

Bachelorarbeit 2024

Massnahmen zur Förderung der Vielfalt und Inklusion bei der Matterhorn Gotthard Bahn



Studentin: Arlinda Ismailji

Dozent: Dr. Serge Imboden

Abgabedatum: 08. Juli 2024

Management Summary

Unternehmen setzen heutzutage vermehrt auf Diversity & Inclusion zur Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Die Matterhorn Gotthard Bahn stellt hierbei keine Ausnahme dar. Diversity & Inclusion bedeutet die Förderung von Vielfalt und Einbeziehung aller Mitarbeitenden, unabhängig von ihren individuellen Unterschieden. Durch gezielte Massnahmen zur Förderung von Diversity & Inclusion verfolgt die Matterhorn Gotthard Bahn das Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden erhöht. Sie haben bereits erste Schritte zur Förderung der Diversity & Inclusion umgesetzt. Diese Arbeit bietet eine zusätzliche Unterstützung zur weiteren Förderung.

Diese vorliegende Bachelorarbeit untersucht, wie konkrete Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu schaffen, welche die Arbeitgeberattraktivität steigert. Dabei beschreibt die Candidate Journey den gesamten Prozess, den ein Bewerber vom ersten Kontakt mit einem Unternehmen bis zur Einstellung durchläuft. Die Employee Journey umfasst den gesamten Weg eines Mitarbeitenden im Unternehmen, von der Einstellung über die gesamte Dauer der Anstellung bis zum Austritt.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, erfolgen zunächst umfassende Literaturrecherchen zu den Themen Diversity & Inclusion, Candidate Journey sowie Employee Journey. Anschliessend beschreibt der praktische Teil die aktuelle Candidate und Employee Journey der Matterhorn Gotthard Bahn. Diese Analyse wird durch die aktuell umgesetzten Massnahmen zur Förderung von Diversity & Inclusion ergänzt. In einem nächsten Schritt werden Interviews geführt mit den Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Diese liefern Erkenntnisse über ihre Bedürfnisse und Anforderungen in den beiden Journeys. Die dadurch gewonnen Erkenntnisse bilden unter anderem das Fundament der anschliessenden Handlungsempfehlungen. Diese validieren zwei Expertinnen aus diesem Fachgebiet.

Die Untersuchung zeigt insbesondere auf, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind mit der Gestaltung der beiden Journeys und nur wenig Verbesserungspotenzial besteht. Der Handlungsbedarf umfasst unter anderem die Candidate Journey, insbesondere in Bezug auf die Unternehmenswebseite. In der Employee Journey besteht weiteres Optimierungspotenzial bei Mitarbeiteranlässen, der internen Mitarbeiterzeitung, interaktiven Schulungen für das gesamte Personal, spezifischen Schulungen für Führungskräfte sowie bei der Überarbeitung der Mitarbeiterumfrage und zusätzlichen Puls-Befragungen. Nach der Analyse der demografischen Zusammensetzung besteht Bedarf an der Einführung von Mentoring-Programmen.

Schlüsselbegriffe: Diversity & Inclusion, Matterhorn Gotthard Bahn, Candidate Journey, Employee Journey

Vorwort und Dank

“Diversity is about counting heads; inclusion is about making heads count.”

(Winters & R. Deane, 2013, S. 1)

Dieses Zitat bringt klar zum Ausdruck, was hinter dem Konzept von Diversity und Inclusion steht. Denn in einer globalisierten Arbeitswelt, in der Menschen aus verschiedenen Hintergründen aufeinandertreffen und Themen wie demografischer Wandel und Geschlechtervielfalt zunehmend an Bedeutung gewinnen, steigt auch in der Schweiz die Relevanz dieses Themas.

Dies kann ich durch meine persönlichen Erfahrungen in der Arbeitswelt bestätigen. Als Frau mit Wurzeln in Nordmazedonien wurde mir schnell bewusst, wie wichtig es ist in einem Unternehmen zu arbeiten, welches Diversity & Inclusion nicht nur anerkennt, sondern aktiv fördert. Diese persönlichen Erfahrungen inspirierten mich schliesslich dazu, meine Bachelorarbeit dieser Thematik zu widmen.

Da ich zum Zeitpunkt der Themenwahl der Bachelorarbeit bei der Matterhorn Gotthard Bahn gearbeitet habe, nutzte ich diese Gelegenheit und wandte mich an die Personalleiterin, Frau Jose Anita Piening. In einem Gespräch einigten wir uns auf dieses Thema, da es sowohl für das Unternehmen von aktueller von Bedeutung ist als auch meinem persönlichen Interesse entspricht. Gemeinsam konnten wir die Forschungsfrage und Ziele der Arbeit formulieren.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity & Inclusion, sowie die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn zu analysieren. Dafür wurden interne Dokumente analysiert und verschiedene Interviews mit Mitarbeitenden des Unternehmens geführt. Anhand dieser Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet, um der Matterhorn Gotthard Bahn bestmögliche Unterstützung zu Diversity & Inclusion Themen zu bieten.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich für die wertvolle Unterstützung von Herr Serge Imboden, meinem betreuenden Dozenten, sowie Frau Jose Anita Piening, der Mandatsgeberin, bedanken. Ein grosses Dankeschön geht auch an meine Interviewpartner Christoph Andereggen, Hana Mustafi, Hellrigl Kurt, Lynn Zumtaugwald, Monika Stucki Anthamatten, Olga Piracci, Roland Heinzmann, Shulojan Vasanthakumar, Michelle Bilgischer und Judith Renevey. Durch ihre Auskünfte konnten sie mir tatkräftig helfen. Schliesslich möchte ich mich auch bei meinem Bruder Bujar Ismaili bedanken, welcher mir stets mit seinen wertvollen Tipps und grammatikalischen Überprüfungen zur Seite gestanden ist. Ohne die wertvolle Hilfe all dieser Personen wäre es mir nicht möglich gewesen, diese Arbeit zu verfassen. Ein grosses Danke nochmals an alle!

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	ii
Vorwort und Dank	iii
Tabellenverzeichnis	viii
Abbildungsverzeichnis	ix
Abkürzungsverzeichnis	x
Einleitung und Zielsetzung	11
Ausgangslage	11
Zielsetzung.....	11
Forschungsfrage	12
Abgrenzung.....	12
Die Matterhorn Gotthard Bahn im Kurzportrait.....	12
Gender-Hinweis	13
1 Methodisches Vorgehen	14
1.1 Forschungsdesign.....	14
1.2 Interviews.....	15
2 Theoretische Grundlagen	18
2.1 Diversity Management.....	18
2.2 Inclusion.....	19
2.3 4 Layers of Diversity.....	19
2.3.1 Persönlichkeit	20
2.3.2 Kern-Dimensionen.....	20
2.3.3 Äussere Ebene.....	21
2.3.4 Organisationale Ebene	21
2.4 Diversity & Inclusion in der Candidate Journey	21
2.4.1 Definition Candidate Journey.....	21
2.4.2 Touchpoints in der Candidate Journey	21
Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen	23
2.5 Diversity & Inclusion in der Employee Journey	24
2.5.1 Definition Employee Journey	25

2.5.2	Touchpoints in der Employee Journey	25
3	Forschungsstand	28
3.1	Inklusion als Basis für erfolgreiches Diversity Management	28
3.2	Berücksichtigte Dimensionen in Unternehmen	28
3.3	Vorteile von Diversity & Inclusion für Unternehmen	29
3.3.1	Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	30
3.3.2	Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.....	31
3.4	Herausforderungen im Unternehmen	31
4	Analyse der aktuellen Situation	33
4.1	Demografische Zusammensetzung der Belegschaft	33
4.1.1	Alter und Generationen	33
4.1.2	Geschlechter	34
4.1.3	Nationalitäten	36
4.2	Analyse der Candidate Journey bei der MGBahn.....	38
4.3	Analyse der Employee Journey bei der MGBahn	45
5	Auswertungen Interviews mit den Mitarbeitenden	53
5.1	Vorstellung der Interviewpartner.....	53
5.1.1	Christoph Anderegg, Mitarbeitender Kommunikation.....	53
5.1.2	Olga Piracci, Fachingenieurin & Projektleiterin	53
5.1.3	Hana Mustafi, Content & Communication Manager	53
5.1.4	Roland Heinzmann, Projektleiter	54
5.1.5	Monika Stucki Anthamatten, Projektleiterin.....	54
5.1.6	Kurt Hellrigl, Zugbegleiter	54
5.1.7	Lynn Zumtaugwald, Data Scientist	54
5.1.8	Shulojan Vasanthakumar, Mitarbeitender Fahrzeugunterhalt	55
5.2	Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Candidate Journey.....	55
	Interpretation	55
5.3	Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Employee Journey	59
	Schlussfolgerung	65
	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	65

Handlungsempfehlungen.....	68
Vorstellung der Expertinnen.....	68
Judith Renevey, Unternehmensführerin Open:Wise	68
Michelle Bilgischer, D&I Managerin bei Lonza	68
1. Einführung D&I auf der Unternehmenswebseite.....	68
2. Einführung Mentoring-Programme	70
3. Verbesserung Mitarbeiteranlässe zur Förderung von D&I	71
4. Verbesserung D&I Berichte in interner Mitarbeiterzeitung	72
5. Einführung D&I Schulungen	74
6. Verbesserung Mitarbeiterumfrage zu D&I Themen.....	76
Aktionsplan.....	78
Grenzen der Arbeit und mögliche Forschungsperspektiven.....	80
Literaturverzeichnis.....	82
Anhang I: Definitiver Mandatsvorschlag	89
Anhang II: Interviewleitfaden – Candidate Journey & Personalkonzept.....	99
Anhang III: Antworten Interviewleitfaden Candidate Journey & Personalkonzept.....	103
Anhang IV: Interviewleitfaden – D&I in der Employee Journey.....	105
Anhang V: Antworten Interviewleitfaden – Employee Journey	109
Anhang VI: Interviewleitfaden Candidate Journey mit Mitarbeitenden.....	111
Anhang VII: Antworten Interviews Candidate Journey mit Mitarbeitenden.....	115
Anhang VII - A: Interview mit Kurt Hellrigl.....	115
Anhang VII - B: Interview mit Lynn Zumtaugwald	119
Anhang VII - C: Shulojan Vasanthakumar	122
Anhang VIII – Interviewleitfaden Employee Journey mit Mitarbeitenden	126
Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden.....	130
Anhang IX - A: Christoph Anderegg.....	130
Anhang IX - B: Hana Mustafi	134
Anhang IX - C: Monika Stucki.....	139
Anhang IX - D: Roland Heinzmann.....	143
Anhang IX - E: Shulojan Vasanthakumar	146

Anhang X: Interviewleitfaden Experteninterview	148
Anhang XI: Antworten Experteninterview	150
Anhang XI – A: Judith Renevey	150
Anhang XI – B: Michelle Bilgischer	155
Anhang XII: Benefits MGBahn	160
Anhang XIII – Intranetbeitrag zur Vertrauensstelle	162
Anhang XIX – Dialog Leitfaden	163
Selbstständigkeitserklärung	164

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Mitarbeitenden für die Interviews	17
Tabelle 2: Primär- und Sekundärdimensionen D&I	19
Tabelle 3: Anforderungen Arbeitgeberattraktivität - Candidate Journey	59
Tabelle 4: Anforderungen Arbeitgeberattraktivität - Employee Journey	64
Tabelle 5: Aktionsplan Handlungsempfehlungen	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methoden der Datenerhebung.....	14
Abbildung 2: Modell 4 Layers of Diversity	20
Abbildung 3: Candidate Journey und die wichtigsten Touchpoints zwischen Kandidaten und Unternehmen	22
Abbildung 4: Employee Journey.....	25
Abbildung 5: Berücksichtigte Dimensionen im Diversity and Inclusion Management.....	29
Abbildung 6: Hauptmotive für die Einführung von Diversity Management in Unternehmen	30
Abbildung 7: Altersstruktur Frauen & Männer, Nicht-Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt.....	33
Abbildung 8: Verteilung nach Alter Frauen & Männer, Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt.....	34
Abbildung 9: Frauen-/Männeranteil - Nicht Kader & Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt.....	35
Abbildung 10: Anteil von Frauen und Männern pro Bereich (Mittelwerte 2017-2024), MGBahn.....	36
Abbildung 11: Verteilung nach Nationalität - Frauen, Nicht Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt.....	36
Abbildung 12: Verteilung nach Nationalität - Männer, Nicht-Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt.....	37
Abbildung 13: Stellenausschreibung auf LinkedIn.....	39
Abbildung 14: LinkedIn Beitrag Frauen Frühstück – Weltfrauentag.....	41
Abbildung 15: Ausschnitt Pantograph März 2024 über Jolanda Lorenzi.....	42
Abbildung 16: Ausschnitt Interviewleitfaden Bewerbungsgespräch	43
Abbildung 17: Ausschnitt Mitarbeiterumfrage von 2024	48
Abbildung 18: Vorzeigebeispiel Unternehmenswebseite von Swisscom	69
Abbildung 19: Beispiel Code of Conduct E-Learning Training	75

Abkürzungsverzeichnis

CA	Christoph Anderegg
D&I	Diversity und Inclusion
DiM	Diversity Management
FIN	Finanzen
GL	Geschäftsleitung
HM	Hana Mustafi
INFRA	Infrastruktur
KH	Kurt Hellrigl
KUB	Kundenservice und Betrieb
LZ	Lynn Zumtaugwald
M+V	Marketing und Vertrieb
MGBahn	Matterhorn Gotthard Bahn
MS	Monika Stucki
OP	Olga Piracci
PERS	Personal
RH	Roland Heinzmann
RM+T	Rollmaterial und Traktion
SV	Shulojan Vasanthakumar

Einleitung und Zielsetzung

Dieses Kapitel legt die Ausgangslage dar und beschreibt die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit. Zur Beantwortung der angesetzten Ziele wird eine Forschungsfrage aufgestellt, die in dieser Arbeit beantwortet wird. Am Schluss wird die Matterhorn Gotthard Bahn in einem Kurzportrait dargestellt.

Ausgangslage

Im Rahmen des Bachelorstudiums in Betriebsökonomie an der Fachhochschule HES-SO Valais/Wallis in Siders wird diese Bachelorarbeit im 6. Semester verfasst. Die Matterhorn Gotthard Bahn ist die Auftraggeberin dieser Arbeit. Die Kontaktperson ist Frau Jose Anita Piening, welche die Leiterin des Personals bei der Matterhorn Gotthard Bahn, Mitglied der Geschäftsleitung der BVZ-Gruppe sowie die Geschäftsführerin der unternehmenseigenen Pensionskasse ist. Der definitive Mandatsvorschlag dieser Bachelorarbeit ist im Anhang I ersichtlich.

Während eines Gespräches mit Jose Anita Piening äusserte sie ihr Interesse am Thema Diversity und Inclusion. Während weiteren Gesprächen konnten wir die Forschungsfrage sowie die Ziele für diese Bachelorarbeit formulieren.

Dieses Thema ist im Bereich Personal für die Matterhorn Gotthard Bahn wichtig und aktuell, da sie für das Jahr 2024 einige Massnahmen zur Förderung von D&I geplant und bereits umgesetzt haben. Zudem wurde kürzlich ein Diversity Benchmarking mit der Universität St.Gallen durchgeführt, die wichtige Erkenntnisse sowie Handlungsempfehlungen erarbeitet hat.

Zielsetzung

Diese Bachelorarbeit verfolgt die folgenden drei Ziele:

1. Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
2. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen.

Diese drei Ziele tragen dazu bei, schrittweise die Forschungsfrage zu beantworten, welche im nächsten Unterkapitel behandelt wird.

Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit ist die folgende:

«Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?»

Diese Forschungsfrage bildet die Leitlinie dieser Bachelorarbeit. Sie bietet den Rahmen für die Untersuchung der Vielfalt und Inklusion innerhalb der Matterhorn Gotthard Bahn und zielt darauf ab, durch die Erarbeitung von gezielten Massnahmen und Handlungsempfehlungen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren.

Abgrenzung

Die Auftraggeberin erwartet nicht, dass für die Matterhorn Gotthard Bahn eine separate Strategie zu Diversity & Inclusion sowie zusätzliche Ressourcen oder Stellen geschaffen werden. Auch sollen keine Kampagnen für dieses Thema durchgeführt werden.

Zudem wird sich diese Bachelorarbeit nur auf folgende Themengebiete bei D&I konzentrieren: Alter und Generationen, Nationalität sowie Geschlechter. Die anderen Themenbereiche des Diversity und Inclusion Management werden nicht behandelt.

Die Matterhorn Gotthard Bahn im Kurzportrait

Die Matterhorn Gotthard Bahn ist ein Schweizer Eisenbahnunternehmen und zählt zu den führenden Bahngesellschaften der Alpen. Sie ist Teil der BVZ-Gruppe, zu der zehn Tochtergesellschaften gehören, unter anderem die touristischen Top-Marken Galicier Express und Gornergrat Bahn (BVZ Holding AG, 2020). Insgesamt liegt der Personalbestand der BVZ Holding AG und der Matterhorn Gotthard Bahn bei 685 vollzeitbeschäftigten (BVZ HOLDING AG, 2023). Die MGBahn (Matterhorn Gotthard Bahn) gliedert sich in neun Bereiche: Unternehmenskommunikation, Unternehmensentwicklung, Personal, Finanzen & Services, Marketing & Vertrieb, Rollmaterial und Traktion und Infrastruktur (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.)

Die Matterhorn Gotthard Bahn erbringt öffentliche Verkehrsleistungen im Auftrag des Bundes sowie der Kantone Wallis, Uri und Graubünden. Das Streckennetz erstreckt sich über 144 Kilometer von Zermatt bis hin nach Disentis und von Andermatt nach Göschenen. Bis zu 8.5 Millionen Passagiere beförderte die Matterhorn Gotthard Bahn allein im Jahr 2023 auf ihren Strecken. Zusätzlich wird der Zermatt Shuttle angeboten, welcher die Reisenden vom Matterhorn Terminal Täsch in die autofreie Tourismusdestination Zermatt fährt. Auch werden ergänzende Dienstleistungen wie der Furka Autoverlad und der Gütertransport nach Zermatt angeboten (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.)

Gender-Hinweis

In der vorliegenden Arbeit wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu nennen. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für beide Geschlechter.

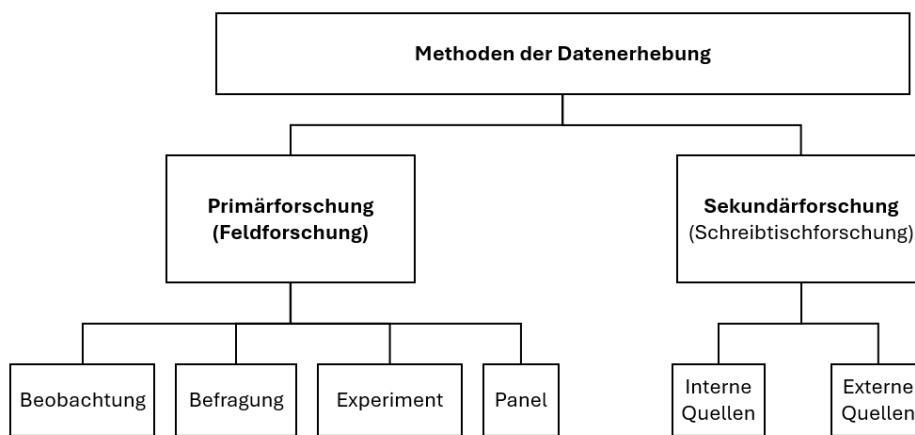
1 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen dieser Bachelorarbeit. Unter anderem werden das Forschungsdesign sowie die Interviews näher erläutert.

1.1 Forschungsdesign

Die Informationen für diese Bachelorarbeit werden durch Primär- sowie Sekundärforschung erlangt. Die folgende Abbildung 1 zeigt eine detaillierte Übersicht der beiden Forschungsarten:

Abbildung 1: Methoden der Datenerhebung



Quelle: Preissner 2008, S. 12

Der theoretische Teil dieser Arbeit basiert auf der Sekundärforschung, die Begriffsdefinitionen sowie theoretische Grundlagen umfasst. Diese wurden durch Literaturrecherchen aus externen Quellen erlangt.

Der praktische Teil dieser Arbeit stützt sich auf qualitative Primärforschung. Dafür wurden Interviews mit der Personalleiterin, Mitarbeitenden aus der MGBahn sowie Diversity & Inclusion Expertinnen durchgeführt. Die Informationen wurden zudem durch Sekundärforschung ergänzt, welche aus internen Quellen stammen. Dazu zählen unter anderem Dokumente wie Prozesse, Mitarbeiterzeitungen, Interviewleitfäden sowie Mitarbeiterstatistiken von der MGBahn. Eine zusätzliche externe Quelle ergibt sich aus dem Benchmarking, das in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen durchgeführt wurde. Die Informationen der Quellen wurden für die Analysen der demografischen Zusammensetzung, der Candidate sowie der Employee Journey genutzt.

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurde ChatGPT von OpenAI als Hilfsmittel zur Unterstützung bei der Strukturierung und Formulierung verwendet. ChatGPT diente als digitales Werkzeug zur Generierung von Ideen, zur Klärung von Konzepten und zur Überprüfung sprachlicher und grammatikalischer Korrektheit.

1.2 Interviews

Interviews sind die vorrangige Methode dieser Bachelorarbeit. Dabei werden die Interviews als Leitfadeninterview geführt.

Eine besondere Form der Leitfadeninterviews sind Experteninterview. Um die Erhebung auf praxis- und erfahrungsbezogenem Wissen aufzubauen, ist die Voraussetzung, dass die Experteninterviews als Leitfadeninterviews durchgeführt werden (Baur & Blasius, 2019, S. 682–683). In Experteninterviews wird der befragte hauptsächlich in seiner Funktion als Experte für bestimmte Handlungsfelder befragt. Der Interviewte wird dabei nicht als Einzelfall gesehen, sondern als Repräsentant einer Gruppe (Mayer, 2013, S. 38).

Bei empirischen Untersuchungen ist es nicht möglich, alle Elemente einer Grundgesamtheit zu untersuchen. Dadurch ist man auf die Ergebnisse einer Stichprobe angewiesen. Die Interviews werden mit dem Ziel durchgeführt, Erkenntnisse zu gewinnen, die über den untersuchten Fall hinausreichen. Dies soll erreicht werden, indem die Auswahl so erfolgt, dass die Ergebnisse auf andere Fälle übertragbar sind (Mayer, 2013, S. 39).

Für diese Bachelorarbeit wurde zuerst ein Interview mit der Mandatsgeberin, welche die Leiterin Personal bei der MGBahn ist, geführt. Dies umfasste die beiden Fragebogen zur Candidate und Employee Journey. Die beiden Fragebogen sind in einer Tabelle dargestellt, worin die jeweilige Frage, teilweise Ergänzungen durch Reservefragen, das Ziel der Frage, das erwartete Ergebnis und die maximale Zeit pro Frage stehen. Das Ziel dieses Interviews ist es, spezifische Informationen zu den D&I (Diversity und Inclusion) Massnahmen in den jeweiligen Phasen der beiden Journeys bei der MGBahn herauszufinden. Der Fragebogen zur Candidate Journey und Fragen zum Personalkonzept sind im Anhang II zu finden und die Antworten dazu im Anhang III. Im Anhang IV ist der Fragebogen zur Employee Journey aufgeführt und die Antworten im Anhang V.

In einem zweiten Schritt wurde mit der Mandatsgeberin für die weiteren Interviews eine Stichprobe der Mitarbeitenden des Unternehmens gebildet. Die ausgewählten Personen weisen mindestens eines der folgenden Merkmale auf: Geschlecht, Nationalität und Generation. Dabei bezieht sich Generation auf Personen der älteren Jahrgänge der Generation X sowie Babyboomer. Es wurde zudem unterschieden, ob die Mitarbeitenden zur Candidate oder Employee Journey befragt werden. Die Arbeitnehmer, die nicht länger als ein Jahr im

Unternehmen arbeiten, wurden zur Candidate Journey befragt. Bei diesen liegt der Bewerbungsprozess noch nicht lange zurück. Zusätzlich wurden ihnen noch Fragen zur 2. Phase der Employee Journey, dem Onboarding, gestellt. Dies liegt daran, dass ihre Einarbeitungsphase noch nicht lange zurückliegt. Die anderen Mitarbeitenden wurden zur Employee Journey befragt.

Bevor die Interviews stattfanden, wurde den Teilnehmenden der Interviewfragebogen zugestellt. Diese wurden durch diverse Recherchen bei der Erfassung des theoretischen Teils erstellt. Die Interviewfragebogen wurden mit der Unterstützung von Herrn Hans Peter Roten, der als HR-Dozent an der HES-SO Valais/Wallis tätig ist und Studiengangsleiter Betriebsökonomie ist, sowie dem betreuenden Dozenten dieser Bachelorarbeit, überarbeitet und korrigiert.

Schliesslich fanden die Interviews persönlich vor Ort statt. Zu Beginn der Interviews erfolgte die Einholung des Einverständnisses zur Aufnahme des Gesprächs. Danach erhielten die jeweiligen Interviewpartner eine Erklärung zur genauen Zielsetzung der Bachelorarbeit und des jeweiligen Interviews sowie eine Erläuterung, aufgrund welcher Merkmale sie ausgewählt wurden. Anschliessend wurden den Mitarbeitenden die Fragen gestellt.

Insgesamt wurden drei Mitarbeitende zur Candidate Journey und sechs zur Employee Journey befragt. Der Leitfaden für die Candidate Journey mit den Mitarbeitenden ist im Anhang VI zu finden. Die Fragen sind in einer Tabelle aufgeführt und sind zum Grossteil durch Reservefragen ergänzt. Ausserdem beinhaltet die Tabelle das Ziel oder den Grund, wieso die jeweiligen Fragen im Fragebogen aufgeführt sind sowie das erwartete Ergebnis und die maximale Anzahl Minuten, welche für die jeweilige Frage vorgesehen ist. Die dazugehörigen Antworten der Befragten Personen zur Candidate Journey sind im Anhang VII ersichtlich.

Auch der Fragebogen für die Employee Journey beinhaltet eine Tabelle mit Reservefrage, Ziel und Grund, erwartetes Ergebnis sowie die maximale Zeit pro Frage. Dieser Fragebogen ist im Anhang VIII. Die Antworten der Mitarbeitenden zur Employee Journey sind im Anhang IX zu finden.

Zudem wurden zwei Experteninterviews geführt mit dem Ziel, die aufgestellten Handlungsempfehlungen zu validieren. Die beiden Expertinnen haben langjährige Erfahrung im Bereich D&I und wurden deswegen ausgewählt. Der Fragebogen ist im Anhang X aufgeführt. Die Antworten der beiden Expertinnen können im Anhang XI eingesehen werden.

Für die Interviews wurden in der Tabelle 1 auf der folgenden Seite die Mitarbeitenden der MGBahn sowie die Expertinnen mit ihrer Funktion und dem Aspekt, der im Interview untersucht wird. Zudem ist genau angegeben, in welchem Anhang die Antworten der Interviewpartner zu finden sind.

Tabelle 1: Übersicht der Mitarbeitenden für die Interviews

Name	Funktion	Branchenbereich	Aspekt	Merkmal	Anhang
Kurt Hellrigl	Zugbegleiter, MGBahn	Kundenservice & Betrieb	Candidate Journey	Alter & Generation	VII - A
Lynn Zumtaugwald	Data Scientist, MGBahn	Unternehmensentwicklung	Candidate Journey	Geschlecht	VII - B
Shulojan Vasanthakumar	Produktionsmechaniker, MGBahn	Rollmaterial & Traktion	Candidate Journey & Employee Journey	Nationalität	VII – C IX - E
Christoph Andereggen	Mitarbeitender Kommunikation, MGBahn	Unternehmenskommunikation	Employee Journey	Alter & Generation	IX - A
Hana Mustafi	Content & Communication Managerin, MGBahn	Marketing und Vertrieb	Employee Journey	Geschlecht, Nationalität	IX - B
Monika Stucki	Projektleiterin, MGBahn	Rollmaterial & Traktion	Employee Journey	Geschlecht	XI - C
Olga Piracci	Projektleiterin, MGBahn	Infrastruktur	Employee Journey	Geschlecht, Nationalität	-
Roland Heinzmann	Projektleiter, MGBahn	Rollmaterial & Traktion	Employee Journey	Alter & Generation	IX - D
Judith Renevey	Selbständig, Unternehmen für D&I Consulting	-	Experteninterview	-	XI - A
Michelle Bilgischer	D&I Managerin, Lonza	-	Experteninterview	-	XI - B

Quelle: Eigene Darstellung, Ismailji, A. 2024

2 Theoretische Grundlagen

Das vorliegende Kapitel führt in das Konzept des Diversity Managements ein und behandelt die Themen Inclusion sowie das Modell 4 Layers of Diversity. Darüber hinaus werden die Candidate und Employee Journey behandelt, gemeinsam mit Massnahmen zur Förderung von D&I in den jeweiligen Phasen.

2.1 Diversity Management

Vielfalt und Inklusion, im englischen auch synonym Diversity and Inclusion (D&I) genannt, sind Konzepte der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements (Krell & Sieben, 2011, S. 159). Um das Diversity Management zu erklären, ist es zunächst wichtig, die Definition des Kernbegriffes zu verstehen. Folgend wird der Begriff Diversity definiert:

«Diversity umfasst all das, worin Menschen sich unterscheiden können, und dabei sowohl äusserlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede» (Bartscher & Nissen, 2017, S. 567).

Diversity Management (DiM) ist ein Managementansatz mit dem Leitgedanken, die Vielfalt innerhalb einer Organisation zu fördern und zu nutzen, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Vielfalt wird dabei wertgeschätzt und als Stärke angesehen. Das Ziel ist es, Personalprozesse und -politik so auszurichten, dass die Vielfalt effektiv genutzt und gefördert wird. Die Chancengleichheit soll jedem Mitarbeitenden gegeben sein, unabhängig von ihren Unterscheidungsmerkmalen (Bartscher, Nissen, 2017, S. 570).

Die Einteilung verschiedenen Merkmale erfolgt dabei in zwei verschiedenen Dimensionen: der Primär- sowie der Sekundärdimension. Die Ausprägungen der Primärdimension sind in der Regel auf dem ersten Blick erkennbar sowie unveränderlich und stehen im Mittelpunkt des DiM. Die Dimensionen der Sekundärdimension sind nicht sofort sichtbar und sind ebenso bedeutsam wie die Primärdimensionen, jedoch stehen diese weniger im Fokus im DiM. In der Tabelle 2 auf der nachfolgenden Seite sind verschiedene Merkmale dieser Dimensionen ersichtlich (Bartscher, Nissen, 2017, S. 568). Es ist für Unternehmen wichtig, diese Dimensionen zu berücksichtigen, um umfassende sowie effektive Diversity-Strategien entwickeln zu können, welche die vielseitigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Tabelle 2: Primär- und Sekundärdimensionen D&I

Primärdimension	Sekundärdimension
Ethnische Herkunft	Bildungsstand
Nationale Herkunft	Berufserfahrung
Geschlecht	Familienstand
Behinderung	Religion

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bratscher, Nissen, 2017, S. 568

2.2 Inclusion

Um das D&I Management zu verstehen, ist es zudem von Bedeutung, die Definition des zweiten Kernbegriffes der *Inclusion* zu verstehen. Inclusion wird im Deutschen auch Inklusion genannt und wird in dieser Arbeit synonym verwendet. (Bartscher, Nissen, 2017, S. 569) Folgend wird der Begriff *Inklusion* definiert:

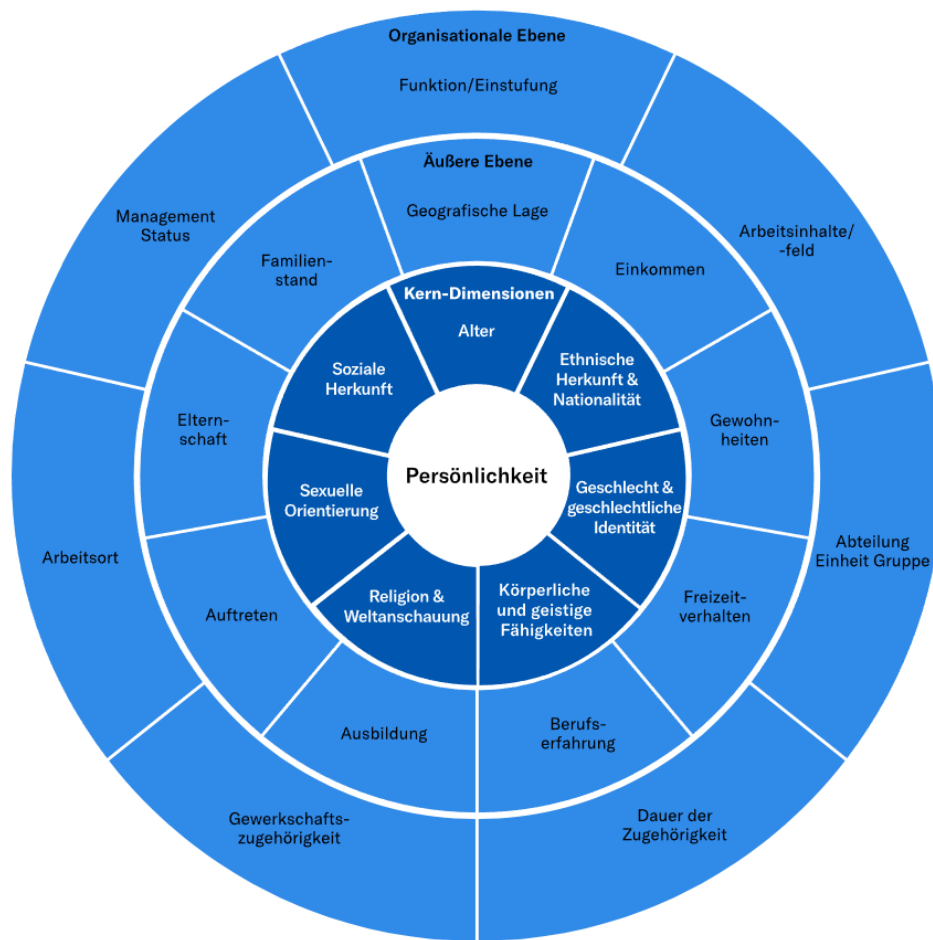
«Der Begriff Inklusion hat seine Wurzeln im Lateinischen. Dort bedeutet das Verb *includere* einlassen und einschliessen, das Substantiv *inclusio* bedeutet Einschliessung und Einbeziehung.» (Bartscher, Nissen, 2017, S. 569)

Die Bedeutung von Inklusion im DiM reicht über die Anerkennung von Unterschieden hinaus. Das Ziel von Inklusion ist es, ein Arbeitsumfeld zu kreieren, in dem sich jeder Mitarbeitende vollständig einbringen kann, unabhängig der individuellen Identität (Barak, 2015). Dies kann erreicht werden, wenn Barrieren abgebaut werden, um allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen ermöglichen zu können. Diese Barrieren können verschiedene Formen annehmen, unter anderem physische, kommunikative, organisatorische, soziale sowie kulturelle Hindernisse. Demzufolge sind ganzheitliche strategische Ansätze nötig, welche verschiedene Massnahmen zur Förderung von Inklusion im Rahmen des DiM beinhalten (Dobusch, 2015).

2.3 4 Layers of Diversity

Das Modell *4 Layers of Diversity* wurde entwickelt, damit die Komplexität und die verschiedenen Dimensionen der Diversität innerhalb einer Organisation besser verstanden werden können. Mit diesem Konzept können die verschiedenen Aspekte der Vielfalt in der Arbeitsumgebung erkannt werden. Zudem wird der Einfluss dieser Aspekte auf die Interaktionen zwischen Mitarbeitenden sowie auf die Organisationskultur selbst beleuchtet. Durch die Nutzung dieses Modells kann ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen werden (Gardenswartz & Rowe, 1995). Das Modell ist auf der Abbildung 2 auf der folgenden Seite ersichtlich. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Ebenen genauer erläutert.

Abbildung 2: Modell 4 Layers of Diversity



Quelle: In Anlehnung an Gardenswartz und Rowe (1994) von Charta der Vielfalt, o. D.

2.3.1 Persönlichkeit

Im Mittelpunkt des Modells steht die Persönlichkeit, welche die eigenen Werte, Überzeugungen und Erfahrungen beinhaltet. Diese Dimension dient dem Verständnis, dass jeder Mitarbeitende einer Organisation einzigartig ist. Die Individualität soll geschätzt und dabei soll ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich die Mitarbeitenden einbezogen fühlen (Genkova & Ringeisen, 2016).

2.3.2 Kern-Dimensionen

Zu dieser Ebene gehören unveränderliche Merkmale wie Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft. Diese Merkmale haben den stärksten Einfluss auf Ein- oder Ausgrenzung von Mitarbeitenden (Genkova & Ringeisen, 2016).

2.3.3 Äussere Ebene

Diese Ebene beinhaltet Aspekte, die sich im Laufe des Lebens verändern können. Dazu gehören unter anderem geografische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten und weitere Aspekte, welche in der Abbildung 2 ersichtlich sind. Durch diese Dimension ist erkennbar, dass jeder Mensch durch seine Erfahrungen und Lebensumstände unterschiedliche Ansichten und Verhaltensweisen entwickelt hat (Genkova & Ringeisen, 2016).

2.3.4 Organisationale Ebene

Diese Dimension beinhaltet Faktoren aus dem Arbeitsgebiet des Mitarbeitenden. Dies umfasst die Funktion/Einstufung, Management Status und vieles mehr. Dadurch wird erkennbar, wie organisatorische Strukturen und Prozesse die Erfahrung der Mitarbeitenden beeinflussen (Genkova & Ringeisen, 2016).

2.4 Diversity & Inclusion in der Candidate Journey

In den folgenden Unterkapiteln erfolgt eine genauere Beleuchtung der Candidate Journey, wobei jeweils Massnahmen zur Förderung von D&I aufgezeigt werden, die in den einzelnen Phasen relevant sind.

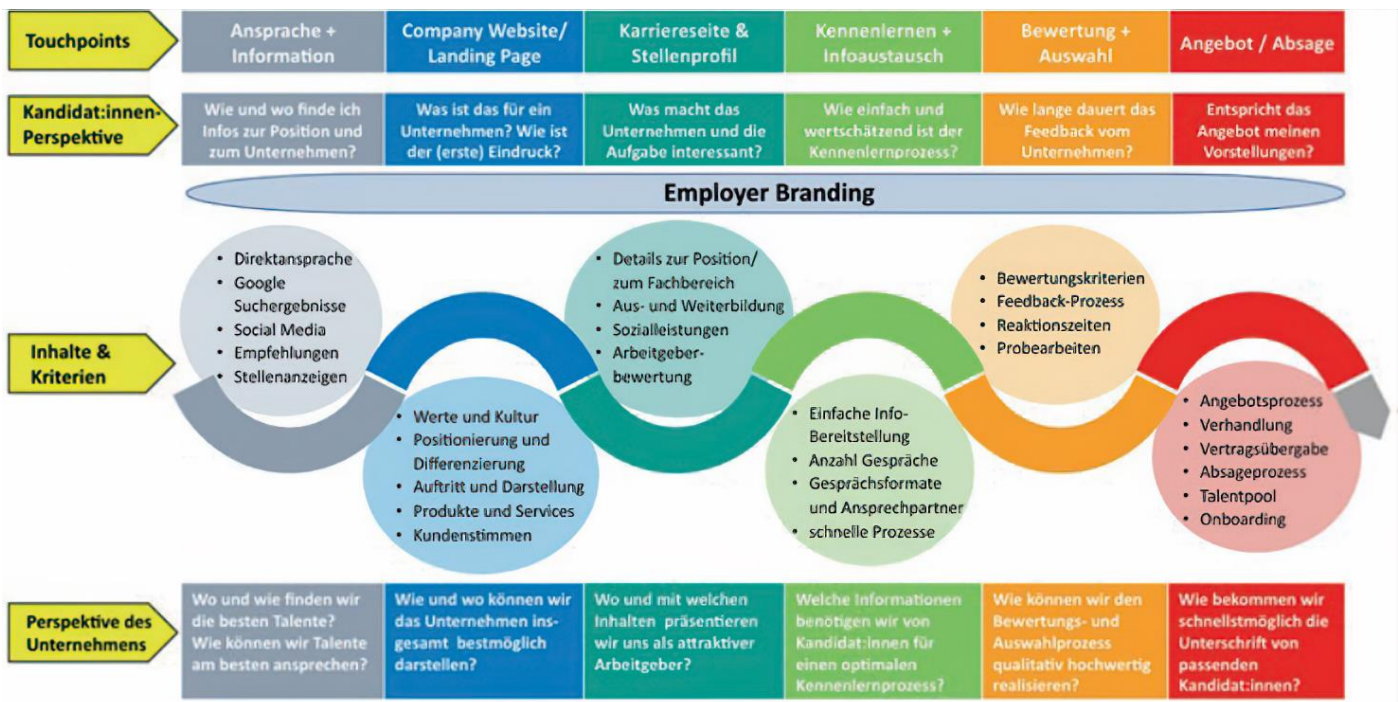
2.4.1 Definition Candidate Journey

Die Candidate Journey umfasst den Weg von Kandidaten vom ersten Kontakt zum Unternehmen über den ganzen Bewerbungsprozess bis hin zum erfolgreichen Abschluss des Arbeitsvertrages (Wisotzky, 2023, S. 51).

2.4.2 Touchpoints in der Candidate Journey

Entlang der Candidate Journey gibt es viele Touchpoints, auf Deutsch Berührungspunkte, zwischen den Kandidaten und dem Unternehmen. Diese sind entscheidend für eine erfolgreiche Gestaltung der Candidate Journey. Diese ist in sechs Phasen unterteilt. Zur Gewährung einer hohen Qualität des Prozesses ist ein möglichst nahtloser Übergang von einer Phase zur nächsten von Bedeutung. (Wisotzky, 2023, S. 77). Auf der Abbildung 3 auf der folgenden Seite sind die wichtigsten Touchpoints zwischen Kandidaten und Unternehmen dargestellt. Die einzelnen Touchpoints werden nachfolgend detailliert erläutert.

Abbildung 3: Candidate Journey und die wichtigsten Touchpoints zwischen Kandidaten und Unternehmen



Quelle: Wisotzky 2023, S. 52

Phase 1 – Ansprache- und Information

Diese Phase ist der Grundbaustein für eine erfolgreiche Candidate Journey. Zuerst muss das Tätigkeitsfeld der zu besetzende Position genau definiert werden, um die Zielgruppe zu definieren und die dazu entsprechenden Recruiting-Kanäle auszuwählen (Wisotzky, 2023, S. 79).

Zudem ist es von Bedeutung, Massnahmen zur Steigerung der Aufmerksamkeit der Kandidaten zu planen und umzusetzen. Dies hilft den Unternehmen, ihre Sichtbarkeit zu steigern und mehr Bewerbungen zu erhalten (Wisotzky, 2023, S. 79).

D&I in der Phase 1 – Ansprache- und Information

In der Phase *Ansprache- und Information* ist es wichtig, dass bereits in der Stellenausschreibung diverse Bewerber angesprochen werden und gezeigt wird, dass das Unternehmen Vielfalt und Inklusion fördert. Das kann durch beispielsweise die Verwendung von inklusiver Sprache erzielt werden oder durch die Betonung von der diversen und inklusiven Unternehmenskultur. Dabei sollte auch darauf hingewiesen werden, wieso das Unternehmen einen Wert auf D&I legt. Dies wirkt auf die Bewerber glaubwürdiger und authentischer (Von Dippel, o. D.).

Auch sollten die Stellenausschreibungen in diversen Medien und Plattformen veröffentlicht werden, damit das Unternehmen Kandidaten aus unterschiedlichen demografischen Gruppen erreicht (Ojha & Vaishnaw, 2024).

Phase 2 und 3– Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite

Die beiden Phasen *Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite* fokussieren sich auf den Online-Auftritt des Unternehmens. Die Kandidaten holen Informationen oftmals auf den Webseiten des Unternehmens sowie deren sozialen Medien ein und bilden sich dadurch einen ersten Eindruck. Aus diesem Grund sollten Unternehmen die notwendigen Informationen für die Bewerber auf der Unternehmenswebseite zur Verfügung stellen (Wisotzky, 2023, S. 100).

D&I in der Phase 2 und 3– Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite

Durch die Erwähnung von D&I auf der Unternehmenswebseite, signalisiert dies den potenziellen Kandidaten, dass D&I in der Unternehmenskultur verankert ist. Beispiele hierfür können die Darstellung von diversen Teams, spezifische Inklusionsprogramme oder Hinweise im Unternehmensleitbild, den Werten sowie der Strategie (Uysal, 2013).

Wenn auf der Unternehmenswebseite D&I thematisiert wird, beeinflusst dies auch die Wahrnehmung der potenziellen Kandidaten. Diese sind ermutigt sich zu bewerben, da sie sich wertgeschätzt und gesehen fühlen, wenn sie im Unternehmen anerkannt werden (Uysal, 2013).

Auch die Nuancen der Wortwahl auf der Webseite sind wichtig. Die Sprache sollte idealerweise stets neutral und nichtwertend sein. Begriffe wie «Minderheiten» oder «Anti-Diskriminierung», welche abwertenden und negativen Bezeichnungen sind, sollten vermieden werden (Uysal, 2013).

Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

In der vierten Phase ist das Ziel, die potenziellen Kandidaten in einem persönlichen Gespräch mit den zukünftigen Vorgesetzten besser kennenzulernen. Das Gespräch sollte so geführt werden, dass sich die Bewerbenden nicht ständig beweisen müssen. Ziel ist es, dass das Gespräch auf Augenhöhe verläuft und die Kandidaten sich wertgeschätzt fühlen (Wisotzky, 2023, S. 107).

D&I in der in Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

In der Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen ist es von Bedeutung, dass allen Bewerbern die gleichen Fragen gestellt werden und diese gleichbehandelt werden, um Diskriminierung zu vermeiden. Auch führt ein vielfältiges Team, welches das Bewerbungsgespräch führt, zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit einer fairen Auswahl (Von Dippel, o. D.).

Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

Die Phase fünf beschreibt die *Bewertungs- und Auswahlphase*. Nach dem Bewerbungsgespräch ist eine schnelle Nachbearbeitung durch vorgesehene Kriterien ideal, um den Kandidaten eine schnelle Rückmeldung geben zu können. Eine positive Rückmeldung sollte möglichst zeitnah erfolgen. Auch die Absage sollte idealerweise innerhalb der nächsten Woche mitgeteilt werden (Wisotzky, 2023, S. 134).

D&I in der Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

In dieser Phase ist ein fairer Auswahlprozess essenziell. Denn die Recruiter können Vorurteile gegenüber den Bewerbern haben, auch wenn diese unbewusst sind. Dies führt zu einer objektiven Bewertung. Auch können unterschiedliche Bewertungskriterien zwischen den Recruitern zu einem unfairen Auswahlprozess führen (Lochner et al., 2012).

Phase 6 – Arbeitsvertragsangebot- und Verhandlung

Die letzte Phase beschreibt das Arbeitsvertragsangebot sowie die Verhandlung. Hier ist es wichtig, dass rasch gehandelt wird und Fehler möglichst vermieden werden. Die Vertragsdetails sollten mit dem Kandidaten angeschaut und abgeklärt werden, bevor der Vertrag unterzeichnet wird (Wisotzky, 2023, S. 140).

D&I in der Phase 6 – Arbeitsvertragsangebot- und Verhandlung

In der letzten Phase *Arbeitsvertragsangebot- und Verhandlung* ist Transparenz und Fairness von grosser Bedeutung. Durch die offene Kommunikation vom Lohn sowie den Leistungen wird ermöglicht, dass alle Bewerber gleichbehandelt werden. Auch sollten bereits in dieser Phase flexible Verhandlungsoptionen offenstehen, wie beispielsweise die Arbeitszeiten oder der Möglichkeit für Homeoffice. Dadurch werden die unterschiedlichen Lebensumstände und Bedürfnisse der Bewerber berücksichtigt (Hofhuis et al., 2015).

2.5 Diversity & Inclusion in der Employee Journey

Die nachfolgenden Unterkapitel beleuchten die Employee Journey detailliert und zeigen Massnahmen zur Förderung von D&I, die in den einzelnen Phasen wichtig sind.

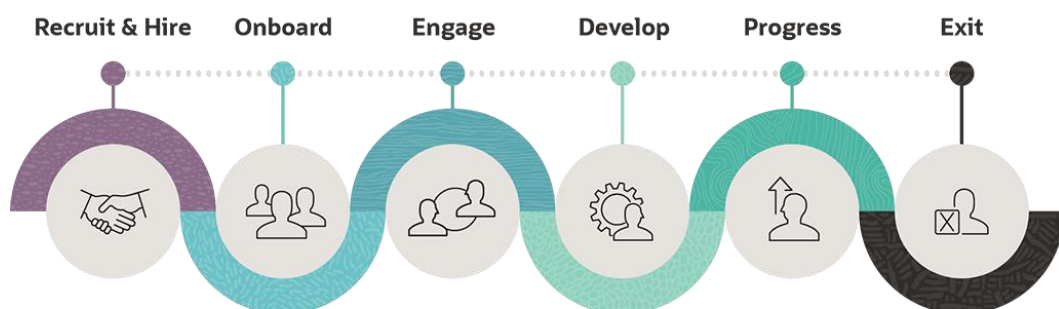
2.5.1 Definition Employee Journey

Die Employee Journey beschreibt die ganze Reise und Erfahrungen der Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Sie umfasst alle Phasen vom Onboarding hin zum Arbeitsalltag bis zum Ausscheiden des Mitarbeitenden. In jeder Phase ist es wichtig, dass die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden beachtet und befriedigt werden (Wisotzky, 2023).

2.5.2 Touchpoints in der Employee Journey

Entlang der Employee Journey gibt es verschiedene Berührungspunkte, deren Gestaltung entscheidend für den Erfolg der gesamten Reise ist. Die Employee Journey wird in sechs Phasen unterteilt, welche im Folgenden näher betrachtet werden. Die Abbildung 4 zeigt eine Darstellung der Employee Journey. Da die 1. Phase «Recruite and Hire» bereits im Kapitel 2.4.2 *Touchpoints in der Candidate Journey* genauer erläutert wurde, wird diese nicht mehr näher betrachtet.

Abbildung 4: Employee Journey



Quelle: Holliday, 2021

Phase 1 - Recruit and Hire

Wird im Kapitel 2.4.2 *Touchpoints in der Candidate Journey* näher beschrieben.

Phase 2 - Onboard

In dieser Phase wird der Mitarbeitende in ein Unternehmen eingeführt und eingearbeitet. Die Aufgaben werden erklärt und dem Mitarbeitenden werden die nötigen Informationen weitergegeben. Diese Phase ist wichtig, da der neue Mitarbeitende auch in ein neues Team einsteigt und sich effektiv integrieren muss. Durch ein gelungenes Onboarding können die neuen Mitarbeitenden schneller produktiv arbeiten. Dies führt zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung (Stein & Christiansen, 2010).

D&I in der Phase 2 – Onboard:

In dieser Phase spielt D&I eine wichtige Rolle, da die neuen Mitarbeitenden das erste Mal in das Unternehmen eingeführt werden. Bereits anfänglich sollten sie willkommen geheissen werden, da dies die Wertschätzung zeigt. Auch sollte das Onboarding nicht nur die Einführung in die Arbeitsprozesse beinhalten, sondern auch die Integration der neuen Mitarbeitenden in das Team (Shore et al., 2010).

Phase 3 - Engage

Die dritte Phase *Engage* befasst sich mit der langfristigen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Die Mitarbeitenden sollen sich an das Unternehmen binden können und sich dadurch nachhaltig motivieren. Das Ziel ist es, ein hohes Engagement zu schaffen. Somit steigen die Arbeitsmoral, Produktivität sowie die Bereitschaft, sich für die Entwicklung des Unternehmens einzusetzen. Zudem sinkt durch eine hohe Bindung an das Unternehmen die Fluktuation (Rathee & Sharma, 2020).

D&I in der Phase 3 - Engage

Durch Massnahmen zur Förderung von D&I steigt das Mitarbeiterengagement durch ein positives Vertrauensklima. Das Vertrauensklima wird durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden in das Unternehmen gesteigert. Deswegen ist die Implementierung von D&I-Praktiken von Bedeutung, genauso wie die Schaffung einer inklusiven Atmosphäre im Unternehmen (Downey et al. 2014).

Phase 4 - Develop

Die vierte Phase *Develop* zielt darauf ab, die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und ihre Karriere zu fördern. Trainings, Karriereplanung sowie Weiterbildungen sind Möglichkeiten, dies zu erzielen. Diese Phase ist wichtig, da durch die gezielte Förderung der Mitarbeitenden die Wettbewerbsfähigkeit und Innovation steigt. Dadurch ist das Personal des Unternehmens stets qualifiziert und auf dem neusten Stand (McKelvey & Frank, 2018).

D&I in der Phase 4 - Develop

Effiziente Schulungsprogramme beruhen auf die Integration von allen Mitarbeitenden und sollten auf allen Ebenen des Unternehmens stattfinden. Dadurch können Innovationen sowie Produktivität gesteigert werden. Zudem sind Mentoringprogramme von Bedeutung, da die Vielfaltigkeit und das Wissen des Einzelnen mit den anderen Mitarbeitenden geteilt wird. Dadurch profitieren die Mitarbeitenden voneinander. Auch sollte der Fokus auf den Nachwuchs gesetzt

werden, vor allem wenn der Altersdurchschnitt im Unternehmen tendenziell höher ist (Salomon & Schork, 2003).

Phase 5 - Progress

Die Phase *Progress* befasst sich mit dem beruflichen Aufstieg sowie Fortschritt der Mitarbeitenden. Dies kann beispielsweise neue Positionen, Verantwortlichkeiten oder die Mitarbeit an grossen Projekten umfassen. Aufstiegsmöglichkeiten steigern die Motivation des jeweiligen Mitarbeitenden (Cattermole, 2019).

D&I in der Phase 5 - Progress

Faktoren wie Qualifikation und die Leistung der Angestellten beeinflussen die Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Karriere und besonders ihre soziale Identität. Aber auch die alltäglichen Interaktionen am Arbeitsplatz haben einen Einfluss. Bei der Unterstützung von Vorgesetzten oder dem Zugang zu Förderprogrammen stossen gewisse Angestellte an stereotypischen Vorurteilen, die in der Unternehmenskultur etabliert sind. Dies beeinflusst die Wahrnehmung von Kompetenzen sowie Führungsqualitäten. Aus diesem Grund sind vor allem in dieser Phase D&I Massnahmen wichtig. Deswegen sollten Unternehmen eine Kultur etablieren, die D&I fördert. Beispiele hierfür können die Förderung von Mentorenprogrammen, Weiterentwicklung der Bewertungs- und Beförderungssysteme und Programme zum Abbau von Vorurteilen sein (Castro und Holvino, 2016).

Phase 6 - Exit

Die letzte Phase *Exit* beschreibt den Austritt des Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Diese Phase kann aus verschiedenen Gründen geschehen wie der Kündigung des Mitarbeitenden selbst, der Entlassung durch das Unternehmen oder der Pensionierung. In dieser Phase ist es von Bedeutung, dass der Prozess positiv und respektvoll durchgeführt wird, da ansonsten der Ruf des Unternehmens geschädigt werden kann. Zudem kann durch Austrittsgespräche wertvolles Feedback gesammelt werden zur Verbesserung des Arbeitsverhältnisses (Gomes et al., 2021).

D&I in der Phase 6 - Exit

Es wurde erwiesen, dass Diskriminierung im Unternehmen einen starken Einfluss auf die Fluktuationsrate hat. Denn Angestellte, die Diskriminierung am Arbeitsplatz erleben, haben eine niedrige Bindung an das Unternehmen und tendieren dazu, die Organisation zu verlassen. Diskriminierung kann aufgrund von der Rasse oder dem Geschlecht stattfinden und sich bei Beförderungen oder Auszeichnungen zeigen (Sheng et al., 2022).

3 Forschungsstand

Dieses Kapitel behandelt den aktuellen Forschungsstand zum Thema Diversity und Inklusion (D&I). Es beleuchtet die Bedeutung der Inklusion als Grundlage für ein erfolgreiches Diversity Management. Darüber hinaus werden aktuelle Studienergebnisse präsentiert, die die Vorteile von D&I für Unternehmen sowie die Herausforderungen im Diversity Management aufzeigen.

3.1 Inklusion als Basis für erfolgreiches Diversity Management

Eine durchgeführte Studie von Barak (2015, S. 1) zeigt die Bedeutung von Inklusion im DiM auf. Für die Studie wurden in einem Unternehmen durchgeführt die darauf abzielten, die Diversitätspolitik des Unternehmens zu bewerten. Es stellte sich heraus, dass der Schlüssel für ein effektives DiM Inklusion ist. Die befragten Mitarbeitenden berichteten von verpassten Jobchancen und Beförderungen sowie von einer unzureichenden Einbindung von Frauen und Angehörigen ethnischer Minderheiten. Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen fühlten sich oft nicht anerkannt oder wertgeschätzt. Sie mussten sich der vorherrschenden Kultur anpassen. Exklusion war das Gefühl, welches am meisten genannt wurde in den Interviews. Die zentrale Erkenntnis daraus ist, dass Inklusion der Schlüssel zu einem effektiven Diversity Management ist.

3.2 Berücksichtige Dimensionen in Unternehmen

In der Studie «Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020» von Gurtner et al. (2021) wurden 500 der umsatzstärksten Organisationen aus der Schweiz mit jeweils mehr als 500 Mitarbeitenden befragt, von denen 38 Organisationen aus verschiedenen Branchen teilgenommen haben.

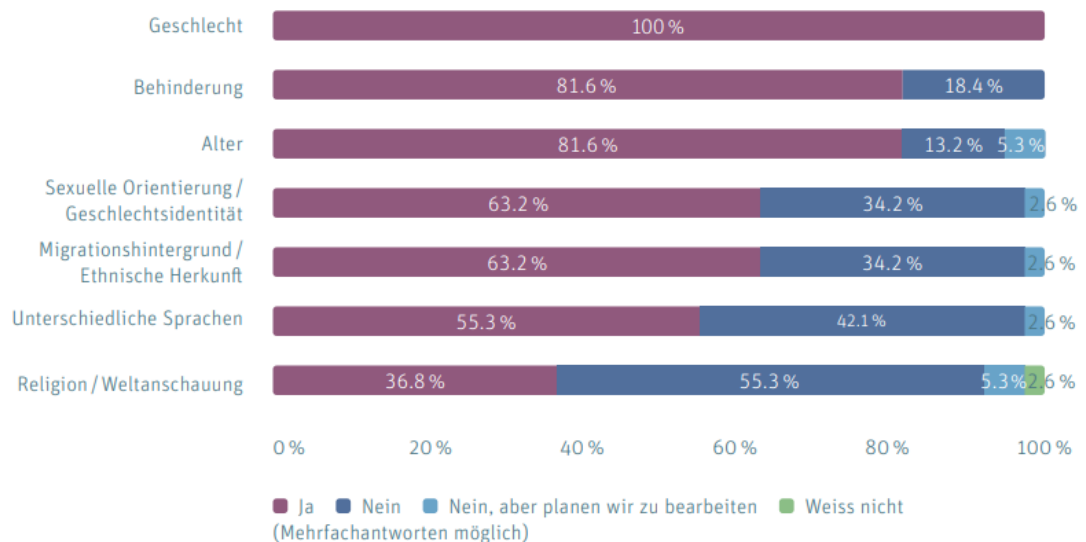
In dieser Studie wurde folgende Frage gestellt: «Welche Dimensionen des Diversity and Inclusion Managements werden aktuell in den Organisationen berücksichtigt?» Die Ergebnisse sind in der Abbildung 5 ersichtlich auf der folgenden Seite. Das Ziel dieser Frage war es herauszufinden, welche Diversity-Dimensionen die Unternehmen im Rahmen des DiM einbeziehen. Dabei handelt es sich um die Kern-Dimensionen des Modells *4 Layers of Diversity*.

Die Ergebnisse zeigen, dass die folgenden Merkmale am häufigsten in den Organisationen berücksichtigt werden:

- Geschlecht
- Behinderung
- Alter

Auffällig dabei ist, dass das Geschlecht von allen Unternehmen berücksichtigt wird. Dies deutet darauf hin, dass die Gleichstellung und Chancengleichheit der Geschlechter in allen Unternehmen als sehr wichtig angesehen werden. Insgesamt zeigt diese Studie, dass in den befragten Unternehmen DiM vorhanden ist. Dabei sind einige Dimensionen stärker betont als andere.

Abbildung 5: Berücksichtigte Dimensionen im Diversity and Inclusion Management



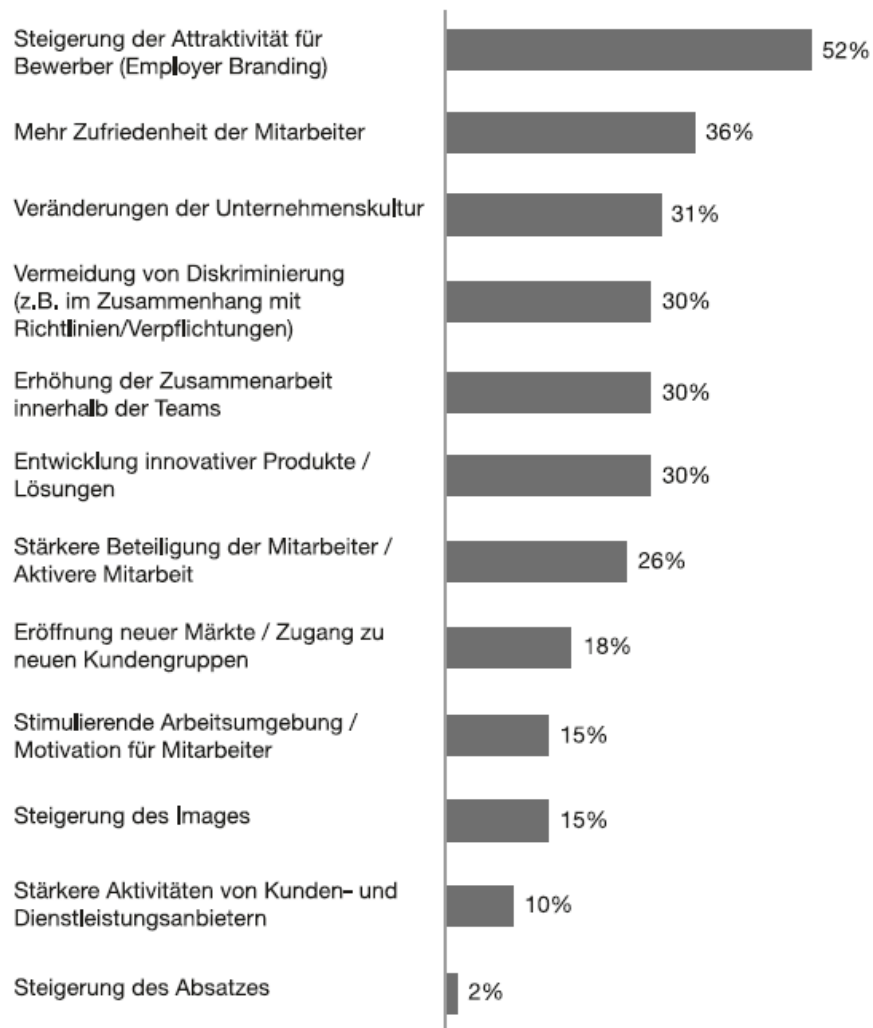
Quelle: Gurtner et al., 2021, S. 13

3.3 Vorteile von Diversity & Inclusion für Unternehmen

Die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt in Unternehmen kann zu zahlreichen Vorteilen führen, insbesondere wenn Vielfalt als Chance betrachtet wird, um Marktpotenziale gezielt auszuschöpfen. Denn Vielfalt im Unternehmen bringt langfristige Wettbewerbsvorteile, welche in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben werden (Bräuhöfer & Rieder, 2021).

Die Abbildung 6 auf der nächsten Seite zeigt die Ergebnisse einer Befragung, die die Hauptmotive von Unternehmen für die Einführung von Diversity Management darstellt.

Abbildung 6: Hauptmotive für die Einführung von Diversity Management in Unternehmen



Quelle: Bräuhöfer und Rieder 2021, S. 70

Das wichtigste Hauptmotiv für die Befragten ist die Steigerung der Attraktivität für Bewerber (Employer Branding). Mehr als die Hälfte mit 52% behaupten, dass ihre Arbeitgeberattraktivität durch DiM eindeutig gestärkt wird. Weitere wichtige Faktoren sind die Veränderung der Unternehmenskultur sowie die Vermeidung von Diskriminierung. Auf die zwei wichtigsten Faktoren wird in den nächsten Unterkapiteln näher eingegangen.

3.3.1 Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

Ein vollumfängliches Diversity Management verbessert das Image eines Unternehmens sowie die Arbeitgeberattraktivität. Unternehmen zeigen ihre soziale Verantwortung auf und richten sich als ein moderner und fortschrittlicher Arbeitgeber aus. Dadurch profitieren Unternehmen von mehr qualifizierten Bewerbern sowie Kunden. Denn externen Stakeholdern ist der

Umgang mit Vielfalt zunehmend wichtiger in einem wettbewerbsintensiven Markt (Bräuhöfer und Rieder 2021, S. 70).

Vor allem potenzielle Bewerber aus den Generationen Y und Z ist D&I in Unternehmen wichtig. Diese sind durch das Internet mit verschiedenen Kulturen und Perspektiven in Berührung gekommen und auch mit Aktivismus, wie die Black Lives Matter Bewegung sowie #Me-Too Kampagnen. Dies führt dazu, dass sie sich stärker für soziale Gerechtigkeit engagieren und ihre soziale Bewusstheit von Diversität geprägt ist (Pichler et al., 2021).

3.3.2 Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

DiM spielt in Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Dabei spielen viele Faktoren eine bedeutende Rolle.

Die Studie *Employee outcomes of supporting and valuing diversity: mediating role of diversity climate* aus dem Jahr 2020 besagt, dass die Rolle von DiM und Mitarbeiterzufriedenheit signifikant ist, da sie einen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung und Erfahrungen des Personals im Arbeitsumfeld haben. Ein positives Diversitätsklima wird durch ein erfolgreiches DiM unterstützt (Mansoor et al., 2020, S. 29).

Die diverse Belegschaft wird anerkannt und wertgeschätzt in einem Unternehmen mit einem erfolgreichem DiM. Dies führt bei den Mitarbeitenden zu einem gestärkten Selbstwertgefühl, gesteigerter Motivation sowie einem erhöhten Engagement. Unternehmen mit einem Standard für D&I haben seltener Diskriminierung sowie Ungerechtigkeit innerhalb der Belegschaft, was direkt zur Mitarbeiterzufriedenheit führt (Pitts, 2009).

Durch ein inklusives Arbeitsumfeld werden die zwischenmenschlichen Beziehungen der Mitarbeitenden sowie das Gemeinschaftsgefühl positiv beeinflusst. Durch Wertschätzung und Respekt den Mitarbeitenden gegenüber entwickeln diese eine emotionale Bindung zum Unternehmen. Diese Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber führt zu einer sinkenden Fluktuationsrate und zu einer langfristigen Bindung sowie Anziehung von talentierten Kandidaten (Cottrill et al., 2014).

3.4 Herausforderungen im Unternehmen

DiM kann auch zu Herausforderungen im Unternehmen führen. Diese zeigt die Studie von Karnaukh-Brożyna (2023, S. 70–74) auf an aktuellen Beispielen von Unternehmen, welche die folgenden Herausforderungen aufweisen:

- **Bewusstsein und Erkennen von Diversity:** Es ist wichtig, dass zuerst Diversity erkannt wird und aufgezeigt wird, welche Bedeutung Inklusion hat.

- **Kulturelle Sensibilität:** Unterschiede der Kulturen sollen anerkannt werden und die Förderung der inklusiven Kultur ist von grosser Bedeutung.
- **Managementfähigkeiten:** Manager sollten Kompetenzen haben, um Diversität zu managen und Inklusion zu fördern.
- **Strategieplanung:** Die Planung von effektiven Strategien zur Verwaltung von D&I ist massgebend.
- **Integration in Werte und Vision:** Die Implementierung von D&I erfordert die Einführung dieser Themen in die Unternehmenswerte und Vision.
- **Evaluierung:** Die getroffenen Massnahmen müssen kontinuierlich evaluiert werden, um deren Wirksamkeit zu gewährleisten.
- **Schulungen:** Es ist notwendig, fortlaufende Schulungen zur Förderung von D&I im Unternehmen anzubieten zur Sensibilisierung des Personals.

4 Analyse der aktuellen Situation

In diesem Kapitel wird die demografische Zusammensetzung der Belegschaft quantitativ ausgewertet. Zudem wird die Candidate Journey in der MGBahn analysiert, wobei deren Ablauf erklärt und die jeweiligen D&I-Massnahmen vorgestellt werden. Schliesslich wird auch die Employee Journey behandelt, die ebenfalls den Ablauf und die entsprechenden D&I-Massnahmen aufzeigt.

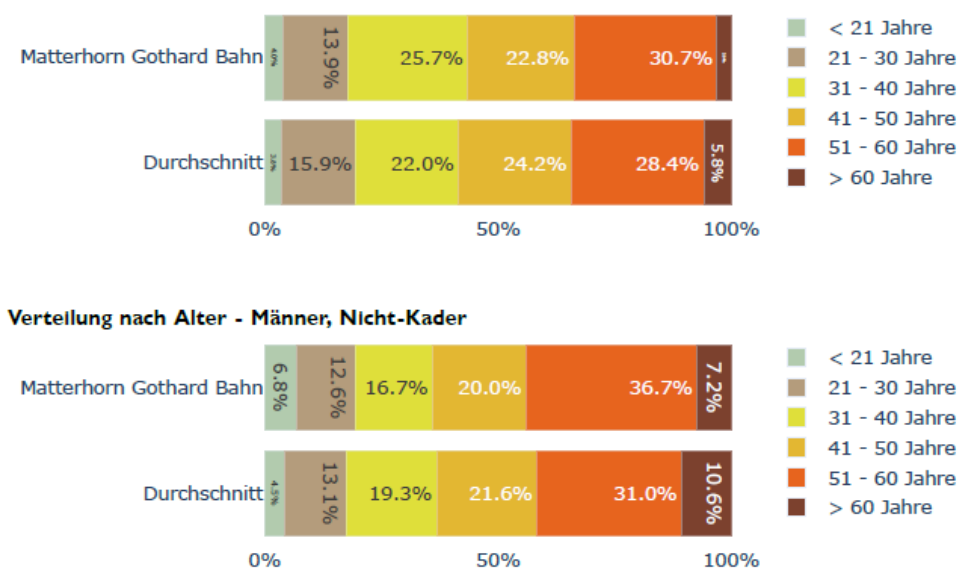
4.1 Demografische Zusammensetzung der Belegschaft

In diesem Unterkapitel wird folgend die demografische Zusammensetzung des Personals bei der MGBahn aufgezeigt. Dabei wird auf die Merkmale Alter und Generation, Geschlechter und Nationalität genauer eingegangen. Dadurch wird ersichtlich, wie divers die Belegschaft der MGBahn bereits ist.

4.1.1 Alter und Generationen

Die Abbildung 7 zeigt einen Ausschnitt aus der Diversity-Benchmark der Universität St.Gallen (2023, S. 9) bei der die MGBahn teilgenommen hat. Der Durchschnittswert bezieht sich jeweils auf die anderen Unternehmen aus der Verkehrs- und Logistikbranche, welche auch teilgenommen haben. Die Abbildung 7 zeigt die Verteilung nach dem Alter der Frauen und Männer in nicht-Kaderstellen bei der MGBahn sowie den Durchschnittswert der Verkehrs- und Logistikbranche. Es ist auffallend, dass der Anteil an Frauen und Männern in den Alterskategorien 21-30 und 41-50 bei der MGBahn höher ist als der Durchschnitt. Die Altersverteilung der anderen Alterskategorien ist ähnlich wie im Durchschnitt der Branche. Zudem ist erkennbar, dass Männer sowohl bei der MGBahn wie auch im Branchendurchschnitt bei den älteren Generationen einen höheren Anteil aufweisen.

Abbildung 7: Altersstruktur Frauen & Männer, Nicht-Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt

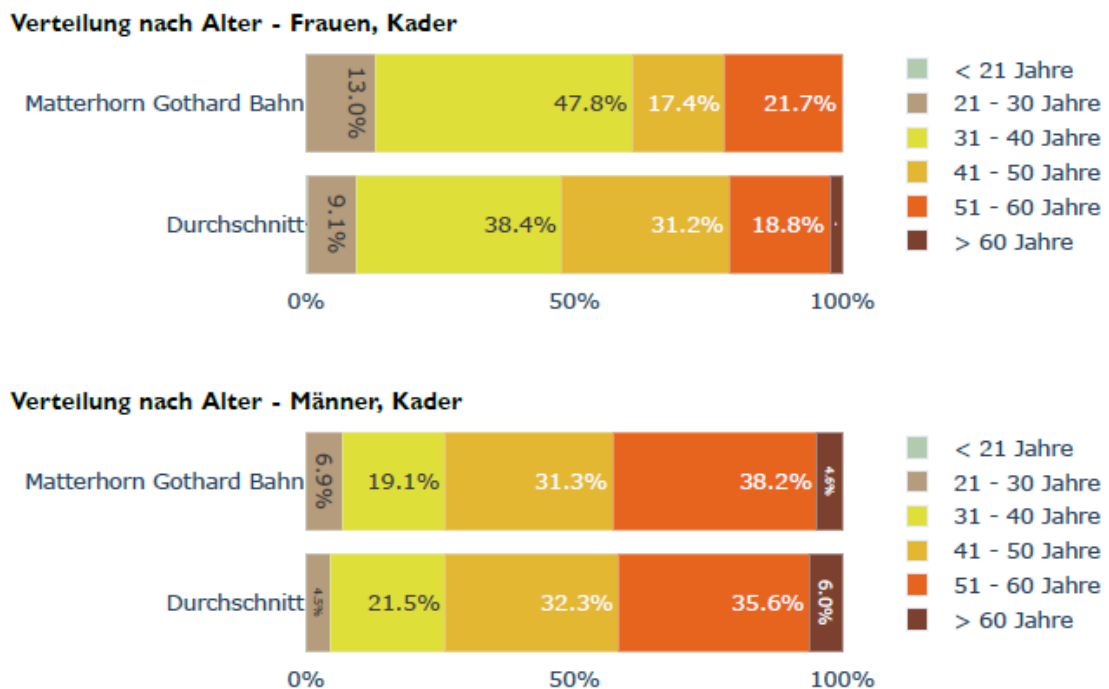


Quelle: Universität St.Gallen, 2023, S. 9

Die Abbildung 8 zeigt die Altersverteilung von Männern und Frauen in Kaderpositionen. Es fällt auf, dass die Frauen in Kaderpositionen bei der MGBahn deutlich jünger sind als im Branchendurchschnitt. Im Gegensatz dazu stellt die grösste Altersgruppe bei Männern die Altersklasse zwischen 51 und 60 Jahren dar, was einen demografischen Wandel widerspiegelt.

Nicht nur in den Kaderpositionen, sondern beim gesamten Personal werden in den nächsten 10 Jahren mehr als 30% der aktuellen Mitarbeitenden pensioniert. Diese Stellen müssen neu rekrutiert werden. Eine weitere Herausforderung ist, dass sich die langjährigen Mitarbeitenden über die Jahre ein grosses Wissen angeeignet haben. Sobald sie pensioniert werden, kann dieses verloren gehen.

Abbildung 8: Verteilung nach Alter Frauen & Männer, Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt



Quelle: Universität St.Gallen, 2023, S. 9

4.1.2 Geschlechter

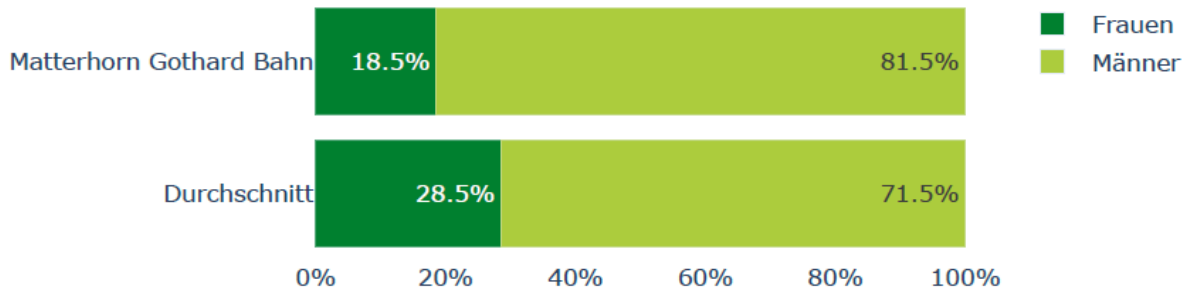
Der Frauenanteil ist bei der MGBahn durchschnittlich tiefer als der in der Branche Verkehr und Logistik. Jedoch ist der Durchschnitt in den höheren Kaderstufen leicht über dem Branchendurchschnitt. Der Männeranteil im Unternehmen ist jedoch deutlich höher als der Frauenanteil. Dies ist auf der Abbildung 9 auf der nächst Seite ersichtlich.

Weitere Grafiken aus dem Benchmark, die hier nicht eingefügt wurden, zeigen auf, dass durch Rekrutierungen der Anteil an Frauen in allen Stufen zunahm. Vereinzelt stieg der Frauenanteil auch durch Beförderungen. Dieser Anteil hat jedoch einen geringen Einfluss. Auch zeigte sich, dass der Anteil an Vollzeitmitarbeitenden bei beiden Geschlechtern höher ist als

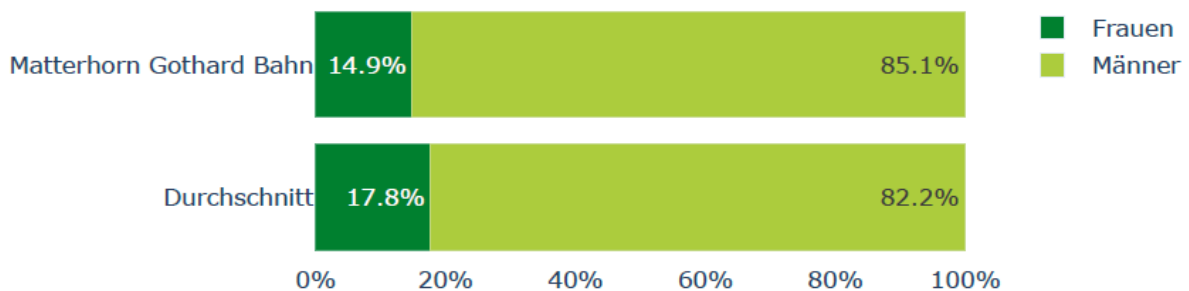
der Branchendurchschnitt. Die Männer arbeiten in höheren Pensen als die Frauen, jedoch ist der Unterschied im durchschnittlichen Beschäftigungsgrad zwischen den Geschlechtern tiefer als im Branchendurchschnitt. Dadurch wird kein Geschlecht durch Teilzeitarbeit benachteiligt bezüglich Aufstiegsmöglichkeiten (Universität St.Gallen, 2023, S. 2).

Abbildung 9: Frauen-/Männeranteil - Nicht Kader & Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt

Frauen- / Männeranteil - Nicht-Kader



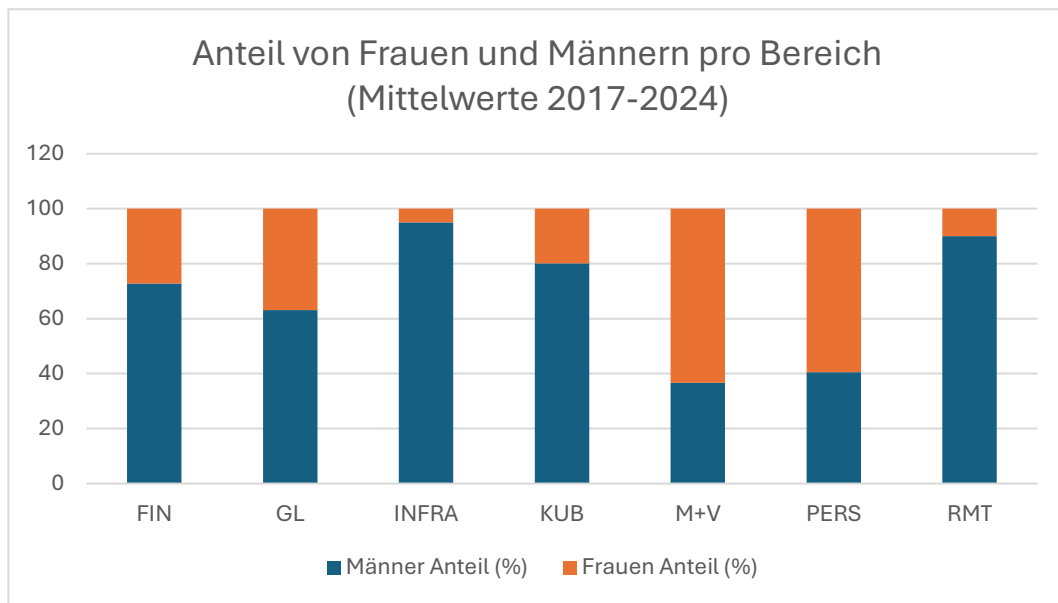
Frauen- / Männeranteil - Kader



Quelle: Universität St.Gallen, 2023, S. 5

Die Abbildung 10 auf Seite X zeigt die Geschlechterverhältnisse in den verschiedenen Bereichen der MGBahn. Die Zahlen basieren auf dem Durchschnitt der Jahre 2017 bis 2024. Da nur Daten aus diesen Jahren verfügbar waren, wurden diese für die Analyse herangezogen. Innerhalb der Bereiche gibt es grosse Unterschiede in der Geschlechterverteilung. In den Bereichen Marketing und Vertrieb (M+V) und Personal (PERS) sind die Frauen in der Mehrzahl, jedoch dominieren Männer stark in die Bereiche Infrastruktur (INFRA) und Rollmaterial und Traktion (RM+T). Das deutet darauf hin, dass es geschlechterspezifische Präferenzen oder Barrieren gibt, welche in den Bereichen bestehen. Jedoch ist der höhere Anteil an Frauen in der Geschäftsleitung (GL) und teilweise auch in den Finanzen (FIN) ein gutes Zeichen für die Diversität und Inklusion von Frauen in den Bereichen. Trotzdem herrscht in vielen Bereichen immer noch eine männliche Mehrheit. Dies lässt sich vor allem dadurch erklären, dass in einem Bahnunternehmen vor allem technische und handwerkliche Berufe angeboten werden. Diese werden statistisch gesehen häufiger von Männern durchgeführt (Kuhn & Wolter, 2022).

Abbildung 10: Anteil von Frauen und Männern pro Bereich (Mittelwerte 2017-2024), MGBahn



Quelle: Eigene Darstellung, Ismailji, A. 2024

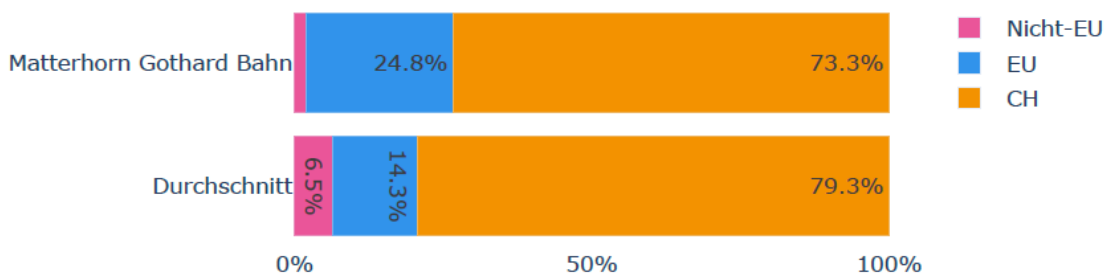
4.1.3 Nationalitäten

Die Abbildung 11 zeigt die Verteilung der Frauen bei der MGBahn im Nicht-Kader, welche Nicht-EU Bürgerinnen, EU-Bürgerinnen sowie Schweizerinnen sind. In der Grafik sind jedoch die eingebürgerten Personen in der Schweiz nicht explizit dargestellt. Dadurch können teilweise wichtige Erkenntnisse über die ethnische Vielfalt verloren gehen. Es können trotzdem Vergleiche mit anderen Unternehmen gezogen werden, da diese die eingebürgerten Personen auch nicht gesondert dargestellt haben.

Insgesamt sind ungefähr $\frac{1}{4}$ der Belegschaft Schweizerinnen. Auffällig ist, dass die MGBahn im Vergleich zum Branchendurchschnitt einen grösseren Anteil an EU-Bürgerinnen hat. Dies zeigt, dass die MGBahn diverser ist als der Durchschnitt bezüglich Nationalitäten. In den Kaderpositionen ist die Verteilung ähnlich. Dies zeigt auf, dass Frauen mit Wurzeln aus anderen Ländern bei der Besetzung höherer Positionen im Unternehmen gleiche Chancen haben.

Abbildung 11: Verteilung nach Nationalität - Frauen, Nicht Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt

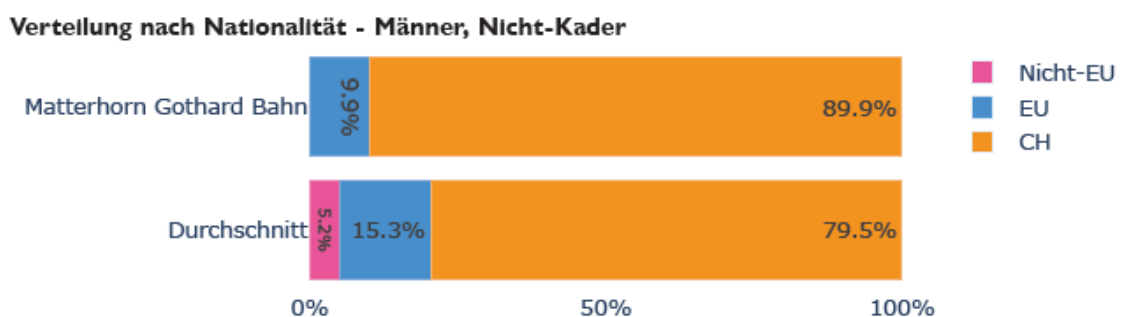
Verteilung nach Nationalität - Frauen, Nicht-Kader



Quelle: Universität St.Gallen, 2023, S. 8

Die Verteilung der Männer nach Nationalitäten im Nicht-Kader ist auf der Abbildung 12 ersichtlich. Es ist zu sehen, dass der Anteil Männer, die nicht aus der Schweiz stammen, weniger als halb so hoch ist wie der Frauenanteil. Auch im Vergleich zum Branchendurchschnitt ist der Anteil ausländischer Männer tiefer. Bei den Kaderstellen ist der Anteil an Ausländern mit 2.3% noch tiefer. Der Branchendurchschnitt hier liegt bei 9.7%. Damit genauere Aussagen getroffen werden können, sollte der Anteil der eingebürgerten Männer betrachtet werden. Zusätzliche Gründe für den Unterschied können sein, dass sich weniger ausländische Männer auf die offenen Stellen bewerben oder bei der Rekrutierung abgelehnt werden.

Abbildung 12: Verteilung nach Nationalität - Männer, Nicht-Kader, MGBahn & Branchendurchschnitt



Quelle: Universität St.Gallen, 2023, S. 8

Die MGBahn weist eine gute Diversität bei Frauen auf, die aus Nicht-EU und EU-Länder stammen. Bei den Männern ist dies nicht der Fall.

4.2 Analyse der Candidate Journey bei der MGBahn

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der Candidate Journey in der MGBahn näher erläutert. Zudem werden die bereits umgesetzten D&I Massnahmen der jeweiligen Phase aufgezeigt.

Phase 1 – Ansprache und Information

Bei der ersten Phase *Ansprache und Information* wird jeder offenen Stelle ein HR-Beater zugeteilt. Dieser definiert in Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten die Tätigkeiten, Funktionen und das Lohnband und erstellt anschliessend das Stelleninserat. Die Kanäle für die Publikation wählt der HR-Berater selbst aus. Diese können externe Jobportale, Social Media, die Unternehmenswebseite und interne Kanäle wie Infobretter umfassen. Zudem besteht die Möglichkeit, einen Newsletter zu abonnieren, um Informationen über freie Stellen zu erhalten (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-k).

Massnahmen D&I in Phase 1 – Ansprache und Information

Die MGBahn spricht gezielt diverse Bewerbergruppen an, indem sie in den Stellenausschreibungen beim Geschlecht M/W/D angeben. Auch sind in den gesamten Videos sowie den Bildwelten bei den Stellenausschreibungen verschiedene Personen zu sehen. Ein Beispiel dafür ist, dass bei männlich geprägten Berufen auch eine Frau im Bild der Stellenanzeige zu sehen ist oder dass Personen aus verschiedenen Nationalitäten in den Berufen gezeigt werden. Dies spiegelt ihre Vielfaltigkeit wider. Zudem achten sie sich darauf, dass die Sprache möglichst offen und genderneutral ist, damit keine Bewerbergruppen ausgeschlossen werden (Piening, 2024, Anhang III).

Es ist wichtig, Frauen in Stellenanzeigen für männerdominierte Bereiche zu zeigen, um die Geschlechtervielfalt zu fördern und weibliche Bewerberinnen anzuziehen. Denn Stellen, welche eine maskuline Sprache benutzen, sind für Frauen weniger attraktiv, da sie sich weniger zugehörig fühlen dadurch. Auch die Darstellung von Frauen in solchen Anzeigen kann dem entgegenwirken und ermutigt Frauen vermehrt dazu, sich für männerdominierte Arbeitsplätze zu bewerben (Seong & Parker, 2023). Auch ist es wichtig, Personen aus verschiedenen Nationalitäten in den Stellenanzeigen zu zeigen, damit den interessierten Kandidaten gezeigt wird, dass das Unternehmen Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz fördern (Orsini & Magnier-Watanabe, 2022).

Auf der Abbildung 13 ist ein Beispiel zu sehen von einer Stellenausschreibung auf LinkedIn. Darauf ist die Stelle «Lehrstelle Polymechaniker (m/w/d) in Zermatt bei Matterhorn Gotthard Bahn» zu sehen. Auf dem Bild wird eine junge Frau dargestellt bei einer Lehrstelle, die grösstenteils von Männern ausgeführt wird (Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB, o. D.). Auch sind die Bezeichnungen M/W/D zu sehen neben dem Stellenangebot (Matterhorn Gotthard Bahn, 2024c). Jedoch wird bei der Stellenbezeichnung nicht gegendert.

Abbildung 13: Stellenausschreibung auf LinkedIn



Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn, 2024c

Phase 2 und 3 – Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite

Die MGBahn stellt ihre Dienstleistungen und Angebote auf den sozialen Medien sowie der Webseite dar. Hier ist eine kurze Zusammenfassung der unterschiedlichen Medien und was darauf kommuniziert wird:

Soziale Medien:

- **Facebook:** Beiträge zu Produkten und Dienstleistungen, Wettbewerbe, gelegentliche Jobangebote, hauptsächlich für Kunden (Matterhorn Gotthard Bahn. [@Matterhorn Gotthard Bahn], o. D.).
- **Instagram:** Ähnliche Inhalte wie Facebook, inklusive Stories von Kunden (Matterhorn Gotthard Bahn [@mgbahn], o. D.-a).

- **LinkedIn:** Informationen für potenzielle Mitarbeitende, Projekte, Stellenanzeigen, Unternehmenskultur (Matterhorn Gotthard Bahn [@mgbahn], o. D.-b).
- **X (ehemals Twitter):** Updates zu Zugausfällen und Autoverlad für Kunden des öffentlichen Verkehrs (Matterhorn Gotthard Bahn [@mgbahn], o. D.-c).
- **YouTube:** Unternehmensfilme, Arbeitgebervideos, Informationen zu Jobs und Projekten (Matterhorn Gotthard Bahn [@matterhorngotthardb], o. D.).

Webseiten:

- **matterhorngotthardbahn.ch:** Informationen für Kunden: Autoverlad, Fahrpläne, Aktivitäten (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-j).
- **bvzholding.ch:** Unternehmensinformationen und Jobangebote für Interessierte (BVZ Holding, o. D.-a).

Employer Branding: Im November 2023 hat die MGBahn einen neuen Arbeitgeberauftritt mit dem Motto «Emotionen sind unser Antrieb» lanciert. Das Ziel dabei ist, die Wahrnehmung im Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin zu stärken. Die Kampagne zeigt die Mitarbeitenden der MGBahn sowie der Gornergrat Bahn mit ihrer starken Verbundenheit und ihrem Antrieb, bei dem Unternehmen auf eine authentische Art zu arbeiten. Diese Arbeitgeberauftritt streckt sich über alle Kommunikationskanäle aus und stärkt dadurch die Arbeitgebermarke (BVZ Holding, o. D.-b).

Massnahmen D&I in Phase 2 und 3 – Darstellung des Unternehmens und die Karriere-seite

Auf Social Media zeigt die MGBahn ihr Engagement für die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft. So zeigten Sie beispielsweise auf LinkedIn, wie sie am Weltfrauentag ein gemeinsames Frühstück unter Frauen organisiert haben (Piening, 2024, Anhang III). Die Abbildung 14 auf der nächsten Seite zeigt diesen Beitrag.

Abbildung 14: LinkedIn Beitrag Frauen Frühstück – Weltfrauentag



Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn, 2024b

Für ein Unternehmen ist es wichtig, ihr Engagement zu Förderung von D&I in den sozialen Medien zu zeigen. Dies ermöglicht es, verschiedene Kulturen und Stimmen zu repräsentieren, ein integratives Umfeld zu fördern und ein breites Publikum zu erreichen. Diese Sichtbarkeit von D&I im Unternehmen fördert den Ruf und zieht vielfältige Talente an. Zudem wird die Kultur der Inklusion gestärkt (Putriani & Aras, 2022).

Auch im Mitarbeitermagazin der MGBahn und Gornergrat Bahn «Pantograph» werden Themen rund um D&I behandelt. So wurde beispielsweise im März 2024 über Jolanda Lorenzi berichtet, welche als Lokführerin bei der Gornergrat Bahn tätig ist. Der Beruf der Lokführer ist von Männern ausgeübt, was die Diversität im Unternehmen darstellt (Statista, 2024).

In der Abbildung 15 ist ein Ausschnitt aus dem Pantographen zu sehen. Der Bericht zeigt auf, dass in diesen Berufen Vielfalt existiert und auch Frauen als Lokführerinnen arbeiten (Mgbahn21586, 2024). Im Sommer und Herbst sind zudem Berichte über Personen geplant, welche unterschiedlichen Nationalitäten repräsentieren sowie über Mitarbeitende, welche kurz vor der Pensionierung stehen (Piening, 2024, Anhang III).

Abbildung 15: Ausschnitt Pantograph März 2024 über Jolanda Lorenzi

Jolanda Lorenzi

Lokführerin Gornergrat Bahn und Stiftungsrätin der Pensionskasse, Zermatt

Jolandas Antrieb: «Das Zusammenspiel zwischen Schiene, Technik, Fahrzeug und dem Menschen finde ich einfach faszinierend. Dabei die Aussicht aus dem Führerstand auf die höchsten Viertausender der Schweiz, in die Natur und etliche feuerrote Sonnenuntergänge bedeuten für mich das pure Leben, ein Privileg und ein Geschenk.»



Jolanda lebt für den Sport und bleicht auch zu Hause nie stehen: ihr neues Hobby ist das Brotbacken.

In der Natur nicht nur beim Fischen anzutreffen: Zeit mit der Familie, sei es beim Skifahren oder Zelten sowie die Jagd machen für Peter die Freizeit zu etwas Besonderem.



Das Zugfahren ist ihre Leidenschaft. Bei diesem Ausblick spricht die Aussage für sich...

Quelle: Mgbahn21586, 2024

Eine Studie über Vielfalt am Arbeitsplatz hat gezeigt, dass die Darstellung diverser Mitarbeitender im Unternehmen in verschiedenen Kommunikationskanälen wie Mitarbeitermagazinen die Wahrnehmung eines integrativen Umfelds verbessern kann. Dies führt dazu, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesteigert wird und ein Gefühl der Zugehörigkeit und Akzeptanz unter den Mitarbeitenden entsteht (Clark et al., 2021).

Die Unternehmenswebseite der MGBahn beinhaltet keine Informationen zu D&I. Nach Ding und Van den Broek (2023) wird jedoch die Wahrnehmung von Arbeitssuchenden sowie weiteren Stakeholdern positiv beeinflusst durch die Präsentation des Engagements für D&I auf Unternehmenswebseiten. Untersuchungen stellten zudem fest, dass D&I-Branding einen signifikanten Einfluss auf die Absichten, das Verhalten und die Entscheidungen potenzieller Arbeitnehmer bei der Stellensuche hat, besonders bei deren Entscheidungsprozessen. Dadurch wird eine vielfältige Belegschaft gefördert. Zudem trägt Sichtbarkeit von D&I auf der Webseite dazu bei, dass der Ruf des Unternehmens gestärkt wird.

Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

In der vierten Phase *Kennenlernphase* findet bei der MGBahn zuerst eine Vorselektion der Kandidaten statt. Diese werden anhand von Kriterien wie Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen sowie ergänzenden Kompetenzen für das Team selektioniert. Bei den Führungspositionen werden zusätzlich Online-Assessments zur Persönlichkeitsanalyse und logischem Denken durchgeführt. Die Kandidaten für die GL müssen zudem vor Ort Assessments ausführen (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-k).

Danach werden die ausgewählten Kandidaten zu strukturierten Vorstellungsgesprächen eingeladen. Diese starten mit einer Begrüssung und der Vorstellung des Unternehmens. Danach bekommen die Kandidaten die Möglichkeit, sich vorzustellen, bevor die offene Diskussionsrunde beginnt. Am Schluss folgt die Besprechung der Arbeitsbedingungen und Benefits (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-c).

Massnahmen D&I in Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

Bei der Vorselektion liegt der Fokus stark auf die Förderung von Frauen in von Männern dominierten Berufen wie beispielsweise Lokführer oder Rangier-Mitarbeitende. Die Bewerbungen der Frauen werden sorgfältig geprüft und wenn die Anforderungen nicht vollkommen erfüllt sind, werden sie trotzdem in ein Bewerbungsgespräch eingeladen (Piening, 2024, Anhang III).

Es ist sehr wichtig, Frauen in männerdominierten Berufen eine faire Chance zu geben, da dies die Förderung der Geschlechtervielfalt in diesen Bereichen unterstützt. Diverse Teams bringen unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten ein, was zur Förderung von Problemlösung und Innovation beitragen kann und somit zu besseren organisatorischen Leistungen führt. Auch werden dadurch traditionelle Geschlechterrollen und Stereotypen aufgebrochen, was wiederum ein integratives und gerechtes Arbeitsumfeld fördert (Clark et al., 2021b).

Beim Bewerbungsgespräch selbst erhalten die Recruiter einen Interviewleitfaden. Darauf wird in einem Kästchen nochmal spezifisch darauf hingewiesen, dass unbewusste Voreingenommenheit vermieden werden sollten. Auf der Abbildung 16 ist der Ausschnitt dem Interviewleitfaden zu sehen mit weiteren Aspekten, welche die Rekruter beim Bewerbungsgespräch beachten sollten (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-c).

Abbildung 16: Ausschnitt Interviewleitfaden Bewerbungsgespräch

- ➔ **Vermeide unbewusste Voreingenommenheit:**
Geschlecht, Alter, Herkunft, Aussehen, Name, Gewicht, Hautfarbe
- ➔ **Zuhören, ausreden lassen, nachhaken, bestätigen**

Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-c

Um ein faires und gerechtes Einstellungsverfahren zu gewährleisten, ist der Umgang mit unbewusster Voreingenommenheit entscheidend. Der Einsatz von Strategien wie

Gesprächsleitfäden, die speziell auf die Vermeidung unbewusster Vorurteile hinweisen, kann dazu beitragen, diese Voreingenommenheit abzuschwächen. (Zhu, 2023).

Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

Bei dieser Phase holt die MGBahn, wenn nötig, nach Absprache mit dem Kandidaten zusätzliche Informationen von Referenzpersonen ein. Nach spätestens einer Woche wird der Kandidat über die Entscheidung informiert.

Bei sicherheitsrelevanten Stellen ist der Anstellungsentscheid zuerst provisorisch, weil sie medizinische und psychologische Tests ablegen müssen. Zudem muss der Strafregisterauszug geprüft werden (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-k).

Massnahmen D&I in Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

Das Team der Rekruter bei der MGBahn setzt sich zusammen aus einem HR-Berater und der entsprechenden Führungskraft der jeweiligen Position. Diese bewerten auch den Bewerber. Das Ziel bei der Bewertung ist es stets, eine wertefreie Bewertung zu treffen. Es ist aber in der Praxis recht schwierig, dies umzusetzen, da insbesondere Alter und Nationalität einen leichten Einfluss auf die Bewertung haben laut eigenen Angaben der Personalverantwortlichen (Piening, 2024, Anhang III).

Durch den gezielten Einsatz von mehreren Interviewern in einem Bewerbungsgespräch wird dazu beigetragen, dass die Bewertung der Kandidaten ausgewogener ist. Die unbewusste Voreingenommenheit der einzelnen Person hat dadurch eine geringere Auswirkung, da nicht nur die einzelne Person die Kandidaten bewertet. Dadurch wird eine objektive Bewertung gefördert, was zu besseren Einstellungsentscheidungen führt und dadurch die Vielfalt im Unternehmen fördert (Hardy et al., 2021).

Die Altersdiskriminierung bei Bewerbungen ist ein grosses Hindernis bei der Einstellung, was häufig auf unbegründeten Stereotypen über die Fähigkeiten beruht. Studien zeigen auf, dass ältere Bewerber oft als weniger fähig oder nicht anpassungsfähig wahrgenommen werden. Dies wirkt sich negativ auf die Einstellungschancen aus (Hardy et al., 2021).

Aber auch Ausländer haben bei Bewerbungen eine höhere Ablehnungsquote. So werden Bewerber mit ausländischem Namen im Vergleich zu den Einheimischen häufiger abgelehnt in sowohl hochqualifizierten als auch in weniger qualifizierten Arbeitsmärkten (Bursell et al., 2021).

Phase 6 – Arbeitsvertragsangebot- und Verhandlung

Die MGBahn hat eine Vielzahl von Angeboten und Benefits, welche sie ihren Mitarbeitenden anbieten können. In folgenden Bereichen werden Benefits angeboten:

- Erlebnisse rund um die Bahn
- Familie und Beruf
- Finanzen
- Sport und Gesundheit
- Aus- und Weiterbildung
- Diverse Vergünstigungen

Im Anhang XII sind alle Benefits in einer detaillierten Auflistung aufzufinden (Die Matterhorn Gotthard Bahn Als Arbeitgeberin, o. D.).

Auch bietet die MGBahn ihren Mitarbeitenden, welche im Büro arbeiten und keine Dienstleistungen erbringen, die Möglichkeit für Home-Office. Die Empfehlung liegt dabei bei zwei Tagen pro Woche. Es werden zudem flexible Arbeitsmodelle angeboten. Auch sind Vor- und Teilpensionierungen sowie ein Aufschub möglich (Piening, 2024, Anhang III).

Massnahmen D&I Phase 6 – Arbeitsvertragsangebot- und Verhandlung

Durch die Möglichkeit für Home-Office werden den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben gegeben, was vor allem Arbeitern mit familiären Verpflichtungen oder gesundheitlichen Einschränkungen von grosser Bedeutung ist. Vor allem fördert diese Möglichkeit die Entwicklung der Karrieren von Frauen (Barhate & Hirudayaraj, 2021). Die MGBahn bietet flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitmöglichkeiten an vielen Stellen. Dies trägt zur Förderung von Diversität und Inklusion bei der MGBahn bei (Piening, 2024, Anhang III).

4.3 Analyse der Employee Journey bei der MGBahn

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der Employee Journey in der MGBahn näher erläutert. Zudem werden die bereits umgesetzten D&I Massnahmen der jeweiligen Phase aufgezeigt.

Phase 1 – Recruite & Hire

Diese Phase wurde bereits im Kapitel 4.2 *Analyse der Candidate Journey bei der MGBahn* näher beschrieben.

Phase 2 – Onboard

Beim Onboarding-Prozess bei der MGBahn erhalten die zukünftigen Mitarbeitenden bereits vor Arbeitsbeginn einige Dokumente und Informationen.

Am ersten Arbeitstag bekommt der neue Mitarbeitende einen eingerichteten Arbeitsplatz zugeteilt sowie ein Willkommensgeschenk. Danach erfolgt die Einführung in das Unternehmen.

Während der Probezeit werden den Arbeitnehmenden gezielt Einführungstätigkeiten zugewiesen. Nachdem die Probezeit beendet ist, wird ein Probezeitgespräch geführt. Dort wird entschieden, ob die Arbeitnehmenden fest angestellt werden oder die MGBahn sich für eine Kündigung entscheidet (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-d).

Massnahmen D&I in Phase 2 – Onboard

Im Onboarding werden einige Massnahmen getroffen, damit die neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen und ihre Teams integriert werden. Das sind die folgenden (Piening 2024, Anhang V):

- Einarbeitung in Themen
- Welcome Days für neue Mitarbeitende
- Spezifische Einführungsprogramme oder Ausbildungen
- Rundgänge am ersten Tag
- Einblick in andere Unternehmensbereiche
- Spezifische Besuche in der Fläche
- Probezeitgespräch mit Zielen für die ersten 10 Wochen

Phase 3 – Engage

Durch spannende Aufgaben, gute Arbeitsbedingungen, faire Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und flexible Arbeitszeitmodelle wird die Mitarbeiterbindung gefördert. Auch wird das Arbeitsklima durch Wertschätzung und einem positiven Verhältnis zu den Führungskräften gestärkt. Zudem werden den Mitarbeitenden viele Möglichkeiten zu Weiterbildungen und regelmässige Teamevents angeboten (Piening 2024, Anhang V).

Zudem werden alle drei Jahre Mitarbeiterbefragungen durchgeführt zur Einholung von Feedback. Die Themen der Umfrage werden jedes Mal durch ein Konzept für die Mitarbeiterbefragung mit einem externen Dienstleister neu erarbeitet.

Die Umfrage 2024 umfasste Fragen zu folgenden Themenbereichen:

- Struktur
- Kultur
- Führung
- Anreize
- Wissenstransfer
- Persönliche Einstellung
- Organisatorische Zugehörigkeit (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-f).

Des Weiteren bietet die MGBahn auch eine Vertrauensstelle an. Dort können sich die Mitarbeitenden melden, wenn sie persönliche Themen mit einer Vertrauensperson besprechen wollen zu folgenden Themen:

- Burnout
- Stress
- Konflikte
- Sucht
- Belästigung
- Diskriminierung

Im Anhang XIII ist der Beitrag zu finden, welcher im Intranet zur Vertrauensstelle veröffentlicht wurde. Bis Mai 2024 hat kein Mitarbeitende dieses Angebot genutzt (Piening 2024, Anhang V).

Massnahmen D&I in Phase 3 – Engage

Durch einen spannenden Arbeitsalltag, in dem eigene Ideen eingebracht werden können, wird die Zugehörigkeit der Mitarbeitenden gefördert. Auch werden die Wertschätzung und Gleichbehandlung durch attraktive Arbeitsbedingungen und faire Entlohnung unterstützt. Des Weiteren wird D&I gefördert, indem sichere Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten und unterschiedliche Lebenssituationen bei der MGBahn berücksichtigt werden (Piening 2024, Anhang V).

Zudem werden regelmässig Mitarbeiteranlässe zu D&I Themen durchgeführt und organisiert. Ein Beispiel dafür wäre das Frauenfrühstück am Weltfrauentag 2024 zur Stärkung der Sichtbarkeit und der Bedürfnisse der Frauen bei der MGBahn. Auch sind während der Fussball-Europameisterschaft 2024 Tage der Nationen geplant, damit die Vielfalt der Nationalitäten im Unternehmen aufgezeigt wird. Dies stärkt die Förderung der Personen aus den verschiedenen Nationalitäten sowie den Zusammenhalt (Piening 2024, Anhang V).

Bei Mobbing oder Diskriminierung bietet die MGBahn den Mitarbeitenden einige Anlaufstellen an. Dazu zählen die Vorgesetzten, eine Vertrauensstelle im Intranet und die Mitarbeitende aus dem Personalbereich. Die Anlaufstellen bieten Unterstützung, schlichten Konflikte und fördern die Inklusion der Mitarbeitenden, welche negative Erfahrungen gemacht haben (Piening 2024, Anhang V).

Darüber hinaus werden D&I Themen in den Mitarbeiterumfragen nur in den folgenden Bereichen indirekt angesprochen:

- Zusammenarbeit im Team
- Verhältnis zu Vorgesetzten
- Umgang mit Stress und Druck
- Persönliche Einstellung

Somit wird kein direktes Feedback zu D&I Themen eingeholt. Auf der Abbildung 17 ist ein Ausschnitt aus der Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit zum Themenbereich «Persönliche Einstellung» zu sehen (Matterhorn Gotthard Bahn et al., 2024). Die gelb markierten Fragen geben indirekt Aufschluss über Themen rund um D&I bei der MGBahn.

Abbildung 17: Ausschnitt Mitarbeiterumfrage von 2024

6. PERSÖNLICHE EINSTELLUNGEN

Persönliche Einschätzung	1 = Stimme überhaupt nicht zu										Stimme voll = 10 und ganz zu										Weiss nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60. Bei meiner Arbeit gebe ich mich mit dem Erreichten nicht zufrieden, sondern versuche, eine noch bessere Leistung zu erbringen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Es liegt mir viel an der Zukunft dieses Unternehmens.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Ich habe ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu diesem Unternehmen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Bei einem vergleichbaren Job-Angebot würde ich bei diesem Unternehmen bleiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Ich bin stolz, bei diesem Unternehmen zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Ich sage meine Meinung, wenn mich bei der Arbeit etwas stört	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Bei einer unbefriedigenden Arbeitssituation werden Möglichkeiten gesucht, diese wieder zu verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. In diesem Unternehmen herrscht ein guter Spirit (Arbeitsklima/Stimmung).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Dieses Unternehmen ist ein attraktiver Arbeitgeber.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Dieses Unternehmen kann zuversichtlich in die Zukunft schauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Mein Arbeitsplatz in diesem Unternehmen ist sicher, d.h. ich habe keine Angst, meine Stelle zu verlieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn et al., 2024

Phase 4 – Develop

Die Phase *Develop* fokussiert sich auf die Aus- und Weiterbildungen bei der MGBahn. Die Phase beginnt mit der Analyse des Entwicklungsbedarfes in den verschiedenen Bereichen, wobei auch eine Kompetenzmatrix genutzt wird. Die Führungskräfte können auch den identifizierten Bedarf an den betroffenen Bereich weiterleiten. Daraufgehend werden die passenden

Entwicklungsangebote und Massnahmen geprüft. Wenn diese genehmigt wurden, können die Mitarbeitenden die zugeteilten Aus- und Weiterbildungen besuchen (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-e).

Auch in den Mitarbeitergesprächen ist die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ein Thema. Mindestens einmal im Jahr findet das Mitarbeitergespräch statt. Auf dieses bereiten sich jeweils der Vorgesetzte sowie der Mitarbeitende selbst vor. Dieses Gespräch bei der MGBahn ist nicht mehr leistungsorientiert, sondern konzentriert sich auf die persönliche Entwicklung des Mitarbeitenden. Der genaue Leitfaden ist im Anhang XIX zu sehen. Dabei werden offene Fragen zu folgenden Themen gestellt:

- Mittelpunkt Mensch
- Leistung anerkennen
- Gemeinsame Werte
- Individueller Fokus

Am Ende des Mitarbeitergespräches wird über die Entwicklung des Mitarbeitenden gesprochen. Wünsche für Weiterbildungen werden entweder vom Mitarbeitenden selbst kommuniziert oder aufgrund des Inputs des Vorgesetzten. Es werden konkrete Massnahmen zur Entwicklung für den Mitarbeitenden gemeinsam mit der Führungskraft definiert (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-i).

Für Hochschulabsolventen, Arbeitern mit wenig oder keiner Berufserfahrung sowie Jugendlichen ohne Erfahrung bietet die MGBahn einige Angebote an, damit dieser Übergang in die Berufswelt erleichtert werden kann. So werden in einigen Bereichen Hochschulpraktika angeboten, welche es Absolventen erleichtern, in die Berufswelt einzusteigen. Sie erhalten auch teilweise die Möglichkeit, nach Abschluss des Praktikums bei offenen Stellen weiterbeschäftigt zu werden. Auch werden viele Lehrstellen sowie jährlich zwei bis vier Zweitlehren angeboten (Matterhorn Gotthard Bahn, 2024a).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt bei Quereinsteigern. Die MGBahn bietet interne Ausbildungen für Lokführer und Rangierer an, welche acht Monate bis zu einem Jahr dauern. Ein grosser Vorteil für die Auszubildenden ist, dass sie während der Ausbildung bereits einen vollen Einstiegslohn erhalten. Gleiches gilt auch für die Zugbegleiter, welche auch bei der MGBahn intern ausgebildet werden für etwa vier bis fünf Monate. Diese Angebote sind sehr vielfältig und ziehen Menschen aus verschiedenen Hintergründen an (Matterhorn Gotthard Bahn, 2024a).

Massnahmen D&I in Phase 4 – Develop

Um D&I in der Phase *Develop* zu gewährleisten, gibt es einige Massnahmen bei der MGBahn. Auf allen Ebenen wird darauf geachtet, dass Weiterbildungen angeboten werden. Ein umfangreiches Budget von jährlich 530'000 CHF steht zur Verfügung für vielfältige Schulungs- und Weiterbildungsangebote. Der Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung ist dabei zuständig dafür, dass dieses Budget fair aufgeteilt wird zwischen den Mitarbeitenden (Piening 2024, Anhang V).

Bei den Mitarbeitergesprächen werden keine spezifischen D&I Themen erwähnt. Jedoch können die Mitarbeitenden gegen Ende hin vorgegebene Zusatzthemen auswählen, über die sie noch reden wollen. Diese Themen können jedoch zu Diskussionen über D&I führen (Piening 2024, Anhang V).

Auch werden Massnahmen eingesetzt, damit D&I gefördert wird und der Übergang von Hochschulabsolventen und Arbeitern sowie Jugendlichen mit wenig oder keiner Berufserfahrung erleichtert wird. Dies erschafft eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung, vor allem für jüngere Mitarbeitende (Piening 2024, Anhang V).

Insbesondere durch die Möglichkeit, nach dem Abschluss der Lehre oder des Praktikums bei offenen Stellen im Unternehmen zu bleiben, werden langfristige Karrierechancen für diverse Talente geschaffen. Dadurch werden junge Fachkräfte mit verschiedenen schulischen Hintergründen in das Unternehmen eingebunden (Piening 2024, Anhang V).

Durch die Zweitlehren sowie die Angebote zum Quereinstieg werden den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, ihre beruflichen Fähigkeiten zu erweitern und sich in neuen Bereichen zu qualifizieren. Das trägt zur beruflichen Vielfalt bei, da die MGBahn verschiedene Karrierewege und -entwicklungen unterstützen. Besonders die Möglichkeit zum Quereinstieg fördert die Diversität, weil Personen aus unterschiedlichen beruflichen und sozialen Hintergründen angesprochen werden. Durch die Auszahlung des Einstiegslohns während der Ausbildung wird den Arbeitnehmenden die Möglichkeit gegeben, sich beruflich neu zu orientieren, ohne finanzielle Einbussen zu haben. Das fördert die Inklusion von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen beruflichen Hintergründen (Piening 2024, Anhang V).

Phase 5 – Progress

In der MGBahn werden Beförderungsentscheide systematisch und sorgfältig getroffen, damit den Mitarbeitenden Aufstiegschancen gewährleistet werden können. Ein zentrales Instrument dafür ist der jährliche Dialog. Dort werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten besprochen und der Vorgesetzte hält das Potenzial des Mitarbeitenden fest. Des Weiteren werden auch

spezifische Entwicklungsgespräche geführt. In diesen werden Entwicklungspläne mit konkreten Massnahmen besprochen (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-a).

Die Rekrutierung für die Stellen, welche zur Beförderung offenstehen, geschieht dabei im Regelfall intern sowie extern. In einigen Fällen findet eine direkte Beförderung statt, welche von den spezifischen Anforderungen und Qualifikationen abhängt (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-b).

Massnahmen D&I in Phase 5 – Progress

Die Zusammensetzung der Führungspositionen hat sich bei der MGBahn in den letzten Jahren bezüglich Diversität bereits verändert. So arbeiten mehr Führungspersonen Teilzeit und die Anzahl Führungskräfte, welche von externen Kantonen wie Bern und Zürich kommen, ist auch gestiegen. Zudem ist auffällig, dass die Führungspersonen jünger werden und die Geschäftsleitung mit drei Frauen auch fortschrittlich ist. Der Anteil an Frauen in Führungspositionen ist stabil geblieben. Dies zeigt auf, dass die MGBahn in der Phase Engage bereits Erfolge erzielen konnte bezüglich D&I (Piening 2024, Anhang V).

Bei den Beförderungsmöglichkeiten hat die MGBahn auch Massnahmen, um D&I zu fördern. So bleibt der ganze Beförderungsprozess durch die Entwicklungsgespräche sowie dem jährlichen Dialog stets transparent. Somit haben die Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Hintergrund, die gleichen Chancen auf die berufliche Weiterentwicklung (Piening 2024, Anhang V).

Phase 6 – Exit

Die Austrittsphase wird unterteilt in den Austritt durch den Arbeitgeber oder durch den Arbeitnehmer.

Beim Austritt durch den Arbeitgeber folgt auf das Startereignis, welches der Grund für die Kündigung ist, ein Vorgespräch mit dem Arbeitnehmenden. Anschliessend wird geprüft, ob die Kündigung fristlos stattfindet. Daraufhin wird ein Kündigungsgespräch geführt und die Wiederbesetzung geplant (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-g).

Beim Austritt durch den Arbeitnehmer beginnt der Prozess damit, dass der Mitarbeitende eine Kündigung einschickt. Darauf folgend wird durch die korrekte Durchführung die Kündigungsbestätigung zugestellt und alle Teilnehmenden über die Kündigung informiert. Anschliessend wird der Personalbedarf überprüft und die Übergabe der Arbeiten sichergestellt. Schliesslich wird mit dem Mitarbeitenden, der gekündigt hat, ein Austrittsgespräch durchgeführt (Matterhorn Gotthard Bahn, o. D.-h).

Massnahmen D&I in Phase 6 – Exit

Bei der Phase *Exit* hat die MGBahn keine spezifischen Massnahmen zur Förderung von D&I. Zwar sind die Führungskräfte nahe am Mitarbeitenden und erfahren die Gründe für den Austritt direkt, jedoch werden die Austrittsgründe nicht strukturiert erfasst. D&I Themen werden in Austrittsgesprächen nur behandelt, wenn der Mitarbeitende sie selbst anspricht. Aus diesen Gründen können keine grundlegenden Erkenntnisse zur Verbesserung von D&I gewonnen werden von den Mitarbeitenden, die das Unternehmen verlassen (Piening 2024, Anhang V).

5 Auswertungen Interviews mit den Mitarbeitenden

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews mit den Mitarbeitenden ausgewertet. Zunächst werden die einzelnen Interviewpartner vorgestellt, die alle Mitarbeitende des Unternehmens sind. Anschliessend werden die Interviews für jede Phase der Candidate Journey ausgewertet, um die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitende zu identifizieren und zu interpretieren. Diese Vorgehensweise wird auch für die Employee Journey angewendet.

5.1 Vorstellung der Interviewpartner

In diesem Kapitel werden die befragten Mitarbeitenden kurz vorgestellt, damit der Hintergrund für die Auswahl nachvollziehbar ist. Die befragten Personen arbeiten alle zum Zeitpunkt der Interviews bei der MGBahn und weisen mindestens ein Merkmal der Kerndimension von D&I auf. Ihnen wurden jeweils die Fragen vom Fragebogen der Candidate Journey oder Employee Journey gestellt. Diese Zuteilung hängt vom Zeitpunkt ab, in dem sie in das Unternehmen eingetreten sind. Zudem arbeiten die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Bereichen, was einen umfassenden Überblick ermöglicht.

5.1.1 Christoph Anderegg, Mitarbeitender Kommunikation

Christoph Anderegg (CA) arbeitet seit dem 01. Oktober 2000 im Unternehmen. Damals hat er im Reisedienst gearbeitet, danach im Bereich Sales und später im Marketing und nun arbeitet er seit zwei Jahren in der Unternehmenskommunikation als Mitarbeitender Kommunikation. Christoph Anderegg wurde für das Interview ausgewählt, da er bereits seit vielen Jahren im Unternehmen arbeitet. Aufgrund seines Alters von 64 Jahren weist er das Merkmal der *Generation* auf und gehört somit zu den Babyboomern. Aufgrund seiner langjährigen Berufstätigkeit im Unternehmen wurde er zum Thema Employee Journey befragt (Anderegg, 2024, Anhang IX - A).

5.1.2 Olga Piracci, Fachingenieurin & Projektleiterin

Olga Piracci (OP) arbeitet im Bereich Infrastruktur als Fachingenieurin und Projektleiterin und arbeitet seit zwei Jahren bei der MGBahn. Vorher hat sie bei der SBB gearbeitet. Sie wurde als Interviewpartnerin ausgewählt, da sie als Frau in einem von Männern dominierten Bereich arbeitet und zudem aus Italien stammt. Somit weist sie das Merkmal *Geschlecht* sowie *Nationalität* auf. Da sie seit längerem bei der MGBahn arbeitet, wurden ihr Fragen zur Employee Journey gestellt.

5.1.3 Hana Mustafi, Content & Communication Manager

Hana Mustafi (HM) arbeitet seit 2017 bei der MGBahn. Sie hat zuerst im Vertrieb gearbeitet und hat ab 2023 die Stelle als Content und Communication Managerin übernommen, da sie

gleichzeitig eine Weiterbildung zur Produktmanagerin abgeschlossen hat. Sie stammt aus Nordmazedonien und wurde aufgrund des Merkmales *Nationalität* für ein Interview ausgewählt. Da Sie seit längerer Zeit bei der MGBahn arbeitet, wurde sie zur Employee Journey befragt (Mustafi, 2024, Anhang IX - B).

5.1.4 Roland Heinzmann, Projektleiter

Roland Heinzmann (RH) arbeitet als Projektleiter bei der Infrastruktur seit November 2018. Davor hat er als Ressortleiter für die Projektleiter in der INFRA gearbeitet. Er hat den Jahrgang 1962 und arbeitet in einem Bereich, in dem zum Grossteil Männer arbeiten. Damit gehört er zu den Befragten mit dem Merkmal *Generation* aufgrund seines Alters. Zudem konnte er befragt werden zu den Themen D&I in einem Bereich, der von Männern dominiert wird. Durch seine langjährige Erfahrung im Unternehmen wurde er zur Employee Journey befragt (Anhang IX - D).

5.1.5 Monika Stucki Anthamatten, Projektleiterin

Monika Stucki Anthamatten (MS) ist seit 2014 als Projektleiterin bei der INFRA tätig. Sie war damit auch die erste Frau, die als Projektleiterin gearbeitet hat. Aus diesem Grund weist sie das Merkmal *Geschlecht* auf in einem von Männern dominierten Bereich und wurde deswegen interviewt. Zudem wurden ihr die Fragen zur Employee Journey gestellt, da sie seit einigen Jahren bereits bei der MGBahn arbeitet (Stucki, 2024, Anhang IX - C).

5.1.6 Kurt Hellrigl, Zugbegleiter

Kurt Hellrigl (KH) hat im November 2023 mit 58 Jahren eine Ausbildung zum Zugbegleiter angefangen, nachdem er zuvor jahrelang bei der Versicherungsbranche und danach bei der UBS gearbeitet hat. Während seiner Zeit bei der UBS wurde ihm der Vorschlag gemacht, das Unternehmen früher zu verlassen. Er wollte jedoch wieder Struktur in seinen Alltag erhalten, weshalb er schliesslich in einen neuen Beruf einsteigen wollte. Aufgrund seines Alters weist er das Merkmal *Generation* auf und ist Teil der Generation X. Da er letztes Jahr bei der MGBahn angefangen hat, wurde er zur Candidate Journey befragt (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A).

5.1.7 Lynn Zumtaugwald, Data Scientist

Lynn Zumtaugwald (LZ) hat im Juni 2024 als Data Scientist bei der MBGahn gestartet bei der Unternehmensentwicklung. Da dieser Beruf mehrheitlich von Männern ausgeführt wird und sie erst vor kurzem bei der MGBahn angefangen hat, wurde sie als Interviewpartnerin aufgrund des Merkmals *Geschlecht* zur Candidate Journey befragt (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B).

5.1.8 Shulojan Vasanthakumar, Mitarbeitender Fahrzeugunterhalt

Shulojan Vasanthakumar (SV) hat stammt aus Sri Lanka und hat seine Lehre im August 2019 als Produktionsmechaniker bei der Gornergrat Bahn angefangen. Im Jahr 2022 hat er im gleichen Unternehmen eine verkürzte Zweitlehre zum Automatiker angefangen. Da er seine Lehre im Juli 2024 abgeschlossen hat, bewarb er sich als Mitarbeitender Fahrzeugunterhalt bei der MGBahn und fängt diese Stelle im August 2024 an. Aufgrund seiner Herkunft weist er das Merkmal *Nationalität* auf und wurde deswegen als Interviewpartner ausgewählt. Da er bereits seit einigen Jahren im Unternehmen arbeitet, wurde er zur Employee Journey befragt. Zudem durchlief er den Bewerbungsprozess vor kurzen zum neuen Stellenantritt im August, weswegen er auch zur Candidate Journey befragt wurde (Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E).

5.2 Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Candidate Journey

Im Folgenden werden die Aussagen der Befragten Personen zu ihren Bedürfnissen und Anforderungen bei der Candidate Journey ausgewertet. Daraufaufgehend werden die Aussagen interpretiert. Wichtig zu erwähnen ist, dass für die Candidate Journey nur Personen befragt wurden, welche nach dem Bewerbungsprozess angestellt wurden.

Phase 1 – Ansprache- und Information

In der ersten Phase zeigten sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Befragten. So wurde KH (Kurt Hellrigl) durch private Kontakte auf die Stelle aufmerksam (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A), während LZ (Lynn Zumtaugwald) über online Jobportale die Stelle fand (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV (Shulojan Vasanthakumar) sah die offene Stelle über interne Kanäle im Unternehmen (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C). Besonders angesprochen haben KH und LZ vor allem die Jobbeschreibung (Hellrigl, 2024, Anhang VII – A; Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B) und SV die Unternehmenskultur (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C).

Interpretation Phase 1 – Ansprache- und Information

Da KH durch private Kontakte auf die Stelle aufmerksam wurde, zeigt auf, dass ältere Bewerber möglicherweise tendenziell eher auf traditionelle Netzwerke und persönliche Empfehlungen bei Bewerbungen zurückgreifen. Auch wurde LZ, die 27 Jahre alt ist, durch Online-Jobportale auf die Stelle aufmerksam. Dies deutet darauf hin, dass digitale Rekrutierungskanäle für jüngere Personen wichtig sind. SV wurde durch interne Kanäle auf die Stelle aufmerksam, was die Bedeutung von internen Rekrutierungskanälen hervorhebt. Zudem war einer seiner wichtigsten Beweggründe für die Bewerbung die positive Unternehmenskultur. Dies deutet darauf hin, dass Personen aus unterschiedlichen Nationalitäten vor allem Wert legen

auf eine inklusive Unternehmenskultur. Auch informiert die MGBahn über verschiedene Kanäle über die offenen Stellen, was positiv zur Förderung von Diversität ist.

Phase 2 und 3– Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite

KH informierte sich vor allem über die Presse und die Unternehmenswebseite sowie über den direkten Kontakt mit dem Teamleiter. Dabei brauchte er hauptsächlich Informationen über den Beruf sowie die Ausbildung (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A). LZ informierte sich auch über die Unternehmenswebseite und zusätzlich auf YouTube, erhielt jedoch die benötigten Informationen durch die Stellenausschreibung. Ihr fehlten im Inserat die Lohnangaben (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV kannte das Unternehmen bereits und holte zusätzliche Informationen direkt bei dem Vorgesetzten der Stelle ein (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C).

Interpretation Phase 2 und 3– Darstellung des Unternehmens und die Karriereseite

Es ist auffällig, dass sich zwei der drei Befragten über die Unternehmenswebseite weiter über das Unternehmen informiert haben. Da SV das Unternehmen bereits kannte, musste er sich nicht zusätzlich informieren.

Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

Alle drei Befragten empfanden die Kennenlernphase als sehr angenehm und wertschätzend. Ihnen wurde zu keinem Zeitpunkt das Gefühl gegeben, dass sie aufgrund des Alters, Geschlechts oder der Herkunft diskriminiert wurden. KH und LZ empfanden das Gespräch vor allem aufgrund der Du-Kultur als angenehm und auf Augenhöhe (Hellrigl, 2024, Anhang VII – A; Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV empfand das Gespräch als sehr professionell und freundlich (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C).

Interpretation Phase 4 – Kennenlernphase mit vertiefenden Gesprächen

Da sich die Befragten beim Bewerbungsgespräch alle wertgeschätzt gefühlt haben, deutet dies auf eine offene und inklusive Unternehmenskultur bei der MGBahn hin. Eine Unternehmenskultur bei der Alter, Geschlecht und Nationalität keine Rolle spielen und diese sogar respektiert und gefördert wird. Auch zeigt die Du-Kultur auf, dass im Unternehmen eine Kultur der Wertschätzung und Inklusion herrscht.

Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

Die Bewertungs- und Auswahlphase empfanden die Interviewpartner als positiv und wertschätzend. KH berichtete, dass er vor allem nach seinen Beweggründen für die Position als Zugbegleiter und seiner langfristigen Verlässlichkeit für die Stelle befragt wurde (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A). LZ war vor allem aufgrund der Schnelligkeit der Bestätigung für die Stelle positiv überrascht. Dies vermittelte ihr ein Gefühl der Wertschätzung (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV empfand die Bewertungsphase als transparent mit direktem und konstruktivem Feedback. Aufgrund seiner Nationalität fühlte er sich dabei nicht benachteiligt (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C).

Interpretation Phase 5 – Bewertungs- und Auswahlphase

Da alle Bewerber positive Erfahrungen gemacht haben, zeigt dies, dass eine transparente und wertschätzende Kommunikation sowie schnelle und konstruktive Rückmeldungen von Bedeutung sind. Dadurch erhielten die Bewerber, unabhängig von ihrem Hintergrund, ein Gefühl von Anerkennung und Fairness. Die einzige Frage, welche spezifisch auf den persönlichen Hintergrund eines Bewerbers abzielte, betraf KH. Dieser wurde aufgrund seines Alters nach seiner langfristigen Verlässlichkeit und seinen Beweggründen für die Position gefragt.

Phase 6: Arbeitsvertragsangebot und Verhandlung

Beim Arbeitsvertragsangebot hatten alle drei spezifische Vorstellungen und Bedürfnisse. KH wusste bereits vieles über den Arbeitsvertrag. Ihm war vor allem wichtig, dass er neben der Arbeit noch viel Freizeit hat (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A). Im Arbeitsvertragsangebot war LZ der Lohn sowie die Möglichkeit, 80% zu arbeiten, sehr wichtig. Aber auch die Möglichkeit für Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, unbezahlter Urlaub sowie einige Benefits sind ihr von Bedeutung (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV legte besonders Wert auf Gehalt, Arbeitszeit, Flexibilität und Weiterbildungsmöglichkeiten (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C). Alle drei sind zufrieden mit dem Arbeitsvertragsangebot und die MGBahn konnte auf ihre spezifischen Bedürfnisse eingehen.

Interpretation Phase 6: Arbeitsvertragsangebot und Verhandlung

Die persönlichen Bedürfnisse spiegeln wider, was einer diversen Belegschaft in einem Unternehmen wichtig ist. Da auch alle Befragten zufrieden waren mit dem Arbeitsvertragsangebot, zeigt dies, dass die MGBahn auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Person eingehen konnte. Jedem einzelnen wurde somit ein passendes Angebot gemacht. Dies zeigt, dass die MGBahn durch ihr Arbeitsvertragsangebot für diverse Arbeitnehmer auch attraktiv ist und ihre Bedürfnisse gedeckt werden können.

Onboarding

Das Onboarding empfanden alle drei Befragten als positiv und betonten vor allem die klare Kommunikation sowie Unterstützung und Integration in das Team. KH schätzte die stetige Begleitung sowie Unterstützung in seiner Einarbeitungsphase sehr. Es war jedoch auch teilweise streng aufgrund der ganzen Sitzungen, die er am Anfang hatte. Auch musste er sich daran gewöhnen, dass die meisten Dokumente digital sind und nicht mehr auf Papier (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A). LZ wurde beim Onboarding direkt in das Team integriert und auch die Einarbeitung verlief effizient (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B). SV konnte bereits vor Beginn des neuen Arbeitsvertrages einen Monat in die neue Stelle schnuppern und seine Erfahrungen beziehen sich auf diese Einarbeitung. Er schätzte die offene Kommunikation und die klare Erwartungshaltung. Ihm sind zudem genügend Unterstützung und Schulungen wichtig (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C).

Interpretation Onboarding

Auch bei der Einarbeitung waren die Befragten zufrieden. Dies deutet darauf hin, dass die MGBahn die neuen Mitarbeitenden effektiv in das Unternehmen einführen kann. Es wird auch auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen eingegangen. Dies zeigt, dass die MGBahn umfassende Unterstützung bietet, um die Mitarbeitenden nahtlos in das Unternehmen integrieren zu können.

Arbeitsgeberattraktivität

In der Tabelle 3 auf der folgenden Seite sind die Anforderungen der Befragten Personen zur Arbeitgeberattraktivität aufgelistet:

Tabelle 3: Anforderungen Arbeitgeberattraktivität - Candidate Journey

Hellrigl Kurt a)	Lynn Zumtaugwald b)	Shulojan Vasanthakumar c)
<ul style="list-style-type: none"> • Historie und gesamte Infrastruktur • Ständige Anpassung • Wichtigkeit des öffentlichen Verkehrs (öV) in der Zukunft • Top Unternehmen, das motiviert, dazu zu gehören 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbereich • Auf sozialer Ebene willkommen gefühlt • Arbeitsstandort • Benefits wie z.B. Gym-Abo • Lohn der stimmt • Rundumpaket passt gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsreiche Arbeit • GA-Vergünstigung • Zusätzliche Vergünstigungen • Karriereentwicklung • Unternehmenskultur • Arbeitsumfeld

Quelle: Eigene Darstellung, Ismailji, A. 2024 aus mehreren Quellen

a) (Hellrigl, 2024, Anhang VII - A)

b) (Zumtaugwald, 2024, Anhang VII - B)

c) (Vasanthakumar, 2024, Anhang VII - C)

Interpretation Arbeitgeberattraktivität

Durch die unterschiedlichen Prioritäten der Befragten werden die individuellen Bedürfnisse und deren Lebenssituation widerspiegelt. Die Unterschiede zeigen auf, dass die MGBahn eine breite Palette an Angeboten anbieten sollte. Dadurch werden die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden gedeckt. Es wurden zwar keine direkten Merkmale zu D&I genannt, jedoch deuten einige Merkmale darauf hin, dass D&I wichtig ist für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

5.3 Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Employee Journey

Im Folgenden werden die Aussagen der befragten Personen zu ihren Bedürfnissen und Anforderungen in der Employee Journey zusammengefasst. Anschliessend werden diese Aussagen interpretiert. Die Phasen eins und zwei wurden bereits im *Kapitel 5.2 Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in der Candidate Journey* erläutert.

Phase 3 – Engage

In der Phase *Engage* zeigten die Interviewpartner Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ihren Bedürfnissen zur langfristigen Bindung an ein Unternehmen. CA (Christoph Andereggen) und RH (Roland Heinzmann), welche beide kurz vor der Pension sind, betonten ihre Bedeutung von einer modernen Arbeitsplatzgestaltung und die Wertschätzung durch persönliche Anerkennung. Ihnen sind zudem Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig (Heinzmann, 2024, Anhang IX - D), wobei CA auch die Nähe zum Arbeitsplatz sowie die steigenden Urlaubstage schätzt (Andereggen, 2024, Anhang IX - A). MS (Monika Stucki) und OP (Olga Piracci), welche

beide Frauen in einem von Männern dominierten Team arbeiten, sind für die Bindung an das Unternehmen vor allem eine flache Hierarchie, Weiterbildungen und ein respektvoller Umgang wichtig (Stucki, 2024, Anhang IX - C). OP legt zudem Wert auf ein gutes Verhältnis mit dem Vorgesetzten. HM (Hana Mustafi) und SV, welche beide Wurzeln im Ausland haben, schätzen die Harmonie im Team und eine offene Fehlerkultur (Mustafi, 2024, Anhang IX – B; Vasant-hakumar, 2024, Anhang IX - E). SV hebt zudem die offene Kommunikation zum Vorgesetzten sowie Weiterbildungsmöglichkeiten hervor (Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E).

Interpretation Phase 3 – Engage

Die Befragten zeigen alle spezifische Bedürfnisse auf, damit ihre langfristige Bindung an das Unternehmen gewährleistet wird. Diese wurden bei der MGBahn laut den Befragten auch alle gedeckt. Dies zeigt auf, dass die MGBahn auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitende eingeht und eine inklusives Arbeitsumfeld geschaffen hat.

Mitarbeiterzeitung und Events

Zusätzlich zur 3. Phase *Engage* geht dieses Unterkapitel spezifischer auf die Mitarbeiterzeitung sowie Mitarbeiteranlässe ein.

CA ist beteiligt an der Gestaltung der Mitarbeiterzeitung *Pantograph* und liest sie deswegen regelmässig (Andereggen, 2024, Anhang IX - A). Auch RH liest die Zeitung quer durch und interessiert sich dabei vor allem für INFRA Themen, da er in diesem Bereich arbeitet (Heinzmann, 2024, Anhang IX - D). CA und RH schätzen dabei beide die Artikel, welche mit Pensionierung zu tun haben (Andereggen, 2024, Anhang IX – A; Heinzmann, 2024, Anhang IX - D). OP und MS lesen beide die Mitarbeiterzeitung regelmässig und bedauern beide, dass in männerdominierten Bereichen hauptsächlich über Frauen aufgrund ihres Geschlechts berichtet wird. Sie sind der Meinung, dass der Fokus zu stark auf dem Geschlecht liegt und die tatsächliche Leistung der Frauen nicht genügend anerkannt wird (Stucki, 2024, Anhang IX - C). HM bevorzugt Themen zum Marketing, da sie in diesem Bereich arbeitet (Mustafi, 2024, Anhang IX - B). Gemeinsam mit SV finden sie es beide gut, dass über Personen aus verschiedenen Nationalitäten berichtet wird. Dies fördert ihrer Meinung nach eine inklusive Unternehmenskultur (Mustafi, 2024, Anhang IX - B; Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E).

Bezüglich der Events zur Förderung von D&I schätzen es alle Befragten, dass diese stattfinden und nehmen auch zum Grossteil gerne Teil, wenn das Thema sie selbst betrifft. Jedoch bemängeln einige Mitarbeitenden die Umsetzung der Events. Beispielsweise sollte das Frauenfrühstück nicht nur für die Frauen im Unternehmen offen sein. Der Fokus sollte nicht nur auf dem «Beisammensein» liegen, sondern es sollte informativer gestaltet werden und beispielsweise Themen wie Gleichberechtigung behandeln.

Interpretation Mitarbeiterzeitung und Events

Die Mitarbeiterzeitung Pantograph ist ein wertvoller Kommunikationskanal bei der MGBahn, da dieser regelmässig vom Personal gelesen wird. Dabei interessieren die meisten Leser vor allem Berichte über den Bereich, in dem sie selbst arbeiten. Aber auch spezifische Themen wie Pensionierung oder internationale Mitarbeitende ziehen oft das Interesse der betroffenen Personen auf sich. Die Berichte in der Mitarbeiterzeitung sollten jedoch nicht klischeehaft sein und sich nicht ausschliesslich auf ein einziges Diversitätsmerkmal konzentrieren. Deswegen sollte die Gestaltung der Artikel zu D&I Themen überdacht werden.

Auch bei Mitarbeiteranlässen nehmen die Mitarbeitenden oftmals teil, sofern das Thema sie betrifft. Jedoch ist auch hier die Umsetzung laut den Befragten oft nicht optimal und bietet Raum für Verbesserung.

Diskriminierung

Alle befragten, ausser SV, wussten darüber Bescheid, dass die Vertrauensstelle existiert. Jedoch würden alle Befragten in Fällen von Diskriminierung diese zuerst mit dem Vorgesetzten klären. Bezüglich des Alters haben CA und RH keine Diskriminierung erlebt (Andereggen, 2024, Anhang IX – A; Heinzmann, 2024, Anhang IX - D). HM und SV haben bezüglich ihrer Nationalität auch keine negativen Erfahrungen gemacht innerhalb des Unternehmens (Mustafi, 2024, Anhang IX – B; Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E). HM berichtete, dass sie aufgrund ihrer Herkunft damals von Kunden im Railcenter bereits negative Kommentare erhalten hat (Mustafi, 2024, Anhang IX - B). MS und OP berichteten, dass ihnen teilweise auffällt, dass sie als Frauen in einem männerdominierten Bereich einige negative Bemerkungen aufgrund ihres Geschlechts erhalten und sie das Gefühl haben, dass sie sich im Vergleich zu ihren männlichen Arbeitskollegen stärker beweisen müssen (Stucki, 2024, Anhang IX - C). Auch berichtete OP über teilweise negative Erfahrungen aufgrund ihrer Herkunft.

Interpretation Diskriminierung

Nach den Interviews wurde deutlich, dass in einem Bereich der MGBahn die Kommunikation untereinander sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Es ist möglich, dass sich einige Mitarbeitende den Auswirkungen ihrer Aussagen auf die Betroffenen nicht bewusst sind. Was für einige ein harmloser Witz sein mag, kann von anderen negativ aufgenommen werden. Deswegen ist es wichtig für die Mitarbeitenden, vor allem bezüglich Themen wie Kommunikation und Code of Conduct sensibilisiert zu werden.

Zudem wurde deutlich, dass sich die Befragten in Fällen von Diskriminierung hauptsächlich zuerst an ihren Vorgesetzten wenden würden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die

Vorgesetzten im Bereich D&I geschult werden. Dies ermöglicht es den Vorgesetzten, in solchen Situationen richtig zu reagieren.

Phase 4 – Develop

Alle Befragten berichten darüber, dass die MGBahn grosszügig Weiterbildungen anbietet. Es konnten auch alle Befragten bereits an internen oder externen Weiterbildungen teilnehmen. Auch sind die Interviewpartner davon überzeugt, dass sie nicht benachteiligt werden aufgrund des Alters, Geschlechts oder der Nationalität. Jedoch berichteten CA und RH, dass es für sie kein Bedürfnis mehr ist, an Weiterbildungen teilzunehmen, da sie kurz vor der Pension sind (Andereggen, 2024, Anhang IX – A; Heinzmann, 2024, Anhang IX - D).

Interpretation Phase 4 – Develop

Die MGBahn bietet den Mitarbeitenden vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten, welche unterschiedlich genutzt werden. Denn die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeitenden variieren je nach Karrierephase und Interesse. Dies zeigt, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Möglichkeiten zu Weiterbildungen erhalten und Unterstützung in ihrer beruflichen Weiterbildung bekommen.

Phase 5 – Progress

In der Phase *Progress* wurden auch die jährlichen Mitarbeitergespräche thematisiert. Dabei erwähnte eine Mehrheit der Befragten, dass sie kontinuierliches Feedback vom Vorgesetzten mehr schätzen, statt dieses einmal jährlich zu erhalten. CA sind in den jährlichen Mitarbeitergesprächen Themen zur Teamkultur sowie der Zukunftsausblick wichtig (Andereggen, 2024, Anhang IX - A). RH hat keine spezifischen Themen erwähnt (Heinzmann, 2024, Anhang IX - D). HM schätzt an den Mitarbeitergesprächen, dass dabei der Mitarbeitende im Fokus steht und sie alles offen kommunizieren kann (Mustafi, 2024, Anhang IX - B). SV hatte noch kein Mitarbeitergespräch (Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E). MS legt in diesen Gesprächen Wert auf Weiterbildung, berufliche Entwicklung sowie die sozialen Aspekte (Stucki, 2024, Anhang IX - C). OP sind in den Mitarbeitergesprächen vor alle Themen rund um Weiterbildung von Bedeutung. Zudem ist ihr wichtig, auf Verständnis zu stossen.

Bezüglich Aufstiegsmöglichkeiten fühlt sich keiner der Befragten aufgrund des Geschlechts oder der Nationalität benachteiligt. CA und RH sind sich bewusst, dass sie aufgrund ihres Alters nicht mehr die besten Aufstiegchancen haben, jedoch ist das für sie auch keine Priorität mehr (Andereggen, 2024, Anhang IX – A; Heinzmann, 2024, Anhang IX - D).

Interpretation Phase 5 – Progress

Bezüglich Aufstiegschancen gaben alle Befragten an, dass sie aufgrund von Alter, Geschlecht oder Nationalität nicht benachteiligt worden sind. Durch die offene Kommunikation wird ein transparenter Beförderungsprozess gewährleistet. Dadurch wird kein Mitarbeitender diskriminiert.

Phase 6 – Exit

Da bis jetzt nur SV ein Austrittsgespräch hatte, wurden die Interviewpartner gefragt, welche Themen ihnen wichtig wären in einem Austrittsgespräch. CA wäre es wichtig, die gemeinsam erreichten Meilensteine zu besprechen (Andereggen, 2024, Anhang IX - A). RH möchte vor allem bei seinem Austrittsgespräch Anerkennung für seine Leistung erhalten und dass Feedback erfasst wird, um Verbesserungen ermöglichen zu können (Heinzmann, 2024, Anhang IX - D). HM hat keine spezifischen Aussagen zu dieser Phase erwähnt (Mustafi, 2024, Anhang IX - B). MS ist Transparenz wichtig und ein gegenseitiges Feedback, damit sich beide Parteien in der Zukunft verbessern könnten (Stucki, 2024, Anhang IX - C). OP betont vor allem die Klärung der Gründe, wieso der Mitarbeitende das Unternehmen verlassen hat. SV hatte ein Austrittsgespräch, bei dem er vor allem die offene Kommunikation schätzte (Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E).

Interpretation Phase 6 – Exit

Insgesamt hat sich gezeigt, dass neben den obligatorischen Punkten, die weiteren Gesprächsthemen individuell gestalten werden sollte. Dies trägt dazu bei, dass die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden gedeckt werden.

Arbeitgeberattraktivität

In der Tabelle 4 auf der folgenden Seite sind die Anforderungen der Befragten Personen zur Arbeitgeberattraktivität aufgelistet:

Tabelle 4: Anforderungen Arbeitgeberattraktivität - Employee Journey

Christoph Andereggen a)	Olga Piracci	Hana Mustafi b)	Shulojan Vasanthakumar c)	Monika Stucki d)	Roland Heinzmann e)
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktives Image • Arbeitszeitmodell • Lohn • Interner Stellenwechsel • Neue Aufgabengebiete • Aufstiegsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnvolle, ansprechende Aufgaben • Angemessene Arbeitsbelastung • Kompetente Kollegen, die Unterstützung bieten • 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmöglichkeiten • Benefits • Leistungen der Pensionskasse • faire Löhne • Gutes Image • 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwechslungsreiche Arbeit • GA-Vergünstigung • Zusätzliche Vergünstigungen • Karriereentwicklung • Unternehmenskultur • Arbeitsumfeld • 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtpaket • Lohn • Freiheiten • Arbeitsmittel, • Benefits (GA) • Arbeitnehmeraktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit zufriedenstellend • Freiheit • Arbeitsmittel • Trennung von Privatleben und Arbeit • Lohn • Stimmung im Team • Entwicklungsmöglichkeiten • Benefits

Quelle: Eigene Darstellung, Ismailji, A. (2024) aus mehreren Quellen

a) (Andereggen, 2024, Anhang IX - A)

b) (Mustafi, 2024, Anhang IX - B)

c) (Vasanthakumar, 2024, Anhang IX - E)

d) (Stucki, 2024, Anhang IX - C)

e) (Heinzmann, 2024, Anhang IX - D)

Interpretation Arbeitgeberattraktivität

Die unterschiedlichen Prioritäten der Befragten zeigen ihre individuellen Bedürfnisse und Erwartungen. Während einige auf Weiterbildungsmöglichkeiten und faire Löhne Wert legen, schätzen andere flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit zum internen Stellenwechsel. Diese verschiedenen Bedürfnisse zeigen, dass es für die MGBahn wichtig ist, ein möglichst diverses Angebot zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu haben. Es wurden zwar keine direkten Merkmale zu D&I genannt, jedoch deuten einige Faktoren darauf hin, dass D&I wichtig ist für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Schlussfolgerung

Dieses Kapitel präsentiert die Schlussfolgerung dieser Bachelorarbeit. Zunächst werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, um darauf basierend konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren. Diese werden durch zwei Expertenmeinungen ergänzt und in einem Aktionsplan zusammengefasst. Abschliessend werden weiterführende Gedanken diskutiert.

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Die anfängliche Literaturrecherche zeigt auf, dass das DiM in der heutigen Arbeitswelt von grosser Bedeutung ist. Dabei liegt der Schlüssel vor allem bei der Inklusion, worauf sich die Unternehmen vermehrt fokussieren müssen. Denn nachdem neue Mitarbeitende angestellt werden, müssen sich diese wertgeschätzt fühlen und an das Unternehmen gebunden werden. Ergänzend hilft das Modell «4 Layers of Diversity» dabei, die Komplexität und die vielfältigen Aspekte von Diversität innerhalb einer Organisation zu verstehen und effektiv zu managen.

Sobald das DiM erfolgreich im Unternehmen umgesetzt wurde, bietet dies zahlreiche Vorteile. Unter anderem gehört dazu die Steigerung der Attraktivität für Bewerber und die erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dennoch gibt es Herausforderungen, die bei der Umsetzung des DiM berücksichtigt werden sollten. Dazu zählen das Bewusstsein für D&I Themen zu fördern und das Personal zu sensibilisieren, was beispielsweise kulturelle Unterschiede betrifft. Deswegen ist es entscheidend, dass Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten entwickeln, damit sie D&I effektiv managen können.

Folgend wird zusammenfassend die 1. Zielsetzung «*Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.*» beantwortet.

In der Candidate Journey setzt die MGBahn bei den Massnahmen zur Förderung von D&I vor allem auf inklusive Sprache und Bilder mit verschiedenen Personen in den Stellenausschreibung, damit sich möglichst diverse Bewerbergruppen angesprochen fühlen. Zudem werden die Stellenausschreibungen auf verschiedenen Medien und Plattformen veröffentlicht, damit Personen aus unterschiedlichen demografischen Gruppen die Anzeigen sehen können. Bei der Kennenlernphase erhalten die Rekruter strukturierte Interviewleitfäden mit der Erinnerung, dass sie unbewusste Voreingenommenheit vermeiden sollten. Die Auswahlphase erfolgt ebenfalls transparent und wertschätzend gegenüber den Kandidaten.

Auch in der Employee Journey trifft die MGBahn Massnahmen zur Förderung von D&I. Dies beginnt mit umfassenden und spezifischen Programmen für die Einarbeitung. Das Arbeitsklima wird durch regelmässige Anlässe, unter anderem zu D&I Themen, positiv beeinflusst.

Um das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu ermitteln, werden regelmässig Mitarbeiterumfragen durchgeführt, die auch indirekt Themen zu Diversity & Inclusion abfragen. Des Weiteren wird mehrmals pro Jahr eine Mitarbeiterzeitung veröffentlicht, welche als Kommunikationskanal genutzt wird, um auf Themen über D&I aufmerksam zu machen. Die MGBahn bietet den Mitarbeitenden vielfältige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten an. Durch ein grosszügiges jährliches Budget und einem Verantwortlichen der Koordination der Weiterbildungen wird darauf Wert gelegt, dass allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen angeboten werden. Die Chancengleichheit gilt auch für den Beförderungsprozess, der transparent gestaltet ist und keine Mitarbeitenden diskriminiert. Schliesslich werden in der letzten Phase der Employee Journey Austrittsgespräche geführt, um wertvolles Feedback zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu sammeln. Dies wird jedoch nicht strukturiert erfasst.

Nachfolgend wird zusammenfassend die 2. Zielsetzung *«Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.»* beantwortet. Um diese Zielsetzung beantworten zu können, wurden acht Interviews mit Mitarbeitenden aus der MGBahn geführt. Je nachdem wann ihr Stellenantritt war, wurden sie zur Candidate oder Employee Journey befragt. Alle Mitarbeitenden wiesen mindestens ein Merkmal der Kerndimensionen von D&I auf.

In der Candidate Journey haben die Mitarbeitenden verschiedene Kanäle genutzt, um sich zu informieren und wurden durch unterschiedliche Inhalte angesprochen. Vor allem die Unternehmenswebseite war eine wichtige Informationsquelle, obwohl dort keine Informationen zu Diversity & Inclusion zu finden sind. Zusätzlich informierten sie sich durch direkten Kontakt mit Ansprechpartnern. In der Kennenlernphase wurde die Kommunikation als sehr positiv und wertschätzend empfunden, geprägt durch eine Du-Kultur ohne jegliche Diskriminierung. Auch die Bewertungs- und Auswahlphase war sehr transparent, schnell und wertschätzend. Mit dem Arbeitsvertragsangebot waren die befragten Mitarbeitenden sehr zufrieden, da die MGBahn auf ihre spezifischen Bedürfnisse einging. Das Onboarding wurde als gut empfunden, durch stetige Unterstützung und Integration ins Team. Zu den wichtigsten Faktoren für eine gute Arbeitgeberattraktivität gehören für die befragten Personen moderne Ausstattung, gute Unternehmenskultur, Benefits sowie ein passender Lohn.

Bei der Employee Journey wurden die Mitarbeitenden ab der Phase *Engage* befragt, da die erste und zweite Phase in der Candidate Journey abgedeckt wurden. In der Phase *Engage* sind den Befragten Mitarbeitenden Faktoren wie Wertschätzung, Weiterbildungsmöglichkeiten, offene Fehlerkultur und Teamharmonie von Bedeutung. Diese Bedürfnisse werden bei der MGBahn erfüllt, was ein inklusives Arbeitsumfeld widerspiegelt.

Des Weiteren wird die Mitarbeiterzeitung Pantograph regelmässig gelesen. Dabei sind die Berichte über den jeweiligen Arbeitsbereich für die Leser am spannendsten. Es gibt jedoch auch Kritik wegen vereinzelter Berichten, welche den Fokus zu stark auf beispielsweise das Geschlecht legen anstatt auf die Leistung. Die Mitarbeiteranlässe werden auch stets geschätzt, auch solche zu D&I Themen. Die Teilnahme hängt jedoch stark vom Thema ab. Auch wurde hierbei Kritik genannt zur Gestaltung, da sie sich informativere und inklusivere Events zu D&I Themen wünschen.

Bezüglich Diskriminierung haben fast alle Mitarbeitenden keine Erfahrungen gemacht, jedoch gab es vereinzelt Fälle bei Frauen in männerdominierten Bereichen. Dies kann jedoch auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen sein. Falls es jedoch zu Diskriminierung käme, würden sich die meisten Mitarbeitenden direkt an ihre Vorgesetzten wenden und nicht an die Vertrauensstelle. Diese kennen auch fast alle der befragten Mitarbeitenden.

Es werden grosszügige Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden angeboten, welche regelmässig genutzt werden. Dabei werden den Mitarbeitenden die gleichen Chancen ermöglicht. Auch bei den Aufstiegsmöglichkeiten stellten die befragten Mitarbeitenden keine Benachteiligung fest.

Schliesslich legen die befragten Personen im Austrittsgespräch Wert auf die Besprechung der gemeinsamen Meilensteine, Anerkennung und konstruktives Feedback. Die Gestaltung hängt jedoch von den persönlichen Bedürfnissen der jeweiligen Person ab.

Die wichtigsten Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität sind die folgenden:

- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Faire Löhne
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Interne Stellenwechsel
- Sinnvolle Aufgaben
- Gutes Arbeitsumfeld

Diese unterschiedlichen Faktoren zeigen auf, dass jeder der Mitarbeitenden individuelle Bedürfnisse und Erwartungen hat.

Schliesslich konnte die Forschungsfrage: *«Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?»* durch die durchgeführten Analysen und Interviews umfassend beantwortet werden, indem die einzelnen Zielsetzungen klar bearbeitet wurden. Die Ergebnisse

zeigen, dass sich Massnahmen zur Förderung von D&I in den verschiedenen Phasen der Candidate sowie Employee Journey positiv auf die Unternehmenskultur und die Arbeitgeberattraktivität auswirken.

Handlungsempfehlungen

Zur Behandlung des dritten Ziels *Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen*, können durch die Erkenntnisse der Analysen der demografischen Zusammensetzung, der Employee und Candidate Journey sowie der Mitarbeiterinterviews die folgenden Handlungsempfehlungen aufgestellt werden. Diese werden durch die Expertenmeinungen ergänzt und validiert.

Vorstellung der Expertinnen

Folgend werden die beiden Expertinnen kurz vorgestellt, welche in die Handlungsempfehlungen validiert haben.

Judith Renevey, Unternehmensführerin Open:Wise

Judith Renevey stieg während ihres Studiums in Arbeits- und Organisationspsychologie bei der SBB ein. Bald darauf übernahm sie die Fachverantwortung für D&I. Von 2014-2022 war sie in diesem Bereich tätig. Derzeit arbeitet sie Teilzeit bei der SBB als Change-Expertin und führt zudem das Unternehmen Open:Wise für Beratungen in Diversity & Inclusion. (Renevey, 2024, Anhang XI-A)

Michelle Bilgischer, D&I Managerin bei Lonza

Michelle Bilgischer, welche einen Bachelor in BWL abgeschlossen hat, arbeitet seit 4.5 Jahren bei der Lonza. Sie begann als Praktikantin und ist nun D&I Managerin. Zu ihren Haupttätigkeiten gehören die Umsetzung von Projekten zur Förderung von D&I in der Schweiz und weltweit. (Bilgischer, 2024, XI-B)

1. Einführung D&I auf der Unternehmenswebseite

Die erste Handlungsempfehlung besteht darin, auf der Unternehmenswebseite über D&I bei der MGBahn zu berichten. Dies ist bereits ein Grundstandard für Unternehmen und da sich die meisten Bewerber über die Webseite informieren, ist dies essenziell.

Dabei besteht die Herausforderung, dass das alleinige Berichten über D&I kein Alleinstellungsmerkmal mehr darstellt. Deshalb ist es umso wichtiger, glaubwürdig und authentisch über die Bemühungen im Bereich Diversity & Inclusion (D&I) zu berichten. Dabei sollte der Fokus weniger auf Statistiken zur Vielfalt liegen, sondern vielmehr auf den konkret umgesetzten Massnahmen zur Förderung von D&I. Diese Massnahmen sollten nicht austauschbar sein, sondern die Identität des Unternehmens und sein Kerngeschäft widerspiegeln. Dies ist für die Bewerber deutlich aussagekräftiger und zeigt konkret auf, wie sich das Unternehmen für D&I einsetzt. Ebenso wird empfohlen, Angebote und Benefits für die Mitarbeitenden, wie beispielsweise Homeoffice und flexible Arbeitszeiten, aufzuzeigen. Ein ideales Beispiel für D&I auf der Unternehmenswebseite ist die Swisscom, wie in Abbildung 18 zu sehen ist.

Abbildung 18: Vorzeigebeispiel Unternehmenswebseite von Swisscom

Diversity, Equity & Inclusion

Wir schätzen die Vielfalt unserer Mitarbeitenden aus Überzeugung: es sind die unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen, Ideen und Fähigkeiten jedes Einzelnen, die Swisscom zu einem erfolgreichen, innovativen und kreativen Unternehmen machen.



Geschlechtergleichstellung

Talentmanagement und Lohngleichheit

Wir unterstützen Weiterbildungen für Frauen im Rahmen der Initiative Advance Women. Zudem organisieren wir interne Kurse nur für Frauen und Events wie die Ladies Drive Bargesprache. Mit den Digital Days for Girls fördern wir Initiativen, die schon bei der Berufswahl ansetzen. Wir setzen uns zudem für die Lohngleichheit von Männern und Frauen ein.



Generationen

Jung denken, erfahren handeln

Bei Swisscom arbeiten Personen aller Altersklassen zusammen. Der Austausch zwischen den Generationen erlaubt es uns, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen unserer Kund*innen entsprechen. Mitarbeitende nehmen unabhängig vom Alter an Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen teil. Speziell für ältere Mitarbeitende wurde ein Modell zur Teilzeit-Pensionierung entwickelt, das einen gestaffelten Ausstieg aus dem Berufsleben erlaubt.

Quelle: Swisscom, o. D.

Die beschriebenen Massnahmen könne zudem durch Videos unterstützt werden. So können diese ideal genutzt werden, um die diverse Belegschaft zu zeigen und ihnen die Möglichkeit geben zu erzählen, wie sie im Unternehmen gefördert werden. Dadurch wird ein authentischer Einblick in den Unternehmensalltag gezeigt. Im Video können auch Führungskräfte oder der CEO zu Wort kommen und ihren Wert für D&I zeigen. Dies verleiht den Aussagen mehr Glaubwürdigkeit und zeigt, dass D&I auf allen Ebenen der MGBahn verankert ist.

Zur Steigerung der Glaubwürdigkeit ist es zudem empfehlenswert, dass die gesamte Webseite D&I widerspiegelt. Dies umfasst beispielsweise gendergerechte Sprache, barrierefreie Gestaltung für Seh- oder hörbeeinträchtigte Personen sowie sprachliche Vielfalt.

Expertenmeinungen - Unternehmenswebseite

Die beiden befragten Expertinnen validieren diese Handlungsempfehlung und betonen die positiven Auswirkungen.

Frau Renevey hebt dabei hervor, dass es kein Alleinstellungsmerkmal mehr ist, über D&I auf der Unternehmenswebseite zu berichten. Es ist viel wichtiger, dass spezifische Massnahmen zur Förderung von D&I auf eine glaubwürdige und authentische Art und Weise aufgezeigt werden. Dies ist viel Aussagekräftiger als blossе Zahlen. Sie empfiehlt auch die Nutzung von Statements in Videoform und die Integration von D&I auf der gesamten Webseite durch beispielsweise genderneutrale Sprache und eine barrierefreie Gestaltung (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Frau Bilgischer betont die Wichtigkeit dieser Handlungsempfehlung für Bewerber und verweist auf Studien, die dies bestätigen. Sie unterstreicht zudem die Wichtigkeit, die Angebote und Benefits für die Mitarbeitenden auf der Unternehmenswebseite darzustellen. Dies betrifft vor allem Angebote wie Home-Office sowie Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitgestaltung (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

2. Einführung Mentoring-Programme

Es wird empfohlen, Mentoring-Programme zur Förderung von Diversity & Inclusion einzuführen mit einem Fokus auf D&I. Jüngere Personen und Frauen sind im Vergleich zu älteren Personen und Männern in der Minderheit bei der MGBahn. Aus diesem Grund bieten Mentoring-Programme eine wertvolle Möglichkeit, diese unterrepräsentierten Gruppen gezielt zu fördern und ihre berufliche Entwicklung zu unterstützen. Denn je nach Hintergrund haben diese Gruppen nicht die gleichen Netzwerke und Zugänge wie ihre Kollegen. Das gleiche gilt auch für Personen aus verschiedenen Nationalitäten, welche teilweise auf sprachliche Barrieren stossen können. Diese werden durch solche Programme auch unterstützt.

Bei der Umsetzung der Mentoring Programme wird empfohlen, ein besonderes Augenmerk auf die Förderung von Frauen zu setzen in Bereichen im Unternehmen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Dadurch erhalten sie die gleichen Chancen wie die anderen Mitarbeitenden. Des Weiteren können durch die Vernetzung der Mitarbeitenden aus verschiedenen Generationen oder Geschlechtern die Mentees vom Wissen und den Erfahrungen der Mentoren

profitieren. Dies ermöglicht nicht nur, dass jüngere Mitarbeitende von älteren lernen, sondern auch umgekehrt.

Eine klare Zielsetzung ist von grosser Bedeutung zur erfolgreichen Umsetzung von Mentoring Programmen zur Förderung von D&I. Sie bietet Orientierung und Fokussierung, dass alle Beteiligten auf das gleiche Ziel hinarbeiten können. Der Erfolg kann auch besser gemessen werden, wenn das Ziel genau definiert ist. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die effiziente Zuweisung von Ressourcen, da die Verantwortlichkeiten klar geregelt werden.

Expertenmeinungen – Mentoring-Programme

Diese Handlungsempfehlung wurde von beiden Expertinnen validiert und sie betonen die positiven Auswirkungen.

Frau Renevey betont vor allem den positiven Einfluss von Mentoring-Programmen auf die Förderung der Chancengleichheit. Vor allem für Frauen in unterrepräsentierten Gruppen, Personen, welche aus anderen Ländern stammen und auch Probleme mit der Sprache haben und Personen aus unterschiedlichen Generationen. Sie alle können davon profitieren und es wird zudem die Inklusion gefördert. Das Wichtigste bei Mentoring-Programmen ist die präzise Zielsetzung, um die gewünschten positiven Effekte zu erzielen (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Frau Bilgischer unterstreicht, dass solche Programme Personen zusammenbringen, welche normalerweise wenig Kontakt miteinander haben. Dies fördert nicht nur das Verständnis des Gegenübers, sondern fördert auch die Inklusion. Sie ergänzt zudem, dass diese Ansätze kostengünstiger sind als traditionelle Schulungen und Networking-Veranstaltungen zur Stärkung des Zusammenhaltes (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

3. Verbesserung Mitarbeiteranlässe zur Förderung von D&I

Die Verbesserung der Gestaltung der Mitarbeiteranlässe zur Förderung von D&I wird empfohlen. Die Umsetzung der Events, wie beispielsweise das Frauenfrühstück wurden kritisiert. Deswegen wird empfohlen, dass die Anlässe für alle Mitarbeitenden ansprechend sind und keine Mitarbeitende aussenvor gelassen werden.

Bereits bei der Vermarktung der Events ist eine klare Kommunikation wichtig, welche betont, dass alle Mitarbeitenden eingeladen sind. Die Einladung sollte deutlich machen, dass das Ziel der Anlässe die Förderung von Bewusstsein und Engagement im Bereich D&I ist und alle Teilnehmer betreffen kann.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist eine breite Themenvielfalt, welche unterschiedliche Aspekte der D&I abdeckt und verschiedene Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden

berücksichtigt. Indem verschiedene Themen wie beispielsweise unbewusste Voreingenommenheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, kulturelle Unterschiede sowie Gleichberechtigung und viele mehr behandelt werden, können eine Vielzahl an Mitarbeitenden angesprochen und einbezogen werden.

Besonders effektive Anlässe sind beispielsweise Workshops und Schulungen, welche praktische Übungen beinhalten sowie Lunch-and-Learn-Sessions, bei denen Vorträge oder Workshops mit einem folgenden Austausch kombiniert werden.

Schliesslich ist eine weitere Empfehlung, dass die Events dokumentiert werden und Berichte und Impressionen der Anlässe auf internen und externen Kommunikationskanälen veröffentlicht werden. Dies zeigt den erzielten Fortschritt, die Erfolge und Erkenntnisse. Das stärkt das Bewusstsein und das Verständnis für D&I im gesamten Unternehmen.

Expertenmeinung - Mitarbeiteranlässe

Diese Handlungsempfehlung wurde von den beiden Expertinnen validiert.

Freu Renevey teilte mit, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiteranlässe zur Förderung von D&I nicht spezifisch auf eine einzelne Zielgruppe eingehen sollten. Allenfalls würden nur direkt betroffene Personen teilnehmen, was den Widerstand der nicht eingeladenen Mitarbeitenden verstärken würde. Zudem betont sie, dass es wichtig ist, die Themen der Anlässe gezielt auszuwählen. Dabei sollte stets im Blick behalten werden, welche spezifischen Probleme gelöst werden müssen. Solche Veranstaltungen tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden ihr eigenes Verhalten reflektieren. Daher ist die Optimierung der Gestaltung von Veranstaltungen ein wirksames Mittel zur Förderung von D&I (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Frau Bilgischer hebt zudem hervor, dass die Vermarktung und klare Kommunikation der Ziele und Zielgruppen der Veranstaltungen von grosser Bedeutung sind, damit eine breite Beteiligung sichergestellt werden kann. Als geeignete Mittel nennt sie Workshops und Schulungen mit praktischen Übungen sowie Lunch-and-Learn-Sessions. Diese Massnahme stärkt die inklusive Unternehmenskultur sowie das Bewusstsein der Mitarbeitenden im Bereich D&I (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

4. Verbesserung D&I Berichte in interner Mitarbeiterzeitung

Eine Verbesserung der Kommunikation in der Mitarbeiterzeitung wird als Handlungsempfehlung gegeben. Bei den Berichten aus der Mitarbeiterzeitung wurde von Mitarbeitenden in den Interviews bemängelt, dass diese stereotypischen Darstellungen beinhalten.

Daher wird empfohlen, die Berichte und Darstellungen über die Mitarbeitenden in der Zeitung ausgewogen und gerecht zu gestalten. Dies umfasst eine diverse und nicht stereotypische Auswahl der dargestellten Personen. Dabei kann in der Jahresplanung der Artikel darauf geachtet werden, dass eine grosse Vielfalt an Themen und Personen abgedeckt werden. Es wird empfohlen, aus jedem Bereich des Unternehmens Mitarbeitende zu porträtieren, da die Leser tendenziell am häufigsten die Artikel aus ihrem eigenen Arbeitsbereich lesen. Diversität kann auch gefördert werden, indem Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen in fachspezifischen Artikeln zu Wort kommen. Dabei wird empfohlen, dass der Fokus auf ihrem Fachwissen liegt, ohne spezifische Merkmale hervorzuheben, die sie als Minderheit kennzeichnen.

Eine weitere Möglichkeit ist ein gezielter Einsatz von Berichten von Führungskräften, welche ihre Rolle bei der Förderung von D&I betonen. Denn die Führungskräfte dienen als Vorbilder für ihre Mitarbeitenden, welche das Verhalten und die Einstellungen im Unternehmen beeinflussen können. Wenn diese aktiv D&I unterstützen und vorleben, setzen sie ein Signal.

In der Mitarbeiterzeitung sind besonders Mitarbeiterinterviews wirksam, welche ungewöhnliche Karrierewege oder besondere Hobbys und Lebensumstände hervorheben, um authentische und vielfältige Geschichten zu erzählen.

Expertenmeinung - Mitarbeiterzeitung

Die Expertinnen bestätigen diese Handlungsempfehlung und heben ihre positiven Auswirkungen hervor.

Die Kommunikation in der Mitarbeiterzeitung sollte spezifisch darauf abzielen, das Bewusstsein für Vorurteile und den Umgang mit Diversität zu schärfen laut Frau Renevey. Es sei wichtig, dass zu fachspezifischen Themen auch Personen aus der Minderheitengruppe in der Mitarbeiterzeitung zu Wort kommen können und mehr über ihren Fachbereich erzählen können. Dabei sollte aber ihrer Meinung nach nicht das stereotypische Merkmal im Vordergrund stehen, sondern das Fachwissen oder die Leistung (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Frau Bilgischer betont, dass bereits bei der Jahresplanung der Mitarbeiterzeitung auf eine vielfältige Auswahl an Personen geachtet werden sollte. Dabei dürfen jedoch die «typischen Oberwalliser» nicht vernachlässigt werden. Denn während einer vielfältigen Auswahl an Mitarbeitenden angestrebt wird, ist es trotz dessen wichtig, ein ausgewogenes Bild zu vermitteln (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

Aus ihrer Erfahrung ging hervor, dass besonders Interviews mit Mitarbeitenden, welche beispielsweise einen ungewöhnliche Karriereweg eingeschlagen haben oder Mütter im Jobsharing, bei den Lesern besonders gut ankommen (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

5. Einführung D&I Schulungen

Es wird vorgeschlagen, Schulungen im Bereich D&I einzuführen. Dabei werden zwei spezifische Formate empfohlen: interaktive Schulungen für alle Mitarbeitenden sowie spezialisierte Schulungen für Führungskräfte.

Interaktive Schulungen für das gesamte Personal

Es zeigten sich vereinzelt unterschiedliche Wahrnehmungen und Kommunikationsprobleme im Umgang mit D&I Themen bei der MGBahn. Daher wird empfohlen, dass Online-Schulungen in diesem Bereich angeboten werden. Da noch nie solche Schulungen für das gesamte Personal stattgefunden haben, wird empfohlen, dass diese auf Grundlagen beruhen und spezifisch auf die MGBahn ausgerichtet sind. Dies bietet den Mitarbeitenden einen ersten Einblick in das Thema.

Dabei ist es empfehlenswert, diese Schulungen nicht explizit mit «Diversity & Inclusion» zu benennen, da diese Begriffe nicht das Interesse von allen Mitarbeitenden wecken oder teilweise negativ aufgenommen werden. Deswegen sollte der Fokus auf den folgenden Themen liegen:

- Verhaltenskodex
- Zusammenarbeit im Team
- Kommunikation mit Kollegen
- Unbewusste Vorurteile
- Stereotypen

Damit diese Schulungen auch ansprechend sind und möglichst viele Mitarbeitende diese absolvieren, wird bei der Auswahl der Schulung empfohlen, interaktive Inhalte und Gamification zu berücksichtigen. Dabei bezeichnet Gamification den Einsatz spieltypischer Elemente und Mechaniken in einem nicht-spielerischen Kontext, um Motivation und Engagement zu steigern (Bendel, 2021). Denn dadurch werden die Teilnehmer aktiv eingebunden, was wiederum zu einer höheren Teilnahmebereitschaft sowie einem besseren Lernerfolg führt. Auch ist empfehlenswert, dass diese nicht zu lange dauern und auf den jeweiligen Teilnehmer personalisierbar sind. Dies fördert zusätzlich die Teilnahmebereitschaft.

Es ist auch wichtig zu berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeitenden einen ständigen Zugang zu einem Computer oder dem Intranet haben. Bei der Auswahl der Schulung sollte daher Wert daraufgelegt werden, dass diese auch über das Handy aufgerufen werden können. Dadurch kann der Link den Mitarbeitenden per Mail gesendet werden und auf dem Intranet hochgeschaltet werden. Damit die Schulung auch von möglichst vielen Mitarbeitenden

ausgeführt wird, ist es empfehlenswert, den Mitarbeitenden während der Arbeitszeit Zeit zur Teilnahme zu gewähren. Auch können regelmässige Erinnerungen zugestellt werden, um sicherzustellen, dass möglichst viele Mitarbeitende an der Schulung teilnehmen.

Ein Beispiel für eine Online-Plattform mit Schulungen ist LinkedIn Learning, das zahlreiche Kurse zu verschiedenen Themen anbietet. Daraus können gezielt Schulungen im Bereich Diversity & Inclusion (D&I) ausgewählt werden. Abbildung 19 zeigt eine beispielhafte Online-Schulung zum Thema "Code of Conduct" (Verhaltenskodex).

Abbildung 19: Beispiel Code of Conduct E-Learning Training



Integrity Matters
Confidential Reporting of Misconduct

Code of Conduct E-learning Training

GRC-Software (Governance, Risikomanagement und Compliance) von Integrity Matters LLP

+6 8 Personen in Ihrem Netzwerk haben Erfahrung mit diesem Produkt

[+ Als Kenntnis hinzufügen](#) [Jetzt ausprobieren](#) [Mehr](#)

Was ist Code of Conduct E-learning Training

"What we learn with pleasure we never forget." – Alfred Mercier
Traditional click-through information and quiz courses miss the ingredients for employees to relate to them, internalize the information, and apply it. Our approach on the other hand creates an engaging learning experience that leverages the power of scenarios and advanced animation to impart learning that will stick and get applied at work.

Learning Management System - An LMS is a completely web-based learning system that is used to securely deliver content to your learners and is the platform that your learners will log into when accessing their learning materials. An LMS also centralizes the administration and management of your learners. Available as On-premise, SaaS or Dedicated Cloud Instance.

100% Customizable.

Quelle: Integrity Matters LLP, o. D.

Spezifische Schulungen für Führungskräfte

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Schulungen für Führungskräfte. In Befragungen haben die Mitarbeitenden stets angegeben, dass sie sich bei Vorfällen von Diskriminierung oder anderen D&I bezogenen Themen direkt an ihre Vorgesetzten wenden würden. Auch werden die Vorgesetzten als Vorbild gesehen und wenn diese D&I ausleben, lassen sich die Mitarbeitenden auch davon inspirieren. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte speziell geschult

werden. Diese Schulungen sollen darauf abzielen, dass inklusives Führungsverhalten gefördert wird und Führungskräfte auf ihre Vorbildfunktion aufmerksam gemacht werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und der Förderung einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur.

Denn nur durch die Schulung des Führungspersonals kann ein nachhaltiger Kulturwandel im Unternehmen erzielt werden. Es ist von Bedeutung, dass die Geschäftsleitung und Führungskräfte aktiv an den Schulungen teilnehmen und ihre Bedeutung in Bezug auf das Kerngeschäft verdeutlicht wird. Dadurch lässt sich herausstellen, wieso die D&I Massnahmen spezifisch für die MGBahn wichtig sind und wie sie davon profitieren können. Ohne eine solide Grundlage erzielen isolierte Massnahmen wenig Wirkung und können nicht die entscheidenden Stellen im Unternehmen erreichen.

Es gibt viele verschiedene Formate, wie diese Schulungen stattfinden können. Von Online-seminaren über Workshops und personalisierten Coachings gibt es viele Angebote.

Expertenmeinung – Schulungen

Diese Handlungsempfehlung wurde von beiden Expertinnen verifiziert.

Frau Renevey betont, dass diese Schulungen unbedingt umgesetzt werden müssen. Dabei empfiehlt sie, dass zuerst auf die Grundlagen eingegangen werden sollte. Die Schulungen sollten nicht mit «D&I» betitelt werden, da diese Begriffe teilweise negativ behaftet werden und nicht bei allen Mitarbeitenden das Interesse wecken. Stattdessen ist es wichtig, dass der Fokus auf Themen wie Zusammenarbeit, Kommunikation und unbewusste Vorurteile liegt. Dabei ist der Gamification-Ansatz besonders wichtig. Des Weiteren betont sie die Wichtigkeit der spezifischen Schulung von Führungskräften zu D&I Themen. Eine solide Grundlage ist für sie besonders notwendig, damit der Kulturwandel im Unternehmen nachhaltig unterstützt wird (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Auch Frau Bilgischer hebt die Bedeutung der grundlegenden Schulungen hervor. Für diese Schulungen empfiehlt sie, dass Themen zum Verhaltenskodex anstatt D&I genutzt werden. Sie unterstreicht die Wichtigkeit von personalisierten, spannenden und kurzen Schulungen. Zudem hebt sie die Bedeutung der Schulungen für Führungskräfte zu spezifischen D&I Themen hervor (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

6. Verbesserung Mitarbeiterumfrage zu D&I Themen

Eine gezielte Verbesserung der Mitarbeiterumfrage wird der MGBahn empfohlen, um spezifisches Feedback zu D&I zu erfassen. Daraus können Massnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Bei der Umsetzung können die folgenden zwei Ansätze verfolgt werden: die

Implementierung von Puls-Befragungen sowie die Integration von gezielteren D&I Fragen in der Mitarbeiterumfrage, welche alle drei Jahre durchgeführt wird.

Puls-Befragungen

Durch den gezielten Einsatz von Puls-Befragungen kann regelmässig Feedback zu spezifischen Themen eingeholt werden. Da die MGBahn bis jetzt noch kein Feedback zu Bereichen von D&I eingeholt hat, wird empfohlen, dass sie dies durch eine oder mehrere Puls-Befragungen nachholen. Nach der Einholung des Feedbacks wird ersichtlich, in welchen Bereichen zusätzlicher Handlungsbedarf besteht. Dabei ist wichtig, dass die Umfragen klar und verständlich formuliert sind, dass sie alle Mitarbeitenden verstehen. Es ist empfehlenswert die Fragen so zu formulieren, dass sie nicht direkt D&I ansprechen, sondern die einzelnen Themenbereiche davon. Dies schafft eine einfache Möglichkeit, ohne unbewusste Voreingenommenheit wertvolle Einblicke zu gewinnen.

Nach der Durchführung der Umfragen ist es von Bedeutung, dass die Ergebnisse und die daraus folgenden Massnahmen den Mitarbeitenden kommuniziert werden.

Dies fördert das Vertrauen der Mitarbeitenden und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung.

Integration gezielter D&I-Fragen in bestehende Umfragen

Sobald grundlegendes Feedback eingeholt wurde, wird vorgeschlagen, Themenbereiche aus dem D&I in die bestehende Mitarbeiterumfrage zu integrieren. Auf diese Weise können langfristig gesehen Trends und Veränderungen identifiziert werden. Dies ermöglicht die kontinuierliche Beobachtung des Fortschrittes im Bereich D&I und trägt dazu bei, gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur zu entwickeln.

Expertenmeinung – Mitarbeiterumfrage

Diese Handlungsempfehlung wurde von beiden Expertinnen überprüft und bestätigt.

Frau Renevey betont, dass es sinnvoll ist, zuerst eine Pulsbefragung durchzuführen. Dadurch kann der Handlungsbedarf herausgefunden werden. Anschliessend empfiehlt sie jedoch, Themen zu D&I in die bestehende Umfrage einzubauen und dabei nicht explizit D&I zu erwähnen, sondern die einzelnen Themenbereiche. Dadurch kann kontinuierlich Feedback eingesammelt werden (Renevey, 2024 Anhang XI - A).

Frau Bilgischer ergänzt dabei, dass Umfragen eine Erwartungshaltung bei den Mitarbeitenden schaffen und diese davon ausgehen, dass sich im Themenbereich der Umfrage etwas

ändert. Deswegen ist es wichtig, den Mitarbeitenden die ergriffeneren Massnahmen zu zeigen. Des Weiteren betont sie, dass es wichtig ist, die Fragen möglichst einfach zu formulieren. Dies aus dem Grund, da nicht alle Mitarbeitenden die Fachwörter des D&I verstehen oder falsch aufnehmen könnten (Bilgischer, 2024, Anhang XI - B).

Aktionsplan

Die Handlungsempfehlungen sind im folgenden Aktionsplan in der Tabelle 5 zusammenfassend dargestellt. Der Plan beinhaltet eine Darstellung der Ausgangslage mit der Begründung des Verbesserungsbedarfes sowie eine Übersicht der benötigten finanziellen und personellen Ressourcen und die Priorität der jeweiligen Handlungsempfehlung.

Tabelle 5: Aktionsplan Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlung	Ausgangslage / Verbesserungsbedarf	Aufwand finanziell	Aufwand Personalressourcen	Priorität
Unternehmenswebseite	Fehlende Berichterstattung über D&I, was heutzutage Grundstandard ist und die meisten Bewerber sich über die Webseite informieren.	Mittel	Mittel	Hoch
Einführung Mentoring-Programme	Jüngere Personen, Frauen und Ausländer sind in der Minderheit. Mentoring fördert ihre berufliche Entwicklung und stärkt den Zusammenhalt.	Mittel	Mittel	Mittel
Mitarbeiteranlässe	Einige Anlässe wurden nicht als inklusiv wahrgenommen und das Bewusstsein für D&I muss gestärkt werden.	Klein	Mittel	Mittel
Mitarbeiterzeitung	Bemerkungen über klischeehafte Darstellungen in der Mitarbeiterzeitung. Mehr Anerkennung für Leistung gefordert.	Klein	Klein	Mittel
Schulungen (interaktiv für gesamtes Personal)	Unterschiedliche Wahrnehmungen und Kommunikationsprobleme im Umgang mit D&I-Themen.	Mittel	Mittel	Hoch
Schulungen (spezifische für Führungskräfte)	D&I-Themen wurden bisher nur indirekt und wenig befragt; regelmässiges, spezifisches Feedback erforderlich.	Mittel	Mittel	Hoch
Mitarbeiterumfrage (Puls-Befragungen)	D&I-Themen wurden bisher nur indirekt befragt. Es besteht Bedarf an gezieltem Feedback.	Klein	Klein	Mittel
Mitarbeiterumfrage (Integration in bestehende Umfragen)	D&I-Themen wurden bisher nur indirekt und wenig befragt, nachhaltige Integration in bestehende Umfragen erforderlich.	Klein	Klein	Mittel

Quelle: Eigene Darstellung, Ismailji, A. (2024)

Folgend werden die Aufwände aus dem Aktionsplan genauer definiert:

- **Klein:**
 - **Finanziell:** Kosten unter 10'000 CHF. In den meisten Fällen interne Ressourcen und wenig externe Ausgaben.
 - **Personalressourcen:** Weniger als 100 Arbeitsstunden. Aufgaben können vom bestehenden Personal übernommen werden ohne eine Umverteilung.
- **Mittel:**
 - **Finanziell:** Kosten zwischen 10'000 und 30'000 CHF. Kombination aus internen Ressourcen und einigen externen Ausgaben.
 - **Personalressourcen:** 100 bis 300 Arbeitsstunden. Möglicherweise müssen Aufgaben umverteilt oder zusätzliche Ressourcen zugeteilt werden.
- **Hoch:**
 - **Finanziell:** Kosten über 30'000 CHF. Bedeutende externe Investitionen
 - **Personalressourcen:** Mehr als 300 Arbeitsstunden. Benötigt möglicherweise neue Einstellungen oder signifikante Umverteilung der bestehenden Ressourcen.

Nachfolgend wird die Priorisierung genauer definiert:

- **Hoch:**
 - Massnahmen, welche die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber erhöhen und interne kulturelle Probleme behandeln. Diese Massnahmen haben einen direkten und starken Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die externe Wahrnehmung des Unternehmens.
- **Mittel:**
 - Massnahmen, die wichtig sind, aber nicht sofortige Notwendigkeit haben. Diese Massnahmen tragen zur langfristigen Verbesserung der Unternehmenskultur bei und unterstützen das D&I-Engagement.
- **Niedrig:**
 - Keine Beispiele in diesem Plan, da alle vorgeschlagenen Massnahmen eine mittlere oder hohe Priorität haben, um die D&I-Ziele zu erreichen.

Grenzen der Arbeit und mögliche Forschungsperspektiven

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden acht Interviews mit Mitarbeitenden aus dem Unternehmen geführt. Aus diesem Grund ist die Studie nicht vollkommen repräsentativ für ein Unternehmen mit über 600 Vollzeitbeschäftigten. Es zeigten sich trotz dessen innerhalb der Antworten gewisse Gemeinsamkeiten und Handlungsbedarf. Zudem fehlt in der Candidate Journey die Perspektive der abgelehnten Bewerber, da mit solchen kein Interview geführt wurde.

Es wird zudem angemerkt, dass eine genaue Analyse beider Journeys umfangreicher ist als in diesem Rahmen möglich. Daher konnten beide Journey nicht bis ins Detail analysiert werden. Der Fokus in dieser Arbeit wurde deshalb mehr auf die Employee Journey gesetzt, da dort nach einigen Interviews grösseres Verbesserungspotenzial sichtbar wurde.

Ein Weiterer bedeutender Aspekt ist, dass D&I sehr persönliche Themen sind. Die Interviews wurden nicht anonymisiert. Dadurch könnte es sein, dass die Befragten ihre Meinung nicht vollständig geäußert haben. Jedoch konnte durch die Interviews ein erster Überblick gewonnen werden.

Mögliche Forschungsperspektiven in dieser Arbeit bieten sich, indem die vorgeschlagenen Massnahmen in der Praxis umgesetzt werden und die langfristige Wirkung evaluiert werden. Dadurch können die Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht, optimiert werden.

Es wird empfohlen, die Candidate Journey genauer zu analysieren. Dazu gehört, Feedback von abgelehnten Bewerberinnen und Bewerbern einzuholen, um den Bewerbungsprozess zu optimieren. Ausserdem ist es sinnvoll, das Auswahlverfahren der Recruiter eingehend zu überprüfen, um sicherzustellen, dass die Bewertung der Kandidaten tatsächlich ohne Vorurteile erfolgt.

Für die Analyse der demografischen Zusammensetzung ist es zudem wichtig, im nächsten Schritt auch Personen mit doppelter Staatsbürgerschaft und eingebürgerte Personen einzubeziehen. Dies bietet ein umfassenderes Verständnis der Belegschaftsstruktur und bietet relevante Einblicke in die Vielfalt im Unternehmen.

In dieser Arbeit wurden ebenfalls nur drei Merkmale der Kerndimensionen von D&I beleuchtet. Für ein Unternehmen, welches sich aktiv für die Förderung von D&I einsetzt, ist die Betrachtung von allen Dimensionen wichtig.

Schliesslich wäre es empfehlenswert, trotz der anfänglichen Abgrenzung durch die Mandatsgeberin, eine Strategie zur Förderung von D&I zu entwickeln und eine verantwortliche Person zu benennen.

Literaturverzeichnis

Barak, M. E. M. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Barhate, B. & Hirudayaraj, M. (2021). Emerging Career Realities during the Pandemic: What Does it Mean for Women's Career Development? *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/15234223211017851>

Bartscher, T. & Nissen, R. (2017). *Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*.

Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.

Bendel, O. (2021, 13. Juli). *Gamification*. Gabler Wirtschaftslexikon. [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874#:~:text=Gamification%20\(von%20engl.,Gamifizierung%22%20und%20%22Spielifizierung%22](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874#:~:text=Gamification%20(von%20engl.,Gamifizierung%22%20und%20%22Spielifizierung%22).

Bräuhöfer, M. & Rieder, P. (2021). Diversity Management im Unternehmen. In *CSR und Inclusion* (S. 70). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62114-1>

Bursell, M., Bygren, M. & Gähler, M. (2021). Does employer discrimination contribute to the subordinate labor market inclusion of individuals of a foreign background? *Social Science Research*, 98, 102582. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102582>

BVZ Holding. (o. D.-a). *BVZ Holding - BVZ Holding*. Abgerufen am 5. Mai 2024, von <https://www.bvzholding.ch/de/>

BVZ Holding. (o. D.-b). *Emotionen sind unser Antrieb» – Bis zu 2.5% Lohnerhöhung und ein neuer Arbeitgeberauftritt*. Abgerufen am 3. Mai 2024, von https://www.bvzholding.ch/de/medien/medienmitteilungen/detail/?tx_cs2news_cs2newsplugin%5Bcontroller%5D=News&tx_cs2news_cs2newsplugin%5Buid%5D=176&cHash=a14e39ae6292fb5478bb798d572367a1

BVZ Holding. (2020). *BVZ Holding - Matterhorn Gotthard Bahn*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.bvzholding.ch/de/unternehmen/bvz-gruppe/matterhorn-gotthard-bahn/>

BVZ HOLDING AG. (2023). *GESCHÄFTSBERICHT 2023* [Report]. https://a.storyblok.com/f/192199/x/59faa4188d/geschaeftsbericht_bvz_2023_web.pdf

Castro, M. R. & Holvino, E. (2016). Applying Intersectionality in Organizations: Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work And Organization*, 23(3), 328–347. <https://doi.org/10.1111/gwao.12129>

Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/shr-05-2019-0042>

Charta der Vielfalt. (o. D.). *Vielfaltsdimensionen - für Diversity in der Arbeitswelt*. Abgerufen am 2. April 2024, von <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/>

Clark, A. E., D'Ambrosio, C. & Zhu, R. (2021a). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 183, 420–432. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>

Clark, A. E., D'Ambrosio, C. & Zhu, R. (2021b). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 183, 420–432. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>

Cottrill, K., Lopez, P. D. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity And Inclusion*, 33(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/edi-05-2012-0041>

Die Matterhorn Gotthard Bahn als Arbeitgeberin. (o. D.). MGB. <https://www.matterhorn-gotthardbahn.ch/de/stories/jobs>

Ding, N. Y. & Van den Broek, N. A. (2023). Exploring the Attractiveness of Companies Branding D&I to Potential Employees in Online Recruitment. *Psychology Research*, 13(11). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2023.11.005>

Dobusch, L. (2015). Diversity Limited. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11364-3>

Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2014). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal Of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB. (o. D.). *Polymechaniker/in EFZ*. <https://www.ehb.swiss/knbb-prof56#:~:text=Unter%20den%20Lernenden%20befanden%20sich,entfielen%20auf%20eine%20verk%C3%BCrzte%20Ausbildung>

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA26126879>

Genkova, P. & Ringeisen, T. (2016). Handbuch Diversity Kompetenz. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0>

Gomes, J. S., Merrill, R. C. & Sohail, S. (2021). A Journey of People Development, Processes and Tools. *Day 3 Wed, November 17, 2021*. <https://doi.org/10.2118/208192-ms>

Gurtner, A., Scheidegger, L., Rhyn, L. & Etage Est GmbH – Visuelle Kommunikation, Bern. (2021). Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020. In *Eine Empirische Studie Unter Spezieller Berücksichtigung der Dimension Sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität Und -ausdruck (LGBTIQ*)* [Report]. https://arbor.bfh.ch/14283/1/Gurtner%20et%20al.%202021_Diversity%20and%20Inclusion%20Management%20in%20der%20Schweiz_LGBTIQ.pdf

Hardy, J. H., Tey, K. S., Cyrus-Lai, W., Martell, R. F., Olstad, A. & Uhlmann, E. L. (2021). Bias in context: Small biases in hiring evaluations have big consequences. *Journal Of Management*, 48(3), 657–692. <https://doi.org/10.1177/0149206320982654>

Hofhuis, J., Van der Zee, K. I. & Otten, S. (2015). Dealing with differences: the impact of perceived diversity outcomes on selection and assessment of minority candidates. *International Journal Of Human Resource Management*, 27(12), 1319–1339. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072100>

Holliday, M. (2021, 29. Januar). *Employee Journey Mapping: Improve Your Employee Experience*. NetSuite. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-experience-journey-mapping.shtml>

Integrity Matters LLP. (o. D.). *Code of Conduct E-learning Training | LinkedIn*. Abgerufen am 28. Juni 2024, von <https://www.linkedin.com/products/integritymatters-code-of-conduct-elearning-training/>

Karnaukh-Brożyna, A. (2023). DIVERSITY MANAGEMENT AS a CHALLENGE FOR TODAY'S MANAGERS. *Humanities And Social Sciences*, 30(1), 69–76. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.hss.06>

Krell, G. & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In *Gabler eBooks* (S. 155–174). https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15

Kuhn, A. & Wolter, S. C. (2022). Things versus People: Gender Differences in Vocational Interests and in Occupational Preferences. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 203, 210–234. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.09.003>

Lochner, K., Preuss, Dr. A. & cut-e Group. (2012). *Valuing diversity through fair testing*. <https://kenhardt.nl/wp-content/uploads/2018/05/cut-e-White-Paper-Fairness.pdf>

Mansoor, S., Tran, P. A. & Ali, M. (2020). Employee outcomes of supporting and valuing diversity: mediating role of diversity climate. *Organization Management Journal*, 18(1), 19–35. <https://doi.org/10.1108/omj-09-2019-0801>

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-a). 1.20.11 *Dialog Mitarbeitende [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-b). 1.20.12 *Nachfolgeplanung [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-c). 03_ *InterviewLeitfaden 2.0 [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-d). 7.10.23 *Onboarding [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-e). 7.10.51 *Aus- und Weiterbildungen [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-f). 7.10.52 *Mitarbeitendenbefragung [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-g). 7.10.61 *Austritt durch Arbeitnehmer [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-h). 7.10.62 *Austritt durch Arbeitgeber [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-i). *Dialog_Leitfaden [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-j). *Die Matterhorn Gotthard Bahn bringt dich ins Erlebnis!* Abgerufen am 3. Mai 2024, von <https://www.matterhorngotthardbahn.ch/de/>

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-k). *Merkblatt – Ablauf Rekrutierung [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-l). *Über die Matterhorn Gotthard Bahn*. Abgerufen am 1. März 2024, von <https://www.matterhorngotthardbahn.ch/de/stories/ueber-die-matterhorn-gotthard-bahn>

Matterhorn Gotthard Bahn. (2024a). *Personalmanagementkonzept 2024ff_05032024 [Interner Bericht]*.

Matterhorn Gotthard Bahn. (2024b, März 8). <i>Heute feiern wir alle Frauen in unserem Unternehmen und bedanken uns für ihren Antrieb, ihr ❤️ -blut & ihren täglichen Einsatz 🙌 Bei einem gemeinsamen Frühstück 🍲🍷 hatten unsere Mitarbeiterinnen die Gelegenheit

MGBahn [@mgbahn]. (o. D.). *Instagram-Fotos und -Videos [Instagram-Profil]*. Instagram. Abgerufen am 1. Juli 2024, von <https://www.instagram.com/mgbahn/?hl=de>

Mgbahn21586. (2024, März). *Pantograph 83 - März 2024*. Yumpu. <https://www.yumpu.com/de/document/view/68662907/pantograph-83-marz-2024>

Ojha & Vaishnav, H. (2024). Employer Branding Tactics for Elevating Attractiveness in Recruitment. *European Economics Letters Group*. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.1063>

Orsini, P. & Magnier-Watanabe, R. (2022). Foreign coworker nationality, cultural distance, and perception of cultural diversity in the workplace. *Journal Of Asia Business Studies*, 17(2), 256–278. <https://doi.org/10.1108/jabs-10-2021-0413>

PageGroup. (2018). *DIVERSITY MANAGEMENT STUDIE 2018*. https://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/DE_Diversity_Management_Study_DIGITAL.pdf

Pichler, S., Kohli, C. & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 69(2), 328–338. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>

Preissner, A. (2008, 1. Januar). *Marketing auf den Punkt gebracht*. Oldenbourg Verlag.

Putriani, I. & Aras, M. (2022). Elevate Company's Social Media as a Diversity, Equity, and Inclusion Platform: Multi Cases Study to Digital Technology Companies. *Journal Of World Science*, 1(10), 906–916. <https://doi.org/10.58344/jws.v1i10.105>

Rathee, R. & Sharma, V. (2020). Journey of Engagement: From Personal Engagement to Employee Engagement. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/351138902_Journey_of_Engagement_From_Personal_Engagement_to_Employee_Engagement

Salomon, M. F. & Schork, J. M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management*, 46(4), 37–44. <https://doi.org/10.1080/08956308.2003.11671575>

Seong, M. & Parker, S. C. (2023). Does gendered wording in job advertisements deter women from joining start-ups? A replication and extension of Gaucher, Friesen, and Kay (2011). *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1489>

Sheng, J. T. Y., Ko, Y. H., Wen, L. O. P. & Cheong, J. Q. (2022). EFFECTS OF DISCRIMINATION IN THE WORKPLACE ON TURNOVER RATE. *Deleted Journal*, 8(1), 12–21. <https://doi.org/10.51200/jbimpeagard.v8i1.3798>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal Of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Statista. (2024, 21. Juni). *Frauenanteil bei den Schienenfahrzeugführern in Deutschland bis 2022*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/203005/umfrage/hoehe-des-frauenanteils-bei-den-schienenfahrzeugfuehrern-in-deutschland/>

Stein, M. & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-hill.

Swisscom. (o. D.). *Diversity, Vielfalt und Gleichstellung bei Swisscom*. Abgerufen am 28. Juni 2024, von <https://www.swisscom.ch/de/about/nachhaltigkeit/diversity.html>

Universität St.Gallen. (2023). *St. Gallen Diversity Benchmarking: Management Summary: Matterhorn Gotthard Bahn [Interner Bericht]*.

Uysal, N. (2013). Shifting the paradigm: diversity communication on corporate web sites. *DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals)*. <https://doaj.org/article/b8692c614840447698953f65bdb9162f>

Von Dippel, A. (o. D.). *idm - Internationale Gesellschaft für Diversity Management*. https://www.idm-diversity.org/deu/infothek_dudek_diverseworkforce.html

Winters, M. & R. Deane, B. (2013). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. In *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (1. Aufl., S. 205–228). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch7>

Wisotzky, H. (2023). Die perfekte Candidate Journey & Experience. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66875-7>

Zhu, B. (2023). What Steps can be Taken to Reduce Unconscious Bias in the Workplace? *Deleted Journal*, 5(1), 200–202. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i1.14088>

Anhang I: Definitiver Mandatsvorschlag

HES-SO Wallis

EE	IG	TO
X		

Definitiver Mandatsvorschlag der Bachelorarbeit

FO.2.2.02.27.HD
mob/06/08/2019

Studiengang Betriebsökonomie, Vollzeit

Studienjahr 2023/2024

Vertraulich ☐ **Nicht vertraulich** ☒

Die Richtlinie über die Bachelorarbeit DI.2.2.02.01 beschreibt die Verpflichtungen der HES-SO Wallis und des Auftraggebers/der Auftraggeberin, je nachdem ob das Thema vertraulich ist oder nicht.

Studierende/r NAME Vorname Ismailji Arlinda Tel. +41 76 776 63 34		Dozierende/r NAME Vorname Imboden Serge																									
Auftraggeber/in NAME (Firmenbezeichnung) Matterhorn Gotthard Bahn Vollständige Adresse Bahnhofplatz 7, 3900 Brig-Glis Email jose.piening@mgbahn.ch		Kontaktperson NAME Vorname Piening Jose Anita Funktion Leiterin Personal Tel. +41 27 927 71 89																									
Titel der Bachelorarbeit Massnahmen zur Förderung der Vielfalt und Inklusion bei der Matterhorn Gotthard Bahn																											
Termine der Bachelorarbeit <table border="0"> <tr> <td>➤ Vollzeitausbildung</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>Februar-Juli</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>September-November</td> </tr> <tr> <td>➤ Berufsbegleitende Ausbildung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>Februar-August</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>September-Januar</td> </tr> <tr> <td>➤ Versuch</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Erster Versuch</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Zweiter Versuch</td> <td></td> </tr> </table>				➤ Vollzeitausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-Juli		<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-November	➤ Berufsbegleitende Ausbildung	<input type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-August		<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-Januar	➤ Versuch	<input checked="" type="checkbox"/>	Erster Versuch			<input type="checkbox"/>	Zweiter Versuch	
➤ Vollzeitausbildung	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-Juli																								
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-November																								
➤ Berufsbegleitende Ausbildung	<input type="checkbox"/>	Variante 1	Februar-August																								
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	September-Januar																								
➤ Versuch	<input checked="" type="checkbox"/>	Erster Versuch																									
	<input type="checkbox"/>	Zweiter Versuch																									

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Der/die Auftraggeber/in bestätigt die Kenntnisnahme folgender Punkte:

- ☒ - QM-Richtlinie über die Bachelorarbeit.
- ☒ - Die Arbeit wird gemäss der oben gewählten Variante ausgeführt.
- ☒ - Die Suche des Themas der Bachelorarbeit ist Sache des/der Studierenden; die in diesem Zusammenhang mit einem Unternehmen geknüpften Kontakte führen zu keinen Verpflichtungen seitens der Schule.
- ☒ - Die Arbeit bleibt Eigentum der HES-SO Wallis und das Exemplar, welches das Unternehmen von dem/der Studierenden erhält, ist nur zum Eigengebrauch bestimmt
- ☒ - Die HES-SO Wallis behält sich das Recht vor, auf der Website der Schule den Namen des Unternehmens, den Namen des/der Studierenden, den Titel der Bachelorarbeit sowie eine Zusammenfassung (ausser für vertrauliche Arbeiten) zu veröffentlichen.
- ☒ - Vertrauliche Arbeiten werden nicht veröffentlicht. Der Name des/der Studierenden mit dem Vermerk „Vertraulich“ sowie eine Zusammenfassung der Bachelorarbeit ohne vertrauliche Angaben oder Daten werden veröffentlicht. Der Name des Unternehmens wird nicht veröffentlicht.
- ☒ - Die mündliche Verteidigung ist nicht öffentlich (der/die Dozierende, der Experte/die Expertin und ein/e Vertreter/in des Studiengangs nehmen daran teil).
- ☒ - Der/die Studierende und der/die Dozierende planen gemeinsam mit dem/der Vertreter/in des Unternehmens eine Präsentation der Bachelorarbeit im Unternehmen.

Anti-Plagiatskontrolle von vertraulichen Arbeiten

Alle Bachelorarbeiten werden obligatorisch mit der Anti-Plagiatssoftware Compilatio auf Plagiate untersucht. Es ist möglich, dass vertrauliche Arbeiten anschließend aus der Software entfernt werden, damit sie nicht mehr in der Datenbank als Vergleichsdokumente zur Verfügung stehen.

Eine vertrauliche Arbeit, die nicht aus der Datenbank entfernt wurde, hat den Vorteil, dass sie weiterhin als Vergleichsdokument dienen kann. Ausserdem sind nur die Teile der vertraulichen Arbeit, bei denen ein Plagiatsverdacht besteht, für die Lehrkräfte sichtbar. Unter Berücksichtigung dieser Informationen:

- ☒ - möchte der/die Auftraggeber/in, dass die vertrauliche Arbeit in der Datenbank der Anti-Plagiats-Software Compilatio verbleibt
- ☒ - möchte der/die Auftraggeber/in, dass die vertrauliche Arbeit von der Datenbank entfernt wird.

Bestätigung der Originalität (zuhanden des Auftraggebers)

- ☒ - Der/die Auftraggeber/in bestätigt, dass bisher kein ähnliches Projekt durchgeführt wurde.
- Falls in Zusammenhang mit dieser Arbeit bereits Elemente vorhanden sind, müssen diese nachstehend explizit aufgeführt werden.

Zusätzlich zu diesem Dokument muss jede/r Studierende einen dreiseitigen Bericht abgeben, der Folgendes enthält:

1. Titel der Arbeit	Geben Sie an: 1.1. Einen aussagekräftigen Titel mit Informationen zum Kontext, zum Hauptziel und eventuell zum Namen des Auftraggebers oder des Projekts.
2. Kontext (Auftraggeber)	Geben Sie an: 2.1. Den Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit. (max. 10 Zeilen) 2.2. Die Abgrenzung der Arbeit (was wird nach Absprache mit dem Auftraggeber nicht abgedeckt?).
3. Forschungsstand	Geben Sie an: 3.1. Eine kurze Übersicht über den Forschungsstand im Themenbereich der Bachelorarbeit (Methoden, Konzepte, Kontext, Tätigkeitssektor usw.). (15-20 Zeilen)

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

4. Zielsetzungen	<p>Geben Sie in Form von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und zeitlich abgegrenzten Zielsetzungen an:</p> <p>4.1. Welches ist die Forschungsfrage in Zusammenhang mit der Problemstellung, die am Ende der Arbeit beantwortet wird?</p> <p>4.2. Welches sind die Ziele der Bachelorarbeit ? (3 – 5 Zielsetzungen)</p> <p>4.3. Welches sind die Ergebnisse, die dem Auftraggeber am Ende der Arbeit präsentiert werden (mit Ergebnissen sind greifbare, messbare und überprüfbare Ergebnisse gemeint, z. B. ein Pflichtenheft, eine SWOT-Analyse, Umfrageergebnisse usw.).</p> <p>4.4. Welchen Mehrwert bringt Ihre Arbeit für den Auftraggeber und welche Auswirkungen wird Ihre Arbeit auf die Organisation des Auftraggebers haben?</p>
5. Methodologie	<p>Geben Sie an:</p> <p>5.1. Welche Forschungsmethoden Ihnen die Beantwortung der Forschungsfrage und die Erreichung der Zielsetzungen (4.2) ermöglichen werden? (max. 10 Zeilen) Wenn Sie qualitative Interviews durchzuführen möchten, führen Sie bitte die Anzahl der geplanten Interviews und die Zielgruppe auf (wen möchten Sie interviewen?). Wenn Sie einen Fragebogen ausfüllen lassen möchten, geben Sie bitte die Anzahl der erwarteten Rückmeldungen und die Zielgruppe an (wen möchten Sie befragen?).</p> <p>5.2. Wie Sie bei der Datensammlung vorgehen und deren Qualität gewährleisten werden? (max. 10 Zeilen)</p>
6. Planung	<p>Geben Sie an:</p> <p>6.1. Die Aufteilung der 360 Arbeitsstunden auf die verschiedenen Etappen, unter Berücksichtigung des Zeitaufwands für die Implementierung der Methodologie (5) und die Erreichung der Zielsetzungen (4).</p> <p>6.2. Die Schlüsseldaten und Meilensteine der Arbeit.</p>
7. Literaturverzeichnis	<p>7.1. Vollständiges Literaturverzeichnis (Forschungsstand, Arbeit) gemäss APA-Normen.</p>
ACHTUNG!	<p>Der definitive Mandatsvorschlag muss vor der Abgabe vom Auftraggeber, dem/der Dozierenden und dem/der Studierenden datiert und unterzeichnet werden.</p>

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Beschreibung des Mandatsvorschlags der Bachelorarbeit

1. Titel der Arbeit

Massnahmen zur Förderung der Vielfalt und Inklusion bei der Matterhorn Gotthard Bahn

2. Kontext Auftraggeber

2.1. Kontext des Auftraggebers und dessen Erwartungen an die Bachelorarbeit

Die Matterhorn Gotthard Bahn (MGBahn) erbringt öffentliche Verkehrsleistungen im Auftrag des Bundes sowie der Kantone Wallis, Uri und Graubünden. Das Streckennetz verläuft vom Mättertal über Visp, Brig und das Goms bis hin zum Urserental und die Surselva. Die MGBahn beschäftigt über 700 Mitarbeitende, davon 25 Lernende und Praktikanten. Die Mitarbeitenden haben unterschiedliche Herkunft (insgesamt 17 Nationalitäten, Stand Ende 2022). 18 Prozent sind Frauen. Die Attraktivität als Arbeitgeber ist ein zentrales Thema des HR / Personalwesens, dazu gehört auch die Förderung der Gleichberechtigung sowie Vielfalt und Inklusion. Ein zentrales Ziel des Personalwesens ist: «Wir sorgen für eine gute Reputation als Arbeitgeberin und fördern die Zufriedenheit und Begeisterung der bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden.»

Momentan plant die Matterhorn Gotthard Bahn für nächstes Jahr Mentoring Programme, um Juniors und erfahrene Mitarbeitende zusammenzubringen. Ein Event nur für die weiblichen Mitarbeitenden ist ebenfalls geplant, um den Austausch unter diesen zu fördern und ihre Bedürfnisse zu erfahren. Zudem wurde kürzlich ein Diversity Benchmarking mit der Universität St.Gallen durchgeführt, die wichtige Erkenntnisse sowie Handlungsempfehlungen erarbeitet hat.

Die Matterhorn Gotthard Bahn erwartet von dieser Bachelorarbeit, dass Massnahmen in den Dienstleitungen sowie Angeboten des Personalwesens analysiert und aufgezeigt werden, welche die Vielfalt und Inklusion fördern. Die Mitarbeitenden aus dem Personalwesen sollen die Wichtigkeit des Themas kennen und zukünftig stärker berücksichtigen. Die Matterhorn Gotthard Bahn strebt danach, eine vielfältige Belegschaft zu fördern, die sich in Bezug auf Generation, Nationalität, Geschlecht und körperliche Fähigkeiten auszeichnet. Dabei sollen klare Ziele und Massnahmen für das Unternehmen entwickelt werden, um das Image weiterhin zu verbessern. Unter anderem sind Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden der Matterhorn Gotthard Bahn geplant.

2.2. Abgrenzung der Arbeit

Die Auftraggeberin erwartet nicht, dass für die Matterhorn Gotthard Bahn eine separate Strategie zu Diversity & Inclusion sowie zusätzliche Ressourcen / Stellen geschaffen werden. Auch sollen keine Kampagnen durchgeführt werden, welche auf solche Themengebiete aufmerksam machen.

Zudem wird sich diese Bachelorarbeit nur auf folgende Themengebiete bei Diversity und Inclusion konzentrieren: Alter und Generationen, ethische und kulturelle Vielfalt sowie Geschlecht und Geschlechtervielfalt.

3. Forschungsstand

3.1. Übersicht über den Forschungsstand

Die Forschung betont die Bedeutung erfolgreichen Diversity Managements, das die vorhandene Vielfalt in Kompetenzen und Perspektiven nutzt. In der Literatur zum Diversity Management werden die „Big 3“ der Vielfalt, die Geschlecht, Kultur und Alter umfassen, unterschiedlich interpretiert (Ferrary & Déo, 2022).

Das Diversity Management basiert auf einer Vielzahl von theoretischen Modellen. Eines ist beispielsweise das 4-Dimensionen-Modell, welches Persönlichkeit, innere sowie äussere Dimensionen unterscheidet. Es werden sowohl reaktive als auch proaktive Strategien diskutiert, darunter Fairness gegenüber Diskriminierung, Zugang zum Markt und Integrationslernen. Führung,

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Messung, Fortbildung, Anpassung von Managementsystemen und kontinuierliches Follow-up sind erforderlich, um Diversity-Strategien erfolgreich zu implementieren (Genkova, 2022).

Forschungsergebnisse zeigen, dass Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von Diversity Management spielen, insbesondere in Bezug auf interkulturelle Kompetenzen. Vielfalt als strategische Vorteile zu betrachten und Verfahren zu entwickeln, die sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten hervorheben, ohne stereotype Darstellung zu verfallen, bleibt entscheidend (Krell & Sieben, 2011b).

Der aktuelle Forschungsstand betont die kritische Bedeutung einer gezielten Gestaltung im Kontext der Candidate Journey im Recruiting-Prozess. Eine sorgfältige Planung der Bewerbungsreise stärkt automatisch die Arbeitgebermarke. Die zwischenmenschliche Kommunikation und die Verbreitung positiver Erfahrungen werden als wichtig angesehen. (Plaskoff, 2017b).

Die Employee Journey betont die Notwendigkeit, die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern neu zu gestalten, um den Anforderungen des modernen Mehrgenerationen-Arbeitsplatzes gerecht zu werden (Plaskoff, 2017b).

4. Zielsetzung

4.1. Forschungsfrage

Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?

4.2. Ziele der Bachelorarbeit

1. Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
2. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen.

4.3. Ergebnisse, die dem Auftraggeber am Ende der Arbeit präsentiert werden

Die Endergebnisse dieser Bachelorarbeit, welche der Matterhorn Gotthard präsentiert werden, umfassen eine Untersuchung der Ist-Analyse der Kennzahlen sowie der Candidate und Employee Journey. Zudem werden Best-Practice-Vergleiche mit führenden Unternehmen auf diesem Gebiet durchgeführt, um bewährte Massnahmen und Programme zu identifizieren und der MGBahn vorzustellen. Die Resultate aus den Mitarbeiterinterviews werden ebenso präsentiert, um die ermittelten Bedürfnisse und Anforderungen aufzuzeigen. Abschliessend werden auf Basis dieser Erkenntnisse Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey entwickelt, welche von Experten validiert werden, der Matterhorn Gotthard Bahn vorgeschlagen.

4.4. Mehrwert für den Auftraggeber und Auswirkung der Arbeit auf die Organisation des Auftraggebers

Insgesamt trägt die Umsetzung der genannten Ziele dazu bei, die Matterhorn Gotthard Bahn als eine vielfältige, moderne und attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Dies kann dazu führen, dass sich die Unternehmenskultur langfristig positiv entwickelt, die Mitarbeiterbindung gesteigert wird und die Reputation sich verbessert. Das positive Image kann dazu beitragen, dass qualifizierte Fachkräfte verstärkt Interesse an einer Anstellung bei der Matterhorn Gotthard Bahn haben. Zudem wird durch den geförderten Austausch von Wissen und Erfahrungen die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens gestärkt. Schlussendlich kann die Ausrichtung auf Diversity und

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Inclusion zu einer verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit führen, indem sich alle Mitarbeitenden im Unternehmen vollständig integriert fühlen.

5. Methodologie

5.1 Forschungsmethoden

Um die Forschungsfrage zu beantworten und die Ziele zu erreichen, spielen qualitative Interviews eine zentrale Rolle. Es sind Interviews mit Experten auf diesem Fachgebiet und Interviews mit sechs bis acht Mitarbeitenden der Matterhorn Gotthard Bahn vorgesehen.

Für die ersten Experteninterviews, die gleichzeitig als Best-Practice-Vergleich dienen, sind Unternehmen wie Lonza, Swisscom und Siemens potenzielle Partner, abhängig von ihrer Verfügbarkeit. Es sind auch weitere Experteninterviews geplant, welche am Schluss die Handlungsempfehlungen validieren werden.

Die internen Interviews sind so vorgesehen, dass für jedes Diversity und Inclusion Thema dieser Arbeit – Frauen in Führungspositionen, Nationalität und Generationen – jeweils zwei Gespräche durchgeführt werden. Dadurch wird angestrebt, umfassende Einblicke und Erkenntnisse zu gewinnen, um die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden zu ermitteln.

Des Weiteren wird der theoretische Teil dieser Arbeit durch eine Literaturrecherche unterstützt.

5.2 Vorgehen Datensammlung und Gewährleistung der Qualität

Für die Datensammlung sind Literaturrecherchen sowie Feldforschung vorgesehen.

Für die Literaturrecherche werden wissenschaftliche Quellen im Internet, beispielsweise auf Plattformen wie Google Scholar und Swiscovery, sowie vor Ort in physischen Mediatheken gesucht. Auch werden die Quellen aus ältere Bachelorarbeiten aus dem HES-SO Archiv oder aus dem Internet von anderen Hochschulen zum Thema Diversity und Inclusion verwendet. Zudem wird regelmässig ein Feedback zu den Quellen vom begleitenden Dozenten eingeholt.

Im Rahmen der Feldforschung sind Interviews vorgesehen. Die Auftraggeberin hat Unternehmen für Experteninterviews sowie spezifische Mitarbeitende für interne Interviews empfohlen, um eine gezielte Auswahl der Interviewpartner zu ermöglichen. Zur Gewährleistung der Qualität wird der Interviewleitfaden mit dem begleitenden Dozenten besprochen.

6. Planung

6.1. Aufteilung der 360 Arbeitsstunden

KW 2024	Datum	Tätigkeit	Zeitaufwand in Stunden	Ziel erreicht: ja/nein
Woche 6	05.02.24 – 11.02.24	Leitfaden für das Schreiben von wissenschaftlichen Arbeiten durchlesen	2	
		Vereinbarung Termine Experteninterviews	2	
		Literaturrecherche	10	
Woche 7	12.02.24 – 18.02.24	Layout des Dokuments anpassen und Titel einfügen	2	
		Literaturrecherche & Verfassung des theoretischen Teils	10	
Woche 8	19.02.24 – 25.02.24	Literaturrecherche & Abschluss des theoretischen Teils	25	
		Rückmeldung vom begleitenden Dozenten einholen	2	

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Woche 9	26.02.24 – 03.03.24	Ausarbeitung Fragebogen Experteninterviews	10	
		Besprechung Fragebogen Experten mit Begleiter	3	
Woche 10	04.03.24 – 10.03.24	Durchführung 2 Experteninterviews	10	
		Vereinbarung Termine Mitarbeitende für interne Interviews	2	
Woche 11	11.03.24 – 17.03.24	Ausarbeitung Fragebogen interne Interviews	10	
		Besprechung Fragebogen interne Interviews mit Begleiter	3	
Woche 12	18.03.24. – 14.03.24	Durchführung 3 interne Interviews Mitarbeitende & erste Analyse	15	
Woche 13	25.03.24 – 31.03.24	Durchführung 3 interne Interviews Mitarbeitende & erste Analyse	10	
Woche 14	01.04.24 – 07.04.24	Durchführung 2 interne Interviews Mitarbeitende & erste Analyse	5	
Woche 15	08.04.24 – 14.04.24	Experteninterviews analysieren Kapitel "Best Practice" schreiben	25	
		Rückmeldung vom begleitenden Dozenten einholen	2	
Woche 16	15.04.24 – 21.04.24	Mitarbeiterinterviews analysieren und Kapitel "Bedürfnisse & Anforderungen MA" schreiben	20	
Woche 17	22.04.24 – 28.04.24	Kapitel "Bedürfnisse & Anforderungen MA" beenden	10	
		Analyse der aktuellen Situation von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey	10	
Woche 18	29.04.24 – 05.05.24	Analyse der aktuellen Situation von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey beenden	20	
		Rückmeldung vom begleitenden Dozenten einholen	2	
Woche 19	06.05.24 – 12.05.24	Analyse & schreiben des Kapitels der Benchmarking Studie sowie Entwicklung der Kennzahlen	25	
		Termine mit Experten vereinbaren Besprechung Handlungsempfehlungen	1	
Woche 20	13.05.24 – 19.05.24	Handlungsempfehlungen formulieren	30	
Woche 21	20.05.24 – 26.05.24	Handlungsempfehlungen beenden Vorbereitung Gespräche mit Experten wegen Handlungsempfehlungen	5 5	
		Expertengespräche über Handlungsempfehlungen	10	
Woche 22	27.05.24 - 02.06.24	Feedback Expertengespräche anpassen	10	
		Vorwort und Dank schreiben	5	
		Abkürzungsverzeichnis aktualisieren	0.5	
		Literaturverzeichnis aktualisieren	1.5	

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

EE	IG	TD
X		

Woche 23	03.06.24 – 09.06.24	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis aktualisieren Anhänge einfügen und strukturieren Schlussfolgerung schreiben Inhaltsverzeichnis aktualisieren Einleitung schreiben	0.5 2 5 0.5 5	
Woche 24	10.06.24 – 16.06.24	Management Summary schreiben inkl. Keywords Arbeit Korrekturlesen Abgabe zur Kontrolle durch begleitenden Dozenten	10 5 0.5	
Woche 25	17.06.24 – 23.06.24	Feedback vom begleitenden Dozenten in Arbeit anpassen Abgabe zur Kontrolle durch Auftraggeberin	5 0.5	
Woche 26	24.06.24 – 30.06.24	Feedback von Auftraggeberin in Arbeit anpassen Layout der Arbeit anpassen Arbeit zum Korrekturlesen abgeben	5 2 0.5	
Woche 27	01.07.24 – 07.07.24	Selbstständigkeitserklärung unterschreiben Letzte Korrekturen & Druck Arbeit Pufferzeit	0.5 5 10	
Woche 28	08.07.2024	Abgabe Bachelorarbeit		
Total			360	

6.2 Schlüsseldaten und Meilensteine der Arbeit

Schlüsseldaten	Meilensteine
22.12.2023	Abgabe des definitiven Mandatsvorschlages
05.02.2024	Beginn der Bachelorarbeit
25.02.2024	Verfassung der Theorie beendet
14.04.2024	Experteninterviews ausgewertet und transkribiert haben
28.04.2024	Interne Mitarbeiterinterviews ausgewertet und transkribiert haben (Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen)
05.05.2024	Analyse der aktuellen Situation beendet haben
26.05.2024	Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen beendet haben
08.07.2024	Abgabe der Bachelorarbeit

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

7 Literaturverzeichnis

7.1 Vollständiges Literaturverzeichnis

Ferrary, M. & Déo, S. (2022). Gender diversity and firm performance: When diversity at middle management and staff levels matter. *International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2797–2831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2093121>

Genkova, P., Semke, E. & Schreiber, H. (2022). *Diversity nutzen und annehmen: Praxisimplikationen für das Diversity Management*. Springer.

Krell, G. & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In *Gabler eBooks*. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6838-8_15

Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The new Human Resource Management approach. *Strategic Hr Review*, 16(3). <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>

Wisotzky, H. (2023). *Die perfekte candidate journey & experience: Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups*.

Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag (2024)

Anmerkung des/der für die Bachelorarbeit zuständigen Dozierenden: Zu behandelnde oder nicht zu behandelnde Themen, Anforderungen der Schule, Hilfsmittel, Anmerkungen, Empfehlungen usw.

Datum: 17.12.2023.....

Unterschrift Studierende/r:



Datum: 18.12.2023.....

Unterschrift Dozierende/r:



Datum: 18.12.2023.....

Unterschrift Auftraggeber/in:



Datum: 29 JAN. 2024.....

Validierung durch den/die Leiter/in des Studiengangs:



Quelle: Abgabe definitiver Mandatsvorschlag) (2024)

Anhang II: Interviewleitfaden – Candidate Journey & Personalkonzept

Interviewleitfaden – Candidate Journey & Personalkonzept

Interviewpartnerin: Jose Anita Piening
Funktion: Leiterin Personal
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 24.05.2024, 13:30-14:30 Uhr

Einführung

1. Kurzeinführung zur Thematik der Bachelorarbeit

Begrüßung des Interview-Partners und Dank für den Zeitaufwand. Erwähnung des Ziels des Interviews.

2. Datenschutzvereinbarung

Anfrage, ob das Interview aufgezeichnet werden kann, damit die Daten im Nachhinein transkribiert werden können. Die Aufnahmen stehen lediglich der Interviewerin und falls nötig ihrem Betreuer zur Verfügung und werden nicht weiterverteilt. Die transkribierten Interviews werden im Anhang der Bachelorarbeit abgelegt.

Fragestellung

3. Einstiegsfragen

Kannst du dich kurz vorstellen und erwähnen, welche Rolle du im Unternehmen einnimmst?

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

4. Schlüsselfragen

Teil 1: Diversity & Inclusion (D&I) in der Candidate Journey

Nr.	Frage	Reservefragen	Ziel der Frage/ Warum	Erwartete Ergebnisse	Max. Zeit pro Frage & Antwort
1	Wie spricht ihr Bewerbergruppen an? Zielt ihr dabei darauf ab, eine diverse Bewerbergruppe anzusprechen? Wie?	Welche Bewerbungskanäle und Strategien werden genutzt, um potenziellen Bewerber anzusprechen?	Verstehen, wie effektiv Vielfalt in der Anwerbungsphase gefördert wird	Details und Begründungen zu den ausgewählten Kanälen, die spezifisch darauf abzielen, diverse Bewerbergruppen anzusprechen (zB Zeitung, LinkedIn)	5 Min.
2	Zeigt die MGB auf der Karriereseite oder auf Social Media ihr Engagement für die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft? Wenn ja, wie?	Welche spezifischen Informationen werden auf der Unternehmenswebseite potenziellen Bewerbern zur Unternehmenskultur und zu Inklusion bereitgestellt?	Evaluieren, wie D&I extern kommuniziert wird, um dadurch diverse Bewerber anzusprechen	Beschreibung spezifischer Inhalte, welche D&I aufzeigen. (z.B. in Social Media Kampagnen Menschen aus verschiedenen, Nationalitäten zeigen)	5 Min.
3	Anhand welcher Kriterien geschieht die Vorselektion der Bewerber?	Inwiefern werden Unvoreingenommenheit und Diversität in den Vorselektionskriterien berücksichtigt?	Herausfinden, wie die Kandidaten vorselektioniert werden, um dabei Aufschluss über Spielraum für Vorurteile zu erhalten	Erläuterung des Auswahlverfahrens und der Kriterien	15 Min.
4	Wie wird eine angemessene und wertefreie Bewertung der Bewerber sichergestellt?	Wie viele Personen sind im Interviewer Team anwesend?	Herausfinden, wie Objektivität im Auswahlprozess sichergestellt wird	Beschreibung der Massnahmen und Werkzeuge, um Objektivität zu gewährleisten	15 Min.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

5	Gibt es Möglichkeiten für Telearbeit oder flexible Arbeitsmodelle, und wie werden diese bei Ihnen gehandhabt?	Welche Arbeitsbedingungen sind bei Ihnen im Bewerbungsgespräch verhandelbar?	Herausfinden, wie den Bewerbern faire & inklusive Arbeitsbedingungen angeboten werden können	Beschreibung, welche flexiblen Arbeitsbedingungen angeboten werden können, um Diversität zu fördern (z.B. mehr Homeoffice für alleinstehende Mütter)	10 Min.
---	---	--	--	--	---------

Teil 2: D&I im Personalkonzept

Nr.	Frage	Ziel/Warum	Erwartete Ergebnisse	Max. Zeit pro Frage & Antwort
6	Habt ihr bereits den Einfluss vom Megatrend «Gendershift» im Unternehmen wahrgenommen? Wie wird sich das deiner Meinung nach in der Zukunft noch ändern?	Einfluss von Gendershift auf das Unternehmen herausfinden	Spezifische Beispiele für Einfluss Gendershift im Unternehmen	10 Min.
7	Wie wird der demografische Wandel in der Personalstrategie berücksichtigt?	Herausfinden, wie das Unternehmen auf den demografischen Wandel reagiert	Spezifische Beispiele für demografischen Wandel im Unternehmen	15 Min.
8	Welche Massnahmen sind in der Zukunft geplant, um im Unternehmen den Übergang von Hochschulabsolventen, Arbeitern mit wenig/keiner Berufserfahrung und Jugendlichen zu erleichtern?	Verstehen was in Zukunft geplant ist wie bspw. Programme/Strategien, um diese Gruppen im Unternehmen zu integrieren	Informationen über geplante Steigerung der Einstiegschancen/Stellen für jüngere/unerfahrenere Arbeitskräfte (D&I: Alter)	10 Min.
9	Wie viele Zusatzlehren für Quereinsteiger sind in der Zukunft geplant?	Bewertung der Wirksamkeit und des Zugangs zu diesem speziellen Ausbildungsangebot	Details zur Struktur, Zielgruppe und den Erfolgen dieses Ausbildungsprogramms.	5 Min.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

10	Welche Art von Anlässen zu Vielfalt und Inklusion wurden bereits durchgeführt und welche sind in der Planung? Welche Ziele verfolgen diese Events?	Erfahren, wie durch Events das Bewusstsein für D&I gestärkt wird	Aufzählung und Erklärung der Events inkl. Auswirkung auf die Unternehmenskultur	10 Min.
11	Ist es geplant, D&I in der Zukunft in Vision, Mission, Strategie und Werte zu integrieren?			
12	Hast du noch einen zusätzlichen Input, den du einbringen möchtest?	Möglichkeit geben, zusätzliche Informationen zu geben, welche im Interview nicht angesprochen wurden	Eventuell neue Informationen, über die noch nicht diskutiert wurde	5 Min.

Abschluss

5. Ausblick

Der Interview-Partnerin wird mitgeteilt, was nun mit den Informationen passiert und wie die Auswertung stattfinden wird.

6. Danksagung und Verabschiedung

Zum Schluss wird der Interview-Partnerin für das Interview gedankt.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Anhang III: Antworten Interviewleitfaden Candidate Journey & Personalkonzept

Interviewleitfaden – Candidate Journey & Personalkonzept

Interviewpartnerin: Jose Anita Piening
Funktion: Leiterin Personal
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 24.05.2024, 13:30-15:00 Uhr

Teil 1: Diversity & Inclusion (D&I) in der Candidate Journey

1. Wie spricht ihr Bewerbergruppen an? Zielt ihr dabei darauf ab, eine diverse Bewerbergruppe anzusprechen? Wie?

- Ja, wir suchen gezielt nach m/w/d
- Fotos / Bildwelt mit vielfältigen Fotos (bei einem Informatiker oder Lokführer auch einmal eine Frau als Bild in der Stellenanzeige)
- Sprache möglichst offen / Gendernneutral

2. Zeigt die MGB auf der Karriereseite oder auf Social Media ihr Engagement für die Förderung einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft? Wenn ja, wie?

- Ja Social Media eher. Berichte über Frauen (z.B. Frauentag)
- Thema im Pantograph
- Arbeitgeberseite noch Potential.

3. Anhand welcher Kriterien geschieht die Vorselektion der Bewerber?

- Fähigkeiten / Kompetenzen, Erfahrungen, Ausbildungen, Ergänzende Kompetenzen für das Team
- Bewerbungen von Frauen werden sehr gut geprüft und auch wenn Anforderungen nicht ganz erfüllt sind, eingeladen (z.B. Lokführer, Rangier).

4. Wie wird eine angemessene und wertefreie Bewertung der Bewerber sichergestellt?

- Bewertung erfolgt durch HR-Berater und Führungskraft (Linie). Ziel ist wertefrei!
- Ist in der Praxis recht schwierig umzusetzen (insbesondere Alter, Nationalität spielen oft leicht mit bei der Bewertung).

5. Gibt es Möglichkeiten für Telearbeit oder flexible Arbeitsmodelle, und wie werden diese bei Ihnen gehandhabt?

- Ja, Home Office Möglichkeiten für alle Mitarbeitende, welche im Büro arbeiten (ohne Dienstenteilung). Empfehlung 2 Tage pro Woche.
- Flexible Arbeitsmodelle: Teilzeit, 5 oder 6 Tagewoche. Vorpensionierung / Teilpensionierung oder Aufschub möglich.
- Schwierig beim Zugpersonal (Kundenservice & Betrieb)

Teil 2: D&I im Personalkonzept

6. Habt ihr bereits den Einfluss vom Megatrend «Gendershift» im Unternehmen wahrgenommen?

- Ja aber nur ganz leicht. Wir haben vermehrt Frauen in atypischen Berufen (z.B. Werkstatt, Rangier, Lokführerin, Tunnelrettung)
- Förderung durch Zukunftstag.

7. Wie wird sich das deiner Meinung nach in der Zukunft noch ändern?

- Wir benötigen unbedingt mehr Frauen in Männerberufen und wollen Frauen in Technik und Führung fördern.
- Müssen in Zukunft früh die jungen gewinnen und für die Bahnberufe begeistern.

8. Wie wird der demografische Wandel in der Personalstrategie berücksichtigt?

- Der demografische Wandel stellt die grosse Herausforderung dar. In den nächsten 10 Jahren werden mehr als 30% der aktuellen MA pensioniert.
- Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit.
- Wird eigentlich in allen Stossrichtungen berücksichtigt:
- Arbeitgeberattraktivität: eher auf jüngere MA ausgerichtet, Kampagne für Nachwuchskräfte / Lernende, flexible Modelle, attraktive Anstellungsbedingungen, welche die jüngeren wünschen.
- Kultur und Führung: Führung als Coach, mehr Handlungsspielräume, neue Zusammenarbeitsformen, Nachwuchskräfte und Potenzialträger werden weiterentwickelt.
- Zukunftsgerichtete Kompetenzen: digitale Kompetenzen fördern, Förderung einer lernenden und agilen Organisation.
- Gesundheit: gesundes Arbeitsumfeld wichtig, Absenzen reduzieren, mentale Gesundheit und Resilienz stärken.
- Gute Beratung der Führungskräfte durch uns.

Strategische Personalplanung ist ein wichtiges Instrument / Prozess.

9. Welche Massnahmen sind in der Zukunft geplant, um im Unternehmen den Übergang von Hochschulabsolventen, Arbeitern mit wenig/keiner Berufserfahrung und Jugendlichen zu erleichtern?

- Hochschulpraktika werden angeboten, um den Einstieg zu erleichtern.
- Zweitlehren werden angeboten (z.B. nach Polymechaniker, Richtung Elektroniker)
- Anstellung von Lernenden.

10. Wie viele Zusatzlehren für Quereinsteiger sind in der Zukunft geplant?

- Aktuell 2-4 Lehrstellen pro Jahr im Bereich Automatiker.
- Lokführer, Zugbegleiter und Rangier als Quereinstieg (pro Jahr je 5)

11. Welche Art von Anlässen zu Vielfalt und Inklusion wurden bereits durchgeführt und welche sind in der Planung und welche Ziele verfolgen diese Events?

- Frauenfrühstück am Frauentag: Sichtbarkeit, Bedürfnisse und Herausforderung erfahren, Wertschätzung & Danke sagen.
- Tage der Nationen während Fussball EM: Tippspiel, Quizzes, Pantographbeitrag & Publicviewing
- Sichtbarkeit der Vielfalt unterschiedlicher Nationalitäten, Zusammenhalt fördern.
- .Pantographbeitrag über Mitarbeitende, welche länger >65 J. arbeiten (geplant im Herbst), neue Modelle aufzeigen, Flexibilität zeigen.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

Anhang IV: Interviewleitfaden – D&I in der Employee Journey

Interviewleitfaden – D&I in der Employee Journey

Interviewpartner: Jose Anita Piening
Funktion: Leiterin Personal
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 24.05.2024

Einführung

1. Kurzeinführung zur Thematik der Bachelorarbeit

Begrüßung des Interview-Partners und Dank für den Zeitaufwand. Erwähnung des Ziels des Interviews.

2. Datenschutzvereinbarung

Anfrage, ob das Interview aufgezeichnet werden kann, damit die Daten im Nachhinein transkribiert werden können. Die Aufnahmen stehen lediglich der Interviewerin und falls nötig ihrem Betreuer zur Verfügung und werden nicht weiterverteilt. Die transkribierten Interviews werden im Anhang der Bachelorarbeit abgelegt.

Fragestellung

3. Einstiegsfragen

Kannst du dich kurz vorstellen und erwähnen, welche Rolle du im Unternehmen einnimmst?

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Nr.	Frage	Reservefragen	Ziel/Warum	Erwartete Ergebnisse	Max. Zeit pro Frage & Antwort
1	Wie werden neue Mitarbeiter in das Unternehmen und ihre Teams integriert?	Welche Rolle spielen Mentorenprogramme im Onboarding neuer Mitarbeiter?	Verstehen, wie im Onboarding Prozess die Inklusion der Mitarbeiter gewährleistet wird	Beschreibung des Vorgehens zur Integration durch bspw. Schritte oder Strategien	5
2	Wie fördert ihr die Mitarbeiterbindung?	Gibt es Programme oder Benefits, die darauf ausgerichtet sind, langfristig Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden?	Für die ist-Analyse: Phase «Engage» verstehen	Übersicht Angebote und Initiativen zur Steigerung Mitarbeiterbindung	5
3	Werden in Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit D&I Aspekte angesprochen? Wenn ja, welche?	Wenn nein, wird sonst Feedback bezüglich D&I von den Mitarbeitern eingeholt?	Verstehen, ob und wie bei Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit D&I Themen angesprochen werden	Erklärung, welche Fragen in Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit ausgewertet werden	5
4	Gibt es mögliche Anlaufstellen für Mitarbeiter, die Diskriminierung und Mobbing erleben? Wenn ja, welche?	Wenn ja, wie wird das Bewusstsein und die Effektivität dieser Anlaufstellen unter den Mitarbeitern gefördert?	Herausfinden, welche Unterstützung Mitarbeiter erhalten bei Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz	Informationen über Anlaufstellen (intern und extern) und Unterstützungsangebote	5
5	Wie wird der Weiterbildungsbedarf bei den Mitarbeitern ermittelt?	Auf welchen Stufen werden Weiterbildungen angeboten?	Für die ist-Analyse: Phase Develop verstehen	Beschreibung von Prozessen und Tools für Bedarfsermittlung von Weiterbildungen	5
6	Wie stellt ihr sicher, dass «allen» Mitarbeitern		Verstehen, wie Chancengleichheit bei	Aufzeigen von Massnahmen und Richtlinien, die allen	5

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

	Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen?		Weiterbildungen gewährleistet werden kann	Mitarbeitern gleichen Zugang zu Weiterbildungsangeboten bietet ⁵	
7	Wie werden Beförderungsentseide getroffen?	Anhand welcher Kriterien werden die Beförderungsentseide getroffen?	Für die ist-Analyse: Phase Progress verstehen	Informationen zu Kriterien, Prozessen und Kommunikationswegen	5
8	Wie hat sich die Zusammensetzung der Führungspositionen im Hinblick auf Diversity in den letzten Jahren verändert?	Benötigte es in den letzten Jahren Förderung von Vielfalt in Führungspositionen? Wenn ja, in welcher Form geschah die Unterstützung?	Entwicklung und Fortschritt bei Führungspositionen bezüglich Diversity verstehen	Spezifische Veränderungen und Beispiele erhalten	5
9	Gab es Fälle von Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz? (Rassismus, Sexismus) Wenn ja, Kannst du dazu mehr Informationen geben?	Wenn nein: Wie würdet ihr handeln?	Verstehen, wie mit Mobbing und Diskriminierung umgegangen wird	Informationen über Fälle in der Vergangenheit und genaue Beschreibung wie bei solchen Fällen vorgegangen wird	5
10	Werden bei Austrittsgesprächen Themen rund um Diversity und Inclusion angesprochen? Wenn ja, welche?		Feedback von ehemaligen Mitarbeitern bezüglich D&I erfahren	Beispiele von Feedback	5
11	Hast du noch einen zusätzlichen Input, den du einbringen möchtest?		Möglichkeit geben, zusätzliche Informationen zu geben, welche im Interview nicht angesprochen wurden	Eventuell neue Informationen, über die noch nicht diskutiert wurde	2

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Abschluss

4. Ausblick

Der Interview-Partnerin wird mitgeteilt, was nun mit den Informationen passiert und wie die Auswertung stattfinden wird.

5. Danksagung und Verabschiedung

Zum Schluss wird der Interview-Partnerin für das Interview gedankt.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Anhang V: Antworten Interviewleitfaden – Employee Journey

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion (D&I) in der Employee Journey

Interviewpartnerin: Jose Piening
Funktion: Leiterin HR
Unternehmen: MGBahn
Datum: 24.05.2024

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Wie werden neue Mitarbeiter in das Unternehmen und ihre Teams integriert?

- Welcome Days für neue Mitarbeitende
- Spezifische Einführungsprogramme oder Ausbildungen
- Rundgänge am ersten Tag
- Einblick in andere Unternehmensbereiche, spezifische Besuche in der Fläche
- Idee: Seitenwechsel als gute Möglichkeit wieder einführen
- Probezeitgespräch mit Zielen für die ersten 10 Wochen
- Einarbeitung in Themen

2. Wie fördert ihr die Mitarbeiterbindung?

- Spannende Arbeiten / vielseitige Aufgaben
- Mitgestaltung / Ideen sind (meist) willkommen
- Gute Arbeitsbedingungen / gute Entlohnung
- Sicherheit Arbeitsplatz
- Flexible Arbeitszeiten / Arbeitsmodelle (sehr viele Wünsche können auch bei den Schichtmitarbeitenden eingebracht werden)
- Gutes Arbeitsklima
- Wertschätzung und gutes Verhältnis / gute Führung
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Mitarbeiteranlässe

3. Werden in Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit D&I Aspekte angesprochen? Wenn ja, welche?

- Zusammenarbeit Team
- Verhältnis Vorgesetzter
- Umgang mit Stress und Druck

4. Gibt es mögliche Anlaufstellen für Mitarbeiter, die Diskriminierung oder Mobbing erleben? Wenn ja, welche?

- Vorgesetzte
- Vertrauensstelle der MGBahn (im Intranet kommuniziert: Vertrauensstelle@mgbahn.ch)
- Bereich Personal generell als neutrale Anlaufstelle (HR-Leitung, HR-Berater)
- Personalverbände

5. Wie wird der Weiterbildungsbedarf bei den Mitarbeitern ermittelt?

- Am Dialoggespräch ist die Weiterentwicklung immer ein Thema (manchmal Wunsch MA, manchmal Input VG)
- Kompetenzmatrix gibt vor, ob sicherheitsrelevante Tätigkeiten Ausbildungen erfordern.
- Führungskräfte melden den Bedarf an Leiter PE/OE (Niels)

6. Wie stellt ihr sicher, dass auf Mitarbeitern allen Ebenen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

- Verantwortung der Vorgesetzten
- Umfangreiches Budget (530 TCHF), Niels prüft gerechte Verteilung zwischen Bereichen / Teams und Mitarbeitenden.

7. Wie werden Beförderungentscheide getroffen (Hilfsmittel, Tools etc.)?

- Im jährlichen Dialog werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten besprochen, Vorgesetzter hält das Potential fest (spezifisches Tool in rexx systems)
- Spezifische Entwicklungsgespräche, Entwicklungspläne mit Massnahmen
- Keine Garantien
- Meist interne und externe Rekrutierung. Manchmal direkte Beförderung.

8. Wie hat sich die Zusammensetzung der Führungspositionen im Hinblick auf Diversity in den letzten Jahren verändert?

- Mehr Führungspersonen arbeiten Teilzeit
- Mehr Führungspositionen von extern (Bern, Zürich)
- Jüngere Führungskräfte
- Frauen etwa gleichbleibend -> GL fortschrittlich mit 3 Frauen

9. Gab es Fälle von Diskriminierung oder Mobbing am Arbeitsplatz? (Wenn ja, kannst du dazu mehr Informationen geben?)

- Ja, aktuell läuft ein Fall. Lokführer GGB, welcher von Arbeitskollegen unfair behandelt wurde und nicht integriert wurde. Hat nun von sich aus gekündigt nach 8 Monaten.

10. Welche Themen werden beim Austrittsgespräch besprochen?

- Es gibt kein offizielles Austrittsgespräch oder Befragung.
- Führungskräfte sind in der Regel nahe am Mitarbeitenden und erfahren die Gründe
- Rückfrage durch Personal über Gründe, ab und zu verlangen MA auch Gespräch mit uns.

11. Hast du noch einen zusätzlichen Input, den du einbringen möchtest?

- Wissen von langjährigen MA kurz vor der Pensionierung – wie wird der Wissenstransfer sichergestellt?
- Aktuell wenige Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen (wirtschaftlicher Druck)

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang VI: Interviewleitfaden Candidate Journey mit Mitarbeitenden

Interviewleitfaden – Candidate Journey mit Mitarbeitern

Interviewpartnerin:

Funktion:

Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn

Datum:

Einführung

1. Kurzeinführung zur Thematik der Bachelorarbeit

Begrüssung des Interview-Partners und Dank für den Zeitaufwand. Erwähnung des Ziels des Interviews.

2. Datenschutzvereinbarung

Anfrage, ob das Interview aufgezeichnet werden kann, damit die Daten im Nachhinein transkribiert werden können. Die Aufnahmen stehen lediglich der Interviewerin und falls nötig ihrem Betreuer zur Verfügung und werden nicht weiterverteilt. Die transkribierten Interviews werden im Anhang der Bachelorarbeit abgelegt.

Fragestellung

3. Einstiegsfragen

Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

Phase	Nr.	Frage	Reservefrage	Ziel/Warum	Erwartetes Ergebnis	Zeit in Min
Phase 1: Ansprache- und Information	1.	Wie sind Sie zum ersten Mal auf Ihre Stellenausschreibung aufmerksam geworden?		Verstehen, wie die diversen Bewerber auf die Stelle aufmerksam geworden sind	Erkenntnisse darüber, welche Kanäle und Methoden bei den diversen Bewerbern genutzt werden	5

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

	2.	Was hat Sie dabei besonders angesprochen, dass Sie sich dann dazu entschieden haben, sich zu bewerben?	Gab es etwas an der ersten Ansprache, das Ihnen besonders positiv oder negativ aufgefallen ist?	Herausfinden, wieso sie sich beworben haben	Verständnis darüber, was der Beweggrund für die Bewerbung war	5
Phase 2 und 3: Unternehmensdarstellung und Karriereseite	3.	Auf welchen Kanälen haben Sie sich über das Unternehmen informiert? (z.B. Social Media, Webseite)		Herausfinden, welche Kanäle hauptsächlich von den diversen Bewerbergruppen genutzt werden	Erklärung, welche Kanäle zur Gewinnung von Informationen hauptsächlich genutzt werden	
	4.	Haben Sie alle wichtigen Informationen gefunden, die Ihre Entscheidung zur Bewerbung beeinflusst haben? Wenn nein, welche Informationen hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?	Nach welchen Informationen haben Sie hauptsächlich gesucht?	Bewerten, ob die unterschiedlichen Kanäle genügend Informationen beinhalten	Individuelle Erfahrung erhalten auf den Kanälen bezüglich Auffindbarkeit der Informationen	5
	5.	Aufgrund welcher Gründe empfinden Sie die MGBahn als eine attraktive Arbeitgeberin?		Herausfinden, was Bewerber attraktiv finden an der MGBahn als Arbeitgeberin	Aufzählung spezifischer Beispiele	5
Phase 4: Kennenlernphase	6..	Wie haben Sie das Bewerbungsgespräch mit den Unternehmensvertreter:n erlebt? Erzählen Sie bitte ein bisschen über Ihre Erfahrungen.		Zu verstehen, wie die Gespräche wahrgenommen wurden	Verbesserungsmöglichkeiten für die Gesprächsführung und den Austausch mit Bewerbern.	5

	7.	Haben Sie alle Informationen im Bewerbungsgespräch erhalten, die Sie benötigen haben?	Hatten Sie Bedenken vor dem Bewerbungsgespräch ? Wenn ja, welche und konnten diese im Gespräch geklärt werden?	Verstehen, welche Informationen im Bewerbungsgespräch benötigt werden und welche Bedenken die Bewerber hatten	Spezifische Beispiele der Informationen und Bedenken im Bewerbungsgespräch	5
	8.	Gab es Momente im Bewerbungsgespräch, die Sie als besonders positiv oder negativ empfunden haben? Welche?		Verstehen, was gut/schlecht ging im Bewerbungsgespräch	Erkenntnisse darüber, was im Bewerbungsgespräch gut läuft und wo es gegebenenfalls Verbesserungspotenzial gibt	5
Phase 5: Bewertungs- und Auswahlphase	9.	Wie haben Sie den Bewertungsprozess wahrgenommen?	Gab es während des Bewertungsprozesses Unklarheiten oder Missverständnisse?	Verstehen, wie der Bewertungsprozess empfunden wurde und ob dieser transparent war	Erklärung der Erfahrung die beim Bewertungsprozess gemacht wurde	5
Phase 6: Arbeitsvertragsangebot und Verhandlung	10.	Welche Vertragsbedingungen sind für Sie besonders wichtig?		Verstehen, welche Bedingungen für die diversen Bewerbergruppen besonders wichtig sind	Aufzählung der spezifischen Arbeitsbedingungen, welche für die Bewerber wichtig sind	5
	11.	Wurden Ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen in den Vertragsbedingungen berücksichtigt?	Welche Bedingungen waren es?	Bewerten, ob die Bedürfnisse der Bewerber berücksichtigt werden	Aufzählung der individuellen Bedürfnisse	3
Onboarding	12.	Können Sie Ihre Erfahrungen während der Einarbeitungsphase beschreiben?	Gab es Herausforderungen während der	Erfahren, wie das Onboarding erlebt wurde	Identifikation von Bedürfnissen und Anforderungen während des Onboardings	5

			Einarbeitungsphase? Welche?			
	13	Welche Elemente sind für Sie während der Einarbeitungsphase wichtig, um sich schnell im Team integriert zu fühlen?		Herausfinden, welche Bedürfnisse und Anforderungen den MA besonders wichtig sind im Onboarding zur Integration im Team	Aufzählung der Elemente welche ihnen wichtig sind zur Integration im Team	5
Abschluss	14	Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?		Möglichkeit geben, zusätzliche Informationen zu geben, welche im Interview nicht angesprochen wurden	Zusätzliche relevante Informationen	2

Abschluss

4. Ausblick

Dem Interview-Partner wird mitgeteilt, was nun mit den Informationen passiert und wie die Auswertung stattfinden wird.

5. Danksagung und Verabschiedung

Zum Schluss wird dem Interview Partner für das Interview gedankt.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Anhang VII: Antworten Interviews Candidate Journey mit Mitarbeitenden

Anhang VII - A: Interview mit Kurt Hellrigl

Interviewleitfaden – D&I in Candidate Journey

Interviewpartner: Hellrigl Kurt
Funktion: Zugbegleiter
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 06.06.2024, 10:00-11:00 Uhr

Fragen

- 1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?**

Berufserfahrung:

- Start als Kaufmann.
- 30 Jahre in der Versicherungsbranche.
- 10 Jahre bei UBS als Privatkundenberater.

Karrierewechsel:

- Nach Auszeit auf der Suche nach Struktur vor der Pensionierung
- Interesse an MGB geweckt, durch Bruder und Empfehlung aus Marketing.
- Kontaktaufnahme mit Zugpersonal und Alessandra Alberti.
- Schnuppertag im Juni letztes Jahr.
- Blindbewerbung eingereicht.
- Bewerbungsprozess gestartet.
- Ausbildung als Zugbegleiter begann am 1. November 2024

- 2. Wie sind Sie zum ersten Mal auf Ihre Stellenausschreibung aufmerksam geworden?**

Durch Empfehlung Kollegen, der im Marketing bei der MGBahn arbeitet

- 3. Was hat Sie dabei besonders angesprochen, dass Sie sich dann dazu entschieden haben, sich zu bewerben?**

- Fokus und Leidenschaft: Kontakt mit Menschen und Mobilität.
- Frühere Tätigkeiten: Gefallen an Administration, Lebensqualität.
- Work-Life-Balance: Abschalten nach Feierabend, Vorbereitung nach Ferien.
- Karrierewechsel: Krasser Wechsel, unregelmässige Arbeitszeiten kein Problem.

- 4. Auf welchen Kanälen haben Sie sich über das Unternehmen informiert? (z.B. Social Media, Webseite)**

- Informiert bleiben: Liest gerne Presse, viele gute Rezensionen und gutes Image von MGB.
- Recherchen: Informiert sich auf der Homepage und über 125 Jahre GGB.
- Wichtigkeit des Arbeitgebers: Bedeutend, für wen er arbeitet.
- Team: Fühlt sich als Teil des Zugbegleiter-Teams.
- Flexibilität: Entscheidender Faktor für Bewerbung.
- Direkter Kontakt: Wichtig für ihn.

- 5. Haben Sie alle wichtigen Informationen gefunden, die Ihre Entscheidung zur Bewerbung beeinflusst haben?**

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Ja, die folgenden Informationen benötigt:

- Information über MGB: Generell als Arbeitgeber informiert.
- Gespräch mit Teamleiter: Kaffee trinken und eine Stunde über den Job reden, was zu einem Schnuppertag führte.
- Ausbildung: Herausforderung, nochmals eine Ausbildung anzufangen, aber motiviert es anzupacken.
- Jobdetails: Teamleiter erklärte Aufgaben und Dienstpläne.
- Langfristige Beschäftigung: Nicht festgelegt, wie lange er bleibt, sucht Beschäftigung und Struktur.
- Arbeitsbedingungen: Während der Ausbildung 100% gearbeitet, ab 60 7 Wochen Ferien, Möglichkeit für unbezahlte Ferien, sozial und flexibel.

6. Wenn nein, welche Informationen hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?

Keine

7. Aufgrund welcher Gründe empfinden Sie die MGBahn als eine attraktive Arbeitgeberin?

- Modern und historisch: Top moderne Infrastruktur, stets up to date, Anpassung und soziale Einbettung.
- Zukunft des MGB: Wichtigkeit des ÖV steigt, MGB bleibt notwendig, motivierendes Top-Unternehmen.
- Motivation: Hauptantrieb für ihn.
- Quereinsteiger: Überrascht von vielen Quereinsteigern und Nationalitäten, sehr sozial.
- Jobwahl: Früher war Zugbegleiter ein solider Grundberuf, heute studieren jüngere Leute mehr.

8. Wie haben Sie das Bewerbungsgespräch mit den Unternehmensvertretern erlebt? Erzählen Sie bitte ein bisschen über Ihre Erfahrungen.

- Gespräch: Sehr angenehmes, offenes und lockeres Gespräch
- Nervosität: War nicht unbedingt nervös, Gespräch klärte Erwartungen.
- Alter: Kein Nachteil, spürte keine Diskriminierung. Image und Uniform bewusst, Lohn anders als bei der Bank.
- Fachkräftemangel: Wichtiges Thema, Vorurteil "er bleibt eh nicht so lange" im Alter, aber volle Wertschätzung im Gespräch.
- Vergleich zu Jüngeren: Nicht defensiver im Vergleich zu jüngeren Kollegen.

9. Haben Sie alle Informationen im Bewerbungsgespräch erhalten, die Sie benötigt haben?

Ja, wichtigste Informationen waren zeitlicher Rahmen und Lohn, andere Informationen bereits mitbekommen durch frühere Gespräche

10. Gab es Momente im Bewerbungsgespräch, die Sie als besonders positiv oder negativ empfunden haben? Welche?

- Positiv: DU-Kultur fördert kollegiale Stimmung.
- Alter: Ältester im Raum, aber durch DU-Kultur locker und angenehm.
- Stimmung: Nicht angespannt, sehr gut.

- Position: Je nach Position Präzision nötig, bei ihm gut.
- Ergebnis: Ging hochmotiviert aus dem Gespräch.

11. Wie haben Sie den Bewertungsprozess wahrgenommen?

- Bekanntheit: Sie kannten ihn auch von anderen und hatten sein Dossier.
- Beweggründe: Sie wollten seine Beweggründe für den Wechsel zum Zugbegleiter wissen.
- Verpflichtung: Fragten, ob sie auf ihn zählen können und ob ihm bewusst ist, dass er eine Ausbildung machen muss.

12. Welche Vertragsbedingungen sind für Sie besonders wichtig?

- Gesamtpaket: Spezieller Fall wegen Karrierehintergrund, Lohnvorstellungen, Hierarchie und Funktion; das Gesamtpaket war für ihn entscheidend.
- Lohnverhandlung und Benefits:
 - Lohnbänder sind bekannt, abhängig von Alter und Berufserfahrung.
 - Transparente Gespräche über mögliche Vergütung.
 - Informationen über Ferien waren gut.
- Pensionierung:
 - Interesse an Pensionierungsregelungen.
 - Viele Pensionierungspläne bei der Bank, die für ihn in Ordnung waren.

13. Wurden Ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen in den Vertragsbedingungen berücksichtigt?

- Arbeitspensum und Ferien: Kein Wunschkonzert
- Arbeitszeiten: Vorgegeben, er musste entscheiden, ob sie ihm zusagen.
- Wichtiger Aspekt: Keine engen Arbeitsbedingungen.
- Freizeit: Viel Freizeit durch 7 Wochen Ferien, was ihm wichtig ist.

14. Können Sie Ihre Erfahrungen während der Einarbeitungsphase beschreiben?

- Welcome Day: Fand zu Beginn seiner Tätigkeit statt, inklusive einer Sitzung in Fiesch und einer Depotbesichtigung.
- Erster Tag: Positiv: Hatte bereits am ersten Tag Begleitung, war zu zweit im Zug mit einem Begleiter, nicht allein bei den Arbeiten.

15. Welche Elemente sind für Sie während der Einarbeitungsphase wichtig, um sich schnell im Team integriert zu fühlen?

- Informationsfluss: Wichtig für ihn, viele Informationen zu haben und strukturiert zu erhalten (bevorzugt auf Papier).
- Lernmethoden: Positiv, dass Theorie nicht blockweise vermittelt wird.
- Frühere Ausbildung: Tarifausbildung sollte früher erfolgen, um die Fahrgastkontrolle zu verstehen.
- Begleitung: Erhielt Unterstützung und Begleitung.
- Team:
 - Vielfalt: Breit gefächerte Truppe hinsichtlich Nationalität und Alter.
 - Integration: Schnelle Informationsweitergabe, keine negativen Erfahrungen als "der Banker".
 - Neue Teammitglieder: Verständnis und Integration ähnlich wie anderswo.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview.

16. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

- Neue Bewerber: Herausforderung, neue Personen zu gewinnen, Arbeitgeber muss attraktiv und flexibel sein.
- Arbeitsplatz: Attraktivität des Arbeitsplatzes wichtig, besonders flexible Arbeitsmodelle.
- Homeoffice: Flexibilität gefordert, junge Frauen wollen auch arbeiten.
- Arbeitszeitmodell: MGB hat Luft nach oben, Zugpersonal hatte Probleme bei 80%-Stellen, speziell für Mütter.
- Arbeitszeiteinteilung: Sollte flexibler sein.
- Gerechte Entlohnung: Mitarbeiter werden fair bezahlt, Punktesystem für Ferien findet er fair.
- Attraktivität: Arbeitgeber müssen attraktiv sein, MGB wurde ausgezeichnet, Bonus und Gratifikation machen es zusätzlich attraktiv.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang VII: Antworten Interviews Candidate Journey mit Mitarbeitenden

Anhang VII - B: Interview mit Lynn Zumtaugwald

Interviewleitfaden – D&I in Candidate Journey

Interviewpartner: Lynn Zumtaugwald
Funktion: Data Scientist
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 06.06. 2024, 15:30-16:30 Uhr

Fragen

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

- Alter: 27
- Ausbildung: Master in Informatik mit Vertiefung in Künstlicher Intelligenz
- Rolle im Unternehmen: Data Scientist in der Unternehmensentwicklung
- Aufgaben:
 - Aufsetzen und Umsetzen von Datenstrategien
 - Technische Analyse von Daten
 - Erkenntnisse finden und Entscheidungsfindung unterstützen
 - Muster in Daten erkennen
- Arbeitspensum: 80%

2. Wie sind Sie zum ersten Mal auf Ihre Stellenausschreibung aufmerksam geworden?

- Jobportal: Öffentliches Jobportal und Webseite der BZ Holding.
- Netzwerk: Hauptsächlich LinkedIn, andere Sociale Media Kanäle nicht nutzen

3. Was hat Sie dabei besonders angesprochen, dass Sie sich dann dazu entschieden haben, sich zu bewerben?

- Jobbeschreibung: Data Scientist
- Aufgabenbereich: Spannend und an Unternehmensentwicklung beteiligt
- Rolle: Leitung des Unternehmens in bestimmte Richtung, strategische Arbeit
- Passung: Gut zum Unternehmen passend

4. Auf welchen Kanälen haben Sie sich über das Unternehmen informiert? (z.B. Social Media, Webseite)

- Informationen: Nur auf der Webseite
- Videos: Paar Videos auf YouTube
- Social Media: Benutzt kein Social Media

5. Haben Sie alle wichtigen Informationen gefunden, die Ihre Entscheidung zur Bewerbung beeinflusst haben?

Ja folgende Informationen:

- Stellenausschreibung und Aufgabenbereich: Grundsätzlich ja
- Verbesserungen: Lohn und genauer Arbeitsbeginn sollten angegeben sein
- Unternehmensinfos: Kannte nur MGB, wusste nicht von BVZ Holding
- Zusätzliche Infos: Wünschte mehr Infos, da an Unternehmensentwicklung angegliedert

6. Wenn nein, welche Informationen hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?

Keine

7. Aufgrund welcher Gründe empfinden Sie die MGBahn als eine attraktive Arbeitgeberin?

- Primär: Aufgabenbereich und Stelle haben ihr gefallen
- Bewerbungsprozess: Viele Informationen im Vorstellungsgespräch, bei vielen beworben
- Soziale Ebene: Fühlte sich willkommen, wichtig, wer kommt und dass sie da ist
- Arbeitsstandort: Wohnort in Naters
- Benefits: Gym-Abo und weitere Vorteile
- Lohn: Stimmt, Rundumpaket passt gut

8. Wie haben Sie das Bewerbungsgespräch mit den Unternehmensvertretern erlebt? Erzählen Sie bitte ein bisschen über Ihre Erfahrungen.

- Unternehmensvorstellung: Ganzes Unternehmen vorgestellt
- Atmosphäre: Sehr auf Augenhöhe, fühlte sich wohl und geschätzt

9. Haben Sie alle Informationen im Bewerbungsgespräch erhalten, die Sie benötigt haben?

- Ja
- Bedenken: Keine
- Erfahrung: Durch Studium viele Arbeitgeber gehabt, darin trainiert Bewerbungsgespräche zu halten
- Nervosität: Nicht so schlimm, da sie auch andere Optionen hatte

10. Gab es Momente im Bewerbungsgespräch, die Sie als besonders positiv oder negativ empfunden haben? Welche?

- DU-Kultur: Sehr angenehm, früh bemerkt
- Erfahrungen: Nichts Negatives
- Geschlecht: Nie das Gefühl gehabt, wegen ihres Geschlechts schlecht behandelt zu werden

11. Wie haben Sie den Bewertungsprozess wahrgenommen?

- Fragen: Viele Fragen gestellt, fand es fair und gut
- Erfahrungen: Nichts Negatives zu sagen
- Bewerbungsprozess: Eine Woche von Bewerbung bis Zusage, sehr gut
- Kommunikation: Am gleichen Abend Email erhalten, dass es geklappt hat
- Wertschätzung: Email von José um 20 Uhr zeigt Menschlichkeit und Wertschätzung

12. Welche Vertragsbedingungen sind für Sie besonders wichtig?

- Lohn: Zufriedenstellend
- Arbeitszeit: 80 Prozent, sehr flexibel beim Arbeitspensum
- Vorteile: GA, unbezahlter Urlaub, Bonus
- Arbeitsmodell: Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice wichtig, bestes Modell für sie
- Flexibilität: Sehr wichtig, da reines Programmieren im Büro wenig Sinn macht

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

13. Wurden Ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen in den Vertragsbedingungen berücksichtigt?

- Teilzeitarbeit: Besonders wichtig
- Spezielle Bedürfnisse: Keine weiteren speziellen Bedürfnisse

14. Können Sie Ihre Erfahrungen während der Einarbeitungsphase beschreiben?

- Teamaufnahme: Sehr freundlich, direkt ins Team aufgenommen
- Teamevent: So geplant, dass sie teilnehmen konnte
- Einarbeitung: Effizient, PC war eingerichtet
- Begleitung: Ganze Woche mit Vorgänger, hat auch gesamte GL und Präsidenten VR getroffen
- Besichtigung: Gemeinsame Besichtigung des Gomergrat
- IT-Systeme: Vorgänger organisierte Sitzungen für jedes IT-System, alle haben direkt zugesagt
- Kultur: Sehr offen

15. Welche Elemente sind für Sie während der Einarbeitungsphase wichtig, um sich schnell im Team integriert zu fühlen?

- Teamaktivitäten: Zusammen essen, Kaffeepausen, Teamevents
- Kommunikation: Wichtig, gut im Team reden zu können
- Vielfalt der Arbeitsbereiche: Jeder hat andere Arbeitsbereiche, daher besonders wichtig
- Orientierung: Wichtige Dinge wie Kaffee, Mikrowelle zeigen
- Geschlecht: Gewöhnt, nur unter Männern zu sein, sieht eher Vorteile
- Diversität: Firmen sind oft froh über weibliche Mitarbeiter, bringt positive Diversität

16. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

Nein

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang VII: Antworten Interviews Candidate Journey mit Mitarbeitenden

Anhang VII - C: Shulojan Vasanthakumar

Interviewleitfaden – D&I in Candidate Journey

Interviewpartner: Shulojan Vasanthakumar
Funktion: Mitarbeiter Fahrzeugunterhalt, RM&T
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 10.06.2024, 11:00-12:00 Uhr

Fragen

1. Wie sind Sie zum ersten Mal auf Ihre Stellenausschreibung aufmerksam geworden?

Da ich intern bei der Bahn arbeite und Informationen über offene Stellen im Voraus erfahren hatte. Habe ich mich direkt an den Teamleiter der Position gewandt. Er empfahl mir, mich zu bewerben, sobald die Stelle offiziell ausgeschrieben wird.

2. Was hat Sie dabei besonders angesprochen, dass Sie sich dann dazu entschieden haben, sich zu bewerben?

Besonders angesprochen hat mich die starke Betonung auf Innovation und Teamarbeit, die das Unternehmen vermittelt hat. Die klare Vision und die Werte des Unternehmens, die sich mit meinen eigenen beruflichen Zielen decken, waren ebenfalls ein entscheidender Faktor. Zusätzlich beeindruckten mich die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Förderung persönlicher und beruflicher Entwicklung. Schließlich hat mich auch das positive Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur überzeugt, die auf Offenheit und gegenseitiger Unterstützung basiert. Diese Aspekte haben mir das Gefühl gegeben, dass ich in diesem Unternehmen wachsen und einen echten Beitrag leisten kann.

Zudem habe ich letztes Jahr bereits im Team geschnuppert und war sehr angetan von der Arbeitsatmosphäre. Dadurch wurde mein Wunsch gestärkt, Teil dieses Teams zu werden und nach meiner Lehre in meinem Beruf zu arbeiten, da dieser sehr abwechslungsreich ist.

3. Auf welchen Kanälen haben Sie sich über das Unternehmen informiert? (z.B. Social Media, Webseite)

Ich habe mich hauptsächlich durch meine Erfahrungen bei MGB informiert, da ich bereits zwei Lehren dort absolviert habe. Um mehr über den Arbeitsablauf im neuen Team zu erfahren, habe ich mich mit meinen Kollegen ausgetauscht.

4. Haben Sie alle wichtigen Informationen gefunden, die Ihre Entscheidung zur Bewerbung beeinflusst haben?

Ja, ich habe alle wichtigen Informationen gefunden, die meine Entscheidung zur Bewerbung beeinflusst haben. Die Erfahrungen aus meinen vorherigen Lehren bei MGB sowie die Gespräche mit dem neuen Team haben mir ein umfassendes Bild von der Arbeitsumgebung, den Abläufen und der Unternehmenskultur vermittelt. Auf dieser Basis fühlte ich mich gut informiert und war überzeugt, dass MGB der richtige Arbeitgeber für mich ist.

5. Wenn nein, welche Informationen hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?

Keine

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

6. Aufgrund welcher Gründe empfinden Sie die MGBahn als eine attraktive Arbeitgeberin?

Ich empfinde die MGBahn als eine attraktive Arbeitgeberin aus folgenden Gründen:

- Abwechslungsreiche Arbeit: Die Aufgaben sind vielfältig und bieten ständig neue Herausforderungen, die mich fordern und fördern.
- GA-Vergünstigung: Das Generalabonnement (GA), das man erhält, ist ein großer Vorteil.
- Zusätzliche Vergünstigungen: Es gibt verschiedene Rabatte und Vergünstigungen, die für Mitarbeiter angeboten werden.
- Karriereentwicklung: Es gibt zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten und Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung.
- Unternehmenskultur: Die Unternehmenskultur basiert auf Offenheit, Teamarbeit und gegenseitiger Unterstützung.
- Arbeitsumfeld: Das Arbeitsumfeld ist positiv und fördert die Zusammenarbeit und Kreativität.

7. Wie haben Sie das Bewerbungsgespräch mit den Unternehmensvertretern erlebt? Erzählen Sie bitte ein bisschen über Ihre Erfahrungen.

Das Gespräch fand in einer sehr professionellen, aber auch freundlichen Atmosphäre statt. Die Unternehmensvertreter waren gut vorbereitet und zeigten echtes Interesse an meiner Person und meinen Qualifikationen. Es begann mit einer kurzen Vorstellung des Unternehmens, seiner Ziele und der spezifischen Anforderungen der Position. Dies gab mir einen guten Überblick und half mir, meine Antworten besser auf ihre Bedürfnisse abzustimmen.

Während des Gesprächs stellten sie mir verschiedene Fragen, die meine fachlichen Kenntnisse betrafen. Es gab auch wie Fragen, bei denen ich Beispiele aus meiner bisherigen Berufserfahrung schildern sollte. Besonders positiv empfand ich, dass die Gesprächspartner aufmerksam zuhörten und auch auf meine Rückfragen ausführlich eingingen.

Insgesamt empfand ich das Bewerbungsgespräch als sehr wertschätzend. Es war eine positive Erfahrung, die mir nicht nur das Unternehmen näher brachte, sondern mir auch half, meine eigenen Stärken und Schwächen besser zu reflektieren.

8. Haben Sie alle Informationen im Bewerbungsgespräch erhalten, die Sie benötigt haben?

Ich habe fast alles erfahren was ich wollte ausser den genauen Lohn angabe. Die meinten sie schicken sie per mail in folgenden tagen.

9. Gab es Momente im Bewerbungsgespräch, die Sie als besonders positiv oder negativ empfunden haben? Welche?

Ein Highlight war für mich das man nicht nur schnell die fragen durch hat sondern auch spass hatte bei dem gespräch man hat noch kleine small talks geführt das man über den person noch besser kennen lernt.

10. Wie haben Sie den Bewertungsprozess wahrgenommen?

Ich empfand den Bewertungsprozess als sehr gut organisiert und transparent. Die Fragen waren klar formuliert und zielten darauf ab, sowohl meine fachlichen Qualifikationen als auch

meine persönlichen Fähigkeiten zu bewerten. Die Rückmeldungen waren direkt und konstruktiv, was mir half, meine Stärken und Schwächen besser zu verstehen. Insgesamt fand ich den Prozess fair und professionell gestaltet.

11. Welche Vertragsbedingungen sind für Sie besonders wichtig?

Für mich sind folgende Vertragsbedingungen besonders wichtig:

- Gehalt: Ein faires und wettbewerbsfähiges Gehalt, das meiner Qualifikation und Erfahrung entspricht.
- Arbeitszeit und Flexibilität: Klare Regelungen zu Arbeitszeiten und Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten
- Urlaubstage: Ausreichende Anzahl an Urlaubstagen zur Erholung und für persönliche Angelegenheiten.
- Weiterbildungsmöglichkeiten: Angebote für berufliche Weiterbildung und Entwicklung.
- Arbeitsumfeld: Ein positives Arbeitsumfeld und eine Unternehmenskultur, die Teamarbeit und Innovation fördert.
- Vertragsdauer und Kündigungsfristen: Klare Regelungen zur Vertragsdauer und fairen Kündigungsfristen. Ich wollte eine Festanstellung
- Diese Bedingungen sind entscheidend, um ein ausgewogenes und motivierendes Arbeitsverhältnis zu gewährleisten.

12. Wurden Ihre individuellen Bedürfnisse und Anforderungen in den Vertragsbedingungen berücksichtigt?

Ja, meine individuellen Bedürfnisse und Anforderungen wurden in den Vertragsbedingungen berücksichtigt. Die Unternehmensvertreter waren offen für meine Anliegen und haben sich bemüht, diese in den Vertrag aufzunehmen. Wie z.B die Zusage für Weiterbildungsangebote und die Kurse für den Orion. Insgesamt fühle ich mich mit den ausgehandelten Bedingungen sehr zufrieden und wertgeschätzt.

13. Können Sie Ihre Erfahrungen während der Einarbeitungsphase beschreiben?

Ich konnte bereits vor Beginn des neuen Arbeitsvertrages einen Monat in die neue Stelle schnuppern und meine Erfahrungen beziehen sich auf diese Einarbeitung. Ich schätzte die offene Kommunikation und die klare Erwartungshaltung. Mir sind auch genügend Unterstützung und Schulungen wichtig.

14. Welche Elemente sind für Sie während der Einarbeitungsphase wichtig, um sich schnell im Team integriert zu fühlen?

- Unterstützung: Ein erfahrener Kollege, der mich anleitet und bei Fragen unterstützt.
- Umfassende Einführung: Eine detaillierte Einführung in die Unternehmensstrukturen, Arbeitsabläufe und meine spezifischen Aufgaben.
- Offene Kommunikation: Regelmäßige Feedback-Gespräche und die Möglichkeit, Fragen und Bedenken offen anzusprechen.
- Schulungen : Schulungen, die mir helfen, die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse schnell zu erwerben.
- Klare Erwartungen: Eine klare Definition meiner Rolle und der Erwartungen an meine Arbeit.

- **Zugängliche Ressourcen:** Zugang zu den notwendigen Tools und Ressourcen, um meine Aufgaben effizient zu erledigen.

Diese Elemente tragen dazu bei, dass ich mich willkommen fühle, schnell produktiv werden kann und mich als Teil des Teams empfinde.

15. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

Nein

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang VIII – Interviewleitfaden Employee Journey mit Mitarbeitenden

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey mit Mitarbeitenden

Interviewpartner:

Funktion:

Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn

Datum:

Einführung

1. Kurzeinführung zur Thematik der Bachelorarbeit

Begrüssung des Interview-Partners und Dank für den Zeitaufwand. Erwähnung des Ziels des Interviews.

2. Datenschutzvereinbarung

Anfrage, ob das Interview aufgezeichnet werden kann, damit die Daten im Nachhinein transkribiert werden können. Die Aufnahmen stehen lediglich der Interviewerin und falls nötig ihrem Betreuer zur Verfügung und werden nicht weiterverteilt. Die transkribierten Interviews werden im Anhang der Bachelorarbeit abgelegt.

Fragestellung

3. Einstiegsfragen

Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

Phase	Nr.	Frage	Reservefrage	Ziel/Warum	Erwartetes Ergebnis	Zeit in Min.
Engage	1.	Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?	Was ist für Sie wichtig, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld willkommen und respektiert zu fühlen?	Verstehen, was für Bedürfnisse und Anforderungen die MA haben um sich wertgeschätzt zu fühlen	Spezifische Beispiele von Bedürfnissen und Anforderungen bezüglich Wertschätzung im Unternehmen	5

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

	2.	Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?		Herausfinden, welche Bedürfnisse und Anforderungen wichtig sind für die Mitarbeiterbindung	Spezifische Beispiele von Bedürfnissen und Anforderungen für die Bindung an das Unternehmen	5
	3.	Kennen Sie die Vertrauensstelle im Unternehmen und deren Aufgaben?	Wie würden Sie vorgehen, wenn Sie Mobbing/Diskriminierung erleben würden?	Herausfinden, ob die MA die Vertrauensstelle bereits kennen	Antwort über die Bekanntheit der Vertrauensstelle	5
	4.	Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?	Wie empfinden Sie die Portraits verschiedener Mitarbeiter (z.B. verschiedene Nationalitäten, kurz vor Pensionierung, Frauen) im Pantograph?	Herausfinden, was die MA am meisten im Pantograph interessiert und wie sie die Portraits empfinden	Welche Abschnitte die MA am meisten interessieren und Wahrnehmung der Portraits	5
	5.	Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen während der EM?	Haben Sie dort schon mal teilgenommen? Wie haben Sie diese Anlässe empfunden?	Herausfinden, wie die Events bezüglich D&I empfunden werden	Meinung der MA bezüglich dieser Anlässe und evtl. deren Wirksamkeit	5
	6.	Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?	Was könnte die MGBahn verbessern, um noch attraktiver zu sein?	Herausfinden, was für die MA einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht	Spezifische Beispiele für einen attraktiven Arbeitgeber und gegebenenfalls Vorschläge zur Verbesserung	5
	7.	Haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?	Wurden Sie schonmal aufgrund Ihres persönlichen Hintergrunds ausgeschlossen im Unternehmen?	Herausfinden, ob die MA wegen ihres Hintergrundes negative Erfahrungen erlebt haben	Beispiele von Mobbing/Diskriminierung	5

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Develop	8.	Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?		Herausfinden, wie oft und welche Weiterbildungen die MA bisher genutzt haben	Aufzählung der Weiterbildungen/Ausbildungen	5
	9.	Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?		Ermittlung spezifischer Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Weiterbildungsmaßnahmen	Erläuterung der Bedürfnisse bezüglich Weiterbildung und berufliche Weiterentwicklung	5
	10.	Welche Themen sind für Sie in den Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?	Gibt es Themen, die Sie sich nicht „trauen“ am Mitarbeitergespräch anzusprechen?	Herausfinden, welche Themen dem MA am Mitarbeitergespräch besonders wichtig sind	Einblick in Themen die dem MA wichtig sind und Erklärung wieso	5
Progress	11.	Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?		Herausfinden, wie der MA die Chancengleichheit im Unternehmen bezüglich Karrierefortschritt wahrnimmt	Erklärung wie sie die Chancengleichheit wahrnehmen	5
	12.	Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?	Welche speziellen Bedürfnisse haben Sie, um in Ihrer Karriere voranzukommen?	Herausfinden, welche Bedürfnisse und Anforderungen die MA für ihren Karrierefortschritt haben	Beispiele für Bedürfnisse und Herausforderungen im Karrierefortschritt	5
	13.	Welche Punkte sollten im Austrittsgespräch behandelt werden, um sicherzustellen, dass Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden?		Herausfinden, welche Themen bei Austrittsgesprächen wichtig wären	Aufzählung der Themen	
Abschluss	14.	Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?		Möglichkeit geben, zusätzliche Informationen zu geben, welche im	Zusätzliche relevante Informationen	5

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

				Interview nicht angesprochen wurden		
--	--	--	--	--	--	--

Abschluss

4. Ausblick

Dem Interview-Partner wird mitgeteilt, was nun mit den Informationen passiert und wie die Auswertung stattfinden wird.

5. Danksagung und Verabschiedung

Zum Schluss wird dem Interview Partner für das Interview gedankt.

Quelle: Eigene Darstellung (2024)

Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden

Anhang IX - A: Christoph Anderegg

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey

Interviewpartner: Christoph Anderegg
Funktion: Mitarbeiter Kommunikation (Direktion)
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 05.06.2024, 14:15-15:15 Uhr

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

Karriere:

- Start bei Reisedienst seit 2000
- Eigene Busse und organisierte Reisen
- Tätigkeit für einige Jahre
- Wechsel Vertrieb: Verantwortlich für Ausstellungen und Messen, Zuständig für Verkaufsförderung in Europa
- Danach Tätigkeit im Marketing
- Seit 2 Jahren Kommunikationsverantwortlicher (Unternehmenskommunikation)

Zuständigkeiten

- Verantwortlich für "Pantograph" (Höhenzug, 2x Sommer- und Wintersaison)
- Mitarbeitendenzeitung "Höhenzug" (2x jährlich)
- Unternehmensmagazin "Pantograph" 4x jährlich
- Betreuung von Journalisten
- Krisenmanagement (z.B. Interviews für Walliserboten, Bearbeitung von Medienanfragen)

Arbeitsweise:

- Arbeitet seit jeher 100%
- Keine Homeoffice-Arbeit, besonders während Corona herausfordernd
- Präferenz für eigenes Büro, Pult und Stuhl, aber flexibel bei Veränderung (Gewohnheitssache)

2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?

Wertschätzung und Sinnhaftigkeit:

- Wertschätzung sehr wichtig
- Sinnhaftigkeit der Arbeit ist bedeutend
- Gehalt sicher, aber nicht das wichtigste

Unterstützung und Weiterbildung:

- Hilfe bei neuen Medien und Kursen
- Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. in Cybersicherheit
- Gute Einbindung und Unterstützung bei solchen Massnahmen
- Unterstützung bei der Digitalisierung

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

3. Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?

Arbeits- und Wohnort:

- Arbeitsort und Wohnort: Brig
- Gute Lebensqualität, Mittagspause zuhause, gleitende Arbeitszeit
- 5 Wochen Ferien, ab 50: 6 Wochen, ab 60: 7 Wochen
- Arbeitsweg mit Fahrrad

Flexibilität und Arbeitsplatz:

- Flexibilität bei Terminen der Kinder
- Moderne Arbeitsplätze, gutes Image, fairer Lohn, Weiterbildungsmöglichkeiten, gutes Team

4. Kennen Sie die Vertrauensstelle der MGBahn und deren Aufgabe?

Kenntnis und Nutzung:

- Weiss davon, aber noch nicht in Anspruch genommen oder damit befasst
- Bei Bedarf wird externes Angebot genutzt

Verhalten bei Diskriminierung:

- Zuerst beim Vorgesetzten beginnen
- Dann Vertrauensstelle einbeziehen
- Schliesslich extern vorgehen

5. Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?

Pantograph lesen:

- Liest Pantograph
- Findet Eintritte auf der letzten Seite interessant
- Hat früher freiwillig Beiträge verfasst
- Alles zu lesen dauert etwa eine Stunde
- Eigenverantwortung, sich zu informieren, da viel enthalten ist
- Jeder kann Beiträge einreichen
- Nach dem Lesen gut über die Firma informiert
- Intranet bietet ebenfalls viele Informationen

Artikel zu Pensionierungs-Tipps:

- Man kann nie genug Tipps haben, auch für junge Leute (z.B. 3a-Konto)
- Personalabteilung bietet viel Unterstützung (z.B. Gesundheitsförderung, Schlafsachen, Benefits)

6. Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen während der EM?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

- Sportclub: Mitglied, aber nicht an Anlässen wie Generalversammlung beteiligt, findet sie aber gut. Mittagsveranstaltungen wie Big Data, bei denen Arbeiten vorgestellt werden, sind positiv.
- Seitenwechsel: z.B. in der Werkstatt, um komplexe Abläufe zu verstehen, war positiv und kann wiederholt werden.
- Frauenfrühstück: Gut, insbesondere für Schwangere und Rückkehrer, regelmässige Teilnahme, neue Ideen und Orte. Pantograph und Höhenzug sollen Informationen breit streuen, aber andere Themen nicht vernachlässigen.

7. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

- Attraktives Image
- Flexibles Arbeitszeitmodell
- Fairer Lohn (wird oft zuerst genannt)
- Möglichkeiten für internen Stellenwechsel
- Erkundung neuer Aufgabengebiete
- Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der Unternehmensgrösse (Führungsmöglichkeiten)

Personalisierte Geschenke:

- Herausgabe eines Buches, das gut aufgenommen wurde
- Beispiel: 125 Geschichten vom GGB-Jubiläum geschrieben und online gestellt
- Direktor verteilte das Buch an Weihnachten an alle Mitarbeiter, mit persönlicher Widmung

8. Haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?

- Keine Mobbing-Erfahrungen
- Nur Rückmeldung dass Schade, dass viel Wissen verloren geht, wenn er geht

9. Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?

- Offene und grosszügige Firma: Sehr offen für Weiterbildung, auch bei hohen Kosten, erwartet dann jedoch längeren Verbleib im Unternehmen.
- Erlaubnisse und Unterstützung: Vieles ist erlaubt und Unterstützung ist vorhanden.
- Spezifische Weiterbildungen:
 - Marketing: 1-2-tägige Kommunikationsweiterbildungen (z.B. wie man besser schreibt).
 - Sales: Verkaufsförderungskurse.
 - Erste Hilfe: Feuerlöschen und Defibrillator-Training.
 - Care Team: Unterstützung für Verletzte, psychologische Hilfe anbieten, z.B. Begleitung nach Bern.
- Kommunikation: Wegen seiner Position in der Kommunikation hat er an einigen dieser Weiterbildungen teilgenommen

10. Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?

- Bald vor der Pensionierung, deswegen keine spezifischen Wünsche mehr
- Offen für Neues: Offen für neue Dinge, würde z.B. an Cybersecurity-Schulungen teilnehmen.

Pensionierungsvorbereitung:

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

- Ab 60: Firma bietet Pensionierungstag an.
- Vorbereitung während Arbeitszeit und bezahlt.
- Es wäre unklug, dieses Angebot nicht zu nutzen

11. Welche Themen sind für Sie in den Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?

- Wohlbefinden: Themen wie das Wohlfühlen im Team und Zukunftsausblick.
- Feedback vom Chef: Zufriedenheit und was gut gemacht wurde.
- Kontinuierliches Feedback: Fortlaufendes Feedback im Arbeitsalltag, nicht aufsparen, es muss regelmässig sein.

12. Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?

- Alle Mitarbeiter haben die gleichen Chancen.
- Jobausschreibungen: Viele Jobs werden sowohl intern als auch extern ausgeschrieben, jeder kann sich bewerben.
- Keine Vetterliwirtschaft: Nicht unbedingt vorhanden.
- Lösungsorientierte Firma: Durch die Grösse der Firma gibt es viele Alternativen, was sie zu einem attraktiven Arbeitgeber macht.

13. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?

- Viele Möglichkeiten: Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für die Mitarbeiter.
- Mehrspurig: Man ist nicht nur auf einem "Gleis", sondern kann das Gleis wechseln oder innerhalb des Unternehmens wechseln.
- Zufall: Manchmal wird eine Stelle zufällig frei, und man kann sich darauf bewerben.
- Flexibilität: Ein grosser Vorteil, da die Firma nicht darauf besteht, dass man in einer Position bleibt, sondern Wechsel unterstützt, was sehr wertvoll ist.

14. Welche Punkte sollten im Austrittsgespräch behandelt werden, um sicherzustellen, dass Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden?

- Gemeinsam erreichte Meilensteine: Fokus auf das, was gemeinsam erreicht wurde.
- Teamarbeit: Betonung der Bedeutung von Teamarbeit.
- Buchprojekt: Viel Spass bei der Gestaltung des Buches, Schnörkelschrift war seine Idee.
- Pantograph: Erfolge im Team, sentimentale Bedeutung.
- Darstellung: Man wird nicht unbedingt schlecht dargestellt, wenn man etwas sucht.

15. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

- Wertschätzung: Zum 60. Geburtstag rief der Direktor abends an, um zu gratulieren – sehr wertschätzend, hinterliess bleibenden Eindruck.
- Kleine Gesten: Gratis Softice im Sommer, zeitweise kostenloser Kaffee – kleine wertschätzende Gesten.
- Jubiläum: Jeder erhielt ein Jubiläumsbuch, 1250 Fr. Jubiläumsbonus, persönliche Widmung im Jubiläumsbuch.
- Work-Life-Balance: Bedeutet etwas anderes für ihn; Familie ist wichtig, zu Fuss zur Arbeit und nach Hause zum Mittagessen.
- Vergünstigungen: Gratis Parkplatz und Parkhaus, kostenloses Ferienhaus in Zermatt – "nice to have".
- Attraktiver Arbeitgeber: Sympathisches Image, gutes Team sehr wichtig.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden

Anhang IX - B: Hana Mustafi

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey

Interviewpartner: Hana Mustafi
Funktion: Content & Communication Manager (Marketing & Vertrieb)
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 05.06.2024, 08:30-09:30

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

Einleitung und Hintergrund

- Name: Hana Mustafi
- Wohnort: Visp
- Alter: 28 Jahre
- Herkunft: Schweiz (seit 1998), Wurzeln in Nordmazedonien
- Migration: Mit 2 Jahren in die Schweiz gekommen
- Bildung: Kindergarten und alle Schulen in der Schweiz

Werdegang

1. **Nach der Orientierungsstufe (OS)**
 - 10. Schuljahr in Sion (Französisch)
 - Handelsmittelschule (HMS)
 - Praktikum bei der Polizei in Visp
2. **Beruflicher Einstieg bei der MGBahn**
 - Praktikum bei der MGBahn nach Praktikum bei der Polizei
 - Neue Stelle: 50% Railcenter, 50% Schalter
 - Voller Kontakt mit allen Menschen
 - Weiterbildung begonnen, 100% gearbeitet
 - 2 Jahre Produktmanagement, Stelle wurde aufgehoben
 - Zurück im Railcenter, trotzdem in Weiterbildung
3. **Weiterentwicklung**
 - Ehemalige Produktmanagerin verliess die MGBahn
 - Hana wurde befristet als Produktmanagerin eingesetzt
 - Rückkehr ins Railcenter
 - Stelle als Content & Marketing Managerin übernommen
 - Marketingprojekte, Print-Broschüren (MGB, Gomergrat)
 - Vielfältiger Job

Aktuelle Position

- Content & Communication Managerin
 - Kontinuierliche Weiterbildungen
2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?
- Unabhängig von der Position: Jeder verdient Respekt (Lehrling, Reinigungskraft, CEO)
 - Alle sind gleichwertig
 - Wichtig, dass sich jeder ernstgenommen fühlt
 - Herausforderungen:

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

- Schwierige Anfangszeit: als "ewiger Praktikant" wahrgenommen
 - Fehler machen dürfen
 - Offene Fehlerkultur im Team
 - Reines Frauenteam:
 - Raum für Aufregung ohne schlaflose Nächte
 - Vergleich zur Polizei:
 - Dort reines Männerteam, nur männliche Chefs
 - Vor 2 Jahren: Komplettes Team gewechselt
 - Mit Respekt ins neue Team gestartet:
 - Niemand wird ausgeschlossen oder gemobbt
 - Jeder wird respektiert
 - Frauenteam:
 - Keine spürbare Unterschiede im Arbeitsumfeld
 - Diskussionen gibt es, aber diese werden offen angesprochen
 - Harmonie im Team ist essenziell
- 3. Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?**
- Lange im Unternehmen tätig
 - Flache Hierarchie wird immer mehr gelebt
 - Veraltete hierarchische Systeme werden abgebaut
 - Alle Mitarbeiter auf Augenhöhe
 - Respekt ist essenziell
 - Wichtigkeit eines offenen Vorgesetzten
 - Offenheit fördert das Ansprechen von Problemen
 - Vermeidung der Ansammlung von ungelösten Themen
 - Pünktliche Lohnzahlung ist sehr wichtig
 - Hier immer gewährleistet
 - Unterstützung bei Weiterbildungen
 - Unternehmen beteiligt sich finanziell
 - Chancen für Weiterentwicklung sind wichtig
 - Grund für langfristige Bindung an das Unternehmen
 - Gute Benefits ohne Differenzierung
- 4. Kennen Sie die Vertrauensstelle der MGBahn und deren Aufgabe?**
- Kennt die Vertrauensstelle, musste sie aber noch nie in Anspruch nehmen
 - Informationen und Kontakte sind im Intranet hinterlegt
 - Findet es sehr gut, dass die Vertrauensstelle dort verfügbar ist
 - Externe Nummern sind ebenfalls hinterlegt
 - Nützliche Ressource für Mitarbeiter
 - Stöbert oft im Intranet
 - Hat die Hilfe der Vertrauensstelle noch nie benötigt
 - Bevorzugt direkte Regelung von Problemen mit dem Vorgesetzten
 - Direkte Kommunikation statt Nutzung externer Stellen
- 5. Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?**
- Schreiben sehr viel selbst im Marketing

- Jemand aus dem Team liest darüber
- Viele Themen, die das Marketing interessieren, gehen über ihren Tisch
- Arbeiten nach dem 4-Augen-Prinzip:
 - Eine Person schreibt, die andere liest und prüft
- Besonders interessant: Stelleneintritte
- Facts & Figures auf der letzten Seite:
 - Diese zwei Seiten sind immer enthalten
- Teil eines Teams von 11 Stammspielern
 - Kurz erklärt: Findet es gut, dass solche Sachen gezeigt werden
 - Akzeptanz und Wertschätzung im Team
 - Mensch wird als Mensch wahrgenommen und respektiert
 - Wichtig, dass Mitarbeiter in Themen involviert werden
 - Schafft ein gutes Gefühl bei den Einzelnen
 - Findet es grossartig, dass das Unternehmen dies fördert

6. Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen während der EM?

- Fand das Frauentagfrühstück super
- Positiv, dass solche Aktionen gemacht werden
- Wenige Frauen arbeiten im Unternehmen
- Frauenanteil könnte ruhig steigen
- Im Marketing kein Problem mit Frauenanteil
 - Positiv für Aussenstehende, dass sie sehen, dass es viele Frauen gibt
- Gute Aktion, da viele Länder repräsentiert werden
 - Starkes Zeichen
- Eigentlich sollte der Frauenanteil kein Thema sein, ist es aber trotzdem
- Humorvolle Interaktionen:
 - Macht Witze und kontert sie
 - Erzählt Anekdoten aus dem Alltag
- Beispiel: Kellnerin bemerkte, dass sie gut Deutsch spricht, was als Witz aufgenommen wurde
 - Wird auch als Schweizerin gesehen
- Erlebte "dumme Kommentare" von Gästen im Railcenter
- Probleme mit Schweizer Gästen, die den Autoverlad benötigen

7. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

- Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Unternehmen beteiligt sich finanziell an Weiterbildungen
- Gute Benefits und Zusatzleistungen für Mitarbeiter
- Faire Löhne
- Attraktive Pensionskassenleistungen
- Positives Unternehmensimage ist ebenfalls wichtig
- Gute Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber
- All diese Faktoren tragen zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter bei

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

8. Haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?

Nein, keine Erfahrungen

9. Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?

- **Diplomierte Produktmanagerin**
- 50% der Kosten wurden vom Unternehmen übernommen
- **Projektmanagement**
- 100% der Kosten wurden vom Unternehmen übernommen

10. Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?

- Nie ausgelernt
- Wenn der Arbeitgeber Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, sollte man sich dafür interessieren
- Sich für Weiterbildungen einsetzen, Chancen nutzen, wenn sie sich bieten
- Wird von Mitarbeitern kleinerer Unternehmen beneidet
- Kann jährlich bis Juni angeben, welche Weiterbildungen sie machen möchte
 - Besprechung mit dem Vorgesetzten, der mehr Erfahrung in diesen Angelegenheiten hat
 - Vorteil, wenn die Weiterbildung dem Unternehmen nützt
 - Ausnahme: CAS-Programme (Certificate of Advanced Studies) dauern 2 Jahre und sind nicht jährlich planbar

11. Welche Themen sind für Sie in den Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?

- Wichtig, dass die Mitarbeiter im Fokus stehen
- Mitarbeitergespräche: Einmal im Jahr geht es nur um den einzelnen Mitarbeiter und dessen Wünsche
- Offene und ehrliche Kommunikation im Mitarbeitergespräch
 - Möglichkeit, offen und ehrlich anzusprechen, was stört
 - Kritik aussprechen
- Schätzt sehr, dass es diese Gespräche gibt
- Themen werden nicht protokolliert
 - Dadurch sind die Gespräche offener und vertrauensvoller

12. Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?

- Sie ist lebender Beweis für die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen
 - Beginn als Praktikantin
 - Türen stehen offen für Entwicklung und Aufstieg
- Das Unternehmen probiert, die Mitarbeiter zu fördern und zu fordern
- Keine Steine werden in den Weg gelegt
- Schulung und Wohlfühl der Mitarbeiter sind das Wichtigste
- In ihrer Firma selbst gibt es keine Probleme
- In anderen Firmen ist der Nachname sehr wichtig
 - Schwieriger, einen Job zu bekommen

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

- Ein gutes Zeichen für die Unternehmenskultur und deren Offenheit

13. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?

- Möchte nie stehenbleiben, immer weiterbilden
- Wichtig, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben
- Entwicklung geht schnell voran
- Beispiel: Schwangerschaft kann dazu führen, dass man nicht mehr auf dem neuesten Stand ist
- Setzt sich selbst Ziele und fördert sich
- Ihr wird schnell langweilig, daher sucht sie ständig nach neuen Herausforderungen
- Seit ihrer aktuellen Stelle nicht mehr so langweilig
- Hat Schwierigkeiten, nein zu sagen, was zu ihrer ständigen Beschäftigung beiträgt

14. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

- Wichtig, dass relevante Themen angesprochen und nicht beiseitegestellt werden
- Offene Kommunikation fördern
- Mut haben, sich zu äussern
- Mittelmässiges Unternehmen wie MGBahn macht es vor
- Beispielhaftes Verhalten für andere Unternehmen
- Unsere Generation hat die Möglichkeit, Veränderungen zu bewirken
- Themen immer wieder aufgreifen und ansprechen
- Die Leute sollen dazu ermutigt werden, aktiv zu werden

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden

Anhang IX - C: Monika Stucki

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey

Interviewpartner: Monika Stucki
Funktion: Projektleiterin (INFRA)
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 13.06.2024, 13:30-14:30 Uhr

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

- Ausbildung:
 - Tiefbauzeichnerin
 - Weiterbildung als Maurerin
 - Bauführerschule
 - Betontechnologin
- Seit mehreren Jahren Bauführerin im Unternehmen
- 2014: Einstieg bei MGB als Projektleiterin

2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?

- Stellt höhere Anforderungen an sich selbst als an ihr Team
- Eigene Vorstellungen können nicht im Detail von anderen eingefordert werden
- Beispiel: Fachplaner soll ein Querprofil ausarbeiten, kennt die Anforderungen, liefert jedoch unvollständige und mangelhafte Ergebnisse
- Solche Ergebnisse sollten korrekt und vollständig sein
- Hat die notwendigen Fähigkeiten erlernt und durch harte Arbeit bewiesen
- Respekt gegenüber Frauen hat sich verbessert, auch in männerdominierten Bereichen Verlangt gegenseitigen Respekt von allen
- Respekt nicht nur gegenüber ihr, sondern auch untereinander im Team

Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?

- Was sie fasziniert, sind Projekte, die sie umsetzen kann.
- Sehr interessantes Umfeld, in dem sie sich bewegt.
- Entwicklung von Projekten, da sind sie sehr aktiv.
- Sie vertieft sich darin, ihre Gier nach Wissen nimmt jeden Tag zu und macht es immer interessant.
- Freiheiten, jeder Tag ist anders und man gestaltet den Arbeitsablauf selbst.
- Eigenverantwortung gegenüber dem Arbeitgeber, das erfüllt sie.
- Man hat auch Stress und das Gefühl, manchmal nicht verstanden zu werden, aber man hat die Möglichkeit, jeden Tag miteinander aus Fehlern zu lernen.
- Das macht es auch attraktiv und die Freiheiten, die daraus entstehen.

3. Kennen Sie die Vertrauensstelle der MGBahn und deren Aufgabe?

- Das im Intranet hat sie gelesen und mehr nicht.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

- Situativ, wie bei sexuellem Missbrauch, weiss sie nicht, ob sie als Frau zum Vorgesetzten gehen würde.
- Lieber im Verborgenen an die Vertrauensstelle wenden.
- Sie ist sehr direkt und geht auf die Vorgesetzten zu, wenn sie das Gefühl hat, dass etwas nicht stimmt.
- Erst wenn sie sieht, dass ihr nicht weitergeholfen wird, würde sie die Vertrauensstelle nutzen.
- Momentan sieht sie keinen Anlass dazu.

4. Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?

- Sie liest ihn auch regelmässig!
- Schade, dass er nicht in Papierform vorliegt, da man ihn wirklich durchblättern, zur Seite legen und später wieder aufnehmen kann.
- Lieber als digital!
- Inhalt sehr vielseitig, nichts Spezifisches interessiert sie genau, macht neugierig auf die nächste Ausgabe!
- Ihr ist Geschlecht immer zweitrangig und sie hat Mühe, dass man die Frau in den Vordergrund stellen muss.
- Sie findet, dass jeder es verdient hat, irgendwo mal zu erscheinen, geschlechtsunabhängig.

5. Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen?

- Braucht keine Anlässe eigentlich.
- Sie hat noch nie seitdem sie im Berufsleben ist, und sie hat immer mit dem anderen Geschlecht gearbeitet.
- Aus ihrer Sicht macht das Sinn, dass man das macht.
- Sie würde vielleicht auch nicht.
- Sie hätte gerne, dass Leistung anerkannt wird und die Meinung einer Person respektiert wird, egal welche Herkunft oder Geschlecht.
- Sie findet das überbewertet.

6. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

Gesamtpaket:

- Entlohnung für die Funktion, die man hat
- Freiheiten, Arbeitsmittel, die einem zur Verfügung gestellt werden
- Lohnbestandteil GA ist sehr schön
- Arbeitnehmeraktionen sind sehr attraktiv
- Es macht Spass, für so ein Unternehmen zu arbeiten

7. Haben Sie im Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?

- Vorher hat INFRA nie eine Frau gehabt und sie war die Erste.
- Für den Arbeitgeber war es ein Schritt, die männlich dominierte Seite zu durchbrechen und eine Frau ins Team zu integrieren, eine Herausforderung für beide Seiten.
- Sie hat sich nie unverstanden gefühlt und wusste, was sie macht.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

- Akzeptanz und Respekt waren immer da.
- Sie hat keine schlechten Erfahrungen gemacht.
- Frauen müssen sich teilweise bei älteren Generationen beweisen.
- Wenn sie merken, dass man Ahnung hat, wird man akzeptiert.
- Für sie ist es normal, in einem Männerteam zu arbeiten.
- Baubranche bietet ganz andere Erfahrungswerte und eine andere Stufe als hier.

8. Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?

- Folgekurse für Sicherheitsleiter, die man machen muss
- CAS Fahrbahn gerade abgeschlossen
- Möglichkeit ist da und daher sollte man sie auch nutzen

9. Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?

- Etwas Wirtschaftliches (CAS) für andere Perspektiven
- Zeichnerisch fortlaufend lernen, was kommt und was man für das tägliche Arbeiten braucht
- Man macht auch viel für sich selbst

10. Welche Themen sind für Sie in den jährlichen Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?

- Der Sozialbereich ist sehr wichtig, dass man das immer wieder ansprechen kann.
- Dass man Bedürfnisse anbringen kann.
- Weiterbildungen, Entwicklung mit sich selbst sehen und dass man darüber reden kann.
- Sie ist sehr direkt, mit ihrem Vorgesetzten ist sie sehr zufrieden und kann alle Themen hemmungslos ansprechen.
- Sie schätzt den offenen und transparenten Austausch, das ist ihr sehr wichtig.
- Sie erwartet das auch von ihrem Gegenüber.

11. Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?

- Sie hat das Gefühl, es liegt an ihr, Chancen anzunehmen, wenn sie Karrierefortschritte machen kann.
- Sie muss sich auch nicht mit anderen vergleichen.
- Sie muss das für sich selbst machen und die Chancen ergreifen.
- Man muss akzeptieren, wenn eine Chance nicht angenommen wird, aber die Chancen bestehen immer.
- Jedoch ist ihr bereits aufgefallen, dass sie sich zum Teil als Frau mehr beweisen muss.

12. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?

- Mit den ganzen Ausbildungen und Weiterbildungen hat man immer das Gefühl, ich kann dies und das machen, um die Leiter hochzukommen.
- Familie, Privatleben und Beruf.
- Anfängen zu stagnieren
- Sie ist zufrieden

- Berufliches und Privates passt sehr gut zusammen!

13. Welche Punkte sollten im Austrittsgespräch behandelt werden, um sicherzustellen, dass Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden?

- Sie mag Transparenz.
- Wenn jemand das Unternehmen verlässt, möchte sie, dass das im Gespräch angeschnitten wird und dass man auch ein Ohr dafür hat.
- Auch die zweite Meinung vom Gegenüber ist wichtig.
- Ein Austrittsgespräch ist nicht schlimm.
- Gibt der Gegenseite Einsicht.
- Man nimmt auch etwas daraus mit und sie findet das einen sehr wichtigen Moment, um ehrlich zu sein.
- Sachlich bleiben und es gibt einem etwas Schönes mit für die Zukunft.

14. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

- Unternehmen hat viel getan, dass die Frauenquote zunimmt.
- Auch in der Geschäftsleitung, auch mittelhoch und schön! Es gibt generell ein anderes Klima.
- Frauen sollen nicht in ein Schema gedrängt werden, wo man ist! Man soll an dem gemessen werden, was man kann und was man bringt, auch menschlich, und das ist wichtig.
- MGBahn ist auf einem guten Weg!
- Frage, wie man Frauen anziehen kann:
 - INFRA ist technisch belastet, es muss ansprechen, wenn ein Job ausgeschrieben ist.
 - Es muss die eigenen Bedürfnisse decken, damit man sich bewirbt.
 - Es ist schwierig, man muss das nicht erzwingen und es muss vom Jobangebot passen.
 - Es ist gesund, wenn es eine Durchmischung der Geschlechter gibt.
 - Frauen und Männer pflegen nicht den gleichen Umgang, es gibt immer Unterschiede zwischen den Geschlechtern.
- Nationalitäten:
 - Sollten keine Rolle spielen.
 - Es soll um die Qualifikationen für den Job gehen, Herkunft soll keine Rolle spielen.
 - Die Passung zur Stelle ist wichtig.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview.

Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden

Anhang IX - D: Roland Heinzmann

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey

Interviewpartner: Roland Heinzmann
Funktion: Projektleiter (INFRA)
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum:

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

- Roland Heinzmann, bei MGB INFRA als Projektleiter, seit November 2018.
- Vorher 60 Jahre gearbeitet, Bauingenieur ETH.
- Projekte geführt, Ressortleiter Projektleiter INFRA.
- Vor 2 Jahren, Mitarbeiterführung als Ressortleiter abgegeben.
- Tunnel Täsch Zermatt, Projektleiterarbeit sehr geschätzt.
- Letzte Jahre im Projektleitung gekümmert.
- Jahrgang 1962 – kein Eindruck gehabt, dass er zu alt dafür war.

2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?

- Vertrauen spüren vom Vorgesetzten oder Umfeld.
- Wichtig, dass er Freiheiten hat und Sachen selbst entscheiden kann.
- Vorgesetzter soll auch bei Problemen da sein und Unterstützung bieten.

3. Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?

- Vertrauen spüren vom Vorgesetzten oder Umfeld.
- Wichtig, dass er Freiheiten hat und Sachen selbst entscheiden kann.
- Vorgesetzter soll auch bei Problemen da sein und Unterstützung bieten.
- Arbeit muss ihn zufriedenstellen und darf ihm nicht langweilig werden.

4. Kennen Sie die Vertrauensstelle der MGBahn und deren Aufgabe?

- Er weiss nur ein bisschen darüber, dass es das gibt, vertraulich.
- Wenn etwas wäre, würde er sich an den Vorgesetzten wenden, da er ein sehr gutes Verhältnis zu ihm hat

5. Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?

- Liest er regelmässig, quer durch alle Themen, eher die Themen zur Infrastruktur.
- Pensionierung: Interessiert ihn das auch und findet es gut, dass das thematisiert wird.
- Hatte auch zwei Pensionsvorbereitungskurse und findet es positiv, dass man das machen kann und dass das Angebot da ist.

6. Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen?

- Er findet solche Anlässe gut und versucht, an diesen teilzunehmen, um die Personen privat kennenzulernen.
- Frauenfrühstück: Nicht der richtige Weg, lieber etwas machen, das für alle offen ist, um das Thema Gleichberechtigung zu thematisieren.

7. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

- Die Arbeit muss ihn zufriedenstellen und fordern.
- Freiheit, gewisse Sachen selbst entscheiden zu können.
- Die ganzen Tools (Laptop usw.) müssen funktionieren, damit man gut arbeiten kann.
- Er ist wenig im Homeoffice, trennt Privatleben und Arbeit.
- Entsprechende Entlohnung.
- Das Team soll eine gute, positive Stimmung haben.
- Wenn er jünger wäre: Entwicklungsmöglichkeiten.
- Benefits: Findet er auch gut und nutzt sie teilweise (Ferienwohnung usw.).

8. Haben Sie im Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?

- Nein und in seinem Team auch nicht
- Wieso weniger Frauen in INFRA sind:
 - Technische Berufe, die eher von Männern ausgeübt werden.
 - Er glaubt nicht, dass man das bewusst macht, es bewerben sich einfach 90% Männer.
 - Er persönlich hat nicht das Gefühl, dass man das fördern muss, ihm ist wichtig, dass es genug Kompetenzen und Erfahrungen gibt.
 - Stellen werden ausgeschrieben und eventuell die Sprache berücksichtigt.
 - Er kennt es gar nicht anders, überall waren immer Männer in der Mehrzahl.
 - Stellen werden mit 80-100% ausgeschrieben.
 - Projektleiter ist schwierig, in Teilzeit anzubieten.

9. Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?

- Einzelne Tagungen, einzelne Tage.
- Er hat ein IPMA-Zertifikat als Projektleiter.
- Damals bei der SBB sehr viele Weiterbildungen.

10. Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?

- Keine weiteren Weiterbildungen mehr.
- Beim Tunnelprojekt gibt es Tagungen, auch international.
- Man bleibt auf dem neuesten Stand und kann viel netzwerken.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

11. Welche Themen sind für Sie in den jährlichen Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?

- Überhaupt miteinander reden!
- Mitarbeitergespräche sollten eher öfter passieren, sodass man immer im Gespräch bleibt.
- Nicht nur machen, weil man sie muss machen.
- Wichtig, dass man auch zwischendrin das Gespräch sucht.

12. Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?

- Ja
- Ihm ist bewusst, dass sich der Leiter Infra meldet und er wäre eh nicht gekommen.
- Vor 5 Jahren wäre das Alter sicher ein Thema gewesen.
- Er denkt nicht, dass er schlechte Chancen hätte.

13. Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?

Keine

14. Welche Punkte sollten im Austrittsgespräch behandelt werden, um sicherzustellen, dass Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden?

- Mitbekommt, was man gut gemacht hat, gibt ihm Bestätigung für die geleistete Arbeit.
- Was man ansprechen müsste.
- Was läuft weniger gut in der Firma -> gewisse Sachen anpassen.
- Grund vom Austritt diskutieren (bei Pensionierung ist das ja klar).
- Offiziell: Es kommen Themen auf, die man zwischendrin mitbekommt.
- Wichtig, dass der Vorgesetzte solche Themen anspricht.

15. Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview.

Anhang IX - Antworten Interviews Employee Journey mit Mitarbeitenden

Anhang IX - E: Shulojan Vasanthakumar

Interviewleitfaden – Diversity & Inclusion in Employee Journey

Interviewpartner: Shulojan Vasanthakumar
Funktion: Produktionsmechaniker
Unternehmen: Matterhorn Gotthard Bahn
Datum: 10.06.2024, 11:00-12:00 Uhr

Fragen zu den einzelnen Phasen der Employee Journey

1. Können Sie sich und Ihre Rolle im Unternehmen vorstellen? Seit wann arbeiten Sie bereits bei der MGBahn?

- Bereits im Leitfaden Candidate Journey erwähnt

Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie, um sich in Ihrem Arbeitsumfeld respektiert und wertgeschätzt zu fühlen?

- Kleine Lobungen für gute Arbeit
 - Reduktion von Lob für Kleinigkeiten
 - Betonung auf Atmosphäre
 - Ehrliche Kommunikation und Meinungen
- 2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen müssen gegeben sein, damit Sie langfristig im Unternehmen bleiben möchten?**
- Weiterbildungsmöglichkeiten
 - Chef als Freund
 - Offene Kommunikation
 - Teamleiter wie Kollegen
 - Team muss passen und harmonisieren
 - Gegenseitige Unterstützung

3. Kennen Sie die Vertrauensstelle der MGBahn und deren Aufgabe?

- Nein
- Vertraut nicht intern
- Bevorzugt private externe Quellen
- Schlechtes Gewissen, wenn Teamleiter davon erfährt
- Meldung zuerst an Arbeitskollegen
- Gespräch mit Kollegen
- Dann zum Teamleiter oder Stellvertreter
- An Depotleiter, falls nicht erfolgreich
- Kündigung nicht realistisch

4. Lesen Sie den Pantograph (Mitarbeiterzeitung) regelmässig? Welche Abschnitte interessieren Sie dabei am meisten?

- Nicht regelmässig Bilder anschauen
- Interesse an neuen Lehrlingen
- Lehrabschluss und Stellenwechsel
- Förderung im Unternehmen
- Verschiedene Nationalitäten in der Bahn
- Mehr Möglichkeiten für andere

5. Was ist Ihre Meinung zu Anlässen wie bspw. Frauenfrühstück am Frauentag und Tage der Nationen während der EM?

Findet er gut

6. Was macht für Sie einen attraktiven Arbeitgeber aus?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

Bereits im Leitfaden Candidate Journey erwähnt

7. **Haben Sie in Ihrem Arbeitsalltag schon negative Erfahrungen wie Mobbing oder Diskriminierung wegen Ihres persönlichen Hintergrunds gemacht? Wenn ja, könnten Sie bitte näher darauf eingehen?**

Nein

8. **Welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten haben Sie bisher genutzt?**

- Zusatzlehre absolviert
- Offen für Technikerrolle
- Zukunftsorientiert

9. **Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie hinsichtlich Ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung?**

- Team und zukünftige Optionen
- Lernen und Weiterentwicklung
- Viel Wissenserwerb
- Verständnis des gesamten Zuges
- Zeigen eigener Stärken

10. **Welche Themen sind für Sie in den Mitarbeitergesprächen besonders wichtig?**

- Keine gehabt
- Offene Kommunikation
- Teamleiter soll eingreifen
- Ernst genommen

11. **Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen auf Karrierefortschritt haben wie die anderen Mitarbeiter? Warum oder warum nicht?**

Ja sonst hätte er nicht Quereinstieg machen können

12. **Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben Sie in Bezug auf Ihre Karriereentwicklung?**

- Ganzes Wissen das man hat
- Dass er Wissen weitergeben kann
- Unlösbare Probleme will er selber lösen können

13. **Welche Punkte sollten im Austrittsgespräch behandelt werden, um sicherzustellen, dass Ihre Erfahrungen und Bedürfnisse berücksichtigt werden?**

- Überraschung über Existenz
- Unvorbereitet und unsicher
- Vertrauen in Gesagtes wichtig
- Offene Kommunikation

14. **Gibt es noch etwas, das Sie gerne zu diesem Thema hinzufügen möchten?**

- Nein

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang X: Interviewleitfaden Experteninterview

Interviewfragebogen Expertenmeinung Handlungsempfehlung

Ziele:

1. Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
2. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen.

Forschungsfrage:

«Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?»

Fragen

1. Können Sie sich kurz vorstellen und einen Überblick geben über Ihre Erfahrungen im Bereich Diversity & Inclusion?

Unternehmenswebseite:

2. Wieso ist es wichtig, auf Unternehmenswebseiten über D&I zu berichten?
3. Welche Inhalte über D&I müssen auf Unternehmenswebseiten ersichtlich sein?
4. Wie effektiv sind Zertifizierungen?

Mentoring:

5. Wie bewerten Sie die Wirksamkeit von Mentoring Programmen für die Förderung von D&I im Unternehmen?
6. Wie können diese gestaltet werden, dass sie am effektivsten sind?

Mitarbeiterzeitung/Intranet

7. Wie sollen D&I Themen in Mitarbeiterzeitung/Intranet thematisiert werden? Ist dies eine effektive Art der Kommunikation?
8. Wie können bspw. Berichte organisiert werden, damit Frauen nicht Gefühl haben sie würden nur aufgrund des Geschlechts befragt werden?

Schulungen/Sensibilisierung

9. Wie können breite Sensibilisierung des Personals gestaltet werden?
10. Wie nützlich ist die Sensibilisierung des gesamten Personals?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview.

Mitarbeiteranlässe

11. Was ist ihre Meinung zu Mitarbeiteranlässen zur Förderung von D&I?
12. Wie kann ein idealer Mitarbeiteranlass geplant werden zur Förderung von D&I?
13. Welche Themen müssen besprochen werden dass D&I gefördert wird?
14. Was ist ihre Meinung zu

Mitarbeiterumfrage

15. Sollten D&I Themen in den periodischen Mitarbeiterumfragen eingebaut werden oder in Puls-Befragungen?
16. Welche Bereiche des D&I sollten dabei unbedingt befragt werden, damit man nützliche Informationen erhält?

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang XI: Antworten Experteninterview

Anhang XI – A: Judith Renevey

Interviewfragebogen Expertenmeinung Handlungsempfehlung

Interviewpartner: Judith Renevey
Funktion: Selbständig, Unternehmen für D&I Consulting
Unternehmen: Open:Wise GmbH
Datum: 18.06.2024, 10:30-11:00 Uhr

Begrüssung und Vorstellung

- Begrüssung und Dank für die Teilnahme
- Kurzvorstellung des Interviewers und des Projekts
- Zweck des Interviews: Evaluierung von Handlungsempfehlungen für die Verbesserung von Diversity & Inclusion im Unternehmen

Erklärung des Ablaufs

- Dauer des Interviews: ca. 60 Minuten
- Struktur des Interviews: Vorstellung der Handlungsempfehlungen und anschliessende Diskussion
- Hinweis auf Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten
- Erlaubnis zur Audioaufzeichnung

Ziele der BA:

1. Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
2. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen.

Forschungsfrage:

«Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?»

Fragen

1. Können Sie sich kurz vorstellen und einen Überblick geben über Ihre Erfahrungen im Bereich Diversity & Inclusion?
 - Tätig von 2014-2022 in D&I bei SBB
 - Im Studium eingestiegen, Fachverantwortung mit kleinem Team übernommen
 - Teilzeit bei SBB als Change-Expertin
 - Selbständige Beraterin in D&I
 - Arbeits- und Organisationspsychologin
 - Weiterbildungen im Change Management

Unternehmenswebseite:

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

2. Wie wichtig ist es, auf Unternehmenswebseiten über D&I zu berichten (für potenzielle Bewerber?)

- Wichtig, aber kein Alleinstellungsmerkmal mehr
- Basis, zeigt aktuellen Stand
- Authentizität und Glaubwürdigkeit wichtig
- Möglichkeit, sich durch Präsentation abzuheben
- Fokus auf konkrete Massnahmen und Identität des Unternehmens
- Vielfalt nicht nur quantitativ betrachten
- Barrierefreiheit auf Webseite und gesamtem Auftritt
- Gendergerechte Sprache und inklusive Gestaltung
- CEO und GL sollen sich äussern, Mitarbeiterstimmen einfließen lassen
- Diversität durch konkrete Massnahmen und Förderung zeigen

3. Welche Elemente oder Informationen sollten Ihrer Meinung nach auf einer Unternehmenswebseite zu D&I Themen vorhanden sein?

Siehe obige Antwort

4. Wie effektiv sind Zertifizierungen?

- Labels haben ihre Berechtigung
- Schaffen Anreize für Audit-Prozesse
- Je weniger aussagekräftig, desto häufiger verwendet
- Erste sein ist cool, aber Story dahinter wichtig
- Kritisch prüfen und challengen
- Transparenz über Label-Erreichung wichtig
- Budgetorientierung bei Labels
- Labels ergänzen, zeigen kein internes Engagement
- Integration mit anderen Labels wie Nachhaltigkeit

Mentoring:

5. Wie bewerten Sie die Einführung von Mentoring Programmen in ein Unternehmen, besonders im Hinblick auf die Altersstruktur des Unternehmens?

- Zielsetzung bei Mentoring-Programmen wichtig
- Reverse Mentoring für Generationenübergreifendes Lernen
- Mentoring für spezifische Gruppen (Frauen, andere Muttersprachen)
- Sensibilisierung und Problemlösung durch Mentoring
- Herausforderung: Millennials untervertreten verglichen mit Generation X
- Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert
- Entscheidende Kennzahl: Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft
- Fokus: Förderung von Frauen im Unternehmen

6. Welche Kriterien sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass Mentoring-Programme inklusiv und effektiv sind?

Siehe oben

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

7. Welche Best Practices kennen Sie für erfolgreiche Mentoring Programme?

-

Mitarbeiterzeitung/Intranet

8. Welche Formate (z.B. Interviews, Artikel, Videos) eignen sich Ihrer Meinung nach am besten, um D&I-Themen interessant und zugänglich zu machen für Mitarbeitende?

- Ziel: Mehr als nur Diversität zeigen, sondern aktiv damit umgehen
- Führungskräfte als Vorbilder für Diversität
- Porträts und Beispiele etablierter Führungskräfte
- Workshops mit Schlüsselpersonen im Unternehmen
- Kommunikation durch Fotos und Workshop-Ergebnisse
- Bewusstsein für Vielfalt schärfen, auch bei Nicht-Minderheiten
- Integration aller Mitarbeiter in die Kommunikation nach innen und aussen
- Aufstiegsmöglichkeiten für alle fördern, nicht nur Minderheiten
- Herausforderungen für Frauen und Ausländer in männerdominierten Umfeldern
- Stärkere Ansprache und Sichtbarkeit von Vielfalt

9. Wie können man sicherstellen, dass bspw. Berichte in Mitarbeiterzeitungen über Minderheiten im Unternehmen ausgewogen und gerecht sind, ohne stereotypische Darstellungen zu fördern?

- Quoten für diverse Beiträge setzen
- Nicht nur stereotypische Schweizer Männer über 40
- Ausgewogene Geschichten und Fachbeiträge
- Medienberichterstattung: Frauen müssen häufiger zu Wort kommen
- Normalität schaffen für Frauen, die zu bestimmten Themen sprechen
- Vorbilder für jüngere Frauen
- Implizite Vorstellung von Vorbildern durch konkrete Massnahmen
- Starke Basis legen durch Kommunikationsprinzipien

Interaktive Schulungen

10. Wie bewerten Sie die Effektivität interaktiver Schulungen bei der Sensibilisierung des Personals zu D&I-Themen?

- Schulungen haben Potenzial, aber Aufpassfelder beachten
- Erreichbarkeit und Zugang zum Intranet prüfen
- Entscheidend: Art, Weise und Inhalt der Schulung
- Basics ansprechen, falls noch nie durchgeführt
- Benennung des Formats "D&I" überlegen
- Fokus auf Inspiration, Zusammenarbeit, Kommunikation
- Vorurteile und Stereotype kritisch hinterfragen
- Gamification-Ansätze wie Implicit Association Test nutzen
- Inklusive Führung für Führungskräfte erklären

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

- Auf Vorurteile aufmerksam machen, psychologische Aspekte betonen
- Kommunikationskonzept online und offline entwickeln

11. Welche Elemente einer interaktiven Schulung halten Sie für besonders wirksam, um das Bewusstsein und Verständnis für D&I zu fördern?

Siehe oben

Wie kann man sicherstellen, dass Schulungsmassnahmen nachhaltig sind und zu einem Kulturwandel in Unternehmen beitragen?

- Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten involviert sein
- Bezug zum Kerngeschäft herstellen
- Konkrete Vorteile für das Unternehmen aufzeigen
- Basis legen für effektive Massnahmen
- Vermeidung isolierter Massnahmen ohne Wirkung
- Blinde Flecken in Führungsebenen beachten
- Einigung auf Grundsätze in der Geschäftsleitung
- Klarheit über Erfolgskriterien, nicht nur KPIs
- Festlegung, wie Erfolg von D&I gemessen wird

Mitarbeiteranlässe

12. Wie können wir sicherstellen, dass D&I-Mitarbeiteranlässe inklusiv und für alle Mitarbeiter ansprechend sind?

Siehe unten

13. Welche Arten von D&I-Mitarbeiteranlässen halten Sie für besonders effektiv, um das Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter zu fördern?

Siehe unten

14. Welche Themen sollten bei D&I-Mitarbeiteranlässen besonders hervorgehoben werden, um die Vielfalt im Unternehmen zu fördern?

- Vielfalt fördern ist Aufgabe von Führungspersonen
- Mitarbeiter können in Inklusion aktiv sein
- Reflektion des eigenen Verhaltens und Offenheit für Unbekanntes
- Austausch in verschiedenen Formaten, auch remote
- Regelmässige Mittagsanlässe für Sensibilisierung nutzen
- Teil eines übergreifenden Sensibilisierungskonzepts
- Beteiligung von HR, Schlüsselpositionen und Kommunikationsleuten

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

- Unterschiedliche Realitäten erfordern angepasste Schulungsformate
- Klarheit über Unternehmensziele und strategische Ausrichtung
- Focus auf Lösung von Pain Points und positiven Veränderungen
- Klare Ziele und Zweck jedes Formats definieren
- Widerstand vermeiden durch offene Einladung zu Veranstaltungen
- Strategische Planung trotz Aufwand-Ertrag-Verhältnis wichtig

Mitarbeiterumfrage

15. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Puls-Befragungen, um regelmässig Feedback zu D&I-Themen von den Mitarbeitern zu erhalten?

- Integration von D&I in bestehende Umfragen nachhaltiger
- Einmalige Befragung für Handlungsfelder nutzen
- Attraktivität und Experience in D&I zeigen
- Vergleich von Frauen, Männer, jünger, älter möglich
- Fokus auf Inklusion als einzelne Frage
- Eine Frage kann repräsentativ sein

16. Welche Aspekte von D&I sollten Ihrer Meinung nach in der Mitarbeiterumfrage besonders hervorgehoben werden (z.B. Gleichberechtigung, Inklusion, Arbeitsklima)?

- Integration von D&I in bestehende Strategien
- Nicht übermässig komplex, aber andere Ansprüche berücksichtigen
- Klarheit über Verantwortlichkeiten schaffen
- Mögliche Aufteilung auf Schlüsselpersonen wie HR oder Kommunikation
- Bereitschaft zu Vorgesprächen und Unterstützung bei der Umsetzung

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang XI: Antworten Experteninterview

Anhang XI – B: Michelle Bilgischer

Interviewfragebogen Expertenmeinung Handlungsempfehlung

Interviewpartner: Michelle Bilgischer
Funktion: D&I Managerin
Unternehmen: Lonza
Datum: 18.06.2024, 14:00-15:00

Begrüssung und Vorstellung

- Begrüssung und Dank für die Teilnahme
- Kurzvorstellung des Interviewers und des Projekts
- Zweck des Interviews: Evaluierung von Handlungsempfehlungen für die Verbesserung von Diversity & Inclusion im Unternehmen

Erklärung des Ablaufs

- Dauer des Interviews: ca. 60 Minuten
- Struktur des Interviews: Vorstellung der Handlungsempfehlungen und anschliessende Diskussion
- Hinweis auf Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten
- Erlaubnis zur Audioaufzeichnung

Ziele:

1. Analyse der aktuellen Massnahmen zur Förderung von Diversity und Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
2. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen bezüglich Diversity and Inclusion entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn.
3. Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen entlang der Candidate und Employee Journey für die erfolgreiche Umsetzung von Diversity und Inclusion Massnahmen.

Forschungsfrage:

«Inwiefern können gezielte Massnahmen entlang der Candidate und Employee Journey bei der Matterhorn Gotthard Bahn effektiv dazu beitragen, eine diverse und inklusive Unternehmenskultur zu etablieren und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu steigern?»

Fragen

1. Können Sie sich kurz vorstellen und einen Überblick geben über Ihre Erfahrungen im Bereich Diversity & Inclusion?

- Bachelor BWL an der HESSO
- Seit 4.5 Jahren bei Lonza, begann als Praktikantin
- Jetzt zuständig für D&I bei Lonza in Visp
- Haupttätigkeit: Umsetzung von Projekten in der Schweiz und weltweit

Unternehmenswebseite:

2. Wie wichtig ist es, auf Unternehmenswebseiten über D&I zu berichten (für potenzielle Bewerber?)

- Personalmarketing ist sehr wichtig
 - Junge Generationen achten stark darauf
 - Umsetzung entscheidender Maßnahmen
 - Zertifizierungen (Fair Pay, Familienfreundlichkeit) hervorheben
 - USP gegenüber Wettbewerbern in der Branche
 - Corporate Social Responsibility im sozialen Bereich prioritär
- 3. Welche Elemente oder Informationen sollten Ihrer Meinung nach auf einer Unternehmenswebseite zu D&I Themen vorhanden sein?**
- Zertifizierungen je nach Unternehmen wichtig
 - Internationalität und Geschlechterverteilung berücksichtigen
 - Sprachenvielfalt und Benefits (Teilzeit, flexible Arbeitszeiten) betonen
 - Einfluss auf Vision und Mission des Unternehmens
 - Authentische Umsetzung im Arbeitsalltag wichtig
- 4. Wie effektiv sind Zertifizierungen?**
- Bester Arbeitgeber schwer zu definieren
 - Achten auf Fair Pay wichtig
 - LGBTQ+-Freundlichkeit sensibilisiert Kandidaten
 - Zielgruppenspezifische Maßnahmen (z.B. Frauenförderung)
 - Kandidaten orientieren sich an diesen Kriterien

Mentoring:

- 5. Wie bewerten Sie die Einführung von Mentoring Programmen in ein Unternehmen, besonders im Hinblick auf die Altersstruktur des Unternehmens?**
- Leitet globales Mentoringprogramm mit über 300 Teilnehmern
 - Fokus auf Frauenförderung
 - Positive Aspekte des Mentorings: Zusammenführung verschiedener Mitarbeiter, Peer-to-Peer und Reverse-Mentoring
 - Lernen über Generationen hinweg, auch zu Themen wie KI, Digitalisierung, Social Media
 - Kostengünstiger als Schulungen und stärkt den Zusammenhalt im Team
 - Rahmenprogramm und Veranstaltungen fördern das Mentoring
 - Unterschied zu Coaching und Sponsorship erklärt (Sponsoring durch Mentoren)
 - Mentees sind nur Frauen, Mentoren sind gemischt (mehr Männer in höheren Positionen)
 - Globales Programm mit Online-Events und Vernetzung über Standorte hinweg
 - Offen für Teilnahme von allen, auch Praktikanten
 - Exklusive Mentorenprogramme für technische Fähigkeiten und D&I-Networking

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

6. Welche Kriterien sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass Mentoring-Programme inklusiv und effektiv sind?

Siehe oben

7. Welche Best Practices kennen Sie für erfolgreiche Mentoring Programme?

Siehe oben

Mitarbeiterzeitung/Intranet

8. Welche Formate (z.B. Interviews, Artikel, Videos) eignen sich Ihrer Meinung nach am besten, um D&I-Themen interessant und zugänglich zu machen für Mitarbeitende?

- Anpassung an das Unternehmen entscheidend
- Positive Erfahrungen mit Mitarbeiterinterviews
- Betonung ungewöhnlicher Karrierewege, Job-Sharing, spannende Hobbys
- Offenheit und Ehrlichkeit in Interviews wichtig
- Authentizität durch offene und kritische Ansätze
- Texte werden gut gelesen, aber Zugriff auf Intranet nicht für alle
- Authentische Themenwahl und Internationalität nutzen (internationale Tage, Sprachen)
- Passende Nutzung von Sportveranstaltungen
- Videos beliebt, aber qualitätsbewusst und intern umsetzbar wichtig

9. Wie können man sicherstellen, dass bspw. Berichte in Mitarbeiterzeitungen über Minderheiten im Unternehmen ausgewogen und gerecht sind, ohne stereotypische Darstellungen zu fördern?

- Auswahl sehr divers gestalten, nicht nur stereotype Zuordnungen
- Beispiel: Teamleiter, der sich stark für Mitarbeiter einsetzt
- Jahresplanung mit Vielfalt und Abwechslung berücksichtigen
- Offenheit und Engagement bei typischen Vertretern (z.B. Oberwalliser)
- Vorbildfunktion wichtig, konkrete Maßnahmen umgesetzt
- Risiko im Umgang mit D&I-Themen immer präsent
- Einbeziehung aller bei der Auswahl, Kritik und Bedenken ernst nehmen

Interaktive Schulungen

10. Wie bewerten Sie die Effektivität interaktiver Schulungen bei der Sensibilisierung des Personals zu D&I-Themen?

- Lonza hat solche Programme, wichtig, dass sie zur Firma und Land passen
- Code of Conduct thematisiert Verhalten gegenüber Kollegen/Kunden und Konfliktlösung

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Inter-

view

- Gut für ersten Einblick ins Thema, persönlich und nicht zu lang
- Fokus auf Inklusion und unterstützendes, offenes Verhalten

11. Welche Elemente einer interaktiven Schulung halten Sie für besonders wirksam, um das Bewusstsein und Verständnis für D&I zu fördern?

- Grundverständnis fördern, insbesondere Verhalten
- Fokus auf Code of Conduct und Unternehmenswerte
- Nutzung von LinkedIn Learning für Selbststudium und Teilen von Lerninhalten
- Promotion von kostenlosen Online-Schulungen auf LinkedIn

12. Wie kann man sicherstellen, dass Schulungsmassnahmen nachhaltig sind und zu einem Kulturwandel in Unternehmen beitragen?

- Global Care Communicate Coach für Führungspositionen
- Integration in bestehende Führungspositionen und Onboarding-Prozesse
- Einbindung in die gesamte Führungsentwicklung
- Konsistenz mit dem Code of Conduct und Top-Führungskräften zeigen Engagement

Mitarbeiteranlässe

13. Wie können wir sicherstellen, dass D&I-Mitarbeiteranlässe inklusiv und für alle Mitarbeiter ansprechend sind?

- Veranstaltungen klar als für alle offen vermarkten
- Einladungen und Themen wie Vereinbarkeit und unbewusste Vorurteile betonen
- Ziel und Zielgruppe klar definieren und vermarkten
- Nicht nur Veranstaltungen ausrichten, die kostenlose Mittagessen bieten
- Männertag als Thema für Workshops oder Lunch-and-Learns nutzen

14. Welche Arten von D&I-Mitarbeiteranlässen halten Sie für besonders effektiv, um das Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter zu fördern?

- Workshops und Schulungen mit Übungen, qualifizierte Trainer sind wichtig
- Ziel: Stereotype und Vorurteile abbauen, nicht alle Mitarbeiter können geschult werden
- Führungskräfte für Schulungen einsetzen, die dann mit ihren Teams arbeiten
- Vorträge von bekannten oder externen Experten haben gute Wirkung
- Qualität und Relevanz des Themas entscheidend

15. Welche Themen sollten bei D&I-Mitarbeiteranlässen besonders hervorgehoben werden, um die Vielfalt im Unternehmen zu fördern?

- Führungskräfte auf ihre Vorbildrolle hinweisen, bei Veranstaltungen erklären, warum Inklusion wichtig ist

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

- Lunch and Learn, interaktive Vorträge oder Workshops kombiniert mit einem informellen Teil wie Aperitif
- Einsatz von Flyern, Plakaten usw., um Aufmerksamkeit zu erregen; Ziel und Zielgruppe klar definieren
- Wichtige Rolle von Vorbildern betonen, sowohl für junge als auch für alle Mitarbeiter, wie Führungskräfte sich verhalten

Mitarbeiterumfrage

16. Wie beurteilen Sie den Einsatz von Puls-Befragungen, um regelmässig Feedback zu D&I-Themen von den Mitarbeitern zu erhalten?

- Umfrage sollte klare Erwartungshaltung schaffen und zeitnahe Ergebnisse liefern
- Fragen sollten verständlich formuliert sein, die Zugehörigkeit zum Team und das Wohlbefinden der Mitarbeiter betreffend
- Vermeidung stereotyper Fragen oder moderner Konzepte aus den USA; Fragen sollten alle Mitarbeiter ansprechen und zum Ausdruck bringen, dass ein guter Arbeitsplatz allen zugutekommt
- Indirekte Fragen zu Wohlbefinden und Vertrauen einbauen, ohne direkt auf D&I einzugehen

17. Welche Aspekte von D&I sollten Ihrer Meinung nach in der Mitarbeiterumfrage besonders hervorgehoben werden (z.B. Gleichberechtigung, Inklusion, Arbeitsklima)?

- Klar definieren, welches Ziel mit der Umfrage verfolgt wird und welche Informationen gewonnen werden sollen.
- Den Employee Life Cycle betrachten: Sicherstellen, dass neue Mitarbeiter sich von Anfang an gut abgeholt fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen.
- Lohnstrukturen kritisch überprüfen, um sicherzustellen, dass sie fair sind und keine geschlechtsbezogenen Unterschiede aufweisen.
- Flexibilität der Arbeitsmodelle gewährleisten und unterstützende Maßnahmen sicherstellen, damit sich Mitarbeiter wohl im Team fühlen.
- Offene Kommunikation fördern: Informationen sollten leicht zugänglich sein, z.B. im Intranet; Neutralität und Vertraulichkeit bei Konflikten und mentalen Gesundheitsproblemen gewährleisten.
- Führungspersonal sollte klare Handlungsempfehlungen erhalten, um D&I effektiv zu fördern.
- Den gesamten Employee Journey betrachten: D&I sollte nicht nur auf Mitarbeiterveranstaltungen beschränkt sein, sondern auch in genderneutralen Stellenanzeigen, transparenten Beförderungsprozessen und Möglichkeiten zur Mitarbeiterentwicklung integriert werden.

Quelle: Eigenes Interview. (2024). Unveröffentlichtes Interview

Anhang XII: Benefits MGBahn

Unsere Benefits

Bei uns erwarten dich abwechslungsreiche Aufgaben, eine familiäre Unternehmenskultur, ein attraktives Arbeitsumfeld, faire Anstellungsbedingungen und verschiedene Ausbildungs- & Entwicklungsmöglichkeiten.

Unsere Mitarbeitenden und zukünftig auch du kommen in den Genuss von vielen attraktiven Angeboten und Vergünstigungen:



Erlebnisse rund um die Bahn

- Generalabonnement-FVP und weitere attraktive Benefits für dich und deine Familie
- Spezialpreise und Vergünstigungen rund um unsere Winter- und Sommererlebnisse Gornergrat
- Skitageskarten
- Vergünstigte Miete unserer Ferienwohnungen in Zermatt und Andermatt
- Diverse Ausflüge und Veranstaltungen, z.B. Familienskitag, Jubilaren-Tag, Mitarbeiterfeste, Teamveranstaltungen, Weihnachtsessen usw.

Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-j). *Die Matterhorn Gotthard Bahn als Arbeitgeberin.*

MGB. Abgerufen am 2. Juli 2024, von <https://www.matterhorngotthardbahn.ch/de/stories/jobs>



Familie und Beruf

- Fünf Wochen Ferien, für über 50-Jährige und Lernende sechs Wochen und für über 60-Jährige sogar sieben Wochen
- Mobiles Arbeiten (je nach Bereich)
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Unregelmässige Arbeitszeiten als Chance für eine flexible Freizeitgestaltung
- Attraktive Kinder- und Familienzulagen



Finanzen

- Marktgerechtes Gehalt
- Spesen und Zulagen
- Pikettentschädigung
- Mobile-Pauschale
- Dienstaltersgeschenk
- Attraktive Pensionskassenleistungen
- Kreditkarte mit Reiseversicherung



Sport & Gesundheit

- Mitgliedschaft im Sportclub MGBahn mit diversen Angeboten
- Vergünstigung im Fitnesscenter
- Gesundheitsschutz
- Kostenlose jährliche Grippeimpfung



Aus- und Weiterbildung

- Interne und externe Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Zweitausbildungen als Lokführer, Zugbegleiter, Rangierlokfürer



Diverse Vergünstigungen

- Vergünstigte Getränke
- Rabatte in verschiedenen Restaurants

Quelle: Matterhorn Gotthard Bahn. (o. D.-j). *Die Matterhorn Gotthard Bahn als Arbeitgeberin.*

MGB. Abgerufen am 2. Juli 2024, von <https://www.matterhorngotthardbahn.ch/de/stories/jobs>

Anhang XIII – Intranetbeitrag zur Vertrauensstelle

Vertrauensstelle



Piening Jose
Leiterin Personal

Veröffentlicht 10.6.2022

Möchtest du ein persönliches Thema mit einer Vertrauensperson besprechen? Benötigst du Hilfe rund um Themen wie zum Beispiel Stress & Burnout, Konflikte, Sucht, Belästigung, Diskriminierung?

Melde dein Anliegen schriftlich per E-Mail an: vertrauensstelle@mgbahn.ch

Was wir dir anbieten:

- Vertrauliches Gespräch / Zuhören mit einer neutralen Person
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten
- Empfehlung von externen Beratungsstellen

Wir behandeln dein Anliegen absolut vertraulich und arbeiten mit unterschiedlichen unabhängigen und professionellen Beratungsstellen zusammen. Wer keine interne Beratung wünscht, dem stehen kompetente externe Beratungsstellen zu diversen Problembereichen offen. Eine kleine Auswahl findest du [hier](#).



👍 9 Personen haben dies mit "Gefällt mir" markiert.

💬 Kommentar

👁 356 mal angezeigt



Anhang XIX – Dialog Leitfaden

Dialog

Wertschätzung (Feedback)

Mittelpunkt Mensch

Was gefällt dir an deinen Aufgaben?
Was motiviert dich, täglich zur Arbeit zu kommen?

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Gibt es Themen, die dich belasten?

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Was wünschst du dir von deiner Führungskraft?

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Diese Fragen sind vom Mitarbeitenden zu beantworten.

Leistung anerkennen

Worauf bist du aktuell besonders stolz?

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Was macht dich im Team aus?

Welche Fähigkeiten machen dich im Team einzigartig?

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Diese Fragen sind von beiden zu beantworten.

Entwicklung (Feedforward)

Gemeinsame Werte

Wählt je einen «Grundsatz der Zusammenarbeit» aus und besprecht gemeinsam Entwicklungsmassnahmen:

Team

Ich tausche mich aus

Kunde

Ich nehme andere Sichtweisen ein

Eigenverantwortung
Ich gestalte aktiv mit

Vertrauen

Ich bleibe einfach

Veränderung

Ich treibe Veränderungen voran

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Wählt je ein Thema aus dem «Führungsverständnis» aus und besprecht gemeinsam Entwicklungsmassnahmen:

(Nur für Mitarbeitende in Führungsfunktionen)

Vorbild sein

Verantwortung übernehmen
Positiv sein
Klar und wertschätzend sein

Unternehmer sein

Gemeinsame Ziele erarbeiten und erreichen
Zukunft gestalten

Führungskraft sein

Führung wahrnehmen
In Kontakt mit den Mitarbeitenden sein

Lernfähig sein

Sich selbst reflektieren
Achtsam sein
Aus Fehlern lernen

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Jeder wählt jeweils ein Thema pro Frage aus und die Themen werden gemeinsam besprochen.

Individueller Fokus

Wählt je ein Zusatzthema aus und besprecht gemeinsam Entwicklungsmassnahmen:

Engagement

Innovation

Work-Life-Balance

Gesundheit

Arbeitsleistung

Kritikfähigkeit

Digitalisierung

Sicherheit

Zuhören

Konflikt

Komplexität

Feedbackkultur

Zukunftsorientierung

Fehlerkultur

Verantwortung

Freude

Charakter

Privat

Pension

Karriere

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Entwicklungsfazit: Worauf liegt der Fokus? Definiert konkrete Massnahmen.

Vorbereitungs- und Gesprächsnotizen:

Die Massnahmen sind gemeinsam festzulegen.

Selbstständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Serge Imboden, Jose Piening, Kurt Hellrigl, Lynn Zumtaugwald, Shulojan Vasant-hakumar, Christoph Anderegg, Hana Mustafi, Monika Stucki, Olga Piracci, Roland Heinzmann, Judith Renevey und Michelle Bilgischer

Naters, 08. Juli 2024

Arlinda Ismailji