

Handelszeitung

Warum Ikea viele Frauen als Chefs hat

Gleichstellung Die Ikea-Personalchefin erklärt, wie der Konzern ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis bei seinen Führungskräften erreicht hat und warum es dafür einen Business Case gebraucht hat.

VON ISABEL STEINHOFF 16.04.2017



Petra Hesser achtet schon bei der Rekrutierung auf Gleichstellung

Bei Ikea sind weltweit fast die Hälfte aller Managementpositionen von Frauen - besetzt. Wie hat die Firma dieses Ergebnis erzielt?

Petra Hesser: Das ist unserer Kultur und unseren Werten zuzuschreiben, die das Fördern und Befördern auf Basis von Kompetenzen seit je beinhalten. Wir hatten schon lange ein Diversity-Statement und gingen davon aus, dass jeder weiss, wie er damit umgehen soll. Was aber gefehlt hat, war ein klarer Fokus auf Frauen in Führungsfunktionen.

Wann haben Sie damit begonnen?

2011 habe ich meine jetzige Funktion und die Aufgabe übernommen, dieses Thema systematisch anzugehen. Wir haben damals angefangen, aktiv zu analysieren und zu messen. Im Team haben wir schnell realisiert, dass es zu wenige Filialleiterinnen in unseren Einrichtungshäusern gab. In unserem Umfeld eine Kernfunktion. So wurde uns klar: Wir müssen noch mehr tun. Wir wollten einen geschäftsrelevanten, einfach verständlichen Ansatz, um das Thema Gleichstellung kontinuierlich voranzutreiben.

Was heisst das konkret?

Wir haben verschiedene Manager miteinbezogen und gefragt, wie sie dieses Ziel erreichen würden, wenn es denselben Stellenwert hätte wie jedes betriebswirtschaftliche Ziel. Das brachte den Durchbruch. Erstmals konnten sich alle Führungspersonen damit identifizieren und es als Ziel in den Geschäftsalltag integrieren. Vielfach als ein HR- oder CSR-Thema behandelt, wurde es schlagartig ein integraler Teil unseres Geschäftsmodells.

Aber wie gelingt es, ein solches Programm global auszurollen?

Die Analysen und Fragen haben wir global thematisiert. Daraus haben wir unseren ganzheitlichen Ansatz entwickelt. Dieser hat eine unterstützende Funktion, getragen wird er aber von jedem einzelnen Mitarbeiter. Wir setzen dort länderspezifische Ziele fest, wo wir lokalen Besonderheiten Rechnung tragen müssen oder rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen.

Wie sieht das denn für die Schweiz aus?

Ikea Schweiz hat eine Vorreiterrolle mit ihrem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis in den Managementrollen, Lohngleichheit, mit dem neuen zweimonatigen Vaterschaftsurlaub und der EDGE-Zertifizierung auf höchster Ebene. Auch wenn nicht alle Prozesse von anderen eins zu eins adaptiert werden können, ist die Schweiz häufig eine Anlaufstelle für Anfragen von anderen Ländern.

Das heisst, es gibt bei Ihnen einen Businesscase für Gleichstellung?

Wir betrachten Gleichstellung und Inklusion als ein elementares Menschenrecht. Ganz davon abgesehen, benötigen wir für unser weiteres Wachstum vielfältige Mitarbeiter. Wir bieten Produkte und Lösungen im Bereich der Heimeinrichtung für alle Bevölkerungsschichten an. Um deren vielfältige Bedürfnisse zu verstehen, wollen wir diese Vielfalt von Menschen auch in unserer Mitarbeiterschaft und in Führungsfunktionen reflektieren. Nur so finden wir die Antworten auf die Fragen unserer Kunden. Das macht den Businesscase eigentlich schon klar. Ausserdem ist längst bewiesen, dass mehr Diversität zu mehr Innovationen, besseren Entscheidungen und einem besseren Klima führt.

Was sind weitere Erkenntnisse aus diesem Prozess?

In den letzten zwei Jahren haben wir uns vermehrt mit unbewusster Voreingenommenheit, den «unconscious bias» auseinandergesetzt. Jeder Einzelne trägt seinen Teil dazu bei. Unser Angebot in Form von Workshops oder Vorträgen richtet sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter. Diese Strukturen braucht es, damit die Mitarbeiter die Vielfalt füreinander erlebbar machen können.

Wie schlägt sich das in der Kommunikation nieder?

Die Summe verschiedener Bemühungen hat Diversity zu einem echten Erfolgsfaktor gemacht. Dazu gehört die Kommunikation, in diesem Fall ein besonders sensibles Thema. Denn auch die Männer müssen an Bord sein, nur gemeinsam geht es voran.

Generell sind alle Massnahmen und Netzwerke für beide Geschlechter offen, nur punktuell gibt es spezielle Trainings für Frauen. Unser globaler CEO der Ikea-Gruppe und die Managementteams in den Ländern sind immer für die Gleichstellung eingestanden. Das war notwendig für die breite Akzeptanz im Unternehmen.

Wie äussert sich Gleichstellung im entscheidenden Prozess des Recruiting?

Wir verfolgen einen wertebasierten Rekrutierungsprozess. In Einstellungsgesprächen diskutieren wir über unsere Werte. Dazu gehören auch Situationen mit Diversity in mehreren Facetten: Kollegen aus anderen Ländern oder weibliche Vorgesetzte zum Beispiel. Das müssen die Kandidaten akzeptieren können. Das ist der erste Schritt. Ausserdem achten wir auch auf ausgeglichene Gesprächspartner in der Interviewphase. Auch bei der Nachfolgeplanung achten wir auf eine Kandidatenliste mit fünfzig zu fünfzig. Wir haben alle Prozesse unter dem Diversity-and-Inclusion-Aspekt betrachtet. Denn Kultur ist das eine, aber diese braucht Strukturen und ein Umfeld, in dem sie gedeihen kann.

Diversity bezieht sich ja auf viele Facetten. Wie sieht es bezüglich der - Generationendiversität bei Ikea aus?

Auch hier verfolgen wir den gleichen Ansatz. Wir versuchen herauszufinden, wo die Besonderheiten und Bedürfnisse der Generationen liegen. Wir haben noch viele Mitarbeiter aus der Generation X und sogar einige Babyboomer, die lassen wir nicht aussen vor. Wir wollen den Wissenstransfer sicherstellen. Denn die Digital Natives können Ikea auf neue Art attraktiv machen. Gleichzeitig profitieren die Digital Natives von der Erfahrung älterer Generationen.