

# Ihre Verwaltung – Vorbild für Kommunen und Unternehmen

*Doris Goossens, Susanne Rosenegger, Team Chiemsee, Traunstein*

Fachkräftemangel in öffentlichen Verwaltungen? Definitiv. Nur die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst lockt heute viele qualifizierte Mitarbeiter nicht mehr. Verschärft wird die Situation durch den demografischen Wandel. Etliche Kommunen müssen in den kommenden fünf Jahren einen altersbedingten Schwund von bis zu zehn Prozent Ihrer Gesamtbelegschaft hinnehmen. Mit jedem Personalabgang sind erhebliche Kosten, oft im fünfstelligen Bereich verbunden. Dabei sind die Effekte des Wissensverlustes noch gar nicht berücksichtigt. Schon jetzt steigt in den Verwaltungen die Zahl der offenen Stellen. Ihre Nachbesetzung dauert. Die Situation verschärft sich durch immer komplexere Aufgaben, die Sie als Bürgermeister oder Landrat mit Ihrer Mannschaft rechts- und gesetzestreu zu erfüllen haben. Ihre Bürger haben für die Nöte ihrer Verwaltung nicht immer Verständnis. Sie erwarten schnelle, moderne, passende Dienstleistungen.

stuhl oder die Rückenschule am Abend gemeint, sondern vor allem die psychischen Belastungen. Lange Fehlzeiten resultieren meistens aus Nicht-Wertschätzung und Aufgaben-Überlastung. Zukunftsfähige Verwaltungen haben demnach eine Unternehmenskultur, welche diese Punkte ernst nimmt. Ihre Bürgermeister und Landräte wissen, dass es das Wissen und die Motivation aller braucht, um als Dienstleistungsanbieter in einer komplexen Zeit zu bestehen.

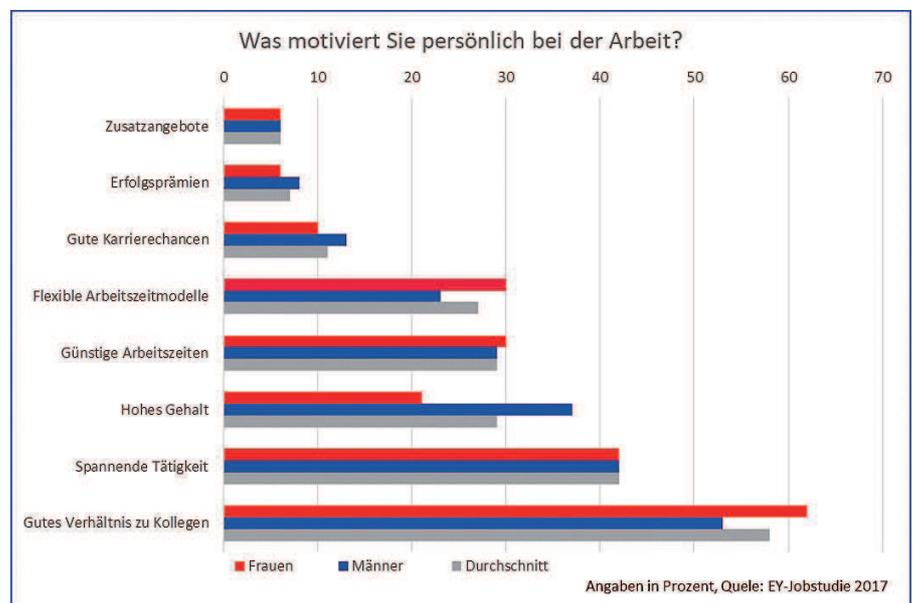
Wollen Sie eine zukunftsfähige Kommune werden oder bleiben? Wollen Sie neue und bestehende Mitarbeiter begeistern und langfristig binden? Wollen Sie, dass Ihnen das Wissen und die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit zur Verfügung stehen? Wollen Sie, dass ihre Bürger, Ihre Unternehmer, Ihre Stadt- und Gemeinderäte erkennen und erleben, was Sie leisten?

## Das brauchen Ihre Mitarbeiter

**D**och WIE begegnen Sie dem demografischen Wandel und begeistern Fachkräfte für einen Job in Ihrer Verwaltung? Wie vermeiden Sie einen vorzeitigen Kompetenz- und Wissensverlust? Beruhigend ist: Sie befinden sich NICHT in Konkurrenz mit der besser bezahlenden Industrie. Mitarbeitern geht es nicht vorrangig um ein üppiges Gehalt. Die 2017 veröffentlichte Ernst & Young Jobstudie belegt, dass für die persönliche Arbeitsmotivation vor allem eines zählt: Eine erfüllende Tätigkeit und die Wertschätzung von Vorgesetzten und Kollegen. Für Mitarbeiter, die wertgeschätzt werden, ist auch lebenslanges Lernen selbstverständlich, ganz einfach, weil ihnen ihre Arbeit Spaß macht. Wer qualifizierte Fachkräfte begeistern will, braucht zudem ein glaubhaftes Bekenntnis zur Chancengleichheit. Schließlich müssen Mitarbeiter gesund sein, um die Anforderungen

dauerhaft zu bewältigen. Mit Gesundheit ist nicht nur der passende Büro-

Geld ist nicht alles – Gehalt und Erfolgsprämien treten deutlich hinter anderen Motivationsformen zurück.



## IM BLICKPUNKT



**Zukunftsfähige  
Unternehmenskultur**  
Das Audit der  
Initiative Neue Qualität der Arbeit

### Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“

#### Auf einen Blick:

- Erhöhen Sie Ihre Innovationsfähigkeit und werden Sie Vorbild für die Unternehmen Ihrer Region und die Verwaltungen Deutschlands
- Vermarkten Sie das Zertifikat. Es bringt Sie bei Rankings und Jobportalen nach oben und steigert Ihr Image als zukunftsfähige Kommune
- Werden Sie Inhaber der einzigen Auszeichnung in Deutschland, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit Sozialpartnern, Kammern, Bertelsmann Stiftung sowie Great Place to Work entwickelt wurde. Deren Vertreter bewerten im Kuratorium Ihre Zukunftsfähigkeit.
- Erhalten Sie die Arbeits- und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter
- Obendrauf: Die Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Audits wird als **psychische Gefährdungsbeurteilung** nach § 5 Arbeitsschutzgesetz anerkannt, die jede Behörde ab einem Mitarbeiter durchführen muss

#### Eckpunkte des Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“:

- **Dauer:** sechs Monate bis zwei Jahre
- **zweistufiges Verfahren:** Einstiegsprozess mit Einstiegsurkunde/Entwicklungsprozess mit Auszeichnungsurkunde
- **Prozess:** Mitarbeiter beteiligt, kompetente Unterstützung durch erfahrene Prozessbegleiter
- **Gültigkeit:** zwei Jahre ab Erhalt der Auszeichnung, danach Möglichkeit der Re-Auditierung

### Die Antwort auf viele Fragen

Wenn ja: Mit dem Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erhalten Sie eine Antwort auf die Frage wie Sie vorgehen. Die Mitarbeiterbefragung zu Beginn des Audits zeigt exakt, wo Sie stehen. Anschließend erarbeiten Sie zusammen in den personalpolitischen Feldern Führung, Wissenstransfer, Mitarbeitergesundheit und Chancengleichheit Maßnahmen, die Ihre Verwaltung zukunftsfähig machen. Sie werden erstaunt sein, wieviel Wissen, wie viele Ideen Ihre Mitarbeiter haben und wie sie sich mit den Maßnahmen identifizieren, wenn sie offen und vertrauensvoll miteinander umgehen und die Umsetzung das Ergebnis aller ist. Sie können gemeinsam große Themen, zum Beispiel tiefgreifende Projekte in den Bereichen Rechtssicherheit oder Mitarbeiterführung angehen oder kleine wie einen standar-

disierten Prozess für serviceorientiertes Verhalten am Telefon. Welche Ziele Sie auch verfolgen, sie müssen innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden. Das unterscheidet das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ von anderen Analysen, deren Ergebnisse nicht verbindlich von einer hochrangigen Jury geprüft und freigegeben werden. Sie haben tatsächlich etwas erreicht und Sie haben es schwarz auf weiß. Sie halten das momentan renommierteste Zertifikat Deutschlands im Bereich Unternehmenskultur in den Händen. Sie vermarkten es öffentlichkeitswirksam und verleihen Ihrer Behörde Strahlkraft gegenüber Bürgern und Ihren zukünftigen Fachkräften.

#### Wer steht hinter dem Audit?

Bereits im Jahr 2002 trafen sich Vertreter von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden, Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen unter dem Kürzel

„INQA“ mit dem Ziel, die deutsche Gesellschaft auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Qualität der Arbeit sollte für Beschäftigte und Arbeitgeber gleichermaßen steigen. Diese sozialpartnerschaftliche Ausrichtung stellt bis heute sicher, dass die Interessen von Arbeitgebern und Belegschaften gleichermaßen berücksichtigt werden. Das INQA-Projekt wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) nach einem Beschluss des Deutschen Bundestags gefördert.

Die Demografieagentur, gegründet 2012, wird ebenso wie das INQA-Projekt von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden getragen und ist die einzige bundesweit agierende Gesellschaft mit sozialpartnerschaftlicher Zusammensetzung. Das Inqa-Audit wird von der Demografieagentur Hannover betreut. Sie zeichnet auch für die Kompetenz und Ausbildung der externen Prozessbegleiter verantwortlich.

#### Kein gewöhnliches Beratertool

In einer Pilotphase entwickelten die Bertelsmann Stiftung, das Great-Place-to-Work Institut und das Demographie Netzwerk Deutschland (ddn) im Auftrag des BMAS das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“. Das Audit ist mehr als ein neues Siegel: Es setzt eine gezielte Entwicklung in allen vier personalpolitischen Themenfeldern voraus. Das zugrunde liegende Konzept unterscheidet sich deutlich von herkömmlichen Beratungsprogrammen. Das INQA-Audit holt die Behörden dort ab wo sie stehen, es aktiviert eigene Kräfte und unterstützt diese Entwicklung durch professionelle Prozessbegleiter. Ein leistungsfähiges Online-Tool steuert die erforderlichen Prozesse, sichert die Beratungsqualität und fasst die Arbeitsergebnisse anschaulich zusammen. Durch das Online-Tool gelten einheitliche Bewertungskriterien für die realisierten Maßnahmen. Die Kosten reduzieren sich auf ein Minimum. Der Erfolg gibt dem Audit Recht: Anders als bei üblichen Beratungsprozessen liegt die Abbrecherquote im einstelligen Prozentbereich, während die



Der Ablauf des Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“: Dank klarer Strukturen ist es gleichzeitig flexibel, qualitätsgesichert und dauerhaft wirksam. (Quelle: Demografieagentur)

Nachhaltigkeit – also die Wirkungs-  
dauer der umgesetzten Maßnahmen –  
die der üblichen Einzelberatungen bei  
Weitem übersteigt: Schließlich wurden  
die Maßnahmen durch die Mitarbeiter  
des Unternehmens selbst konzipiert  
und mit Unterstützung eines Profis ein-  
geführt.

Das INQA-Audit „Zukunftsfähige Unter-  
nehmenskultur“ richtet sich an alle  
Betriebe und Institutionen, die erkannt  
haben, dass sie einen Veränderungspro-  
zess einleiten müssen, um zukunftsfähig  
zu bleiben. Es signalisiert nach innen  
und nach außen: Hier ziehen Geschäfts-  
führung und Belegschaft an einem  
Strang.

**Der Ablauf des Audits**

Das Audit besteht aus zwei Phasen. Im  
Einstiegsprozess bilden Sie eine quer  
durch alle Abteilungen und Hierarchie-  
ebenen besetzte Projektgruppe abhän-  
gig von der Größe Ihrer Behörde. Sie  
sollte aus mindestens drei und nicht  
mehr als 15 Teilnehmern bestehen. Die  
Teilnahme des Bürgermeisters und des  
Personalbeauftragten sind für das Gelin-  
gen des Audits erforderlich. Der Bürger-  
meister leitet die Gruppe im Sinne der  
Mitarbeiterbeteiligung allerdings nicht.  
Projektleiter ist idealerweise ein Mitar-  
beiter, der sich mit der Organisation  
von Arbeitsgruppen und Prozessen aus-

kennt. Er steuert den gesamten Prozess  
mit Unterstützung der externen Pro-  
zessbegleitung.

Nach Bildung und Briefing der Gruppe  
durch die Prozessbegleitung werden die  
Geschäftsführung und die Mitarbeiter  
mit einer standardisierten Befragung zu  
den vier Handlungsfeldern Führung,  
Chancengleichheit & Diversity, Gesund-

heit, Wissen & Kompetenz ausführlich  
und anonym befragt. Von der Reini-  
gungskraft bis zum Amtsleiter – jede  
Stimme zählt gleich. Die externe Pro-  
zessbegleitung wertet die Befragungen  
mit dem INQA-Software-Tool aus und  
stellt die Ergebnisse in der Projekt-  
gruppe vor. Dabei werden die Antwor-  
ten der Geschäftsleitung und der Mit-

Das INQA-Themenhaus fasst die vier Säulen der zukunftsfähigen Unternehmenskultur unter einem Dach zusammen. (Quelle: INQA)

Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft			
Führung	Chancengleichheit & Diversity	Gesundheit	Wissen & Kompetenz
Mitarbeiterorientierte Führung und Kommunikation	Diversitätsmanagement	Individuelle physische und psychische Gesundheit	Personalentwicklung und Talentförderung
Arbeitsorganisation und Veränderungsmanagement	Gender, kulturelle Vielfalt, Inklusion, sexuelle Orientierung		Lebenslanges Lernen und Qualifizierung
Partizipation und Motivation	Lebensphasen und Lebensentwürfe, Individualität	Gesundheits- und resilienzfördernde Unternehmenskultur	Wissenstransfer und Innovation
	Alter und Generationen		
Faire und verlässliche Arbeitsbedingungen im Wandel der Arbeit			

## IM BLICKPUNKT

### Landratsamt München – Ausgezeichnet als zukunfts-fähige Verwaltung

In der Metropolregion München sind Fachkräfte noch rarer als in anderen Gegenden. Verschärfend kam für das Landratsamt München hinzu, dass ein extremer Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter drohte. Es musste außerdem auf die gestiegenen Ansprüche der Bürger in punkto Dienstleistung reagieren. Seit 1970 setzte das Landratsamt bereits familienorientierte Maßnahmen um. Außerdem hatte die Behörde bereits einen Strategie- und Leitbildprozess gestartet. Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ integrierte beide Aktivitäten. „Ein großer Pluspunkt des Audits als Dach über vier Handlungsfelder ist es, Maßnahmen zu integrieren und sie für den Erhalt des Zertifikats zu nutzen“, betont Malte Borges von der Demografieagentur Hannover.

#### 17 Maßnahmen umgesetzt

Die Projektgruppe vereinbarte 17 Maßnahmen in den vier INQA-Säulen. Die Mitglieder tagten während des Umsetzungsprozesses zweimal, alle anderen Abstimmungen geschahen per Mail. Erfreulich war, dass zum Ende des Audits schon sehr viele Maßnahmen in den Verwaltungsalltag integriert waren. Am Ende sieht sich das Münchner Landratsamt nach der Auszeichnung nicht. „Wir haben interessante Ansätze gefunden, durch die wir unsere Entwicklung weiter vorantreiben werden und diese in der Praxis eingeübt. Jetzt fühlen wir uns gewappnet, zukünftig kontinuierlich weiterzumachen“, so Gabriele Mahl zuversichtlich.

*„Ich freue mich sehr, dass unser gemeinsames Bemühen, eine moderne und dienstleistungsorientierte Verwaltung zu sein, mit dieser Auszeichnung honoriert wird“, betonte Landrat Christoph Göbel anlässlich der Urkundenverleihung. „Es geht auf der einen Seite darum, als Verwaltung ein moderner und konkurrenzfähiger Arbeitgeber zu sein, bei dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl und wertgeschätzt fühlen. Auf der anderen Seite, haben wir den Anspruch, für den Bürger kompetenter und serviceorientierter Ansprechpartner zu sein.“*

arbeiter miteinander verglichen, um Übereinstimmungen und Handlungsbedarf festzustellen.

#### Realistische Maßnahmen im Einstiegsprozess

Im eintägigen Entwicklungs-Workshop erarbeitet die Projektgruppe Maßnahmen für alle vier Säulen des Audit-Themenhauses. Festgelegt werden Ziele und der Entwicklungsplan. Beim Vereinbaren der Maßnahmen kommt es auf „die richtige Mischung“ an. Auch hier hilft Ihnen die externe Prozessbegleitung. Manche Maßnahmen sollen Sie leicht umsetzen. Schließlich warten die Mitarbeiter nach ihrem Einsatz bei der Befragung auf erste Ergebnisse. Andere

Maßnahmen müssen anspruchsvoll sein, damit das Audit-Kuratorium die Zukunftsfähigkeit anerkennt. Für alle Maßnahmen gilt: Sie müssen mit smarten Zielen (klar formuliert, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) hinterlegt und innerhalb von zwei Jahren umsetzbar sein. Beispielsweise macht es Sinn, das Konzept für die Entwicklung eines Leitbilds als Maßnahme aufzunehmen, aber nicht dessen komplette Umsetzung. Letztere ist innerhalb von zwei Jahren nicht realistisch. Die für das Audit verantwortliche Demografieagentur Hannover und das Kuratorium, unter anderem die Bertelsmann Stiftung, begutachten den Entwicklungsplan und geben ihn frei. Ist die Freigabe

erfolgt, können Sie das Verleihen der Einstiegsurkunde bereits öffentlich vermarkten. Sie signalisieren Ihren Bürgern und zukünftigen Fachkräften: „Wir sind auf dem Weg, wir arbeiten zukunfts-fähig und wollen uns weiter verbessern“.

#### Umsetzung im Entwicklungsprozess

Jetzt beginnt der Entwicklungsprozess mit der Umsetzung der definierten Maßnahmen. Diese Phase dauert von sechs Monaten bis zu zwei Jahren. Die Projektgruppe dokumentiert ihr Vorgehen und ihre Erfolge im INQA-Tool. Die externe Prozessbegleitung hilft in dieser Phase mit „Begleitdialogen“ vor Ort oder per Telefon und hat den Fortschritt immer im Blick. Am Ende kommen alle Prozessbeteiligten zusammen und ziehen Resümee: Wurden die Maßnahmen so umgesetzt wie geplant? Wurden die damit verbundenen Ziele erreicht? Oft kommen zu diesem Zeitpunkt bereits Ziele für die nächste Auditrunde auf den Tisch. Die externe Prozessbegleitung schreibt den Abschlussbericht, bewertet die Umsetzung und noch einmal die Qualität der Maßnahmen für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Die Demografieagentur und das Kuratorium betrachten den Prozess im Ganzen.

Schließlich wird die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ erteilt. Mit ihr haben Sie schwarz auf weiß, dass Sie sich beispielsweise konkret mit dem demografischen Wandel, der zunehmenden Vernetzung von Funktionen oder der digitalen Verwaltung auseinander gesetzt haben. Einmal im Jahr lädt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die auditierten Unternehmen zur festlichen Verleihung der Urkunden nach Berlin ein. Auch hier punkten Sie wieder sehr öffentlichkeitswirksam.

#### Kommunikation ist ausschlaggebend

Nicht nur die externe, vor allem die interne Kommunikation ist für das Gelingen des Prozesses ausschlaggebend. Mit einer gelungenen internen Kommunikation über das gesamte Audit



Oben: Öffentlichkeitswirksame Verleihung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Foto: Inqa

hinweg wird der Audit-Erfolg zum Erfolg der gesamten Belegschaft. Sie schaffen Vertrauen, Motivation und binden Ihre Mitarbeiter. Lassen Sie diese immer wissen, wo im Prozess Sie gerade stehen. Die Mitglieder der Projektgruppe sollen eng mit ihren Kollegen zusammen arbeiten. So wird gewährleistet, dass die richtigen Maßnahmen angegangen werden.

*„Die Mitarbeiter sind das Kapital einer Kommune. Nur im Team können wir die komplexen Aufgaben bewältigen. Die Zeit der behördlichen Anordnungen ist vorbei. Durch das Audit ‚Zukunftsfähige Unternehmenskultur‘, haben wir uns gut kennengelernt und Vertrauen gefestigt. Unsere Mitarbeiter fühlten sich wertgeschätzt und waren voll motiviert. Alle festgelegten Maßnahmen haben uns vorangebracht und die Brücken zum Gemeinderat und anderen Ämtern positiv gefestigt. Insofern hat der Zeitaufwand für das Audit letztlich viel Zeit gespart.“*

Steffi Trittel, Bürgermeisterin Gemeinde Hohe Börde, Sachsen-Anhalt



Unten: Die Projektgruppe steuert den Prozess.

### Warten Sie nicht – Packen Sie die Zukunftsfähigkeit Ihrer Verwaltung an!

Wir begleiten Behörden und Institutionen seit Jahren bei ihrer Entwicklung und kennen Ihre Bedürfnisse.

Wir freuen uns darauf, Sie als Prozessbegleiterinnen im Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ begrüßen zu dürfen.



#### Weitere Informationen

zum Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ finden Sie unter

► [www.inqa-audit.de](http://www.inqa-audit.de)

► [www.teamchiemsee.com](http://www.teamchiemsee.com)