

# Culture Values

„Kulturelle Unterschiede:  
vom Störfaktor zur Ressource“

Eine Aktionsforschung zur Integration in Unternehmen

zu Händen:  
Kooperationspartner /  
Projektleitungen EU

verfasst von:  
Interessengemeinschaft Culture Values  
c/o Josef Tömböly  
Kalabinth 31  
CH – 9042 Speicher

Speicher, 20. März 2007

## Inhaltsübersicht

1 Management Summary .....	3
2 Zielsetzungen .....	4
3 Theoretische Grundlagen .....	5
3.1 Managing Diversity .....	5
3.2 Balanced Scorecard .....	7
4 Konzeption Culture Values .....	9
4.1 Perspektiven und Dimensionen .....	9
4.2 Übersicht Ursachen-Wirkungszusammenhänge .....	10
4.3 Übersicht Einflussfaktoren .....	11
4.4 Umsetzungsphasen Culture Values .....	12
5 Projektorganisation.....	16
5.1 Projektaufbau .....	16
5.2 Kommunikation/EDV .....	17
5.3 Zeitfenster /-plan.....	19
5.4 Zuständigkeiten und Aufgabenteilung der Forschungsteams.....	21
5.5 Projektevaluation Umsetzung .....	23
6 Kosten und Finanzierung.....	25
6.1 Kosten .....	25
6.2 Finanzierung.....	25
7 Weiteres Vorgehen.....	26

## 1 Management Summary

Die zunehmende Migration durch die Umsetzung der Personenfreizügigkeit im EU-Raum, insbesondere aufgrund der erfolgten Osterweiterung und der beiden neuen Mitglieds-Staaten Bulgarien und Rumänien stellen Europa vor neue Herausforderungen in verschiedenen Bereichen. Der Arbeitsplatz ist dabei für die meisten Migranten der erste Berührungspunkt mit dem Gastgeberland und bildet die Grundlage für das Gelingen der nachfolgenden Integration.

Auch die demographischen Entwicklungen werden Gesellschaft und Wirtschaft zunehmend vor neue Herausforderungen stellen. Das Angebot an jungen Mitarbeitenden verknüpft sich zunehmend, so dass die Ressource der älteren Arbeitnehmenden und auch der erwerbstätigen Frauen wichtiger, ja sogar zu einem zentralen Überlebensfaktor wird.

Das vorliegende Forschungsprojekt stellt die Situation am Arbeitsplatz in den Vordergrund, dies aus der Erkenntnis heraus, dass die Erwerbstätigkeit und wirtschaftlicher Erfolg ein wichtiges Richtmass für den Grad der sozialen Integration darstellen. Dies führt zum Ansatz des Managing Diversity und zu einer Studie der EU<sup>1</sup>, welche unter anderen drei Massnahmen empfiehlt: Aufbau von Demonstrationsprojekten in der Wirtschaft; ein EU-weites Netz von Organisationen, die sich für die Mitarbeitervielfalt einsetzen und die Unterstützung nationaler Studien.

Culture Values ist ein Projekt der Aktionsforschung zur Verbesserung sozialer Interaktionen und Nutzung kultureller Potenziale in Unternehmen. In vier bis sechs Ländern (Deutschland, Österreich, Ungarn, Bulgarien oder Rumänien und ev. weiteren Ländern) werden Forschungs-Partner mit je drei Unternehmen Pilotprojekte umsetzen.

Dabei soll das Wissen der Mitarbeitenden über prägende Kulturelemente zur Konfliktreduzierung, Informationsverbesserung und Identifikationserhöhung einbezogen werden. In den Unternehmen lassen sich dadurch Kommunikationsfehler und Reibungsverluste vermeiden und damit die Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Aus der Sicht der Wirtschaft ist eine zentrale Zielsetzung wohl die Senkung der Fehlzeiten und Fluktuationsraten.

Die Ergebnisse werden ausgewertet und die wichtigen Aspekte werden in die Umsetzung der Pilotprojekte wieder einfließen. Aus diesen Resultaten soll dann ein Modell entwickelt werden, dass in Unternehmen unterschiedlicher Grössen, Branchen oder Regionen angewandt werden kann. Zudem sollen Strategien und Massnahmen für die EU entwickelt, sowie Handlungsempfehlungen für die Politik gegeben werden.

---

<sup>1</sup> Centre for Strategy & Evaluation Services; Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit von Massnahmen im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen; Abschlussbericht; Oktober 2003; S.110

## 2 Zielsetzungen

### ***Ebene EU***

- Erhalt von Grundlagendaten für die Weiterentwicklung von Modellen in den relevanten Forschungsgebieten Integration, Managing Diversity, Organisation- und Arbeitspsychologie, Gesundheitsförderung sowie Nachhaltigkeit in Unternehmen.
- Generierung von zusätzlichem Wissen über Integrationsprozesse in Unternehmen.
- Umsetzung von Pilotprojekten mit Forschungsteams aus verschiedenen Ländern in interdisziplinärer Zusammensetzung im Sinne einer Aktionsforschung.
- Erkenntnisgewinn aus der Umsetzung und dem Vergleich verschiedener Massnahmen in den Unternehmen in den verschiedenen Ländern.
- Erarbeitung einer Culture Values Balanced Score Card basierend auf den Erkenntnissen des Managing Diversity.
- Erarbeitung eines Modells, welches als Personalmanagement-Modul auch in kleineren und mittleren Unternehmen zur Integrationsförderung in unterschiedlichen Branchen Anwendung findet.
- Entwicklung von Strategien und Massnahmen im Bereich Managing Diversity
- Aufbau eines EU-weiten Netzwerkes zur Generierung und Dissemination von Managing Diversity-Wissen

### ***Ebene Unternehmen***

- Erarbeitung von Wirkungsindikatoren und Kennzahlensystemen im Bereich Personalvielfalt.
- Generierung von Mehrwert durch bewussten und nachhaltigen Umgang mit implizitem, kultur-, ethnospezifischem und sozio-ökonomischem Wissen.
- Implementierung von Kommunikations- und Informationsstrukturen zur Nutzung und Dissemination von Wissensinhalten und dessen Management.
- Verbesserung der sozialen Interaktionen und somit der Beziehungen unter den Mitarbeitenden
- Erhöhung der Integration und Arbeitsplatzzufriedenheit (Motivation Identifikation, Engagement, Leistungsbereitschaft) auf Ebene der Mitarbeitenden.
- Senkung der Fluktuationsraten und Fehlzeiten, Steigerung der Arbeitsqualität sowie der Kooperationsbeziehungen

Die Bestimmung von konkreten und überprüfbaren Zielen auf der Ebene der Unternehmen ist erst nach Absprache mit der Geschäftsleitung möglich. Der Prozess der Zielbestimmung wird mit geeigneten Methoden gestaltet, die je nach Typ des Unternehmens variieren können.

### 3 Theoretische Grundlagen

Durch die steigende Mobilität der Arbeitnehmenden und die anhaltende Immigration von Arbeitskräften in der europäischen Union werden die Belegschaften, Kooperationspartner und Tätigkeitsfelder zunehmend internationaler, multikultureller und heterogener. Dadurch werden Unternehmen zukünftig vermehrt vor neue Herausforderungen wie Kommunikation oder effiziente Prozessgestaltung gestellt.

Demographische Fakten zeigen zudem auf, dass schon in Kürze der Wert älterer Arbeitnehmenden markant steigen wird, da zu wenige junge Personen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Bereits in rund zehn Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration, die «Baby Boomer», das Pensionierungsalter erreichen. Sie hinterlassen auf dem Arbeitsmarkt eine Lücke, welche die nachfolgenden Geburten schwächeren Jahrgänge nicht zu schliessen vermögen. Gemäss einer Studie von Avenir Suisse sehen Unternehmen bereits in der Motivation von älteren Mitarbeitenden den grössten Handlungsbedarf.<sup>2</sup> Ebenfalls rücken dadurch auch die Arbeitskapazitäten der erwerbstätigen Frauen ins Zentrum, um dieses Vakuum zu füllen.

Diese Entwicklungen gilt es zu berücksichtigen und in die Unternehmenssteuerung einzuplanen. Dadurch rücken individuelle Interaktionen innerhalb komplexer Organisationen ins Zentrum und werden hauptsächlich durch die beiden Aspekte Kommunikation und Konflikte geprägt. Kommunikation bzw. Konflikte tragen als essentielle Elemente der Ausprägung von Kooperationsbeziehungen und somit der Prozessgestaltung zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bei.

Auf individueller bzw. auf der Ebene der Mitarbeitenden sind die Aspekte Motivation, Vertrauen und Wissen die kritischen Erfolgsfaktoren zur Erreichung der strategischen Organisationsziele. Diese betreffen sämtliche Organisationseinheiten und Hierarchiestufen. Strategische Organisationsziele lassen sich in die Sparten Kosten, Qualität und Kunden gliedern, welche den Unternehmenserfolg letztendlich ausmachen und Indikatoren zur Beobachtung und Steuerung liefern.<sup>3</sup>

Die Sichtung und die Auseinandersetzung mit angewandten Modellen wie das Common Assessment Framework, entwickelt aus Qualitätsmanagement Systemen der EFQM und des TQM, zeigte, dass zwei Modelle den vielfältigen Ansprüchen am ehesten gerecht werden. Dabei handelt es sich um das Modell des Managing Diversity sowie um die Balanced Scorecard, welche nachfolgend kurz skizziert werden.

#### 3.1 Managing Diversity

Managing Diversity stellt ein Konzept der Unternehmensführung dar, das die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzt.

Managing Diversity toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeitenden, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor.

<sup>2</sup> vgl. Beck, Alex (Avenir Suisse); Wie es nach 50 weitergeht, Studie 2006

<sup>3</sup> vgl. Thode, Stefan; Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen, Dissertation Universität Hamburg 2002

Ziele von Managing Diversity sind:

- eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen,
- Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und
- die Chancengleichheit zu verbessern.

Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeitenden in ihren Unterschieden. Bei Managing Diversity handelt es sich um ein Gesamtkonzept des Umgangs mit personaler Vielfalt in einem Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten, also auch des Unternehmens. Managing Diversity ist damit sehr viel mehr als eine Unternehmenskultur.

Der Fokus richtet sich auf die Gestaltung der qualitativen Komponente der Arbeitsbeziehungen heterogener Belegschaften. Managing Diversity unterscheidet Merkmale der Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Auswirkung auf die Arbeitsbeziehungen relevant werden. Von Interesse sind neben sichtbaren demographischen Diversitätsmerkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion und Bildungsstand auch nicht sichtbare Merkmale wie kulturelle Werthaltungen und Erfahrungen. Während sichtbare Attribute eine Bedeutung für die Gruppenzusammensetzung besitzen, kann die Qualität und die Verteilung von unsichtbaren Unterschieden, vermittelt über die Arbeitsleistung von Gruppen, unmittelbare Leistungs- und Ergebnisrelevanz für Unternehmen entfalten. Der Wert der Diversität wird wesentlich durch die Perspektive bestimmt, die die Organisation bezüglich der Veränderbarkeit von leistungsrelevanten Merkmalen ihrer Mitglieder einnimmt.

Managing Diversity zielt in der operationalen Ausrichtung auf erhöhte Problemlösungsfähigkeit heterogener Gruppen. Dabei gilt es folgende Aspekte mitzuberücksichtigen:

- **Personenbezogene Aspekte**  
Diesen wird durch speziell auf Zielgruppen zugeschnittene Massnahmen Rechnung getragen, etwa zur Migrationsproblematik, zur Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer und zum Umgang mit Generationenvielfalt und der Gleichstellung der Geschlechter („gender mainstreaming“).
- **Verhaltensbezogene Aspekte**  
Sie beziehen sich auf Reaktionsweisen von Menschen in gewissen Situationen aufgrund ihrer intrapersonalen Eigenschaften und ihres impliziten, sozialisierten Wissens. Massnahmen, die verhaltensbezogene Aspekte zum Gegenstand haben, zielen auf die Schaffung eines für das Managing Diversity günstigen Umfeldes. Dabei kann in der Praxis beobachtet werden, dass Stereotype die Inhalte bestimmen. Stereotypenbildung ohne Situationsorientierung behindert die nutzbringende Erschliessung von Heterogenität. Hier kann es um diskriminierendes Verhalten gegenüber Minoritäten gehen. Stereotypen können sich aber auch in Form von Bereichsdenken, verstanden als Diversität aufgrund unterschiedlicher Ziele, manifestieren.

Geleitet von der Erkenntnis, dass das Potenzial heterogener Gruppen nicht mit der Summe aller Einzelpotenziale gleichzusetzen ist, sondern dass sich der Wert der Diversität insbesondere in der gelungenen themen- bzw. zielbezogenen Interaktion herausbildet, sind Potenzialbeurteilung und

Mentoring auf die Anforderungen heterogener Gruppen so abzustimmen, dass sich auf Ebene der Gesamtorganisation zweckdienliche Wirkungen hinsichtlich der angestrebten Unternehmensziele ergeben.

Die klassische Managing Diversity-Typologie identifiziert drei wesentliche Stossrichtungen des Managing Diversity in Unternehmen und fokussiert folgende Paradigmen:

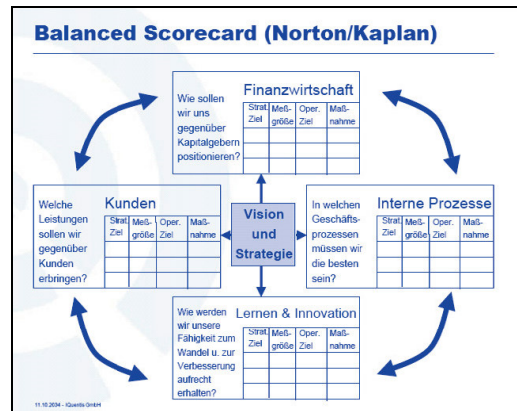
<i>discrimination-and-fairness paradigm</i>	<i>access-and legitimacy paradigm</i>	<i>learning-and-effectiveness paradigm</i>
Unter den Vorzeichen des "discrimination-and-fairness"-Paradigmas wird ein Zielbündel, bestehend aus Gleichstellung (equal opportunity), Gleichbehandlung (fair treatment) und sozialer Gerechtigkeit (social justice), verwirklicht. Den Anstoss stellen rechtliche Vorgaben zur Gleichbehandlung von Minoritäten bei Rekrutierung, Entlohnung und Förderung dar.	Auf der Entwicklungsstufe des „access-and-legitimacy“-Paradigmas wird die Vielfalt der Belegschaft als Wettbewerbsfaktor erschlossen. Durch Nachbildung der demographischen Struktur der Kundengruppen in der Belegschaft, z.B. durch Einsatz von Kundenmanagern („key account managers“) mit entsprechender personeller und qualifikatorischer Passung, sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden.	Durch die Nutzung der in der Diversität der Belegschaft gründenden Vielfalt der Zugänge zu Arbeitsgestaltung, Aufgabenplanung und Problemlösung lernt die Organisation. Durch Hinterfragung organisatorischer Funktionen, Strategien, Prozesse und Verfahrensweisen sollen Mitarbeitern Freiheitsgrade und Wertschätzung vermittelt und im Gegenzug Innovation durch Beteiligung gefördert werden. Das „Lern-und-Effektivitäts“-Paradigma zielt auf organisationales Lernen und die ökonomische Nutzbarmachung der Diversity ab.

Mit Managing Diversity verbinden sich operationale und strategische Zielsetzungen. Die strategische Zielsetzung besteht in der Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktbedingungen durch den Aufbau eines einzigartigen, schwierig imitierbaren Humankapitals. Erfolg begründet die Legitimität von Diversity-Massnahmen.<sup>4</sup>

### **3.2 Balanced Scorecard**

Mit den Methoden der Balanced Scorecard (BSC) soll das Blickfeld des Managements von einer traditionellen, durch finanzielle Aspekte gekennzeichneten Unternehmenssicht auf alle relevanten Teile gelenkt werden und so zu einem ausgewogenen („balanced“) Bild führen. Die umfassendere Sicht ermöglicht dann konkretere Massnahmen zur Ausrichtung der Organisation an den vorgegebenen Zielen. Ausgehend von einer Strategie werden kritische Erfolgsfaktoren bestimmt und daraus mit Key Performance Indikatoren ein Kennzahlensystem (*scorecard*) erstellt. Die Messgrößen repräsentieren die Erreichung der strategischen Ziele. In einem kontinuierlichen Prozess werden Ziele und Zielerreichung überprüft und durch korrigierende Massnahmen gesteuert. Typischer Weise werden die strategischen Ziele aus folgenden Perspektiven betrachtet:

<sup>4</sup> vgl. Schwarz-Wölz, Maria; Der Vielfalt eine Chance geben - Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb, Zentrum für Soziale Innovation, Wien



Die Stärke der BSC liegt jedoch darin, dass z.B. Umweltfaktoren oder eine Ökobilanz ebenso Eingang finden können, wie z.B. Stakeholder-Betrachtungen oder branchenspezifische Faktoren. Für jede der Perspektiven werden Kennzahlen ausgewählt, die die Annäherung an die strategischen Ziele messen. Dadurch erlaubt sie kennzahlenbasiert darzustellen, wie die Unternehmensstrategie, gemessen in finanziellen Ergebnissen, von meist drei anderen unternehmensinternen Voraussetzungen abhängt. Eine BSC stützt sich auf ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, in dem herausgearbeitet ist, wie einzelne Massnahmen die Gesamtstrategie unterstützen. Das Diagramm wird in einer Geschäftsvision ausformuliert. Über die Kennziffern in der BSC wird es möglich, die Entwicklung dieser Geschäftsvision ganzheitlich nachzuverfolgen. Auf diese Weise ermöglicht die BSC dem Management, nicht nur die finanziellen Aspekte zu betrachten, sondern auch strukturelle Frühindikatoren für den Geschäftserfolg zu steuern.

Im Gegensatz zu Leitbildern und anderen unscharfen Formulierungen versucht die Balanced Scorecard die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Massnahmen umsetzbar zu machen. Im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystemen lenkt die BSC den Blick über die unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aber auch auf nicht-finanzielle Indikatoren. Durch die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wird die Unternehmensstrategie mit der Kundensicht, diese mit der Prozesslogik und die wieder mit Massnahmen auf Mitarbeitererebene verbunden. Die Logik der Abhängigkeiten führt also fast automatisch durch alle vier gewünschten Sichtweisen. Es ist von grundlegender Bedeutung, dass zwischen „zu verantwortenden“ und „nicht zu verantwortenden“ Planabweichungen unterschieden wird. Die beste Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, schon bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard die einer Kennzahl zuzuordnenden Risiken anzugeben, denn genau diese Risiken beschreiben eine „nicht zu verantwortende“ Abweichungen von einem Plan- oder Erwartungswert. Mit dieser Vorgehensweise ist eine Integration von strategischem Management und Risikomanagement möglich, was die Effizienz und die logische Konsistenz beider Systeme fördert.<sup>5</sup>

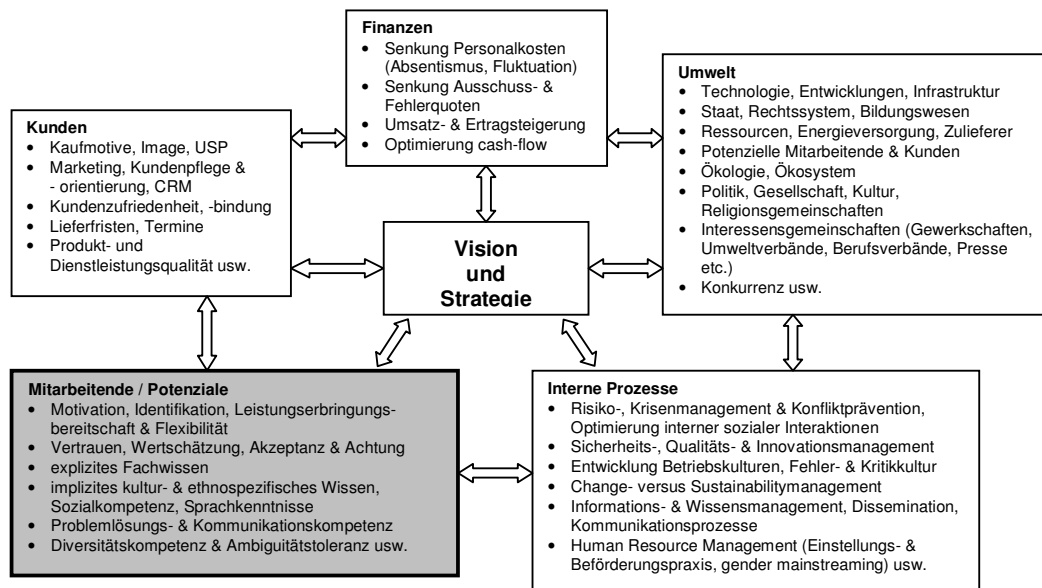
<sup>5</sup> vgl. Horak, Christian; Unterlagen MBA Upgrade, 2006, Wien

## 4 Konzeption Culture Values

Um die Vorteile der Ressourcenorientierung des Managing Diversitys und die Operationalisierbarkeit der Balanced Scorecard in Kombination mit einem adäquaten Risikomanagement zu verbinden, steht Culture Values für einen neuartigen und ganzheitlichen Methodenmix. Es vereint organisationstheoretische, -psychologische und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zur Erhöhung des Wettbewerbsvorteils unter Berücksichtigung interner Prozesse und des Human Resource Kapitals in Organisationen.

### 4.1 Perspektiven und Dimensionen

Ein erstes Brainstorming zur Sammlung von Faktoren und Dimensionen ergab eine umfangreiche Auflistung verschiedenster Aspekte. Unter Anwendung der Balanced Scorecard lassen sich dementsprechend folgende sich gegenseitig beeinflussende Perspektiven und Dimensionen bzw. kritische Erfolgsfaktoren ableiten:



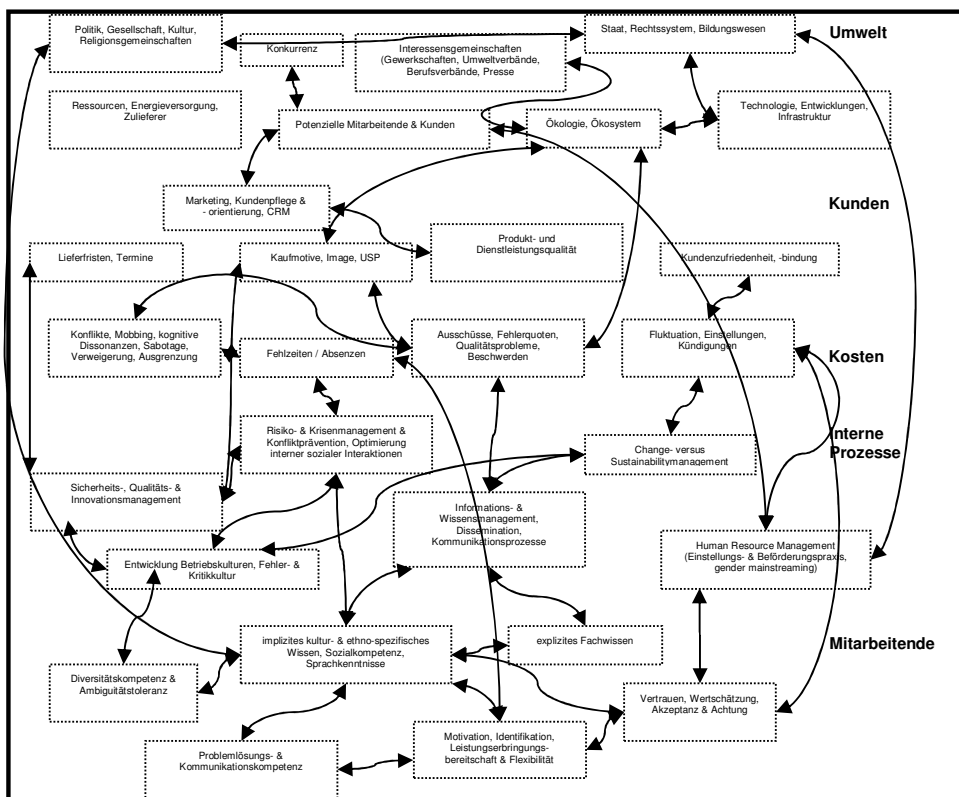
Die Finanzperspektive umfasst auch die wirtschaftlich definierten Opportunitätskosten, welche als Nutzen oder Ertrag zu betrachten sind, die mangels der Umsetzung einer Handlungsalternative entgangen sind. Dieses Verständnis kommt der Idee von Culture Values insofern entgegen, als dass es erlaubt, die durch die Interaktionsprozesse geprägten, nicht monetären Aspekte nachvollziehbarer abzuleiten. Gleichzeitig lassen sich jedoch in Teilen der beschriebenen Dimensionen Fluktuation, Fehlzeiten, Absenzen usw. Kennzahlen und Indikatoren bestimmen. Erfahrungen mit Reduktion der Fluktuationsrate und Kosten aus Krankenstand aus der EU belegen, dass der bewusste Umgang mit Diversität Wirkungen zeigen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> vgl. Bericht der EU-Kommission vom Sept. 2005, Geschäftsnutzen der Vielfalt, S. 20 & 43

Wird die Perspektive „Mitarbeitende / Potenziale“ als Grundlage definiert, können Korrelationen zwischen den verschiedenen Perspektiven und Einflussfaktoren abgeleitet werden.

#### 4.2 Übersicht Ursachen-Wirkungszusammenhänge

Zur Veranschaulichung der zahlreichen Korrelationen zwischen den verschiedensten Einflussfaktoren und Determinanten von den Perspektiven Mitarbeitende, interne Prozesse, Kosten, Kunden und Umwelt dient die folgende Übersicht. Sie stellt lediglich einige offensichtliche Zusammenhänge dar und erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit, denn den Facettenreichtum der unterschiedlichen Einflüsse gilt es in Folge gezielt zu reduzieren und auf die elementaren Aspekte zu beschränken. Als Beispiel sei folgendes Ursachen-Wirkungsdiagramm aufgeführt:



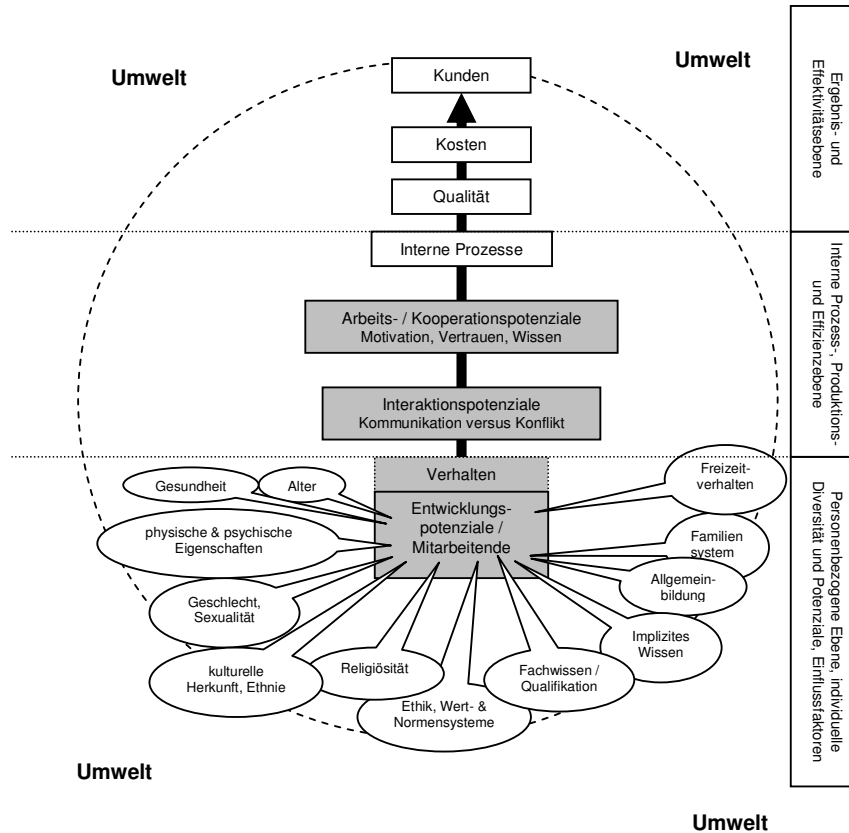
Obwohl in der aufgeführten Darstellung nur eine Auswahl der Korrelationen aufgeführt ist, kommt die Komplexität der Ursachen-Wirkungsbeziehungen zum Ausdruck und muss auf die relevanten Beziehungen eingegrenzt werden, damit sich eine effektive und aussagekräftige Anwendung der Balanced Scorecard operationalisieren lässt. Mit den involvierten Unternehmen sollen jedoch nur einige wenige, essentielle Ursachen-Wirkungszusammenhänge erarbeitet werden.

Als zentrale Culture Values Themen gelten die personen- und verhaltensbezogenen Faktoren, welche soziale Interaktionen gegen innen und aussen prägen. Desweiteren beeinflussen individuelle Verhaltensweisen aus Arbeitsgruppen, deren Kohäsion und somit die Leistungen von

Gruppen und stellt diese darüber hinaus in den Zusammenhang von der Einschätzung zur vorgesetzten Person.<sup>7</sup>

### 4.3 Übersicht Einflussfaktoren

Ausgehend von personen- und daraus resultierend verhaltensbezogenen Aspekten lassen sich intraorganisational die interne Prozessebene sowie die Ergebnisebene ableiten und darstellen. Hervorgehoben sind die Aspekte auf der Ebene der Mitarbeitenden, welche aus Sicht des Projektes Culture Values von zentraler Bedeutung sind:



In der Konzeption des Managing Diversity entsprechen die personenbezogene Ebene und diejenige der internen Prozesse der Stossrichtung des „learning and effectiveness paradigm“ und zielen auf die Nutzbarmachung der bestehenden Potenziale, deren Abstimmung auf Funktionen und Aufgaben sowie organisationales Lernen ab. Das Individuum beeinflussende extraorganisationale Einflussfaktoren, wie soziales Umfeld, Familiengefüge, Wert- und Normensystem, Sozialisation usw. prägen essentiell das Verhalten innerhalb des Unternehmens und sind somit ausschlaggebend für die Qualität der Interaktionen, der Bildung und Kohäsion von Arbeitsgruppen, deren Kommunikation bzw. offenen und verdeckten Konflikten untereinander sowie in der Führungslinie.

<sup>7</sup> vgl. von Rosenstiel, Lutz; Grundlagen der Organisationspsychologie, 2000, S. 261-262

Arbeits- bzw. Kooperationsbeziehungen und Interaktionen geprägt durch Motivation, Vertrauen und Wissensaustausch lassen sich als kritische Erfolgsfaktoren identifizieren, um die strategischen Unternehmensziele wie Prozesseffizienz, Qualitätssicherung, Kostenoptimierung und Gewinnung sowie Bindung von Kunden zu erreichen. In Abhängigkeit zur Kritik- und Fehlerkultur eines Unternehmens stehen die Aspekte von Prozesseffizienz und -effektivität und damit eng verbunden die Qualitätssicherung, aber auch das Innovationspotenzial von Unternehmen.

Des weitern wirken sich wiederum Arbeitsplatz bedingte Faktoren, wie z.B. Stress auch auf das Freizeitverhalten und damit verbunden, die Stress reduzierende soziale Unterstützung aus.<sup>8</sup> Die Auswirkung von Erwerbstätigkeit auf die Integration von Personen ausländischer Herkunft und deren Familiensysteme bzw. deren sozialen Umfeld wäre an für sich bereits eine höchstinteressante Studie. Es ist jedoch nicht auszuschliessen, dass Faktoren aus dem sozialen Umfeld, wie der Familie und Freizeitverhalten, die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz beeinflussen ins Projekt Eingang finden. Diesen jedoch als zu evaluierenden Aspekt im Projekt vorzuschreiben, würde aber den Rahmen und die zentralen Ziele des Projektes Culture Values erweitern. Je höher der Grad der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Gesellschaft, darin eingeschlossen das Erwerbsleben, desto höher der Nutzen für die Gesellschaft und die Unternehmen.<sup>9</sup>

Diese Ausführungen können nicht abschliessend sein und stellen lediglich wenige interdependente Einflussfaktoren in den organisationalen Kontext. Es zeigt auch auf, dass unterschiedliche Interventionsmöglichkeiten unter Berücksichtigung interner, aber auch externer Determinanten möglich und im weitesten Sinne Erfolg versprechend sind. Als inhaltliche Beispiele dazu können risikoreiches Freizeitverhalten, Gesundheitsvorsorge und im negativen Sinne private Belastungen wie Beziehungskrisen, Scheidungen, Drogenabusus usw. angeführt werden, welche je nach Priorisierung ebenfalls Eingang ins Projekt Culture Values finden können.

#### **4.4 Umsetzungsphasen Culture Values**

Als Untersuchungsobjekte werden Unternehmen anvisiert, welche in verschiedenen Ländern der europäischen Union oder in angrenzenden Ländern tätig sind und die Belegschaften eine möglichst interkulturelle Zusammensetzung aufweisen. Priorisiert werden in einer ersten Phase Unternehmen, welche im deutschsprachigen Raum tätig sind, sowie die neuen Beitrittsländer Ungarn, Rumänien, Bulgarien oder nach Bedarf in Tschechien, der Slowakei. In der Auswahl der Unternehmen werden solche mit mehreren Produktionsstandorten in der EU mitberücksichtigt, wodurch auch weitere Länder einbezogen werden können.

In den involvierten Ländern wird über das Netzwerk der EuResearch je ein Forschungsteam bestimmt, welche die Erhebungen nach standardisierten Vorgaben durchführen. Diese Forschungsteams arbeiten in der Detailkonzeption mit und sind Ansprechpartner für die Unternehmen. Die Projektleitung obliegt der Interessengemeinschaft Culture Values, welcher auch die Kommunikationsmittel und die Infrastruktur zur Vernetzung zur Verfügung stellt.

<sup>8</sup> vgl. Ulich, Eberhard; Arbeitspsychologie 4. Auflage, S. 434, Schäffer-Pöschel, 1998

<sup>9</sup> vgl. Studie der travail.suisse: „Integration am Arbeitsplatz“ (2004) sowie die Projektstudie „Integrationspotenzial am Arbeitsplatz in KMU's im Kanton St. Gallen“ der Universität St. Gallen (2003)

Ziel des Projektes Culture Values ist es, aufgrund der bisherigen Herleitungen und Erkenntnisse, mit Unternehmen eine modellhafte Umsetzung anzustreben und dabei im Rahmen einer Aktionsforschung Fakten und Daten zu generieren, inwiefern sich durch die Anwendung dieses Denkmodells und der damit verbundenen Fokussierung auf Mitarbeitende und Interaktionen, die aufgeführten Perspektiven zur Generierung von nachhaltigem, unternehmerischem Mehrwert umsetzen lassen.

Diesbezüglich erscheint es sinnvoll, eine konkrete Umsetzung und Ausarbeitung von Indikatoren Messgrößen und Kennzahlen in Kooperation mit den zu beteiligenden Unternehmen, den Forschungspartnern sowie der wissenschaftlichen Begleitgruppe vorzunehmen und auf diese Weise den Praxisbezug zu gewährleisten.

### Phase 0 - Projektausarbeitung/Eingabe (bis 10.Mai)

- Gewinnung nationale Forschungspartner in den EU-Länder  
Definition der Aufgaben/Verantwortlichkeiten der Forschungspartner durch die Projektkoordination, Auswahl der geeigneten Partner mit speziellem Augenmerk auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung
- Erarbeitung Proposal  
Das Grundkonzept/Forschungsdesign wird von der Projektkoordination in Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Beirat erarbeitet und den Forschungspartnern in Form des einzugebenden Proposals zur Vernehmlassung vorgelegt
- Budgetierung  
Anhand der Rückmeldungen der Forschungspartner ein Gesamtbudget erarbeiten
- Proposaleingabe  
Umsetzung der Rückmeldungen der Forschungspartner ins Proposal, Eingabe des Proposals bis 10.Mai
- Kooperationsvereinbarungen, Auftragsklärung  
Detaillierte Auftragsdefinition, Ausarbeitung der Kooperationsvereinbarungen (nach erfolgreicher Evaluation durch die EU im Herbst)

### Phase 1 – Detailplanung / Gewinnung Unternehmen (Nach Bewilligung durch EU)

Phasen	Inhalte	Methodik
<b>Phase 1.1:</b> Einrichtung EDV-Infrastruktur	• Server aufschalten, Intranet mit allen Modulen aufschalten, Umfrage-Software installieren, Projektmanagement-Software einrichten	
<b>Phase 1.2:</b> Detailplanungen	• Termin- und Ressourcenplanung, Aufgabenklärung im Detail, Ausarbeitung Arbeitsmittel, Bestätigung Lieferfristen, Schulung Kommunikationsplattform (Intranet) und Projektmanagement-Software, Instruktion + Besprechung Unternehmensanfragen, Austausch aktuelle Forschungsergebnisse	• Zweitägiges Treffen aller Forschungspartner an einem zentralen Ort
<b>Phase 1.3:</b> Gewinnung Unternehmen	Ausarbeitung der Dokumente für die Unternehmen, Selektion der am besten in Frage kommenden Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen, Gewinnung der Unternehmen durch die Forschungspartner, Vertragsabschlüsse	• Schriftliche Anfrage, Präsentationen in den Unternehmen, Offerterarbeitung
<b>Phase 1.4:</b> Ausarbeitung Erhebung	Erarbeiten des konkreten Fragekataloges für die Unternehmen, Definition der zu erhebenden Daten	• Erarbeitung durch Projektkoordination unter Einbezug des wissenschaftlichen Beirates und der Forschungspartner

## Phase 2 – Umsetzung in den Unternehmen

Phasen	Inhalte	Methodik
<b>Phase 2.1:</b> Detailplanung mit Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kick-off Audits mit Unternehmen, Definition Vision, Feinplanungen, Detailkonzepte, Ausarbeitung Arbeitsmittel, Bestimmung Kommunikationskonzept, Termin- und Ressourcenplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sitzungen, Bildung von Fokusgruppen in den Unternehmen</li> </ul>
<b>Phase 2.2:</b> IST-Analyse / Bestandesaufnahme	<p>Durchführung einer Mitarbeiter-Befragung, Erarbeitung einer sozio-demographischen Stakeholder-Stärken und Schwächen Analyse, Erhebung der bestehenden Erfahrungen, Schwierigkeiten und Lösungsansätze zur Optimierung personen- und verhaltensbezogener Potenziale unternehmensintern (vertikal sowie horizontal) und –extern (z.B. mit Behörden, Umfeld, Kunden). Erhebung Kennzahlen und Indikatoren wie Fehlzeiten, Ausschussquote, Fluktuation, Konfliktintensität, Beschwerden u.a.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Analyse bestehender Daten, Programme und Richtlinien (HRM, Rechnungswesen, Controlling, IT usw.),</li> <li>· Standardisierte Mitarbeiterbefragung qualitativ verbunden mit quantitativen Elementen, Clustern bzgl. Geschlecht, Alter, Herkunft, Bildung, sozio-ökonomische Spezifikationen,</li> <li>· Synthetisierung der Ergebnisse</li> </ul>
<b>Phase 2.3:</b> Bestimmung SOLL-Zustand / Strategieentwicklung	<p>Bestimmung Strategie, Ausarbeitung Ursachen – Wirkungsbeziehungen, Entwicklung eines Zielsystems und Operationalisierung von Indikatoren und Kennzahlen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Szenariotechniken, Workshops oder Zukunftswerkstatt,</li> <li>· Entwicklung Zielsystem,</li> <li>· Bestimmung relevanter Einsatzfelder,</li> <li>· Planung Ressourceneinsatz,</li> <li>· Definition beschreib- und messbarer Kennzahlen und Indikatoren</li> </ul>
<b>Phase 2.4:</b> Massnahmenidentifikation	<p>Entwicklung eines Massnahmenplans zur Optimierung der Nutzung kultureller &amp; sozio-ökonomischer Potenziale in Bezug auf interne und externe Prozesse sowie strukturelle Anpassungen. Zeit- und Ressourcenplanung, Definition Verantwortlichkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Priorisierung der Handlungsfelder und Massnahmen,</li> <li>· Ermittlung Bedarf Personalentwicklung,</li> <li>· Kommunikation</li> </ul>
<b>Phase 2.5:</b> Umsetzungsphase	<p>Umsetzung ausgewählter und erfolgsversprechender Massnahmenvorschläge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Umsetzung der Massnahmen,</li> <li>· Strukturmodifikationen,</li> <li>· Kommunikation</li> </ul>
<b>Phase 2.6:</b> Evaluation im Unternehmen	<p>Evaluation der Wirkungen und Überprüfung der Nachhaltigkeit der umgesetzten Massnahmen, Monitoring der einzelnen Messgrößen für die Zukunft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Stärken-Schwächen – Analyse bzgl. Konzept-, Struktur-, Prozess- und Wirkungsqualität</li> </ul>
<b>Phase 2.7</b> Implementierung ins Management Informationssystem	<p>Implementierung Statistiken, Controllingsysteme in das bestehende Management Informationssystem, Schaffung von Schnittstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·</li> </ul>

Zentral und von grosser Wichtigkeit ist während der gesamten Projektumsetzung in den Unternehmen, dass möglichst wenige Kapazitäten gebunden bzw. Mitarbeitende durch die Umsetzung absorbiert werden. Die Entwicklung der Massnahmen und deren Implementierung müssen so gestaltet werden, dass kurze und effiziente Entscheidungswege geschaffen werden. Arbeits- und Fokusgruppen in den Unternehmen sind so klein als wirklich nötig zu halten.

### Phase 3 – Zusammentragen der Ergebnisse / Übergeordnete Evaluationen

Phasen	Inhalte	Methodik
<b>Phase 3.1:</b> Zusammentragen aller Daten aus den IST-Analysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfassung sämtlicher Daten aus den Bestandesaufnahmen in den Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfassung mit Informatikunterstützung</li> </ul>
<b>Phase 3.2:</b> Zusammentragen aller Prozesse und Ergebnisse aus den umgesetzten Massnahmen	Erfassung sämtlicher in den Unternehmen umgesetzten Massnahmen. Beschreibung der Prozesse, Wirkungen und Akzeptanz der einzelnen Massnahmen. Umsetzung in Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erfassung mit Informatikunterstützung</li> <li>· Meeting mit allen Forschungspartnern</li> </ul>
<b>Phase 3.3:</b> Übergeordnete Evaluation der verschiedenen Massnahmen	Evaluation der Prozesse der einzelnen Massnahmen, Selektierung der besten Massnahmen anhand der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Meeting mit allen Forschungspartnern</li> </ul>

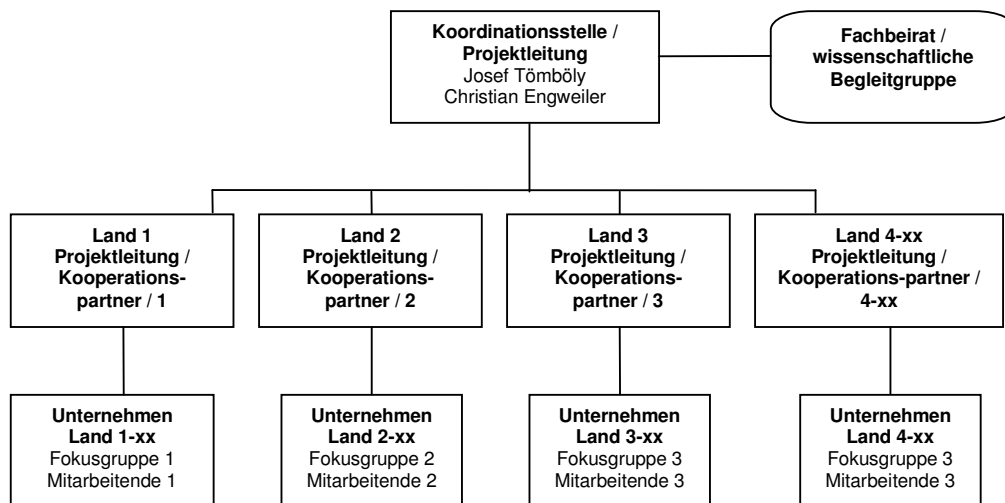
### Phase 4 – Modellerarbeitung / Schlussbericht

Phasen	Inhalte	Methodik
<b>Phase 4.1:</b> Modellentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erarbeitung eines Modells anhand der Resultate zur zukünftigen Anwendung in Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erarbeitung unter Einbezug des wissenschaftlichen Beirates und der Forschungspartner</li> </ul>
<b>Phase 4.2:</b> Schlussbericht	Erarbeitung des Schlussberichtes zuhanden der EU mit Vorschlägen zur Strategie und weiteren Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erarbeitung unter Einbezug des wissenschaftlichen Beirates und der Forschungspartner</li> </ul>

## 5 Projektorganisation

In Abhängigkeit zu den involvierten Unternehmen und EU-Ländern ergibt sich eine Anzahl von Kooperationspartner in den jeweiligen Ländern, welche die Verantwortung für die einzelnen Projektleitungen tragen. Die Durchführung des Gesamtprojektes obliegt der Koordinationsstelle. Zur wissenschaftlichen Fundierung steht der Koordinationsstelle ein interdisziplinär zusammengesetzter Fachbeirat zur Seite, welcher die Koordinationsstelle in den einzelnen Disziplinen fachgerecht unterstützt und die jeweiligen Phasen reflektiert und auswertet.

### 5.1 Projektaufbau



### Koordinationsstelle und Projektleitung

Interessengemeinschaft Culture Values:

- Josef Tömböly, MBA Social Management (WU-Wien), Unternehmensberatung, Speicher; tätig in den Bereichen Organisationsentwicklung, Sozial- und Organisationsforschung, Migration und Integration, Evaluationsmethodik.
- Christian Engweiler, FH Soziokultur, Inhaber und Geschäftsführer der Aloja GmbH, St.Gallen, tätig im Personal- und Projektmanagement und den neuen Medien, Studium MBA Sustainability Management (Uni Lüneburg).

### Wissenschaftliche Begleitgruppe

- Dr. Stefan Thode wirkt im Projekt "Culture Values" als wissenschaftlicher Fachbeirat mit. Seine Mitwirkung dient primär der inhaltlichen Qualitätssicherung. So trägt er - in Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Fachbeiräten - dafür Sorge, dass das Projekt moderne (organisations-)theoretische Entwicklungen berücksichtigt, konzeptionell nachvollziehbar und logisch hergeleitet ist und zu für die Unternehmenspraxis verwertbaren Ergebnissen gelangt.

- Dr. Andreas Giger bringt sein Fachwissen als Sozialwissenschaftler und Zukunfts-Philosoph ein, vor allem aber seine Erfahrungen mit anspruchsvollen standardisierten Befragungen. Er unterstützt die Projektleitung dabei, aus den vorgesehenen Mitarbeiterbefragungen ein Optimum an Information herauszuholen und diese in verständliches Wissen zu übersetzen.
- Dr. Hans Peter von Aarburg, Ethnologe  
(Zusage, das Aufgabengebiet muss noch definiert werden)
- Kenan Güngör, Dipl. Soz. 2001 – 2006 Leiter von base, Büro für Angewandte Sozialforschung und Entwicklung, Basel. Seit 2006 Leiter des Büros [difference:] Gesellschaftsanalyse. Innovation. Integration, Wien. Internationaler Experte für Migrations- und Integrationsfragen und ist für die wiss. Begleitung des Wiener Magistrats 17 für den Bereich „Diversität und Strategieentwicklung“ zuständig. Er unterstützt die Projektleitung in der fachgerechten Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Strategien.

Mit 1-2 Fachpersonen werden noch Gespräche geführt, sodass der wissenschaftliche Beirat noch ergänzt werden kann.

### **Nationale Kooperationspartner und Projektleitungen**

In den jeweiligen Ländern werden Forschungspartner ausgewählt, welche als Koordinationspartner und Projektleitungen in den einzelnen Ländern fungieren. Anvisiert werden Institute von entsprechenden Hochschulen, welche sich in den Bereichen Human Resource Management und/oder Geistes- und Sozialwissenschaften engagieren. Die Forschungspartner arbeiten im Detailkonzept mit und werden in die Gestaltung der Umfrage einbezogen. Sie übernehmen vor Ort alle Kontakte mit den Unternehmen und erarbeiten die Zielsetzungen mit den Unternehmen. Ebenfalls erarbeiten Sie mit den Unternehmen die Massnahmen und setzen diese in den Unternehmen um.

### **Beteiligte Unternehmen**

Zu klären gilt es hier im Detailkonzept noch die Branchenzugehörigkeit und die Eignungskriterien wie Repräsentativität. Ein Mix aus verschiedenen Sektoren wie z.B. Produktion, Handel oder Dienstleistungen oder Binnenmarktorientierung und Internationalität der einzelnen Unternehmen ist anzustreben. Zentral wichtig ist in den Unternehmen, dass die Geschäftleitung voll dahinter steht und auch bereit ist die priorisierten Massnahmen umzusetzen.

Direkt in das Projekt einbezogen sind Vertretungen aus Human Resource Management, Mitarbeitende mit Einsitz in den Fokusgruppen sowie als Probandinnen und Probanden.

### **5.2 Kommunikation/EDV**

Zur Kommunikation der verschiedenen Mitwirkenden untereinander wird ein Server eingerichtet, der über folgende Bereiche verfügt:

- Intranet mit Terminkalender, Dokumentenverwaltung, Diskussionsforum, Chat und Bibliothek
- Projektmanagement mit Zeitplanung, Zeiterfassung, Aufgabenzuteilung, Controlling und Kostenerfassung

- Zentrale, Server basierte Datenbank mit entsprechenden Schnittstellen für die Einspeisung der Ergebnisse der Kooperationspartner, Netzwerkunterstützung und Umfragemodulen mit verschiedenen Auswertungs- und Exportmöglichkeiten

### 5.3 Zeitfenster /-plan

Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit wird zur Darstellung des Verlaufs ein Balkendiagramm gewählt, welches die jeweiligen Aktivitäten in den zeitlichen Kontext stellt. Das Zeitfenster mit den Angaben wird den effektiven Zeitpunkten angepasst. Nicht aufgeführt sind die Tätigkeiten zur Bildung des Netzwerks und der Kooperationsabsprachen. In Abhängigkeit zur Dauer der Evaluation der Wirkungen lässt sich das Zeitfenster ausweiten; die aktuelle Planung geht von einer mittleren Projektdauer von 28 Monaten aus.

Zeitfenster	Monate																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
<b>Tätigkeiten</b>																													
<b>Phase 1: Detailplanung /Gewinnung Unternehmen</b>																													
1.1 Einrichtung EDV-Infrastruktur		■																											
1.2 Detailplanungen		■	■																										
1.3 Gewinnung Unternehmen			■	■	■																								
1.4 Ausarbeitung Erhebung			■	■	■	■																							
<b>Phase 2: Umsetzung in Unternehmen</b>																													
<b>2.1 Detailplanung mit Unternehmen</b>																													
Kick-off Audit mit Unternehmen					■																								
Feinplanung, Detailkonzepte im Unternehmen					■	■																							
Ausarbeitung Arbeitsmittel, Checklisten, Handlungsanweisungen						■	■																						
Erarbeitung Kommunikationskonzept							■	■																					
Bestimmung und Einrichtung Kommunikationssystem								■	■																				
Termin- und Ressourcenplanung									■	■																			
<b>2.2 IST-Analyse / Bestandesaufnahme</b>																													
Kick-off Projektarbeitsgruppen																													
IST-Analyse: Datenanalyse, Mitarbeiterbefragungen, Synthetisierung der Ergebnisse																													
<b>2.3 Bestimmung Sollzustand/Strategieentwicklung</b>																													
Besprechung mit Trägern / Workshops*																													
Entwicklung Zielsysteme, Bestimmung Einsatzfelder, Definition Kennzahlen/Indikatoren																													

Zeitfenster	Monate																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
<b>2.4 Massnahmenidentifikation</b>																												
Entwicklung Massnahmen																												
Priorisierung Massnahmen																												
Planung Ressourceneinsatz																												
Zeitfeinplanung																												
<b>2.5 Umsetzungsphase</b>																												
Umsetzung der Massnahmen																												
Permanente Wirkungsevaluation																												
Strukturmodifikationen																												
Öffentlichkeitsarbeit																												
<b>2.6 Evaluation im Unternehmen</b>																												
<b>2.7 Implementierung ins Management Informationssystem</b>																												
<b>Phase 3 Zusammentragen der Ergebnisse/Übergeordnete Evaluationen</b>																												
3.1 Zusammentragen aller Daten aus den IST-Analysen																												
3.2 Zusammentragen aller Prozesse und Ergebnisse aus den umgesetzten Massnahmen																												
3.3 Übergeordnete Evaluation der verschiedenen Massnahmen																												
<b>Phase 4 Modellerarbeitung / Schlussbericht</b>																												
4.1 Modellentwicklung																												
4.2 Abschlussbericht																												
<b>Nachevaluation Gesamtprojekt</b>																												
<b>Projektmanagement</b>																												
Administration, Dokumentation																												
Kommunikation, Vernetzung																												
Controlling																												

#### 5.4 Zuständigkeiten und Aufgabenteilung der Forschungsteams

Die Aufgaben der einzelnen Forschungsteams in den einzelnen Ländern kann unter der Annahme einer Beteiligung von je drei Unternehmen wie folgt skizziert werden. Weitere Anpassungen und eine entsprechende Detailplanung werden auch hinsichtlich der Konstituierung und damit verbundenen Absprachen des Netzwerks später vorgenommen. Nicht aufgeführt sind in dieser Übersicht die Tätigkeiten des wissenschaftlichen Fachbeirats.

Organisationseinheit	Koordinations- stelle Gesamtzeit	Wissenschaft- licher Beirat Gesamtzeit	Forschungs- partner <sup>1</sup> je Organisation	Unternehmens- führung <sup>2</sup> je Unternehmen	Fokusgruppen <sup>2</sup> je Unternehmen	Mitarbeitende der Unternehmen <sup>2</sup>
<b>Zuständigkeiten</b>						
<b>Tätigkeiten</b>	d	d	d	d	d	d
<b>Phase 0: Projekt- ausarbeitung/Eingabe</b>						
Gewinnung nationale Kooperationspartner in den EU-Ländern	D 3		D 0.5			
Erarbeitung Proposal	D 10	M 3	M 2			
Budgetierung	D 3		M 1			
Proposaleingabe	D 1					
Kooperationsvereinbarungen, Auftragsklärungen	D 5		D 2			
<b>Phase 1: Detailplanung / Gewinnung Unternehmen</b>						
<b>1.1 Einrichtung EDV-Infrastruktur</b>	D 3					
<b>1.2 Detailplanungen</b>	D 10	M 4	D 10			
<b>1.3 Gewinnung Unternehmen</b>			D 8	M 0.25		
<b>1.4 Ausarbeitung Erhebung</b>	D 10	M 6	D 2	M 0.5		
<b>Phase 2: Umsetzung in den Unternehmen</b>						
<b>2.1 Detailplanung im Unternehmen</b>						
Kick-off Audit mit Unternehmen*	M 2		D 4	M 0.5		
Feinplanung, Detailkonzepte	M 3		D 6	M 0.5		
Ausarbeitung Arbeitsmittel, Checklisten, Handlungsanweisungen	D 10		M 2			
Erarbeitung Kommunikationskonzept Bestimmung und Einrichtung Kommunikationssystem	D 3		D 3	M 0.25	M 0.25	
Termin- und Ressourcenplanung	D 1		D 3	M 0.5		
<b>2.2 IST-Analyse / Bestandesaufnahme</b>						
Kick-off Projektarbeitsgruppen	M 1		D 3		M 0.5	
IST-Analyse						
• Datenanalyse			D 6	M 0.5		

• Mitarbeiterbefragungen			D 15			M 0,1
• Synthetisierung der Ergebnisse	M 1		D 4			
<b>2.3 Bestimmung Sollzustand/Strategie-entwicklung</b>						
Besprechung mit Trägern / Workshops	M 1		D 5	M 0.5	M 0.5	
Entwicklung Zielsystem Bestimmung Einsatzfelder Definition Kennzahlen/Indikatoren	M 2		D 4	M 0.5	M 0.5	
<b>2.4 Massnahmen-identifikation</b>						
Entwicklung Massnahmen	M 3		D 6			
Priorisierung Massnahmen Planung Ressourceneinsatz Zeitfeinplanung	M 2		D 5	M 0.5	M 0.5	
<b>2.5 Umsetzungsphase</b>						
Umsetzung der Massnahmen				Je nach Wahl	Je nach Wahl	Je nach Wahl
Permanente Wirkungsevaluation	M 5		D 5	s.o.	s.o.	
Strukturmodifikationen	M 2		D 3	s.o.	s.o.	
Öffentlichkeitsarbeit			D 5	s.o.	s.o.	
<b>2.6 Evaluation im Unternehmen</b>						
			D 5	M 2	M 6	
<b>2.7 Implementierung ins MIS</b>						
	M 3		D 4	Je nach Wahl		
<b>Phase 3 Zusammentragen der Ergebnisse / Übergeordnete Evaluation</b>						
<b>3.1 Zusammentragen aller IST-Analysen</b>	D 5		M 3			
<b>3.2 Zusammentragen Ergebnisse Massnahmen</b>	D 5		M 3			
<b>3.3 Evaluation der Massnahmen</b>	D 10	M 6	M 3			
<b>Phase 4 Modellerarbeitung / Schlussbericht</b>						
<b>4.1 Modellentwicklung</b>	D 8	M 8				
<b>4.2 Abschlussbericht</b>	D 10		D 5			
<b>Projektmanagement</b>						
Administration, Dokumentation	D 12		D 8			
Kommunikation, Vernetzung	D 18		D 12			
Controlling	D 15		D 10			
<b>Totale</b>	<b>167</b>	<b>27</b>	<b>157.5</b>			

<sup>1)</sup> Zeiteinheit pro involvierte Organisation

<sup>2)</sup> Zeiteinheit pro involvierte Person

D = Durchführung

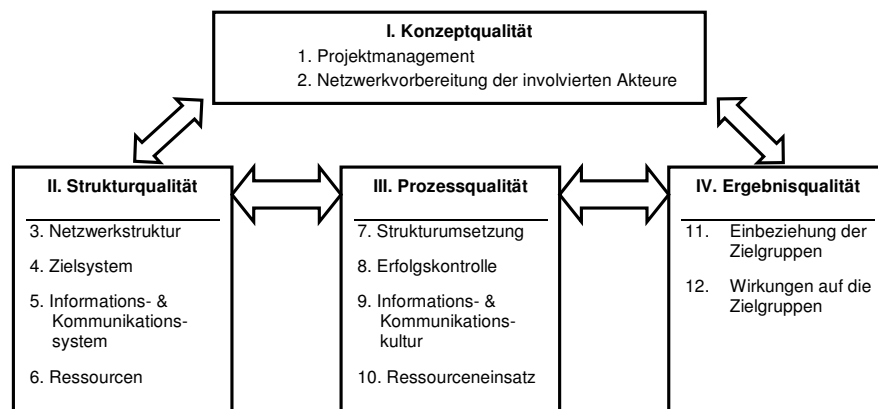
M = Mitarbeit

Die Aufwendungen der Forschungspartner bei einer Durchführung in drei Unternehmen werden auf rund 160 Tage veranschlagt, diejenigen der Koordinationsstelle, basierend auf der Annahme einer minimalen Beteiligung von drei EU-Ländern, auf 170 Tage geschätzt. Dies kann beim momentanen Stand der Planung nur ein Schätzwert sein und wird dem Fortschritt der Feinplanung angepasst. In Abhängigkeit der Standorte bzw. der Erreichbarkeit der Unternehmen gilt es diese Schätzung zu relativieren. Die zeitlichen Aufwendungen für die Unternehmen können ebenfalls je nach Bedarf variieren und sind deshalb als Richtwerte zu verstehen, die in der Tendenz eher noch nach oben korrigiert werden müssen.

### 5.5 Projektevaluation Umsetzung

Zu betonen gilt es, dass sich diese Projektevaluation auf die einzelne Umsetzung in den Unternehmen wie auch der Gesamtanlage des EU-Projektes bezieht. Die einzelnen Ergebnisse fließen in den Forschungsbericht ein und dienen als Grundlage für denselben.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann noch keine Feinplanung und Konkretisierung der Projektevaluation aufgezeichnet werden, da zuerst das Projekt Culture Values als solches aufgebaut werden muss. Als Evaluationsgrundlage dienen jedoch die gängigen Evaluationsdimensionen I – IV, welche als Überblick aufgeführt sind.



Im Falle einer Genehmigung des Projektantrages durch die Kommission der EU kann innert nützlicher Frist ein Detailkonzept für die Evaluation sowie für den empirischen Forschungsteil nachgereicht werden. Eine mittel- und langfristige Evaluation der Wirkungen von Culture Values wird im Anschluss an deren Implementierung in den Unternehmen u.a. IT-basiert während ca. einem Jahr vorgenommen.

Im Zentrum dieser Forschungsanlage steht weniger ein theoretischer Ansatz, vielmehr soll ein Feldversuch vorgenommen werden, welcher empirisch Zusammenhänge zwischen Personen, deren Interaktionen und somit Effizienz von Abläufen in Unternehmen aufzeigt und begründet. Es handelt sich somit primär um eine Studie im Rahmen der Personalforschung, wobei organisationale, strukturelle Faktoren nicht ausgeblendet werden können. Die in der Übersicht der Einflussfaktoren unter Punkt 3.3 dargestellten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ebenen Individuum – Verhalten – Kommunikation – Kooperationsbeziehungen – interne Prozesse soll in

der Erarbeitung der konkreten Erhebungsmodule als Grundlage dienen und können multivariat kombiniert werden.

Die Ergebnisse der jeweiligen Schritte, wie IST-Analyse, den Mitarbeiterbefragungen sowie die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen werden dokumentiert und synthetisiert. Als Hilfsmittel dienen standardisierte Checklisten sowie Umfragemodule. Längerfristig dient eine Server basierte IT-Lösung zur Erfassung der angestrebten Mehrwertziele, welche durch die Wirkungsindikatoren und damit verbundenen Kennzahlen dargestellt und miteinander verglichen werden können.

Als Pretest kann das in der Schweiz durchgeführte „Projekt Culture Values CH - Kulturelle Unterschiede: vom Störfaktor zur Ressource“ dienen. Aufgrund der daraus resultierenden Erkenntnisse werden das Forschungsdesign, die Planung und die Operationalisierung angepasst.

## **6 Kosten und Finanzierung**

### **6.1 Kosten**

Die Kostenzusammenstellung kann nach den umfassenden Abklärungen mit den Kooperationspartnern vorgenommen werden und wird baldmöglichst unter Berücksichtigung der Länder spezifischen Bedingungen erstellt. Die Kosten für Soft- und Hardware beinhalten die Anschaffungen bzw. Lizenzen für computerunterstützte Erhebungsprogramme wie SPSS für schriftliche, quantitative bzw. NVivo für qualitative Auswertungen. Lizenzen für Server basierte Lösungen zur Zusammenführung und Sicherung von Datenbeständen und der Kommunikationssicherung innerhalb der Projektgruppe werden als Hardwarekosten verstanden.

### **6.2 Finanzierung**

Den Kooperationspartnern vor Ort wird gemäss Richtlinien der EU-Kommission 75 % ihrer Aufwendungen vergütet. Die beteiligten Unternehmen finanzieren die verbleibenden 25 % der Kosten, da davon ausgegangen wird, dass die Unternehmen mittel- bis längerfristig Mehrwert generieren können.

Durch die Umsetzung des Culture Values Projektes in den jeweiligen Unternehmen fallen Beteiligungskosten in der Höhe von 25 % an. Zudem fallen Implementierungskosten an und Bereitstellung von personellen Ressourcen.

Argumentation zur Gewinnung von Unternehmen: Der nicht-monetäre Mehrwert, gewonnen durch personen- und verhaltensbezogene Aspekte, lässt sich objektiv betrachtet schwer messen und auf bestimmte Kausalitäten zurückführen. Eine Möglichkeit, solche Veränderungen auf einer höheren Aggregatsebene zu beobachten, ist die Berücksichtigung von Indikatoren wie der Fluktuationsrate und der Fehlzeitenquote der Mitarbeitenden.<sup>10</sup> Betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zufolge wird die Neubesetzung einer Stelle mit 100 – 150% des Jahresgehalts beziffert, in jeweiliger Abhängigkeit von Funktions- und Hierarchiestufe. Daher ist ein solches Pilotprojekt schnell zu amortisieren.

---

<sup>10</sup> vgl. Abschlussbericht centre for strategy and evaluation zu Handen EU-Kommission, 2003, S. 73 / Erhebung der sophus GmbH: „Fehlzeiten effektiv reduzieren“ (2003)

## **7 Weiteres Vorgehen**

Dieses Konzept wurde am 21. März an mögliche Forschungspartner aus den Ländern Deutschland, Österreich, Ungarn, England und Bulgarien versandt. Zudem wurde ein Partnersearch gestartet und das Projekt in spezialisierten Foren angekündigt. Die Rückmeldungen zu diesem Konzept müssen bis 5. April erfolgen. In dieser Zeit setzt die Koordinationsstelle dieses Konzept in das Proposal um und definiert die einzelnen Work Packages.

Die Rückmeldungen der Forschungspartner fließen dann bis 12. April ins Proposal und das Budget wird anhand der Rückmeldungen erarbeitet.

Am 12. April wird das Proposal zur Stellungnahme versandt. Diese Stellungnahme muss bis 28. April erfolgen. Gleichzeitig wird das Proposal auf Englisch übersetzt.

Am 8. Mai wird dann das Proposal definitiv eingegeben, damit noch zwei Tage Reserve bis zum Abgabetermin vom 10. Mai bleiben.