

Wettbewerbsvorteil: Arbeitsqualität

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit im betrieblichen Alltag





Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt dreht sich: Konnten Unternehmen früher aus einer Vielzahl an Bewerbern wählen, sind es zunehmend die Beschäftigten, die sich für ihren Wunsch-Arbeitgeber entscheiden. Gleichzeitig suchen Betriebe dringend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der demografische Wandel fordert die Unternehmen in Deutschland heraus: Flexible Arbeitsmodelle, kräfteschonende Verfahren und eine neue Arbeitskultur sind gefragt. Das Wohlbefinden des einzelnen Mitarbeiters rückt stärker in den Mittelpunkt. Nur so lassen sich Beschäftigte gewinnen und dauerhaft im Betrieb halten, nur so ist nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften möglich.

Arbeitsplätze in Deutschland fit zu machen für die Zukunft ist eine Aufgabe, die Wirtschaft, Politik und Wissenschaft gleichermaßen angeht. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bringt diese Akteure zusammen. Sie bündelt das Wissen und die Erfahrungen aller Beteiligten und macht sie für die Unternehmenspraxis nutzbar – angefangen bei einer zukunftsfähigen Personalführung und der physischen sowie psychischen Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, über Chancengleichheit & Diversity bis hin zu einem kontinuierlichen Aufbau und Transfer von Wissen & Kompetenz.

Lassen Sie sich inspirieren und mitnehmen auf eine Reise in die Arbeitswelt der Zukunft!

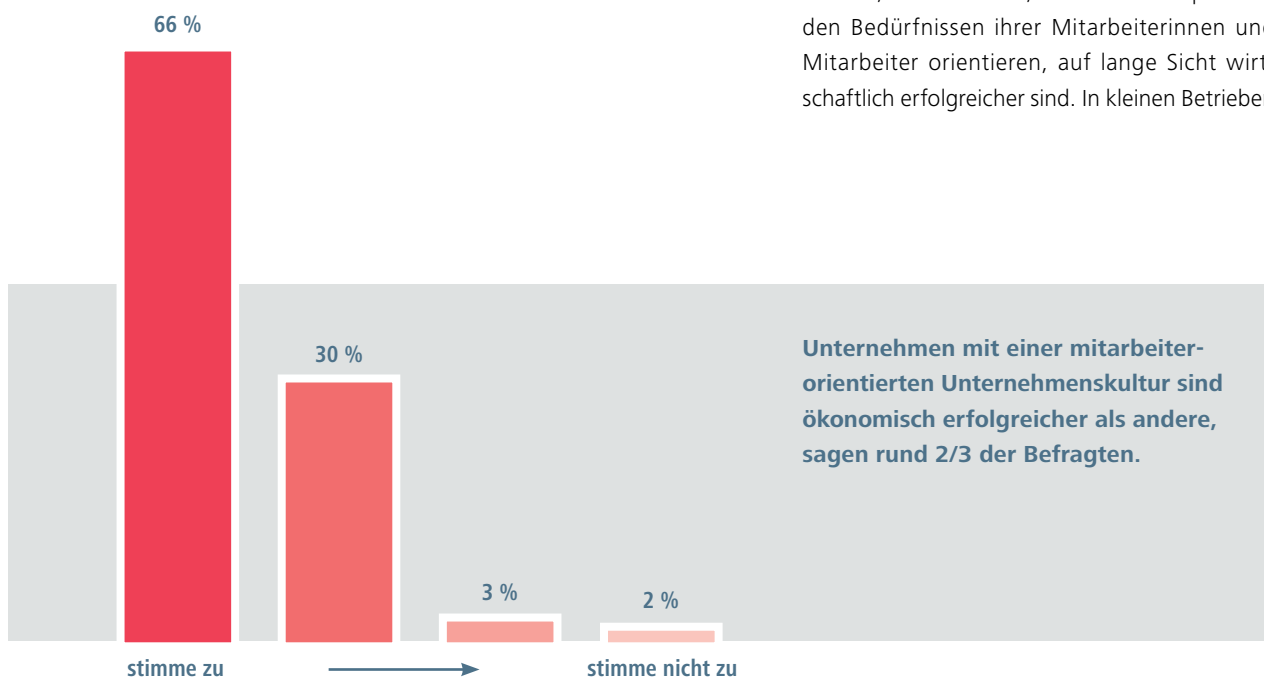
Dr. Ursula von der Leyen

Veränderte Arbeitsmärkte – veränderte Strategien

Ob globaler Wettbewerb, demografischer Wandel, technischer Fortschritt oder strukturelle Veränderungen – die Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte steigen. So wird Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern heutzutage deutlich mehr Flexibilität abverlangt als noch vor einigen Jahren, sei es bei der Arbeitszeit, dem Einsatzort oder mit Blick auf ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die sich in immer kürzeren Zyklen verändern. Arbeitgeber stehen wiederum vor der Herausforderung, bei einer abnehmenden Zahl an Erwerbstätigen und damit auch Fachkräften ihren steigenden Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften zu decken. Der Kampf um die besten Köpfe verschärft sich für sie spürbar.

Mit anderen Worten: Das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebern und ihrer Belegschaft hat sich verschoben. Arbeitnehmer treten heutzutage selbstbewusster auf als noch vor einigen Jahren, das zeigt auch eine Trend-Umfrage¹ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). 74 Prozent der befragten Arbeitgebervertreter und -vertreterinnen nehmen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gestiegenes Selbstbewusstsein wahr. Bei kleinen Betrieben mit bis zu zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestätigen sogar 88 Prozent diese Entwicklung.

Wie aber können Unternehmen hierauf reagieren? Im INQA-Trend zeigt sich ein klares Erfolgsrezept: Rund zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass Betriebe, die sich konsequent an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren, auf lange Sicht wirtschaftlich erfolgreicher sind. In kleinen Betrieben



¹ Rund 200 Unternehmensvertreter und -vertreterinnen haben sich am INQA-Trend im Oktober 2011 beteiligt; die Mehrheit arbeitet in kleinen und mittelständischen Unternehmen.



Mitarbeiter, Flexibilität und Innovationskraft sind laut INQA-Trendumfrage heute die drei Top-Merkmale eines zukunftsfähigen Unternehmens.

mit bis zu zehn Beschäftigten stimmen sogar 82 Prozent dieser These zu. Möglicherweise sind es die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege in Kleinbetrieben, die ein schnelles Reagieren auf das neue Kräfteverhältnis am Arbeitsmarkt eher erlauben, als dies die Strukturen in Großunternehmen tun.

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird vor diesem Hintergrund zum entscheidenden Hebel. Um diese zu fördern, halten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des INQA-Trends drei Strategien für besonders erfolgversprechend. Unternehmen sollten ihrer Meinung nach

- ▶ **individuelle Gestaltungsspielräume für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen,**
- ▶ **eine aktive Wissens- und Kompetenzvermittlung betreiben sowie**
- ▶ **eine Feedback-Kultur im Unternehmen einführen und leben.**

Die INQA-Trendumfrage macht deutlich: Zukunftsfähigkeit heißt für viele Unternehmen heute mehr als eine stetig steigende Gewinnkurve: Mitarbeiter, Flexibilität und Innovationskraft – mit diesen drei Schlagworten beschreiben die meisten befragten Wirtschaftsvertreterinnen und Wirtschaftsvertreter ein „Unternehmen der Zukunft“. Für Arbeitgeber heißt das, nach neuen Strategien und Konzepten zu suchen, mit denen sie Arbeitsbedingungen mitarbeiterfreundlich und gleichzeitig wettbewerbsfähig gestalten können.

Neue Impulse erhoffen sich die meisten Unternehmen aus der Praxis: Fast zwei Drittel der Befragten suchen den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, um den Veränderungen am Arbeitsmarkt zu begegnen. Und mehr als 70 Prozent greifen auf das Wissen und die Erfahrungen ihrer Netzwerke zurück, wenn sie gefordert sind, neue Personalstrategien aufzusetzen und auf den Weg zu bringen.

Arbeit gemeinsam gestalten

Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg bei: Sie bringen Innovationen voran und machen Unternehmen wettbewerbsfähig. Arbeitgeber suchen daher nach Ideen und konkreten Gestaltungsansätzen für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – und nach Wegen, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen.

Hier setzt die Initiative Neue Qualität der Arbeit an, mit ihrem vielfältigen Netzwerk aus Praktikern sowie Expertinnen und Experten.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist im Jahr 2002 als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Gewerkschaften, Stiftungen und Arbeitgebern gestartet. Das Ziel: mehr Arbeitsqualität als Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft am Wirtschaftsstandort Deutschland. Bisher erreicht die Initiative rund 3.000 Unternehmen mit mehr als 3 Millionen Beschäftigten. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit vernetzt all diejenigen, die Beschäftigung in Deutschland gestalten möchten. Die Initiative unterstützt sie durch zahlreiche Austauschmöglichkeiten, Beratungs- und Informationsangebote, Praxis-Tools, Förderprogramme sowie einen Internetauftritt samt einer Best-Practice-Datenbank mit inspirierenden Beispielen aus der Praxis.

► Zusammenarbeit – konstruktiv und ergebnisorientiert

Unter dem Dach der Initiative beschäftigen sich Vertreterinnen und Vertreter von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft mit der Frage, wie Arbeitsbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern attraktiv und für Unternehmen rentabel zu gestalten sind. Wo sich sonst Interessenlagen konträr gegenüberstehen, bietet die Initiative Neue Qualität der Arbeit als unabhängige Plattform die Möglichkeit zu einem konstruktiven und an der Unternehmenspraxis orientierten Austausch. Daraus ergeben sich konkrete und tragfähige Lösungen, die als Inspiration für die Personalstrategien von Unternehmen dienen. Vom kleinen Betrieb in der Region bis zum global agierenden Großunternehmen – bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit treffen Vorreiter in Sachen Arbeitsqualität auf Unternehmen, die sich gerade erst auf den Weg machen. Und sie alle haben die Möglichkeit, voneinander zu lernen.

► Wissenstransfer – aus der Theorie in die Praxis

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist die zentrale Anlaufstelle für alle, die Ideen und Wege suchen, Unternehmens- und Beschäftigteninteressen in Einklang zu bringen und damit die Grundlage für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften zu schaffen. Die Initiative führt das Wissen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, bereitet es auf und stellt es gebündelt zur Verfügung. Darüber hinaus trägt die Initiative Neue Qualität der Arbeit konkrete Gestaltungsansätze weiter und macht theoretische Erkenntnisse für die betriebliche Praxis zugänglich.



▶ Dr. Alexander Spermann,
Director Talentmanagement
Flexworker & Public Affairs,
Randstad

„Uns ist es wichtig, Jede und Jeden bestmöglich zu fördern. Wir haben daher ein eigenes Weiterbildungsprogramm entwickelt – die Randstad Akademie – mit der wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal auf neue Aufgaben und Herausforderungen vorbereiten. Dabei setzen wir auch auf das Know-how erfahrener externer Partner und engagieren uns aktiv im INQA-Demographienetzwerk ddn.“



▶ Markus Dornseif,
Prokurist,
Dornseif Winterdienst e. Kfr.

„Auch als kleines Unternehmen kann man ein nachhaltiges Personalmanagementkonzept entwickeln und umsetzen. Man muss einfach anfangen. Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit findet man die notwendigen Informationen und kriegt zudem viele Tipps und Anregungen aus der Praxis.“



▶ Katharina Bialas,
Leitung Diversity Deutschland,
SAP AG

„Wir legen bei SAP großen Wert auf ein Umfeld, in dem sich unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – unabhängig von ihren jeweiligen Lebenshintergründen – wohlfühlen und dadurch produktiv sind. Dafür setzen wir uns innerhalb des Unternehmens ein, aber auch außerhalb. Die Arbeit in Netzwerken wie zum Beispiel dem INQA-Demographienetzwerk ddn ist dabei für uns sehr wertvoll. So können wir gemeinsam mit anderen Organisationen in der Region etwas bewegen.“

Unternehmen finden bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit zahlreiche Anknüpfungspunkte:

- ▶ **Gespräche:** Unternehmen können sich im Netzwerk der Initiative Neue Qualität der Arbeit zu aktuellen Entwicklungen, Trends und Ansätzen austauschen.
- ▶ **Beratung:** Arbeitgeber können sich von einem politisch neutralen, nicht kommerziellen Netzwerk von Praktikern fachkundig beraten lassen.
- ▶ **Inspiration:** Die Initiative Neue Qualität der Arbeit macht vielfältige Projekte in Unternehmen sichtbar und trägt gute Ideen weiter. In

der Online-Datenbank „TOP 100 – Gute Unternehmenspraxis“ finden Arbeitgeber innovative Projekte, die sie als Anregung für das eigene Unternehmen nutzen können.

- ▶ **Praxis-Tools:** Unternehmen finden bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit hochwertige Instrumente zu Unternehmensorganisation, Personalführung und Gesundheitsförderung.
- ▶ **Förderprogramme:** Die Initiative Neue Qualität der Arbeit fördert in der betrieblichen Praxis konkrete Projekte, mit denen sich Arbeitsqualität und Wirtschaftlichkeit verbinden lassen.

► Arbeitsqualität als Wettbewerbsvorteil – für einzelne Betriebe und den Wirtschaftsstandort Deutschland

Immer öfter stellt sich heutzutage die Frage, wie sich Arbeitsbedingungen mitarbeiterfreundlich und gleichzeitig wettbewerbsfähig gestalten lassen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit regt eine öffentliche Debatte zur Arbeitsqualität als Innovations- und Wettbewerbsvorteil an und trägt das Thema in die Breite. Dabei kann die Initiative konkrete Unterstützung und vielfältige Anregungen bieten, die Umsetzung einer besseren Arbeitsqualität liegt bei den Unternehmen selbst.



► Aktiv werden: vier Handlungsfelder

Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit steht der Mensch im Mittelpunkt des Wirtschaftens: Alles dreht sich um die Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie zu erkennen, zu fördern und bestmöglich einzusetzen, ist für Unternehmen erfolgskritisch. Die Initiative unterstützt Betriebe in vier Handlungsfeldern dabei, ihre Unternehmenskultur mitarbeiterorientiert zu gestalten:



▶ Prof. Dr. Gunther Olesch,
Geschäftsführer,
PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG



▶ Stefan Block,
Geschäftsführer,
ASB Ambulante Pflege GmbH



▶ Nicole Trettner,
Leiterin Personalmanagement,
Hering Bau GmbH & Co. KG



▶ Matthias Robke,
Personalleiter,
ING-DiBa AG

„Wir wollen dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Dazu stellen wir ältere Menschen ein, machen Hauptschüler durch Praktika ausbildungsfähig und fördern junge Frauen in technischen Berufen.“

„Über die Herausforderungen von Unternehmen in der ambulanten Pflege wird in Deutschland noch zu wenig gesprochen. Bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit finden wir eine Plattform, um die notwendige Qualitätsdebatte zu führen und inhaltlich voran zu bringen.“

„Mit einem umfassenden Gesundheitsmanagement kümmern wir uns darum, dass unsere Mitarbeiter fit sind und gesund bleiben. Dank der Initiative Neue Qualität der Arbeit sind wir dabei immer auf dem neuesten Stand.“

„Lebenslanges Lernen und eine altersgerechte Arbeitsgestaltung müssen allseits geübte Praxis werden. Konkrete Beispiele dafür erhalten wir durch den Austausch und die Vernetzung mit anderen Unternehmen – auch innerhalb der Initiative Neue Qualität der Arbeit.“

▶ Personalführung

Eine passgenaue Personalentwicklung, die Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation sowie die aktive Einbindung der Beschäftigten werden in Unternehmen künftig einen immer größeren Raum einnehmen. Eine zukunftsfähige Personalführung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie

- ▶ bei Arbeitsorganisation und Arbeitszeit neue Wege geht und somit die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Arbeitsalltag berücksichtigt,
- ▶ eine hohe Flexibilität und lebensphasenorientierte Arbeit ermöglicht, indem sie verschiedene Laufbahnen oder Karrieremodelle anbietet und dabei auf innovative Personal-, Entgelt- und Leistungsinstrumente zurückgreift sowie
- ▶ auf gute Führung, offene Kommunikation und Mitsprache der Beschäftigten setzt.

▶ Chancengleichheit & Diversity

Eine vielfältige Belegschaft ist ein Gewinn für Unternehmen: Unterschiedliche Fähigkeiten, Kompetenzen und Lebenshintergründe der Beschäftigten bereichern nicht nur die Unternehmenskultur, sondern tragen auch zum wirtschaftlichen Erfolg bei. Für Arbeitgeber heißt das insbesondere,

- ▶ den Wissens- und Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen,
- ▶ die Karrierechancen von Frauen zu verbessern und ihre immensen fachlichen und persönlichen Kompetenzen für den Unternehmenserfolg zu nutzen,
- ▶ personelle und kulturelle Vielfalt in der Belegschaft zu fördern und auf heterogene Teams zu setzen,
- ▶ die junge Generation beim Berufseinstieg zu unterstützen, auch in Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteuren.



▶ Marco M. Reich,
Direktor Personalentwicklung/
-marketing, ZF Friedrichshafen AG

„Damit wir uns gezielt und wirksam auf die sich verändernden demografischen Herausforderungen einstellen können, sind wir das konzernweite Projekt Demographie@ZF angegangen. Das Thema liegt uns sehr am Herzen – daher treiben wir es im INQA-Netzwerk voran.“



▶ Eleonora Klamm,
HR Specialist,
Stryker Leibinger GmbH & Co. KG

„Mit unserem Mütterkarrierprogramm lassen sich Familie und Karriere gut verbinden. So können wir mit einem Kinderbetreuungszuspruch und Home-Office-Arrangements unseren Mitarbeiterinnen langfristig eine Perspektive bieten.“



▶ Manfred Seemann, Leiter der Mitarbeiter- und Familienbetreuung,
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG

„Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem persönlichen und beruflichen Alltag – von der Betriebskita über Teilzeitmodelle bis hin zum Erfahrungsaustausch über die Pflege von Angehörigen. Dabei profitieren wir auch vom INQA-Netzwerk.“



▶ Frank Martens-Jung,
Personalleiter,
EURAWASSER Nord GmbH

„Die Initiative Neue Qualität der Arbeit hat uns über das KMU-Kompetenznetzwerk unterstützt, ein ganzheitliches Personalkonzept in unserem Unternehmen zu verankern. Dazu zählen für uns eine altersgerechte Arbeit genauso wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“

▶ Gesundheit

Gesundheit und Wohlbefinden sind Voraussetzungen für Kreativität, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und somit auch für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Mit Blick auf älter werdende Belegschaften und eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit gilt es daher,

- ▶ die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu fördern,
- ▶ frühzeitig Burnout-Symptome sowie andere psychische Beeinträchtigungen zu erkennen und ihnen geeignete Angebote entgegenzusetzen,

- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eigene Strategien zu entwickeln, um Aufgaben und Probleme zu lösen,
- ▶ eine wertschätzende Führungskultur zu etablieren, um Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken,
- ▶ die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, sodass sie besser mit Krisen oder Belastungen umgehen können, anpassungsfähiger sind und so ihre psychische Gesundheit erhalten.



▶ Matthias Lehmann,
Leiter Personalwesen,
HEKATRON Technik GmbH



▶ Michael Buss,
Leiter Human Resources,
juwi Holding AG



▶ Corinna Krefft-Ebner,
Ausbildungsleitung,
K&U Bäckerei GmbH



▶ Raymond Opszalski,
Director Human Resources,
DIS AG

„Inspiriert durch den Austausch im INQA-Netzwerk fördern wir die Eigeninitiative unserer Mitarbeiter. Viele möchten sich ins Unternehmen einbringen und steuern sehr gute Ideen bei. Davon profitieren wir in hohem Maß.“

„Als schnell wachsendes Unternehmen stehen wir ständig vor der Aufgabe, neue Mitarbeiter und Auszubildende zu integrieren. Bei juwi setzen wir dazu auf einen strukturierten Einarbeitungs-Prozess und das Vereinbaren konkreter Ziele in der Probezeit.“

„Für einander da sein, voneinander profitieren – mit dieser Maxime haben wir einen gemeinsamen Ausbildungsgang für junge und ältere Azubis konzipiert. So sichern wir mit qualifizierten Mitarbeitern langfristig den Unternehmenserfolg.“

„Für uns als Personaldienstleister ist eine hohe Arbeitsplatzattraktivität die Basis jedes Erfolges. Wir versuchen daher, mit Angeboten wie einem Familienservice oder einem Gesundheitsmanagement zur Work-Life-Balance beizutragen.“

▶ Wissen & Kompetenz

Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen Unternehmen erfolgskritisches Wissen identifizieren und gleichzeitig effektiver und effizienter lernen als die Konkurrenz. Dabei stehen sie nicht nur vor der Herausforderung, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen. Vielmehr gilt es auch, vorhandenes Wissen zu bewahren und innerhalb des Unternehmens zugänglich zu machen. Insofern geht es darum, dass Unternehmen

- ▶ lebensbegleitendes Lernen und betriebliche Weiterbildung fördern sowie
- ▶ den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen, indem ältere Arbeitnehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung an jüngere Kolleginnen und Kollegen weitergeben.

Mit einem solchen Wissenstransfer und einer gezielten Förderung von Kompetenzen entwickeln sich nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter, sondern auch das Unternehmen insgesamt. Auf diese Weise ist ein Unternehmen auch vorbereitet auf künftige Herausforderungen.

Gute Beispiele aus der Praxis



▶ Jochen Olbert,
Geschäftsführender Direktor
der Hilti Deutschland AG

„Nur mit einer zufriedenen Belegschaft kann ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein.“

▶ Personalführung

Gemeinsam zum Erfolg

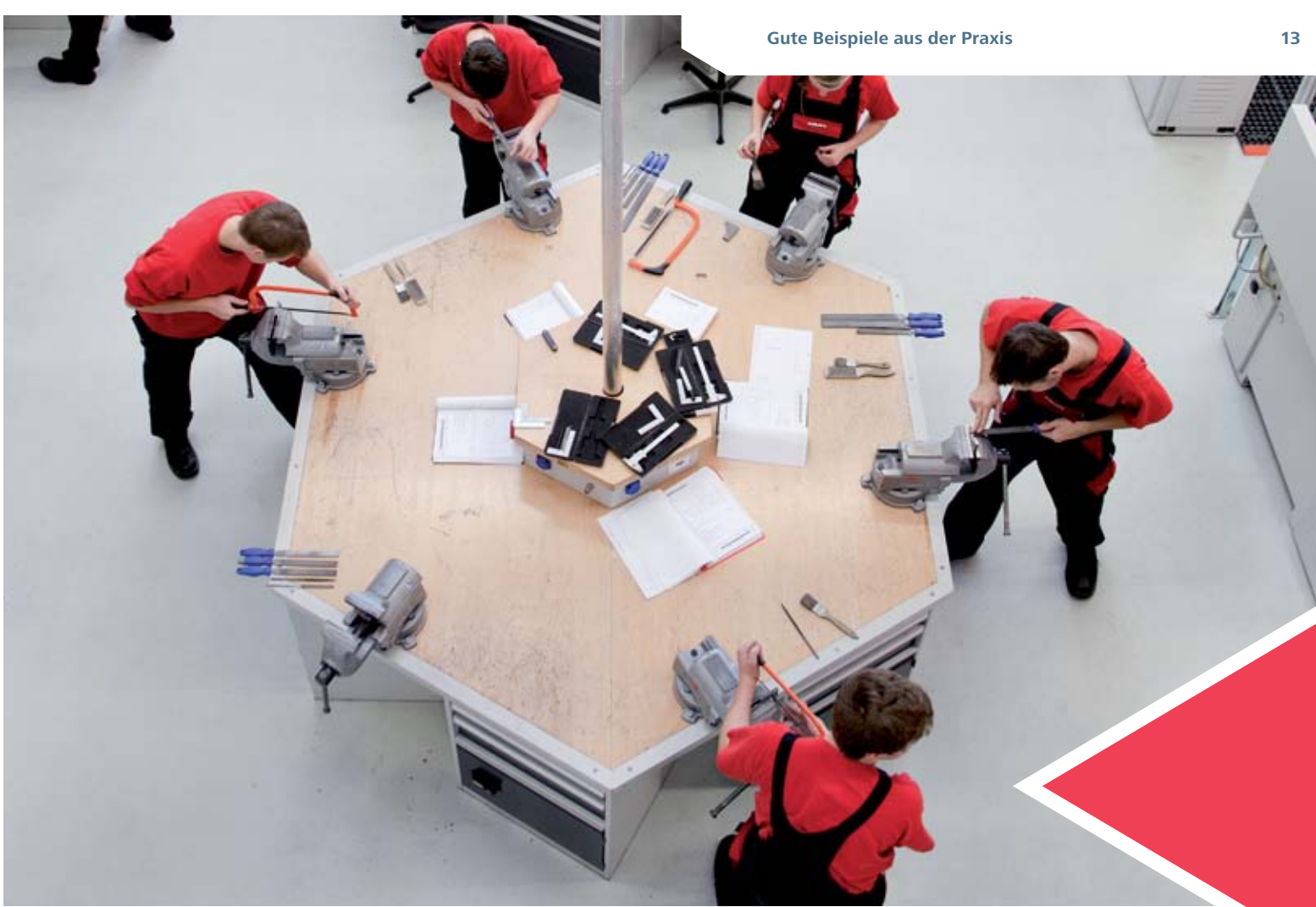
Hilti Deutschland fördert die individuelle Entwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Wertschätzung der Belegschaft und eine gute Arbeitsatmosphäre sind mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens – darin sieht sich Jochen Olbert, Geschäftsführender Direktor der Hilti Deutschland AG, immer wieder bestätigt: „Unsere Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass die Anerkennung für gute Arbeit mindestens so wichtig ist wie das Gehalt.“ Die jährliche Befragung der rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wichtiger Prüfstein für das Unternehmen. Zudem erstellt Hilti Deutschland ein wöchentliches „Stimmungsbarometer“ der Belegschaft.

Das Unternehmen setzt auf ein umfassendes Personalmanagement und fördert die individuelle Entwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – von der technischen Ausbildung bis zur internationalen Karriere. „Wir haben einen klaren Leitsatz für Führungskräfte: Entwickle deine Mit-

arbeiter und erreiche deine Ziele“, erklärt der Geschäftsführende Direktor Jochen Olbert. Dabei werden die Führungskräfte in die Verantwortung genommen: Ein festgelegter Anteil ihrer Arbeitszeit ist ausschließlich Personalaufgaben vorbehalten. Auch Funktionswechsel unterstützt Hilti, um seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interdisziplinäre Erfahrungen zu ermöglichen und neue Perspektiven zu eröffnen.

So wie bei Peter Neumair: Er arbeitete zunächst im Außendienst des Herstellers von Geräten und Verbrauchsmaterialien für die Bauindustrie, war dann Verkaufsleiter in Baden-Württemberg und übernahm später die Leitung für die Personalentwicklung am Standort Kaufering. Heute ist er Regionsleiter im Vertrieb – und ein Beispiel dafür, welche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten Hilti bietet. „Schon bei der Einstellung achten wir darauf, welches Potenzial in einem Mitarbeiter steckt“, sagt Igor Matic, Bereichsleiter Human Resources. „Neben der fachlichen Kompetenz spielt auch die Persönlichkeit eine wichtige Rolle.“



Teamarbeit, Einsatz für das Unternehmen, Integrität und Mut zur Veränderung – das sind die Eckpfeiler der Unternehmenskultur bei Hilti Deutschland. „Diese Werte stehen nicht nur auf dem Papier, sondern werden auch in den Unternehmensalltag übersetzt“, sagt Igor Matic. Dafür nimmt das Unternehmen seit 2005 alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmal pro Jahr mit auf eine „Kulturreise“: Bei den Veranstaltungen von „Our Culture Journey“ erfahren sie mehr über

Werte und Ziele des Unternehmens und diskutieren mit ihrem Team über Themen, für die im Arbeitsalltag die Zeit fehlt. Persönliche Weiterentwicklung und wirtschaftlicher Unternehmenserfolg – für Jochen Olbert gehört das zusammen. „Nur mit einer zufriedenen Belegschaft kann ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein.“



▶ Brigitte Hirl-Höfer,
Senior Director Human
Resources und Mitglied
der Geschäftsleitung der
Microsoft Deutschland GmbH

„Unser Anspruch ist es, bestmögliche Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter zu schaffen. Dafür stellen wir unsere Personalstrategie immer wieder auf den Prüfstand.“

▶ Chancengleichheit & Diversity

Die Vielfalt im Blick

Die Microsoft Deutschland GmbH legt Wert auf Chancengleichheit und Diversity

Ein Arbeitstag bei der Microsoft Deutschland GmbH beginnt schon mal mit dem Laptop am heimischen Frühstückstisch. Denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Arbeit so einteilen, wie es ihnen am besten in ihren Tagesablauf passt: Sie entscheiden selbst, ob sie von Zuhause aus arbeiten, erst ihre Kinder in die Kita bringen, direkt ins Büro fahren oder auch den Kunden besuchen.

„Den Begriff Kernarbeitszeit gibt es bei uns nicht“, sagt Brigitte Hirl-Höfer, Senior Director Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. „Wir setzen auf Vertrauensarbeitszeit und fördern damit auch die Chancengleichheit und Vielfalt in unserer Belegschaft.“ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können selbst entscheiden, wann und wo sie ihre Aufgaben erledigen. Arbeiten können sie überall dort, wo sie eine Internetverbindung haben. Denn mit ihrem Laptop haben sie jederzeit

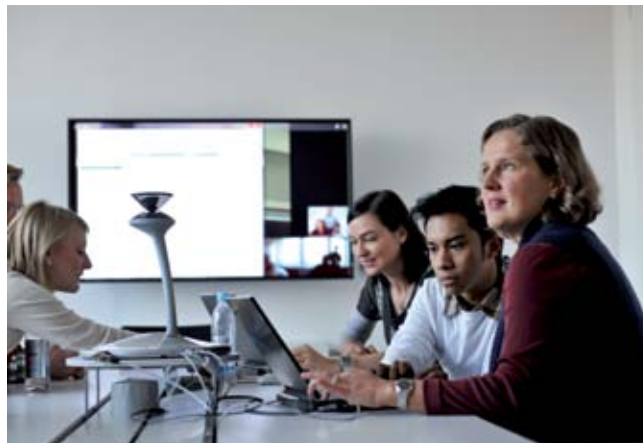
Zugriff auf E-Mails und Dateien. Dabei können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils festlegen, ob sie im System für ihre Kolleginnen und Kollegen als verfügbar angezeigt werden möchten. Auch an einer Besprechung können sie per Videokonferenz vom „Home Office“ aus teilnehmen.

Diese Maßnahmen sollen zu einer guten Work-Life-Balance der Belegschaft beitragen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Familien haben bei Microsoft Deutschland die Möglichkeit, sich Betreuungspersonal vermitteln zu lassen, etwa ein Au-Pair oder eine Kinderfrau. Die Kinderbetreuung unterstützt Microsoft Deutschland in den ersten drei Jahren auch finanziell. „Grundsätzlich geht es uns darum, die unterschiedlichen persönlichen Bedürfnisse im Arbeitsalltag zu berücksichtigen“, sagt die Personalverantwortliche Hirl-Höfer.



In Sachen Chancengleichheit und Vielfalt ist das Unternehmen mehrfach ausgezeichnet worden, wie zum Beispiel mit dem Sonderpreis des Great Place to Work Institute Deutschland. Zu sehen ist dieses Engagement auch bei der Geschäftsführung der Microsoft Deutschland GmbH: Sieben der fünfzehn Personen in der Geschäftsführung sind Frauen. „Wenn wir Teams zusammenstellen, achten wir bewusst auf die Vielfalt der Mitarbeiter“, sagt Hirl-Höfer. Vielfalt – damit meint sie den fachlichen Hintergrund, Geschlecht, Nationalität, aber auch unterschiedliche Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Wir sind

davon überzeugt, dass wir mit einem bunten Mitarbeiterstab mehr und bessere Ideen entwickeln können und kreativer sind. Das macht uns erfolgreich“, sagt Hirl-Höfer. Sie weiß aber auch, dass die Nachfrage nach IT-Fachkräften steigt und die Arbeitnehmer sich zunehmend den besten Arbeitgeber aussuchen können. Um ihre Personalstrategie immer wieder kritisch zu hinterfragen und auf dem neuesten Stand zu halten, setzt Hirl-Höfer auf den fachlichen Austausch mit anderen Unternehmen: „Am meisten lernen wir von Unternehmen, die anders sind als wir.“





► Thomas Wurst,
Geschäftsführer der Wurst
Stahlbau GmbH

„Der Schlüssel zum Erfolg ist ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement.“

► Gesundheit

Fit im Job

Die Wurst Stahlbau GmbH fördert die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Wurst Stahlbau GmbH in Niedersachsen setzt auf ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement – mit Erfolg: Die Belegschaft sei gesünder und motivierter, berichtet Geschäftsführer Thomas Wurst. Auch das Unternehmen profitiert von den Maßnahmen: „Mit jedem Euro, den wir in das Gesundheitsmanagement investieren, holen wir ungefähr einen Nutzen in Höhe von 18 Euro raus“, sagt Wurst. „Die Fehlzeiten sind gesunken, die Produktivität ist gestiegen.“

Für die 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Stahlbau-Betriebs zahlt sich der Einsatz für die Gesundheit ebenfalls aus. Das fängt schon bei der alljährlichen Grippeimpfung an, für die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zehn Euro „Pieksprämie“ erhalten. Außerdem gibt es bei Wurst Stahlbau abteilungsbezogene Gesund-

heitsboni: Sinken die krankheitsbedingten Fehlzeiten, erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Bonus.

Das sind nur zwei kleine Beispiele für das umfangreiche betriebliche Gesundheitsmanagement, das der Stahlbau-Betrieb im Jahr 2005 eingeführt hat. Unterstützung holte sich die Unternehmensleitung beim AOK-Institut für Gesundheitsconsulting. Das Institut berät Unternehmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und organisiert das Netzwerk KMU-Kompetenz, das von der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und unterstützt wird.

Das Projekt startete mit einer Mitarbeiterbefragung, um die Wünsche und Bedürfnisse der Belegschaft zu erfragen. Daneben gab es einen Führungskräfteworkshop, Interviews mit der Geschäftsführung und einen Arbeitskreis Gesundheit. In dem stahlverarbeitenden Betrieb verwiesen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem

auf die körperliche Belastung, wie Personalleiter Thomas Sperveslage berichtet: „Gerade die Nachfrage nach Übungen zur Entlastung der Wirbelsäule war groß.“

Heute kann die Belegschaft an einer Rückenschule teilnehmen, um die Körperhaltung zu verbessern. Nach dem Besuch eines Ergonomieberaters profitieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ergonomischen Bürostühlen und höhenverstellbaren Tischen, sodass sie im Stehen und im Sitzen arbeiten können. Die Bedürfnisse der Beschäftigten in der Produktion wurden ebenfalls berücksichtigt: Die neu gebaute Produktionshalle ist besonders hell und speziell gedämmt, um die Lärmbelastung zu verringern.

Auch ein Gesundheitsmobil war zu Gast im Stahlbau-Unternehmen. Hier konnten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ruhe beraten lassen und gleich einen Gesundheitscheck machen. Anhand der Werte können sie überprüfen, wie fit und gesund sie sind – und ob sie noch mehr für sich und ihre Gesundheit tun sollten. Wer mit dem Rauchen aufhören will, erhält genauso Unterstützung wie Führungskräfte, die besser mit Stress umzugehen lernen. „Damit fördern wir gleichzeitig die physische und die psychische Gesundheit unserer Mitarbeiter“, sagt Geschäftsführer Wurst. Auch Mitarbeiterin Christa Buschermöhle schätzt das Angebot ihres Arbeitgebers: Einmal pro Woche geht sie zum Yoga und zur Rückenschule. „So halte ich mich fit.“





► Lutz Karnauchow,
Vorstand von domino-world

„Gute Mitarbeiter sind anspruchsvoll: Sie erwarten von ihrem Chef, dass er ihnen zuhört und sie unterstützt.“

► Wissen & Kompetenz

Mit mehr Wissen zum Erfolg

Das Altenpflegeunternehmen domino-world hat ein eigenes Ausbildungsprogramm für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt

Wissensvermittlung ist bei domino-world Chefsache: In dem Altenpflegeunternehmen gehören Fortbildungen und Schulungen zum Alltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und viele Trainings leitet die Geschäftsführung selbst. „Als Unternehmer muss man Vorbild sein“, ist Vorstand Lutz Karnauchow überzeugt.

Das Unternehmen hat ein eigenes Pflegekonzept entwickelt: Beim sogenannten „Domino Coaching“ geht es darum, älteren Menschen ein therapeutisches und rehabilitatives Training zu bieten. „Wir versorgen unsere Patienten nicht einfach, sondern fordern sie jeden Tag“, erklärt Karnauchow. Dabei reicht das Spektrum von Kraft- und Balanceübungen bis hin zum kreativen Gestalten. Für die Pflegekräfte ist dieser therapeutische Ansatz eine herausfordernde Aufgabe, auf die sie ihr Arbeitgeber mit regelmäßigen Schulungen und Weiterbildungen vorbereitet. Bei der Ausbildung zum „Domino Coach“ lernen

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den geriatrischen Reha-Prozess zu planen und umzusetzen. Auch psychologische Kenntnisse stehen auf dem Lehrplan, etwa für den Umgang mit demen-ten oder depressiven Menschen. Einmal im Monat kommen die Pflegekräfte zur Fortbildung und Supervision in die Zentrale in Birkenwerder. „So bleibt man nicht auf einem Stand stehen, sondern entwickelt sich weiter“, erklärt Pflegehelferin Martina Luttkus. Die Weiterbildungen machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur fit für den Job, sondern geben ihnen das Gefühl, im Arbeitsalltag nicht alleine gelassen zu sein. Alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben außerdem einen Mentor bzw. eine Mentorin an ihrer Seite.

Einen Überblick über Kompetenzen, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von domino-world gibt die sogenannte „Wissensbilanz“, die das Unternehmen bereits vier Mal erstellt hat. Der Bericht berücksichtigt auch betriebliche Prozesse und die Beziehung zu Kunden. Vorbild ist das Modell „Wissensbilanz – made in Germany“, das vom Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik



IPK entwickelt wurde. Bei domino-world wird auf dieser Basis das Wissensmanagement konkret weiterentwickelt. Dazu gehört auch eine intensive Schulung der Führungskräfte, damit diese ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser motivieren können.

Domino-world hat diverse Auszeichnungen erhalten, u.a. beim bundesweiten Wettbewerb „Great Place to Work“ sowie bei „Best Workplaces in Europe“. Damit beweist das Unternehmen: Gute Arbeitsbedingungen und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich auch im hart umkämpften Gesundheitssektor nicht aus.

In Zeiten des Fachkräftemangels stellt sich Vorstand Karnauchow auch auf die veränderte Situation am Arbeitsmarkt ein: „Früher konnte sich das Unternehmen die Mitarbeiter aussuchen. Mittlerweile ist es umgekehrt.“ Er spricht daher von „Interessenten“ für eine neue Stelle – und nicht mehr von Bewerbern. Umso wichtiger ist es für ihn, qualifizierte Fachkräfte zu finden: „Nur die Unternehmen, die geeignete Mitarbeiter bekommen, können am Ende auch Aufträge annehmen und ihre Kunden bedienen. Wer das nicht kann, ist weg vom Markt.“



IMPRESSUM

Herausgeber:

INQA-Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstr. 40-42
10317 Berlin

Telefon +49(0)30 51548-4000
E-Mail inqa@baua.bund.de
www.inqa.de

Redaktion:

IFOK GmbH
Reinhardtstraße 58
10117 Berlin
www.ifok.de

Grafik:

www.magenta.de

Druck:

abcdruck GmbH, Heidelberg

Bildnachweis:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Christian Kleiner, Florian Merdes
sowie die jeweiligen Unternehmen der porträtierten Personen

Stand:

April 2012

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen
Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.