

Karlheinz Schwuchow/Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Strategie: Demografie als Chance

Alter – Gesundheit – Diversität

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Generationenmanagement bei IKEA



Nicole Peper,
People & Culture Managerin,
IKEA Deutschland,
Hofheim-Wallau



Valeska Gerull,
Co-Founderin, GOKA/Neopera
Business Consulting GmbH,
Bremen



Sylvia Hütte-Ritterbusch,
Co-Founderin, Goka/Neopera
Business Consulting GmbH,
Bremen

Nachhaltigkeit und Grünes Personalmanagement werden zunehmend auch im Personalbereich als Priorität angesehen. Sie sollten jedoch nicht als Label für bereits vorhandene Aktivitäten und Maßnahmen verwendet, sondern glaubwürdig und nachhaltig in den Unternehmenswerten sowie in der Unternehmenskultur verankert werden. Eine Voraussetzung hierfür ist, die Potenziale aller Mitarbeitergruppen unabhängig vom Lebensalter zu nutzen und wertzuschätzen. Welche Themen in einem altersdiversen Employee Life Cycle berücksichtigt werden sollten, wird am Beispiel der Projektstartphase bei IKEA Deutschland aufgezeigt.

Nachhaltigkeit im Unternehmen

Die ökologische Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie ist eng mit der Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft (Corporate Social Responsibility, CSR) verbunden. Dabei handeln Unternehmen nicht

Lessons Learned

- Bei der Ausrichtung von Human-Resources-Tools und Prozessen wird der klassische Mitarbeiterlebenszyklus als Strukturierungshilfe verwendet.
- Alle HR-Aktivitäten werden mit der Nachhaltigkeitsbrille betrachtet, um aktuelle und neue Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzubinden.
- Das Projekt AllGenerations@IKEA soll bestehende Initiativen rund um eine auch nach Alter diverse Belegschaft bündeln und neue Ideen entwickeln.
- In generationenübergreifenden Teams konnten erste Handlungsfelder gesichtet und auch kreative Ideen im Umgang mit diesen entwickelt werden.
- Ein festes Wertesystem sowie intergenerationelle Co-Kreation und Beteiligung sind eine solide Basis für das Generationenmanagement.

nur aus Eigeninitiative, sondern werden zunehmend auch von der Politik mit entsprechenden Rahmenbedingungen unterstützt. Ein aktuelles Beispiel hierzu ist die im Februar 2022 veröffentlichte »Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und zur Änderung der Richtlinie (EU) 2010/1037«.

Vermehrt finden sich die 17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 in den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen. Sie werden indes noch selten auf das Handlungsfeld Personal übertragen. Während derzeit einzelne Diversity-Felder stark im Fokus der Human-Resources-Strategien stehen (zum Beispiel Female Leadership) und diese sich teilweise gut mit den SGD-Zielen (zum Beispiel mit dem Goal Gender Equality) vereinbaren lassen, schließen laut Harvard Business Review (2022) lediglich acht Prozent der Organisationen Age Diversity in ihre Vielfalts-, Gleichberechtigungs- und Inklusions-Strategie (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) mit ein.

Triple Bottom Line und HR Management

Der Begriff »Triple Bottom Line« (TBL oder auch 3BL) wird auf John Elkington (2004) zurückgeführt, der im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext die drei Perspektiven: People, Planet und Profit (soziale Rahmenbedingungen, ökologische und wirtschaftliche Ziele) kombinierte, um »unterm Strich« (engl. bottom line) eine positive Bilanz zu ziehen. Ein relativ neues Handlungsfeld ist die Ausgestaltung eines »Grünen Personalmanagements« (Green Human Resources Management, GHRM). Häufig werden darunter alle Maßnahmen und Handlungsfelder verstanden, die das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen.

Nachhaltiges HR-Management

Nachhaltiges Human Resources-Management (HRM) ist viel mehr als die Aneinanderreihung von Einzelaktionen oder die Benennung von »Goodies« aus dem Social-Benefit-Portfolio. Eine Definition für ein nachhaltiges Personalmanagement in den verschiedenen Entwicklungsstufen liefern Aust (Ehnert)/Matthews/Muller-Camen (Human Resource Management Review, 2020) Sie beschreiben die einzelnen Ausbaustufen von einem sozial verantwortlichem (»Socially Responsible HRM«) hin zu einem Allgemeinwohlsansatz im nachhaltigen Peoplemanagement (»Common Good HRM«, siehe Abb. 1). Nach unseren Recherchen liegt der Hauptteil derzeitiger Aktivitäten in der Ausbaustufe »Grünes HR« (Green HRM) und fokussiert sich hier auf die Verankerung von grünen Werten mit der Einführung von umweltfreundlichen Verhaltensweisen im Arbeitsumfeld.

	Type 1 Socially Responsible HRM	Type 2 Green HRM	Type 3 Triple Bottom Line HRM	Type 4 Common Good HRM
Organisatorische Perspektive (purpose/Zweck)	Inside-out, d.h. wirtschaftlicher und sozialer Zweck	Von innen nach außen, d.h. wirtschaftliche und ökologische Ziele	Inside-out, d.h. wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Zweck	Outside-in
Nachhaltige HRM-Inputs	Schaffung eines Bewusstseins jenseits der Organisationsgrenzen und des gegenwärtigen Zeitrahmens	Verankerung grüner Werte und Einführung grüner Praktiken am Arbeitsplatz	Schaffung von Win-Win-Situationen durch HRM-Kompetenzen, -Fertigkeiten, -Wissen, -Einstellungen	Beitrag zum Gemeinwohl und zur Lösung der "großen Herausforderungen"
Nachhaltige HRM-Prozesse (wie?)	Strategien und kulturelle Initiativen (z.B. Gesundheit und Wohlbefinden)	Grüne HR-Verhaltensweisen, -Praktiken, -Strategien und -Kultur (z.B. grüne Rekrutierung, grüne Belohnungen)	Vermaltensweisen, Praktiken, Strategien, Kulturen usw., die zu CS und zur Nachhaltigkeit des HRM beitragen	HR-Praktiken und -Verhalten, die die Werte des Gemeinwohls fördern, z. B. vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen
Nachhaltige HRM-Outputs (welche Werte, Ressourcen werden geschaffen?)	Wirtschaftliche und soziale Werte, z. B. Verbesserung des sozialen Ansehens der Organisation, Attraktivität als Arbeitgeber	Ökonomische und ökologische Werte, z. B. wachsendes Mitarbeiterengagement bei reduziertem CO ₂ -Fußabdruck	Triple Bottom Line, Quadruple Bottom Line, z.B. generationenübergreifendes Mngt., Weitergabe von Wissen & Fähigkeiten an künftige Generation (wirtschaftliche & soziale Nachhaltigkeit)	Soziale und ökologische Auswirkungen der nachhaltigen Entwicklung, z. B. Schaffung von Arbeitsplätzen

Abb. 1: Green HR – was steckt dahinter? (Quelle: Ina Aust (Ehner), Brian Matthews, Michael Muller-Camen (Human Resource Management Review 2020))

Exemplarisch hierfür steht die Unterstützung von umweltfreundlichen Mobilitätsangeboten sowohl im dienstlichen Bereich (zum Beispiel E-PKW als Dienstwagen, Mobilitätspauschalen), als auch für private Zwecke (zum Beispiel Firmenfahrrad, Fahrradwerkstatt auf dem Werksgelände). All diese Maßnahmen dienen dazu, ein umweltfreundliches Verhalten zu unterstützen. Es ist jedoch anzunehmen, dass die bei Mitarbeitern beliebten Zusatzleistungen nur einen vergleichsweise geringen Effekt auf das Allgemeinwohl haben (siehe Abb. 2).



Employee Life Cycle – mit der Mehrgenerationenbrille zur nachhaltigen Personalarbeit

In der Natur durchlaufen die vorhandenen Stoffe einen Kreislauf. Sämtliche Ressourcen werden im Zyklus wieder und wieder verwendet; Abfall entsteht dabei nicht. Übertragen auf das Unternehmen (Ökosystem) und seine Mitarbeiter (Systemelemente) dient der Kreislauf als Leitprinzip einer nachhaltigen Personalarbeit. Bei der Ausrichtung von HR-Tools und Prozessen wird der klassische Mitarbeiterlebenszyklus (Employee Life Cycle, ELC) daher als Strukturierungshilfe verwendet. Wir betrachten diesen konsequent mit der Mehrgenerationenbrille und haben festgestellt, dass dieser Ansatz noch kaum genutzt wird, um Personalarbeit nachhaltig zu gestalten.

Beispiel: Altersdiverse Außendarstellung des Unternehmens

Die Außendarstellung eines Unternehmens wird meist durch ein eigenes Employer Branding geprägt, welches die Attraktivität (Attraction) des potenziellen Arbeitgebers bei Bewerbern positiv beeinflussen soll. Hierzu zählen neben der Karriere-Website, Stellenanzeigen, Bilderwelten und (Recruiting-)Videos, Messestand, die Recruiting-

Strategie oder auch Mitarbeiterempfehlungen. Dabei gewinnt die Gestaltung der Bilderwelten zunehmend an Bedeutung.

Dem »word of mouth«, der Mund-zu-Mund-Propaganda durch (Ex-)Mitarbeiter, kommt eine besondere Bedeutung bei der Einschätzung der Attraktivität eines potenziellen Arbeitgebers zuteil. Diese können besonders authentisch über die Kultur, Rahmenbedingungen und Aufgabengebiete berichten. Immer mehr Unternehmen lassen daher in ihrer Außendarstellung ihre eigene Belegschaft zu Wort kommen. Wichtig ist hierbei, Mitarbeiter aller Generationen zu berücksichtigen. Dies zeugt nicht nur von Wertschätzung gegenüber dem Know-how und der Expertise der aktuellen Belegschaft, sondern bringt auch ältere Bewerber dazu, sich bei dem Unternehmen vorzustellen.

Werteorientiertes Management bei IKEA

Mit der Vision: »... den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen«, geht IKEA weit über Einrichtung hinaus. Es ist IKEA wichtig, dass das Geschäft eine positive Wirkung auf die Welt hat – angefangen dort, wo das Unternehmen Materialien bezieht, bis hin zu der Art und Weise, wie den Kunden geholfen wird, zu Hause ein nachhaltigeres Leben zu führen. Dabei ist das Tun wesentlich geprägt von Unternehmenswerten, die die Mitarbeiter täglich mit Leben füllen:

- Gemeinschaft (Wir kümmern uns um die Menschen und unseren Planeten),
- Kostenbewusstsein, Einfachheit, Erneuern und Verbessern,
- Anders aus gutem Grund,
- Verantwortung übertragen und übernehmen,
- Führen durch das gute Beispiel.

Die IKEA-Nachhaltigkeitsstrategie »People & Planet Positive« nutzt den 3BL-Ansatz (siehe Abb. 3) und bildet gemeinsam mit den Unternehmenswerten ein fundiertes Framework, um ganzheitlich nachhaltig zu agieren. Triple Bottom Line (3BL) beschreibt wie eingangs erläutert die drei Perspektiven: soziale Rahmenbedingungen, ökologische und wirtschaftliche Ziele.

Aus diesem Grund geht das Engagement für eine gerechtere Gesellschaft bei IKEA über das 2021 in Kraft getretene Lieferkettengesetz hinaus: Ziel ist es, einen positiven, gesamtgesellschaftlichen Wandel in allen Communitys, mit denen wir zusammenarbeiten, herbeizuführen. Mensch und Umwelt sind dabei nicht voneinander zu trennen, sondern bedingen sich gegenseitig. So bekennen wir uns beispielsweise im 2020er update unseres Nachhaltigkeitsberichtes im Themenfeld »fair & equal« dazu, ein inklusives Unternehmen zu sein und für viele Mitarbeiter weiterhin einen vielfäl-

tigen, integrativen Arbeitsplatz zu schaffen. Wir möchten Menschen dazu befähigen und unterstützen, bei der Arbeit sie selbst zu sein.

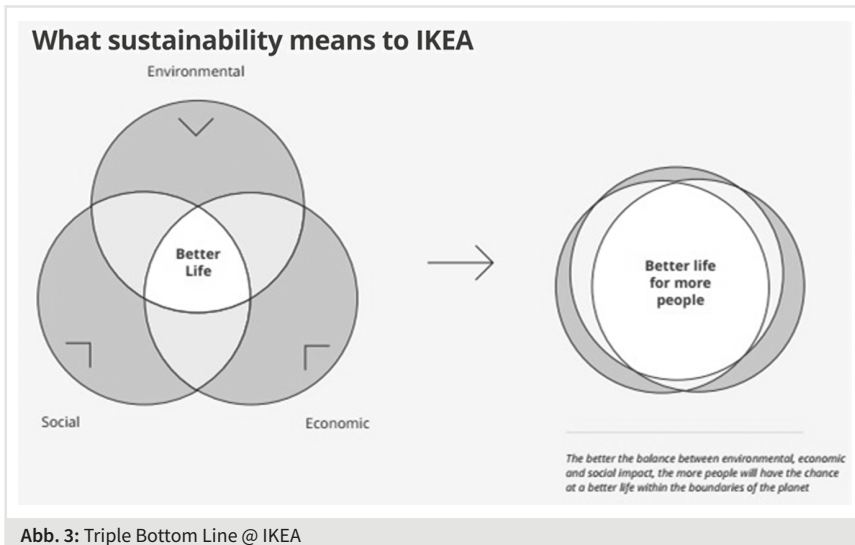


Abb. 3: Triple Bottom Line @ IKEA

Geschlechterparität erreicht

Mit Blick auf diese Ziele wurde in Bezug auf eine diverse Belegschaft schon einiges erreicht: Für IKEA in Deutschland arbeiten derzeit 20.215 Menschen an 54 Standorten aus über 110 Nationen zusammen. Dabei hat IKEA die Genderparität nahezu erreicht. Die Geschlechterverteilung zeigt mit 58,2 Prozent Frauen und 41,8 Prozent Männern einen leichten Frauenüberhang. In den Managerpositionen wird regelmäßig eine Quote von 50/50 erreicht.

Diese Kennzahlen dienen der Transparenz und ermöglichen, Maßnahmen für vorab definierte Ziele zu steuern. IKEA ist vielfältig und hat schon immer den positiven Beitrag der Vielfalt nutzen können. Daher erlaubt die Erfassung wesentlicher Key Performance Indicators (KPIs), den Überblick über die Vielfalt der Belegschaft zu behalten und die Potenziale der »Vielen« zu nutzen. Deshalb betrachtet IKEA alle HR-Aktivitäten mit der Nachhaltigkeitsbrille, um aktuelle und neue Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzubinden. Dabei möchte das Unternehmen die Innovationskraft, das Wissen und die Leidenschaft der verschiedenen Generationen verbinden.

Aus dieser Motivation wurde zum Ende 2021 das Projekt AllGenerations@IKEA ins Leben gerufen, um bestehende Initiativen rund um eine auch nach Alter diverse Belegschaft zu bündeln, neue Ideen zu entwickeln und diese für alle Mitarbeiter zu implementieren und sichtbar zu machen.

Nachhaltiges HR-Management bei IKEA – Aktuelle Beispiele

Gesellschaftliches Engagement ist ein besonderes Anliegen und ein fester Bestandteil unseres Handelns. Wie wir dieses bei IKEA in die Praxis umsetzen, können wir anhand einiger aktueller Beispiele aufzeigen:

- In der IKEA-Retail wollen wir bis zum Ende des Jahres 2022 weltweit 2.500 geflüchtete Menschen für Beschäftigungsprogramme in 30 Märkten qualifizieren. Unser Ziel ist es, den Teilnehmern den Weg ins Berufsleben zu erleichtern. Bis jetzt konnten wir damit 847 Geflüchtete aus 22 Ländern fördern und hiervon 60 Prozent im Anschluss an das Programm einen Arbeitsplatz anbieten.
- Als eine Reaktion auf den Krieg in der Ukraine wollen wir in Deutschland in diesem Jahr weiteren geflüchteten Menschen den Weg in den Arbeitsmarkt erleichtern. Aktuell unterstützen wir die Integration von rund 300 Geflüchteten aus der Ukraine. Wir können dies gezielt aus unserem P&C-Team tun, da wir ein ukrainisches Teammitglied haben. Hierbei konnten wir dank unserer flachen Hierarchie schnell unmittelbar und kurzfristig handeln.
- Am Weltflüchtlingstag (20. Juni 2022) unterstützte IKEA »Queer Refugees Deutschland« – ein Projekt des Lesben- und Schwulenverbandes (LSVD) für eine bessere Integration und Vernetzung von queeren geflüchteten Menschen. Mit so genannten Self-Empowerment-Trainings wollten wir ihnen den Rücken stärken und ihnen zu mehr Selbstvertrauen und Resilienz verhelfen.
- Besonders wichtig ist uns, unsere Belegschaft gegen Stereotype und Vorurteile zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Dabei fokussieren wir uns nicht auf einzelne Aspekte der Diversität, sondern wählen den vernetzten Ansatz der Intersektionalität. So haben wir aktuell zusammen mit einem renommierten Institut ein »Unconscious Bias« (unbewusste Vorurteile) Training für das gesamte P&C-Team pilotiert und planen eine Durchführung für 500 Führungskräfte.
- Unser gesellschaftliches Engagement ist somit auch nach innen in die Organisation gerichtet. Mit Blick auf unsere Mitarbeiter legen wir aktuell unser Augenmerk auf die beiden ELC-Prozesse »Onboarding« sowie »Qualifizierung« (Re- & Upskilling). In der Qualifizierung der bestehenden Belegschaft treiben uns die zukünftig benötigten Skills um. Wir nutzen hier insbesondere on-demand, plattformbasierte, digitale Weiterbildungsangebote. So sollen zukünftig Lernen und Arbeiten für alle Mitarbeiter in allen Lebensphasen besser integrierbar sein.

Das Projekt AllGenerations@IKEA

Das Thema Diversity ist für uns als Unternehmen und als HR-Verantwortliche ein besonderes Anliegen. Aktuelle Beispiele zeigen auf, dass wir in diversen Diversity-Dimensionen (zum Beispiel ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität) bereits eine führende Rolle innehaben. Allerdings gibt es noch

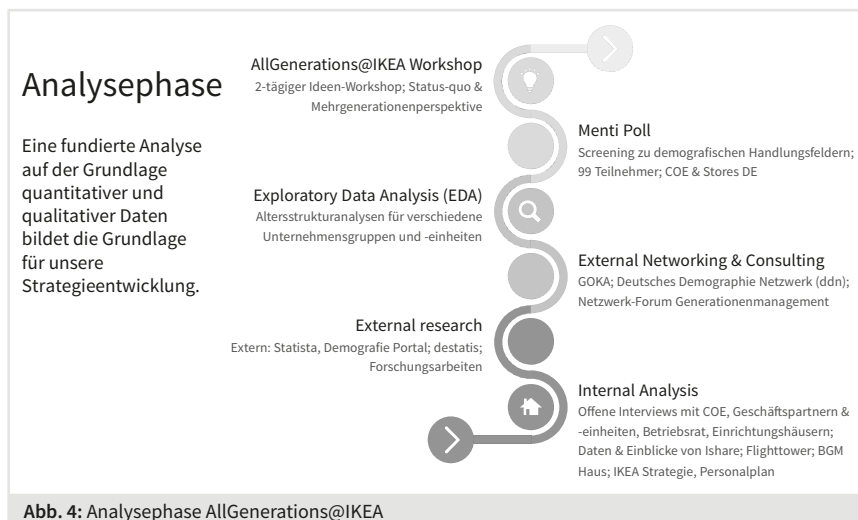
viel zu tun. Vor allem in Deutschland sind wir mit dem demografischen Wandel und neben der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes mit den zukünftigen Herausforderungen konfrontiert, zum Beispiel den Skills der Zukunft.

Wir haben daher zum Ende des Jahres 2021 ein Projektteam ins Leben gerufen, welches ohne einengende Vorgaben das Thema Alter und Altern bei IKEA beleuchtet. Besonders gefreut hat uns die schnelle Erkenntnis, den Aktionsradius des Projekts von einer reinen Altersbetrachtung hin zu einem Generationenansatz ausrichten zu können. Um dies deutlich zu machen und unseren Fokus zu schärfen, haben wir daher den Titel Ageing@IKEA zu AllGenerations@IKEA geändert. Die inhaltliche Ausrichtung auf die Mitarbeiter aller Altersgruppen ist für uns von hoher Relevanz und spiegelt unsere Wertekultur wieder.

Im Kern geht es uns um Folgendes: AllGenerations@IKEA unterstützt, befähigt und motiviert unsere Mitarbeiter durch attraktive, moderne, agile sowie gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen, in allen Phasen ihres Arbeitslebens mit Rücksicht auf ihre individuellen Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten zum Erfolg von IKEA beizutragen.

Vorgehen beim Projektstart: Multiperspektivische Analysephase

Wir haben beim Projektstart ein besonderes Augenmerk auf die Analysephase gelegt. Wichtig war uns dabei, nicht nur die interne Sicht möglichst facettenreich zu erfassen, sondern auch einen breiteren Blick auf andere Branchen und Unternehmen zu erhalten. Unser multiperspektivisches Vorgehen zeigt Abbildung 4.



Im ersten Schritt näherte sich das Projektteam dem Thema durch Gespräche und Interviews mit verschiedenen internen Ansprechpartnern an. Hierzu zählten Experten aus den Centers of Expertise (zum Beispiel Recruiting), Führungskräfte und auch Vertreter des Betriebsrates. Parallel nutzten wir bei unseren Recherchen externe Datenquellen und Statistikportale, um einen Überblick über die Situation in Deutschland zu erhalten. Wir entschieden uns dazu, mit einer Beratungsfirma mit expliziter Expertise im Fachgebiet Age Diversity und Generationenmanagement sowie dem Demographie Netzwerk e. V. zu kooperieren. Begleitend sichteten wir Daten aus verschiedenen internen Informationsquellen (zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen, Strategiekonzepte), um Hinweise auf bereits identifizierte Handlungsfelder zu erhalten.

Im nächsten Schritt führten wir eine Explorative Datenanalyse (EDA) der Altersstrukturdaten für den Zeitraum 2011 bis 2021 durch. Parallel entschieden wir uns dazu, ein erstes Screening zu aggregierten Handlungsfeldern durchzuführen. Knapp 100 Manager aus verschiedenen Units gaben in einem Screening per Smartphone in knapp 15 Minuten eine Einschätzung dazu ab, ob ein Handlungsfeld aus ihrer Sicht eher zu bearbeiten ist oder die Aktivitäten dort schon recht positiv zu bewerten sind. Die aggregierten Ergebnisse wurden dann einerseits mit den Ergebnissen der quantitativen Datenanalysen abgeglichen und andererseits als Input und zur Validierung in einem ganztägigen Kreativworkshop genutzt.

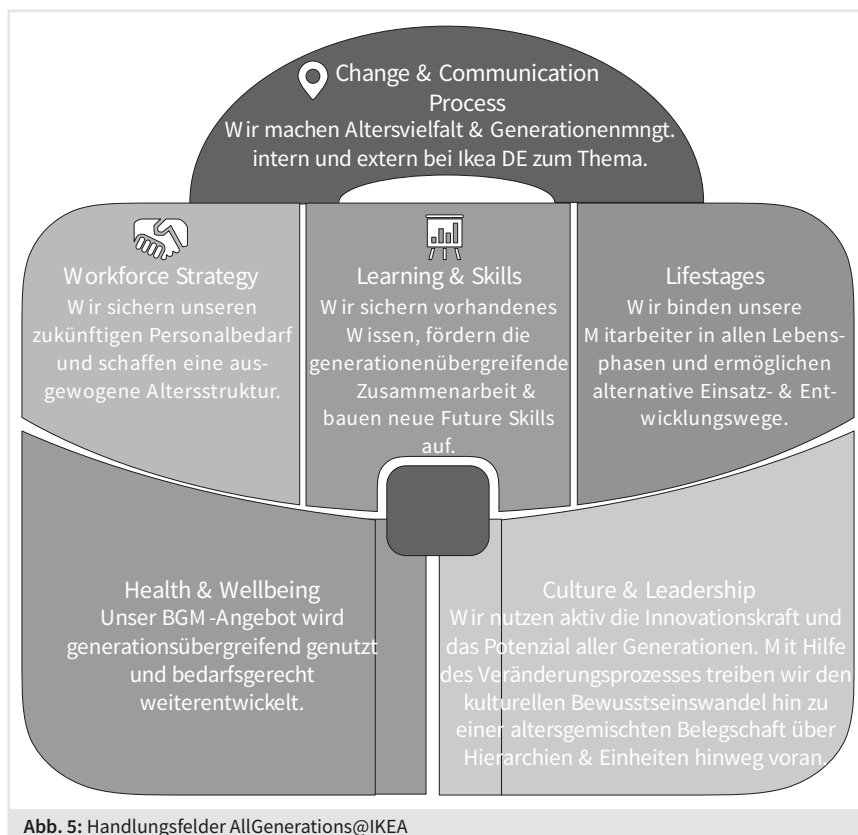
Co-Creation und Perspektive »der Vielen« von Beginn an

Das Projekt AllGenerations@IKEA hat das Ziel, die Potenziale aller Generationen bei IKEA wertzuschätzen und nachhaltig zu nutzen. So haben wir im April 2022 zwei ganztägige Co-Creation-Workshops in hierarchie-, standort- und altersübergreifenden Teams durchgeführt. Als Ort wählten wir bewusst eine Location, die bereits unsere Sichtweise reflektiert, dass Generationenmanagement ein wichtiger Faktor nachhaltiger Personalarbeit ist. In Kaarst befindet sich unser weltweit nachhaltigstes IKEA-Einrichtungshaus, welches die drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales bestmöglich in Einklang bringt.

Neben der zukunftsweisenden Architektur, den effizienten und ressourcenschonenden Technologien, gibt es hier zahlreiche Community-Aktivitäten und Naturschutzprojekte rund um den Store. Im Workshop wurde nicht nur im ersten Schritt aktiv am Wissensaufbau zum Thema Alter/n gearbeitet, sondern insbesondere über Altersstereotype diskutiert. Im weiteren Verlauf konnten in generationenübergreifenden Teams erste Handlungsfelder gesichtet und auch kreative Ideen im Umgang mit diesen entwickelt werden. Besonders zu spüren war dabei der Teamgeist, aus dem dann auch erste Unterstützungsangebote der Teilnehmer, im Thema AllGenerations@IKEA ein »Ally« zu sein, entsprangen.

Erste Handlungsfelder aus der Analysephase

Die gebündelten Ergebnisse wurden vom Projektteam aufbereitet und werden später dem Entscheidungskreis vorgestellt. Ziel ist, die verschiedenen Handlungsfelder in den einzelnen Centers of Expertise im Detail zu bearbeiten. Dabei ist es für unsere dezentrale Organisation mit vielen verteilten Standorten besonders wichtig, dass wir eine standardisierte Toolbox für die Mitarbeiter aller Generationen, passend für die verschiedenen Lebensphasen, zur Verfügung stellen können. Anstelle von Einzellösungen ermöglicht die Toolbox eine umfassende Auswahl an Umsetzungswerkzeugen, die den Transfer auf das gesamte Unternehmen IKEA Deutschland gewährleisten sollen. Dies soll Zeit in den Einheiten sparen und eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter über alle Einheiten hinweg im Sinne unserer Werte sicherstellen (siehe Abb. 5).



Selbstverständlich gibt es einige Maßnahmen, die wir als sogenannte Long-Runs mit längerer Konzeptions- und Bearbeitungszeit einplanen. Beispielhaft hierfür sind arbeitspolitische Instrumente im Bereich Arbeitszeiten und Lebensphasen zu nennen.

Als kundenfokussiertes Unternehmen sind wir auch Umsetzungsprofis und können Ideen kurzfristig als Lösung realisieren.

Im Co-Creation-Workshop haben wir erlebt, wie kreativ und mehrdimensional Entscheidungen und Ideen in gemischten Altersgruppen getroffen werden. Wir möchten diesen Ansatz daher auf andere Gremien übertragen. Bisher haben wir darauf geachtet, Soundingboards businessübergreifend und gendergerecht zu besetzen. Zukünftig werden wir diese Boards, in denen Ideen aus laufenden Projekten vorgestellt und diskutiert werden, den Mitarbeitern aller Generationen öffnen. Dieses Vorgehen werden wir auf den gesamten Verantwortungsbereich P&C übertragen und nicht nur für das Projekt AllGenerations@IKEA nutzen. Somit können wir ab sofort die Innovationskraft, Meinungen und Ideenvielfalt aller Generationen kombinieren. Aus unserer Sicht schließt sich damit der Kreis der IKEA Wertekultur, der nachhaltigen Personalarbeit und des Projektes AllGenerations@IKEA.

Fazit

Die Ausführungen zum generationenorientierten Employee Lifecycle zeigen die enge Verknüpfung von Unternehmenswerten, Generationenmanagement und nachhaltiger Personalarbeit. Das Projekt AllGenerations@IKEA belegt, wie ein festes Wertesystem, multiperspektivische Analysen sowie intergenerationelle Co-Creation und Beteiligung eine solide Basis für die Implementierung eines Generationenmanagements bilden. Eine Unternehmenskultur, die alle Dimensionen von Diversität einschließlich dem Alter wertschätzt, ist wichtig, damit die bestehende und zukünftige Belegschaft ihre Potenziale in den verschiedenen Lebensphasen einbringen und weiterentwickeln kann.

Literatur

- Aust (Ehnert), I.; Matthews, B.; Muller-Camen, M. (2019): Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? In: Human Resource Management Review 2019.
- Elkington, J. (2004): Enter the triple bottom line. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR edited by A. Henriques and J. Richardson. Earthscan: London. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>, zuletzt aufgerufen am 23.06.2022.
- Gerhardt, M. W.; NACHEMSON-EK WALL, J.; FOGEL, B. (2022): Harnessing the Power of Age Diversity. Harvard Business Review, 08.03.2022; (zuletzt aufgerufen am 23.06.2022)

Hinweise zu den Autorinnen

Nicole Peper

Die People & Culture Managerin wirkt federführend mit bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für das Arbeiten bei IKEA Deutschland. Dabei setzt sie auf die Beteiligung der gesamten Belegschaft, um das Unternehmen noch besser und erfolgreicher zu machen. Nicole Peper ist seit 30 Jahren in verschiedensten Positionen für das Unternehmen tätig. Nach vielen Jahren im P&C Bereich führte sie erfolgreich als Einrichtungshauschefin die IKEA Standorte in Duisburg, Koblenz und Köln, bevor sie 2013 als stellvertretende Geschäftsführerin ins Management Team von IKEA Deutschland wechselte.

Kontaktdaten:

IKEA Deutschland GmbH & Co. KG, Am Wandersmann 2-4, 65719 Hofheim-Wallau,
Tel.: 06122 585-0, Mail: nicole.peper@ingka.ikea.com, Internet: www.IKEA.de

Valeska Gerull

Valeska Gerull ist Co-Founderin der GOKA/Neopera Business Consulting GmbH und verfügt aufbauend auf ihrem Master in Imagineering über einen breiten Erfahrungsschatz in den Arbeitsfeldern New Work sowie Organisationsberatung. Gemeinsam mit Sylvia Hütte-Ritterbusch moderiert sie im X-Y-Tandem das Forum Generationenmanagement des ddn (das Demographie Netzwerk e. V.). Als Gründerin von GOKA lädt sie dazu ein, Alter/n im Unternehmen und persönlich neu zu denken. Ihre Innovationsfreude und internationale Vernetzung erschließen stets neue Perspektiven sowie wertvolle, weltweite Best Practices zu aktuellen Fragestellungen.

Kontaktdaten:

Goka/Neopera Business Consulting GmbH, Am Lehester Deich 101d, 28357 Bremen;
Tel.: 0 15 20/8 89 23 18, Mail: valeska@hellogoka.com

Sylvia Hütte-Ritterbusch

Sylvia bringt als Psychologin neben Erfahrungen aus der Personalberatung, langjährige Leadership-Experience im internationalen HR-Business eines Globalen Großkonzerns mit. Als Projektleiterin konnte sie mit ihrem Team zahlreiche Preise und Auszeichnungen im Themengebiet Generationenmanagement gewinnen. People Innovation, Digitalisierung und vor allem Ageing & Age Diversity Strategy gehören zu ihren Schwerpunktthemen. Zusammen mit ihrer Kollegin Valeska Gerull ist sie Gründerin von GOKA. Mit viel Expertise und Tatendrang berät sie Unternehmen und Teams zum Megatrend Demografie und nachhaltige Personalarbeit.

Kontaktdaten:

Goka/Neopera Business Consulting GmbH, Am Lehester Deich 101d, 28357 Bremen;
Tel. 0 15 20/4 68 32 20, Mail: sylvia@hellogoka.com