



„Arbeitsweise
komplett neu
erfinden“

Henkel-Personalvorständin Sylvie Nicol spricht im Interview darüber, wie sicher die Arbeitsplätze sind, ob Künstliche Intelligenz den Menschen ersetzt – und wie sie es als einzige Frau in die oberste Führungsriege des DAX-Konzerns geschafft hat.

Frau Nicol, Henkel hat in den vergangenen Jahren eine umfassende Umstrukturierung durchlaufen und die Zahl der Mitarbeiter um 4000 gesenkt. Wie hat sich das Unternehmen in dieser Zeit verändert?

Die Mitarbeiterzahl ist seit über drei Jahren konstant – global und in Deutschland. Aber natürlich gab es viele Veränderungen. Dazu gehört, dass wir uns nach dem Angriffskrieg auf die Ukraine bewusst von unserem Russland-Geschäft getrennt haben. Das betraf rund 2000 Mitarbeitende. Doch die größte Veränderung der vergangenen Jahrzehnte war die Zusammenlegung der beiden Konsumgütergeschäfte, Laundry & Home Care und Beauty Care.

Was war der Grund dafür?

Damit wollten wir uns zukunftsfähig aufstellen, was uns auch gelungen ist. Wichtig war dabei, dass wir gegenüber den Teams immer transparent waren und die Veränderungen durch ein Programm der kulturellen Transformation begleitet haben – mit viel Raum für Diskussionen und Workshops. Denn letztlich ging es darum, Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammenzubringen...

... mit Rivalitäten untereinander.

Zusammen mit meinem Vorstandskollegen Wolfgang König und seinen Teams haben wir intensiv daran gearbeitet, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen. Und natürlich waren uns auch diejenigen wichtig, die das Unternehmen verlassen haben. Für sie haben wir verantwortungsvolle, individuelle Lösungen gesucht.

Wird Henkel mit den derzeit 47000 Mitarbeitern weiterarbeiten, oder planen Sie einen weiteren Personalabbau?

Wir verändern das Unternehmen ständig weiter. Das war schon immer so und wird auch zukünftig so sein.

Fortsetzung auf Seite 26



SICHTBARKEIT

Frauen in der Lebensmittel- und Konsumgüterbranche gibt es viele, aber nur wenige schaffen es in die Geschäftsführung oder Vorstand. In der LZ-Reihe „Frauen in Führung“ zeigen diese Vorreiterinnen Gesicht. Sie geben Einblick ins Fachliche, sagen aber auch, worauf es aus ihrer Sicht bei der Karriere ankommt und welche Erfahrungen sie gemacht haben. Gerade weil sie die Ausnahme sind, halten sie Sichtbarkeit für wichtig und nehmen häufig auch eine Mentorinnenrolle ein, um andere Frauen zu ermutigen. Immer mehr Unternehmen fördern das, weil sie nach eigener Aussage von mehr Vielfalt im Vorstand profitieren und dadurch näher am Kunden sind. Denn überwiegend sind es Frauen, die die Einkaufsentscheidungen treffen.



Fortsetzung von Seite 25

Ein großes Programm, wie man es derzeit bei verschiedenen Unternehmen sieht, ist nicht geplant.

Und was bedeutet für die Mitarbeiter die von CEO Carsten Knobel angekündigte rechtliche Aufteilung der Henkel AG in zwei Sparten?

Zunächst einmal: Diese Veränderung gilt nur für Deutschland. Sie betrifft auch nicht die Arbeitsplätze. Unsere Mitarbeitenden erhalten zwar einen neuen Vertrag, aber die Konditionen, ihre Rollen und Aufgaben bleiben die gleichen. Und die Steuerung des Konzerns bleibt davon auch unberührt.

Mitten in der Umstrukturierung im Januar 2024 hatte Henkel weltweit den bezahlten Elternurlaub eingeführt. Wie passen solche Maßnahmen in eine Zeit von Kostensenkungen?

Das Programm ist für uns außerordentlich wichtig, weil es eine systemische Veränderung ist. In allen Ländern, in denen wir tätig sind, sollen Mitarbeitende die Möglichkeit haben, acht Wochen voll bezahlte Elternzeit zu nehmen. Das ist in einigen Ländern für Väter überhaupt nicht möglich gewesen. Damit haben besondere Familienkonstellationen wie Alleinerziehende, Pflegeeltern oder gleichgeschlechtliche Eltern dieselben Chancen. Das ist nicht nur ein wichtiger Motivationsfaktor für unsere Mitarbeiter, sondern hilft uns, neue Talente zu gewinnen. Und wir glauben, dass es auch gesellschaftlich eine Signalwirkung entfalten kann.

Wie ist bisher die Resonanz?

Sehr positiv. Seit der Einführung haben 15 Prozent mehr Mitarbeitende Elternzeit genommen. Darunter 35 Prozent mehr Väter, und zwar nicht nur in Europa, sondern auch im Nahen Osten und in Afrika, wo wir viele Mitarbeiter haben. In Algerien etwa haben wir gesehen, dass die Zahl der Väter, die Elternzeit nehmen, von null auf 84 gestiegen ist. Das ist eine echte Veränderung. Mit dieser Initiative waren wir übrigens die ersten im DAX und hoffen, dass weitere Unternehmen folgen werden.

Was sind aktuell Ihre wichtigsten HR-Projekte?

Wir begleiten viele Übernahmen und kleinere Transformationen. Eine Priorität ist es, unsere Belegschaft auf die Veränderungen von morgen vorzubereiten. Auch die Themen Diversität, Chancengleichheit und Inklusion sowie die weitere Digitalisierung von HR-Prozessen stehen auf unserer strategischen Agenda.

Wie verändert KI die Personalarbeit?

Sie betrifft viele Bereiche. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Vor einigen Monaten haben wir eine Plattform namens My Sparks eingeführt. Darüber können sich alle unsere Mitarbeiter miteinander verbinden und offene Stellen ansehen, die zu ihren persönlichen Erfahrungen und Fähigkeiten passen. Dafür legen sie ein Profil mit ihren Fähigkeiten und Erwartungen an. Die KI hilft dabei, Stellen, Mentoren und Weiterbildungen finden.

Was machen Sie noch?

Wir investieren viel in die Weiterbildung, und zwar kontinuierlich. KI bedeutet ja nicht, dass man sich einmalig spezifisches Fachwissen aneignet und dann ein Experte ist. Es ist eine Entwicklung. Und bei der Geschwindigkeit, mit der sich die Dinge ändern, ist es für Unternehmen wie

uns am wichtigsten, die richtige Denkweise zu schaffen, um diese Technologien und Entwicklungen anzunehmen.

Gerade in der Forschung und Entwicklung beschleunigt die KI die Testverfahren und revolutioniert die Prozesse. Hierfür die richtigen Experten zu finden, ist das noch eine Frage von Qualifizierung und Weiterbildung, oder braucht man dafür neues Personal?

Es ist vorwiegend eine Frage der Offenheit und Akzeptanz. Man kann eine fantastische Technologie einführen, aber wenn man die Menschen nicht dabei unterstützt, diese zu verstehen und zu nutzen, lässt man viele zurück. KI kann verunsichern, wenn man sich nicht damit beschäftigt. Deshalb haben wir ein großes Weiterbildungsprogramm gestartet.

Was ist für Sie als Vorständin und Mutter Ihre größte Hoffnung und Ihre größte Sorge beim Thema KI?

Weil ich von Natur aus ein positiver Mensch bin, würde ich mit meiner größten Hoffnung beginnen. Nämlich, dass wir administrative Aufgaben an die KI abgeben können und uns stärker auf Aufgaben mit echtem Mehrwert konzentrieren, bei denen

man den menschlichen Verstand, emotionale Fähigkeiten sowie zwischenmenschliche Beziehungen einsetzen kann. Dabei müssen wir aufpassen, das richtig zu nutzen und nicht den Überblick zu verlieren. Denn die Entwicklung ist extrem schnell.

Und was ist die Sorge?

Meine drei Söhne sind inzwischen erwachsen, aber wenn ich heute jüngere Kinder hätte, würde ich sehr aufmerksam darauf achten, wie sie soziale Medien und KI nutzen. Denn gerade für kleine Kinder ist es notwendig, selbstständig denken zu lernen. Sie sollten nicht zu früh und unreflektiert mit KI in Berührung kommen, damit sich ihr Gehirn entwickeln kann.

Auch Berufseinsteiger haben ein Problem mit KI, weil sie sich ersetzbar fühlen.

Für mich ist KI kein Ersatz, sondern ein Werkzeug für den Menschen. Als ich vor drei Jahrzehnten meine Laufbahn begann, fing es an mit den Computern. Auch sie haben uns nie ersetzt. Vielmehr haben wir gelernt, ganz anders zu arbeiten – fast ohne Papier. Die Menschen haben ihre Arbeitsweise komplett neu erfunden, und ich denke, es wird mit der KI genauso sein. Es werden auch neue Arbeitsplätze entstehen.

Welche Ausbildung oder welches Studium haben Sie Ihren Kindern in dieser sich wandelnden Welt empfohlen?

(lacht) Ich wünschte, sie würden meinen Empfehlungen immer folgen. Sie haben sich ein wenig beraten lassen, aber letztlich ihre eigene Wahl getroffen. Und das ist auch gut so. Ich habe meinen Kindern vor allem dazu geraten, etwas zu wählen, das sie glücklich macht. Denn man verbringt ziemlich viel Zeit mit der Arbeit.

Wofür haben sie sich entschieden?

Ein Sohn ist Koch, der andere macht einen Bachelor in Betriebswirtschaft und der dritte orientiert sich in Richtung Finanzen. Ich wünsche mir für sie, dass sie viele Möglichkeiten haben und sich die Wege auch mal ändern. Das habe ich unter anderem in den USA gelernt: dass eine Karriere

»Wir verändern das Unternehmen ständig weiter. Das war schon immer so und wird auch zukünftig so sein. Ein großes Programm, wie man es derzeit bei verschiedenen Unternehmen sieht, ist nicht geplant.«

PARITÄT IST DAS ZIEL

Henkel strebt an, alle Führungspositionen mit genauso vielen Frauen wie Männern zu besetzen. Ursprünglich wollte der DAX-Konzern schon vergangenes Jahr so weit sein, ist aber noch nicht am Ziel. Parität herrscht bereits in Bereichen wie Konsumgüter und in der Personalabteilung, die Sylvie Nicol leitet. Die Vorständin für Personal, Infrastruktur und Nachhaltigkeit möchte nicht kurzfristige Erfolge, sondern systemische Veränderungen erreichen. Insgesamt liegt der Anteil der Frauen auf allen Ebenen des Konzerns aktuell bei 43 Prozent. „Wir haben uns bewusst ein sehr hohes Ziel gesetzt“, erklärt Nicol. Allerdings sei die Vielfalt der Talente in den Märkten sehr unterschiedlich. „Und wir haben erkannt, dass es in manchen Teilen der Welt oder der Or-

ganisation schwieriger ist als in anderen.“ Teils fehle es auch noch an Nachwuchskräften. Nicol: „Daran arbeiten wir intensiv.“ In den Vorstand von Henkel hat es neben Nicol noch keine andere Frau geschafft. Andere Konsumgüterhersteller wie Beiersdorf haben bereits Parität erreicht. Insgesamt ist nach Jahren des Anstiegs der Frauenanteil in den Vorständen der 90 größten börsennotierten Unternehmen erstmals wieder leicht gesunken. Im DAX 40 sind aktuell 25,5 Prozent der Vorstandsmitglieder weiblich – ein Rückgang um 0,2 Prozentpunkte zum Vorjahr. Das zeigt eine Analyse der Personalberatung Russell Reynolds Associates. Vier Dax-Konzerne sind paritätisch besetzt: Beiersdorf, Merck, MTU Aero Engines und Siemens Healthineers.



Sylvie Nicol: Vorbilder in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sind nach Ansicht der Personalvorständin wichtig, um zu zeigen, wie Familie und Karriere zusammen möglich sein können.

FOTOS: GEORG LUKAS

nicht gradlinig sein muss, sondern Menschen verschiedene Wege einschlagen können. Etwas, worin wir in Europa noch besser werden können.

Sie sagten, heute sei lebenslanges Lernen viel wichtiger als früher.

Genau. Jüngere Generationen können sich immer weniger vorstellen, drei oder vier Jahrzehnte dasselbe zu tun. Und um eine Brücke zu uns als Unternehmen zu schlagen: Wir waren schon immer sehr offen für Karrierewechsel innerhalb der Organisation und unterstützen Mitarbeiter, von einem Geschäftsbereich zum anderen oder in ein anderes Land zu wechseln. In meinem Fall war das von Frankreich nach Deutschland und vom operativen Geschäft zum Personalwesen.

Kommt diese Flexibilität Frauen besonders zugute, wenn sie Mütter werden und ihre Karriere neu denken?

Ich finde, Elternschaft, die Betreuung von Kindern – es müssen nicht die eigenen sein –, die Pflege von Eltern und andere Phasen im Leben können bei allen Herausforderungen auch eine Chance für die Karriere sein. Denn man lernt, flexibler zu werden, sich zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Solche Lebensphasen können einen auch für andere Aufgaben prägen. Es gibt Momente, in denen der Job hinter anderen Prioritäten zurücktritt. Und Momente, in denen man wieder einsteigt. Das erlebe ich in vielen Bewerbungsgesprächen, vorwiegend mit Frauen, die mit voller Kraft zurückkommen, wenn die Kinder ausgezogen sind. Sie sind mobil und offen, etwa für einen Wechsel ins Ausland. Das finde ich großartig.

Sind das Frauen um die 45, 50?

Als Französin komme ich aus einem Land, in dem man etwas früher Eltern wird. In manchen Ländern sind die Eltern Ende 40, wenn die Kinder aus dem Haus sind, in anderen eher Anfang, Mitte 50.

Sie würden also eine Frau in diesem Alter nach einer langen Auszeit einstellen?

Wir stellen auf der Grundlage von Fähigkeiten, Erfahrungen, Denkweisen und Werten ein. Ich habe Frauen und Männer eingestellt, die eine Karrierepause eingelegt hatten.

Gibt es immer mehr Männer, die eine Auszeit nehmen?

Die neuen Generationen erscheinen mir offener dafür, verschiedene Wege in ihrer Karriere einzuschlagen. Und das geht manchmal mit dem Wunsch einher, eine Auszeit zu nehmen, um etwas anderes zu erleben oder sich der Familie zu widmen. Manchmal ist es die Arbeit für eine wohltätige Organisation, manchmal das Reisen um die Welt. Darauf müssen sich Unternehmen zunehmend einstellen.

Können Sie uns mehr über Ihre Erfahrung als berufstätige Mutter in Frankreich erzählen?

Die Infrastruktur, mit der Mütter dort von Staat und Familie unterstützt werden, ist sicher anders als in Deutschland. Der zweite Aspekt hat mit Kultur und Akzeptanz zu tun. Bereits zu der Zeit, als ich meine Kinder bekam, also vor 25 Jahren, war es voll akzeptiert, dass beide Partner in der Familie arbeiten. Da gab es keine große Debatte, weder in der Gesellschaft noch in den Familien.

Im Französischen gibt es auch keine Entsprechung für „Rabenmutter“.

Das ist der entscheidende Unterschied. Inzwischen hat sich auch hier

in Deutschland die Akzeptanz in der Gesellschaft weiterentwickelt. Aber es braucht Zeit, vielleicht eine Generation. Ich glaube, wir befinden uns gerade in diesem Wandel. Initiativen wie unsere geschlechterneutrale Elternzeit helfen sicher dabei, grundsätzlich umzudenken. Wir brauchen hierfür Vorbilder in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, die zeigen, dass es möglich ist. Um auch hier für die nötige Infrastruktur zu sorgen, haben wir bei Henkel Kindergärten.

Wie haben Sie es als einzige Frau in den Vorstand geschafft?

Es war eine Familienentscheidung und mein Mann hat dabei eine Schlüsselrolle gespielt – als die Kinder klein waren, als wir beide gearbeitet haben, und auch dann, als ich in den Vorstand von Henkel eintrat. Mit all der Verantwortung und der damit verbundenen Zeit. Damals waren die Kinder im Teenageralter und er entschied sich, in dieser wichtigen Phase seinen Job zu pausieren. Das hat vieles möglich gemacht. Denn zum Paartanz gehören immer zwei.

Eine Sorge vieler Frauen ist, als Führungskraft nicht genug Zeit für die Kinder zu haben.

Zeit ist ein entscheidendes Thema, weil man jedem etwas geben möchte und dabei sich selbst vergessen kann. Und natürlich gab es Momente in meinem Leben, in denen ich das Gefühl hatte, nicht genug Zeit für alle zu haben – für meine Kinder, meinen Mann, meine Eltern, meine Familie, meinen Job, meine Freunde und mich. Aber jeder kann lernen, sich besser zu organisieren und mit dieser Herausforderung umzugehen.

Wie?

Das Wichtigste ist, sich und seine Grenzen zu kennen und herauszufinden, was einen glücklich macht, was einem Energie gibt – und dafür genügend Zeit einzuplanen. Letztlich ist es immer eine Frage der Organisation und der Prioritätensetzung. Alles im Leben ist mit einem gewissen Maß an Kompromissen verbunden. Aber man muss für sich selbst wissen, was in diesem Moment am wichtigsten ist. Es geht auch darum, bereit zu sein, nicht alles perfekt zu machen. Perfektion gibt es ohnehin nicht. Daran erinnern einen die Kinder immer wieder, auch wenn sie groß sind. Man muss akzeptieren, dass sie manchmal sagen: „Hey, du warst in diesem wichtigen Moment nicht da.“ Auch das ist Teil des Kompromisses, den man eingeht. Aber dann sagen sie dir auch, wie stolz sie auf dich sind.

Was würden Sie Frauen empfehlen, die Karriere machen wollen und dafür qualifiziert sind?

Ich hatte nie einen festen, vorgezeichneten Karriereplan. Mir hat geholfen, immer neugierig und offen für Chancen zu sein. Und zugleich selbstbewusst und mutig genug, sie zu ergreifen. Förderer und ein Netzwerk von Menschen, die an dich glauben, dich manchmal auch schubsen und sagen: „Du schaffst das.“ Also: Schotte dich nicht ab, baue dir ein Netzwerk auf und hole dir Rat. Für den zweiten Teil meiner Karriere galt vor allem: Höre auf dich selbst und darauf, was dir wichtig ist. Nimm dir Zeit, darüber nachzudenken, was du wirklich tun möchtest und wo du glaubst, etwas bewirken zu können. *lz 21-26*

Das Gespräch führten Madeleine Nissen und Julia Wittenhagen.

» Es gibt Momente, in denen der Job zurücktritt. Und Momente, in denen man wieder einsteigt. Das erlebe ich in vielen Bewerbungsgesprächen, vorwiegend mit Frauen, die mit voller Kraft zurückkommen, wenn die Kinder ausgezogen sind.«

Personalabbau bei Henkel
Rückgang vorwiegend im Ausland

