

Kulturelle Unterschiede: vom Störfaktor zur Ressource

Detailkonzept

Culture Values

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

St.Gallen, 14. März 2007

Inhaltsübersicht

1 Management Summary	3
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Managing Diversity	4
2.2 Balanced Scorecard	6
3 Konzeption Culture Values	8
3.1 Perspektiven und Dimensionen	8
3.2 Übersicht Ursachen-Wirkungszusammenhänge	9
3.3 Übersicht Einflussfaktoren	10
3.4 Operationalisierung / Umsetzung Culture Values	11
3.5 Zielbestimmung in den Unternehmen	12
3.6 Nutzen für Unternehmen / Argumente	13
4 Projektorganisation.....	15
4.1 Projektphasenübersicht	15
4.2 Projektaufbau	16
4.3 Zeitfenster /-plan.....	18
4.4 Zuständigkeiten & Aufgabenteilung	20
4.5 Projektevaluation Umsetzung	21
5 Kosten und Finanzierung.....	22
5.1 Kosten	22
5.2 Finanzierung.....	22
5.3 Mehrwert	23

1 Management Summary

Mit der fortschreitenden Umsetzung der Personenfreizügigkeit im EU-Raum kombiniert mit der Globalisierung unterschiedlichster Aktivitäten von Wirtschaftsunternehmen werden neue Herausforderungen an Unternehmen, Individuen, Familien und soziale Räume gestellt. Auch die demographischen Änderungen werden die 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.

Der Umgang mit kultureller Vielfalt wird dabei von zentraler Bedeutung, so dass ressourcenorientiert Mehrwert generiert und für das erfolgreiche Wirtschaften zur Verfügung zu gestellt werden kann.

Culture Values ist ein Projekt zur Verbesserung sozialer Interaktionen und Nutzung kultureller Potenziale in Unternehmen. Dabei soll das Wissen der Mitarbeitenden über prägende Kulturelemente zur Konfliktreduzierung, Informationsverbesserung und Identifikationserhöhung eingesetzt werden. Kommunikationsfehler und damit Reibungsverluste in Organisation und Produktion lassen sich dadurch gezielt vermeiden, die Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen sowie Fehlzeiten und Fluktuationsraten senken.

Aufgrund dieser Überlegungen lassen sich folgende Intentionen von Culture Values formulieren:

- 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.
- Erhöhung der Integration und Arbeitsplatzzufriedenheit (Motivation, Identifikation, Engagement, Leistungsbereitschaft) auf Ebene der Mitarbeitenden.
- Senkung der Fluktuationsraten und Fehlzeiten, Steigerung der Arbeitsqualität sowie der Kooperationsbeziehungen

Basierend auf den Erkenntnissen des Managing Diversity wird im Projekt die gesamte Belegschaft punktuell direkt einbezogen oder indirekt informiert. Dabei werden die Segmente der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund und der älteren Arbeitnehmenden sowie erwerbstätigen Frauen fokussiert. Anhand der Balanced Scorecard werden Massnahmen zur Verbesserung der sozialen Interaktionen und somit der Beziehungen unter den Mitarbeitenden erarbeitet. Anschliessend werden die priorisierten Massnahmen in den beteiligten Unternehmen als Pilotprojekt umgesetzt. Die Evaluation und das Monitoring der Massnahmen erfolgt wirkungsorientiert anhand der in den Unternehmen definierten Indikatoren und Kennzahlensysteme.

Das Ziel ist es, im Rahmen des Pilotprojektes mit mindestens drei ausgewählten Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen ein Modell zu erarbeiten, das für alle Beteiligten einen Nutzen und klar messbare Resultate bringt und durch eine Public-Private-Partnership finanziert wird. Aus den Erkenntnissen in der Umsetzung des Pilotprojektes wird ein Modell erarbeitet, welches als Personalmanagement-Modul auch in kleineren und mittleren Unternehmen in unterschiedlichen Branchen Anwendung finden kann.

2 Theoretische Grundlagen

Durch die steigende Mobilität der Arbeitnehmenden und die anhaltende Immigration von Arbeitskräften in die Schweiz¹ 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 Arbeitnehmernehmenden 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.² 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 liefern³.

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.

2.1 Managing Diversity

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

¹ so stieg die ausländische Wohnbevölkerung Ende August 2006 in der Schweiz im Vergleich zum Vorjahr um 2,4% (vgl. Pressemitteilung des BFM vom 3. Okt. 2006).

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

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

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

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:

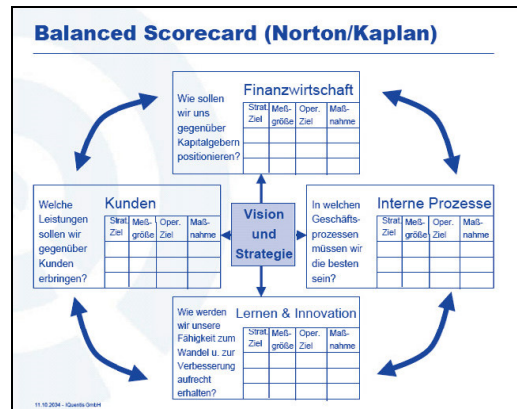
<i>discrimination-and-fairness paradigm</i>	<i>access-and legitimacy paradigm</i>	<i>learning-and-effectiveness paradigm</i>
Unter den Vorzeichen des "discrimination-and-fairness"-Paradigmas wird ein Zielbündel, bestehend aus Gleichstellung (equal opportunity), Gleichbehandlung (fair treatment) und sozialer 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.⁴

2.2 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:

⁴ 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.⁵

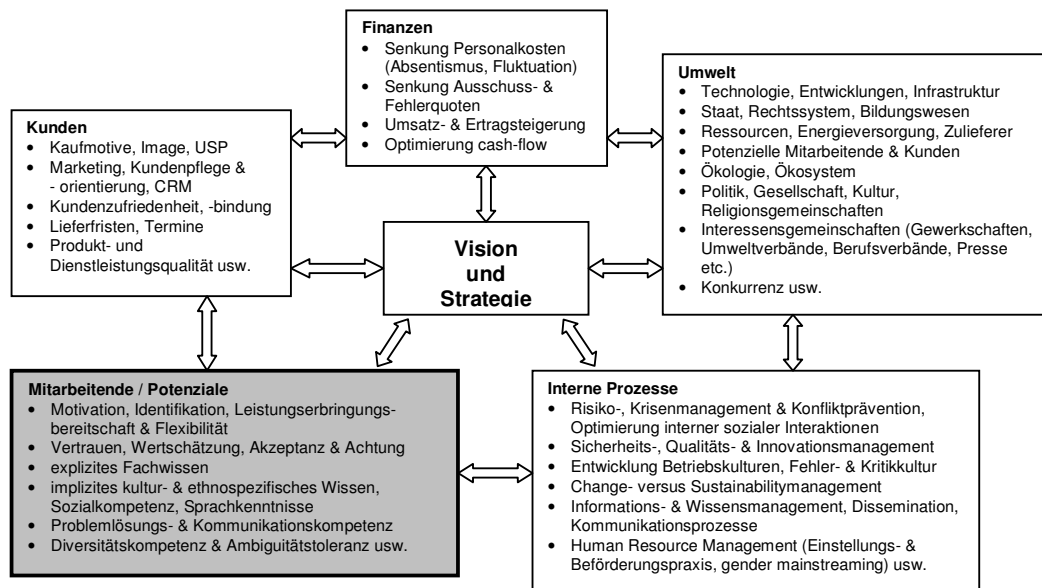
⁵ vgl. Horak, Christian; Unterlagen MBA upgrade, 2006, Wien

3 Konzeption Culture Values

Um die Vorteile der Ressourcenorientierung des Managing Diversity 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.

3.1 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:



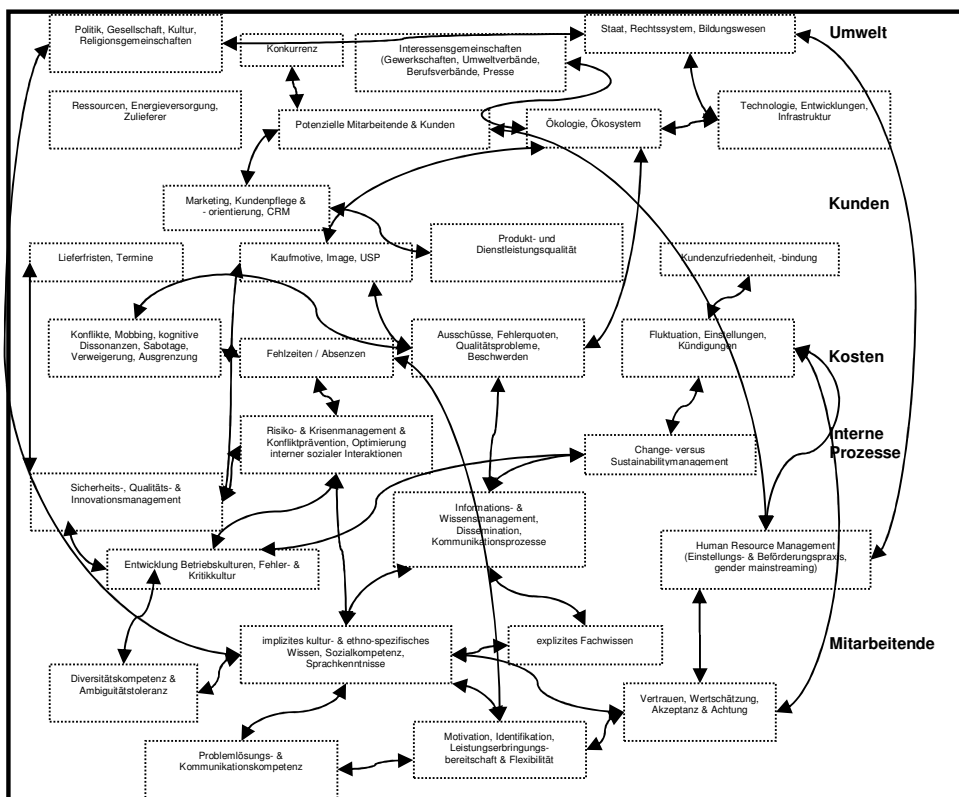
Die Finanzperspektive umfasst auch die wirtschaftlich definierten Opportunitätskosten, welche als Nutzen oder Ertrag zu betrachten sind, die mangels der Umsetzung einer Handlungsalternative entgangen sind. Dieses Verständnis kommt der Idee von Culture Values insofern entgegen, als dass es erlaubt, die 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.⁶

⁶ 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.

3.2 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:



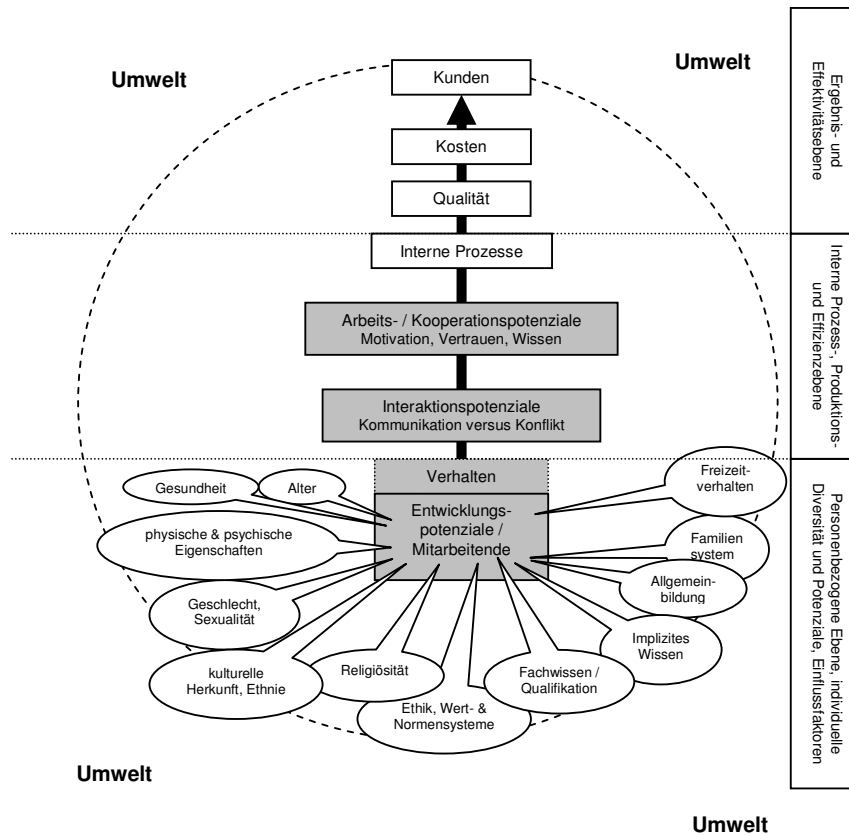
Obwohl in der aufgeführten Darstellung nur eine Auswahl der Korrelationen aufgeführt ist, kommt die Komplexität der Ursachen-Wirkungsbeziehungen zum Ausdruck und muss auf die relevanten Beziehungen eingegrenzt werden, damit sich eine effektive und aussagekräftige Anwendung der Balanced Scorecard operationalisieren 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.⁷

3.3 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.

⁷ 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.⁸

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.

3.4 Operationalisierung / Umsetzung Culture Values

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 sowie der wissenschaftlichen Begleitgruppe vorzunehmen und auf diese Weise den Praxisbezug zu gewährleisten. Die Umsetzung wird in den Unternehmen grundsätzlich in acht Schritten durchgeführt:

1 Vision und Strategie

In einem ersten Schritt gilt es, in den beteiligten Unternehmen Visionen und Strategien zu sichten und daraus für das Projekt Culture Values relevante Faktoren abzuleiten und eine „Culture Values Scorecard“ zu entwickeln, welche die bestehende Vision und die Strategien des Unternehmens ergänzt.

2 Definition strategischer Culture Values Ziele

Daraus werden Ziele abgeleitet, welche sich auf die Aspekte Entwicklungspotenzial, Verhalten, Interaktions- und Kooperationspotenziale der Mitarbeitenden beziehen. Die aus der Bestandes- bzw. IST-Analyse der Organisationserhebung gewonnen Erkenntnisse werden in die Definition des Zielsystems adaptiert.

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

- 3 Herleitung eines Ursachen-Wirkungsdiagramms**
Anhand des Zielsystems und der einzelnen Zielformulierungen wird ein Ursachen-Wirkungsdiagramm erarbeitet und die relevanten Korrelationen zur Zielerreichung festgelegt.
- 4 Bestimmung und Auswahl von Messgrössen**
Relevante Messgrössen werden bestimmt sowie Indikatoren und Kennzahlen bzw. Beschreibungsmöglichkeiten definiert und festgelegt.
- 5 Entwicklung eines Massnahmenplans**
Ausarbeitung von konkreten und operationalisierbaren Massnahmen, deren Umsetzung, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeit, Ressourceneinsatz und Zeitplan zur Umsetzung werden verbindlich festgelegt.
- 6 Umsetzung der priorisierten Massnahme**
Die vielversprechenste Massnahme wird umgesetzt und laufend ausgewertet.
- 7 Implementierung ins Management-Informationssystem**
Statistiken, Controlling-, IT- und bestehende Management Informationssysteme, Schaffung von Schnittstellen und Ergänzungen zur Erfassung weiterer Indikatoren und Kennzahlen sollen zu Beginn während der IST-Analyse geprüft und genutzt werden und sind Bestandteil der zu evaluierenden Projektbereiche. Eine professionelle Informatikunterstützung soll optimal eingesetzt werden sowie frühst möglich geeignete Schnittstellen geschaffen werden, welche dann in der Implementierung der Culture Value Scorecard in den Geschäftsalltag bei Projektbeginn ermöglicht.
- 8 Monitoring der einzelnen Messgrössen und Controlling**
Zu bestimmen sind nach Abschlusse des Pilotprojektes zukünftige Monitoring- und Controllingmechanismen im jeweiligen Unternehmen, welche in regelmässigen Abständen diskutiert werden und anhand des Fortschritts der einzelnen Massnahmenumsetzung und damit gekoppelt Erfolgs zur Zielerreichung zur weiteren Steuerung dienen.

3.5 Zielbestimmung in den Unternehmen

Die Bestimmung von konkreten und überprüfbaren Ziele je Unternehmen ist erst nach Absprache mit der Geschäftsleitung möglich. Im Offertgespräch werden die Ziele grob eingegrenzt, um diese dann im Kick-Off Audit detailliert auszuformulieren und mit Kriterien überprüfbar zu machen. Die Zielsetzungen für die konkret gewählte Massnahme werden in Schritt 5 im Oktober 07 vorgenommen.

Der Prozess der Zielbestimmung wird mit geeigneten Methoden, die je nach Typ des Unternehmens variieren können, gestaltet. Diese Zielsetzungen sind ab diesem Zeitpunkt die Basis der folgenden Projektschritte.

3.6 Nutzen für Unternehmen / Argumente

Der Nutzen des Projektes Culture Values für Unternehmen setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen. Die Verbesserung sozialer Interaktionen, Konfliktreduktion, Informationsverbesserung und Identifikationserhöhung können dabei nur schwer gemessen werden.

Besser messbar sind aber 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 3 Jahresgehälter für eine Führungskraft oder bis 50'000 CHF für eine qualifizierte Person⁹. Letztere Quelle berechnet bei einer Senkung der Fluktuation von 17% auf 12% in einem Unternehmen von 500 Mitarbeitern insgesamt Einsparungen von 0,8 Millionen Euro.

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 konnten¹⁰.

Untersuchungen zeigen zudem, dass nicht, wie meist erwartet, der Verdienst an oberster der Arbeitsplatzzufriedenheit steht, sondern die Arbeitsplatzsicherheit (78%) und das Betriebsklima (67%)¹¹. Beispielsweise bei Ford haben sich die Massnahmen zur Vielfalt sehr positiv auf die Wahrnehmung des Personals ausgewirkt. 82% unterstützen diese Massnahmen und 62% empfinden es als Ehre für Ford zu arbeiten¹².

Weitere Indikatoren für den Erfolg von Massnahmen in diesem Themenbereich liefert eine Umfrage der Europäischen Union. An der Umfrage beteiligt waren 200 Unternehmen, die bereits aktiv eine Diversity-Strategie umsetzen. Die wichtigsten Nutzeffekte daraus seien vor allem in der Stärkung des Organisations- und Humankapitals zu finden¹³:

- Festigung kultureller Werte innerhalb des Unternehmens (74% der Befragten)
- Verbesserung des Unternehmens-Image (69%)
- Unterstützung bei der Gewinnung und Beschäftigung hochtalentierter Mitarbeiter (62%)
- Verbesserung von Innovation und Kreativität bei den Beschäftigten (57%)
- Höhere Produktivität als Ergebnis einer erhöhten Motivation und Effizienz des Personalbestandes (58%)
- Verbesserte Service-Niveau und grössere Kundenzufriedenheit (57%)

⁹ vgl. Dr. Ing. Johannes Springer / Sabine Stöcker; Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft RWTH Aachen

¹⁰ vgl. I.Udris, ETH Zürich, 2004

¹¹ vgl. Untersuchung der IG Metall, 2001

¹² vgl. Publikation der EU; Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, 2005

¹³ vgl. Centre for Strategy & Evaluation Services; Methoden und Indikatoren für die Messung der Wirtschaftlichkeit im Zusammenhang mit der personellen Vielfalt in Unternehmen, Oktober 2003, S.33

Ähnliche Aussagen ergab auch eine Umfrage in den USA, die von der US Society for Human Resource Management (SHRM) durchgeführt wurde. Hier waren die Resultate für obige Punkte gar noch etwas höher und speziell die höhere Verbleibquote der Beschäftigten wird von annähernd 80% der Personalchefs der Unternehmen angeführt.

Eine Studie des UK-Cabinet Office in Grossbritannien fand bei grösseren Privatunternehmen eine erstaunliche Zustimmung, dass Diversity-Massnahmen massgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen (88%)¹⁴

Nicht zuletzt dienen Aussagen von Wirtschaftsführern als Argumente:

„Die Menschen, die wir haben, bilden unser Humankapital. Für mich ist das ein wichtigerer Unternehmenswert als alle Anlagen, Maschinen und Ausrüstungen, alle Ölfelder und Pipelines“
Geschäftsführender Direktor BP, die 2005 als sozialstes Unternehmen Europas gekürt wurden¹⁵

„Ich werde auch weiterhin Toleranz, Verständnis Respekt und Integrität und ein offenes Arbeitsumfeld fördern. Dies sind die Grundlagen eines modernen und leistungsstarken Unternehmens und für die Weiterbeschäftigung und Bindung talentierter Menschen unabdingbar“
Bernard Guerini, Präsident Air Products Europa¹⁶

„Vielfalt spielt eine Schlüsselrolle beim Wachstum unseres Unternehmens. Unser Erfolg wird von unserer Fähigkeit getrieben, unsere Vielfalt zu nutzen und zu managen, damit hervorragende Lösungen für unsere Kunden geschaffen werden.“
Dr. Joseph Ackermann, Chairman of the Group Executive Committee der Deutschen Bank¹⁷

¹⁴ vgl. Rutherford S. und Ollerearnshaw S.; Bericht für das UK Cabinet Office, 2002

¹⁵ vgl. Zukunftsinstitut; Susanne Köhler, Andreas Haderlein; Die neue Businessmoral, S.23

¹⁶ vgl. Publikation der EU; Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Fallstudien; 2005

¹⁷ vgl. Publikation der EU; Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Fallstudien; 2005

4 Projektorganisation

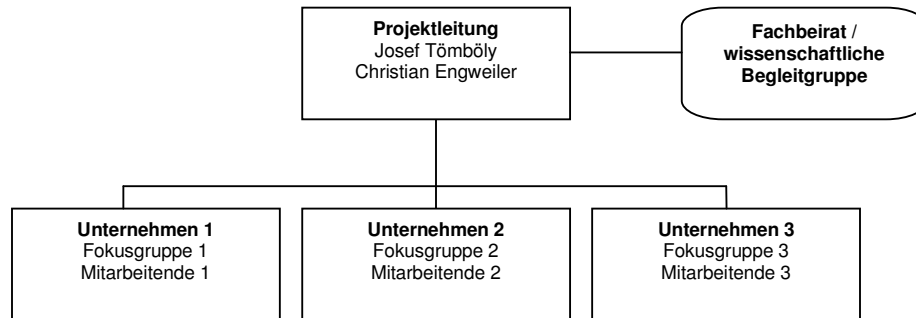
4.1 Projektphasenübersicht

Übersicht über die Grobplanung der Projektumsetzung:

Phasen	Inhalte	Methodik
Phase 1: Detailplanungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off Audits mit Unternehmen, Feinplanungen, Detailkonzepte, Ausarbeitung Arbeitsmittel, Bestimmung Kommunikationskonzept, Termin- und Ressourcenplanung 	
Phase 2: IST-Analyse / Bestandesaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder-, interne sozio-demographische Stärken-Schwächen Analyse • Erfahrungen, Schwierigkeiten und bestehende Lösungsansätze zur Optimierung personen- und verhaltensbezogener Potenziale unternehmensintern (vertikal sowie horizontal) und –extern (z.B. mit Behörden, Umfeld, Kunden) werden erhoben. Als mögliche Kennzahlen und Indikatoren dazu können Faktoren, wie Fehlzeiten, Ausschussquote, Fluktuation, Konfliktintensität, Beschwerden u.a. dienen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse bestehender Daten, Programme und Richtlinien (HRM, Rechnungswesen, Controlling, IT usw.) • Standardisierte Mitarbeiterbefragung qualitativ verbunden mit quantitativen Elementen, Clustern bzgl. Geschlecht, Alter, Herkunft, Bildung, sozio-ökonomische Spezifikationen • Bildung von Fokusgruppen in den Unternehmen • Synthetisierung der Ergebnisse
Phase 3: Bestimmung SOLL-Zustand / Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung Strategie, Entwicklung eines Zielsystems und Operationalisierung von Indikatoren und Kennzahlen • Ausarbeitung Ursachen – Wirkungsbeziehungen, Zielsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenariotechniken, Workshops oder Zukunftswerkstatt • Entwicklung Zielsystem • Bestimmung relevanter Einsatzfelder • Planung Ressourceneinsatz • Definition beschreib- und messbarer Kennzahlen und Indikatoren
Phase 4: Massnahmenidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Massnahmenplans zur Optimierung der Nutzung kultureller & sozio-ökonomischer Potenziale in bezug auf interne und externe Prozesse sowie strukturelle Anpassungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisierung der Handlungsfelder und Massnahmen • Ermittlung Bedarf Personalentwicklung • Kommunikation
Phase 5: Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung ausgewählter und erfolgsversprechender Massnahmenvorschläge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Massnahmen • Strukturmodifikationen • Kommunikation
Phase 6: Controlling / Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation der Wirkungen und Überprüfung der Nachhaltigkeit der umgesetzten Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-Schwächen – Analyse bzgl. Konzept-, Struktur-, Prozess- und Wirkungsqualität

Zentral und von grosser Wichtigkeit ist während der gesamten Projektumsetzung, 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.

4.2 Projektaufbau



Projektleitung

- 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.

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.

4.3 Zeitfenster /-plan

Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit wird zur Darstellung des Verlaufs ein Balkendiagramm gewählt, welches die jeweiligen Aktivitäten in den zeitlichen Kontext stellt:

Zeitfenster	2007										2008			
	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März	April
Tätigkeiten														
Phase 0:Vorarbeiten														
Sichtung und Evaluation Forschungsergebnisse														
Entwicklung Grobkonzept														
Erarbeitung CI/CD														
Erarbeitung Präsentationsmaterialien														
Aufbau Begleitgruppe														
Gewinnung öffentliche Hand - Kontakte - Sitzungen		■	■											
Gewinnung Unternehmen - Erstkontakte - Erstsitzungen - Offerterarbeitung		■	■											
Phase 1: Detailplanung														
Kick-off Audit mit Unternehmen und öffentlicher Hand				■										
Feinplanung, Detailkonzepte			■	■										
Ausarbeitung Arbeitsmittel -Umfragen - Checklisten, - Handlungsanweisungen				■	■									
Erarbeitung Kommunikationskonzept Bestimmung und Einrichtung Kommunikationssystem						■	■							
Termin- und Ressourcenplanung						■	■							
Phase 2: IST-Analyse / Bestandesaufnahme														
Kick-off Projektarbeitsgruppen							■	■						
IST-Analyse						■	■	■						
• Datenanalyse						■	■	■						
• Mitarbeiterbefragungen						■	■	■						
• Synthetisierung der Ergebnisse						■	■	■						

	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb..	März	April
Phase 3: Bestimmung Sollzustand/Strategieentwicklung														
Besprechung mit Trägern / Workshops*														
Entwicklung Zielsystem Bestimmung Einsatzfelder, Definition Kennzahlen/Indikatoren														
Phase 4: Massnahmenidentifikation														
Entwicklung Massnahmen														
Priorisierung Massnahmen														
Planung Ressourceneinsatz														
Zeitfeinplanung														
Phase 5: Umsetzung														
Umsetzung der Massnahmen														
Permanente Wirkungsevaluation														
Strukturmodifikationen														
Öffentlichkeitsarbeit														
Modellentwicklung														
Abschlussbericht														
Nachevaluation (zu klären)														
Kurz-, mittel-, langfristig														
Projektmanagement														
Administration, Dokumentation														
Kommunikation, Vernetzung														
Controlling														

4.4 Zuständigkeiten & Aufgabenteilung

Organisationseinheit	Projektleitung		Projektmitarbeiter	Unternehmens- führung ¹ 1/2/3 je Unternehmen	Fokusgruppen ¹ 1/2/3 je Unternehmen	Mitarbeitende der Unternehmen	Wissenschaftl. Fachberat
Zuständigkeiten	CE	JT					
Tätigkeiten	h	h	h	h	h	h	h
Phase 0: Vorarbeiten							
Sichtung und Evaluation Forschungsergebnisse	M 15	D 40					
Entwicklung Grobkonzept	D 50	D 50					M 8
Erarbeitung CI/CD			D20				
Erarbeitung Präsentationsmaterialien	D 5	D 5					
Aufbau Begleitgruppe	D 5	D 5					
Gewinnung öffentliche Hand - Kontakte - Sitzungen*	D 20	D 20					
Gewinnung Unternehmen - Erstkontakte - Erstsitzungen* - Offerterarbeitung	D 40	M 20		M 2			
Phase 1: Detailplanung							
Kick-off Audit mit Unternehmen und öffentlicher Hand*	D 30	D 30		M 3			
Feinplanung, Detailkonzepte	D 20	D 20					M 12
Ausarbeitung Arbeitsmittel - Umfragen - Checklisten, - Handlungsanweisungen	D 30	D 30					M 20
Erarbeitung Kommunikationskonzept Bestimmung und Einrichtung Kommunikationssystem	D 20	D 20		M 2	M 2		M 4
Termin- und Ressourcenplanung	D 10	D 10			M 1		
Phase 2: IST-Analyse / Bestandesaufnahme							
Kick-off Projektarbeitsgruppen IST-Analyse	D 10	D 10			M 3		
• Datenanalyse	D 20	D 20					
• Mitarbeiterbefragungen	D 40	D 40	M 10			0,5	
• Synthetisierung der Ergebnisse	M 5	D 20					M 10
Phase 3: Bestimmung Sollzustand/Strategie-entwicklung							
Besprechung mit Trägern / Workshops*	D 20	D 20		M 2	M 2		
Entwicklung Zielsystem Bestimmung Einsatzfelder Definition Kennzahlen/Indikatoren	M 5	D 20		M 2	M 2		M 10
Phase 4: Massnahmenidentifikation							
Entwicklung Massnahmen	D 20	D 20					M 6

Priorisierung Massnahmen Planung Ressourceneinsatz Zeitfeinplanung	M 15	D 15		M 2	M 2		
Phase 5: Umsetzung							
Umsetzung der Massnahmen				Je nach Wahl	Je nach Wahl	Je nach Wahl	
Permanente Wirkungsevaluation	D 10	D 10		s.o.	s.o.	s.o.	M 8
Strukturmodifikationen				s.o.	s.o.	s.o.	M 8
Öffentlichkeitsarbeit	M 5	M 5	D 10	s.o.	s.o.	s.o.	
Berichtswesen							
Modellentwicklung	D 10	D 10					D 16
Abschlussbericht							
	D 20	D 20					M 12
Nachevaluation (zu klären)							
Kurz, mittel-, langfristig							
Projektmanagement							
Administration, Dokumentation	D 30	D 30	D 100				
Kommunikation, Vernetzung	D 50	D 50					
Controlling	D 40	D 40					
Totale	545	600	140				108

* inkl. Reisezeiten und Vor-/Nachbereitung

1) Zeiteinheit pro involvierte Person

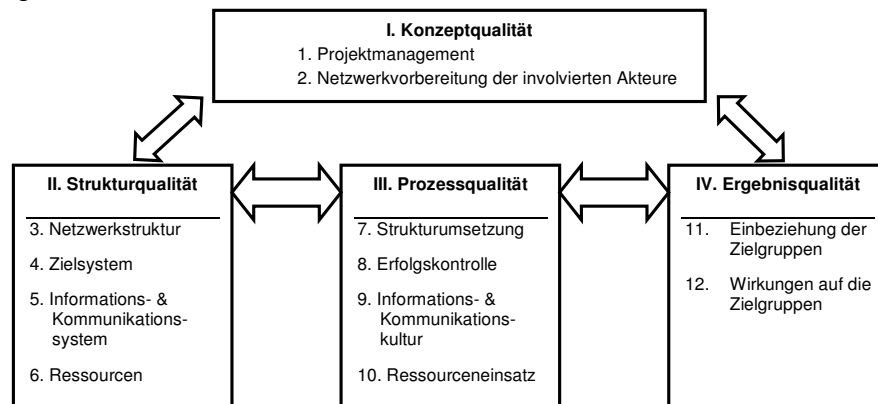
D = Durchführung

M = Mitarbeit

Insgesamt werden sämtliche Aufwendungen auf 1393 Stunden geschätzt. Dies kann beim momentanen Stand der Planung nur ein Schätzwert sein und wird dem Fortschritt der Feinplanung angepasst. Unter Punkt 5 wird eine Differenzierung der einzelnen Kosten vorgenommen und die unterschiedlichen Leistungen ausgewiesen. Die zeitlichen Aufwendungen für die Unternehmen können ebenfalls je nach Bedarf variieren und sind deshalb als Richtwerten zu verstehen.

4.5 Projektevaluation Umsetzung

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.



5 Kosten und Finanzierung

5.1 Kosten

Anhand der Aufwandskalkulation und den Absprachen mit den Fachbeiräten wurde folgende Aufstellung erstellt. Die Kalkulation geht von einer Teilnahme von drei Unternehmen aus. Vorstellbar wäre, dass sich auch mehr als drei Unternehmen beteiligen, was eine entsprechende Anpassung der Kalkulation zur Folge hätte.

	Aufwand in h	Ansatz in CHF	Kosten nach Zuständigkeit	Kosten nach Bereich
Personal				
Projektleitung	1'145.00	125.00	143'125.00	
wissenschaftl. Fachbeirat	108.00	300.00	32'400.00	
Administration / Kommunikation / Dokumentation	140.00	90.00	12'600.00	
Übersetzungen (pauschale Schätzung)			15'000	
Total Personalkosten			203'125.00	203'125.00
Diverse				
Spesen (pauschale Schätzung)			5'000.00	
Kommunikation (Porti, Telefonate)			2'000.00	
Grafik / Druck			7'000.00	
Software / Hardware			20'000.00	
Total Diverse			34'000.00	34'000.00
Total Projektkosten				237'125.00

exkl. MwSt.

Für die Projektleitung wurde ein Tagessatz von Fr. 1000.-/Tag festgelegt. 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.

5.2 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 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.

5.3 Mehrwert

Der generierte Mehrwert in Unternehmen muss grundsätzlich in monetär und nicht-monetär gegliedert werden. Zum einen fallen durch die Umsetzung des Culture Values Projektes in den jeweiligen Unternehmen Implementierungskosten, wie Beteiligungskosten in der Höhe von rund Fr. 41'000.- und Bereitstellung von personellen Ressourcen an.

Der nicht-monetäre Mehrwert, gewonnen durch personen- und verhaltensbezogene Aspekte, lässt sich objektiv betrachtet schwer messen und auf bestimmte Kausalitäten zurückführen. Dies macht eine Quantifizierung schwierig, als Alternative dazu anbieten sich regelmässige Erhebungen in den Unternehmen bzgl. Mitarbeiter- und Arbeitsplatzzufriedenheit, welche wiederum mit einem gewissen Aufwand verbunden sind und den Rahmen des Projektes Culture Values sprengen. Eine Möglichkeit, solche Veränderungen auf einer höheren Aggregatsebene zu beobachten, wäre die Berücksichtigung von Indikatoren wie der Fluktuationsrate und der Fehlzeitenquote der Mitarbeitenden.¹⁸ Betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen zufolge wird die Neubesetzung einer Stelle im Schnitt mit 100% des Jahresgehalts beziffert, in jeweiliger Abhängigkeit von Funktions- und Hierarchiestufe. Details dazu finden sich im Abschnitt 3.5 „Nutzen für die Unternehmen/Argumente“ in diesem Dokument.

Es wird kaum möglich sein, während der Implementierungsphase Wirkungen zu erheben, sondern diese werden sich erst nach einem Jahr bzw. erst mittel- bis längerfristig im Indikatoren- und Kennzahlensystem manifestieren. Auf Wunsch könnte eine mittel- und langfristige Evaluation der Wirkungen von Culture Values in einem Folgeauftrag berücksichtigt werden.

¹⁸ vgl. Abschlussbericht centre for strategy and evaluation zu Handen EU-kommission, 2003, S. 73 / Erhebung der sophus GmbH: „Fehlzeiten effektiv reduzieren“ (2003)