



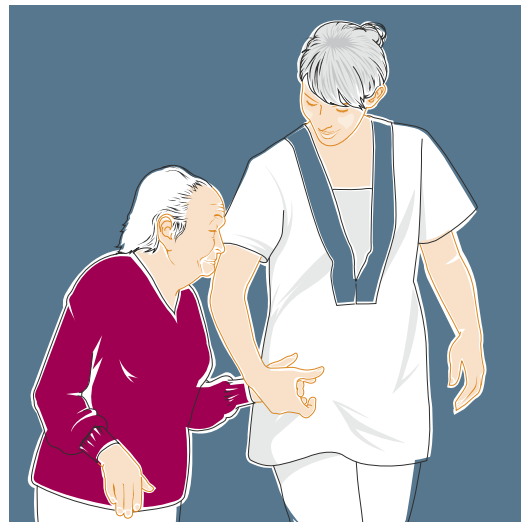
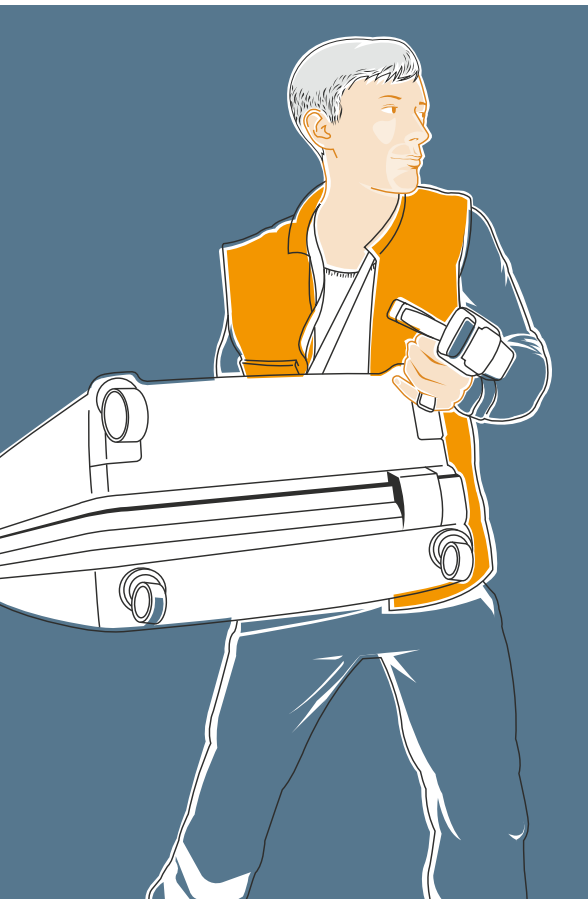
INQA-Audit

Zukunftsfähige
Unternehmenskultur

Erfolgreich am Arbeitsmarkt von morgen

Ganzheitlich. Mitarbeiterorientiert. Maßgeschneidert.

Das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur



► Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen. Weitere Informationen unter: www.inqa.de

Impressum

Erfolgreich am Arbeitsmarkt von morgen
Ganzheitlich. Mitarbeiterorientiert. Maßgeschneidert.
Das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur

Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Bertelsmann Stiftung, Demographie Netzwerk e.V. (ddn)
und der Verbundpartner Great Place to Work® Deutschland
im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit:
Geschäftsstelle
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstr. 40–42
10317 Berlin
www.inqa.de

Layout

ressourcenmangel GmbH

Redaktion

Nicola Peschke, Bertelsmann Stiftung

© 2014

Fotonachweis

INQA-Audit-Bilddatenbank
Uwe Völkner/Fotoagentur FOX
S. 6, 14, 15
Initiative Neue Qualität der Arbeit: S. 13
Landkreis Osnabrück: S. 16, 17
Arne Weychardt, Hamburg: S. 4
BMAS/Knoll: S. 4

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 4 |
| Eine Auszeichnung, von der alle profitieren | 5 |
| Potenziale nutzen, flexibel reagieren | 8 |
| Fakten zum Arbeitsmarkt | 10 |
| Nachhaltig und ganzheitlich: das INQA-Audit | 12 |
| Vorreiter am Arbeitsmarkt | 14 |
| »Kommunikation ist der Schlüssel« | 16 |
| Das INQA-Audit im Detail | 18 |
| Leistungen und Kosten | 19 |

► Hinweis in eigener Sache

In dieser Broschüre wird auf eine möglichst geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Schreibweise benutzt wird, bezeichnet sie Frauen und Männer gleichermaßen.



Andrea Nahles

Bundesministerin für
Arbeit und Soziales, MdB



Liz Mohn

Stellvertretende Vorsitzende
Bertelsmann Stiftung

Liebe Leserinnen und Leser,

demografische Entwicklung, verstärkter globaler Wettbewerb und veränderte Ansprüche der Beschäftigten an den Arbeitsplatz sind Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen zukünftig noch intensiver auseinandersetzen müssen. Damit sie am Wirtschaftsstandort Deutschland weiterhin wettbewerbsfähig bleiben, ist es wichtig, dass sie auf den Wandel am Arbeitsmarkt reagieren. Dabei sind Unternehmensleitungen genauso gefragt wie die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt private wie öffentliche Betriebe jeder Größe, Branche und Rechtsform dabei, partnerschaftlich und beherrscht die Chancen der Arbeitswelt von morgen zu nutzen.

Wir freuen uns, dass das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der Bertelsmann Stiftung, dem Demographie Netzwerk e. V. (ddn) und Great Place to Work® Deutschland starke Kooperationspartner an seiner Seite hat. Gemeinsam haben wir das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur entwickelt, das Betrieben konkrete Ansatzpunkte bietet, den Herausforderungen von morgen bereits heute zu begegnen.

Vor welchen Aufgaben und Chancen Unternehmen stehen, wie das INQA-Audit funktioniert und welche Maßnahmen ausgezeichnete Firmen durchgeführt haben, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Machen Sie sich fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft.

Ihre

Andrea Nahles *Liz Mohn*

Eine Auszeichnung, von der alle profitieren

Das INQA-Audit ist ein Instrument, das Firmen dabei hilft, sich mitarbeiterorientiert auszurichten und am Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unternehmen stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, sich am Markt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Denn qualifizierte Fachkräfte werden knapper und Betriebe müssen sie nicht nur gewinnen, sondern auch halten.

»Firmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten heute damit anfangen, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu implementieren und zu pflegen«, sagt Professor Dr. Jutta Rump, Themenbotschafterin der Initiative Neue Qualität der Arbeit für das Feld Chancengleichheit und Diversity. »Denn der Kampf um die klügsten Köpfe in einer globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt hat längst begonnen.« Die Initiative Neue Qualität der Arbeit – kurz INQA – unterstützt Betriebe bei diesem Vorhaben. Getragen wird sie gemeinsam vom

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Kammern, der Bundesagentur für Arbeit sowie den Bundesländern. Die Initiative richtet sich sowohl an kleine Betriebe als auch an den Mittelstand, große Unternehmen aller Branchen sowie Verwaltungen.

Seit 2013 gibt es unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit mit dem INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur ein Instrument, das durch individuelle Maßnahmen eine bessere Arbeitsqualität in Betrieben fördert. Hierbei bildet die Zukunftsfähige Unternehmenskultur eine Grundlage für alle Organisationen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen. Sie beinhaltet Werte, Normen und Einstellungen, die in Organisationen das Handeln und Verhalten bestimmen.





» Eine entscheidende Rolle spielt das Mitarbeiter-Feedback.«

Zentral sind die Bereitschaft zur innerbetrieblichen Veränderung sowie gelebte Partizipation und Innovation. Ihren Ausdruck findet eine zukunfts-fähige Unternehmenskultur vor allem in mitarbeiterorientierten Konzepten der Personalpolitik, die zukünftige Herausforderungen für die Wettbe-werbsfähigkeit beantworten sollen. Organisationen mit einer zukunfts-fähigen Unternehmenskultur sind im doppelten Sinne gesunde Unterneh-men: Sie verfügen nicht nur über gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, sondern sind auch wirt-schaftlich erfolgreich.

Das INQA-Audit Zukunfts-fähige Un-ternehmenskultur versteht sich als kontinuierlicher Prozess und als Hilfe zur Selbsthilfe, um diese mitarbeiter-orientierten Konzepte umzusetzen. Speziell ausgebildete Prozessbeglei-ter unterstützen Firmen dabei, ihre Personalpolitik ganzheitlich weiter-zuentwickeln.

Entscheidungen gemeinsam treffen

In einem ersten Schritt legen Be-schäftigte, Betriebsräte und Vor-gesetzte gemeinsam fest, welche Handlungsfelder sie schwerpunkt-mäßig während des weiteren Audi-tierungsprozesses bearbeiten möch-ten. Das Mitarbeiter-Feedback spielt

»Firmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten heute damit anfangen, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu implementieren und zu pflegen.«

hierbei eine entscheidende Rolle. Zusammen mit dem Prozessbegleiter erarbeitet das Unternehmen individuelle, auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Maßnahmen und setzt diese um. Die Prozessdauer wird von jedem Betrieb selbstständig vorgegeben, ist jedoch auf maximal zwei Jahre begrenzt.

»Das Besondere am INQA-Audit ist, dass es die Mitarbeiter in den Vordergrund stellt und Entscheidungen darüber, welche Maßnahmen und Veränderungen im Rahmen des Auditierungsprozesses umgesetzt werden sollen, nicht von oben nach unten, sondern gemeinsam getroffen werden«, betont Thomas Sattelberger, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für das Feld Personalführung.

Nachhaltige Veränderungen

Zum Abschluss des Auditierungsverfahrens erhält jedes Unternehmen eine Auszeichnung, die ihm eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bestätigt. Nach weiteren zwei Jahren können sich Betriebe in einer Reauditierung erneut auf den Prüfstand stellen und weitere Veränderungsprozesse angehen.

Beschäftigte und Arbeitgeber profitieren gleichermaßen von dem Auditierungsprozess, der zum Beispiel Schwachstellen in der Personalführung offenlegt und verbessert. Hierbei setzt das INQA-Audit nicht auf einen kurzen Korrektoreffekt, sondern möchte nachhaltig und bewusst eine Veränderung in der Unternehmenskultur implementieren.

Potenziale nutzen, flexibel reagieren

Der Wandel am Arbeitsmarkt ist für viele Betriebe bereits heute spürbar. Um sich den Herausforderungen zu stellen, ist eine gesundheits- und lernförderliche Personalpolitik unerlässlich.

Der deutsche Arbeitsmarkt ist im Umbruch: Der demografische Wandel in Deutschland führt absehbar zu einem deutlichen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials*. Bereits heute gibt es in verschiedenen Berufen und Regionen zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte.

Vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen durch diese Entwicklungen vor großen Herausforderungen. Schon jetzt beklagt über die Hälfte von ihnen Umsatzeinbußen aufgrund fehlender Fachkräfte**. Gleichzeitig erfordern Globalisierung und Digitalisierung, dass Betriebe schneller und flexibler als bisher agieren.

»Der zunehmende – auch internationale – Wettbewerb führt zu steigenden Ansprüchen hinsichtlich der Mitarbeiterqualifikation, was mit großen

Herausforderungen für die betriebliche Weiterbildung verbunden ist«, sagt Professor Dr. Lutz Bellmann, Leiter des Forschungsbereichs Betriebe und Beschäftigung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sowie Professor für Volkswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. »Beim Wissenstransfer und in puncto betriebsinterne Vielfalt müssen Unternehmen deshalb Maßnahmen ergreifen – sonst stehen sie in wenigen Jahren vor massiven Problemen.«

Anreize schaffen, erfolgreich bleiben

Aufgrund der prognostizierten Fachkräftelücke können sich viele qualifizierte Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber zukünftig quasi aussuchen – eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik wird daher umso wichtiger. Betriebe müssen eine Zugkraft entwickeln, um Mitarbeiter

» Globalisierung und Digitalisierung erfordern, dass Betriebe schneller und flexibler als bisher agieren.«

zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten. Das heißt unter anderem, dass Unternehmen stärker auf die Wünsche der Beschäftigten eingehen sollten. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, flache Hierarchien und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind hierbei essenzielle Bestandteile. Denn bereits heute sind für viele junge Menschen der sogenannten Generation Y Verantwortung, Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, Abwechslung im Job, flexible Arbeitszeiten oder Kollegialität wichtiger als finanzielle Anreize***.

Flexibel auf Änderungen reagieren

Auch auf die älteren Arbeitnehmer sollten Betriebe bewusst Rücksicht nehmen, meint Professorin Dr. Victoria Büsch, Präsidentin der SRH Hochschule Berlin und Mitglied im Vorstand des Demographie Netzwerks (ddn): »Unterneh-

men können beispielsweise Teilzeitmodelle etablieren und altersgerechte Arbeitsplätze schaffen. Zudem geben ältere Arbeitnehmer ihr Wissen gern an Jüngere weiter. Potenziale, die sich durch eine veränderte Bevölkerungsstruktur ergeben, müssen deshalb für alle Beteiligten identifiziert und genutzt werden.«

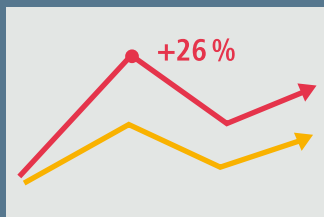
Firmen, die mit konkreten Maßnahmen aktiv in ihre Beschäftigten investieren und flexibel auf die Änderungen am Arbeitsmarkt reagieren, bereiten sich somit bestens auf kommende Entwicklungen vor – und machen sich fit für die Zukunft.

* Statistisches Bundesamt (2013): Datenreport 2013 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland

** Ernst & Young (2014): Mittelstandsbarometer Januar 2014

*** vgl. Hurrelmann & Albrecht (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert

Fakten zum Arbeitsmarkt



UNTERNEHMEN MIT FRAUEN

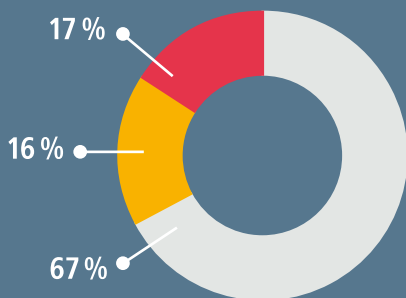
im Verwaltungsrat erzielen einen um bis zu 26 % besseren Aktienkurs. Untersucht wurden 2.400 Unternehmen in den Jahren 2005 bis 2011.

Credit Suisse Research Institute (2012): Gender diversity and corporate responsibility

Der Verlust an Bruttowertschöpfung durch Arbeitsunfähigkeit betrug 2012 in Deutschland

92 MILLIARDEN EURO

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014): Arbeitswelt im Wandel: Zahlen – Daten – Fakten

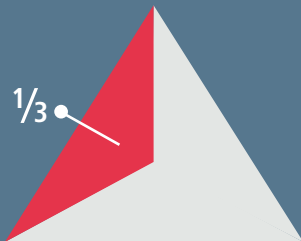


Nur 16 % der Beschäftigten sind hochmotiviert, 67 % leisten Dienst nach Vorschrift und 17 % sind emotional ungebunden. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund geringer Arbeitsmotivation belaufen sich jährlich auf bis zu

118,4 MILLIARDEN EURO

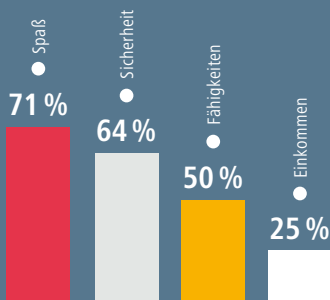
Gallup (2014): Gallup Engagement Index 2013

1/3



Erst ein Drittel der Unternehmen entwickelt bereits konkrete Maßnahmen, um die Folgen des demografischen Wandels zu entschärfen, bzw. setzt diese um.

Towers Watson (2013): Demographischer Wandel – Status Quo und Herausforderungen für Unternehmen

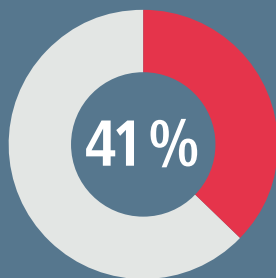


Jungen Menschen (bis 25 Jahre) sind eine Arbeit, die ihnen Spaß macht (71 %) und ein sicherer Arbeitsplatz (64 %) besonders wichtig. 50 % wünschen sich einen Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht. Nur für 25 % ist ein hohes Einkommen wichtig.

Hurrelmann/Köcher/Sommer (2013): McDonald's Ausbildungsstudie 2013

41 % der Unternehmen sorgen dafür, dass betriebsinternes Wissen nicht mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verloren geht. Hierfür bilden sie beispielsweise altersgemischte Teams oder setzen ältere Mitarbeiter als Ausbilder oder Berater ein.

DIHK (2014): DIHK-Arbeitsmarktreport 2013/2014



87 % DER WEITERBILDUNGSTEILNEHMER

sagen, dass sich die Weiterbildung gelohnt hat, da sie von den erworbenen Kenntnissen sehr viel (45 %) oder recht viel (42 %) nutzen können. 2012 nahmen 49 % der Bevölkerung zwischen 18 und 64 Jahren an einer Weiterbildung teil. 2010 waren es nur rund 42 %.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland

3,5 MILLIONEN

Menschen im erwerbsfähigen Alter werden im Jahr 2021 schwerbehindert sein.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Die Arbeitsmarktsituation von schwerbehinderten Menschen

Nachhaltig und ganzheitlich: das INQA-Audit

Wie zukunftsfähige Unternehmenskultur funktioniert und warum das INQA-Audit besonders nachhaltig ist, erklären die vier Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Was ist das Besondere am INQA-Audit?

► **Thomas Sattelberger:** Das INQA-Audit deckt mit den vier Themenfeldern Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz alle relevanten Bereiche einer mitarbeiterorientierten und zukunftsfähigen Unternehmenskultur ab. Sie werden im Rahmen des Auditierungsprozesses analysiert und optimiert. Die Mitarbeiterperspektive ist hierbei ein integraler Bestandteil, denn es geht darum, langfristig ein Arbeitsumfeld und eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Beschäftigten gerne und motiviert arbeiten.

Wieso ist das INQA-Audit nachhaltig?

► **Prof. Dr. Jutta Rump:** Zum einen, weil die Verbesserungsvorschläge und Korrekturen in Sachen Unterneh-

menskultur aus dem Betrieb selbst stammen und die Firmen entscheiden, wie schnell oder langsam sie diese umsetzen. Jeder arbeitet in seinem Tempo und bekommt keine engen Vorgaben, die unter Umständen dazu führen, dass ein Teil der Maßnahmen aus Zeitmangel nicht umgesetzt wird. Zum anderen verfolgen die für das jeweilige Unternehmen entwickelten Strategien einen ganzheitlichen Ansatz, der über kurzfristige Effekte hinausreicht.

Was genau ist »Zukunftsfähige Unternehmenskultur«?

► **Dr. Natalie Lotzmann:** Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur berücksichtigt die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter bei der Erreichung von Unternehmenszielen. Das bedeutet beispielsweise eine



Thomas Sattelberger



Prof. Dr. Jutta Rump



Dr. Natalie Lotzmann



Rudolf Kast

offene und respektvolle Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, die Förderung des Wissenstransfers zwischen den Generationen und des lebenslangen Lernens, die Förderung von Gesundheit und Vielfalt der Belegschaft ebenso wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Kurz gesagt geht es darum, zu erkennen, dass Mitarbeiter, die sich in ihren Bedürfnissen wertgeschätzt und fair behandelt fühlen, einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten werden. Eine für beide Seiten faire Unternehmenskultur ist also auch eine Frage der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit eines Betriebs.

Wer profitiert vom INQA-Audit?

► **Rudolf Kast:** Sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber profitieren von der Auditierung. Denn eine gute und ganzheitliche Personalpolitik erhöht die Motivation und die Mitarbeiterbindung der Beschäftigten. Dies wiederum wirkt sich positiv für die Unternehmen und deren Image aus, die sich nach innen und außen als moderne, offene und attraktive Arbeitgeber positionieren, bei denen die Beschäftigten hohe Wertschätzung genießen.

Vorreiter am Arbeitsmarkt

Betriebe unterschiedlicher Größe und aus verschiedenen Branchen nehmen bereits an der Pilotphase des INQA-Audits teil. Einige dieser Vorreiter stellen wir auf den nächsten Seiten vor.



Pro Seniore Residenz Dornheimer Berg

- Pflegebranche
- 95 Mitarbeiter

»Die Prozessbegleiterin hat uns wertvolle Impulse geliefert, anhand derer wir konkrete Maßnahmen entwickelt haben«, berichtet Residenzleiterin Nadine Lopuszanski. Mittlerweile gibt es einen neuen Mitarbeiterleitfaden, intensive Arbeit an flexiblerer Dienstplangestaltung sowie regelmäßige Schnittstellengespräche. »Das INQA-Audit ist sehr praxisorientiert

und ermöglicht dadurch, Neuerungen schnell umzusetzen«, sagt Nadine Lopuszanski, die bereits eine deutliche Verbesserung der Unternehmenskultur feststellen konnte. Besonders positiv bewertet die Belegschaft der Pro Seniore Residenz, dass das INQA-Audit branchenübergreifend angelegt ist und ganzheitliche Ansätze berücksichtigt.

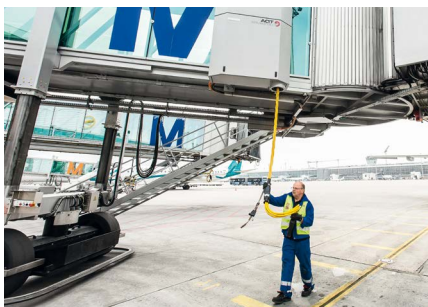


Friseurteams Gülle Galonska Lübeck

Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Gesundheitsmaßnahmen oder neue Überlegungen zur Altersstruktur des Unternehmens – die Friseurteams Gülle Galonska haben im Rahmen ihrer INQA-Audit-Teilnahme bereits vielfältige Maßnahmen umgesetzt. »Vor allem die objektive Sicht der Prozessbegleiterin hat sehr geholfen«, berichtet Geschäftsführer und Friseur-

meister Marco Gülle. »Sie hat uns gezeigt, in welchen Punkten wir bereits gut aufgestellt sind und wo es noch Verbesserungsbedarf gibt.« Gemeinsam mit dem gesamten Team hat sie entsprechende Maßnahmen erarbeitet. »Dank des INQA-Audits schleifen Arbeitsweisen sich nicht ein – sondern stehen immer wieder auf dem Prüfstand«, sagt Marco Gülle.

- Friseurhandwerk
- 25 Mitarbeiter an vier Standorten



Flughafen München

»Das INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur ist das ideale Instrument, um konkrete Maßnahmen in einem Unternehmen zu strukturieren, zu bündeln und für alle sichtbar voranzutreiben«, fasst Theresa Fleidl, Leiterin Konzernausbildung bei der Flughafen München GmbH, zusammen. Das Unternehmen entschied sich als einer der Ersten, an dem Pro-

zess teilzunehmen, um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, vorhandene Maßnahmen miteinander zu vernetzen und das Portfolio um weitere Handlungsanleitungen zu ergänzen. »Das INQA-Audit hilft, unsere Personalstrategie zu schärfen«, sagt Theresa Fleidl. »Es hat eine starke Positivwirkung auf die gesamte Unternehmenskultur.«

- Reise- und Verkehrsbranche
- 4.900 Mitarbeiter

»Kommunikation ist der Schlüssel«

Anfang 2013 startete der Landkreis Osnabrück seine Teilnahme als Pilotbetrieb am INQA-Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur, das sich auch an den öffentlichen Dienst richtet. Sowohl die Führungsebene als auch die Belegschaft profitieren bereits von den ersten Veränderungen.

Wieso hat der Landkreis Osnabrück sich dazu entschieden, am INQA-Audit teilzunehmen?

► Wir wollten unser Personalkonzept auf den Prüfstand stellen, um zu sehen, was wir verbessern können. Mitarbeiter sowie die Führungsebene waren vom Konzept des INQA-Audits sofort überzeugt, da es die Möglichkeit bietet, konkrete Maßnahmen schnell und individuell umzusetzen.

Wo liegen die Schwerpunkte für eine zukunftsfähige Personalführung beim Landkreis Osnabrück?

► Wir möchten uns vor allem in den Bereichen Führungskompetenz, Vielfalt und Betriebsgesundheit verbessern. Das bedeutet beispielsweise mehr Frauen in Führungspositionen, Inklusionsförderung und einen höheren Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Denn der Land-

kreis soll auch immer die Gesellschaft widerspiegeln, für die wir arbeiten.

Was ist das Besondere am INQA-Audit?

► Zum einen, dass alle Prozesse und Maßnahmen innerhalb des Unternehmens angestoßen werden. Dem Betrieb wird keine externe Struktur übergestülpt, sondern alle Ansätze sind auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Zum anderen können konkrete Maßnahmen schnell umgesetzt werden. Das ist ein Zeichen für die Mitarbeiterschaft, dass sich etwas tut und ihr Feedback nicht verpufft.



Stefan Muhle, 1. Kreisrat und Personaldezernent



Björn Schocke, Personalratsvorsitzender

Inwiefern hat das INQA-Audit die Unternehmenskultur der Kreisverwaltung Osnabrück bereits beeinflusst?

► Einen besonders großen Effekt hatten die Mitarbeiter-Feedbacks, weil sie die Schwachstellen aufgezeigt haben. Durch die Befragung hat die Hausspitze direkte Ansagen bekommen und konnte gemeinsam mit Beschäftigten aller Ebenen Lösungen entwickeln.

Welche Maßnahmen haben Sie im ersten Jahr des Auditierungsprozesses bereits umgesetzt?

► Unter anderem bieten wir mittlerweile eine kurzfristige Kinderbetreuung an. Zudem wurden Teil- sowie Gleitzeitmodelle für alle Bereiche bis hin in die Führungsebenen eingeführt. Dadurch konnten wir mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen. Wir sind an Schulen gegang-

gen oder haben unsere Arbeit in türkischen Kulturvereinen vorgestellt, um Menschen mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit beim Landkreis zu begeistern. Die Bewerberzahl ist seitdem deutlich angestiegen. Wir bilden Gesundheitsberater aus, die Ansprechpartner für die Beschäftigten sind. Sie entwickeln beispielsweise Angebote rund um Rückentraining, gesunde Ernährung oder zur Reduzierung der Arbeitsbelastung. Zudem haben wir viele bauliche Veränderungen durchgeführt, um unser Gebäude unter anderem rollstuhlgerecht zu gestalten. Breitere Fahrstühle und barrierefreie Zugänge sind jetzt selbstverständlich.

Was erhoffen Sie sich weiterhin vom INQA-Audit?

► Wir möchten weitere Maßnahmen umsetzen und hoffen natürlich, unsere Personalpolitik permanent zu verbessern. Das Ganze ist ja ein Prozess, der nie final abgeschlossen ist. Zudem sollte die Führungsebene auch in Zukunft offen über Fortschritte und Schwachstellen sprechen. Kommunikation ist der Schlüssel, damit sich etwas bewegt und der Prozess nicht einschläft. Das INQA-Audit ist hierfür das geeignete Instrument.



Das INQA-Audit im Detail

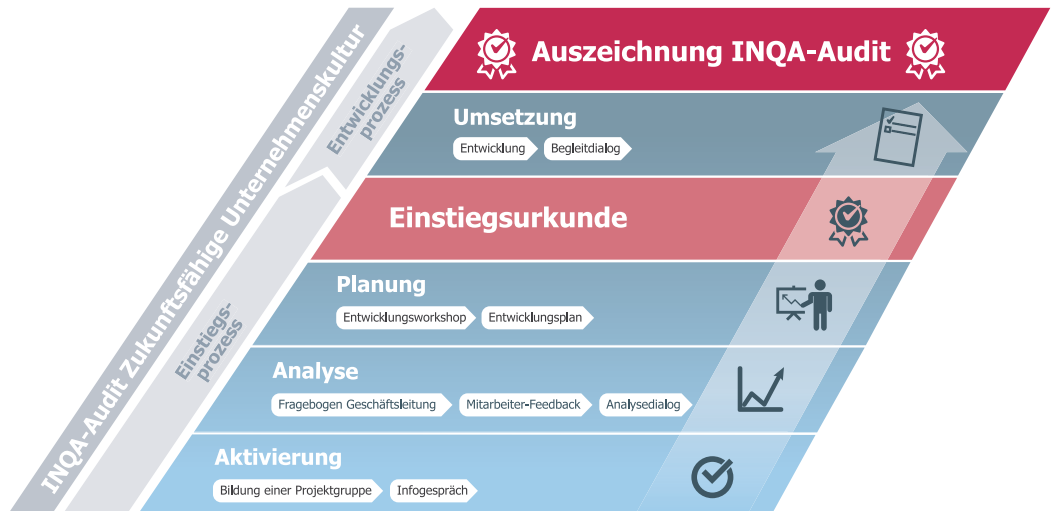
Erfahren Sie auf den nächsten Seiten, wie der Auditierungsprozess abläuft, welche Rolle die Prozessbegleiter spielen und was die vier Themenfelder beinhalten.

Ablauf des Auditierungsprozesses

Das INQA-Audit unterteilt sich in zwei Projektphasen. Im Rahmen des Einstiegsprozesses definiert der Betrieb auf Basis einer fundierten Bestandsaufnahme maßgeschneiderte Entwicklungsziele und entwirft einen realisierbaren Aktivitätenplan. Hierfür wird eine Projektgruppe bestehend aus Vertretern der Geschäftsleitung, der Führungsebenen, der Beschäftigten und des Betriebsrats eingerichtet. Der Einstiegsprozess dauert in der Regel etwa drei Monate. Während der zweiten Phase werden die formulierten Maßnahmen umgesetzt. Je nach Betriebsgröße finden maximal vier Gespräche mit dem Prozessbegleiter statt. Das Unternehmen bestimmt das Tempo des Entwicklungsprozesses im

Rahmen von maximal 21 Monaten. Die Gesamtdauer des INQA-Audits beträgt somit höchstens 24 Monate.

Geschulte Prozessbegleiter stehen dem Betrieb während der Auditierung zur Seite, um den Ablauf zu strukturieren und zu moderieren. Sie arbeiten auf Vertrauensbasis und sind zur Verschwiegenheit verpflichtet. Auf der Grundlage ihrer Abschlussberichte vergibt das Entscheidungsgremium, das sich aus jeweils einem Vertreter des Demographie Netzwerk e. V., von Great Place to Work® Deutschland, der Bertelsmann Stiftung sowie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zusammensetzt, die INQA-Audit-Auszeichnung.





Die vier Themenfelder des INQA-Audits

Um die Unternehmenskultur in einem Betrieb ganzheitlich zu analysieren und zu verbessern, bietet das INQA-Audit Unterstützung in den vier Themenfeldern Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Zunächst erarbeiten die Unternehmen gemein-

sam mit den Prozessbegleitern in der ersten Auditierungsphase, welche Aspekte sie in den Mittelpunkt stellen möchten oder wo sie Verbesserungsbedarf sehen. In allen vier Themenfeldern werden Maßnahmen definiert, die im Laufe des weiteren Prozesses bearbeitet werden müssen.



Leistungen und Kosten

| Beschäftigte | Preis (zzgl. MwSt.)* |
|----------------|----------------------|
| 10 bis 49 | 1.500,00 Euro |
| 50 bis 249 | 3.000,00 Euro |
| 250 bis 499 | 8.500,00 Euro |
| 500 bis 1.999 | 10.650,00 Euro |
| 2.000 und mehr | 14.000,00 Euro |

Im Preis enthalten:

- ▶ Befragungen der Geschäftsleitung und der Beschäftigten
- ▶ professionelle Prozessbegleitung (vier bis acht Beratertage, abhängig von der Betriebsgröße)
- ▶ Arbeitgeberhandbuch als Leitfaden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen

* Die Preise gelten in der Pilotphase und verstehen sich zzgl. Mehrwertsteuer.