen zu unterstützen, Aspekte der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren.

 www.csr-in-deutschland.de

Weitere Informationen zum Thema sozialer Dialog:



www.henkel.de/nb2010 | 46



Rolf Schlue

Mitglied im Henkel Sustainability Council für Personalmanagement.

Das komplette Interview mit Rolf Schlue:



www.henkel.de/nb2010 | 47

Mehr zum Thema, wie wir das Bewusstsein unserer Mitarbeiter für Nachhaltigkeit stärken:



Seite 38.