

# Ein Blick durch die Diversity-Brille -

**Evaluation des Personalmanagementprozesses bei IKEA Spreitenbach  
unter dem Aspekt von Diversity**

**Bachelor Thesis 2013**

Tanja Kobelt, APS 2009

Betreuerin: **Prof. Dr. Brigitte Liebig**  
Praxispartnerin: **IKEA AG, Service Office Schweiz**

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle bedanke ich mich herzlich bei allen Personen, die mich bei der Erstellung dieser Bachelor Thesis unterstützt und begleitet haben.

Als erstes danke ich, Alexander Brühlmann von IKEA Schweiz, dass ich eine Untersuchung in meinem favorisierten Thema „Diversity“ durchführen konnte und für die gute Zusammenarbeit während den vergangenen Monaten. Weiter bedanke ich mich bei den interviewten Expertinnen und Experten des Standortes Spreitenbach, die durch ihre Offenheit und ihr Vertrauen mir gegenüber, einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung dieser Arbeit geleistet haben. Bei Frau Prof. Dr. Brigitte Liebig bedanke ich mich im Speziellen für die Betreuung und ihre wertvollen fachlichen und wissenschaftlichen Inputs und Unterstützungen.

Mein persönlicher Dank gilt meinem Partner, meiner Familie und meinen Freundinnen (und teilweise Lektorinnen) und Freunden sowie meinem beruflichen Umfeld, die mich stets unterstütz(t)en und mich durch die vergangenen vier Jahre Studium mit viel Verständnis begleitet haben.

## **ABSTRACT**

Im Juni 2012 wurde bei IKEA weltweit ein neues Konzept unter dem Titel „An integrated Business Approach for Diversity and Inclusion at IKEA“ vorgestellt. Ziel dieses Approaches ist es, die bisherigen Diversity-Aktivitäten in den einzelnen Ländern mit Hilfe eines systematischen Ansatzes auszubauen. Mit dieser Bachelor Thesis wurde das Ziel verfolgt, eine Basis für weiterführende Diversity-Aktivitäten für den Standort Schweiz zu schaffen. Mit einer Evaluation am Hauptsitz Spreitenbach wurde einerseits der Frage nachgegangen, in welcher Art und Weise diversity-relevante Aspekte in Grundlagendokumenten verankert sind und andererseits wurde untersucht, wie das Thema Diversity im Führungsalltag umgesetzt wird. Mittels einer Dokumentenanalyse und halbstandardisierten Experteninterviews unter dem „Blick durch die Diversity-Brille“ kann aufgezeigt werden, dass bereits eine erhöhte Sensibilisierung zum Thema Diversity vorhanden ist und die Umsetzung diversity-relevanter Aspekte bereits Einzug in den Führungsalltag hält. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auch Potenziale und Optimierungsmöglichkeiten auf, die mit konkreten Handlungsempfehlungen hinterlegt werden.

- Der Bericht umfasst 118'263 Zeichen inkl. Leerzeichen

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>I   EINLEITUNG, THEORIE UND FRAGESTELLUNGEN</b>	<b>1</b>
<b>1   EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1   Einführung in das Thema	1
1.2   Projektidee und Zielsetzung	1
1.3   Die Auftraggeberin: Kurzbeschreibung IKEA, Standort Spreitenbach	2
1.4   Aufbau der Arbeit	3
<b>2   THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>5</b>
<b>2.1   Diversity und Diversity Management</b>	<b>5</b>
2.1.1   Begriffserklärung Diversity	5
2.1.2   Begriffserklärung Diversity Management	6
2.1.3   Diversity-Dimensionen	6
2.1.4   Relevante Diversity-Dimensionen für Unternehmen	8
<b>2.2   Der Personalmanagementprozess</b>	<b>13</b>
2.2.1   Personalgewinnung	13
2.2.2   Personalbeurteilung und Potenzialerschaffung	14
2.2.3   Personalarbeit	14
2.2.4   Personalentwicklung	15
2.2.5   Personaltrennung und Austritt	16
<b>2.3   Theorie-Reflexion</b>	<b>16</b>
<b>3   DETAILLIERTE FRAGESTELLUNGEN UND ABGRENZUNGEN</b>	<b>17</b>
<b>II   METHODIK</b>	<b>18</b>
<b>4   METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>18</b>
4.1   Evaluation	18
4.2   Evaluationsdesign	20
4.3   Phase I: Planung	20
4.4   Phase II: Durchführung	22
4.4.1   Dokumentenanalyse	22
4.4.2   Experteninterviews	24
4.5   Phase III: Verwertung	27
4.6   Reflexion des Methodischen Vorgehens	27

---

<b>III   ERGEBNISSE UND INTERPRETATIONEN</b>	<b>29</b>
<b>5   ZENTRALE ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE</b>	<b>29</b>
5.1   Interpretation	29
<b>6   ZENTRALE ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS</b>	<b>30</b>
6.1   Personalgewinnung	30
6.2   Interpretation Personalgewinnung	32
6.3   Personalbeurteilung und Potenzialerfassung	32
6.4   Interpretation Personalbeurteilung und Potenzialerfassung	34
6.5   Personalhonorierung	35
6.6   Interpretation Personalhonorierung	37
6.7   Personalentwicklung	37
6.8   Interpretation Personalentwicklung	39
6.9   Personaltrennung und Austritt	39
6.10   Interpretation Personaltrennung und Austritt	41
6.11   Diverses	41
6.11.1   Diversity Allgemein	42
6.11.2   Geschlecht	42
6.11.3   Nationalität	42
6.11.4   Religion	42
6.11.5   Behinderung	42
6.12   Interpretation Diverses	43
<b>IV   HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN, FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>44</b>
<b>7   HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>44</b>
7.1   Personalgewinnung	44
7.2   Personalbeurteilung und Potenzialerfassung	44
7.3   Personalhonorierung	45
7.4   Personalentwicklung	45
7.5   Personaltrennung und Austritt	46
<b>8   FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>47</b>

---

<b>V  VERZEICHNISSE UND ANHANG</b>	<b>48</b>
9  LITERATURVERZEICHNIS	48
10  ABBILDUNGSVERZEICHNIS	50
11  TABELLENVERZEICHNIS	50
12  ANHANG	51

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

EH	Einrichtungshaus
SO	Service Office
d.h.	das heisst
inkl.	inklusive
Kap.	Kapitel
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# I | EINLEITUNG, THEORIE UND FRAGESTELLUNGEN

## 1 | EINLEITUNG

### 1.1 | EINFÜHRUNG IN DAS THEMA

Unternehmen weltweit sind derzeit gefordert, sich mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen auseinanderzusetzen. Die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt und die sich abzeichnende Tendenz bzw. teilweise bereits Alltag gewordene Realität in Bezug auf einen Fachkräftemangel führen dazu, dass Unternehmen gefordert sind, sich in Bezug auf ihr Humankapital und die langfristige Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit Gedanken zu machen und Instrumente zu schaffen, welche Mitarbeitende an das Unternehmen binden und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Weitere Themen, die in den letzten Jahren mehr an Bedeutung gewonnen haben, sind die Globalisierungs-Mobilität und die zunehmende Heterogenität in der Mitarbeitenden-Landkarte. Dies bedingt – durch den gewachsenen und wachsenden Anteil an Frauen, älteren Mitarbeitenden und Mitarbeitenden anderer ethnischer Herkunft sowie aufgrund veränderter Werte- und Lebenseinstellungen – eine Anpassung der Unternehmensstrukturen und Prozesse (Rott 2006, zitiert nach Watrinet, 2007). Hier setzt Diversity bzw. Diversity Management als möglicher Lösungsansatz für diese neuen Aufgaben an; die Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt der Mitarbeitenden wird als Wettbewerbsvorteil betrachtet. Eine ernstgemeinte und konkrete Umsetzung dieses Managementansatzes hat zur Folge, dass sich bestehende Unternehmenskulturen und Personalpolitiken ablösen und unter den Gesichtspunkten von Diversity neu gestalten.

### 1.2 | PROJEKTIDEE UND ZIELSETZUNG

Im Juni 2012 wurde bei IKEA weltweit ein neues Konzept unter dem Titel „An integrated Business Approach for Diversity and Inclusion at IKEA“ vorgestellt. Ziel dieses Approaches ist es, die bisherigen Diversity-Aktivitäten in den einzelnen Ländern mit Hilfe eines systematischen Ansatzes auszubauen, um somit das Potenzial das in diesem Thema liegt, vollumfänglich ausschöpfen zu können. Im Fokus dieses Approaches steht dabei das Inclusion (die soziale Einbindung sämtlicher Mitarbeitenden in das Unternehmen), da Diversity – als Unterscheidungsmerkmal im Personalbestand – ein bereits ausgewiesener Indikator für die Organisationsbeschaffenheit darstellt (vgl. Diversity-Kennzahlen Kap. 1.3).

Mit dieser Bachelor Thesis soll für das Service Office von IKEA Schweiz eine Orientierung und Basis für weiterführende Diversity-Aktivitäten geschaffen werden. Aufgrund der Offenheit der Praxispartnerin gegenüber einer konkreten Fragestellung, unterstützte die betreuende Dozentin bei der Findung geeigneter Fragestellungen. Aus diesen wertvollen Inputs heraus reifte die Idee, eine Untersuchung darüber zu machen, wie Diversity in den Arbeitsalltag der Führungspersonen einfließt bzw. wie eine Umsetzung

diversity-relevanter Aspekte erfolgt und wie die „idealen Vorstellungen“ auf Unternehmensebene definiert sind. Als geeigneter Untersuchungsrahmen rückte dabei der Personalmanagementprozess in den Fokus, da dieser eine wichtige Rolle im Führungsalltag und in der Diversity-Umsetzung einnimmt. Die Idee wurde seitens der Praxispartnerin begrüsst und führte zu einem Projektauftrag mit dem Ziel, eine Evaluation durchzuführen, die einerseits den Status quo von Diversity-Aspekten in Unternehmensdokumentationen und andererseits die Umsetzung von Diversity im Personalmanagementprozess analysiert.

### **1.3 | DIE AUFTRAGGEBERIN: KURZBESCHREIBUNG IKEA, STANDORT SPREITENBACH**

Der IKEA Konzern ist mit über 139'000 Mitarbeitenden in 44 Ländern und einem jährlichen Umsatz von über 27 Milliarden Euro die grösste Haushaltsmöbelmarke der Welt. Die Firmengeschichte beginnt 1943 in Agunnaryd, Schweden, wo Ingvar Kamprad IKEA gründet und diverse Alltagsprodukte wie Stifte, Uhren, Schmuck, etc. zu reduzierten Preisen verkauft. 1948 werden Möbel in das IKEA-Sortiment aufgenommen und bereits 1958 erfolgt die Eröffnung des ersten IKEA-Einrichtungshauses. Die Erfolgsgeschichte verläuft über Europa in die restliche Welt und erreicht die Schweiz 1973 mit der Eröffnung des ersten Einrichtungshauses in Spreitenbach. 2008 wird IKEA Marktleader im Schweizer Heimeinrichtungsmarkt und eröffnet Ende 2011 in Rothenburg das neunte und somit jüngste Einrichtungshaus. Aktuell sind in der Schweiz rund 2'500 Mitarbeitende aus 87 Nationen tätig.

Am Standort Spreitenbach ist nebst dem Einrichtungshaus (EH) auch die Landesorganisation Schweiz - mit dem Sitz der Geschäftsleitung von IKEA Schweiz und dem Service Office (SO) – vertreten. Das Einrichtungshaus und das Service Office stehen im Fokus dieser Bachelor Thesis. Als Bindeglied zwischen der globalen IKEA-Organisation und den einzelnen Einrichtungshäusern in der Schweiz, ist das SO u.a. zuständig für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung von IKEA Schweiz und stellt die zentralisierten Supportaufgaben als Matrixfunktionen für die neun Einrichtungshäuser sowie die einheitliche Corporate Communication über die Sprachgrenzen hinweg sicher.

Im Frühling 2013 wurde der Mitarbeitendenbestand in Spreitenbach mit einem Total von 423 Personen ausgewiesen; davon waren 100 Personen für das Service Office tätig. Einen Vergleich in Bezug auf Diversity-Kennzahlen zeigen Abbildung 1 und 2:

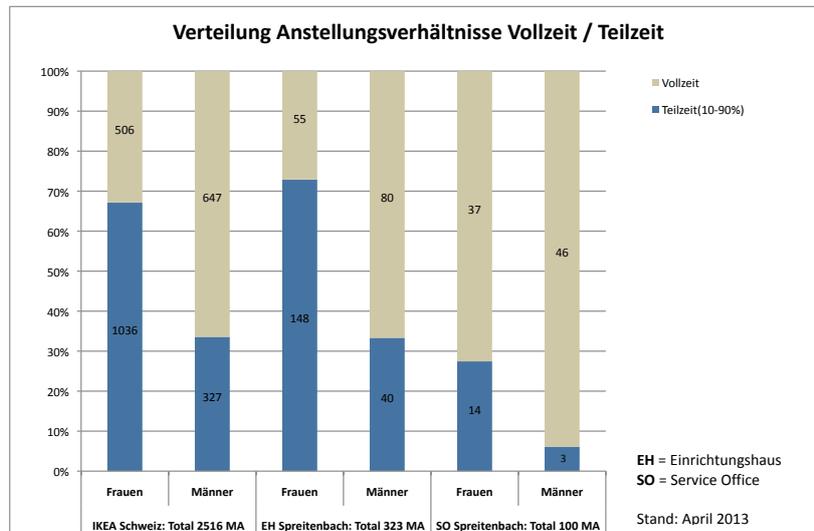


Abbildung 1: Diversity-Kennzahlen: Verteilung Anstellungsverhältnisse Vollzeit / Teilzeit  
(Eigene Darstellung, 2013)

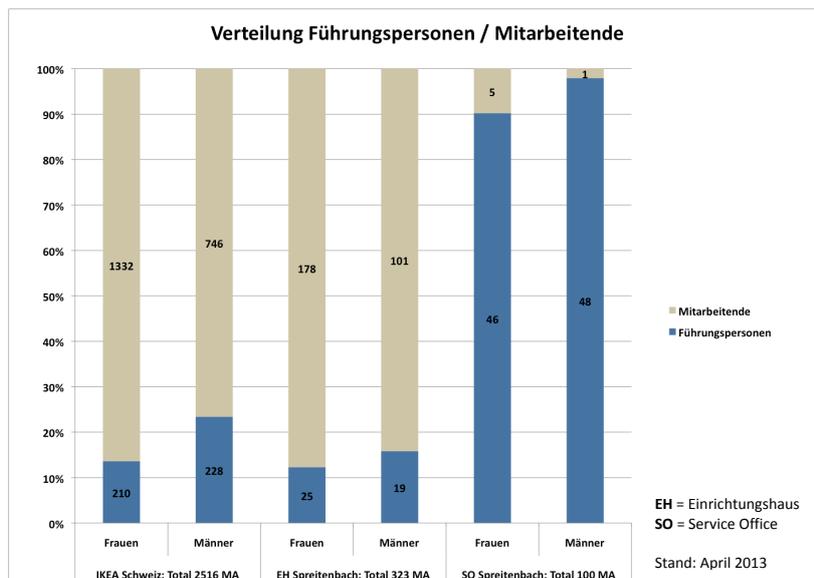


Abbildung 2: Diversity-Kennzahlen: Verteilung Führungspersonen / Mitarbeitende  
(Eigene Darstellung, 2013)

#### 1.4 | AUFBAU DER ARBEIT

Nach der Einleitung folgt das Grundlagenkapitel mit einer theoretischen Annäherung an die Themen Diversity, Diversity Management und Personalmanagementprozess inklusive einer Theorie-Reflektion. Anschliessend werden in Kapitel drei die konkreten Fragestellungen der Evaluation vorgestellt. In Kapitel vier wird das methodische Vorgehen dokumentiert. Die Ergebnisse der Evaluation und deren Interpreta-

tionen werden in den nachfolgenden zwei Kapiteln präsentiert. Den Abschluss bilden Kapitel sieben und acht mit den Handlungsempfehlungen, dem Fazit und dem Ausblick.

Für die Untersuchung werden diejenigen Diversity-Dimensionen angesprochen, welche in einen direkten Zusammenhang mit dem Humankapital eines Unternehmens und dem Personalmanagementprozess gebracht werden können. Es sind dies: Alter, biologisches Geschlecht (Gender), Behinderung, sexuelle Orientierung, Ethnizität, Nationalität, Kultur und Religion.

## 2 | THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden die für diese Arbeit relevantesten theoretischen Grundlagen beschrieben. In einem ersten Schritt werden die Begriffe Diversity und Diversity Management sowie die wesentlichsten Diversity-Dimensionen vorgestellt. Anschliessend erfolgt eine Betrachtung des Personalmanagementprozesses unter dem Aspekt von Diversity. Den Abschluss macht eine Theorie-Reflexion.

### 2.1 | DIVERSITY UND DIVERSITY MANAGEMENT

Eine Schwierigkeit in der Nutzung des Begriffs Diversity liegt darin, dass er oft synonym zur Beschreibung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Menschen und für das Konstrukt Diversity Management verwendet wird (Krell, 2003 zitiert nach Watrinet, 2007). Eine Differenzierung der beiden Begriffe ist deshalb unabdingbar. „Der Begriff Diversity bezieht sich auf einen momentan zu beobachtbaren Zustand, der sich verändern kann und wird. Diversity Management umfasst dagegen den Ansatz, welcher den Umgang mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten meint“ (Watrinet, 2007, S. 10). Nicht zuletzt durch gesellschaftspolitische und ökonomische Veränderungen sind die Themen Diversity und Diversity Management auf die politischen und unternehmerischen Agenden gesetzt worden und erlebten dadurch eine gesteigerte Bedeutung in betriebswirtschaftlich orientierten Forschungsgebieten (vgl. Bendl, Hanappi-Egger & Hofmann, 2012). Beide Phänomene sind jedoch mit Eigenheiten behaftet, die es zunächst zu klären gilt. So wird der Begriff Diversity in unterschiedlichen Zusammenhängen und Disziplinen ungleich ausgelegt und Diversity Management unterliegt dem Verdacht, noch immer theoretisch wenig entwickelt zu sein (Hofmann, 2012). Für diese Arbeit werden deshalb im Schwerpunkt praxisbezogene Definitionen und Theorien beigezogen.

#### 2.1.1 | Begriffserklärung Diversity

„Diversity“ als englischer Begriff findet sich im deutschen Sprachgebrauch auch als Diversität, Mannigfaltigkeit und Vielfalt wieder, wobei diese Aufzählung nicht abschliessend ist (vgl. Krell, Riedmüller, Sieben & Vinz, 2007). Allgemein betrachtet beschreibt Diversity das Phänomen der menschlichen Vielfalt, welches durch die unzähligen Unterschiedlichkeiten und Andersartigkeiten jeden einzelnen von uns zu einem Individuum macht (Hofmann, 2012). Für eine Unternehmung bedeutet dies, dass Diversity dort gegeben ist, wo unterschiedliche Menschen ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen und tritt in vielseitiger Form und unterschiedlichsten Ausprägungen auf. Diese Komplexität zu managen und zu organisieren und sie in Einklang mit den strategischen Zielen zu bringen, ist eine Herausforderung dieser Thematik, die je nach betriebswirtschaftlicher Sichtweise und Verständnis eines Unternehmens als Problem und Gefahr oder aber als Chance und Vorteil betrachtet werden kann (vgl. Bendl & al., 2012 und Watrinet, 2007).

### 2.1.2 | Begriffserklärung Diversity Management

Ganz allgemein kann Diversity Management als Steuerungsinstrument und Managementtool von und in Organisationen betrachtet werden, welches die vielfältigen Unterschiede der Mitarbeitenden berücksichtigt und als eine gleichwertige Ressource wie die verfügbaren Technologien und Rohstoffe nutzt (Bendl et al., 2012 und Watrinet, 2007). Watrinet (2007) geht einen Schritt weiter, indem sie hinter dem Konstrukt Diversity Management den Gedanken sieht, Strukturen und Abläufe innerhalb eines Unternehmens so zu gestalten, dass die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeitenden in all ihren Ausprägungen zur Lösung von komplexen Problemstellungen genutzt werden können. Dies führt zum Ansatz, dass Diversity Management auf der Integration (Inclusion) aller Mitarbeitenden aufbaut und somit als Konzept umfassender und tiefgreifender geht als traditionelle Modelle gleichstellender Personalpolitik. Als Unternehmen bedeutet eine solch beabsichtigte Wertschätzung der heterogenen Zusammensetzung der Mitarbeitenden ein Wandel in der organisationalen Betrachtungsweise und somit der Unternehmenskultur. Nach Cox (1993, zitiert nach Watrinet, 2007) ist Diversity Management ein Managementansatz, der den Kerngedanken enthält, die Vorteile aus der Vielfältigkeit der Mitarbeitenden zu maximieren und gleichzeitig die potenziellen Nachteile zu minimieren. Durch eine „ganzheitliche, positive Berücksichtigung, Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt unter den Mitarbeitern“ (Watrinet, 2007, S.14) soll diese Zielsetzung langfristig realisiert werden können und vorhandene Formen von sozialer Diskriminierung oder Unterdrückung von Minderheiten oder ‚Andersartigkeiten‘ reduziert werden. Für Führungspersonen auf allen Stufen bedeutet dieser Ansatz, die unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu erkennen und zu fördern und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich - nicht zuletzt in Hinblick auf den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens – entsprechend weiterzuentwickeln. Wie vielen Managementmethoden haftet auch Diversity Management das Defizit an, über keine fundierte Empirie zu verfügen (Watrinet, 2007). Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und die vermehrte Theoriekenntnis haben jedoch dazu geführt, dass ein fundierter Umgang mit „Diversitäten“ in der Praxis stattgefunden und zu Good-Practice-Beispielen geführt hat (Hofmann, 2012).

### 2.1.3 | Diversity-Dimensionen

Wie bereits erwähnt, bezieht sich Diversity auf die Vielfalt von Menschen, die sich aufgrund ihrer vielen Unterschiedlichkeiten ergibt, weshalb davon ausgegangen wird, dass kein Mensch einem anderen völlig gleich ist. Diese Grundannahme, die alles und nichts umschreibt, führte dazu, dass konkrete Ansätze formuliert wurden, um die Vielfalt und Unterscheidungen der Menschen konkreter benennen zu können. Ging man am Anfang von den zwei Kerndimensionen Geschlecht und Ethnizität aus, gibt es heute Auflistungen, mit unzähligen Unterscheidungsmöglichkeiten (angelehnt an Stuber, 2004 und Surur & Baig, 2009). Ein Modell das in der Forschung und Praxis Anerkennung gefunden hat, ist dasjenige von Gardenswartz und Rowe aus dem Jahr 1994.

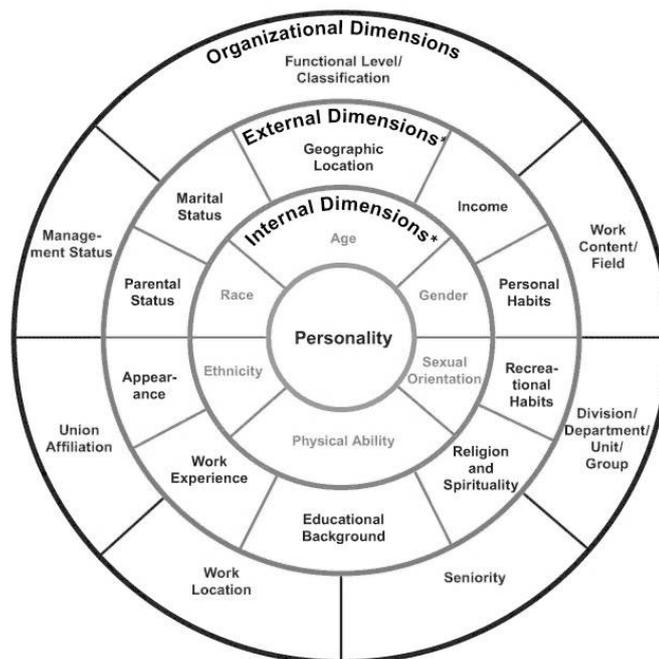


Abbildung 3: Four Layers of Diversity. (Gardenswartz & Rowe, 1994, zitiert nach Gardenswartz, Rowe, Digh & Bennet, 2003)

### Im Zentrum: Personality

Im Zentrum des Modells *Four Layers of Diversity* von Gardenswartz und Rowe (1994) steht die Persönlichkeit, welche beschrieben wird als „the innately unique aspect that gives each of us our own particular style“ (Gardenswartz et. al., 2003, S. 26). Diese einzigartige Charakteristik, die uns von allen anderen Menschen unterscheidet, beeinflusst auch unsere Interaktionen mit anderen. Die Autoren benennen in ihrem Modell weitere Dimensionen, die im Gegensatz zur Persönlichkeit – als einzigartige Individualität – Unterschiedlichkeiten oder Ähnlichkeiten von Menschen aufzeigen: die Internal Dimensions, die External Dimensions und die Organizational Dimensions (Surur, 2009).

### Internal Dimensions

Die Internal Dimensions beschreiben diejenigen Kategorien, die von Natur aus gegeben sind und die wir selbst nicht oder nur wenig beeinflussen können; wir haben sie mit anderen gemeinsam oder nicht. Zu diesen Dimensionen gehören Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, körperliche Fähigkeit, ethnische Herkunft und Hautfarbe (Gardenswartz & Rowe, 1994, zitiert nach Gardenswartz et al., 2003). Diese Internal Dimensions werden auch als Kerndimensionen von Diversity betrachtet und aufgeführt, wenn es darum geht „Diversity im Sinne von Vielfalt und Unterschiedlichkeit“ (Surur, 2009, S. 30) zu beschreiben. Sie verdeutlichen, dass wir trotz aller Individualität wesentliche Aspekte mit anderen Menschen teilen, um uns im gleichen Zug wieder voneinander zu unterscheiden.

## External Dimensions

Die External Dimensions, die als äussere Diversity-Faktoren betrachtet werden können, können von jedem Einzelnen mehr oder weniger beeinflusst werden und prägen ebenfalls unsere Persönlichkeit in ihrer Einzigartigkeit. Hierzu zählen geografische Herkunft (z.B. Wohnort, Geburtsort), Einkommen, persönliche Gewohnheiten (z.B. Rauchen, Alkoholkonsum), Hobbys, Religionszugehörigkeit, Ausbildung, Berufserfahrung, Erscheinungsbild, Elternschaft und Familienstand. Diese Aufzählung verdeutlicht, dass spätestens bei Themen wie Ferienplanung zwischen Eltern und Singles oder nicht anerkannter religiöser Feiertage, der „Gleichheitsgedanke“ (innerhalb eines Unternehmens) erschwert wird (Surur, 2009).

## Organizational Dimensions

Um dem wirtschaftlichen Aspekt von Diversity und der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden in Unternehmen gerecht zu werden, haben Gardenswartz und Rowe (1994, zitiert nach Gardenswartz et al., 2003) nebst persönlichen und sozialen Einflüssen auch Dimensionen definiert, die Unterscheidungen im organisationalen Kontext aufzeigen sollen: Funktion, Einstufung und Arbeitsinhalt, Arbeitsfeld und Abteilung, Einheit und Gruppe, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Managementstatus.

Wie Surur (2009) in seinen Ausführungen festhält, bieten die *Four Layers of Diversity* die Möglichkeit, „Vielfalt in ihren unterschiedlichsten Aspekten sichtbar, benennbar und somit fassbar zu machen und gleichzeitig einer allzu grossen Komplexreduktion und der Gefahr von Stereotypisierung und Stigmatisierung entgegenzuwirken“ (S. 32). In dieser Art von Wertschätzung der Individualität werden trotz Gegensätzlichkeiten, Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten aufgezeigt.

## Countries of Operation

In neueren Publikationen haben Gardenswartz und Rowe (2010) ihrem ursprünglichen Modell eine fünfte Dimension angefügt. Diese Dimension verdeutlicht Diversity-Themen in und zwischen den unterschiedlichen Ländern in denen ein Unternehmen tätig ist: Politisches System, Wirtschaftssystem, nationale Werte, landesübliche Umgangsformen, soziale Strukturen, Gesetze und Landessprache(n). Ohne Berücksichtigung dieser Diversity-Aspekte prognostizieren die Autoren Fehlritte und kostspielige Missgriffe, welche die Produktivität, Beziehungen und Diversity-Vorhaben negativ beeinflussen können.

### 2.1.4| Relevante Diversity-Dimensionen für Unternehmen

Wie vorgängig beschrieben, hat Diversity Management den Anspruch, die Vielfalt der Mitarbeitenden (und anderer Anspruchsgruppen) wahrzunehmen, zu fördern und zu nutzen. Dies verdeutlicht, dass nur das Wahrnehmen der Vielfalt in einem Unternehmen nicht ausreicht um Diversity zu betreiben, sondern es eine aktive Auseinandersetzung mit den Unterschieden und Ähnlichkeiten der Mitarbeitenden und

entsprechende förderliche und involvierende Aktivitäten benötigt (angelehnt an Bendl et al., 2012). Nebst diesem eher ethisch-moralisch begründeten Gedanken bewegt sich Diversity Management auch in einem rechtlichen Rahmen. In der Schweiz sind die entsprechenden Bestimmungen zum Schutz der Würde des Menschen und die Rechtsgleichheit in der Bundesverfassung verankert (Artikel 7 & 8 BV). Für die Geschlechter- und Behindertengleichstellung wurden separate Gesetze erlassen (GIG, SR 151.1 & BehiG, SR 151.3). Um dem Gedanken von Diversity Management im Sinne von Gleichbehandlung gerecht zu werden, ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass sämtliche Kategorisierungen nicht abschliessend und variabel sind. Dies gilt auch für die nachfolgenden Diversity-Kerndimensionen eines Unternehmens, die sich vorwiegend aus den demografischen Veränderungen der Bevölkerungsstruktur gebildet haben und als „Big 6“ bezeichnet werden (Bendl et. al, 2012 und Finke, 2005). Die nachfolgenden Ausführungen zu den Kerndimensionen orientieren sich an unternehmensrelevanten Aspekten. Auf eine allgemeine theoretische Einbettung und den Einbezug von externen Faktoren (wie z.B. Stakeholder) wird dabei verzichtet um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Dies jedoch im Wissen, dass jedes dieser Themen über genügend Material für eigene Publikationen verfügt.

### **Alter: Age-Diversity Management**

Im Zentrum des Alters- oder Generationenmanagements eines Unternehmens stehen die altersdemografische Situation und deren Prognosen:

Unsere westliche Informationsgesellschaft wird immer älter und die ältere Generation erhält, gemessen an der Gesamt- und an der Erwerbsbevölkerung, zunehmend mehr Bedeutung. Das Angebot an Arbeitskräften – besonders im Fach- und Führungspersonenbereich – wird in den nächsten Jahrzehnten abnehmen und gleichzeitig wird der Anteil an älteren Mitarbeitenden in den Unternehmen zunehmen (Müller & Sander, 2009, S.81).

Die Auseinandersetzung mit dieser Zukunftsannahme bedeutet für ein Unternehmen, sich aktiv von bestehenden Vorurteilen gegenüber den älteren Arbeitnehmenden zu lösen und den Fokus auf die speziellen Potenziale und Fähigkeiten dieser Mitarbeitendengruppe zu legen. Dazu gehören nach Sprenger (2005, zitiert nach Müller & Sander, 2009) beispielsweise

- die Souveränität bei der Lösung komplexer Aufgaben mit hoher Zielorientierung und die Fähigkeit der Priorisierung
- das realistische Entscheidungsverhalten und die gute Handlungsökonomie, wobei betriebsspezifisches Erfahrungswissen und Lebenserfahrung die Prioritätensetzung erleichtern
- gute funktionierende Netzwerke, auf die zurückgegriffen werden kann
- die Fähigkeit, in Teams ebenso rücksichtsvoll wie entschieden zu arbeiten. (S. 82)

Diesen positiven Aspekten stehen oftmals Altersstereotypen gegenüber, die es aufzubrechen gilt. Es wäre ein falscher Ansatz, wenn ein Unternehmen sich nur auf die positiven Potenziale der älteren Mitarbeitenden fokussieren würde und dabei die speziellen Bedürfnisse und die daraus entstehenden Herausforderungen ausblenden würde. Gemäss Müller & Sander (2009) gehören zu diesen Herausforderungen:

- das Qualifikationsrisiko: durch kaum aktualisiertes Fachwissen, fehlende regelmässige Weiterbildungen und Qualifikationseinengung,
- das Motivationsrisiko: durch wenig Anerkennung und Wertschätzung, ungenügende Möglichkeiten, das vorhandene Wissen und die Erfahrungen einzubringen und weiterzugeben und fehlende Zukunftsperspektiven,
- Gesundheitsrisiko: durch fehlendes betriebliches Gesundheitsmanagement, welches auf die spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten der älteren Belegschaft zugeschnitten ist. (S. 82 & 83)

Die Aufzählung verdeutlicht, dass für ein erfolgreiches Age-Diversity Management einerseits ein Risikomanagement, welches (allfällige) Belastungen auffängt und andererseits ein Ressourcen-Management, welches die spezifischen Potenziale stärkt, benötigt werden. Beide Ansätze sollten auf die betrieblichen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen ausgerichtet sein (Müller & Sander, 2009).

### **Geschlecht: Gender-Diversity Management**

Die Dimension „biologisches Geschlecht“ stellt im Diversity Management die wohl „am besten erforschte und in der Praxis erprobte Thematik“ (Müller & Sander, 2009, S. 101) dar. Oft wird diese Dimension in Verbindung gebracht mit dem Thema „Frauen und Frauenförderung“, wobei diese Reduktion auf reine Frauenthemen der Dimension nicht gerecht wird, da sie beide Geschlechter – Frauen und Männer – mit einschliesst (Verein Charta der Vielfalt, 2013). Generell sind die Diskussionen rund um das Thema Gender-Diversity Management sehr kontrovers und es werden unzählige Debatten darüber geführt, „welchen Stellenwert Gender im Rahmen des Diversity Managements einnehmen soll“ (Müller & Sander, 2009, S. 103). Für viele Unternehmen geht die Gender-Thematik viel weiter als die „reine Repräsentation der biologischen Geschlechtervielfalt“ (Verein Charta der Vielfalt, 2013) und der Darstellung einer Prozentzahl des Frauenanteils (in Führungspositionen). Vielmehr sollte das Ziel sein, mit geeigneten Massnahmen - v.a. in Bezug auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben - Diskriminierungen auf der Geschlechterebene entgegenzuwirken und eine Gleichbewertung von Tätigkeiten herzustellen, unabhängig davon, ob sie von Frauen oder Männern ausgeübt werden (Bendl et al, 2012).

## **Behinderung: Disability-Integration Management**

In der Schweiz wird gemäss dem Behindertengleichstellungsgesetz (2004) ein „Mensch mit Behinderung (Behinderte, Behinderter) [als] eine Person [beschrieben], der es eine voraussichtlich dauernde körperliche, geistige oder psychische Beeinträchtigung erschwert oder verunmöglicht, alltägliche Verrichtungen vorzunehmen, soziale Kontakte zu pflegen, sich fortzubewegen, sich aus- und fortzubilden oder eine Erwerbstätigkeit auszuüben“ (BehiG, Art. 2 Absatz 1). Gesetzliche Vorgaben für Unternehmen sind in der Schweiz - im Gegensatz zu einigen europäischen Staaten, welche eine Quotenvorgabe definiert haben – kaum vorhanden.

Die berufliche Re-(Integration) hat jedoch im Rahmen der 5. IV-Revision im Jahr 2007, mit Massnahmen wie der aktiven Stellenvermittlung und der engeren Begleitung von Menschen mit einer Behinderung, einen höheren Stellenwert erhalten. Die Idee der (Wieder)Eingliederung ist verknüpft mit unterschiedlichsten Motivationen: Aus volkswirtschaftlicher Sicht soll mit dieser Massnahme eine Entlastung in der Kasse der Invalidenversicherung (IV) stattfinden. Aus Sicht der betroffenen Menschen stehen (arbeits)psychologische Argumentationen wie „die positive Wirkung einer sinnvollen und herausfordernden Tätigkeit für die Zufriedenheit und die psychische Gesundheit“ (Müller & Sander, 2009, S. 88) im Vordergrund. Für Unternehmen kann die Beschäftigung von Menschen mit einer Behinderung als Chance in den Bereichen Imageförderung, Teambildung, Betriebsklima oder Sozialkompetenzen sowie bei der „Gewinnung von loyalen und zuverlässigen Mitarbeitenden mit besonderen Stärken und Ressourcen“ (Müller & Sander, 2009, S.88) genannt werden. Für ein gezieltes Disability Management, welches weiter geht als eine formale Absichtserklärung, benötigt ein Unternehmen das Commitment des (obersten) Managements „in Form einer definierten Strategie und daraus abgeleiteten Unternehmenspolitik“ (Müller & Sander, 2009, S.89). Massnahmen wie z.B. ein systematisches Gesundheits- und Absenzmanagement sowie eine (ernst gemeinte) Absichtserklärung für die Neuanstellung von Menschen mit einer Behinderung sind gute Ansätze für eine (Wieder)Eingliederung.

## **Sexuelle Orientierung – LGBT-Diversity Management<sup>1</sup>**

Wie Bendl et al. (2012) festhalten, wird in der Praxis die sexuelle Orientierung häufig „synonym für Homosexualität verwendet“ (S. 115). Mit der Dimension sexuelle Orientierung sind jedoch sämtliche Formen sexuellen Begehrens angesprochen. Allgemein wird dieser Dimension wenig Bedeutung beigemessen, weil sie nicht „als unternehmensrelevant erkannt und als Privatsache bezeichnet“ (Verein Charta der Vielfalt, 2013) wird oder häufig noch ein generelles Tabuthema darstellt. Im Gegensatz zu anderen Dimensionen wie Gender oder Behinderung kann die sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz verborgen werden oder wird verborgen, was häufig aus Diskriminierungsängsten geschieht.

---

<sup>1</sup> „Integration von Angehörigen der Lesbian / Gay / Bisexual / Transgender (LGBT)-Community“ (Müller & Sander, 2009, S. 97)

Für Unternehmen ist es deshalb wichtig, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, damit eine Enttabuisierung des Themas stattfinden kann und sich LGBT-Mitarbeitende angstfrei gegenüber dem Team, den Vorgesetzten (und der Kundschaft) in angemessener Art und Weise öffnen können (Müller & Sander, 2009).

### **Ethnizität - Nationalität – Kultur : Cultural-Diversity Management**

Wie Bendl, Eberherr und Mensi (2012) festhalten, gibt es keine allgemeingültige Definition für Ethnizität. Unternehmen, denen die Bedeutung von Ethnizität bewusst ist und die dieser Dimension Rechnung tragen wollen, greifen häufig zurück auf die Nationalität, die Sprache oder die Religion.

Im organisationalen Kontext wird zur Vereinfachung häufig von Inter- oder Multikulturalität gesprochen, wobei auch der Kulturbegriff unterschiedlichsten Definitionen unterworfen ist (vgl. Kobelt, 2012). Angelehnt an Müller und Sander (2009) wird für diese Arbeit der Begriff Multikulturalität als ein solcher verstanden, welcher sich auf die „Zusammensetzung und Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Ethnien, mit unterschiedlichen Nationalitäten und (Mutter-)Sprachen“ (S. 92) bezieht. Aktuell sind Unternehmen auf verschiedensten Ebenen im Zusammenhang mit Multikulturalität gefordert, wobei die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland und die Zuwanderung von unqualifizierten Arbeitskräften mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Organisation und die bestehenden Mitarbeitenden nur zwei relevante Aspekte für ein professionelles Cultural-Diversity Management darstellen. Ein zentrales Element in der Zusammenarbeit und Führung von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ist die Interkulturelle Kompetenz, welche vermehrt an Bedeutung gewinnt und umschrieben werden kann: „[...] interkulturelle Handlungsfähigkeit [bedeutet] einerseits Vielfalt als Normalität anzuerkennen und andererseits die Balance zwischen der Integration von fremden Sichtweisen und der Stärkung der eigenen kulturellen Identität zu halten“ (Buhl-Böhnert, 2004, zitiert nach Müller & Sander, 2009).

### **Religion**

Betrachtet man das Arbeitsjahr in der Schweiz und anderen zentraleuropäischen Staaten wird deutlich, dass es sich sehr stark an den Feiertagen aus dem christlichen Glauben und dessen Tradition heraus orientiert. Dies spiegelt sich auch in den traditionellen Firmenfesten oder –traditionen wie z.B. der Weihnachtsfeier oder dem Osterhasen-Verteilen wider. Die sich verändernde Zusammensetzung der Mitarbeitenden bringt mit sich, dass sich auch die Vielfalt der religiösen Überzeugungen und Praktiken in einem Unternehmen verändern und Einfluss nehmen können in den Arbeitsalltag. Eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit diesen neuen Herausforderungen und die allfällige Anpassung von traditionellen Gegebenheiten stellen zentrale Elemente für ein zeitgerechtes Diversity Management dar (angelehnt an Bendl et al., 2012).

## 2.2| DER PERSONALMANAGEMENTPROZESS

Angelehnt an den klassischen Personalmanagementprozess nach Hilb (2005, zitiert nach Müller & Sander, 2009) werden in der Folge die einzelnen Teilprozesse vom Eintritt eines Mitarbeitenden bis hin zum Austritt beschrieben. Auf das Phänomen „Leistung“ als abhängige Variable wird dabei nicht im Speziellen eingegangen; es findet sich aber teilweise in den einzelnen Unterkapiteln wieder. Hauptaugenmerk wird auf die Personalführungsaufgaben und deren diversity-relevanten Aspekte gelegt. Aufgrund der hohen Praxisorientierung und der Exklusivität des thematischen Fokus – im Sinne des „Blicks durch die Diversity-Brille“ orientieren sich die Ausführungen stark an die Autorinnen Müller und Sander (2009).

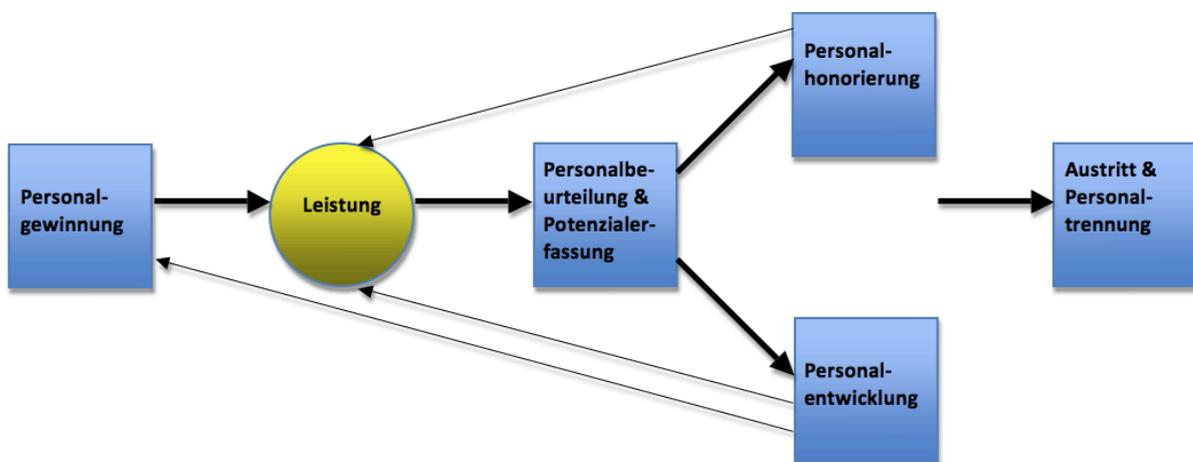


Abbildung 4: Klassischer Personalmanagementprozess (Eigene Darstellung, angelehnt an Hilb 2005, zitiert nach Müller & Sander, 2009)

### 2.2.1| Personalgewinnung

Ein professioneller Auswahlprozess beginnt mit einer Anforderungsanalyse des betreffenden Arbeitsplatzes und der Ausarbeitung des daraus abgeleiteten Kompetenzprofils. Angelehnt an dieses Kompetenzprofil (auch Anforderungsprofil genannt) werden die Beschaffungswege und –mittel definiert. Neue Mitarbeitende werden in der Regel über einen der drei Arbeitsmärkte beschafft: den externen, den erweiterten internen (über private und berufliche Netzwerke von Mitarbeitenden) oder den internen Arbeitsmarkt. Die gängigsten Beschaffungsmittel für den externen Arbeitsmarkt sind Stellenanzeigen (auf der eigenen Homepage, in Social Media Plattformen und internetbasierten Jobbörsen sowie in Printmedien) und der Einbezug von Stellenvermittlungen und Headhunter. Im internen Arbeitsmarkt wird häufig auf interne Stellenausschreibungen und Direktansprachen durch Vorgesetzte oder die Personalabteilung zurückgegriffen.

Anschliessend an den Eingang von Bewerbungen erfolgt eine Analyse und Bewertung der Unterlagen, Bewerbungs- und Einstellungsgespräche werden geführt, ev. werden (psychologische) Testverfahren durchgeführt und Referenzen eingeholt. Unter Einbezug sämtlicher qualitativer und quantitativer Daten aus den vorangegangenen Schritten erfolgt die Auswahlentscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder Bewerber (Müller & Sander, 2009).

### **2.2.2| Personalbeurteilung und Potenzialfassung**

Bei der Personalbeurteilung und Potenzialfassung werden zwei Hauptziele miteinander verknüpft: Zum einen wird durch immaterielle und materielle Belohnung des positiven Leistungsverhaltens die Motivation der Mitarbeitenden gefördert und zum anderen erfolgt durch gezielte Schulungen (und anderen Fördermassnahmen) des Verhaltens und der Fähigkeiten die Entwicklung der Mitarbeitenden im Interesse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen. Eine ganzheitliche Personalbeurteilung umfasst nach Hilb (2005, angelehnt an Müller & Sander, 2009) folgende Aspekte:

- eine Ziel- und Wegbeurteilung (qualitative Dimension)
- eine periodische (z.B. jährliche) Gesamtbeurteilung wie auch eine laufende Beurteilung des täglichen Arbeitsverhaltens (quantitative Dimension)
- eine Vergangenheits- wie auch eine Zukunftsbeurteilung (zeitliche Dimension)
- eine Selbstbeurteilung wie auch eine Fremdbeurteilung (360°-Feedback) durch direkte und indirekte Vorgesetzte, durch Mitarbeitende, Teammitglieder sowie interne und externe Kundschaft (bezugsgruppenorientierte Dimension).

### **2.2.3| Personalhonorierung**

Beim Prozess Personalhonorierung und der damit verbundenen Beurteilung und Bewertung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsleistung sind sämtliche Führungspersonen auf allen Ebenen des Unternehmens gefordert, um den Ansprüchen an ein faires und zeitgemässes Lohnsystem gerecht zu werden. Als ein „zeitgemässes“ Lohnsystem wird ein System betrachtet, welches auf Basis einer analytischen Arbeitsbewertung die Anforderungen (Kompetenzen) und Belastungen (körperlich und psychosozial) erfasst und ebenfalls nutzbare Erfahrungen, die ausserhalb des Berufsalltags – in einem berufsfremden Kontext wie z.B. Familienarbeit oder Sport angeeignet wurden - bei der Lohnermittlung berücksichtigt. Nebst diesem so ermittelten Funktionslohn entrichten viele Unternehmen zusätzlich einen flexiblen und individuellen Leistungsanteil, welcher in der Regel im Rahmen der (jährlichen) Mitarbeiterbeurteilung (vgl. Kap. 2.2.2) definiert wird.

Zu einem „objektiv fairen“ Lohnsystem gehören die Entrichtung der obligatorischen Sozialversicherungsabzüge und gesetzlich verankerten Zulagen (z.B. für Sonntags- oder Nachtarbeit), „die Einhaltung des Verfassungsgrundsatzes gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit für Frauen und Männer“ (Müller & Sander, 2009, S. 31) und falls branchenspezifisch definiert, die Einhaltung der im Gesamtvertrag definierten Mindestlöhne. Ein Lohnsystem wird von Mitarbeitenden dann als „fair“ empfunden, wenn der subjektiv geleistete Einsatz gleich oder besser vergütet wird als die wahrgenommenen Leistungen der Kolleginnen und Kollegen; die effektive Lohnhöhe ist dabei oftmals nebensächlich. Trotzdem ist es wichtig, dass man sich als Unternehmen an den „Marktlöhnen“ orientiert, um konkurrenzfähige Löhne bezahlen zu können. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der „Fairness“ stellt die Transparenz im gesamten Personalarbeitungsprozess dar; mit einem fundiert analysierten und entwickelten sowie offen kommunizierten Lohnsystem kann hierfür eine wichtige Basis geschaffen werden (Müller & Sander, 2009).

#### **2.2.4| Personalentwicklung**

Mit einer systematischen Personalentwicklung werden zwei Ziele verfolgt: Einerseits die Sicherstellung der benötigten Kompetenzen innerhalb des Unternehmens und andererseits die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihren Bedürfnissen nach Entfaltung und Erweiterung der eigenen Potenziale und Fähigkeiten. Anhand acht konkreter W-Fragen können die Kernthemen der Personalentwicklung definiert werden: Warum, Was, Wer, Wen, Woher, Wohin, Womit und Wie. Dabei stellen das Wen, das Woher und das Wohin die zentralsten Punkte dar. Allen Mitarbeitenden eines Unternehmens soll der Zugang zur Personalentwicklung ermöglicht und nicht nur als Instrument für die Förderung des Managements und des Kaders eingesetzt werden. Die Frage nach dem Woher zielt darauf ab, dass Personalentwicklung den Fokus auf das bestehende Potenzial – somit auf die bestehenden Mitarbeitenden – legt, um offene Stellen mit internen Bewerbenden besetzen zu können. Hilb (2005, zitiert nach Müller und Sander, 2009) sieht das optimale Verhältnis in einer Verteilung von 80:20 (80% der offenen Stellen werden mit internen Mitarbeitenden besetzt, 20% mit externen Bewerbenden). Das Wohin beschreibt die Richtung der Personalentwicklung: war früher mit Förderung „Beförderung“ gemeint und somit der vertikale Aufstieg im Zentrum der Personalentwicklung, sind heute weitere Formen von Entwicklungslinien wie z.B. die horizontale Entwicklung (Fachkarrieren, Funktionserweiterungen oder Job-Rotation), Outsourcing oder Rückkehr in eine frühere Funktion etc. zu unterstützen (angelehnt an Müller & Sander, 2009).

### 2.2.5 | Personaltrennung und Austritt

Der Austritt aus einem Unternehmen gehört ebenso zum betrieblichen Lebenszyklus wie der Eintritt. Personalbewegungen bzw. personelle Fluktuationen sind von unterschiedlichsten Faktoren abhängig, wobei die wirtschaftliche Lage, die Branchenzugehörigkeit und das Image des Unternehmens nur einige der möglichen Ursachen sind. Vonseiten der Mitarbeitenden kann der Austritt infolge (regulärer) Pensionierung oder aufgrund einer Kündigung aus unterschiedlichsten Gründen wie z.B. fachlicher Weiterentwicklung, persönlicher Veränderung, betrieblich bedingter Ursachen etc. erfolgen. Auflösungen des Arbeitsverhältnisses vonseiten der Arbeitgeberin begründen sich oft auf Restrukturierungen, Betriebsverlagerungen oder Fusionen. Aber auch Konfliktsituationen, ungenügende Leistungen oder krankheitsbedingte Abwesenheiten können dazu führen, dass sich eine Arbeitgeberin von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter trennen möchte. Der Austritts- bzw. Trennungsprozess kann sich je nach Ursache zu einer herausfordernden und komplexen Sache für alle Involvierte entwickeln. Ein seriöser und fairer Umgang mit diesem Thema gehört ebenso zu einem professionellen Personalmanagementprozess wie die fristgerechte Aushändigung des Arbeitszeugnisses (Müller & Sander, 2009).

### 2.3 | THEORIE-REFLEXION

Diese Reflexion dient der Diskussion und kritischen Auseinandersetzung mit der gewählten Theorie der vorliegenden Arbeit.

Das ursprünglich umfangreiche Literaturportfolio aus der Literaturrecherche reduzierte sich bei der Erstellung des Berichts auf einen beschränkten Kreis von Autorinnen und Autoren, v.a. für den Teil des Personalmanagementprozesses. Die Gründe dafür sind in der (bis anhin) Einmaligkeit der Thematik „Personalmanagement unter dem Aspekt von Diversity“ und dem hohen Praxisbezug für eine themengerechte Umsetzung zu finden. Vergleichbare aktuelle deutschsprachige Literatur zu derjenigen von Müller und Sander (2009) wurde – trotz intensiver Recherche - nur noch auszugsweise in Bendl et al. (2012) gefunden. Die starke Anlehnung an die Autorinnen und eine fehlende „Diversity“ in der Aufbereitung der theoretischen Grundlagen können durchaus kritisch bewertet werden. Demgegenüber stehen jedoch die bereits erwähnten Argumentationen der Einmaligkeit und des Praxisbezugs, ergänzt mit der Tatsache, dass aufgrund dieser Literaturwahl ein spannendes Themenfeld bearbeitet werden konnte. Trotz positiver Einstellung gegenüber dem Buch von Müller und Sander (2009) fällt in einer neutraleren Betrachtungsweise auf, dass die (differenzierte) Bearbeitung des Themas Diversity in vielen Abschnitten durch einen starken gender- bzw. weiblich-orientierten Fokus geprägt ist, was zu einer Einbusse in der Gesamtobjektivität des „vielfältigen“ Diversity-Themas führt.

### 3 | DETAILLIERTE FRAGESTELLUNGEN UND ABGRENZUNGEN

Die vertiefte Auseinandersetzung mit den theoretischen Konzepten und Theorien der Themen Diversity und Personalmanagementprozess führten in Hinblick auf die Ziele dieser Arbeit zu folgenden detaillierten Fragestellungen:

**Fragestellung 1: In welcher Art und Weise ist die Diversity-Thematik in Leitbildern und Zielsetzungen von IKEA Schweiz integriert?**

Fragestellung 1a: Welche diversity-relevanten Aspekte können aus aktuellen Dokumentationen entnommen werden?

Nicht in die Untersuchung der Fragestellungen 1 und 1a flossen Analysen und Bewertungen der Dokumente in Bezug auf die Unternehmenskultur im Sinne einer Unternehmenskulturmessung.

**Fragestellung 2: Wie wird die Diversity-Thematik im Bereich des Personalmanagementprozesses aktuell umgesetzt?**

Fragestellung 2a: Gibt es Unterschiede in der Umsetzung des Personalmanagementprozesses von Führungspersonen des Service Office und des Einrichtungshauses Spreitenbach?

Die Untersuchungen der Fragestellungen 2 und 2a beschränken sich auf die genannten Geschäftseinheiten von IKEA Schweiz in Spreitenbach, weitere Einrichtungshäuser wurden in die Untersuchung nicht miteinbezogen. Ebenfalls wurde nur die Gruppe der Führungspersonen untersucht, weitere Mitarbeitengruppen wurden nicht berücksichtigt.

**Fragestellung 3: Wie sehen mögliche Handlungsempfehlungen mit Blick auf die weitere Umsetzung des "Integrated Business Approaches for Diversity and Inclusion" aus?**

Allgemeines: Nicht untersucht werden die beiden Themenbereiche Inclusion und Intersektionalität<sup>2</sup>. Partiiell können jedoch Hinweise, Aussagen, Annahmen oder Rückschlüsse in die Arbeit einfließen, ohne dass sie explizit unter diesen Themen erwähnt werden.

---

<sup>2</sup> „Wechselwirkungen zwischen verschiedenen sozialen Kategorien [Diversity-Dimensionen]“ (Eberherr, 2012, S.62).

## II | METHODIK

### 4 | METHODISCHES VORGEHEN

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen. Einleitend wird die Evaluation als Forschungsmethode beschrieben, um dann überzuleiten in die konkrete Umsetzung der Evaluation. Den Abschluss bilden die Erkenntnisse aus der Vorgehensweise.

#### 4.1 | EVALUATION

Die Evaluationsforschung ist ein spezieller Teilbereich der empirischen Sozialforschung und verfolgt das Ziel, mittels empirischer Methoden Massnahmen oder Interventionen (z.B. Handlungen bestimmter Personen(gruppen), Organisationssysteme oder –strukturen, Prozesse, Projekte, Policies etc.) zu bewerten oder zu beurteilen. In der Regel ist Evaluationsforschung eine Auftragsforschung, d.h. Ausgangspunkt stellt weniger das Erkenntnisinteresse der Forschenden dar, sondern die benötigte Erkenntnis der Auftraggebenden über eine definierte Forschungsfrage. Eine auftraggeberorientierte Evaluation ist darauf ausgerichtet, die Forschungs- bzw. Bewertungsfragen möglichst eindeutig und verständlich zu beantworten. Sie kann entweder als Selbstevaluation oder externe Evaluation durchgeführt werden. Von einer Selbstevaluation spricht man dann, wenn z.B. Mitarbeitende oder eine Abteilung des Unternehmens die Evaluation durchführen. Bei einer externen Evaluation werden externe Forschende oder Forschungsteams damit beauftragt, die Bewertung vorzunehmen. Externe Evaluationen sind in der Regel aussagekräftiger, da Identifikationsprobleme mit der zu evaluierenden Institution oder Einflussmöglichkeiten der zu evaluierenden Personen weniger auftreten.

Wird eine Evaluation nach Abschluss eines Prozesses oder einer Massnahme vorgenommen, spricht man von einer summativen Evaluation. Erfolgt die Bewertung während der Einführung und Durchführung des Prozesses oder der Massnahme, handelt es sich um eine formative Evaluation. In der Praxis wird die Differenzierung mit den beiden Begriffen Ergebnis- oder Prozessevaluation gemacht (Flick, 2009 & Stockmann & Meyer, 2010). Flick (2009) beschreibt die Evaluation als eine Forschungsmethode, die von Forschenden in höherem Mass bestimmte Kompetenzen verlangt. Soziale Fähigkeiten sind für die Kontaktaufnahme und im Dialog mit den unterschiedlichsten Beteiligten notwendig. Fachliche Kompetenzen werden dazu benötigt, um die zu untersuchenden Prozesse verstehen und einschätzen zu können. Zudem bedingt es einer ausreichenden Kenntnis der Methoden empirischer Sozialforschung, um die den Gegebenheiten entsprechenden Verfahren auswählen, anwenden und anpassen zu können. Abbildung 5 verdeutlicht den idealtypischen Verlauf und gleichzeitig das methodische Vorgehen dieser externen formativen Evaluation.

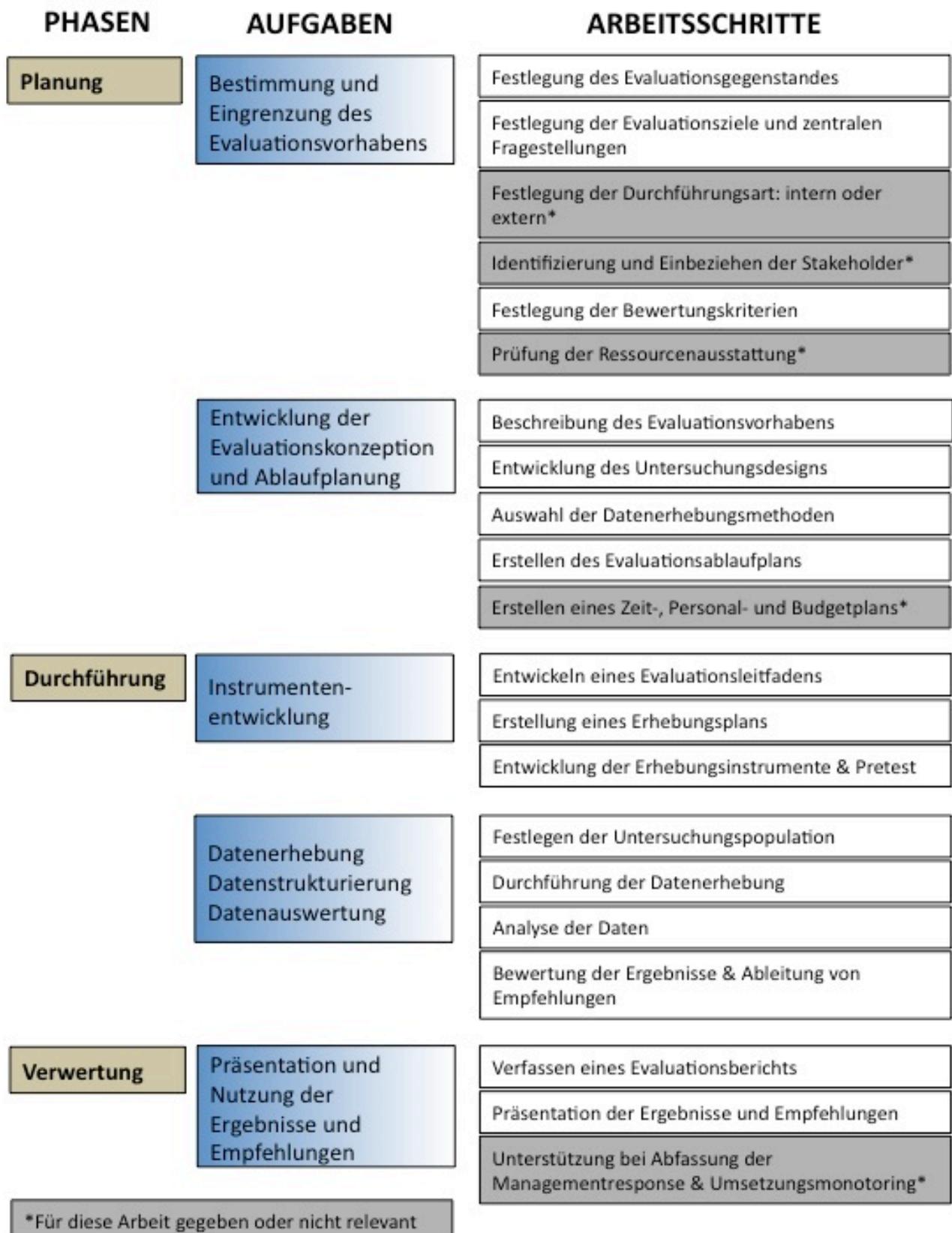


Abbildung 5: Idealtypischer Verlauf einer Evaluation (Eigene Darstellung, angelehnt an Stockmann & Meyer, 2010)

## 4.2 | EVALUATIONSDESIGN

Das Design der vorliegenden externen formativen Evaluation teilt sich in drei Phasen mit unterschiedlichen Aufgaben auf.

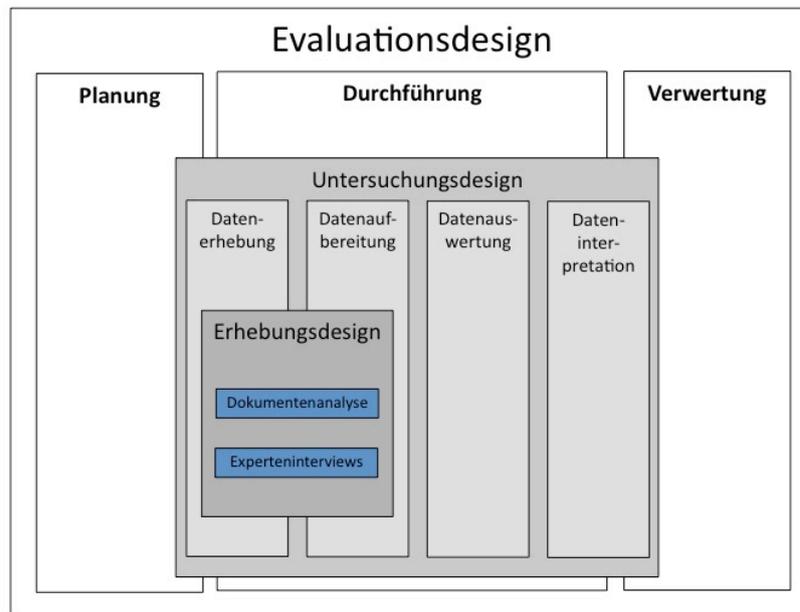


Abbildung 6: Evaluationsdesign (Eigene Darstellung, angelehnt an Stockmann & Meyer, 2010)

## 4.3 | PHASE I: PLANUNG

Das Festlegen des Evaluationsgegenstandes, die Definition des Evaluationszieles und die zentralen Fragestellungen wurden bereits in den Kapiteln 1.2 und 3 beschrieben. Die Evaluationskonzeption und Ablaufplanung inkl. der Entwicklung des Untersuchungsdesigns wurden im Vorgehensplan definiert. Auch in diese Planungsphase gehörte die Kriterienbildung, welche als Grundlage für die Bewertung und Gegenüberstellung der Ergebnisse dient. Im Sinne einer „wissens- oder erfahrungsbasierten Kriterienauswahl“ (Stockmann & Meyer, 2010, S.80) wurden die Indikatoren aus praxisbezogenen Massnahmen und Handlungsmöglichkeiten für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess abgeleitet (angelehnt an Müller & Sander, 2006 und Bendl et. al, 2012). Die Tabellen 1 und 2 zeigen die detaillierten Indikatoren und Bewertungskriterien zur Beantwortung der Forschungsfragen.

Tabelle 1: Personalmanagementprozess: Indikatoren für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess (Eigene Darstellung, angelehnt an Müller & Sander, 2009)

Teilprozess des Personalmanagementprozesses	Indikatoren / Bewertungskriterien
<b>Personalgewinnung</b>	<p><b>Stellenausschreibung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungsprofile als Grundlage für Stellenbesetzungen sind vorhanden</li> <li>▪ Ausschreibungen werden geschlechtsneutral oder explizit geschlechtsspezifisch formuliert</li> <li>▪ Frauen (oder bei Untervertretung Männer) werden persönlich angesprochen</li> </ul> <p><b>Analyse der Bewerbungsunterlagen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schlüsselkompetenzen, die im ausserberuflichen Bereich erworben wurden, werden berücksichtigt</li> <li>▪ Es wird darauf verzichtet, nicht funktions- und arbeitsplatzrelevante Angaben wie Familienstand, Anzahl Kinder, Hobbys, Nationalität, etc. zu bewerten (Einschränkung auf formale Kriterien)</li> <li>▪ Bewerbungsfoto wird nur dann eingefordert, wenn dies für die Berufsausübung wichtig ist (z.B. Models, Schauspielende)</li> </ul> <p><b>Vorstellungsgespräch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standardisierte Vorlage für Gesprächsführung ist vorhanden (z.B. Vorlage für halbstrukturiertes Interview)</li> <li>▪ Mindestens zwei Personen seitens Arbeitgeberin nehmen am Interview teil (wenn möglich beiderlei Geschlechts)</li> <li>▪ Gesprächsteilnehmende seitens Arbeitgeberin sind sensibilisiert bezüglich Beurteilungsfehlern bzw. Wahrnehmungsverzerrungen (z.B. Halo-Effekt, Kontrast-Effekt)</li> </ul>
<b>Personalbeurteilung und Potenzialfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgesetzte reflektieren ihre eigene Wahrnehmung, Erwartung und Attribuierung</li> <li>▪ Beurteilungen erfolgen im 4-Augen-Prinzip (Einholen von einer Zweit- oder Drittmeinung)</li> <li>▪ Standardisierte Instrumente liegen vor</li> <li>▪ Verlaufsprotokolle über Leistungen von Mitarbeitenden werden erstellt (als Unterstützung und Vorbereitung für die Beurteilungsgespräche)</li> <li>▪ Kollektive und transparente Auswertungen werden vorgenommen inkl. Analyse von Korrelationen zwischen Diversity-Dimensionen</li> </ul>
<b>Personalarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lohnsystem wird als transparent wahrgenommen</li> <li>▪ Lohnleichheitsgrundsatz wird mittels geeigneter Verfahren sichergestellt (z.B. Selbsttest Logib des Eidg. Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EGB)</li> <li>▪ Bei erkennbaren Lohndiskriminierungen werden entsprechende Gegenmassnahmen eingeleitet</li> <li>▪ Prozess der leistungsabhängigen Lohnerhöhung wird kontrolliert durchgeführt</li> <li>▪ Ausserberufliche Erfahrung wird bei Lohnfestsetzung berücksichtigt</li> <li>▪ Interne Lohndiskriminierungen, aufgrund von Orientierungen am Markt für einzelne Funktionen, liegen keine vor</li> </ul>
<b>Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklungs-Controlling ist implementiert</li> <li>▪ Teilzeitbeschäftigte sind in Personalentwicklungs-Prozess eingebunden</li> <li>▪ Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist möglich (genderunabhängig)</li> <li>▪ Mentoring- und Coachingprogramme werden angeboten</li> </ul>
<b>Personaltrennung und Austritt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Austrittsgründe werden systematisch und aus der Diversity-Perspektive analysiert</li> <li>▪ Rückkehr nach Schwanger- bzw. Mutterschaft und Rekrutenschule wird sichergestellt</li> <li>▪ Es werden verschiedene Möglichkeiten sich pensionieren zu lassen angeboten (z.B. Altersteilzeit)</li> <li>▪ Bei Stellenabbau: Auswahlkriterien werden unter dem Diversity-Aspekt definiert</li> </ul>

Tabelle 2: Diversity-Dimensionen: Indikatoren für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess  
(Eigene Darstellung, angelehnt an Bendl et al., 2012, S.122)

Diversity-Dimensionen	Indikatoren / Bewertungskriterien
<b>Alter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Arbeitszeitmodelle werden ermöglicht</li> <li>▪ Vorbeugender Arbeits- und Gesundheitsschutz wird betrieben</li> <li>▪ Work-Life Balance Massnahmen werden angeboten</li> <li>▪ Ältere Mitarbeitende sind in Personalentwicklung eingebunden</li> </ul>
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamter Personalmanagementprozess berücksichtigt Geschlechtergerechtigkeit</li> <li>▪ Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird (mit entsprechenden Massnahmen) gefördert</li> <li>▪ Lohn-Überprüfungen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit wird vorgenommen</li> </ul>
<b>Behinderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsplätze für Personen mit Behinderung werden angeboten</li> <li>▪ Integration von Personen mit Behinderung wird gefördert (z.B. Schulungen)</li> <li>▪ Zugang, Arbeitsplätze und sanitäre Anlagen sind „barrierefrei“</li> </ul>
<b>Sexuelle Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sämtliche Arten sexueller Orientierung sind gleichgestellt</li> </ul>
<b>Ethnizität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung von interkulturellen Teams wird gefördert</li> <li>▪ Multilingualität wird gefördert</li> <li>▪ Menüpläne und Speiseangebote sind auf interkulturelle Bedürfnisse angepasst</li> </ul>
<b>Religion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firmenfeiern sind an unterschiedliche Glaubensbekenntnisse ausgerichtet</li> <li>▪ Zugang zu Verpflegungsmöglichkeiten ist an religiöse Bedürfnisse angepasst (z.B. Ramadan)</li> </ul>

#### 4.4 | PHASE II: DURCHFÜHRUNG

Das Untersuchungsdesign der Evaluation basiert auf einer Triangulation, d.h. es erfolgte eine Kombination von unterschiedlichen Methoden aus der qualitativen Sozialforschung, deren Ergebnisse für die Beantwortung der Forschungsfrage miteinander verknüpft wurden (Flick, 2009). Für diese Evaluation wurden als Erhebungsmethoden die Dokumentenanalyse und das Experteninterview ausgewählt, um eine zuverlässige Aussage zur Beantwortung der Forschungsfrage machen zu können.

##### 4.4.1 | Dokumentenanalyse

Dokumentenanalysen können nach Flick (2009) ergänzend zu anderen Erhebungsmethoden durchgeführt werden. Dokumente wie z.B. Aktennotizen, Verträge, Jahresberichte oder Zeugnisse stellen standardisierte Artefakte dar, die in Bezug auf ihre Handlungsfelder betrachtet werden müssen (Wolff, 2008a & Prior, 2003, zitiert nach Flick 2009). Als Mittel der Kommunikation werden Dokumente von jemandem oder einer Institution für einen bestimmten und praktischen Zweck sowie für eine spezielle Art des Gebrauchs angefertigt. Als Methode dient die Dokumentenanalyse der Datenreduktion und –neuordnung und ermöglicht – je nach Art der Dokumente – eine Konstruktion einer sozialen Realität (Flick, 2009). Um einen Einblick darüber zu erhalten, welche Aspekte von Diversity bei IKEA in Grundlegenden Dokumenten thematisiert werden, erschien eine Dokumentenanalyse als sinnvoll.

## Auswahl der Dokumente und Auswertung

Das Datenmaterial für die Dokumentenanalyse stellten Dokumente dar, die in Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellung 1 und 1a (vgl. Kapitel 3) von Relevanz sein könnten. Unter dem Vorbehalt einer **hohen Vertraulichkeit** wurden die vorab gemeinsam definierten Unterlagen von der Auftraggeberin zur Verfügung gestellt und in einem ersten Schritt auf die Verwendbarkeit nach dem Kriterium Repräsentativität (sind die Inhalte typisch für das, wofür sie stehen?) geprüft (vgl. Flick 2009). Nach dieser Selektion flossen die *Personalstrategie global*, die *Unternehmensstrategie global*, das *Leitbild*, das *Arbeitsreglement Schweiz*, ein *Anforderungsprofil (Competence Profile Unit HR Generalist / Human Resources)* und eine *Stellenausschreibung (Costumer Distribution Center Teamleader)* in die weitere Analyse ein. Der zweite Analyseschritt beinhaltete die Prüfung der Unterlagen anhand sechs zentraler Fragestellungen (angelehnt an Flick, 2009):

- **Was** ist die Funktion / der Zweck des Dokuments?
- **Wie** ist der Zugang zum Dokument?
- **Wer** ist die Autorin oder der Autor des Dokuments?
- In **welcher** Sprache ist das Dokument verfasst?
- **Wer** ist/sind die Zielgruppe/n
- **Welche** Diversity-Aspekte sind erkennbar und / oder erwähnt?

Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden in tabellarischer Form aufgelistet. Die Detaillierergebnisse aus der Analyse der *Personalstrategie global*, der *Unternehmensstrategie global* und dem *Arbeitsreglement Schweiz* werden in Tabelle 3 auszugsweise dargestellt. Die umfassende Auswertung ist im Anhang aufgeführt. Die schriftlichen Ausführungen zu den zentralen Ergebnissen folgen in Kap. 5.

Tabelle 3: Auszug Dokumentenanalyse (Eigene Darstellung, 2013)

Dokument	Kurzbeschreibung (Funktion)	Zugang	Autor	Sprache	Zielgruppe	Erkennbare und / oder erwähnte Diversity-Aspekte
Personalstrategie global	- Beschreibung der HR-Ausrichtung und Zielsetzungen für die Jahre 2010–2015 - Orientierungspapier für Führungsverantwortliche und HR-Fachpersonen	Begrenzt, da vertrauliches Dokument	Group Management HR Council (HR-global)	Englisch	Führungsverantwortliche & HR-Fachpersonen (global)	- Gendergerechte Formulierungen - Fehlende Frauenanteile in Schlüsselfunktionen - Generelles Fehlen von „Diversity“ in Managementteams - „Diversity“ – Integration in allen Belangen ist eine der Zielsetzungen
Unternehmensstrategie global	- Beschreibung der Unternehmens-Aktivitäten für die Zielerreichung in der Zeitspanne 2013–2020 - Orientierungspapier für Führungsverantwortliche und definierte Fachpersonen	Begrenzt, da vertrauliches Dokument	IKEA Services (global)	Englisch	Führungsverantwortliche & ausgewählte Fachpersonen (global)	- Gendergerechte Formulierungen - Erkennung des Entwicklungspotenzials eines jeden Mitarbeitenden - Diversity & Inclusion wird als Bestandteil des Erfolgs betrachtet - Jeder Mitarbeitende hat eine Stimme bei IKEA
Arbeitsreglement Schweiz	- Schriftlich festgehaltene Rahmenbedingungen und Anstellungsbestimmungen des Arbeitsverhältnisses bei IKEA Schweiz - Orientierungspapier für sämtliche Mitarbeitende	Begrenzt: nur IKEA-Mitarbeitende	Geschäftsleitung IKEA Gesellschaften Schweiz	Deutsch	Mitarbeitende IKEA Schweiz	- Bis auf „Lehrlinge“ gendergerechte Formulierungen - Gleichstellung von Mann & Frau erwähnt - In Bezug auf Schutz vor direkter oder indirekter Benachteiligung (Diskriminierung) werden folgende Diversity-Dimensionen angesprochen: Geschlecht, Sprache, Herkunft, Nationalität, Lebensformen & Behinderungen - Gleichstellung von Adoptiv- und Pflegeeltern - Bestandteile Lohnfindung: Beruflich nutzbarer Erfahrungsstand bzw. Aus- und Weiterbildungsstand - Reduktion BG aufgrund Mutterschaft bzw. Vaterschaft: Garantie für gleiche Tätigkeit, wenn BG mind. 80% beträgt

#### 4.4.2 | Experteninterviews

Experteninterviews werden als Erhebungsinstrument den Leitfadeninterviews zugeordnet. Eine Besonderheit stellt dabei die Definition des Begriffs „Expertin bzw. Experte“ dar, da es unterschiedliche Auffassungen darüber gibt, wer als Expertin oder Experte gilt. Für diese Arbeit wurde die Definition von Bogner und Menz (2002, zitiert nach Flick, 2009) übernommen: „Der Experte [die Expertin] verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (S. 215). Verallgemeinert kann somit gesagt werden, dass Expertinnen und Experten Mitarbeitende eines Unternehmens sind, die eine spezielle Funktion ausüben und ein spezifisches Erfahrungswissen haben.

#### Stichprobe

Um ein möglichst repräsentatives Evaluationsergebnis zu erhalten, wurde die Stichprobe nach bestimmten, vorab definierten Kriterien festgelegt (Flick, 2009). Eine gute Durchmischung von Frauen und Männern in Führungsfunktionen aus den beiden Geschäftseinheiten EH und SO stand dabei im Fokus. Der Kenntnisstand und (allfällig) vorhandene Erfahrungen mit Diversity stellten keine Auswahlkriterien dar. Die Rekrutierung der sich zur Verfügung stellenden Personen erfolgte durch die Praxispartnerin nach den genannten Kriterien und unter dem Aspekt der Verfügbarkeit; ebenso wurden durch diese Person die Besprechungszimmer in den Räumlichkeiten des SO organisiert. Für die Interviews wurden drei fixe und ein Reserve-Zeitfenster eingeplant. Diverse Umstände, v.a. terminliche Verfügbarkeiten, unvorhersehbare Terminänderungen oder Absenzen führten dazu, dass der ursprüngliche Stichprobenplan einige personelle und terminliche Modifikationen erlebte und nur neun der zehn geplanten Interviews durchgeführt werden konnten. Tabelle 4 zeigt die definitive Stichprobe der durchgeführten Experteninterviews.

Tabelle 4: Stichprobenplan (Eigene Darstellung, 2013)

	Funktion	Geschlecht
<b>Einrichtungshaus (EH)</b>	Teamleader Cash Administration	m
	Teamleader Recovery (& Self Serve ad interim)	m
	Deputy Store Manager	w
	HR Manager	w
	Teamleader Sales	w
<b>Service Office (SO)</b>	Marketing Production Manager	w
	HR Manager CH	w
	Country Public Relations & CSR Manager CH	m
	Employer Branding & Recruiting Responsible	m

## Erstellung des Erhebungsinstruments

Basis für die Datengenerierung aus den Experteninterviews stellte ein im Voraus konzipierter Interviewleitfaden für ein halbstandardisiertes Interview dar (siehe Anhang). Ziel dieser Interviewform ist es, eine individuelle Sicht der interviewten Person auf das Thema zu erhalten und im Bedarfsfall die Flexibilität zu haben, nachfragen zu können. Der Aufbau des Leitfadens erfolgte theoriegeleitet am Personalmanagementprozess und seinen diversity-relevanten Aspekten (vgl. Indikatoren Kap. 4.3). Zunächst wurden Kategorien aus den Teilprozessen des Personalmanagementprozesses gebildet und für jeden Teilprozess die zentralen Elemente rund um die Thematik herauskristallisiert. Dieses Vorgehen führte dazu, dass der Interviewleitfaden aus sechs Themenblöcken (ohne Einleitung und Abschluss) bestand:

- Personalgewinnung
- Personalbeurteilung und Potenzialerschließung
- Personalarbeit
- Personalentwicklung
- Personaltrennung und Austritt
- Diversity generell

Anschließend wurde für jeden Themenblock mögliche Fragen entwickelt. Da eine grosse Anzahl an Fragemöglichkeiten entstand, mussten diese in einem weiteren Schritt reduziert werden. Zu jeder Kategorie wurden schliesslich zwei bis vier Hauptfragen ausgewählt und mit Detailfragen hinterlegt. Diese Detailfragen dienen als Anhaltspunkte während des Interviews und konnten zum präzisierenden Nachfragen genutzt werden. Um die Anwendbarkeit des Leitfadens sicherzustellen wurde im Vorfeld ein Pretest mit einer HR-Mitarbeiterin des SO durchgeführt. Mit kleineren Anpassungen (Umformulierungen von Fragen oder Umstellen des chronologischen Ablaufs von Fragen) konnte somit der fließende Gesprächsverlauf für die bevorstehenden Interviews gesichert werden.

## Datenerhebung

Die Durchführung der insgesamt neun Interviews erfolgte an vier Tagen in Räumlichkeiten des SO. Als Struktur dienten der erstellte Interviewleitfaden und während den Interviews spontan festgehaltene Handnotizen. Als zusätzliches Hilfsmittel und um die Expertinnen und Experten in das Thema Diversity im Kontext des Personalmanagementprozesses einzuführen bzw. um eine einheitliche Gesprächsbasis zu schaffen, wurden zu Beginn zwei Einstiegsfolien (siehe Anhang) vorgelegt. Zum einen eine allgemeine Definition von Diversity und zum anderen der Personalmanagementprozess als grafische Darstellung. Nach Klärung von allfälligen Fragen folgte der Einstieg in das Interview.

Die Interviewsprache variierte zwischen Dialekt und Hochdeutsch, je nach Präferenz oder muttersprachlichem Hintergrund der interviewten Person. Sämtliche Interviews wurden – nach Einholen der Aufnahmeerlaubnis - mit zwei Audiogeräten aufgezeichnet, um gegen allfällige technische Schwierigkeiten abgesichert zu sein. Die Interviewlänge gestaltete sich unterschiedlich, wobei das kürzeste 41 und das längste 85 Minuten dauerte. Die Mehrheit der Gespräche bewegte sich zwischen 55 und 65 Minuten. Die Atmosphäre während den Interviews kann durchwegs als offen und positiv beschrieben werden.

### **Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse**

Die qualitative Inhaltsanalyse gehört zu den klassischen Vorgehensweisen zur Auswertung und Analyse von Textmaterial. Ein zentrales Merkmal stellt dabei die Verwendung von Kategorien dar, welche häufig aus theoretischen Modellen abgeleitet sind. Konkret bedeutet dies, dass die Kategorien an das Material herangetragen und nicht daraus entwickelt werden. Während des Auswertungsprozesses werden sie jedoch immer wieder überprüft und wenn nötig modifiziert. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse besteht primär in der Reduktion des Materials, wobei verschiedene Techniken zur Verfügung stehen (Flick, 2009).

Die Auswertung der Interviews dieser Untersuchung wurde in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse vorgenommen. Zunächst wird das Material paraphrasiert; weniger wichtige oder bedeutungsgleiche Passagen werden gestrichen (erste Reduktion) und ähnliche Aussagen werden gebündelt und zusammengefasst (zweite Reduktion). Die Einteilung in Kategorien und Codes vereinfacht den Auswertungsprozess; das Datenmaterial wird in eine übersichtliche und eindeutige Form gebracht (Mayring, 1983, zitiert nach Flick, 2009). Die einzelnen vollzogenen Schritte für diese Arbeit werden nachfolgend beschrieben.

### **Paraphrasierung und Kodierung**

Sämtliche Interviews wurden anhand der Audioaufnahmen transkribiert, je nach Verständlichkeit und Zusammenhang der Aussagen wörtlich oder sinngemäss. Paraverbale Äusserungen wie „ähm, mh etc.“ wurden dabei ausgelassen. Bereits in diesem ersten Schritt wurden - im Sinne einer ersten Paraphrasierung - Aussagen, die sich wiederholten oder inhaltlich keine relevante Aussage enthielten, gestrichen bzw. weggelassen. Anschliessend wurden die Aussagen - der anonymisierten und als Interviews A – I gekennzeichneten Gespräche - dem Auswertungsraaster zugeordnet, welches auf den Kategorien des Interviewleitfadens aufbaute. Die bereits bestehenden Kategorien wurden ergänzt mit Unterkategorien und Codes, wobei sich die Unterkategorien an den Fragegegenständen des Interviews anlehnten und die Codes die thematischen Eingrenzungen für gebündelte Aussagen und Zitate darstellten. Das so definierte Kategoriensystem (siehe Anhang) wurde ergänzt mit zwei Spalten für die beiden im Zentrum der Untersuchung stehenden Geschäftseinheiten (EH und SO). So konnten die Zitate aus den Interviews – in Hinblick auf die Forschungsfrage 2a - differenziert zugeordnet werden.

---

Aufgrund von Aussagen, die keiner bestehenden Kategorie zugewiesen werden konnten, die aber als interessant oder relevant eingestuft wurden, wurde während der Auswertung eine neue Kategorie „Diverses“ gebildet. Die pro Kategorie zusammengetragenen Aussagen wurden anschliessend unter Einbezug der Bewertungskriterien (vgl. Indikatoren Tabelle 1 und 2) analysiert und flossen in Form von Textextrakten in die Ergebnisdarstellung (Kap. 6) ein.

#### **4.5 | PHASE III: VERWERTUNG**

Phase drei des Evaluationsprozesses dient der Kommunikation der Evaluationsergebnisse unter Berücksichtigung der Adressaten des Evaluationsberichts. Für diese Evaluation wird sie in Form der vorliegenden Bachelor Thesis abgegeben. Die wichtigsten Bestandteile gemäss Stockmann und Meyer (2010) stellen die Bewertung der Ergebnisse (Kap. 6) und das Ableiten von Handlungsempfehlungen (Kap. 7) dar. Die Autoren empfehlen zudem, die Vermittlung der Ergebnisse nicht nur auf einen schriftlichen Bericht zu beschränken, sondern den Untersuchungsergebnissen in Form einer mündlichen Präsentation mehr Gewicht zu verleihen.

#### **4.6 | REFLEXION DES METHODISCHEN VORGEHENS**

Diese Reflexion dient der kritischen Auseinandersetzung und Diskussion des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit. In einem ersten Schritt werden die beiden angewandten Methoden für sich besprochen und im Anschluss erfolgt eine Gesamteinschätzung.

In Hinblick auf die Beantwortung der Fragestellungen 1 und 1a wurde die Dokumentenanalyse als geeignete Methode betrachtet und angewendet. Die ursprüngliche Idee war es, in einem ersten Schritt zu analysieren, in welcher Art und Weise das Thema Diversity in strategischen und operativen Arbeitspapieren von IKEA (global und Schweiz) festgehalten wird. Es stellte sich jedoch heraus, dass es für eine fundierte Analyse gesichertes theoretisches Hintergrundwissen benötigt, um diversity-relevante Aspekte erkennen und filtern zu können. So wurde eine Anpassung im Ablauf- und Zeitplan vorgenommen, das vertiefte Literaturstudium vorgezogen und die Dokumentenanalyse auf einen späteren Zeitpunkt verlegt. Der Aufbau der Analysekriterien lehnte sich an diejenigen von Flick (2009), wurde jedoch um weitere Kriterien ergänzt, in der Annahme, so ein aussagekräftigeres Ergebnis zu erhalten. Rückblickend betrachtet wurden die Erwartungen bezüglich Ergebnis aus der Dokumentenanalyse nicht vollumfänglich befriedigt. Die Methodenwahl wird jedoch weiterhin als sinnvoll erachtet.

Eventuell würde es sich bewähren, vor der Definition, welche Unterlagen in die Analyse einfließen sollen, eine „Dokumenten-Vorevaluation“ zu machen. Dies mit dem Ziel, so bereits im Vorfeld eine Einschätzung über die Aussagekraft der Dokumente in Bezug auf das Evaluationsthema vornehmen zu können.

Das Ziel der Experteninterviews war es einerseits zu untersuchen, wie die Diversity-Thematik innerhalb des Personalmanagementprozesses umgesetzt wird und andererseits, ob es offensichtliche Unterschiede in der Umsetzung des Prozesses zwischen dem Service Office und dem Einrichtungshaus Spreitenbach gibt. Die gewählte Interviewform (halbstandardisiertes Experteninterview) ermöglichte es, bei Unklarheiten oder Verständnisproblemen Rück- und Vertiefungsfragen zu stellen. Die Ausarbeitung des Interviewleitfadens und die Durchführung der Gespräche sowie deren Transkribierung verliefen problemlos. Der eigentliche Schwachpunkt im Vorgehen stellte die Verknüpfung der Bewertungskriterien und Indikatoren in das Auswertungsraster dar, da dieses auf den Kategorien des Interviewleitfadens aufbaute. Erst im Anschluss an die Interviewauswertungen wurde ersichtlich, dass es einfacher gewesen wäre, die Indikatoren in das Raster einzubauen; so wurde für die Ergebnisdarstellung parallel mit den beiden Dokumenten gearbeitet, was sich als etwas umständlich herausstellte. Rückblickend beurteilt hätte anstelle der gewählten zusammenfassenden Inhaltsanalyse für die Auswertung auch die Methode der Globalauswertung beigezogen werden können. Um aussagekräftigere Unterscheidungsmerkmale zwischen dem Einrichtungshaus und dem Service Office bezüglich der Umsetzung des Personalmanagementprozesses zu erhalten, wären ev. pointiertere Fragestellungen nötig gewesen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass beim methodischen Vorgehen positive Aspekte wie auch Verbesserungspotenziale auszumachen sind. Das gewählte Vorgehen, bestehend aus einer Methodentriangulation, wird in Bezug auf die Fragestellungen auch rückwirkend als sinnvoll erachtet; sie unterstützte die Aussagekraft der Ergebnisse und ermöglichte eine Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Trotz der verbesserungswürdigen Aspekte, bestätigen die interessanten Resultate, dass das methodische Vorgehen den gewünschten Erfolg für diese Arbeit brachte.

### III | ERGEBNISSE UND INTERPRETATIONEN

Grundlage der Ergebnisse bildeten die Dokumentenanalyse und die Aussagen aus den neun Experteninterviews. Zur Ergebnisdarstellung wurden die Auswertungstabelle der Dokumentenanalyse, die Gesamtauswertung der Interviews, die Bewertungskriterien für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess und im Bedarfsfall die vollständigen Transkripte beigezogen.

#### 5 | ZENTRALE ERGEBNISSE DER DOKUMENTENANALYSE

Sämtliche durch die Auftraggeberin zur Verfügung gestellten Unterlagen waren in Bezug auf das Layout und die grafischen Elemente sehr ansprechend und konnten IKEA eindeutig zugeordnet werden. Zudem waren sämtliche Unterlagen in derselben Schriftart abgefasst. Bis auf die Personalstrategie wiesen alle Dokumente das Unternehmenslogo aus, wobei die Autorenschaft beim analysierten Anforderungsprofil und der Online-Stellenausschreibung nicht eindeutig erkennbar waren. Die Funktion und der Zweck waren bei allen Unterlagen festzustellen und der Zugang bzw. die Verfügbarkeit ebenfalls eingrenzbar. Abgefasst waren bis auf das Arbeitsreglement sämtliche Unterlagen in Englisch, wobei bei den Online-Stellenausschreibungen auch auf deutschsprachige Vakanzpublikationen hätte zurückgegriffen werden können. Ebenfalls bei allen Dokumenten eindeutig identifizierbar waren die Zielgruppe oder Zielgruppen. In Bezug auf diversity-relevante Aspekte konnte festgestellt werden, dass gendergerechte Formulierungen bis auf den Ausdruck „Lehrlinge“ anstelle von „Lernenden“ (im *Arbeitsreglement Schweiz*) auch in die englischen Dokumente konsequent einfließen. Das Erwähnen von spezifischen männlichen oder weiblichen Elementen konnte z.B. in der *Personalstrategie global* analysiert werden, wo auf fehlende Frauenanteile in Schlüsselfunktionen hingewiesen wurde. Die explizite Erwähnung von Diversity als Bestandteil der Unternehmenskultur und Element der strategischen Ausrichtung war in den beiden Strategiepapieren *Personalstrategie global* und *Unternehmensstrategie global* feststellbar. Im *Arbeitsreglement Schweiz* ist die Gleichstellung von Mann und Frau festgehalten, wie auch der Schutz von direkter oder indirekter Benachteiligung. Konkret sind in Bezug auf den Schutz gegen Diskriminierung die Diversity-Dimensionen Geschlecht, Sprache, Herkunft, Nationalität, Lebensform und Behinderung erwähnt.

##### 5.1 | INTERPRETATION

Die hohe grafische und sprachliche Qualität der untersuchten Unterlagen lässt auf eine hohe Professionalität in Bezug auf Corporate Design und Corporate Language schließen. Bestärkt wird diese Annahme durch den konsequenten Einsatz derselben Schriftart und der fast ausnahmslosen Integration des Firmenlogos sowie die sprachliche Konsistenz in Bezug auf gendergerechte Formulierungen trotz unterschiedlicher Autorinnen und Autoren und Herkunftsorte der Unterlagen.

Übergeordnet sind in der strategischen Ausrichtung der nächsten Jahre diverse Diversity-Bestrebungen und –Zielsetzungen verankert und weisen auf eine Priorisierung der entsprechenden Umsetzungsmassnahmen hin. Diese Verankerung von Diversity mit dem Fokus auf Inclusion und die damit verbundene noch stärkere soziale Einbindung sämtlicher Mitarbeitenden ins Unternehmensgefüge deuten darauf hin, dass die Nutzung sämtlicher Mitarbeitendenressourcen in der Umsetzung der IKEA-Werte und somit der Unternehmenskultur weiter ver- und gestärkt werden sollen.

## 6 | ZENTRALE ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS

Für eine vereinfachte Lesbarkeit werden nachfolgend die Begriffe „befragte / interviewte Person(en) oder Führungsperson(en) / Führungsverantwortliche“ anstelle von Expertinnen und Experten verwendet. Vergleichbare Aussagen von Führungspersonen aus dem Einrichtungshaus (EH) und dem Service Office (SO) werden zusammengefasst als „Aussagen beider Geschäftseinheiten“.

### 6.1 | PERSONALGEWINNUNG

Die Aussagen der interviewten Personen zeigen auf, dass für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden ein standardisierter Prozess vorliegt, welcher den Führungsverantwortlichen beider Geschäftseinheiten bekannt ist und von einer Mehrheit - analog den Vorgaben - umgesetzt wird. Als Basisdokument für Stellenausschreibungen (und den weiteren Personalmanagementprozess) existieren für alle Bereiche Anforderungsprofile. Auf Funktionsebene liegt die Flächendeckung zwischen „95%“ (D, S.1) und „99%“ (E, S.2). Folgende Aussage beschreibt den aktuellen Stand bezüglich Anforderungsprofile detailliert:

*„Es bestehen **für alle Bereiche**, sprich Abteilungen wie Logistik, Verkauf, HR, Customer Relations, für diese bestehen Anforderungsprofile, wir nennen diese Competence-Profiles. Allerdings sind diese **momentan in einem Wandel** und für viele Funktionen gibt es noch kein richtiges Competence-Profile, allerdings gibt es für alle Positionen eine Job-Description, eine Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil, diese sind jedoch ziemlich veraltet“ (I, S.2).*

Mehrere Aussagen von EH und SO verdeutlichen, dass je nach Abteilung oder Funktionsbereich die Verteilung in Bezug auf Geschlechter- und Altersstruktur sehr unterschiedlich ist und bei Stellenausschreibungen entsprechend darauf hingewiesen wird, dass Kandidaturen aus der unterbesetzten Population gewünscht werden. In Bezug auf die Selektion – sei es für ein Vorstellungsgespräch oder gar den Schlussentscheid für oder gegen eine Anstellung – stehen diese Kriterien jedoch nicht mehr im Vordergrund. Mehrere Aussagen gehen in diese Richtung:

*„**Weil es für mich keine Rolle spielt, ob jemand alt oder jung ist, Mann oder Frau. Wichtig sind für mich Qualifikationen [...]**“ (B, S.3).*

*„Grundsätzlich ist es mir egal, ob es Männer oder Frauen sind. Ich gehe auf die beste Bewerbung. Logisch schaue ich – bei mir ist es jetzt grad der Fall - dass, wenn ich eine Frau ersetze, dass ich wieder eine Frau habe, aber Fakt ist, dass die Qualifikation entscheidend ist und nicht das Geschlecht“ (F, S.3).*

Ein Aspekt aus Diversity-Perspektive bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen ist, Bewerbungsfotos nur dort einzufordern, wo es für die Berufsausübung wichtig ist. Eine explizite Regelung diesbezüglich gibt es bei IKEA Schweiz nicht. Auf die Frage nach dem Stellenwert der Bewerbungsfotos waren die Aussagen sehr unterschiedlich und variierten von:

*„Das **interessiert mich eigentlich nicht so** (I, S.3)*

über

*„**nicht wahnsinnig relevant**“ (A, S.3)*

bis hin zu

*„Für mich haben sie schon einen **grossen Stellenwert** – aber sicher nicht Hauptpriorität“ (H, S.2).*

Für die Bewerbungsinterviews stehen den Führungspersonen beider Geschäftseinheiten standardisierte Gesprächsvorlagen zur Verfügung. Bei „Vorort-Interviews“ nehmen in der Regel immer zwei Personen vonseiten IKEA teil; beim Erstgespräch die zuständige Führungsperson und die oder der Rekrutierungsverantwortliche der HR-Abteilung. Bei Zweitgesprächen – diese werden bei IKEA „Grandparents-Interview“ genannt und finden grundsätzlich ab Teamleitendenstufe statt – ist nebst der direkten Vorgesetzten oder dem direkten Vorgesetzten die nächst höhere Führungsperson anwesend. Anschliessend an dieses Gespräch erfolgt der Anstellungsentscheid.

Die Frage nach den grössten **Herausforderungen** in der Personalgewinnung wurde sehr individuell beantwortet, wobei das Thema „Sicherstellen des Prozesses“ je einmal vonseiten EH und SO angesprochen wurde:

*„Die zweite Herausforderung ist, dass der Prozess richtig abläuft, [...] dass z.B. Vitamin B nicht eine zu grosse spielt, **dass die Linienvorgesetzten nicht selbst „werkeln“**, dass die Salärbestimmungen richtig ablaufen“ (I, S.4).*

*„Es ist **nicht immer einfach, 100% die Vorschrift einzuhalten**. Wir versuchen es so strikt und fair zu halten, dass alle dieselben Chancen bekommen und wir keine Stellen auf mündliche oder schriftliche Nebenbeabsprachen besetzen. Aber es wird immer wieder an uns herangetragen und da versuchen wir auch den Prozess zu 100% einzuhalten“ (G, S.3).*

**Optimierungsbedarf** wird in einigen wenigen Bereichen geortet wie z.B. im

*„[...] **branding** machen – wir müssen mehr erzählen wie wir sind, was gut ist bei uns, was der USP [Unique Selling Proposition - Alleinstellungsmerkmal] ist“ (E, S.5).*

*„[...] was wir schon angegangen sind bzw. immer noch angehen ist der Prozess selber, **ihn wieder zu institutionalisieren** [...]“ (I, S.4).*

Die Mehrheit der interviewten Personen ist jedoch zufrieden mit dem Prozess.

**Eindeutig erkennbare Unterschiede zwischen den beiden Geschäftseinheiten in der Umsetzung des Gewinnungsprozesses können nicht aufgezeigt werden.**

## 6.2 | INTERPRETATION PERSONALGEWINNUNG

Der Prozess der Personalgewinnung scheint in den beiden untersuchten Geschäftseinheiten sehr gut implementiert zu sein und auf eine hohe Akzeptanz bei den Führungsverantwortlichen zu stossen. Diversity-relevante Aspekte wie z.B. genderneutrale Formulierungen in Anforderungsprofilen oder Stellenausschreibungen werden als selbstverständlich betrachtet, was sicher auf eine hohe Professionalität der HR-Fachverantwortlichen zurückzuführen ist, aber auch durch den Umstand der Konzernsprache „Englisch“ vereinfacht wird. Grundsätzlich scheint das Thema der „Vielfältigkeit“ und v.a. das Genderthema in der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden zwar präsent zu sein, ohne jedoch überbewertet zu werden, was auch die Aussagen zu den Stellenbesetzungen verdeutlichen, bei welchen in erster Linie das „Gesamtpaket“ und nicht eine der Diversity-Dimensionen in den Anstellungsentscheid fließen.

## 6.3 | PERSONALBEURTEILUNG UND POTENZIALERFASSUNG

Personalbeurteilung und Potenzialerfassung sind bei IKEA in einem Prozess zusammengefasst, dem sogenannten „Audit“. Unabhängig des Beschäftigungsgrades werden grundsätzlich alle Mitarbeitende in diesen Prozess miteinbezogen und erhalten mindestens einmal pro Jahr ein Auditgespräch. Der zeitliche Ablauf des Prozesses wird von einer interviewten Person folgendermassen beschrieben:

*„Im SO finden die Audits im Dezember statt. Für alle Führungskräfte auf Abteilungsstufe in den Stores finden die Audits so April / Mai statt. Für die Teamleiter finden die Audits im Juni / Juli statt und für alle Mitarbeitende müssen die Audits grundsätzlich bis Ende August geführt werden“ (I, S.5).*

Als Hilfsmittel zur Vorbereitung und für die Gesprächsführung selbst steht den Führungspersonen (und Mitarbeitenden) standardisierte nationale Vorlagen zur Verfügung, welche sich an den globalen Vorgaben orientieren.

Als wichtige Elemente bei der Vorbereitung der Auditgespräche nennen die meisten der interviewten Personen den Zeitfaktor und den Bezug von konkreten Beispielen, um faire und konstruktive Rückmeldungen geben zu können:

*„Ich schaue, dass ich **wirklich konkrete Beispiele habe und dass ich die Potenziale und das was gut läuft wirklich herausarbeite**, dass es auch verstanden wird und auch bei den Mitarbeitern ankommt und nachvollziehbar wird. Wichtig ist mir natürlich **auch mein Feedback zu unserer Zusammenarbeit** und dass wir auch die Möglichkeit haben konkrete Massnahmen zu ergreifen“ (G, S.4).*

Gemäss den Aussagen der interviewten Personen besteht das Formular aus sechs Themenblöcken, welches auf den Kernkompetenzen und den fachlichen Qualifikationen aufgebaut ist. Weitere Spezifikationen des Formulars wie z.B. die (sprachliche) Abgrenzung zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen verdeutlicht folgende Aussage:

*„Für alle Positionen auf **Führungsebene [Teamleitende] ist es auf Englisch** und es gibt einen Punkt im Audit der heisst, Lead and Develop People und dieser Punkt ist im Audit für Mitarbeiter ohne Führung ein anderer und das MA-Audit **ist in der lokalen Sprache**, ansonsten ist es aber das gleiche“ (I, S.5).*

Eine kollektive Auswertung – ausser derjenigen des Rücklaufs der Audits - findet nicht statt, jedoch stellen die (Leistungs)Beurteilungen einen wichtigen Bestandteil für die jährliche Lohnrunde dar:

*„Bei uns ist dann an das Audit oder die Performance-Evaluation geknüpft auch **die Lohnrunde**. Jemand der sich sehr, sehr gut entwickelt **wird auch entsprechend honoriert in der entsprechenden Lohnrunde**“ (G, S.4).*

Nach Unterzeichnung des Gesprächsformulars durch die Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird das Dokument im Personaldossier abgelegt. Im Sinne eines 4-Augenprinzips finden für Funktionen ab Teamleitendenstufe sogenannte „Audit-Clearings“ statt:

*„In den Häusern und auch bei uns im SO machen wir dann Audit-Clearings, d.h. wir sitzen zusammen und diskutieren über die Leute, damit es **so objektiv und fair wie möglich ist** – so briefingmässig, dass wir sicherstellen, dass wir ähnliche Beurteilungslevels haben“ (E, S.5).*

Für Gespräche auf Mitarbeitenebene wird häufig die nächst höhere Führungsperson für eine Zweiteinschätzung – v.a. bei unsicheren Punkten – beigezogen.

Bei der Frage nach den grössten **Herausforderungen** im Prozess der Personalbeurteilung und Potenzialerschaffung wurde von beiden Geschäftseinheiten mehrmals das Thema „Follow-up“ genannt:

*„Und zweitens die **Follow-up**, das Weiterverfolgen des Ganzen. Dies ist für mich die grösste Gefahr, dass es dann **im Daily Business untergeht**“ (A, S.6).*

Ebenfalls mehrmals erwähnt wurde die Herausforderung in Bezug auf die eigene Objektivität, was folgende Aussage veranschaulicht:

*„Das die ganze Beurteilung auch fair ist, gerade bei Teilzeitlern die teilweise nur am Samstag hier sind. Es ist schwierig, **alle Mitarbeiter immer gleich zu beurteilen oder zu beobachten**“ (H, S.4).*

**Optimierungsansätze** wurden in verschiedene Richtungen genannt. Mehrere Aussagen betrafen die Gesprächsvorlage und den damit verbundenen Vorschlag, anstelle von nur einer Vorlage für alle Mitarbeitenden zwei differenzierte Vorlagen zur Verfügung zu stellen:

*„[...] **für Teilzeitler und für Vollzeitler**, dass man das [die Bewertung] differenzierter anschauen könnte; was sind überhaupt die Anforderungen an einen Mitarbeiter“ (H, S.4).*

Handlungsbedarf wurde in der Qualität der Gesprächsführung der Vorgesetzten geortet, was folgende zwei Aussagen verdeutlichen:

*„Ich würde vielleicht optimieren nicht im Auditprozess, sondern **bei den Führungseigenschaften der Leute**, dass sie wirklich klar sind in der Rückmeldung und im Feedback, dass ihr Harmoniebedürfnis nicht überwiegt in solch einem Prozess“ (I, S.6).*

*„Wir versuchen dieses Jahr einen **Workshop** zu machen, dass diejenigen die ein Audit führen schon im Vorfeld darauf einstellen können, was auf sie zukommt und **wie sie das Formular zu lesen haben und wie sie auch bewerten sollten** und was ich auch damit machen“ (G, S.4).*

**Explizit erkennbare Unterschiede zwischen den beiden Geschäftseinheiten in der Umsetzung des „Auditprozesses“ sind nicht erkennbar.**

#### 6.4| INTERPRETATION PERSONALBEURTEILUNG UND POTENZIALERFASSUNG

Der Prozess der Personalbeurteilung und Potenzialerfassung (Audit) kann als hoch standardisiert eingestuft werden, mit klar definierten Abläufen und Vorgaben (vgl. 2.2.2). Damit verbunden ist ein hoher Anspruch an die Vorgesetzten und somit Gesprächsführenden. Die Hinweise auf ein kontinuierliches Follow-up und konsequentes Dranbleiben deuten darauf hin, dass je nach Funktion und Teamgröße die zeitlichen Ressourcen für den Prozess begrenzt sind und sich dies (auf längere Sicht) in der Qualität der Beurteilungen widerspiegeln könnte. Hinsichtlich kollektiver Auswertungen unter Berücksichtigung von Diversity-Dimensionen und allfälliger Korrelationen wurden keine Aussagen gemacht, was vermuten lässt, dass diesbezüglich nichts gemacht wird.

## 6.5 | PERSONALHONORIERUNG

Sämtliche befragte Führungspersonen kennen die Art des Lohnsystems bei IKEA; das Lohnbändersystem mit einem Einstiegslohn und einem Lohnmaximum pro Band sowie der entsprechenden Zuordnung der Funktionen zu einem dieser Lohnbänder. Unterscheidungen sind im Zugang zu den Lohnbändern auszumachen. Je nach Hierarchie und Funktion liegen den Befragten eine unterschiedliche Anzahl Lohnbänder vor, dies verdeutlicht folgende Aussage:

*„Ich kenne den Mindestlohn und die Lohnbänder von den Mitarbeitern und von mir selber als Teamleiter, aber was darüber hinausgeht oder was jetzt ein Manager mehr hat oder die Landesorganisation weniger; eigentlich nur das, was mich selber betrifft“ (H, S.5).*

Das Thema Leistungskomponente wurde von mehreren Personen aus beiden Geschäftseinheiten angesprochen, einerseits im Zusammenhang mit der jährlichen Lohnrunde und andererseits im Kontext der individuellen „Performance“, welche ein Bestandteil des jährlichen Audits darstellt. Dieser direkte Zusammenhang wurde von einer Person folgendermassen beschrieben:

*„Es gibt zwei Seiten: Auf der einen Seite finde ich es gut, weil es werden wirklich diejenigen gefördert, belohnt, die wirklich einen guten Job machen. Jetzt ist es aber immer auch abhängig vom Vorgesetzten, weil Basis ist eigentlich das Audit. Es kann ja sein, dass man mit dem Vorgesetzten nicht so das Heu auf der gleichen Bühne hat aber gut performed und wenn das Audit nicht so gut rauskommt, dann ist es irgendwie unfair gegenüber dieser Person“ (B, S.7).*

Je eine Person aus dem EH und dem SO sprachen das Thema Orientierung der Löhne am Markt an:

*„Für mich sind die **zentralen Elemente, dass wir uns am Markt orientieren**, um weder die höchsten noch die niedrigsten Löhne zu zahlen, sondern uns gut in der Mitte positionieren können, um attraktiv zu sein für die Menschen“ (D, S.8).*

*„[...]bin ich schon der Meinung, dass man es dann anschauen muss, was wird im Job verlangt, ist **das wirklich der Marktwert** den man hat von draussen und dann bin ich schon der Meinung, dass man dann nochmals darüber diskutieren muss, ist jetzt das Lohnband richtig, ja oder nein oder was macht man dann genau“ (F, S.5).*

Die Mehrheit der befragten Personen erlebt das Lohnsystem als positiv – die Qualifikationen reichen von

*„Es ist okay. **Es ist kein super tolles leicht zu verwendendes System, aber es ist okay**“ (G, S.5)*

über

*„**Es macht Sinn und ist fair**“ (D, S.8), „Ich finde es gut, sind wir nicht am Umsatz beteiligt, v.a. für das Teamgefühl“ (H, S.5)*

bis hin zu

*„Ich habe eigentlich **eine positive Meinung dazu** wie es momentan so läuft, plus, dass ich noch gerne die individuellere Komponente hätte, aber sonst ist es für mich völlig okay so“ (F, S.6).*

Eine Person äussert sich kritischer bezüglich der Handhabbarkeit und der entsprechenden Umsetzung, sie empfindet es als

*„[...] **extrem komplex und nicht unbedingt funktionierend wie es jetzt ist.** [...] Es gibt immer noch zahlreiche Mitarbeitende, die unter dem Lohnband sind und es gibt aber auch Leute, die viel höher sind und das ist nicht okay“ (I, S.6).*

Der Aspekt der Lohngleichheit wird von zwei Personen angesprochen, wobei beide der Meinung sind, dass es keine Unterscheidungen zwischen Männern und Frauen gibt beim Thema Lohn. Unterstrichen wird diese Einschätzung mit folgender Aussage:

*„Aber **das Thema Mann und Frau ist uns völlig Wurst vom Lohn her**, auch von den Positionen. Wir haben viele Frauen, die im Management, in Führungsgremien sind. Und da bin ich auch überzeugt, dass wir im Lohnband sauber sind“ (A, S.6).*

Die in den Interviews genannten **Herausforderungen** in Bezug auf das Lohnsystem bei IKEA sind so unterschiedlich wie die Anzahl befragter Personen und reichen vom Thema

*„**Attraktivität durch Zusatzleistungen**“ (C, S.6)*

über

*„**Fehlende Funktionen im Lohnband**“ (G, S.5)*

bis hin zur

*„**Fehlenden Flexibilität**“ (H, S.5).*

Ebenfalls sehr unterschiedlich fallen die **Optimierungsmöglichkeiten** aus, diese reichen von

*„**Benefits-Marketing**“ (D, S.9) und „**Systemtransparenz**“ (A, S.7)*

über

*„**allgemeines Systemverständnis**“ (E, S.7)*

bis hin zum Vorschlag einer

*„**zentral gesteuerten Generalüberprüfung** [um zu schauen] wo sind die Dinosaurier, die faulen Elefanten und wo sind diejenigen, die nicht fair behandelt werden“ (I, S.7).*

**Offensichtliche Unterschiede zwischen den beiden Geschäftseinheiten in der Anwendung des Lohnsystems sind keine auszumachen.**

## 6.6| INTERPRETATION PERSONALHONORIERUNG

Das Lohnsystem von IKEA deckt in Bezug auf seine Komponenten und Bestandteile die Anforderungen an ein modernes Lohnsystem ab (vgl. Kap. 2.2.3). Auch wenn in der Ergebnisdarstellung festgehalten ist, dass in der Anwendung des Lohnsystems keine Unterscheidungen zwischen den beiden Geschäftseinheiten auszumachen sind, so scheint es bezüglich Transparenz und Vertrauen in das Entlohnungssystem Unterschiede zu geben. Diese stehen jedoch nicht unbedingt unmittelbar in einem direkten Zusammenhang mit der Zugehörigkeit zu EH oder SO, sondern vielmehr mit der Funktion und Hierarchiestufe der Personen.

## 6.7| PERSONALENTWICKLUNG

Gekoppelt mit dem Audit ist der individuelle Entwicklungsplan, den alle Mitarbeitende haben sollten. Darin werden auf persönlicher Ebene Entwicklungsziele und die entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen definiert. Als mögliche Massnahmen wurden unterschiedlichste Instrumente genannt: Interne Kurse und Trainings, On the Job-Massnahmen, Online-Trainings, das Business-College in Holland für Führungspersonen, externe Weiterbildungen etc. Die Ziele der Personalentwicklung bei IKEA wurden mit folgenden Aussagen verdeutlicht:

*„Zwei Sachen: Es ist die **Kompetenzentwicklung** auf der einen Seite und dann gibt es die **hierarchische Entwicklung**, also die Potenzialseite des Ganzen“ (E, S.7). „Personalentwicklung bedeutet **die eigene Entwicklung** aber **auch für diejenige Person, die hinten nachkommt** [Nachfolgeplanung] und dies ist etwas, was man hier sehr konsequent macht“ (F, S.7).*

Der Zugang zu den Weiterbildungsmöglichkeiten steht grundsätzlich allen Mitarbeitenden offen, unabhängig von der Funktion und dem Beschäftigungsgrad. Ein sinnvoller Umgang mit dem grossen Angebot wird jedoch angestrebt:

*„Es werden einfach **nicht Kurse nach Wunsch bewilligt**, das schon nicht“ (A, S.8). „Ja, sie müssen sogar. Teilweise sogar zuviel, **es müssten nicht alle alles machen**“ (E, S.7). „Grundsätzlich können diese Weiterbildungsmöglichkeiten von allen Mitarbeitern genutzt werden **mit Absprache des Vorgesetzten und in Abstimmung mit meinem Entwicklungsplan**“ (D, S.10).*

Ebenfalls angeboten werden Coaching- und Mentoring-Programme, einerseits innerhalb der jeweiligen Geschäftseinheiten aber auch auf nationaler und globaler Ebene. Die Kenntnisse über diese Angebote variieren jedoch sehr deutlich:

*„**Nein**, aber ich kenne es von dort, wo ich vorher gearbeitet habe“ (F, S.7).*

*„Ich habe **schon von vielen gehört**, dass sie so ein Mentoring haben, [...]. Aber direkt, **dass es gefördert wird, glaube ich nicht**, zumindest nicht so, dass man auf längere Sicht einen Mentor hat“ (B, S.8).*

„Wir haben einen **Pool von Mentoren**, welches erfahrene Mitarbeiter sind, die diese Aufgabe übernehmen“ (G, S.6).

„Wir haben **Mentoring und Coaching**. Das ist mehr auf der Ebene von Team- und Abteilungsleiter. Wir haben innerhalb der Organisation ein paar Coachs, die man kontaktieren kann und die mit den jeweiligen Leuten etwas ausmachen“ (D, S.10).

Grundsätzlich erhalten alle neu eintretenden Mitarbeitenden eine Gotte oder einen Götti (Buddy), als Begleit- und persönliche Ansprechperson für die ersten drei Monate der Anstellung. Nebst der fachlichen Unterstützung gehören zu den Aufgaben eines Buddy

„[...] zusammen Essen, Leute präsentieren, Mitnehmen etwas Trinken zu gehen nach dem Arbeiten, Fragen zum Geschäft etc.“ (E, S.7).

Teilzeitbeschäftigung ist in allen Funktionen und Hierarchiestufen möglich, wobei in Funktionen mit Führungsverantwortung der Beschäftigungsgrad bei mindestens 80% bewegt:

„[...] **unter einer 80%-Anstellung habe ich es noch nie erlebt**“ (D, S.10).

Das Thema „Frauen im Topmanagement“ wurde von allen befragten Personen als positiv bewertet, wobei mehrmals die Aussage gefallen ist, dass die Person und nicht das Geschlecht im Vordergrund steht:

„Grundsätzlich finde ich es immer sehr gut, **wenn man nicht spürt, ob es eine Frau oder ein Mann ist**“ (A, S.8).

„Ob es jetzt eine Frau ist oder ein Mann, dies ist mir insofern gleich. Ich hatte schon mehrmals eine Frau als direkte Vorgesetzte gehabt und **schlussendlich zählt unter dem Strich, was die Person macht** und nicht ob es eine Frau oder ein Mann ist. Und bis jetzt habe ich eigentlich immer gute Erfahrungen gemacht“ (B, S.9).

„Hier in der Schweiz und auch in Österreich **gibt es viele Frauen im Topmanagement**. Ich glaube, **wenn es möglich ist, dann bei IKEA**. Das hat mit **der schwedischen Mentalität** zu tun. Diese typische Mann Frau Aufteilung auch wenn es um die Familie geht einfach anders ist als in anderen Ländern“ (D, S.11).

Auch im Zusammenhang mit der Personalentwicklung wurden unterschiedlichste **Herausforderungen** genannt, wobei mehrere Personen beider Geschäftseinheiten das Thema „Mitarbeitende“ in den Fokus stellten, wobei die Ansätze unterschiedlich sind, wie die nachfolgenden Aussagen zeigen:

„Die grösste Herausforderung ist sicher, wie kannst du das Optimum aus einer Person rausholen, wie schafft man das, dass man wirklich **den Mitarbeiter jedes Jahr auf eine weitere Stufe bringen** kann. Wie kann ich als Chef die Leute dazu bringen und motivieren – sicher ist auch entscheidend, was du für ein Wissen hast, weil es liegt auch an mir, dass ich ein kompetenter Chef bin“ (F, S.8).

„Das man bei allen [Mitarbeitenden] **Entwicklungspotenzial erkennt** und dass man dann auch versucht, dies in absehbarer Zeit anzugehen, die Entwicklung“ (B, S.9).

*Den, den ich entwickle das beizubringen und ihm zu zeigen wie ich das sehe und ihm beizubringen „change the focus“ oder ihn halt zu motivieren, zu stärken und auch in schwierigen Situationen da zu sein und **nachhaltig zu sein**, das ist die grösste Herausforderung darin“ (C, S.8).*

**Optimierungsbedarf** wird von beiden Geschäftseinheiten im Faktor Zeit gesehen, einerseits im Tempo der Weiterentwicklungen und gewünschten und geförderten Stellenwechsel auf Führungsebene und andererseits in der zur Verfügung stehenden Zeit für Trainings und Kurse, die oftmals im Tagesgeschäft etwas untergehen. Ein anderer Input geht in Richtung Attraktivität der Trainingsagenda:

*„Die Trainingsagendas sind Standardschulungen, **da fehlt ein bisschen Neues, mehr Kick wo man z.B. mit externen Trainern [arbeiten könnte] die ganz anders drangehen“ (C, S.7).***

**Explizit erkennbare Unterschiede zwischen den beiden Geschäftseinheiten in der Umsetzung des Personalentwicklungsprozesses sind nicht erkennbar.**

## 6.8 | INTERPRETATION PERSONALENTWICKLUNG

Der Prozess der Personalentwicklung deckt sämtliche Elemente einer adäquaten und systematischen Mitarbeitendenförderung ab (vgl. Kap. 2.2.4). Auch aus Diversity-Perspektive werden grundsätzliche Elemente berücksichtigt, so werden sämtliche Mitarbeitende in den Prozess einbezogen und Coaching- und Mentoringprogramme werden angeboten. Die Möglichkeit, auch in einer Führungsfunktion Teilzeit zu arbeiten, spricht für eine moderne Unternehmens- und Führungskultur und darf auch in der heutigen Zeit als „noch nicht selbstverständlich“ eingestuft werden. Das angesprochene Thema „Tempo bei der Weiterentwicklung“ verdeutlicht, was die Ziele der Personalentwicklung bei IKEA darstellen, nämlich das „Nicht stehen bleiben“. Diese Philosophie auf alle Mitarbeitenden herunterzubrechen stellt einen hohen Anspruch an den gesamten Personalmanagementprozess dar und bedingt eine höhere Aufmerksamkeit in der Gewinnung von neuen und „bewegungswilligen“ Mitarbeitenden oder allenfalls ein Umdenken in den übergeordneten Personalentwicklungszielen.

## 6.9 | PERSONALTRENNUNG UND AUSTRITT

Arbeitgeberseitige Auflösungen von Arbeitsverhältnissen in Bezug auf Leistung und Verhalten unterliegen bei IKEA einem klar strukturierten Prozess und räumen den betroffenen Mitarbeitenden die Möglichkeit ein, an ihren Schwachpunkten zu arbeiten, um so eine Verbesserung ihrer Ausgangslage zu bewirken. Je nach (gemachter) Erfahrung kennen die interviewten Personen den Prozess in seinen Teilschritten besser oder weniger gut. Der optimale Ablauf sieht folgendermassen aus:

„Man sollte grundsätzlich Gesprächsnotizen machen über das was nicht okay ist. Dies findet statt zwischen MA und VG. Dann macht man 2 Verwarnungen, dort ist immer jemand von der Personalabteilung involviert oder der VG des VG – **es sind immer persönliche Gespräche mit Gesprächsnotiz**. Das wird abgelegt im Dossier. Der nächste Schritt ist dann die Kündigung“ (I S.8).

Sämtliche befragten Personen bestätigen, dass mit Mitarbeitenden, die von sich aus kündigen, ein Austrittsgespräch geführt wird, in der Regel eines mit der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten und vor dem endgültigen Austrittstermin mit einer Person aus der HR-Abteilung. Unterschiedliche Annahmen gibt es in Bezug auf eine systematische Auswertung der Austrittsgründe. Von Seiten SO wird dies bestätigt, jedoch ist dies nicht allen interviewten Personen bekannt:

„Ich würde es meinen, aber denke, ich hoffe es. Das wüsste ich wirklich nicht“ (A, S.9). „Das weiss ich nicht“ (F, S.8). „Ja – die werden erfasst und werden zentral ausgewertet und analysiert“ (I, S.9).

Ähnlich gestaltet sich die Situation im EH. Sämtliche Austrittsgründe werden im Personalinformationssystem erfasst, systematische Auswertungen und Analysen finden jedoch nur punktuell – z.B. bei erhöhter Fluktuation in einem Team – statt.

Für sämtliche Mitarbeitende besteht die Rückkehrmöglichkeit nach einem Mutterschaftsurlaub oder nach der Rekrutenschule mit der Garantie für eine gleichartige Tätigkeit:

„Bei uns gibt es eine Grundregel. Wenn sie [Mütter oder Rekrutinnen und Rekruten] **für 80 % zurückkommen, haben sie Anrecht auf die gleiche Position**. Wenn es weniger Prozent sind, suchen wir eine Lösung, aber es muss nicht die gleiche Stelle sein“ (D, S.13).

Beim Thema flexible Pensionierungsmöglichkeiten variieren die Antworten; je nach Erfahrungsstand haben die befragten Personen Kenntnis über unterschiedliche Möglichkeiten oder sind sich diesbezüglich unsicher.

Die Palette der Antworten hinsichtlich den **Herausforderungen** beim Thema Personaltrennung und Austritt reicht von

„[...] dass es für alle ein fairer Prozess ist“ (D, S.13), „[...] dass der **Prozess sauber ist** [...]“ (F, S.8)  
über

„Es ist eigentlich nicht die Herausforderung des Gehens es ist dann mehr, **wieder Ersatz zu finden**. Wieder das Know-how aufzubauen, eigentlich die fehlende Kompetenz wieder zu füllen (H, S.7)“

bis hin zu

„**Die rechtliche Situation ist eine Herausforderung**, [...]“ (G, S.7).

Zwei Personen **sehen keinen Optimierungs- und Handlungsbedarf** bei den Themen Austritt und Personaltrennung. Andere wiederum sehen Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf Transparenz bezüglich der Kündigungsgründe oder wünschen sich Schulungen im Umgang mit dem Thema oder

*„Jemand der für alle Einrichtungshäuser in rechtlichen Fragestellungen zur Verfügung steht.“ (G, S.7).*

**In Bezug auf Auswertungen der Austrittsgründe sind unterschiedliche Praxen zwischen dem EH und dem SO erkennbar.**

## 6.10 | INTERPRETATION PERSONALTRENNUNG UND AUSTRITT

Beim Thema Personaltrennung und Austritt sind unterschiedliche Handhabungen bezüglich Auswertungen der Austritts- bzw. Kündigungsgründe erkennbar. Dies könnte damit zusammenhängen, dass das SO übergeordnet für den nationalen Bereich zuständig ist und die (Austritts)Entwicklungen in allen Einrichtungshäusern analysiert und das EH den Auswertungsprozess auf seine Bedürfnisse ausgelegt hat. Obwohl ein standardisierter Trennungs- bzw. Austrittsprozess vorhanden ist, deuten die Rückmeldungen der interviewten Personen darauf hin, dass der Ablauf und die Umsetzung nicht so stark verankert sind, wie bei den vorgängig beschriebenen Teilprozessen. Dies könnte einerseits auf das allgemein sehr komplexe Thema „arbeitsrechtliche Massnahmen“ und andererseits auf den hohen Anspruch an eine korrekte Umsetzung der einzelnen Prozessschritte zurückzuführen sein. Ganz allgemein decken die (systematische) Analyse der Austrittsgründe und die Rückkehrmöglichkeiten nach Mutterschaft oder Rekrutenschule jedoch die Erwartungen an einen diversity-gerechten Austritts- bzw. Wiedereintrittsprozess. Ausbaufähig sind sicher Möglichkeiten rund um das Thema „flexible Pensionierung“ (vgl. Kap. 2.2.5).

## 6.11 | DIVERSES

In diesem Kapitel werden Zitate der befragten Führungspersonen aufgeführt, die keinem Teilprozess des Personalmanagementprozesses zugeordnet werden konnten, jedoch wertvolle Aussagen in Bezug auf ein allgemeines Diversity-Verständnis beinhalten oder explizit eine Diversity-Dimension ansprechen. Eine 1:1-Übernahme der Zitate erfolgt bewusst, um der Authentizität der Aussage mehr Gewicht zu geben. Die meisten Aussagen wurden zum Abschluss des Interviews gemacht, im Anschluss an die Frage nach den persönlichen Erfahrungen mit Diversity oder möglichen Interessensfeldern.

### 6.11.1 | Diversity Allgemein

„Wir sind eigentlich immer in diesem Thema drin. IKEA ist ein internationales Unternehmen, wir haben sehr, sehr viele Nationen beschäftigt, unterschiedliche Nationen, unterschiedliche Glaubensrichtungen, bei uns arbeiten Menschen mit Kopftuch genauso wie Schwarze, das gehört zu unseren Werten und so rekrutieren wir ja auch. Wir versuchen ja auch zu berücksichtigen, dass unsere Landkarte der Mitarbeiter den Markt auch widerspiegelt, **von daher lebe ich damit**“ (G, S.7).

„Mir ist bewusst, dass Diversity – ich arbeite wirklich in einer Firma, in der Diversity gelebt wird. Wir haben alle Arten von Leuten, es ist auch ganz offen, wenn jemand homosexuell ist, ist das ganz wurst. Glaubensrichtungen, klar spricht man es nicht offen an mit allen, aber da sind wir sehr offen. **Ich glaube, bei uns hat es keinen Platz für jemanden, der ein Problem hat mit solchen Sachen**“ (A, S.11).

„Ja, es wäre wirklich mal interessant, **wie die Durchmischung so wirklich ist**: Frauen, Männer auch in Toppositionen oder wie sieht es so aus, haben wir eher nur ältere Leute in der Geschäftsleitung oder gibt es auch Jüngere? Ja, dass man hier auch etwas mehr informiert wird – das wäre sicher interessant. Und dass man das Thema auch immer aktuell behält“ (B, S.11).

### 6.11.2 | Geschlecht

„Im Moment ist es sehr gut verteilt bei uns [Einrichtungshaus], etwa **60 % Frauen und 40 % Männer** im Haus und auch im **Managerbereich ist es halbe-halbe**“ (D, S.5).

„Ja, wo wir sehr weit sind, ist, wenn es um das Geschlecht geht. Im ganzen Haus verteilt gibt es natürlich schon Stellen, **die traditionell verteilt sind**, die mehr männerlastig oder frauenlastig sind, aber das hat mehr mit der Arbeit zu tun“ (D, S.13).

### 6.11.3 | Nationalität

„Auch bei der Nationalität sind wir sehr divers. Wir haben **nicht so viele Schweizer** oder besser gesagt, sie sind zwar fix in der Schweiz, haben aber einen anderen Hintergrund. Ich denke, es ist gut so, denn **wir wollen unseren Kundenstamm reflektieren**, und unser Kundenstamm sind auch nicht nur Schweizer, gerade im Raum Zürich“ (D, S.14).

### 6.11.4 | Religion

„Was ich jetzt grad mitbekommen habe ist, wo IKEA auch sehr stark rangeht, wo ich schon merke, da ist eine Spannung von den Schweizern her die hier im Haus arbeiten und zu den ausländischen Mitarbeitern, die vielleicht andere Religionen haben. Jetzt wurde das **Lernzimmer umgestaltet zu einem Gebetsraum**, dort gibt man den Leuten die Möglichkeit zu beten. **Oder das Weihnachtsfest heisst bei IKEA Winterfest** – es ist sehr Diversity betrachtet und wird auch unter dem Titel geführt“ (C, S.8).

„Wir haben einen Gebetsraum für verschiedene Religionen. Das muss man schon auch berücksichtigen. Aber da kommt man erst darauf, wenn es ansteht“ (D, S.14).

### 6.11.5 | Behinderung

„Ich denke **Behinderung**, da sind wir wahrscheinlich nicht so gut. Ich denke Nationalität, Ethnizität, Alter, Geschlecht sowieso, haben wir querbeet, das spürt man, das weiss man, aber mit Behinderung, das könnte noch interessant sein – v.a. bei uns im Büro wäre es möglich, im Einrichtungshaus ist es natürlich sehr schwierig, weil man einfach auf den Beinen ist“ (A, S.11).

„Ich würde gerne mal mehr wissen zum Thema Behinderung, wie dort die Quote ist. Das müsste schon sein, dass man eine Quote hat, so 1-2% - das kenne ich so und das bringt auch Menschlichkeit mit in eine Firma mit rein“ (C, S.9).

## 6.12 | INTERPRETATION DIVERSES

Die differenzierten Aussagen zu den einzelnen Diversity-Dimensionen zeigen, dass bei den interviewten Führungspersonen bereits ein hohes Diversity-Verständnis und ein sensibilisierter Umgang mit dem Thema vorhanden sind. Welche weiteren Aktivitäten und Massnahmen wie das „Winterfest“ und der „Gebetsraum“ ebenfalls explizit unter dem Titel „Diversity“ kommuniziert und umgesetzt werden, geht aus der Untersuchung nicht hervor. Feststellbar ist jedoch die Tatsache, dass unterschiedlichste Aspekte von Diversity bereits Teil der Unternehmenskultur sind.

## IV | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN, FAZIT UND AUSBLICK

### 7 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend werden verschiedene Handlungsempfehlungen vorgelegt, welche aus den Ergebnissen der Dokumentenanalyse und Experteninterviews sowie deren Interpretationen abgeleitet wurden. Einerseits werden diversity-relevante Aspekte angesprochen, andererseits fließen auch Überlegungen für einen adäquaten Personalmanagementprozess unter einer arbeitspsychologischen Betrachtungsweise ein.

#### 7.1 | PERSONALGEWINNUNG

Für den Prozess der Personalgewinnung wurden keine offensichtlichen Prozessschwächen analysiert. Mehr im Sinne einer partizipativen Umsetzung und somit Sicherstellung einer hohen Akzeptanz unter den Mitarbeitenden, wird empfohlen, bei der laufenden Überarbeitung der Anforderungsprofile Mitarbeitende der entsprechenden Funktionen für die Erstellung und sprachlichen Formulierungen miteinzubeziehen.

#### 7.2 | PERSONALBEURTEILUNG UND POTENZIALERFASSUNG

Eine Herausforderung in der Personalbeurteilung und Potenzialerfassung ist die möglichst gerechte Leistungs- und Potenzialbeurteilung, da diese häufig die Basis für eine allfällige Beförderung und den leistungsabhängigen Lohnanteil bildet. Die Themen Fairness und Gleichbehandlung wurden auch in den Interviews genannt. Als mögliches Handlungsfeld wird die Förderung der Gesprächskompetenzen für die Audits betrachtet, um Unsicherheiten bei den Führungspersonen zu reduzieren. Als geeignete Massnahmen könnten spezifische Auditschulungen konzipiert und durchgeführt werden. Nebst den prozessspezifischen Inhalten könnte sich ein Block nur mit dem Thema Gesprächsführung und „wie formuliere ich eine adäquate Beurteilung“ befassen. Um eine möglichst reale Gesprächssituation simulieren zu können und einen hohen Lernerfolg zu erzielen, könnten die Beurteilungssequenzen in Form von Rollenspielen durchgeführt werden. Eine weitere Möglichkeit bestände darin – sofern innerhalb einer Organisationseinheit ein gesichertes Vertrauens- und Wertschätzungsverhältnis vorherrscht – dass ein reales Audit-Gespräch als Trainingsobjekt durchgeführt wird, welches von den Schulungsteilnehmenden beobachtet und anschliessend analysiert wird. Ebenfalls als eine sinnvolle und machbare Optimierungsmassnahme wird ein zweites Auditformular für Mitarbeitende mit kleinen Teilzeitpensen betrachtet (vgl. 6.2). Es könnte überlegt werden, ob für diese Mitarbeitendengruppe eine Straffung des Prozesses (ohne Einbusse der Grundsätze und Qualität) möglich wäre; dies auch in Hinblick auf Effizienz und Effektivität des Gesamtprozesses und vorhandene zeitliche Ressourcen der Führungsverantwortlichen.

### 7.3 | PERSONALHONORIERUNG

Die Lohndifferenz zwischen den Geschlechtern stellt trotz Gleichstellungsgesetz noch immer eine Realität in der Lohnlandschaft Schweiz dar. Gemäss dem Bundesamt für Statistik (2012) verdienten Frauen im Jahr 2010 (noch immer) rund 20% weniger als Männer mit der gleichen Ausbildung und der gleichen beruflichen Stellung. Einen Teil dieses Gefälles machen objektive Faktoren wie Alter, Ausbildung, Dienstjahre, Weiterbildung etc. aus, der restliche Anteil (rund 40%) kann jedoch als Lohndiskriminierung im Sinne des Gleichstellungsgesetzes betrachtet werden. Dabei wird zwischen direkter und indirekter Lohndiskriminierung unterschieden:

- **Direkte Lohndiskriminierung:** Das Geschlecht hat direkten Einfluss auf den Lohn, z.B. bei unterschiedlichen Mindestlöhnen für Frauen und Männer oder wenn trotz gleicher Qualifikation und Leistung ein anderer Lohn bezahlt wird.
- **Indirekte Lohndiskriminierung:** Eine formal geschlechtsneutrale Lohnfestsetzung hat im Ergebnis direkten Einfluss auf das Geschlecht, z.B. Teilzeitarbeitende – in der Regel sind dies Frauen – sind lohnässig schlechtergestellt oder in einer Abteilung mit einem höheren oder fast ausschliesslichen Frauenanteil ist das Lohnniveau tiefer.

Viele Unternehmen beanspruchen für sich, über keine Lohndiskriminierung zu verfügen. Sie gehen davon aus, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf ihre Lohnfestsetzung hat und sie den gleichen Lohn für die gleiche und gleichwertige Tätigkeit bezahlen (angelehnt an [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch), 2012 und Müller & Sander, 2009). Die Ergebnisse der oben erwähnten Studien sprechen jedoch für sich und um bezüglich der eigenen Lohnstruktur Gewissheit zu haben, dass auf Personenebene keine Lohndiskriminierungen bei IKEA Schweiz vorkommen, wird der Vorschlag einer Generalüberprüfung (vgl. Kap. 6.5) gestützt und auch empfohlen. Mit solch einer Generalüberprüfung könnte auch das Ziel verfolgt werden, dass bestehende Vertrauen in das Lohnsystem mittels erhöhter Transparenz zu festigen und stärken (vgl. 2.2.3).

### 7.4 | PERSONALENTWICKLUNG

Um den Personalentwicklungsprozess noch mehr aus dem Blickwinkel von Diversity betrachten zu können wird der Aufbau eines Diversity-Controllings empfohlen. Dies gäbe z.B. die Möglichkeit zu überprüfen, ob sich ältere Mitarbeitende an internen und externen Weiterbildungen beteiligen, ob Frauen gleichermaßen wie Männer in Führungsentwicklungen involviert sind und ob das Kursangebot auch für Mitarbeitende mit anderer (Mutter)Sprache attraktiv und empfängergerecht ist. Ein implementiertes Diversity-Controlling hätte zudem den Vorteil, dass man anhand spezifischer Auswertungen eruieren könnte, ob die durch das Unternehmen angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten zielorientiert und diskriminierungsfrei sind (angelehnt an Müller & Sander, 2009).

## 7.5| PERSONALTRENNUNG UND AUSTRITT

Wie die Ergebnisse zeigen, stellt der Prozess der Personaltrennung die Führungsverantwortlichen in vielerlei Hinsicht vor Herausforderungen. Empfohlen wird deshalb, regelmässig das Thema „Trennungsprozess“ und die damit verbundenen Abläufe und Vorgaben aufzugreifen und Schulungen für die Führungsverantwortlichen anzubieten. So kann einerseits die Umsetzungskompetenz und andererseits die Prozesssicherheit gestärkt werden. In Hinblick auf die sich ändernden Altersstrukturen und altersdemografischen Entwicklungen in den nächsten Jahrzehnten werden flexible Alters- und Pensionierungsmodelle mehr Gewicht erhalten (Müller & Sander, 2009). Es wird deshalb empfohlen, sich hier schon frühzeitig Gedanken zu machen, in welcher Art und Weise ein diesbezüglicher Erfahrungs- und Wissensverlust aufgefangen werden könnte bzw. welche Angebote für flexible Pensionierungen (z.B. in Form von schrittweiser Reduktion des Beschäftigungsgrades oder Teilpensionierung) zur Verfügung gestellt werden können oder aber auch die Möglichkeit anzubieten, über das ordentliche Pensionierungsalter weiterhin für IKEA tätig sein zu können. Ein konkreter Ansatz wäre die Erstellung eines Konzeptes, welches diese Themen aufgreift und die für IKEA Schweiz gültigen Möglichkeiten festhält und den Führungsverantwortlichen als Arbeitspapier zur Verfügung steht. In einem weiteren Schritt könnten die unterschiedlichen Pensionierungsmöglichkeiten in das Arbeitsreglement einfließen.

## 8 | FAZIT UND AUSBLICK

Die Ergebnisse der vorliegenden Evaluation zeigen, dass sich durch den „Blick durch die Diversity-Brille“ im Zusammenhang mit dem Personalmanagementprozess bei IKEA Spreitenbach, neue Themenfelder aufgetan haben. Auf Basis der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und unter Einbezug der Ergebnisse aus den Experteninterviews sowie den Handlungsempfehlungen ist eine Grundlage entstanden, die für die weiteren Schritte im Projekt „An integrated business approach für diversity and inclusion at IKEA“ beigezogen werden kann.

Die klar ersichtlichen Verankerungen des Diversity-Themas in den strategischen Unternehmens- und Personalzielen der nächsten Jahre verdeutlichen, dass dem Einbezug sämtlicher Mitarbeitenden und der Nutzung sämtlicher persönlicher Ressourcen und Potenziale mehr Gewicht beigemessen wird. Diese Tatsache und konkret angesprochene Diversity-Aspekte wie z.B. Gender- und Diversity-Dimensionen gerechte Formulierungen in operativen Arbeitspapieren, führten dazu, dass aus den Fragestellungen 1 und 1a verwertbare Ergebnisse herausgearbeitet werden konnten. Stellt man die Ergebnisse den Bewertungskriterien für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess gegenüber, so kann festgestellt werden, dass bei IKEA Spreitenbach die thematische Verankerung von Diversity nicht nur in den Prozessen wiederzufinden ist, sondern auch in die operative Umsetzung und den Führungsalltag greift (Fragestellung 2). Dies zeigt sich deutlich in den geringen Abweichungen zwischen dem EH und dem SO, wenn es um die konkrete Umsetzung des Personalmanagementprozesses geht (Fragestellung 2a). Aufgrund der „psychologischen Nähe“ des Service Office schwingt die Vermutung mit, dass diese Tatsache mit in die Untersuchungsergebnisse geflossen ist. Um diesbezüglich jedoch eine valide Aussage für IKEA Schweiz machen zu können, müsste eine weitere Untersuchung unter Einbezug sämtlicher Einrichtungshäuser oder zumindest unter Einbezug der Filialen in den anderen Landesteilen und Sprachregionen gemacht werden.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass das Thema Diversity bei IKEA und insbesondere am Standort Spreitenbach nicht nur ein Lippenbekenntnis darstellt, sondern in vielen Aspekten Bestandteil der Unternehmenskultur und Unternehmenswerte ist. Auch wenn dies beste Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit unter wertschätzenden Aspekten und unter Nutzung von individuellen Ressourcen darstellen, so darf nicht vergessen werden, dass auch wirtschaftliche Gründe Motive für das Implementieren und den Ausbau von Diversity Management darstellen. Eine optimale Balance zwischen den wirtschaftlichen Standpunkten und dem Mensch im Fokus zu finden, wird zentrale Herausforderung für das Weiterführen der Diversity-Bestrebungen bei IKEA Schweiz sein. Dass aber das Diversity-Fundament bereits vorhanden und zu grossen Teilen gesichert ist, zeigt diese Arbeit; dass dieses Fundament nicht zu bröckeln beginnt, steht und fällt mit jeder einzelnen Person, die für IKEA tätig ist und tätig sein wird und mit den (neuen) Werten, die im Unternehmen gelebt und manifestiert werden.

## V | VERZEICHNISSE UND ANHANG

### 9 | LITERATURVERZEICHNIS

- Bendl, R., Eberherr, H. & Mensi-Klarbach, H. (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 79-135). Wien: facultas.wuv.
- Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (Hrsg.). (2012). *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: facultas.wuv.
- Bundesamt für Statistik (Autor unbekannt) (2012). Arbeit – Lohnunterschiede zw. Frauen und Männer. *Lohnstrukturerhebung 2010*. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/21/02/ind32.indicator.71306.3207.html> [05.05.2013].
- Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG). *Systematische Sammlung des Bundesrechts, SR 151.3*. Verfügbar unter: [http://www.admin.ch/ch/d/sr/c151\\_3.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c151_3.html) [29.04.2013].
- Bundesgesetz vom 24. März 1995 über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GlG). *Systematische Sammlung des Bundesrechts, SR 151.1*. Verfügbar unter: [http://www.admin.ch/ch/d/sr/c151\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c151_1.html) [29.04.2013].
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand am 23. September 2012). *Systematische Sammlung des Bundesrecht, SR 101*. Verfügbar unter: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/> [29.04.2013].
- Eberherr, H. (2012). Intersektionalität und Stereotypisierung: Grundlegende Theorien und Konzepte in der Organisationsforschung. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 61-78). Wien: facultas.wuv.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2009). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Finke, M. (2005). *Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen* (2. Aufl.). München: Rainer Hampp Verlag.
- Gardenswartz, L., Rowe, A., Digh, P. & Bennett, M.F. (2003). *The Global Diversity Desk Reference. Managing a International Workforce*. San Francisco: Pfeiffer.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2010). *Managing Diversity. A Complete Desk Refernce & Planning Guide (3th Edition)*. USA: SHRM® (Society for Human Resource Management).
- Hofmann, R. (2012). Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E. & Hofmann, R. (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 23-60). Wien: facultas.wuv.

- Kobelt, T. (2012). *Messung von Unternehmenskultur in multikulturellen Arbeitsteams*. Unveröffentlichte Semesterarbeit. Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie (erhältlich auf Anfrage bei t\_kobelt@hotmail.com)
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, D. (Hrsg.). (2007). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Müller, C. & Sander, G. (2009). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance*. Bern: Haupt.
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2010). *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen & Framington Hills: Verlag Barbara Budrich (UTB).
- Stuber, M. (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Wolters Kluwer.
- Surur, A.-H. & Baig, S. (2009). Diversity – eine kleine Einführung in ein komplexes Thema. In Surur, A.-H. & Baig, S. (Hrsg.), *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung* (S. 15 – 60). Wien: Facultas.
- Verein Charta der Vielfalt (Autor unbekannt) (2011).  
Verfügbar unter: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity.html> [01.12.2012].
- Watrinet, Chr. (2007). *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Dissertation, Universität Karlsruhe. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.  
Verfügbar unter: <http://digbib.ubka.uni-karlsruhe.de/volltexte/1000007001> [06.07.2012].

## 10 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Diversity-Kennzahlen: Verteilung Anstellungsverhältnisse Vollzeit / Teilzeit (Eigene Darstellung, 2013)	3
Abbildung 2: Diversity-Kennzahlen: Verteilung Führungspersonen / Mitarbeitende (Eigene Darstellung, 2013)	3
Abbildung 3: Four Layers of Diversity. (Gardenswartz & Rowe, 1994, zitiert nach Gardenswartz, Rowe, Digh & Bennet, 2003)	7
Abbildung 4: Klassischer Personalmanagementprozess (Eigene Darstellung, angelehnt an Hilb 2005, zitiert nach Müller & Sander, 2009)	13
Abbildung 5: Idealtypischer Verlauf einer Evaluation (Eigene Darstellung, angelehnt an Stockmann & Meyer, 2010)	19
Abbildung 6: Evaluationsdesign (Eigene Darstellung, angelehnt an Stockmann & Meyer, 2010)	20

## 11 | TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Personalmanagementprozess: Indikatoren für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess (Eigene Darstellung, angelehnt an Müller & Sander, 2009)	21
Tabelle 2: Diversity-Dimensionen: Indikatoren für einen diversity-gerechten Personalmanagementprozess (Eigene Darstellung, angelehnt an Bendl et al., 2012, S.122)	22
Tabelle 3: Auszug Dokumentenanalyse (Eigene Darstellung, 2013)	23
Tabelle 4: Stichprobenplan (Eigene Darstellung, 2013)	24

## 12 | ANHANG

**Anhang 1:** Gesamtauswertung Dokumentenanalyse

**Anhang 2:** Leitfaden Experteninterview

**Anhang 3:** Einstiegsfolien Interview

**Anhang 4:** Raster Kategoriensystem

**Hinweis:**

Die vollständig transkribierten Interviews sowie die Gesamtauswertung können bei begründetem Bedarf bei der Autorin angefragt werden.

## Anhang 1: Dokumentenanalyse

Dokument	Kurzbeschreibung (Funktion)	Zugang	Autor	Sprache	Zielgruppe	Erkennbare und / oder erwähnte Diversity-Aspekte
Personalstrategie/global	- Beschreibung der HR-Ausrichtung und Zielsetzungen für die Jahre 2010 – 2015 - Orientierungspapier für Führungsverantwortliche und HR-Fachpersonen	Begrenzt, da vertrauliches Dokument	Group Management HR Council (HR global)	Englisch	Führungsverantwortliche & HR-Fachpersonen (global)	- Gendergerechte Formulierungen - Fehlende Frauenanteile in Schlüsselfunktionen - Generelles Fehlen von „Diversity“ in Managementteams - „Diversity“ - Integration in allen Belangen ist eine der Zielsetzungen
Unternehmensstrategie/global	- Beschreibung der Unternehmens-Aktivitäten für die Zielerreichung in der Zeitspanne 2013 - 2020 - Orientierungspapier für Führungsverantwortliche und definierte Fachpersonen	Begrenzt, da vertrauliches Dokument	IKEA Services (global)	Englisch	Führungsverantwortliche & ausgewählte Fachpersonen (global)	- Gendergerechte Formulierungen - Erkennung des Entwicklungspotenzials eines jeden Mitarbeitenden - Diversity & Inclusion wird als Bestandteil des Erfolgs betrachtet - Jeder Mitarbeitende hat eine Stimme bei IKEA
Leitbild IKEA-Werte	Handbuch (Manual) in Bezug auf Kultur und Werte bei IKEA	Begrenzt, da vertrauliches Dokument	IKEA Systems (global)	Englisch	IKEA-Mitarbeitende (v.a. Führungsverantwortliche)	- Gendergerechte Formulierungen - Ausrichtung der Personalstrategie an den IKEA-Werten
Arbeitsreglement Schweiz	- Schriftlich festgehaltene Rahmenbedingungen und Anstellungsbestimmungen des Arbeitsverhältnisses bei IKEA Schweiz - Orientierungspapier für sämtliche Mitarbeitende	Begrenzt: nur IKEA-Mitarbeitende	Geschäftsleitung IKEA Gesellschaften Schweiz	Deutsch	Mitarbeitende IKEA Schweiz	- Bis auf „Lehrlinge“ gendergerechte Formulierungen - Gleichstellung von Mann & Frau erwähnt - In Bezug auf Schutz vor direkter oder indirekter Benachteiligung (Diskriminierung) werden folgende Diversity-Dimensionen angesprochen: Geschlecht, Sprache, Herkunft, Nationalität, Lebensformen & Behinderungen - Gleichstellung von Adoptiv- und Pflegeeltern - Bestandteile Lohnfindung: Beruflich nutzbarer Erfahrungsstand bzw. Aus- und Weiterbildungsstand - Reduktion BG aufgrund Mutterschaft bzw. Vaterschaft: Garantie für gleiche Tätigkeit, wenn BG mind. 80% beträgt
Anforderungsprofil	Beschreibung der notwendigen Qualifikationen, Fähigkeiten und Eigenschaften zur Erfüllung der Funktion	Beschränkt: (zukünftige) IKEA-Mitarbeitende	Nicht eindeutig erkennbar	Englisch	(Zukünftige) Stelleninhaber/in, Führungsverantwortliche/r, Personalabteilung	- Gendergerechte Formulierungen
Stellenausschreibung	Öffentliche Bekanntmachung für eine zu besetzende Stelle / Funktion unter Berücksichtigung der auszuübenden Tätigkeiten, erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen	Offen-veröffentlicht (Firmenhomepage): für alle interessierte Personen	Nicht eindeutig erkennbar	Englisch	Stellensuchende	- Gendergerechte Formulierungen - Vollzeitstelle

**Anhang 2: Leitfaden Experteninterview**

**INTERVIEW (BUCHSTABE):** \_\_\_\_\_ **DATUM:** \_\_\_\_\_ **ZEIT:** \_\_\_\_\_

**INTERVIEWEINLEITUNG:**

- Begrüssung / Bedankung für Gesprächsbereitschaft
- Interviewsprache klären
- Vorstellung: Tanja Kobelt, Studentin, 8. Semester APS
- Grund für das Interview: Bachelorarbeit bei IKEA Spreitenbach zum Thema Diversity. Ziel der Bachelorarbeit: Analyse des Personalmanagementprozesses und dessen Umsetzung im Hinblick auf Diversity-Themen
- Dauer des Interviews: ca. 45 Minuten
- Das Gespräch wird aufgezeichnet und ausgewertet und anschliessend sofort gelöscht
- Sämtliche Informationen sind vertraulich und unterliegend dem Datenschutz. Sämtliche Angaben werden so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind
- Zu folgenden Themen werden Sie befragt: Personalgewinnung, Personalbeurteilung & Potenzialerfassung, Personalthonoring, Personalentwicklung, Personaltrennung & Austritt (Personalmanagementprozess liegt als Folie vor)
- Sie können uns selbstverständlich jeder Zeit unterbrechen und Fragen stellen, wenn etwas unklar ist.
- Aktuell Fragen? Ansonsten beginnen wir mit dem Interview.

EINSTIEG		
	<p><b>Können Sie mir zu Beginn dieses Interviews Ihre Funktion kurz vorstellen.</b></p> <p><b>Wie lange sind schon für IKEA tätig?</b></p>	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in Service-Office mit Führungsfunktion <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in Service-Office ohne Führungsfunktion (Fachverantwortliche/r) <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in Einrichtungshaus mit Führungsfunktion <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in Einrichtungshaus ohne Führungsfunktion (Fachverantwortliche/r)
	<p><b>Falls Ihnen das Thema Diversity aktuell nicht grad präsent oder bekannt ist zeige ich Ihnen eine allgemein gültige Definition, damit wir beide bei den nachfolgenden Fragen vom Selben ausgehen. Haben Sie dazu eine Frage?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folie mit Diversity-Defintion vorlegen</li> </ul>

Der klassische Personalmanagementprozess beginnt bei der Personalgewinnung. Dazu stelle ich Ihnen nun ein paar Fragen.

1. PERSONALGEWINNUNG				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
1.1	Sie haben in ihrem Bereich eine vakante Stelle aufgrund einer Kündigung einer/s Mitarbeitenden – können Sie mir bitte den Ablauf der Neubesetzung kurz beschreiben.	1.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehen für sämtliche Funktionen in ihrem Bereich Anforderungsprofile? Wenn nein, für welche Stellen existieren sie nicht?</li> <li>• Wer ist bei der Erstellung der Anforderungsprofile beteiligt?</li> <li>• Wer ist bei der Erstellung der Stelleninserate beteiligt? Können Sie als Linienvorgesetzte/r textliche Änderungen anbringen? Wenn ja, welcher Art?</li> <li>• Werden vakante Stellen intern ausgeschrieben? Wenn ja, wie und wo?</li> <li>• Werden private Bewerbungs-Empfehlungen von Mitarbeitenden berücksichtigt? Wenn ja, auf was legen Sie besonderen Wert bei einer solchen Empfehlung?</li> <li>• Vergeben Sie bei vakanten Stellen Mandate an Head-Hunter oder Stellenvermittlungsbüros? Wenn ja, welche Voraussetzungen muss das Unternehmen erfüllen, um einen Auftrag von Ihnen zu erhalten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis: Job / Anforderungsprofile</li> <li>• geschlechterneutrale oder explizit geschlechterspezifische Ausschreibung</li> <li>• Nutzung interner Arbeitsmarkt</li> <li>• Private Empfehlungen</li> <li>• Beizug Head-Hunter / Stellenvermittlungsbüros</li> </ul>

1.2	Wenn Sie Bewerbungsunterlagen von Kandidatinnen & Kandidaten erhalten, auf was achten Sie im Speziellen?	1.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind die wichtigsten Kriterien ob jemand für ein Gespräch eingeladen wird oder nicht?</li> <li>• Welchen Stellenwert hat bei ihnen das Bewerbungsfoto?</li> <li>• Gibt es eine Mindestanzahl an Bewerbungsdossiers die Sie anschauen? Wenn ja, was für Kriterien spielen dabei eine Rolle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse Schlüsselkompetenzen</li> <li>• Relevanz Bewerbungsfoto</li> <li>• Mindestanzahl Dossiers Frauen / Männer</li> </ul>
1.3	Ich bin bei Ihnen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen – was erwartet mich bzw. wie ist der Ablauf eines solchen Gespräches?	1.3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viele Kandidaten/innen laden Sie durchschnittlich für ein Vorstellungsgespräch ein?</li> <li>• Achten Sie auf eine gleichmässige Verteilung von weiblichen &amp; männlichen Kandidat/innen? Wenn nein, weshalb nicht? Wenn ja, weshalb?</li> <li>• Haben Sie für die Gespräche eine feste Gesprächsvorlage oder führen Sie die Gespräche jeweils frei?</li> <li>• Sprechen Sie bei den Gesprächen die familiäre Situation einer/s Kandidatin/en an? Wenn ja, fließt dieser Umstand in die Anstellungsentscheidung mit ein?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Gesprächsteilnehmende</li> <li>• Standardisierte Gesprächsvorlagen</li> <li>• Auswahlkriterien</li> <li>• Berücksichtigung familiärer Aspekte</li> </ul>
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen bei der Personalgewinnung?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es etwas, was Sie optimieren würden? Wenn ja, was?</li> </ul>	

Vielen Dank für diese Ausführungen. Wir kommen nun zum nächsten Themenblock; der Personalbeurteilung & Potenzialfassung.

2. PERSONALBEURTEILUNG & POTENZIALERFASSUNG				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
2.1	In Ihrer Rolle als Vorgesetzte/r bzw. auch als Mitarbeiter/in führen Sie bzw. erhalten Sie sicher periodisch eine Personal- bzw. Potenzialbeurteilung; können Sie mir bitte den Prozess / Ablauf einer solchen Beurteilung beschreiben. Wann und in welcher Art und Weise findet sie jeweils statt?	2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind für Sie die wichtigsten Elemente bei der Führung eines Beurteilungs- und Potenzialgespräches (Audit)?</li> <li>• Wer ist involviert im Prozess des Audits?</li> <li>• Gibt es ein standardisiertes Formular für diesen Beurteilungs- und Potenzialfassungsprozess? Wenn ja, was geschieht mit diesen Formularen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Instrumente</li> <li>• Verlaufsprotokolle</li> <li>• Kollektive Auswertungen</li> </ul>
2.2	Wenn Sie sich auf solch ein Gespräch vorbereiten, auch was achten Sie sich im Speziellen	2.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann es vorkommen, dass Sie sich für eine Einschätzung eine Zweitmeinung einholen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Second-Opinion (4-Augen-Prinzip)</li> <li>• Bewusstsein eigener Wahrnehmung(sfehler)</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen bei der Personalbeurteilung / Potenzialfassung?</li> </ul>	2.3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es etwas, was Sie optimieren würden? Wenn ja, was?</li> </ul>	

Besten Dank. Nun folgt ein kurzer Themenblock; die Personalhonorierung.

3. PERSONALHONORIERUNG				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
3.1	Kennen Sie das Lohnsystem von IKEA Schweiz? Wenn ja, welches sind für Sie die wichtigsten Elemente dieses Lohnsystems?	3.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie empfinden Sie das Lohnsystem von IKEA (z.B. transparent, fair)?</li> <li>Können Sie den Lohn oder eine Lohnentwicklung bei sich und anderen Mitarbeitenden er-nachvollziehen? Wenn nein, weshalb nicht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparentes Lohnsystem</li> <li>Lohngleichheit</li> <li>Lohnentwicklung</li> <li>Anrechnung Ausserberufliche Erfahrung</li> <li>Keine Lohndiskriminierung (Orientierung am Markt)</li> </ul>
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen in Bezug auf das Lohnsystem?</li> </ul>	3.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es etwas, was Sie optimieren würden? Wenn ja, was?</li> </ul>	

Als nächstes stelle ich Ihnen ein paar Fragen zur Personalentwicklung.

4. PERSONALENTWICKLUNG				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
4.1	Was ist mir Personalentwicklung bei IKEA gemeint? Kennen Sie Instrumente / Abläufe die Sie als Vorgesetzte/r bzw. Mitarbeiter/in nutzen können?	4.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wo sehen Sie Vor- oder Nachteile bei einer Teilzeitbeschäftigung in einer Führungsfunktion?</li> <li>Können Weiterbildungs-massnahmen von allen Mitarbeitenden besucht werden? Wenn nicht, wer ist davon ausgenommen?</li> <li>Kennen Sie in Ihrem Bereich Mentoring oder auch Götti/Gotti-Programme?</li> <li>Haben Sie Erfahrungen mit Frauen im Topmanagement? Wenn ja, welcher Art?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frauen &amp; Topmanagement</li> <li>Interkulturelle Kompetenz</li> <li>Teilzeit (in Führungspositionen)</li> <li>Massnahmengestaltung (betriebl. Lebenszyklus)</li> <li>Mentoring-Programme</li> <li>Auswertungen</li> <li>Weiterbildungs-massnahmen für alle (auch TZ)</li> </ul> <p>(Gefahr: Soziale Erwünschtheit!)</p>
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen in Bezug auf das Thema Personalentwicklung?</li> </ul>	4.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es etwas, was Sie optimieren würden? Wenn ja, was?</li> </ul>	

Nun kommen wir zum letzten Block des Interviews – der Personaltrennung und dem Austritt von Mitarbeitenden.

5. PERSONALTRENNUNG & AUSTRITT				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
5.1	Wenn Sie sich von einer/m Mitarbeiter/in trennen müssen – wie sieht der Ablauf einer solchen Trennung aus?	5.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was für Gründe können zu einer arbeitgeberseitigen Kündigung führen?</li> <li>Erhalten Mitarbeitende, von denen IKEA sich trennen muss in irgend einer Form Unterstützung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austrittsgespräch</li> <li>Soziale Aspekte (Abfindung / Sozialplan)</li> <li>Analyse von Austrittsgründen</li> </ul>
5.2	Eine/r Mitarbeiter/in hat gekündigt. Bitte erläutern Sie mir den Ablauf des Austrittsprozesses.	5.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führen Sie mit sämtlichen austretenden Mitarbeitenden ein Austrittsgespräch? Wenn nein, welche Mitarbeitenden sind davon ausgenommen?</li> <li>Kennen Sie die Austrittsgründe der Mitarbeitenden? Wissen Sie, ob diese analysiert werden?</li> <li>Besteht für Mitarbeitende nach der RS oder einem Mutterschaftsurlaub eine Rückkehrmöglichkeit an ihren Arbeitsplatz bzw. zu IKEA?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austrittsgespräch</li> <li>Analyse Austrittsgründe</li> <li>Rückkehrmöglichkeiten (z.B. nach Mutterschaft)</li> <li>Flexible Pensionierungsmöglichkeiten</li> </ul>

5.3	• Welches sind für Sie die grössten Herausforderungen in Bezug auf Personaltrennungen & Austritte von Mitarbeitenden?	5.3.1	• Gibt es etwas, was Sie optimieren würden? Wenn ja, was?	
-----	---	-------	---	--

Nun kommen wir zu den Abschlussfragen:

DIVERSITY GENERELL				
Nr.	Hauptfrage	Nr.	Detailfragen	Diverses / Gedankenstützen
	Haben Sie im Zusammenhang mit Diversity im Arbeitsalltag bereits Erfahrungen gemacht und wenn ja, welcher Art?		Gibt es Themen, die Sie im Bereich Diversity besonders interessieren und Sie dazu mehr erfahren möchten?	

#### INTERVIEWABSCHLUSS:

- Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Herzlichen Dank nochmals für Ihre Gesprächsbereitschaft.
- Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, das Sie mir in Bezug auf die angesprochenen Themen noch sagen möchten oder gibt es etwas, was allenfalls untergegangen ist?
- Nochmalige Bedankung und Verabschiedung.
- Überreichung des kleinen „MERCIS“.

## DEFINITION DIVERSITY (ANGELEHNT AN MÜLLER & SANDERS, 2009 & FINKE, 2006)

Als **Diversity** oder „soziale Diversität“ bezeichnet man die Vielfalt der Zusammensetzung einer Gesellschaft oder eines Unternehmens. Um diese Vielfalt zu beschreiben und zu differenzieren werden Kategorien gebildet, wie z.B.:

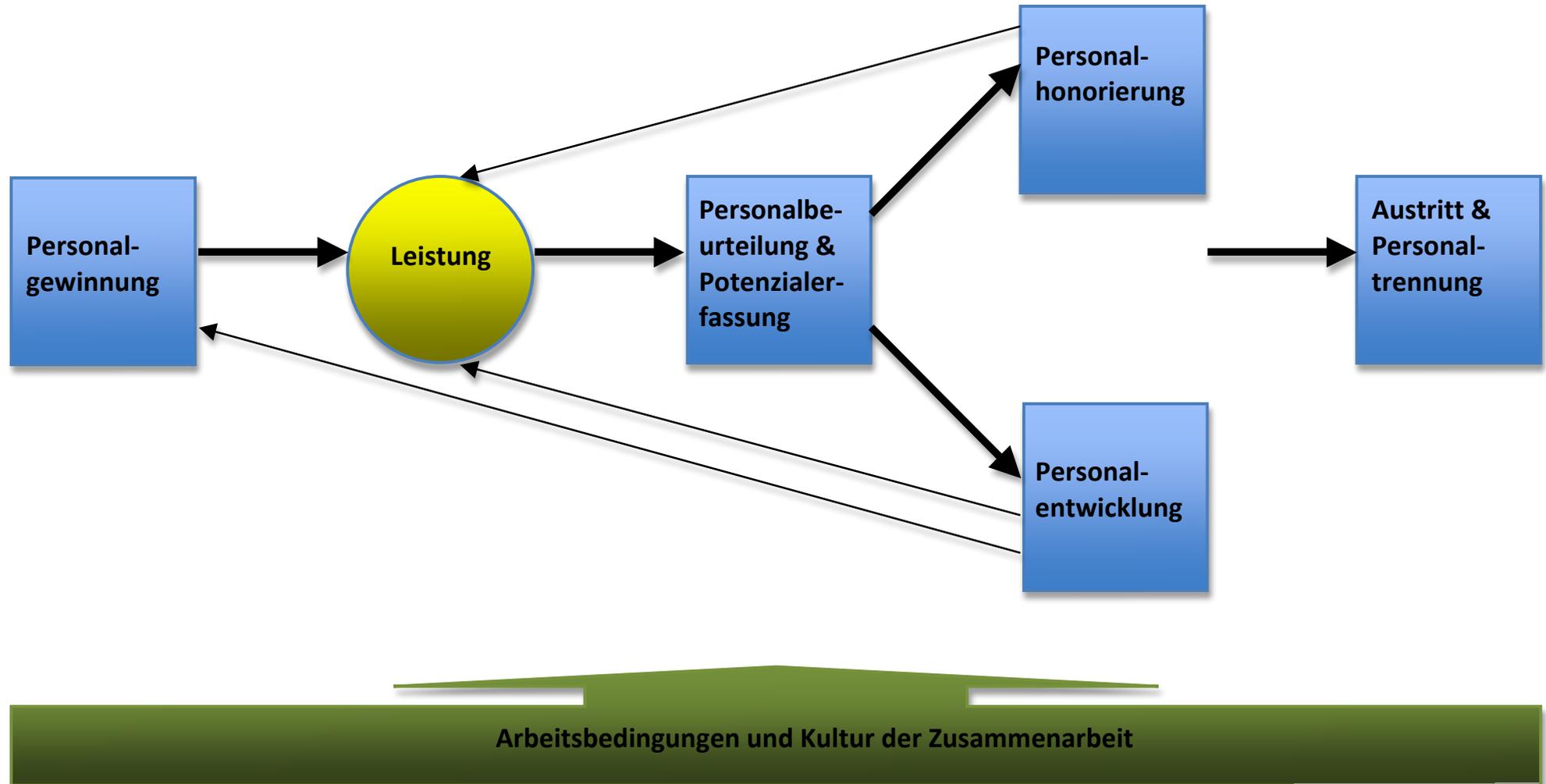
- Alter
- Geschlecht
- Nationalität / Ethnizität
- oder Behinderung.

Unterschiede bei den Mitarbeitenden wahrzunehmen, diese anzuerkennen und wertzuschätzen - also einen Blick und ein Verständnis für Unterschiedlichkeiten aufzubauen - ist ein Aspekt des **Diversity- Managements**.



# DER PERSONALMANAGEMENTPROZESS

IN ANLEHNUNG AN HILB, 2005 (MÜLLER & SANDERS, 2009)



**Anhang 4: Raster Kategoriensystem**

Kategorien (Theoriegeleitet)	Unterkategorien	Codes
<b>Personalgewinnung</b>	Anforderungsprofil	Existenz
		Erstellung
		Neuausrichtung
	Stelleninserat	Erstellung
		Einflussmöglichkeit Linie
		Kanäle
	Private Bewerbungsempfehlungen	Handhabung
		Head-Hunter
	Rekrutierung	Werte / Kultur
		Besetzungs-Statistik
	Bewerbungsunterlagen	Motivationsschreiben
		Berufserfahrung
		Qualifikationen / Lebenslauf
		Schlüsselkompetenzen
		(Vor)Triage
		Mindestanzahl Dossiers
	Bewerbungsfoto	Relevanz
	Bewerbungsgespräch	Anzahl Gespräche
		Gesprächsteilnehmende
		Telefoninterviews
		Grossvater- / Grossmuttergespräch
		Verteilung Mann / Frau
		Standardisierte Gesprächsvorlage
	Familiäre Situation	Gesprächsthema
		Entscheidungskriterium
	Diverses	Schnuppertage
		Assessment
		Persönlichkeitstest
	Herausforderung	Persönlicher Entscheid
		Absage
		Einschätzungsvermögen
		Guten MA finden
		Rekrutierung Management
		Mobilität
		Zeitfaktor
		Sicherstellung Prozess
	Optimierungsansatz	Zeitfaktor
		Effizienz
		Ausschreibungen am Infoboard
		Strategische Rekrutierung
	Prozess	
	Keine	
<b>Personalbeurteilung &amp; Potenzialerfassung</b>	Probezeitgespräch	Zeitpunkt
	Audit	Allgemeines
		Zeitpunkt
		Audit-Clearing
		Prozess für Teamleitende
	Standardisierter Prozess	Vorlagen
		360° Feedback
		Zirkulation Formular / Ablage
		(Kollektive) Auswertung
	Eigene Wahrnehmung	Bewusstsein / Reflektion
		2nd-Opinion
	Herausforderung	Follow-up
		Objektivität
		Zeit
		Seriösität
	Optimierungsansatz	Reminder
		Vorlage
		Einbezug HR
		Qualität
		Schulung
	Differenzierte Gesprächsvorgaben (Vollzeit / Teilzeit)	

Personalhonorierung	Lohnsystem IKEA	Lohnband
		Benefits
		Orientierung am Markt
		Leistungskomponente
		Wahrnehmung / Empfindung
		Transparenz
		Lohngleichheit
		Lohnentwicklung
Herausforderung		Lohnerhöhung
		Gesprächsführung
		Attraktivität Zusatzleistungen
		Lohnbänder
		Fehlende Funktionen
		Wahrnehmung Mitarbeitende
		Führungsverantwortung
		Fehlende Flexibilität
Optimierung		Systemverständnis
		Benefits-Marketing
		Individuelle Lohnkomponente
		Flexibilität
		Prozess
		Transparenz
		Leistungsbasierte Lohnerhöhung
		Ausbau Lohnsystem
		Generatüberprüfung
<b>Personalentwicklung</b>	Instrumente	Audit / Entwicklungsplan / Personalentwickler / Kurse / on the Job-Massnahmen / Entwicklungspool / Trainingsagendas / externe Ausbildungen
		Einführungsplan / Basic-Jobknowledge / Business-College
	Idee / Ziel	
	Verantwortung	Eigentverantwortung
		Nachfolgeplanung
	Nachfolgeplanung	Zielvorgaben
	Competence-Flow	
	Zugang Weiterbildungsmassnahmen	Alle Mitarbeitende
		Ausnahmen
		Mentoringprogramme
		Götti-/Gottapprogramme
	Teilzeitbeschäftigung	Vorteile
		Nachteile
	Frauen & Topmanagement	Generelles
		Positives
		Negatives
	Herausforderung	Allgemeines
		Mitarbeitende
		Einarbeitungszeit
		Nachhaltigkeit
	Entwicklungsplan	
	Qualität	
Optimierung	Zeitfaktor / Stabilität	
	Entwicklungspool	
	Trainingsagenda	
	Qualität	
	Angebot Teamleitende	
<b>Personaltrennung &amp; Austritt</b>	Trennung	Prozess
	Soziale Aspekte	Soziale Aspekte / Unterstützungsleistungen
	Austrittsgespräch	Durchführung
		Analyse
	Rückkehrmöglichkeiten	Rekrutenschule / Mutterschaft
	Pensionierung	Flexibilität
	Herausforderung	Transparenz / Kommunikation
		Fairness
		Prozesssicherstellung
		Objektivität / Neutralität
	Rechtliche Abklärungen	
	Ersatz für Abgang	
Optimierung	Keine	
	Schulung	

		Austrittsgründe
		Fachperson Arbeitsrecht
<b>Diverses</b>	Schnittstellen EH-SO	Rekrutierung
	Mitarbeiterumfrage	VOICE
	Anstellungsbedingungen	Teilzeitbeschäftigung
	Karriere bei IKEA	Arbeitszeiten
	Andersartigkeit	
<b>Diversity im Alltag</b>	Erfahrungen	Gelebte Diversity
	Alter	Durchmischung
		Technologisierung
	Geschlecht	Verteilung
	Nationalität	
	Religion	
	Interessensfelder	Behinderung
		Frauen & Führung
		Diversity-Statistik
Allgemeines	Inclusion	

16. April 2013