

# Eine digitale Reise von mehr als 50.000 Mitarbeitern

*Lucas Kohlmann*

Die Digitalisierung verändert nicht nur Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse oder unser Kaufverhalten. Sie hat auch einen großen Einfluss auf die Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten, kommunizieren und lernen. Henkel hat deswegen eine globale digitale Fortbildungsinitiative gestartet, um alle 50.000 Mitarbeiter mit auf die „digitale Reise“ zu nehmen und sie fit für die Zukunft zu machen.

**W**as haben ein globaler Konzern und ein kleiner Handwerksbetrieb gemeinsam? Beide müssen sich, wenn auch auf ihre eigene Art und Weise, mit der Digitalisierung ihres Geschäfts auseinandersetzen. Diese beeinflusst nicht nur Produkte und Services, sondern auch das Arbeitsumfeld. Wie werden wir zukünftig zusammenarbeiten? Welchen Einfluss werden Maschinen auf unsere tägliche Arbeit haben? Und wie können wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten haben? Wir befinden uns mitten in einem Wandel, der sich in nie dagewesener Geschwindigkeit vollzieht. Um als globales Unternehmen, das in einem zunehmend volatilen und wettbewerbsintensiven Umfeld agiert, weiter erfolgreich zu sein, brauchen wir beides: die richtige „digitale Infrastruktur“ – also zukunftsfähige Technologien und Tools – und Mitarbeiter, die die Chancen erkennen und nutzen, die sich daraus ergeben. Oder schlicht die Technologie richtig anwenden. Neue Technologien, Tools und Prozesse erfordern neues Wissen. Und die Anforderungen verändern sich so rasant, dass wir eine Kultur des lebenslangen Lernens etablieren müssen. Eine ziemliche Herausforderung für ein Unternehmen wie Henkel, das mit mehr als 50.000 Mitarbeitern auf allen Kontinenten in sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern aktiv ist. Human Resources ist und sollte hier ein Treiber sein. Wir haben die Herausforderung angenommen und eine globale „Digi-

tal Upskilling“-Initiative gestartet: Ein Programm, das das individuelle Qualifikationsniveau der Mitarbeiter identifiziert und sie selbst dazu in die Lage versetzt, ihr digitales Wissen weiter auszubauen – zielgerichtet und auf Abruf.

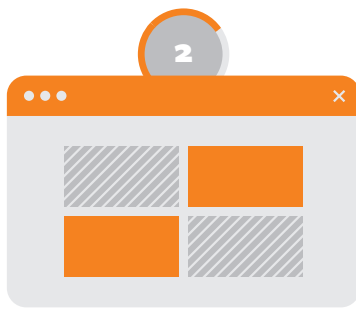
## Konstantes Upskilling

Heutzutage liest man viel über die Notwendigkeit, gerade für Traditionsunternehmen wie Henkel, neue, „digitale“ Talente zu rekrutieren. Daten- und IT-Experten sind hart umkämpft – auch von uns. Doch genauso wichtig ist es, alle 53.000 Henkel-Mitarbeiter mit auf die Reise zu nehmen, sie weiterzubilden und ihr digitales Know-how zu erweitern. Vom Top-Management bis zum Trainee wollen wir jedem einzelnen Mitarbeiter dabei helfen, Vertrauen in das sich ständig verändernde Arbeitsumfeld zu gewinnen – jetzt und in Zukunft. Dabei ist es wichtig, dass wir das Thema Digitalisierung positiv an die Belegschaft kommunizieren. Es soll keine Ängste schüren.

Um unsere Mitarbeiter mit dem digitalen Wissen von heute und den digitalen Fähigkeiten von morgen vertraut zu machen, folgen wir einem sehr strukturierten Ansatz. Dabei haben wir mit allen Bereichen und Funktionen im Unternehmen zusammengearbeitet, insbesondere mit dem Team unseres Chief Digital Officers (CDO).



*Anonymer Test zum digitalen Allgemeinwissen*

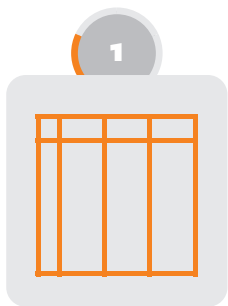


*Individuelle Ergebnisse und Profile*

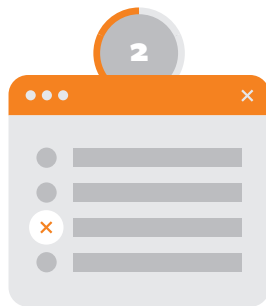


*Zielgerichtete Trainingsangebote*

**Digital BaseFit**



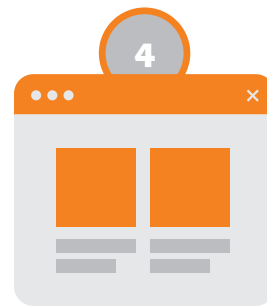
*Framework bezüglich der in Zukunft benötigten digitalen Fähigkeiten*



*Online-Selbsteinschätzung für spezifische Job-Gruppen*



*Auswertung des digitalen Kenntnisstands*



*Individuelle Ergebnisse und Trainingsempfehlungen*

**Digital ExpertFit**

## Step 1: Digital BaseFit

Mit dem Digital BaseFit hat Henkel, unter Federführung unserer Personalvorständin Sylvie Nicol und unseres CDOs Dr. Rahmyn Kress, einen anonymen Test zum digitalen Allgemeinwissen an den Start gebracht – gemeinsam mit dem Innovations-Hub H-Farm, dem Entwickler der digitalen Lernumgebung maize.PLUS. So können auf unterhaltsame Weise die digitalen Kenntnisse aller Mitarbeiter, von der Feuerwache bis zur IT-Assistenz, erweitert werden: Was ist Blockchain? Was ist eine Customer Experience? Die Plattform maize.PLUS motiviert die Teilnehmer dazu, 30 bis 40 Minuten lang spielerisch Fragen durchzuarbeiten. In kurzen Trainingseinheiten werden, basierend auf den Ergebnissen, anschließend Wissenslücken durch gezielte Trainings geschlossen. So will Henkel das digitale Wissen und Know-how der Mitarbeiter, das heute benötigt wird, verbessern und erweitern. In die einzelnen Ergebnisse der Mitarbeiter haben wir dabei keinen Einblick.

## Step 2: Digital ExpertFit

Im zweiten Schritt – dem Digital ExpertFit – konzentrieren wir uns spezifischer auf die verschiedenen digitalen Fachkompetenzen einzelner Job-Gruppen bei Henkel wie beispielsweise Finance, Sales oder Marketing. Für jede relevante Jobfamilie wurden die digitalen Fähigkeiten definiert, die in drei bis fünf Jahren voraussichtlich von Bedeutung sein werden. Für den Bereich Marketing wären das zum Beispiel Themen wie E-Commerce, Analytics und Social Media. Die gemeinsam mit Accenture und den Fachbereichen definierten Zukunfts-Skills nennen wir „Digital Capability Framework“. Und genau hier lag eine der Herausforderungen: In der Zusammenarbeit haben wir gemerkt, dass der Fokus der Bereiche häufig auf den heute benötigten Fähigkeiten lag. Wir haben allerdings bewusst einen zukunftsorientierten Ansatz gewählt, um die Mitarbeiter auf die berufsspezifischen Herausforderungen vorzubereiten, die vor uns liegen. Hier haben wir viel Überzeugungsarbeit geleistet.

Wie funktioniert der Digital ExpertFit konkret? Mitarbeiter der Job-Gruppen durchlaufen eine anonyme Online-Selbsteinschätzung zur Ermittlung des digitalen Kenntnisstands – der „digitalen Reife“. Auf Basis der Selbsteinschätzung erhalten die Mitarbeiter je Job-Gruppe zielgerichtete Trainings, die den zuvor definierten Zukunftskompetenzen entsprechen und auf zukünftige Geschäftsanforderungen zugeschnitten sind. Die entwickelten Angebote sind immer rollen- und hierarchieunabhängig, weil sich Aufgaben und Fähigkeiten schnell ändern.

» *Lernen muss in unseren Alltag integriert und zu einem selbstverständlichen Bestandteil unserer Arbeit werden.*

Die Entwicklung solcher Trainings benötigt natürlich Zeit, um die richtige Qualität sicherzustellen. Aufgrund dieser zeitlichen Lücke – zwischen Selbsteinschätzung und konkreten Trainingsangeboten – ist es wichtig, das Momentum aufrechtzuerhalten und das Interesse der Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Es geht uns dabei nicht darum, die Mitarbeiter zu testen, sondern ihnen die Möglichkeit zu geben, sich selbst einzuschätzen und ihre Fähigkeiten zu erweitern. Aus der Summe der Ergebnisse sehen wir, wo Stärken liegen und mit welchen Trainings und Lernangeboten wir Lücken schließen können.

### **Lernen – so einfach wie das Streamen von Musik**

Doch um Mitarbeiter auf dieser digitalen Lernreise umfassend zu unterstützen, reicht es nicht einfach aus, interessante und relevante Lerninhalte zur Verfügung zu stellen. In Zeiten von Netflix und Spotify sind vor allem ansprechende Formate und eine personalisierte Plattform gefragt, wenn sich die Mitarbeiter regelmäßig fortbilden sollen. Die Zeiten, in denen Weiterbildung mit dem Besuch eines Standard-

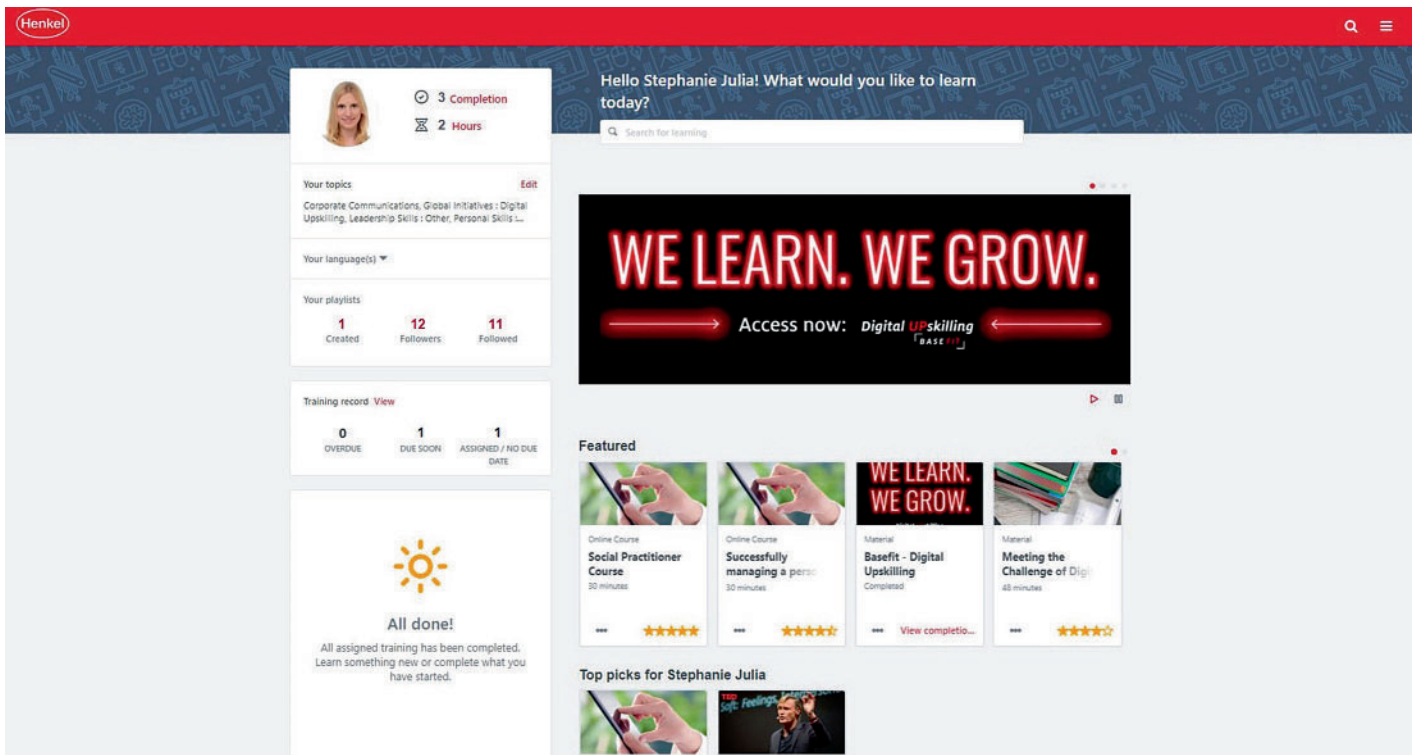
Seminars – vielleicht ein- oder zweimal im Jahr – „abgehakt war“, sind vorbei. Heute bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Vielzahl von Formaten, die Lernen in kleinen, attraktiven Einheiten ermöglicht. Lernen muss in unseren Alltag integriert und zu einem selbstverständlichen Bestandteil unserer Arbeit werden. Ähnlich wie bei Streaming-Plattformen ist die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen dabei entscheidend.

Henkel hat in Zusammenarbeit mit Cornerstone OnDemand eine neue interne, cloud-basierte Lernplattform eingeführt. Diese fördert auf intuitive Weise die ständige Weiterbildung und das Lernen nach Bedarf auf intuitive Weise. Sie kann über verschiedene Endgeräte aufgerufen werden und die Mitarbeiter können ähnlich wie auf den sozialen Netzwerken, Inhalte bewerten, kommentieren oder ihren Kollegen folgen. Den individuellen Bedürfnissen der Nutzer entsprechend bringt sie uns näher an unser Ziel, das Lernen so attraktiv und einfach zu gestalten wie das Streamen von Musik.

Sowohl die Teilnahme am Digital BaseFit als auch am Digital ExpertFit ist für die Mitarbeiter freiwillig. Bei den bisherigen Piloten und Trainings sind die Teilnahmequoten sehr hoch. Dennoch habe ich ein entscheidendes Kriterium des für unsere Digital Upskilling-Initiative so wichtigen kulturellen Wandels bisher noch nicht angesprochen. Denn was mindestens genauso über den Erfolg der Initiative entscheidet wie die attraktive Aufbereitung der Lernplattform oder die zielgerichtete Ausrichtung der Inhalte ist die Einstellung unserer Führungskräfte gegenüber der Dringlichkeit des Digital Upskillings. Sie haben eine Vorbildfunktion und müssen lebenslanges Lernen im Alltag unterstützen und vorantreiben. Und auch ihr eigenes Wissen ehrlich hinterfragen.

### **Wandel kommt nicht über Nacht**

Wie können wir den Erfolg dieser Initiative sicherstellen? Vor allem, indem wir die Motivation bei den Mitarbeitern erwecken und aufrechterhalten. Digitale Fortbildung kann nur dann funktionieren, wenn jeder Einzelne den persönlichen Mehrwert für sich erkennt und Zeit investiert. Uns ist es wichtig, dass wir dabei keinen Druck ausüben, sondern Mitarbeiter positiv motivieren, sich mit den Lerninhalten auseinanderzusetzen und ihre Chance, die digitale Transformation mitzugestalten, erkennen und wahrnehmen.



Die neue interne, cloud-basierte Lernplattform soll intuitiv bedienbar sein und kann über verschiedene Endgeräte aufgerufen werden.

Veränderung ist nie einfach. Die digitale und kulturelle Transformation eines Unternehmens mit einem so vielfältigen, globalen Team ist kein „Jahresprojekt“. Wichtig ist, diese Reise durchzuhalten und sich kontinuierlich auf dem Weg neu zu hinterfragen. Um den Erfolg und Fortschritt zu messen, wiederholen wir deshalb regelmäßig die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter und entwickeln das Schulungsangebot ständig weiter. So agil das Lernen in Zukunft sein muss, so agil ist auch das Projekt: Wir starten nicht erst, wenn das Trainingsprogramm zu 100 Prozent für alle Bereiche steht, sondern entwickeln es sukzessive mit den Projektteams aus den Bereichen. Wir merken, wie eng Inhalte, Skills, Technologie und Kultur zusammenhängen. Wenn man sich nur auf einen Punkt fokussiert, funktioniert es nicht.

Wir stehen am Beginn einer Lernreise, einer digitalen Transformationsreise. Und auch wenn Veränderungen nicht über Nacht stattfinden, bin ich überzeugt, dass wir unser Ziel als Team erreichen können. **cl**

## Henkel

Henkel ist in die Unternehmensbereiche Adhesive Technologies (Klebstoff-Technologien), Beauty Care und Laundry & Home Care (Wasch- und Reinigungsmittel) gegliedert. Der Konzern beschäftigt weltweit rund 53.000 Mitarbeiter, etwa 85 Prozent arbeiten außerhalb von Deutschland. Im Geschäftsjahr 2018 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 20 Mrd. Euro und ein betriebliches Ergebnis von rund 3,5 Mrd. Euro.

### Lucas Kohmann

ist Corporate Director Human Resources bei Henkel und verantwortet Themen wie Recruitment, Employer Branding, Development, Leadership und Digitalisierung. Er startete seine Laufbahn bei Henkel 2008. Im Controlling für den Unternehmensbereich Beauty Care übernahm er in den darauffolgenden Jahren führende Positionen, bevor er 2018 auf seine aktuelle Position im HR-Bereich wechselte.

