

»Als Team haben wir jetzt den Elan, die im Alltag oft vernachlässigten Ziele auch wirklich umzusetzen.«

Marc Müller (li.), Chef der Willi Müller GmbH in Waiblingen, hat gemeinsam mit den Mitarbeitern die Unternehmenskultur modernisiert.

ANPACKEN, wo es am meisten wehtut

Ob Fachkräftesicherung, Gesundheit, Digitalisierung oder Klimawandel – wer künftig erfolgreich sein will, muss heute die Weichen stellen. Beim INQA-Prozess entwickeln Chefs und ihr Team gemeinsam Lösungen für die agile Arbeitswelt von morgen.

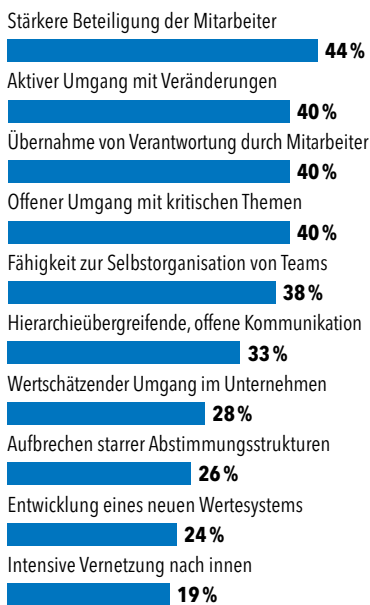
Autorin **Sandra Rauch** Fotografin **Annette Cardinale**

Den Betrieb zukunftsfähig aufzustellen – dieses Ziel hat sich Marc Müller mit der Betriebsübernahme von seinem Vater Anfang 2020 fest vorgenommen. Dass er dies aus eigener Kraft vermutlich nicht schaffen würde, war dem Geschäftsführer der Willi Müller GmbH, Komplettanbieter für Sanierung und Modernisierung von Bestandsbauten aus Waiblingen-Bittenfeld, jedoch schon aufgrund seiner bisherigen Tätigkeit im Betrieb klar: „Wir haben zwar jedes Mal beim Jahresauftakt viele Ziele definiert, sind dann aber daran gescheitert, das Ganze umzusetzen – was nicht so dringend ist, geht im Tagesgeschäft meist unter.“

Müller hat sich deshalb für professionelle Unterstützung entschieden: Seit 2020 durchläuft der Betrieb mit aktuell 28 Mitarbeitern den „INQA-Prozess Kulturwandel“. Das Programm der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unterstützten „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ ist bereits 2012 als „Audit“ gestartet. Der Name hat sich inzwischen geändert, die Ziele bleiben gleich: Mit einem strukturierten Verfahren und der Hilfe eines akkreditierten Prozessbegleiters sollen Betriebe gemeinsam mit den Mitarbeitern eine bessere Arbeitskultur

Anforderungen an die Unternehmenskultur

Die Pandemie hat die Arbeitsbedingungen verändert: Mitarbeiterbeteiligung sowie der aktive und bewusste Umgang mit Veränderungen sind jetzt wichtig.



Quelle: Hays HR-Report 2021 New Work; Basis: n=1.046 (alle Befr.)

schaffen, die aktiv auf künftige Veränderungen reagieren kann. Wer den Prozess erfolgreich durchläuft, erhält ein Prädikat, mit dem sich zwei Jahre lang als „Zukunftsfähiger Arbeitgeber“ werben lässt. Grundlage des Programms ist Hilfe zur Selbsthilfe. „Es geht nicht darum, fertige Lösungen vorzusetzen, sondern die Entwicklung zu unterstützen“, erklärt Malte Borges, Projektverantwortlicher der INQA bei der Demografieagentur für die Wirtschaft in Hannover. „Der Prozess gibt die Struktur vor, den Rest schaffen die Unternehmen allein.“

ABLÄUFE EFFIZIENTER PLANEN

Wo im Betrieb von Marc Müller die wichtigsten Zukunftsbaustellen liegen, hat sich schon in der Anfangsphase deutlich gezeigt. „Die Abläufe auf der Baustelle und im Vorfeld die Zusammenarbeit effizient auszurichten, da war klar, dass wir hier als Erstes ranmüssen“, sagt Müller. Grundlage dieser Erkenntnis war ein Fragebogen, den jeder Mitarbeiter, einschließlich des Chefs, ausfüllen musste – mit Fragen zu verschiedenen Handlungsfeldern, wie Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Digitalisierung, betrieblichem Gesundheitsmanagement oder Chan- ➤

cengleichheit. „Das war auch für mich spannend: Wo stimmt meine Einschätzung mit den Mitarbeitern überein und wo gibt es Unterschiede?“, sagt Müller. „Vieles hat sich gedeckt, anderes hatte ich gar nicht so auf dem Schirm.“

Nach dieser Bestandsaufnahme bildete sich eine Projektgruppe, mit Mitarbeitern aller im Betrieb vertretenen Gewerke. Auch Azubis saßen mit am Tisch. Die Gruppe definierte in den Handlungsfeldern insgesamt 14 Maßnahmen. Dazu gehörten etwa das Finden und Binden qualifizierter Mitarbeiter, eine transparente

Informations- und Kommunikationskultur, die Reorganisation des Projektmanagements, die Digitalisierung von Zeit- und Materialerfassung, ein Bonussystem zur Mitarbeitermotivation, die Förderung der Gesundheit, Stressreduktion durch bessere Abläufe im Büro, der Aufbau einer Online-Präsenz in Social Media oder die Förderung von Kompetenzen und Weiterbildung. Jedes Thema bekam eine Priorität – was „am meisten wehtut“ wurde zuerst in Angriff genommen: durch die Projektgruppe, die Ideen sammelt und die konkrete Umsetzung plant. Die INQA-Projekt-



»Wer im Betrieb etwas ändern will, braucht dazu das Wissen seines Teams.«

Silke Huber, Personalberaterin und INQA-Prozessbegleiterin in Reutlingen.

leiterin, eine Mitarbeiterin aus dem Büro, achtet auf die Einhaltung der jeweils vereinbarten Deadlines, dokumentiert bei jeder Sitzung die Zwischenergebnisse und erfasst diese in der INQA-Datenbank.

ALS TEAM LÖSUNGEN FINDEN

Unterstützung, Inspiration und den oft nötigen Schubser fürs Dranbleiben erhält der Betrieb von Prozessbegleiterin Silke Huber, Personalberaterin und Coach aus Reutlingen. „Das Wichtigste ist, an einem Strang zu ziehen“, sagt Huber. Ob Fachkräftesicherung, Digitalisierung, Klimawandel oder neue Technologien: „Die Themen heute sind so komplex, dass Chefs sie nicht mehr alleine stemmen können. Sie sind auf ihre Mitarbeiter angewiesen, um den Betrieb in die Zukunft zu führen.“ Diese Offenheit und Transparenz schaffe eine neues Verantwortungsgefühl bei den Mitarbeitern. „Wer gemeinsam Lösungen erarbeitet und merkt, dass der Chef Unangenehmes nicht unter den Tisch kehrt, identifiziert sich besser mit dem Betrieb und will Teil des Erfolgs sein.“

Diesen neuen Teamgeist hat auch Marc Müller bemerkt. Weil auf den Baustellen zum Teil nicht nach einheitlichen Standards gearbeitet wurde, gab es in der Vergangenheit oft Frust. Eines der ersten umgesetzten Projekte des INQA-Prozesses

Handlungsfelder Die Ziele für jeden Betrieb festlegen

Um Betriebe fit für die Zukunft zu machen, haben die INQA-Experten sechs Handlungsfelder definiert. Während die ersten vier Themen separat angegangen und umgesetzt werden, beeinflussen Digitale Transformation und Nachhaltigkeit alle Felder. Welche Ziele für einen Betrieb passen und wie die Umsetzung erfolgt, wird im Prozess festgelegt.

VIER HANDLUNGSFELDER

1. FÜHRUNG

- # Verbindliche Leitlinien für Führungskräfte
- # Mitarbeiterorientierte Führung über alle Hierarchieebenen
- # Offene Kommunikation nach innen und außen
- # Effizientere Arbeitsorganisation
- # Zuständigkeiten und Verantwortliche klar festlegen
- # Mitarbeiterorientierte Anreizsysteme
- # Lebensphasenorientierte Personalpolitik

2. CHANCENGLEICHHEIT/DIVERSITY

- # Soziale, kulturelle und personelle Vielfalt sowie Fairness in der Belegschaft fördern
- # Integration von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund
- # Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern
- # Einheitliche und transparente Regeln für alle Mitarbeiter
- # Flexible Arbeitszeitmodelle, um Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren und auf individuelle Bedürfnisse von Beschäftigten einzugehen

3. GESUNDHEIT

- # Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (etwa Einsatz geeigneter Hilfsmittel/ Maschinen, geeignete Kleidung, Pausenräume, Anreize zu gesunder Ernährung usw.)
- # Vermeidung von Überlastung/Stressabbau durch bessere Arbeitsorganisation/Abläufe
- # Individuelle, langfristige Angebote für alle Mitarbeiter zur Förderung physischer und psychischer Gesundheit

4. WISSEN UND KOMPETENZ

- # Wissenssicherung und Weitergabe
- # Austausch zwischen den Generationen
- # Lebenslanges Lernen und betriebliche Weiterbildung

Zwei Querschnittsfelder (beeinflussen alle genannten Handlungsfelder und ziehen sich als roter Faden durch alle Themengebiete):

5. DIGITALE TRANSFORMATION

- Nutzung digitaler Technologien, zum Beispiel:
- # Arbeitsorganisation: etwa digitale Zeit- und Materialerfassung, Auftrags-/Projektverwaltung etc.
 - # Wissenserhalt und -transfer: etwa durch digitale Schulungen, Erklärvideos, Unternehmens-Wikis etc.
 - # Vernetzung der Mitarbeiter untereinander (virtuelle Kaffeeküche) oder Netzwerke unter Branchenkollegen/Kooperationen (digitale Unternehmernetzwerke)
 - # Arbeitgeberattraktivität/Fachkräftegewinnung: Soziale Medien nutzen, um den Betrieb interessant darzustellen
 - # Recruiting-Software
 - # Jobsuche per Smartphone unterstützen

6. NACHHALTIGKEIT

- # **Umwelt:** Umgang im Betrieb mit Ressourcen, Energieeinsparung, Verringerung von Emissionen, Einsatz nachhaltiger Materialien usw.
- # **Soziales:** Wie interagiert der Betrieb mit der Gesellschaft in seiner Region? (zum Beispiel Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze, Ausbildung, langfristige Förderung/ Weiterbildung der Mitarbeiter, Engagement vor Ort, Sozialpartnerschaften usw.)

waren deshalb die „Müller-Team-Qualitätsregeln“. In jedem Fahrzeug liegt heute ein Schnellhefter, in dem Regeln für die Baustelleneinrichtung (etwa alles beim Kunden sauber abdecken) oder auch für den Umgang mit Kunden (sich mit Namen vorstellen) festgehalten sind. „Das Gute ist, dass die Mitarbeiter diese Regeln selbst erarbeitet haben“, sagt Müller. „Dadurch achten sie darauf, dass sich jeder dran hält – das funktioniert viel besser als Anweisungen vom Chef.“

DAS PAPIERLOSE BÜRO – ENDLICH!

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Digitalisierung. Durch den INQA-Prozess ist es gelungen, sich von viel Papierkram und doppelter Arbeit im Büro zu trennen: Jeder Mitarbeiter hat ein Smartphone

oder Tablet, mit denen Stunden und Material digital erfasst werden. „Die Software hatten wir schon im Testlauf, haben aber nicht gewagt, uns vom Papier zu trennen“, sagt Müller. Motiviert durch den INQA-Prozess, erfolgte im März 2021 die Umstellung: „Natürlich gab es in den ersten Wochen Rückfragen und Falschbuchungen, aber inzwischen wird es gut umgesetzt – und das Übertragen der Papierdaten ins System entfällt komplett, was das Büro sehr entlastet.“

Bei den Themen, die während des INQA-Prozesses „auf den Tisch kommen“, seien Schwerpunkte erkennbar, weiß Prozessbegleiterin Silke Huber. „Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, um Fachkräfte und Azubis zu gewinnen, Führung und Kommunikation, Gesund-

heit, Wissenserhalt oder flexiblere Arbeitszeiten sind große Themen.“ Gerade die Kommunikation ist laut ihrer Erfahrung oft eine Herausforderung: „Viele Chefs wollen modern führen, wissen aber nicht, wie sie aus den Mitarbeitern wirklich ein Team bilden.“

ATTRAKTIVE JOBS FÜR FACHKRÄFTE

Für jeden Betrieb absolut notwendig ist zudem, die vorhandenen Strukturen an neue Anforderungen anzupassen. Nicht zuletzt die Coronapandemie hat sehr deutlich gezeigt, wie wichtig es etwa ist Kompetenzen nicht in den Köpfen einzelner Akteure zu parken. „Wer hier vorher schon Regelungen hatte, was im Krankheitsfall passiert, oder Homeoffice ermöglicht hat, war klar im Vorteil“, sagt Malte Borges von der Demografieagentur. Ein Problem seien auch die alternden Belegschaften. „Viele Chefs wissen, dass in zehn Jahren ein Drittel der Mitarbeiter in Rente geht. Sie müssen rechtzeitig dafür sorgen, dass Wissen, Kompetenz und Kontakte im Unternehmen bleiben.“

Wohin die Reise in der nächsten Zeit im Betrieb von Marc Müller gehen soll, steht schon fest: Mehr Social-Media-Aktivitäten, um junge Fachkräfte für den Betrieb zu begeistern, ein Jobrad-Angebot als zusätzlichen Anreiz sowie individuelle Sport- oder Entspannungsangebote für alle Mitarbeiter. „Durch den INQA-Prozess hat der Betrieb endlich den nötigen Elan entwickelt, unsere Ziele auch umzusetzen“, sagt Müller. Man müsse allerdings bereit sein zu investieren, „sowohl finanziell als auch zeitmäßig“.

Um etwa die Amtssprache der Prozessvorlagen lesbarer zu machen, wurde der Punkt Gesundheitsvorsorge einfach schwäbisch-prägnant „Rundum gsond“ genannt. So könne sich „jeder was drunter vorstellen“. Die Erfolge können sich sehen lassen: „Weil die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden sind, identifizieren sie sich viel mehr mit den erarbeiteten Maßnahmen“, sagt der Unternehmer. „Sie sehen: Bei der Firma Müller können wir mitgestalten.“ **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Themenseite Mitarbeitermotivation

Noch mehr Tipps, Checklisten und Anleitungen für eine moderne, mitarbeitergerechte Unternehmenskultur: handwerk-magazin.de/mitarbeitermotivation

Prozessablauf Der Weg zur neuen Unternehmenskultur

Der INQA-Prozess Kulturwandel soll Chefs und ihr Team dabei unterstützen, gemeinsam ein besseres Arbeitsumfeld zu entwickeln. Ein akkreditierter Prozessbegleiter aus der Region führt den Betrieb durch das Programm: In zwei Phasen werden Chancen und Herausforderungen identifiziert und Maßnahmen zur Umsetzung festgelegt.

PHASE 1: EINSTIEG

- # **Projektgruppe gründen:** Den Auftakt bildet eine Infoveranstaltung mit allen Mitarbeitern. Im Anschluss bildet sich eine Projektgruppe, die Vertreter der Geschäftsleitung, Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen umfasst.
- # **Bestandsaufnahme:** Anonyme Online-/Analogbefragung von Geschäftsführung und Mitarbeitern: Wo steht der Betrieb und wo gibt es Handlungsbedarf?
- # **Ziele festlegen und Maßnahmen planen:** Auf Grundlage der Befragung entwickelt die Projektgruppe einen Plan, der festlegt, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Steht der Plan, erhält das Unternehmen die Einstiegsurkunde und kann erste Ergebnisse für die Öffentlichkeitsarbeit verwenden.

PHASE 2: UMSETZUNG

- # **Maßnahmen umsetzen und Erfolge überprüfen:** Das Tempo gibt der Betrieb vor, der Prozessbegleiter hilft bei der Umsetzung der Maßnahmen. Das INQA-Kuratorium entscheidet über die Vergabe des Prädikats.
- # **Auszeichnung:** War alles erfolgreich, winkt eine Reise nach Berlin: Betriebe bekommen das Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ live vor Ort im Bundesministerium für Arbeit und Soziales verliehen und können aufmerksamsstarke Pressemitteilungen und Fotos mit dem Minister nutzen.

INFOS ZUM PROGRAMM:

- # **Für wen geeignet?** Unternehmen ab circa sieben Beschäftigten. Der Standardprozess (siehe linke Seite) ist für Betriebe ab 20 Mitarbeitern konzipiert, bei kleinerer Betriebsgröße wird die Einstiegsphase modifiziert. Voraussetzung für die Teilnahme ist die Bereitschaft zu innerbetrieblicher Veränderung, Beteiligung der Mitarbeiter und Innovation.
- # **Kosten:** Gestaffelt nach Betriebsgröße. Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten zahlen etwa 6.800 Euro plus Mehrwertsteuer für den Standardprozess. Rund 70 Prozent der Gesamtsumme sind zu Beginn fällig, der Rest nach Abschluss des Umsetzungsprozesses.
- # **Tipp:** Mit dem BAFA-Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ können Betriebe Kosten sparen.
- # **Dauer:** Für den gesamten Prozess ist eine Höchstdauer von zwei Jahren vorgesehen. Durch die Einschränkungen der Coronapandemie ist diese derzeit auf drei Jahre verlängert.
- # **Gültigkeit Prädikat:** Zwei Jahre. Anschließend lässt sich das Prädikat durch einen (verkürzten) Anschlussprozess erneuern.
- # **Informationen und Ansprechpartner:** Alle Infos zum Programm sowie eine Liste der akkreditierten Prozessbegleiter gibt es unter demografieagentur.de, dort unter „Angebote“ weiter zum INQA-Prozess Kulturwandel.