

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, 29. März 2007

1. Die Ausgangslage und Idee dieses Pilotprojektes

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. Auch die Globalisierung der Märkte und damit das Zusammenspiel verschiedener Standorte mit ihren je eigenen Kulturen stellen Unternehmen oft vor neue Herausforderungen.

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. Dazu wird eine repräsentative Anzahl von Arbeitnehmenden befragt und weitere Daten erhoben. Anhand der Resultate werden Massnahmen erarbeitet. Anschliessend werden die favorisierten Massnahmen in den beteiligten Unternehmen als Pilotprojekt umgesetzt.

Da das Projekt zur Hälfte vom Bund (EKA) mitfinanziert wird, wenn sich drei Unternehmen daran beteiligen, 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.

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

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 Tabelle unter Punkt 4.4 im Detailkonzept listet die Aufwendungen auf, die für die verschiedenen Beteiligten einzukalkulieren sind. Sie ersehen daraus, dass dafür weniger Zeit von Ihrer Seite her notwendig ist, als Sie vielleicht denken.

4. Nutzen für Unternehmen / Argumente

Der Nutzen des Projektes „Culture Values“ setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Denken Sie dabei nur an die Kosten einer Fluktuation oder die Kosten eines Prozentes der Fehlzeiten. Addieren Sie dann dazu die gestiegene Arbeits-Qualität durch die gestiegene Identifikation mit dem Unternehmen und damit die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit Ihrem Unternehmen. Ganz nebenbei wirkt sich das auch noch positiv auf das Image des Unternehmens aus.

Zu bedenken ist auch, dass durch den gestiegenen Druck aufgrund der guten Auftragslage auch Unzufriedenheiten zunehmen können, die Motivation nachlässt und damit den inneren Unternehmenswert aushöhlt.

Aus diesem Grund ist es wichtig etwas für die Arbeitnehmenden zu tun und Ihnen damit Wertschätzung zukommen zu lassen. Wenn dadurch gleichzeitig auch finanziell etwas gewonnen werden kann, so ist dies auch in der Geschäftsleitungs-Sitzung vertretbar. Konkrete Zahlen zu Fehlzeiten und Fluktuationsraten sowie weitere Argumente, dass Diversity-Massnahmen massgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können, finden Sie unter Punkt 3.6 im Detailkonzept.

5. Projektorganisation

a. Projektleitung / Fachbeirat

Das Projekt wird von Josef Tömböly (MBA Social Management) und Christian Engweiler (FH Soziokultur, derzeit Studium MBA Nachhaltigkeitsmanagement) geleitet.

Ein Fachbeirat begleitet das Projekt. Dieser setzt sich zusammen aus Dr. Stefan Thode, Dr. Andreas Giger, Dr. H-P von Aarburg und Dipl.Soz. Kenan Güngör zusammen.

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 Mitarbeitenden.

c. Zeitfenster /-plan

Das Projekt kann bereits ab Ende April 07 mit einem Kick-off Audit in 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.

29.März 2007 - IG Culture Values - Ch.Engweiler / J. Tömböly