

Kulturelle Unterschiede: vom Störfaktor zur Ressource

Kurzfassung des Pilotprojekts
Culture Values

verfasst von:
Interessengemeinschaft Culture Values
c/o Aloja GmbH
Walsenstrasse 1
CH – 9000 St.Gallen

St.Gallen, 14. März 2007

1. Worum es geht

Die Belegschaften von Unternehmen werden immer heterogener:

- Die Zahl der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund nimmt aufgrund der Personenfreizügigkeit zu.
- Wegen der demografischen Entwicklung wird der Einbezug von älteren Mitarbeitenden zum Überlebensfaktor.
- Zunehmen wird dadurch auch der Anteil an erwerbstätigen Frauen.

Einheimische und Ausländer, Jüngere und Ältere, Männer und Frauen gehören zu jeweils unterschiedlichen Kulturen mit unterschiedlichen Werthaltungen, Normen und Überzeugungen. Wenn diese unterschiedlichen Kulturen im Rahmen konkreter Arbeitsprozesse aufeinander stossen, ergibt sich daraus ein beträchtliches Konfliktpotenzial.

Umgekehrt können kulturelle Unterschiede auch als Entwicklungspotenzial eines Unternehmens betrachtet werden. Das konstruktive Zusammenspiel unterschiedlicher Kulturen wird dann zur Ressource. Das Projekt „Culture Values“ möchte zusammen mit Ihrem Unternehmen einen konkreten Beitrag dazu leisten, dass kulturelle Unterschiede vom Störfaktor zur Ressource werden. Das geht nur, wenn sich die einzelnen Gruppen im Unternehmen ihre kulturellen Hintergründe und Prägungen bewusst machen.

Das Projekt basiert auf den zahlreich vorliegenden Erkenntnissen des „Managing Diversity“, die es gezielt auf die Verhältnisse in Ihrem Unternehmen umsetzt. Daraus entsteht ein Fragebogen, mit dem eine repräsentative Anzahl von Arbeitnehmenden befragt wird. Anhand der Resultate werden Massnahmen zur Verbesserung der sozialen Beziehungen unter den Mitarbeitenden erarbeitet. Anschliessend werden die favorisierten Massnahmen in den beteiligten Unternehmen als Pilotprojekt umgesetzt.

Da das Projekt zur Hälfte vom Bund (EKA) mitfinanziert wird, ist dies eine einmalige Chance, diese Themen vertieft zu betrachten. Wegen des Pionier-Charakters des Projekts können die Resultate auch wirksam in die Öffentlichkeitsarbeit einfließen, so dass sich ein Imagegewinn speziell im Hinblick auf die Gewinnung von kompetenten Mitarbeitenden und neuen Kunden ergibt.

2. Zielsetzungen des Projekts

Grundsätzliches Ziel des Projekts „Culture Values“ ist es, *kulturelle Unterschiede in Belegschaften eines Unternehmens vom Störfaktor zur Ressource zu transformieren.*

Dieses Grundsatzziel kann in folgende konkrete Zielsetzungen aufgeteilt werden:

- Konfliktreduzierung, damit Vermeidung von Reibungsverlusten und Kommunikationsfehlern in Organisation und Produktion
- Steigerung der Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeitenden und damit eine Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen

- Reduktion der Fehlzeiten und Fluktuationsraten, Steigerung der Arbeitsqualität
- Imagegewinn, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Erarbeitung einer „Culture Values Balanced Scorecard“, einem Ziel- und Messsystem im Bereich der Personalstrategie

Die Bestimmung von individuellen, konkreten und überprüfbaren Zielen je Unternehmen ist erst nach Absprache mit der Geschäftsleitung möglich. Im Offertgespräch werden die Stossrichtungen auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst.

3. Konzeption des Projekts „Culture Values“

Die Idee des Projektes Culture Values ist es, in Ihrem Unternehmen mit einem neuartigen und ganzheitlichen Methodenmix eine modellhafte Umsetzung anzustreben. Dabei sollen im Rahmen einer Aktionsforschung Fakten und Daten gesammelt werden, um nachhaltigen, unternehmerischen Mehrwert zu generieren. Diese Ergebnisse werden Auskunft geben über Reibungsverluste, Konfliktherde und weitere Schwierigkeiten zwischen und unter Arbeitnehmenden und Führungskräften.

Zentral und von grosser Wichtigkeit ist der Praxisbezug während der gesamten Projektumsetzung, so dass möglichst wenige Kapazitäten gebunden bzw. Mitarbeitende durch die Umsetzung absorbiert werden. Die Umsetzung wird in den Unternehmen grundsätzlich in acht Schritten durchgeführt, die unter Punkt 3.4 im Detailkonzept detailliert ersichtlich sind:

- 1 Vision und Strategie
- 2 Definition strategischer Culture Values Ziele
- 3 Herleitung eines Ursachen-Wirkungsdiagramms
- 4 Bestimmung und Auswahl von Messgrössen
- 5 Entwicklung eines Massnahmenplans
- 6 Umsetzung der priorisierten Massnahme
- 7 Implementierung ins Management-Informationssystem
- 8 Monitoring der einzelnen Messgrössen und Controlling

4. Nutzen für Unternehmen / Argumente

Der Nutzen des Projektes Culture Values für Unternehmen setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Am besten messbar sind Fehlzeiten und Fluktuationsraten. Berücksichtigt man die hohen Kosten einer Fluktuation, so sind Argumente für die Umsetzung eines Projektes wie Culture Values schnell gefunden. Je nach Quelle variieren die Kosten einer Fluktuation von 1 bis 1.5 Jahresgehälter für eine Führungskraft oder bis 50'000 CHF für eine qualifizierte Person¹.

¹ vgl. Dr. Ing. Johannes Springer / Sabine Stöcker; Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft RWTH Aachen

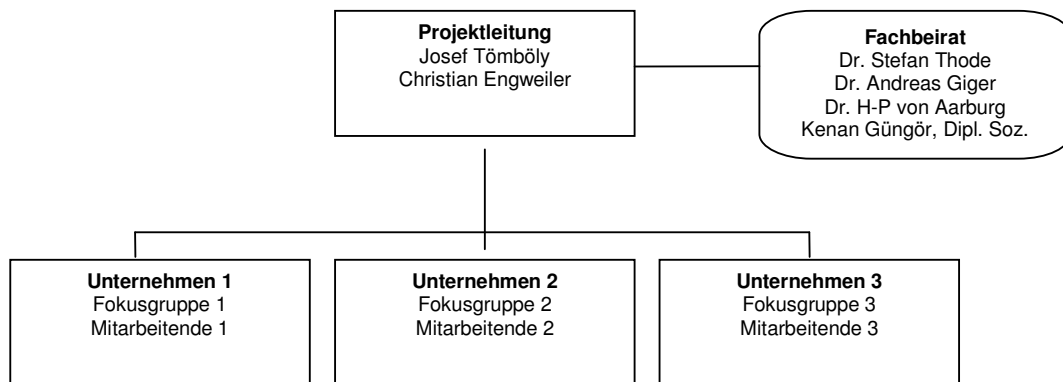
Ähnlich hohe Zahlen ergeben sich aus Fehlzeitenstudien, die besagen, dass bei einem Unternehmen mit 500 Angestellten bei der Reduktion um nur 1% der Krankentage jährlich 912'500 CHF eingespart werden konnten².

Weitere Argumente sind in diversen Praxisergebnissen zu finden: Massnahmen zur Vielfalt haben sich zum Beispiel bei Ford sehr positiv auf die Wahrnehmung des Personals ausgewirkt. 82% unterstützen diese Massnahmen und 62% empfinden es als Ehre für Ford zu arbeiten³.

Eine Studie des UK-Cabinet Office in Grossbritannien fand bei grösseren Privatunternehmen eine erstaunliche Zustimmung, dass Diversity-Massnahmen massgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen (88%)⁴. Weitere Argumente finden sich im Detailkonzept.

5. Projektorganisation

a. Projektaufbau



Detaillierte Beschreibungen der mitwirkenden Personen sind aus dem Detailkonzept Punkt 4.2 ersichtlich. Mit 1-2 Fachpersonen werden noch Gespräche geführt, sodass der wissenschaftliche Beirat noch ergänzt werden kann.

b. Beteiligte Unternehmen

Drei Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche werden als Pilotunternehmen einbezogen. Zentral ist dabei, dass das Management sich voll mit der Zielsetzung identifizieren kann. Direkt in das Projekt einbezogen werden Vertretungen aus Human Resource Management, Mitarbeitende mit Einsitz in den Fokusgruppen sowie eine repräsentative Auswahl von Mitarbeiterenden.

² vgl. I.Udris, ETH Zürich, 2004

³ vgl. Publikation der EU; Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005

⁴ vgl. Rutherford S. und Ollerearnshaw S.; Bericht für das UK Cabinet Office, 2002

c. Zeitfenster /-plan

Das Projekt kann bereits ab Ende April 07 mit einem Kick-off Audit Ihrem Unternehmen starten. Bis Ende Oktober 07 wird die IST-Analyse und Bestandesaufnahme abgeschlossen sein, damit in der Folge die wirksamsten Massnahmen identifiziert werden können. Von Dezember 07 – März 08 wird eine gewählte Massnahme umgesetzt, ausgewertet und wo nötig modifiziert.

Ab Februar 08 kann das Projekt in der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Im Anschluss ist auf Wunsch des Unternehmens auch eine längerfristige Auswertung der Effizienz der Massnahmen möglich. Einen detaillierten Zeitplan finden Sie im ausführlicheren Konzept.

6. Kosten / Finanzierung

Finanziert wird das Projekt durch eine Public-Private-Partnership. Die ausgesuchten Unternehmen finanzieren das Projekt zur Hälfte mit, da davon ausgegangen wird, dass die Unternehmen mittel- bis längerfristig Mehrwert generieren können.

Die Gesamtkosten (siehe Detailkonzept 5.2) des Pilotprojektes in der Höhe von Fr. 237'125.00 (exkl. MwSt.) werden zu 50% von Bund (EKA) und zu 50% durch die beteiligten Unternehmen getragen. Die anfallenden Kosten für ein Unternehmen lassen sich somit auf rund Fr. 41'000.- veranschlagen. Angesichts des Einsparungspotenzials, das durch den Abbau von Konflikten, der Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie der Reduktion von Absenzen/Fluktuation entsteht, ist diese Investition in kurzer Zeit amortisiert.

7. Weiteres Vorgehen

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Sind Sie aber berechtigterweise etwas skeptisch gegenüber den hohen Zielen? Im Detailkonzept finden Sie ausführlichere Informationen zum Projektdesign.

Wir würden uns sehr freuen, wenn wir Ihnen das Konzept persönlich präsentieren könnten. Bei vertieftem Interesse erstellen wir Ihnen gerne im Anschluss eine individuelle Offerte. Aufgrund der Fristen des Bundes müssen wir allerdings rasch handeln, denn das Projekt muss bis März 08 abgeschlossen sein. Daher müssen wir die Unternehmen bevorzugen, die sich für die Idee am schnellsten begeistern.

14.März 2007 - Interessengemeinschaft Culture Values - Ch.Engweiler / J. Tömböly