Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT

Handbuch für INQA-Coaches

Herzlich willkommen

in der „INQA-Familie“! Als autorisierter INQA-Coach sind Sie nun auch Teil von INQA und unserem gemeinsamen Ziel, gute Lösungen für die Arbeit von morgen zu finden.

Das vorliegende Handbuch unterstützt Sie bei Ihrer wichtigen Tätigkeit als INQA-Coach. Denn als solcher spielen Sie eine zentrale Rolle beim INQA-Coaching: Sie sind Ansprechperson für Unternehmen bei Fragen zum Programm. Vor allem aber steuern und moderieren Sie den Beratungsprozess und befähigen die Unternehmen dazu, individuell passende Lösungen zu entwickeln. Darüber hinaus dokumentieren Sie alle Schritte und Ergebnisse. Für den Erfolg des INQA-Coachings kommt es daher maßgeblich auf Sie an!

Das Handbuch ist hierfür Ihre praktische Arbeitshilfe. Sie finden darin alle wesentlichen Informationen zu INQA und INQA-Coaching sowie zu dessen Durchführung im Betrieb – Schritt für Schritt übersichtlich für Sie aufbereitet. Darüber hinaus stellen wir Ihnen Vorlagen und Arbeitsmaterialien zur Verfügung. Diese sind im Handbuch entsprechend verlinkt. Das Handbuch sowie alle Dokumente finden Sie stets auf dem aktuellen Stand im **Login-Bereich von INQA.de**.

Gleichzeitig ist das Handbuch als ein verbindlicher Leitfaden zu verstehen, der im Sinne der Qualitätssicherung einheitliche Beratungsstandards gewährleistet.

Lassen Sie uns gemeinsam INQA-Coaching zum Erfolg führen und dazu beitragen, dass sich Unternehmen zusammen mit den Beschäftigten krisensicher und zukunftsfest aufstellen.

Inhalt

1 Einführung in INQA 6

1.1 Mission und Ziel von INQA 7

1.2 INQA-Angebote 8
1.2.1 INQA-Themenfelder 8
1.2.2 INQA.de 8
1.2.3 Weitere Angebote 9

2 Einführung in INQA-Coaching 10

2.1 Mission und Ziel von INQA-Coaching 11

2.2 Mitarbeiter*innenbeteiligung und agiles Vorgehen 12

2.3 Förderbedingungen 13
2.3.1 Fördervoraussetzungen: Wer ist förderfähig? 14
2.3.2 Fördergegenstand und Förderumfang: Was ist förderfähig? Bis zu welcher Höhe wird gefördert? 15
2.3.3 Förderausschluss: Was ist nicht förderfähig? 16
2.3.4 Förderdauer: Wie lange wird gefördert? 16

2.4 Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft 17
2.4.1 Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien 19
2.4.2 Produktionsmodelle und Arbeitsorganisation 20
2.4.3 Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung 21
2.4.4 Sozialbeziehungen und Kultur 22
2.4.5 Führung, berufliche Entwicklung und Karriere 23
2.4.6 Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungspolitik 24

2.5 Akteur*innen und Aufgaben 25
2.5.1 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 25
2.5.2 INQA-Beratungsstellen (IBS) 25
2.5.3 INQA-Coaches 25
2.5.4 Zentrum INQA-Coaching (ZIC) 26
2.5.5 Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) 26
2.5.6 Steuerungsgruppe INQA-Coaching 26

3 INQA-Coaching im Betrieb 27

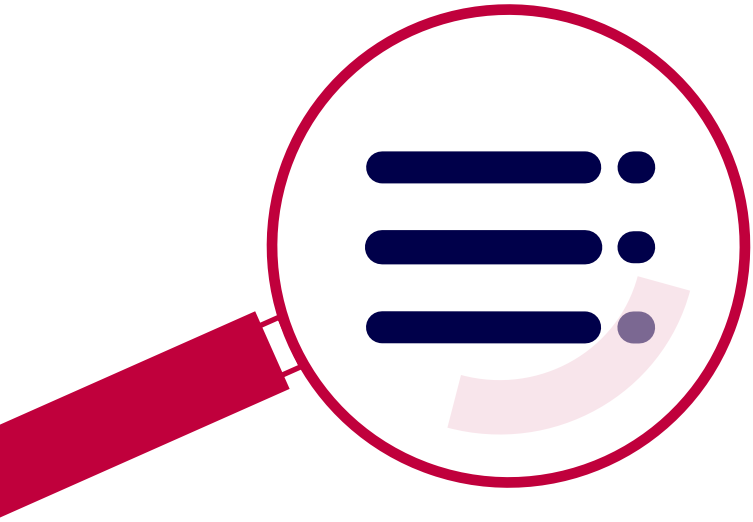
3.1 Rollen 28
3.1.1 Allgemeine Rollen 29
3.1.1.1 INQA-Erstberater*in 31
3.1.1.2 INQA-Coach 32
3.1.2 Rollen in Unternehmen mit 5 bis 249 Mitarbeitenden (JAE) – klassisches Modell 33
3.1.2.1 Lab-Team 33
3.1.2.2 Lab-Team-Verantwortliche*r 33
3.1.2.3 Lenkungskreis 33
3.1.3 Rollen in Unternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE) – kleines Modell 34
3.1.3.1 Lab-Phase 34
3.1.3.2 Lenkungssitzung 34
3.1.4 Auf einen Blick: Rollen, Aufgaben, Besetzung 35

3.2 Durchführung 37
3.2.1 Initialphase 40
3.2.1.1 Expert*inneninterviews 40
3.2.1.2 Konkretisierung des Referenzmodells für das Unternehmen 41
3.2.1.3 Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Kick-off-Workshops 42
3.2.2 Innovationsphase 42
3.2.2.1 Arbeitsphase 1 43
3.2.2.2 Arbeitsphase 2 44
3.2.2.3 Arbeitsphase 3 44
3.2.3 Lernphase 44
3.2.3.1 Evaluationssitzung 44
3.2.3.2 Abschlussbericht 45
3.2.4 Abschlussgespräch mit IBS (ohne INQA-Coach) 45

3.3 Dokumentation 46

3.4 Abrechnung 48

3.5 Evaluation 49



4 Standards für die Öffentlichkeitsarbeit 50

4.1 Förderzusammenhang deutlich machen 52

4.2 Bestehende Kanäle nutzen 52

4.3 Social Media 53

4.4 Textbausteine 54

4.5 Diskriminierungsfreie Kommunikation 55
4.5.1 Gendersensible Sprache 55
4.5.2 Barrierefreiheit 55
4.5.3 Leichte Sprache 55

4.6 Best Practices 56

4.7 Gestaltungsrichtlinien 57
4.7.1 INQA-Coaching-Logo 57
4.7.2 Farben und Abstufungen 58
4.7.3 Layoutprinzip 59
4.7.4 Logoplatzierung 60
4.7.5 Platzierung des Förderzusatzes 61
4.7.6 Darstellung auf Websites 62
4.7.7 Social Media 63
4.7.8 PowerPoint 64

5 Weitere Informationen 65

5.1 Hilfreiche Materialien 66

5.2 Kontakt 66

5.3 Anhang 67

5.4 Impressum 68

1 Einführung in INQA

1.1 Mission und Ziel von INQA

INQA begleitet Unternehmen im Wandel der Arbeitswelt

Von Digitalisierung bis Dekarbonisierung: Die Arbeitswelt verändert sich und stellt Betriebe wie Beschäftigte vor große Herausforderungen. INQA – die Initiative Neue Qualität der Arbeit – hilft ihnen dabei, diese zu meistern. Die Initiative begleitet Unternehmen und Organisationen insbesondere auf ihrem Weg zu einer **nachhaltigen Unternehmenskultur, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht.**

Mit Praxiswissen, Beratung, Selbstchecks, Vernetzungsangeboten und Projektförderung unterstützt INQA Betriebe und Beschäftigte darin, sich zukunftsfest aufzustellen und Fachkräfte zu sichern. INQA-Coaching ist dabei ein zentrales Angebot der Initiative. Hauptzielgruppe von INQA sind **kleine und mittlere Unternehmen (KMU).**

INQA ist **überparteilich, nichtkommerziell und sozialpartnerschaftlich** getragen. Dazu gehört die enge Einbindung der Beschäftigten, um den Wandel der Arbeitswelt gemeinsam zu gestalten. Das fundierte Wissen ist erprobt und wird durch den Austausch mit der Praxis stetig weiterentwickelt.

Getragen von den Akteur*innen der Arbeitswelt

INQA lebt von der Zusammenarbeit vieler. Getragen wird die Initiative daher von den wichtigsten Akteur*innen der Arbeitswelt. Sie vereint unter einem Dach Bund, Länder und Kommunen, Arbeitgeberverbände und Kammern, Gewerkschaften, die Bundesagentur für Arbeit sowie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Wer sich darüber hinaus bei INQA engagiert, lesen Sie auf INQA.de im Bereich **Partner*innen und Botschafter*innen**.

1.2 INQA-Angebote

1.2.1 INQA-Themenfelder

INQA beschäftigt sich mit den zentralen Themen der Arbeitswelt – zusammengefasst in den 4 Themenfeldern Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz. Alle INQA-Angebote beziehen sich inhaltlich auf diese Themenfelder.

1.2.2 INQA.de

Für jedes INQA-Themenfeld dient **INQA.de** als zentraler Einstieg mit umfassenden Informationen und Angeboten. Die Website enthält u. a. Analysen, Tools, Tipps und Handlungshilfen sowie Videos und Best-Practice-Beispiele aus dem Alltag der von INQA begleiteten Unternehmen und Projekte.

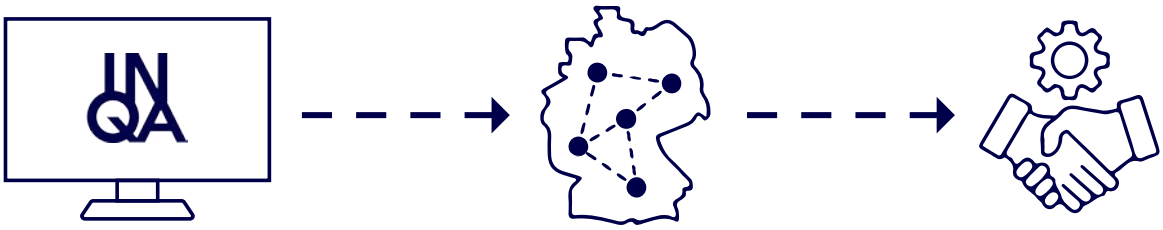
- Das Themenfeld **Führung** bündelt Wissen zu den Bereichen Mitarbeiter*innenmotivation und Führungskultur.
- Das Themenfeld **Diversity** zeigt auf, wie Unternehmen durch mehr Vielfalt z. B. ihre Fachkräftesicherung stärken können.
- Im Themenfeld **Gesundheit** finden Sie Inhalte dazu, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden fit und somit zufrieden, motiviert und leistungsfähig halten.
- Das Themenfeld **Kompetenz** behandelt den Umgang mit neuen Anforderungen an Arbeitsformen, Produkte und Kompetenzen der Beschäftigten, und sammelt Wissen zur strategischen Personalplanung.

1.2.3 Weitere Angebote

Neben INQA.de umfasst die Initiative weitere Angebote, um den Wandel der Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten:

- Mit Hilfe von **INQA-Checks** – praxiserprobten Checklisten und Fragebögen – können Betriebe ihren Handlungsbedarf in den INQA-Themenfeldern ermitteln und hilfreiche Maßnahmen ableiten.
- In vom BMAS geförderten **INQA-Experimentierräumen** entwickeln und erproben Mitarbeitende und Unternehmensführung gemeinsam innovative Arbeitsansätze, die den Wissenstransfer in die Praxis ermöglichen. Dabei werden sie wissenschaftlich begleitet. Im aktuellen Förderschwerpunkt werden Projekte unterstützt, die sich der Stärkung der organisationalen Resilienz widmen.
- Außerdem unterstützt INQA Unternehmen beim **Vernetzen**. Das INQA-Netzwerkbüro hilft Betrieben, mit Netzwerken in Austausch zu treten und eigene Netzwerke zu gründen oder weiterzuentwickeln. Mit der **Netzwerkkarte** finden sie passende Netzwerke in ihrer Region.
- Mit **INQA-Coaching** steht ein modernes Beratungsprogramm zur Verfügung, mit dem KMU passgenaue betriebliche Antworten auf den digitalen Wandel finden.

Der INQA-Weg zur mitarbeiter*innenorientierten Unternehmenskultur



Einstieg

- INQA.de und die INQA-Newsletter
- **Handlungshilfen** für Unternehmen (z. B. INQA-Checks, Publikationen)
- INQA präsent auf **Messen und Veranstaltungen**
- **Best Practices** aus der INQA-Welt

Beratung und Vernetzung

- **INQA-Coaching – das Beratungsprogramm für KMU** (Nachfolge von Unternehmens-Wert:Mensch plus)
- Bundesweit agierende Netzwerke unterstützt durch das **INQA-Netzwerkbüro**

Vertiefung

- Projektförderung in den INQA-Experimentierräumen und Transfer in die Praxis

2 Einführung in INQA-Coaching

2.1 Mission und Ziel von INQA-Coaching

Fit für das digitale Zeitalter

Die Arbeitsrealität wandelt sich rasant. Vor allem die Digitalisierung verändert Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend. Sie wirkt sich auf bestehende Geschäfts- und Produktionsmodelle aus, ermöglicht und erfordert Innovationen bei Produkten sowie Dienstleistungen und beeinflusst die Arbeit in den Betrieben grundlegend. Hinzu kommen weitere Herausforderungen wie der demografische Wandel und die damit verbundenen Fachkräfteengpässe oder die notwendige Dekarbonisierung vieler Wirtschaftsbereiche.

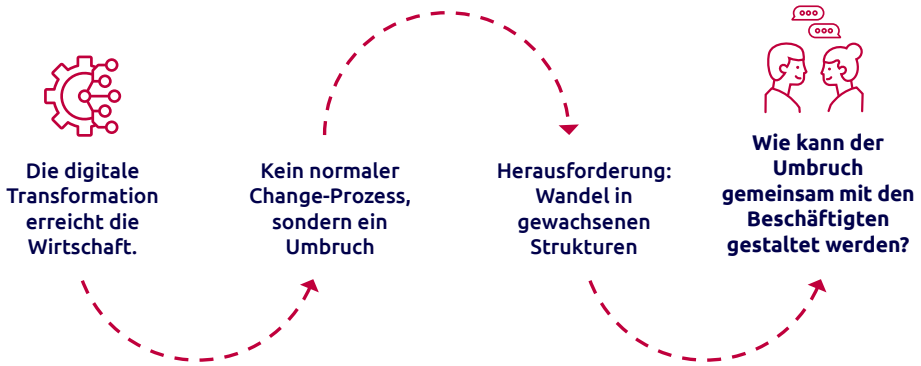
Für viele Betriebe, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), ist es herausfordernd, beim Tempo all dieser Veränderungen mitzuhalten. Sie sind gefordert, ihre Produkte, Strukturen und Abläufe anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier setzt das Programm INQA-Coaching an: **Als zentrales Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) unterstützt es Betriebe dabei, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden.** So hilft INQA-Coaching Unternehmen, sich zukunftsfähig aufzustellen und nach haltig eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können. Das stärkt die Resilienz, hält sie wettbewerbsfähig und sichert Fachkräfte. INQA-Coaching steht damit im Gesamtkontext der Fachkräftestrategie der Bundesregierung sowie der Nationalen Weiterbildungsstrategie.

INQA-Coaching baut auf den Praxiserfahrungen des Vorgängerprogramms *unternehmensWert:Mensch plus* auf. Es wird finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Der Förderzeitraum umfasst die Jahre 2023 bis 2027.

Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus

INQA-Coaching richtet sich explizit an KMU (nach KMU-Definition der EU, siehe Kapitel 2.3.1 **Fördervoraussetzungen, S. 14**). Denn im Gegensatz zu großen Unternehmen fehlen ihnen häufig die Ressourcen, um nachhaltige betriebliche Veränderungen zu erarbeiten. INQA-Coaching bietet KMU deshalb einen niedrigschwelligen Zugang zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Das Ziel: Mit Ihnen als INQA-Coach sollen sie befähigt werden, Veränderungsbedarfe zu erkennen, die notwendigen Veränderungsprozesse anzustoßen und praktisch im Betrieb zu erproben.

Warum INQA-Coaching? Weil wir Neuland gestalten müssen!



2.2 Mitarbeiter*innenbeteiligung und agiles Vorgehen

Das Besondere an INQA-Coaching: Bei allen Arbeitsschritten während des INQA-Coachings werden die Mitarbeitenden einbezogen. Veränderungen werden so miteinander gemeistert, statt diese hinter verschlossenen Türen und im kleinen Kreis zu bearbeiten. Dahinter steht die Überzeugung, dass Lösungen, die gemeinsam erarbeitet werden, tragfähiger, erfolgreicher und nachhaltiger für alle Beteiligten sind.

Hinzu kommt: Aufgrund der anhaltenden und rasanten Veränderungen der Arbeitswelt liegt die Zukunft in kleineren, agilen Planungsschritten mit der Möglichkeit, auszuprobieren und nachzusteuern. INQA-Coaching setzt daher konsequent auf agiles Arbeiten in kurzen Zyklen. Das erlaubt den Teilnehmenden einerseits, agile Methoden in ihrem Unternehmen zu erproben und so ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Zum anderen hilft das agile Vorgehen, in einem gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess im Unternehmen passgenaue betriebliche Lösungen zu finden und umzusetzen.

Die 4 folgenden Elemente kennzeichnen das agile Vorgehen bei INQA-Coaching:

- **Ergebnisoffenheit und schrittweises Vorgehen**
  Nicht alles kann vorab geplant werden. Als INQA-Coach etablieren Sie ein agiles Setting und folgen keinem vorgedachten Masterplan.
- **Lösungs- und Praxisorientierung**
  In definierten Arbeitsphasen von ca. 4 Wochen werden reale Veränderungen im Betriebsalltag implementiert, erprobt und evaluiert.
- **Konsequente Beteiligung**
  Die Beschäftigten werden an der Entwicklung und Umsetzung beteiligt, um so Akzeptanz zu schaffen und vorhandenes Wissen und Kompetenzen zu aktivieren und zu nutzen.
- **Nachhaltigkeit**
  Es entstehen nachhaltige, von allen getragene Lösungen und eine neue Lern- und Fehlerkultur im Betrieb.

Die Mission von INQA-Coaching: Agil in die digitale Zukunft

Flächendeckend niedrigschwelliger Zugang zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen für KMU

Gemeinsamer **Lern- und Entwicklungsprozess** zur Entwicklung **passgenauer betrieblicher** Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation

Hilft Betrieben, sich **zukunftsfähig aufzustellen** und eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können

Mitarbeiter*innenzentriert:
Bezieht die Beschäftigten konsequent in den Beratungsprozess ein

Agil:
Bedient sich agiler Methoden und befähigt KMU zum agilen Arbeiten

2.3 Förderbedingungen

Damit Unternehmen ein INQA-Coaching in Anspruch nehmen können, müssen sie eine Reihe von Förderbedingungen erfüllen. Hinzu kommen Vorgaben etwa zu Umfang, Dauer und Methode des Coachings.

Förderrichtlinie INQA-Coaching

Alle Förderdetails (Förderziele, Fördervoraussetzungen, Art und Umfang der Förderung usw.) sind in der Förderrichtlinie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom 4. August 2022 festgehalten.

Prozessvorgaben

INQA-Coaching beinhaltet einen definierten mehrstufigen Prozess mit einem festen Zeitablauf:

1. Interessierte Unternehmen müssen zu Beginn in einer regionalen **INQA-Beratungsstelle (IBS)** eine **Erstberatung** in Anspruch nehmen. In dieser werden die Fördervoraussetzungen mit Hilfe einer Checkliste sowie der konkrete betriebliche Unterstützungsbedarf geklärt. Sind die Bedingungen erfüllt, stellt die IBS einen INQA-Coaching-Scheck aus. Dieses Verfahren wird über das Förderportal Z-EU-S abgewickelt. Hierfür registrieren sich die Unternehmen in Z-EU-S und stellen dort einen Antrag auf Ausstellung eines Schecks (Interessenbekundung), der von der IBS bestätigt werden muss.

2. Das Unternehmen löst den Scheck bei einem autorisierten INQA-Coach ein. Über einen Zeitraum von 4–7 Monaten findet das **INQA-Coaching im Betrieb** statt – auf Basis der vorgegebenen Methode (siehe Kapitel 3 **INQA-Coaching im Betrieb, S. 28)**. Der zeitliche Rahmen für das Coaching ist dem INQA-Coaching-Scheck zu entnehmen. Die Abrechnung muss innerhalb von 1 Monat nach Abschluss des Coachings erfolgen, indem das Unternehmen den Antrag auf Kostenerstattung im Förderportal Z-EU-S stellt.

3. Ca. 3–6 Monate nach Ende des Coachings findet ein **Abschlussgespräch** statt. Dabei werten IBS und Unternehmen die Ergebnisse des INQA-Coachings aus; der INQA-Coach ist dabei nicht anwesend.

Auf einen Blick – Zeitstrahl INQA-Coaching

Start
INQA-Erstberatung
Überprüfung der Förderfähigkeit und Aushändigung INQA-Coaching-Scheck an Betrieb

4–7 Monate
INQA-Coaching im Betrieb
mit autorisiertem INQA-Coach; maximal 12 Beratungstage à 1.200 Euro netto

bis 1 Monat nach Coaching-Ende
Abrechnung durch Unternehmen
Antrag auf Kostenerstattung für INQA-Coaching im Förderportal Z-EU-S

ca. 3–6 Monate nach Coaching-Ende
Abschlussgespräch
Auswertung der Ergebnisse zwischen IBS und Unternehmen (ohne Coach)

Wozu dient das Förderportal Z-EU-S?

Das Förderportal Z-EU-S der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) ist das zentrale digitale Antrags- und Abrechnungsportal für Unternehmen zum Programm INQA-Coaching. Es umfasst folgende Funktionen:

- Registrierung der Unternehmen mit Angabe aller relevanten Daten zur Organisation und zum Vorhaben
- Interessenbekundung der Unternehmen für einen INQA-Coaching-Scheck
- Antragstellung zur Abrechnung der Kosten des INQA-Coachings mit allen Nachweisen

Anleitungen zu den entsprechenden Verfahren in Z-EU-S stehen im Förderportal und im **Login-Bereich von INQA.de** zur Verfügung. Die INQA-Beratungsstellen und die DRV KBS unterstützen dabei. Bei Unsicherheiten und Fragen empfehlen wir, direkt Kontakt aufzunehmen.

2.3.1 Fördervoraussetzungen: Wer ist förderfähig?

Ob ein Unternehmen für INQA-Coaching in Frage kommt, wird in der INQA-Erstberatung festgestellt. Diese Mindestvoraussetzungen müssen Betriebe erfüllen:

- Das Unternehmen ist rechtlich selbstständig, gehört den freien Berufen an oder ist ein gemeinnütziges Unternehmen.
- Sitz und Arbeitsstätte des Unternehmens liegen in Deutschland (im Bundesland der INQA-Beratungsstelle oder in einem angrenzenden Bundesland).
- Das Unternehmen besteht seit mindestens 2 Jahren am Markt oder bei Änderung der Rechtsform liegt die Gründung mehr als 5 Jahre zurück (bei Scheckvergabe).
- Das Unternehmen hat im letzten Geschäftsjahr vor Beginn des INQA-Coachings mindestens 1 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte*n in Vollzeit. Die Geschäftsführung darf dabei nicht mitgerechnet werden. Auch während des Coachings und zum Zeitpunkt der Antragstellung muss mindestens ein sozialversicherungspflichtiger Stellenanteil in Vollzeit ohne Geschäftsführung vorhanden sein. **Hinweis:** Die Beschäftigtenzahl wird in Jahresarbeitseinheiten (JAE) zum Zeitpunkt des INQA-Coachings berechnet. **1 JAE steht für 1 sozialversicherungspflichtige Stelle in Vollzeit, inklusive Geschäftsführung.** Bei der Berechnung bleiben Auszubildende und geringfügig Beschäftigte (Minijobber*innen) unberücksichtigt; Teilzeitkräfte sind anteilig hinzuzurechnen. Unternehmen mit ausschließlich geringfügig Beschäftigten sind nicht förderfähig. Bei Unternehmen mit nur 1 JAE dürfen die Stellenanteile der Geschäftsführung nicht miteinbezogen werden. Im **Login-Bereich von INQA.de** stehen Berechnungshilfen zum Download bereit.
- Das Unternehmen erfüllt die KMU-Eigenschaften gemäß EU-Definition: weniger als 250 Beschäftigte (gemessen in Jahresarbeitseinheiten, JAE) und Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. Euro bzw. Vorjahresbilanz von nicht mehr als 43 Mio. Euro. Das können auch Vereine, Verbände oder Stiftungen sein (siehe Infobox, S. 15).

Darüber hinaus sind diverse weitere Bedingungen zu erfüllen. Die **Checkliste der Fördervoraussetzungen** sowie Ausschlusskriterien bespricht die IBS mit dem Unternehmen.

Welche KMU sind förderfähig?

Grundsätzlich sind nach der KMU-Definition der EU **alle wirtschaftlich agierenden Einheiten** als KMU zu betrachten. Dabei ist die Absicht, Gewinne zu erzielen, nicht zwingend erforderlich.

Demnach sind z. B. auch **Vereine** grundsätzlich förderfähig. Neben den allgemeinen Fördervoraussetzungen müssen 2 Merkmale erfüllt sein: 1. Der Verein generiert Einnahmen, sei es durch Dienstleistungen oder Mitgliedsbeiträge. Es ist wichtig zu beachten, dass die erhaltenen Beiträge in der Regel wieder in den Verein investiert werden. 2. Der Verein agiert auf einem bestehenden Markt und interagiert mit anderen Akteur*innen.

Nach der EU-KMU-Definition werden KMU mit ihren **Eigentumsbeziehungen zu anderen KMU** eingeordnet. Unterschieden werden 3 Kategorien: eigenständiges Unternehmen, Partnerunternehmen, verbundenes Unternehmen. Abhängig von der Einordnung der Kategorie ist es erforderlich, zur Berechnung der Schwellenwerte die Daten weiterer Unternehmen einzubeziehen. Die Verknüpfung von Unternehmen über natürliche Personen der Gesellschafter*innen oder Geschäftsführer*innen führt nur dann zu einem Verbundunternehmen, wenn es sich um gleiche oder benachbarte Märkte handelt. Liegt ein Verbund vor, so sind alle KMU im Verbund berechtigt, die Förderung jeweils separat in Anspruch zu nehmen, wenn die weiteren Förderbedingungen erfüllt sind.

Weitere Details finden Sie im **Leitfaden der EU zur Definition von KMU (Ausgabe 2020)**.

2.3.2 Fördergegenstand und Förderumfang: Was ist förderfähig? Bis zu welcher Höhe wird gefördert?

Gefördert wird die Umsetzung von INQA-Coaching anhand der vorgegebenen Methode (siehe Kapitel 3 **INQA-Coaching im Betrieb, S. 28**) mit bis zu **12 Beratungstagen à 8 Stunden** und einem Tagessatz von maximal **1.200 Euro** netto. Unternehmen, die nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind, können den Bruttobetrag in Höhe von 1.428 Euro geltend machen. 80 Prozent der Beratungskosten werden erstattet, 20 Prozent müssen die Unternehmen selbst finanzieren.

Darüber hinaus muss sich das Coaching auf einen **personalpolitischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarf beziehen, der im Zusammenhang der digitalen Transformation** innerhalb des Betriebs steht (siehe Kapitel 2.4 **Betriebliche Gestaltungsfelder, S. 17**).

Erstattet werden nur die Beratungskosten autorisierter INQA-Coaches. Eine Beauftragung von Subunternehmer*innen ist nicht erlaubt. Nicht erstattet werden Neben- und Zusatzkosten für den INQA-Coach (z. B. Fahrtkosten, Verbrauchsmaterial, Kosten für Vor- und Nachbereitung). Der Coach kann diese den Unternehmen ggf. separat in Rechnung stellen, aber sollte sie hierzu informieren.

Bitte beachten Sie:

Unternehmen können das INQA-Coaching nur **einmal** in Anspruch nehmen.

2.3.3 Förderausschluss: Was ist nicht förderfähig?

Es existieren eine Reihe von Ausschlusskriterien für das INQA-Coaching. Folgende Unternehmen können nicht gefördert werden:

- Unternehmensberatungen, die in den Feldern von INQA-Coaching aktiv sind (Personalpolitik oder Arbeitsorganisation). Ausschlaggebend für die Beurteilung ist dabei die Präsentation des Angebots der Unternehmensberatung auf ihrer Website. Ist dort ein Angebot sichtbar, das sich mit den Themen aus INQA-Coaching überschneidet, ist die Beratung nicht förderfähig. Ist das Angebot auf der Website unklar, so ist eine Erklärung der Geschäftsführung erforderlich.
- Unternehmen, deren Unternehmungszweck die landwirtschaftliche Primärerzeugung oder die Fischerei und Aquakultur gemäß Artikel 1 der VO (EU) Nr. 1407/2013 ist
- Unternehmen, an denen juristische Personen des öffentlichen Rechts oder Eigenbetriebe einer solchen mit Mehrheit (ab 25 Prozent) beteiligt sind
- Unternehmen, über deren Vermögen ein Insolvenzverfahren beantragt oder eröffnet worden ist oder gegen die eine Zwangsvollstreckung eingeleitet oder betrieben wird
- Unternehmen, die über die Richtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ (**INQA-Experimentierräume**) gefördert werden oder die bereits am Programm INQA-Coaching teilgenommen haben
- Unternehmen, in denen das Coaching durch Unternehmensangehörige, durch ein mit dem Unternehmen mehrheitlich unmittelbar oder mittelbar verbundenes Beratungsunternehmen oder durch Angehörige der Vertretungsberechtigten des Unternehmens durchgeführt wird
- Unternehmen, in denen das Coaching auf einen Personalabbau zielt

Hinzu kommen weitere Ausschlusskriterien, die mit den Unternehmen im Rahmen der INQA-Erstberatung besprochen werden (siehe **IBS-Checkliste Förderfähigkeit**).

2.3.4 Förderdauer: Wie lange wird gefördert?

Das INQA-Coaching muss innerhalb von **7 Monaten** nach Ausgabe des INQA-Coaching-Schecks abgeschlossen sein. Die Einschränkung des Förderzeitraums orientiert sich an den Arbeitsphasen im INQA-Coaching, die ca. 4 Monate umfassen und als konzentrierter Prozess durchgeführt werden sollen.

Nach Ende des INQA-Coachings muss das Unternehmen innerhalb von **1 Monat** den Antrag auf Förderung und Kostenerstattung im Förderportal Z-EU-S der DRV KBS einreichen. INQA-Coaches erhalten ihr Honorar direkt vom Unternehmen. Das Unternehmen geht also in Vorleistung.

Bitte beachten Sie:

Eine Verlängerung der Förderdauer ist **nicht möglich.** Beratungstage, die nach Ablauf des Förderzeitraums in Anspruch genommen werden, können nicht erstattet werden. Wichtig ist hierbei auch die fristgerechte Antragstellung in Z-EU-S.

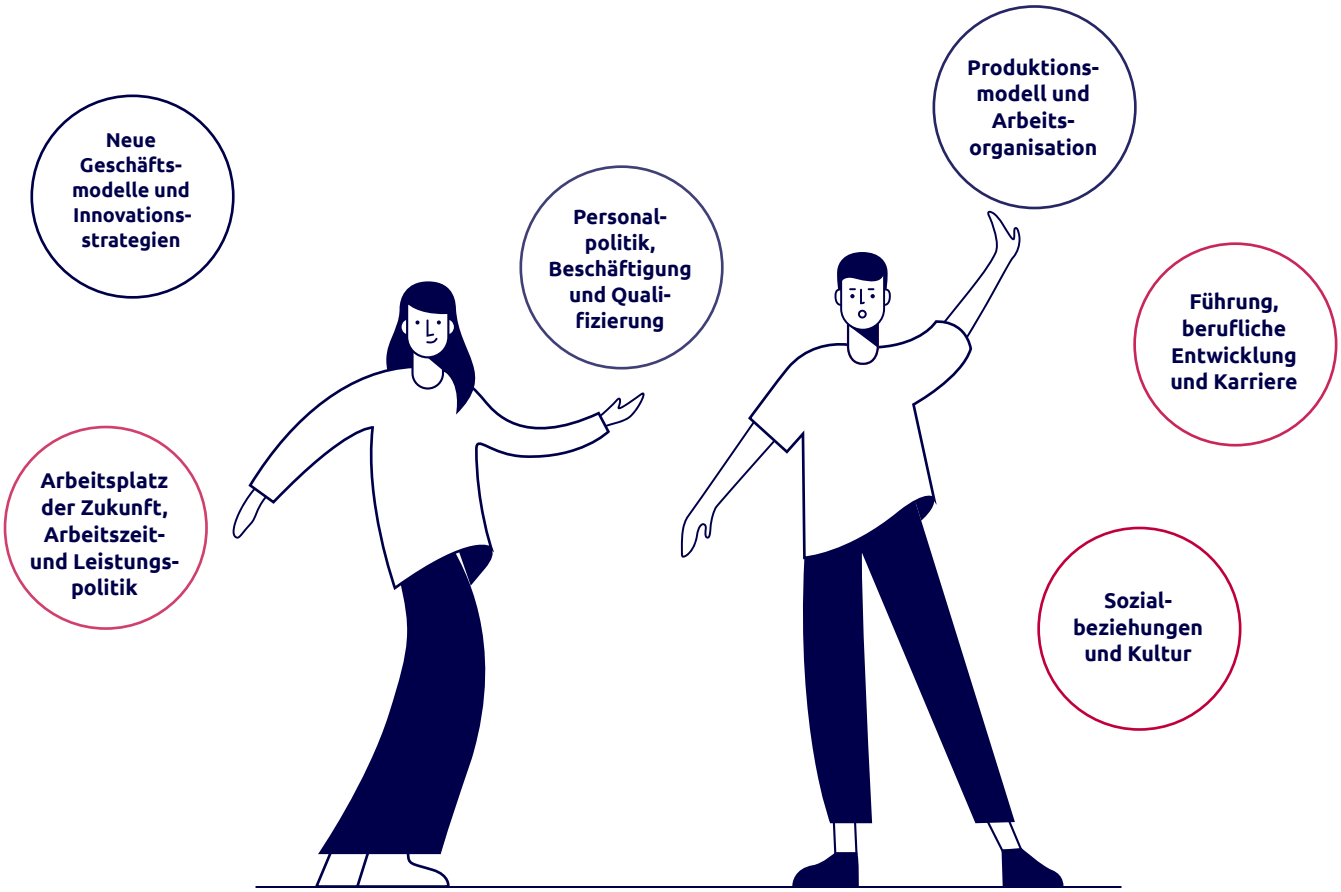
2.4 Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft

Anknüpfend an die zentralen Themenfelder von INQA können Unternehmen im Rahmen von INQA-Coaching Fragestellungen in den nachfolgenden **6 betrieblichen Gestaltungsfeldern der Arbeit der Zukunft** durchführen.

Die Übergänge zwischen diesen Gestaltungsfeldern sind oft fließend. Um im Rahmen der INQA-Erstberatung die Zusammenhänge aufzuzeigen und für einen ganzheitlichen Blick zu sensibilisieren, wurde das **Referenzmodell „betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft“** entwickelt, das die Gestaltungsfelder in Bezug zueinander setzt. Es soll Unternehmen dabei helfen, einen eigenen Ausgangspunkt für den betrieblichen Veränderungsprozess zu finden. Dabei gibt es keinen „one best way“. Jedes Unternehmen kann und muss für sich entscheiden, wo es ansetzt und in welche Richtung es weitergehen möchte.

Bitte beachten Sie:

Im Rahmen der INQA-Erstberatung werden **ein oder mehrere Gestaltungsfelder** als Schwerpunkt für das INQA-Coaching benannt. Als INQA-Coach können Sie **nur** solche Gestaltungsfelder bearbeiten, für die Sie im Rahmen der Autorisierung zugelassen wurden. Die Unternehmen werden darüber hinaus dafür sensibilisiert, dass sich die Themen im Verlauf des Kick-off-Workshops mit der eigenen Belegschaft verschieben können. Die im Workshop festgelegten Gestaltungsfelder sind anschließend **verbindlich für das gesamte INQA-Coaching.**



Arbeit der Zukunft

Produktionsmodell und Arbeitsorganisation

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen?

- Kommunikations- und Kollaborationsplattformen: Community-orientierte Formen der Zusammenarbeit
- Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsmitteln und Prozessen
- Aufbrechen der Silos – crossfunktionale Integration
- Wertschöpfungssysteme über Cloud-Plattformen orchestrieren
- Globaler Informationsraum als Basis für Produktion und Arbeit
- Agile Methoden: von der Insellösung bis zum neuen Produktionsmodell

Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

- Umgang mit Beschäftigungseffekten der Digitalisierung
- Ganzheitliche Qualifizierungsstrategien für die digitale Arbeitswelt
- Ungleichzeitigkeit in der Personalpolitik: Abbau in bestehenden Bereichen bei Aufbau in Zukunftsbereichen
- Kulturwandel für alle statt „Jung gegen Alt“

Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien

Wie schnell können Sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren?

- Bedeutung des digitalen Umbruchs für das Geschäftsmodell: Cloud, Plattformen, IoT, KI, Analytics …
- Etablierung von Innovations-Hubs am Rande der Organisation, Start-ups und Partner-Ecosystems
- Identität und strategische Positionierung in neuen Wertschöpfungssystemen
- Verhältnis alte und neue Welt: Kannibalisierung Altgeschäft vs. Sprunginnovation in alter Organisation

Sozialbeziehungen und Kultur

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

- Vertrauen in den digitalen Wandel schaffen
- Beteiligung der Beschäftigten als Teil der Unternehmenskultur
- Kollektivvertragliche Regelungen zukunftsfähig machen

Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungspolitik

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft in Ihrem Unternehmen aus?

- Offene Bürokonzepte und neue Formen von Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitszeit: mehr Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte
- Mobiles Arbeiten: Zusammenhalt und Mitarbeiter*innenbindung jenseits der Präsenzkultur
- Transparenz und Umgang mit Daten zwischen neuer Qualität des Lernens und Datenschutz
- Neue Formen der Leistungssteuerung
- Belastungen und Gesundheit: neuen Belastungskonstellationen vorbeugen

Führung, berufliche Entwicklung und Karriere

Was können Führungskräfte heute tun, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten?

- Qualifizierung und Karrierepfade für neue Rollen
- Neue Führungskonzepte für eine kollaborative und vernetzte Arbeitswelt
- Führen und Befähigen
- Standardkarriere auf dem Prüfstand: agile statt lineare Karriere
- Neue Möglichkeitsräume für Frauenkarrieren

2.4.1 Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien

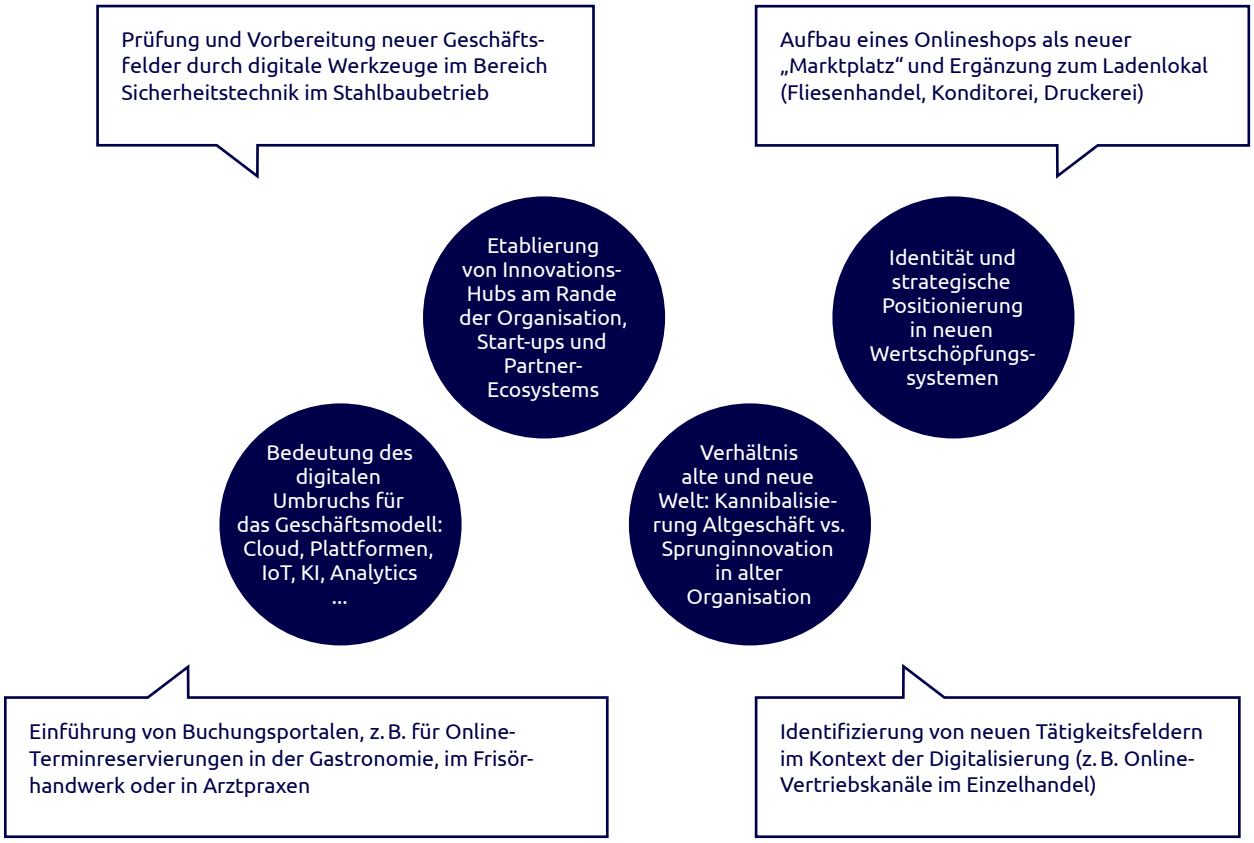
Betriebe erhalten weitere Zugänge zu Informationen und können diese sinnvoll nutzen. So können sie bestehende Geschäftsmodelle verändern sowie völlig neue entwickeln. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie schnell können Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen reagieren und innovative Strategien aufsetzen?

Beispiele:

- **Bestehende Geschäftsmodelle ergänzen**
  Ein Onlineshop kann das stationäre Angebot im Laden ergänzen und damit das Geschäftsmodell erweitern. Dies gilt vor allem für den Einzelhandel. Aber auch Handwerksbetriebe wie Bäckereien und Konditoreien können über eine Internetpräsenz ihre Vertriebswege ausbauen und gegebenenfalls neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten.
- **Vom Internet der Dinge profitieren**
  Im Handwerk erweitern sogenannte Smart-Home-Systeme die Geschäftsmodelle der Bereiche Heizung, Klima, Sanitär, Elektroinstallationen, Fenster- und Türenbau. Betriebe können in diesem Kontext ihr eigenes Portfolio oder Partnernetzwerk vergrößern, um Kund*innen attraktive und ergänzende Angebote zu machen.

Gestaltungsfeld 1: Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien

Wie schnell können Sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren? **Beispiele aus *uWM plus:***



2.4.2 Produktionsmodelle und Arbeitsorganisation

Viele Unternehmen sind auf der Suche nach einer nachhaltigen Organisationsstruktur. Neue Geschäftsmodelle und Marktanforderungen verändern die Ansprüche an die Arbeitsgestaltung. Traditionelles Silo-Denken und hierarchische Strukturen werden infrage gestellt. Agile und vernetzte Prozesse nehmen ihren Platz ein. Für Unternehmen stellt sich die Frage: Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitssituation?

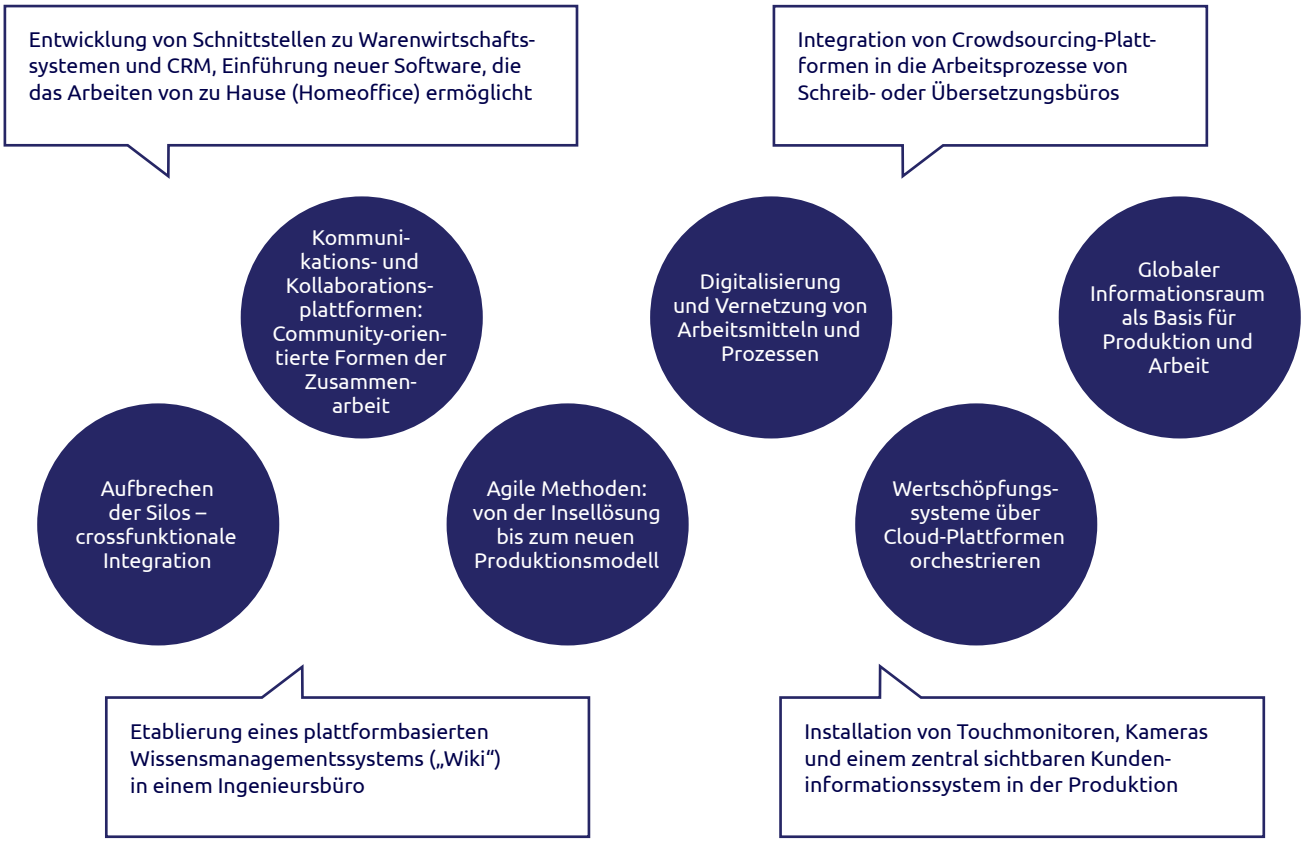
Beispiele:

- **Augmented-Reality-Brillen in der Produktion einsetzen**
  In der Produktion gibt es viele Möglichkeiten, durch digitale Lösungen Arbeitsabläufe zu erleichtern oder zu beschleunigen. Augmented-Reality-Brillen beispielsweise können den Beschäftigten wichtige Informationen zu Maschinen, Materialien oder Prozessschritten während des Arbeitsvorgangs liefern. Ebenso unterstützen Datenbrillen bei der praxisnahen Weiterbildung der Beschäftigten oder beim Kund*innenservice.

- **Wissen im Unternehmen digitalisieren**
  Planungsbüros stehen vor der Herausforderung, dass komplexe Projekte meist von einer Person allein betreut werden. Wenn diese hochqualifizierten und spezialisierten Beschäftigten krankheitsbedingt ausfallen, das Unternehmen wechseln oder in den Ruhestand gehen, geht Projektwissen oft verloren. Eine plattformbasierte Wissensdatenbank kann dazu beitragen, dass Erfahrungen und Erkenntnisse für spätere Entwicklungen genutzt werden können.

Gestaltungsfeld 2: Produktionsmodell und Arbeitsorganisation

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen?
Beispiele aus *uWM plus:*



2.4.3 Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung

Hier geht es um die Frage, was neue Geschäfts- und Produktionsmodelle und eine veränderte Arbeitsorganisation für die Personalpolitik bedeuten. Sind alle Beschäftigten fit für die digitale Arbeitswelt? Welche Qualifizierungsmaßnahmen benötigen sie?

Beispiele:

- **Kompetenzen für den Umgang mit dem digitalen Wandel schaffen**
  Unternehmen müssen ihre Personalpolitik und dabei vor allem ihr Weiterbildungskonzept den neuen Anforderungen anpassen. Für den souveränen Umgang mit dem digitalen Wandel werden sozial-kommunikative Kompetenzen und Prozess- und Selbstlernkompetenzen immer wichtiger. Im Rahmen des INQA-Coachings können Unternehmen beispielsweise Kommunikationskonzepte entwickeln, die auf die aktuellen oder zukünftigen Kompetenzbedarfe des Betriebes abgestimmt sind.

- **Stellenprofile im Unternehmen verändern sich**
  Mit der Digitalisierung verändern sich die Stellenprofile, zum Beispiel in Bauunternehmen. Moderne und mobile Endgeräte können die Baustellenplanung erheblich erleichtern. Um die Beschäftigten im Umgang mit den Endgeräten und deren Programmen zu schulen, kann das Unternehmen beispielsweise eine E-Learning-Strategie entwickeln. Diese trägt dazu bei, dass Wissen digital verfügbar ist, Mitarbeitende können unabhängig von Zeit und Ort neue Fähigkeiten erlernen.

Gestaltungsfeld 3: Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung

Inwieweit sind Ihre Mitarbeitenden fit für die Arbeit in der digitalisierten Welt? **Beispiele aus *uWM plus:***

2.4.4 Sozialbeziehungen und Kultur

Veränderungsprozesse im digitalen Wandel betreffen immer auch die Unternehmenskultur. Die zentralen Fragen sind: Inwieweit ist die Beteiligung der Beschäftigten in der Unternehmenskultur verankert? Wo entstehen neue Möglichkeiten? Wie können Betriebe alle Beschäftigtengruppen mitnehmen und Offenheit für Neues fördern?

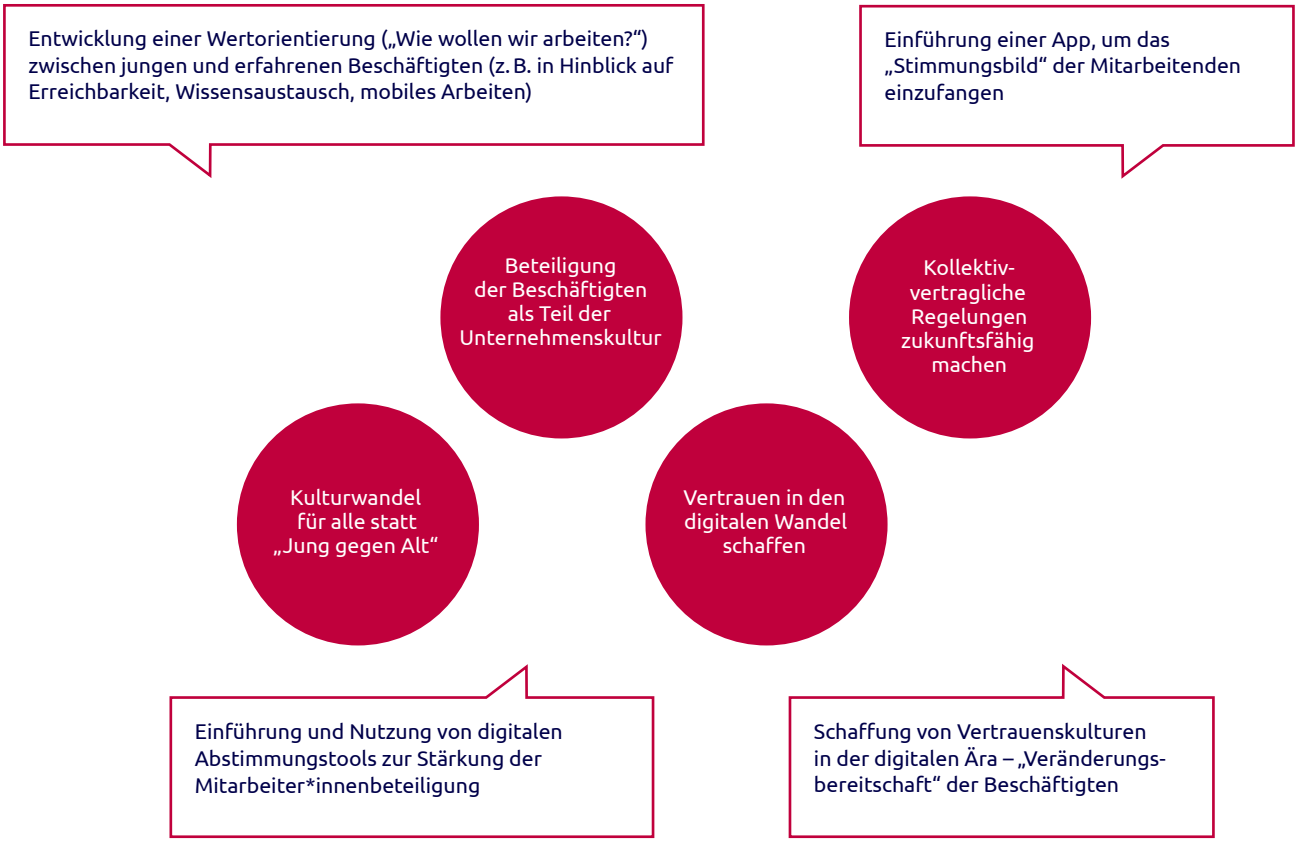
Beispiele:

- **Eine Kultur des Vertrauens schaffen**
  Fragen der Sozialbeziehungen und der Unternehmenskultur spielen beim INQA-Coaching eine zentrale Rolle. Unternehmen können den digitalen Wandel dann besonders erfolgreich gestalten, wenn sie ihre Beschäftigten an den Veränderungen beteiligen. Es gilt daher, im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens auf- oder auszubauen. Dafür ist es unverzichtbar, dass Beschäftigte untereinander sowie Beschäftigte und Unternehmensführung offen und transparent kommunizieren. Außerdem muss den Mitarbeitenden eigenverantwortliches Arbeiten ermöglicht werden.

- **Beschäftigte in Veränderungsprozesse einbinden**
  Beschäftigte an Veränderungen teilhaben zu lassen und sie einzubeziehen, kann die Vertrauenskultur in einem Betrieb nachhaltig stärken. Das kann gelingen, indem die Unternehmensführung die Meinungen von betroffenen oder aller Beschäftigten einholt und bei Entscheidungen berücksichtigt. Die Digitalisierung erleichtert dieses Vorgehen. Ein konkretes Instrument zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbeteiligung können digitale Abstimmungstools sein. Mit ihrer Hilfe lassen sich schnell und unkompliziert Meinungs- und Stimmungsbilder einholen. Das Treffen von Entscheidungen findet damit im Sinne aller beteiligten Beschäftigten statt.

Gestaltungsfeld 4: Sozialbeziehungen und Kultur

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur? **Beispiele aus *uWM plus:***



2.4.5 Führung, berufliche Entwicklung und Karriere

Mitarbeitende haben zunehmend veränderte Vorstellungen von Führung und Karrieremöglichkeiten. Sie erwarten beispielsweise die Möglichkeit, Führungsverantwortung auch in Teilzeit zu übernehmen oder einen rein fachlichen Karriereweg anzustreben. Im Mittelpunkt steht die Frage: Was können Unternehmen und ihre Führungskräfte tun, um Fachkräfte zu gewinnen oder zu halten?

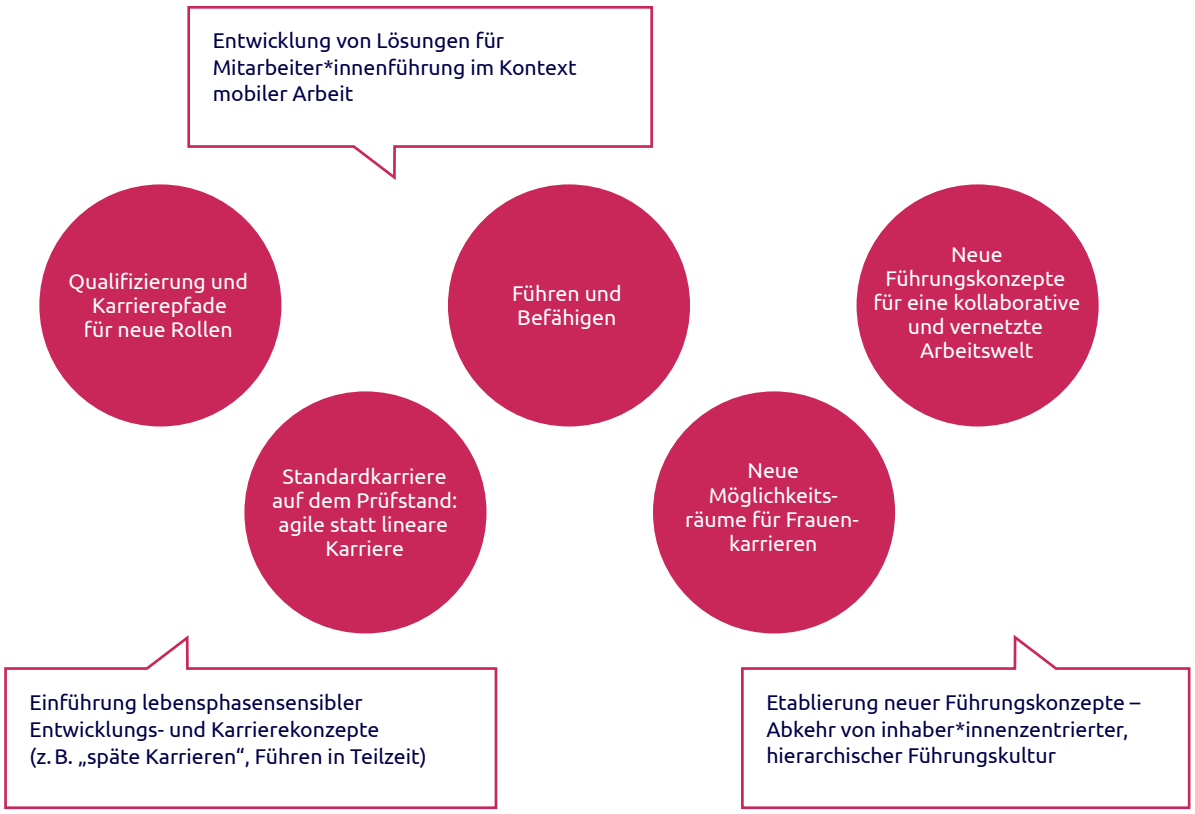
Beispiele:

- **Bestehende Führungskonzepte reflektieren**
  In einer agilen Arbeitswelt verändert sich die Führungskultur. Im Rahmen des INQA-Coachings können Unternehmen neue Führungskonzepte entwickeln. Die Abkehr von einer inhaber*innenzentrierten und hierarchischen Führungskultur in familiengeführten Betrieben beispielsweise erfordert große Veränderungsbereitschaft von Unternehmensführung und Beschäftigten, kann aber für beide Seiten von großem Nutzen sein. Mehr Eigenverantwortung bereichert den Arbeitsplatz und trägt zu einer höheren Motivation und Bindung der Beschäftigten bei. Die Unternehmensleitung wird entlastet und profitiert von der Eigeninitiative und von den Ideen der Beschäftigten.

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern**
  In vielen kleinen und mittleren Unternehmen herrscht das klassische Modell der Führung in Vollzeit vor. Wenn Unternehmen Führungspositionen auch in Teilzeit anbieten oder die Möglichkeit schaffen, dass 2 Beschäftigte sich eine Führungsposition teilen, sorgen sie für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das macht Führungspositionen besonders für Frauen interessanter. Unternehmen, die diese Möglichkeiten anbieten, sind attraktivere Arbeitgeber*innen und können ihre Beschäftigten besser gewinnen und halten.

Gestaltungsfeld 5: Führung, berufliche Entwicklung und Karriere

Was können Führungskräfte heute tun, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten? **Beispiele aus *uWM plus:***



2.4.6 Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungspolitik

Eine Neustrukturierung der Arbeitsprozesse kann den Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld verändern. Es geht beispielsweise um innovative Bürokonzepte, flexiblere Arbeitszeitmodelle und neue Ansätze, die Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Die zentrale Frage ist hier: Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft im jeweiligen Unternehmen aus?

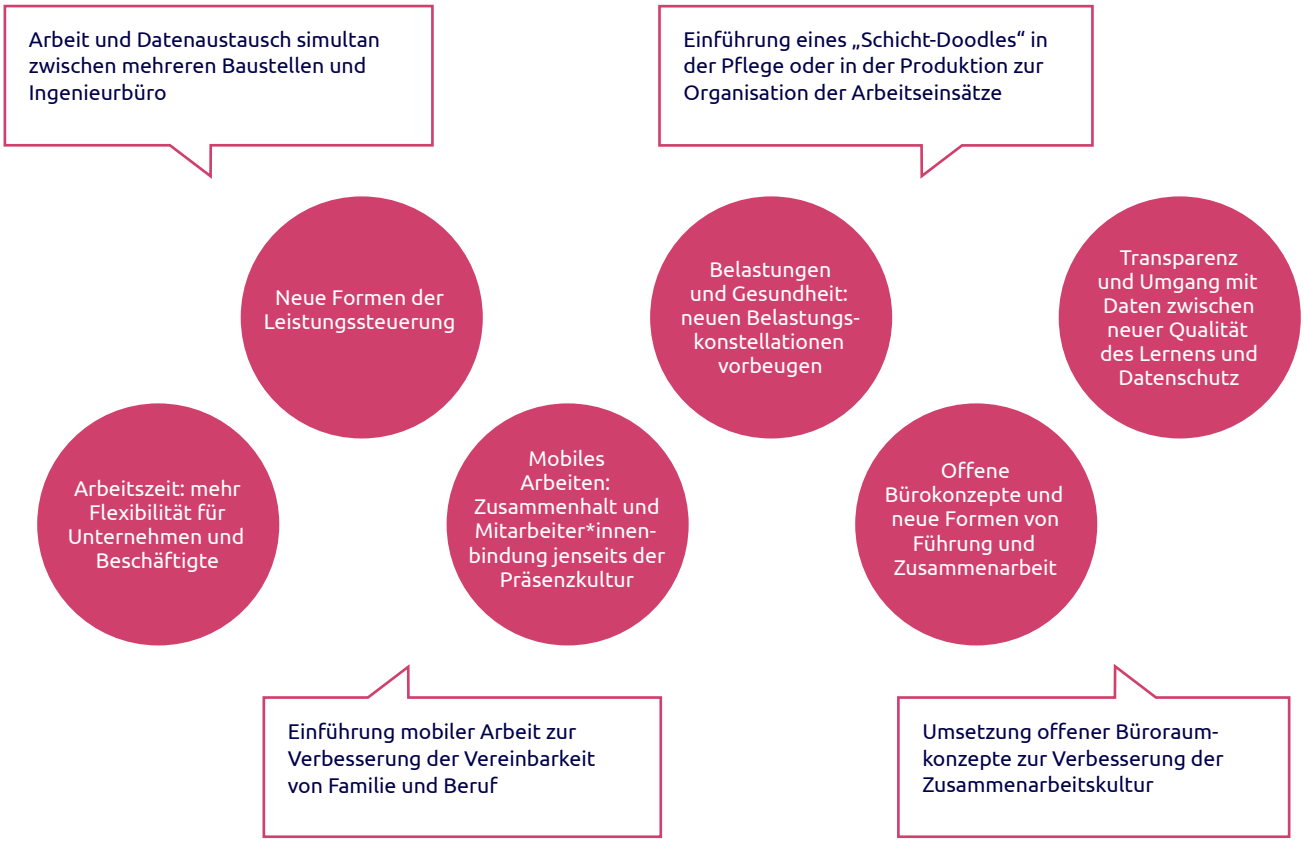
Beispiele:

- **Neue Bürokonzepte schaffen**
  Offene Bürokonzepte können die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Unternehmen verbessern. Dazu kommt oft die Erwartung, Büroflächen effizienter nutzen zu können, wenn Beschäftigte durch mobiles Arbeiten, Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle seltener vor Ort sind. Gleichzeitig sind veränderte Bürokonzepte eng mit dem Thema Führungskultur verbunden, z. B. dass Beschäftigte und Führungskräfte nicht räumlich getrennt, sondern direkt nebeneinander arbeiten.

- **Mehr Selbstbestimmung für Beschäftigte**
  Viele Beschäftigte wünschen sich mehr Selbstbestimmung bei der Planung und Verteilung ihrer Arbeitszeiten. Im Pflegesektor oder in der Produktion ist dies aufgrund des Schichtbetriebs schwieriger zu organisieren als in klassischen Bürojobs. Eine Möglichkeit bietet hier die Einführung eines sogenannten Schicht-Doodles. Mit diesem Tool geben Mitarbeitende Präferenzen für bestimmte Arbeitszeiten bzw. Schichten ab. So kann der Koordinationsaufwand für die Erstellung des Schichtplans reduziert und gleichzeitig die Vereinbarkeit privater und betrieblicher Anforderungen verbessert werden.

Gestaltungsfeld 6: Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungspolitik

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft in Ihrem Unternehmen aus? **Beispiele aus *uWM plus:***



2.5 Akteur*innen und Aufgaben

Im Rahmen von INQA-Coaching wurde eine starke Unterstützungsstruktur aufgebaut, die auf verschiedenen Partner*innen basiert, um für alle Beteiligten eine hohe Qualität und Zufriedenheit sicherzustellen. Folgende Akteur*innen im Programm bilden dabei ein enges Netzwerk und unterstützen sich gegenseitig in ihren Aufgaben.

2.5.1 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Das BMAS ist Zuwendungsgeber und Initiator von INQA-Coaching. Es ist verantwortlich für die Auslegung der Förderrichtlinie und die Gesamtsteuerung aller Prozesse und beteiligten Akteur*innen.

Das BMAS setzt Standards für das INQA-Coaching sowie die Öffentlichkeitsarbeit und entwickelt gemeinsam mit dem Zentrum INQA-Coaching (ZIC) geeignete Maßnahmen, Vorlagen und Materialien zur Unterstützung der INQA-Beratungsstellen (IBS) und der INQA-Coaches, z. B. für Newsletter oder Pressearbeit.

2.5.2 INQA-Beratungsstellen (IBS)

Die IBS sind Dreh- und Angelpunkt bei der Umsetzung von INQA-Coaching in den Regionen und die zentrale Anlaufstelle für die Betriebe:

- Sie führen die INQA-Erstberatung durch und dienen den Unternehmen als fachliche Lots*innen, um die konkreten betrieblichen Unterstützungsbedarfe zu ermitteln.
- Sie prüfen im Rahmen der Erstberatung, ob Unternehmen die Fördervoraussetzungen erfüllen und stellen den INQA-Coaching-Scheck aus.
- Sie unterstützen die Betriebe bei den formalen Anforderungen für das INQA-Coaching (Fördervoraussetzungen, Interessenbekundung, Dokumentation, Antragstellung zur Abrechnung).
- Sie führen nach Ende des INQA-Coachings das Abschlussgespräch mit den Unternehmen, um die Ergebnisse zu bilanzieren.
- Sie verweisen Betriebe auf weitere relevante Unterstützungsangebote.

2.5.3 INQA-Coaches

INQA-Coaches sind erfahrene und kompetente Berater*innen, die speziell für das Programm autorisiert und geschult wurden.

- Sie führen das INQA-Coaching anhand der vorgegebenen agilen Methode im Betrieb durch.
- Sie dokumentieren die Arbeitsphasen mit den bereitgestellten Vorlagen, stellen diese innerhalb einer Woche nach Durchführung jeder Phase den IBS und den Unternehmen zur Qualitätssicherung zur Verfügung und sichern die programmkonforme Umsetzung.
- Sie nehmen zur Qualitätssicherung regelmäßig am Re-Autorisierungsprozess teil – u. a. Teilnahme an jährlichen Angeboten zum Erfahrungsaustausch sowie weiteren Veranstaltungen des Programms, von INQA, der Offensive Mittelstand (OM) oder des Demographie Netzwerks (ddn).

Bitte beachten Sie:

Als INQA-Coach müssen Sie sich regelmäßig re-autorisieren lassen. Über die detaillierten Anforderungen, den Ablauf sowie den Zeitplan werden Sie rechtzeitig per E-Mail informiert.

2.5.4 Zentrum INQA-Coaching (ZIC)

Das ZIC ist die zentrale Schnittstelle zwischen allen Akteur*innen im Programm INQA-Coaching und zu INQA sowie erste Anlaufstelle für INQA-Coaches.

- Es unterstützt die Vernetzung von IBS und INQA-Coaches untereinander sowie mit anderen Programmen und Partner*innen.
- Es stellt die fachlich-inhaltliche Begleitung der IBS sicher und betreut den Autorisierungs- und Re-Autorisierungsprozess für INQA-Coaches mit dem Ziel der Qualitätssicherung von INQA-Erstberatung und INQA-Coaching.
- Es unterstützt die IBS bei der Öffentlichkeitsarbeit und der Aufbereitung von Best-Practice-Beispielen sowie beim Monitoring der Programmaktivitäten.

2.5.5 Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS)

Die DRV KBS ist mit der fördertechnischen und finanzadministrativen Umsetzung des Programms INQA-Coaching beauftragt.

- Sie ist verantwortlich für die Bewilligung und Auszahlung der Förderung sowie die Verwaltung der Fördergelder.
- Sie betreut das Förderportal Z-EU-S, über das die Unternehmen ihre Interessensbekundung für einen INQA-Coaching-Scheck sowie nach Ende des INQA-Coachings ihren Antrag auf Förderung und Erstattung einreichen.
- Sie unterstützt bei allen Fragen rund um Zuwendung und Fördermittelabrechnung.

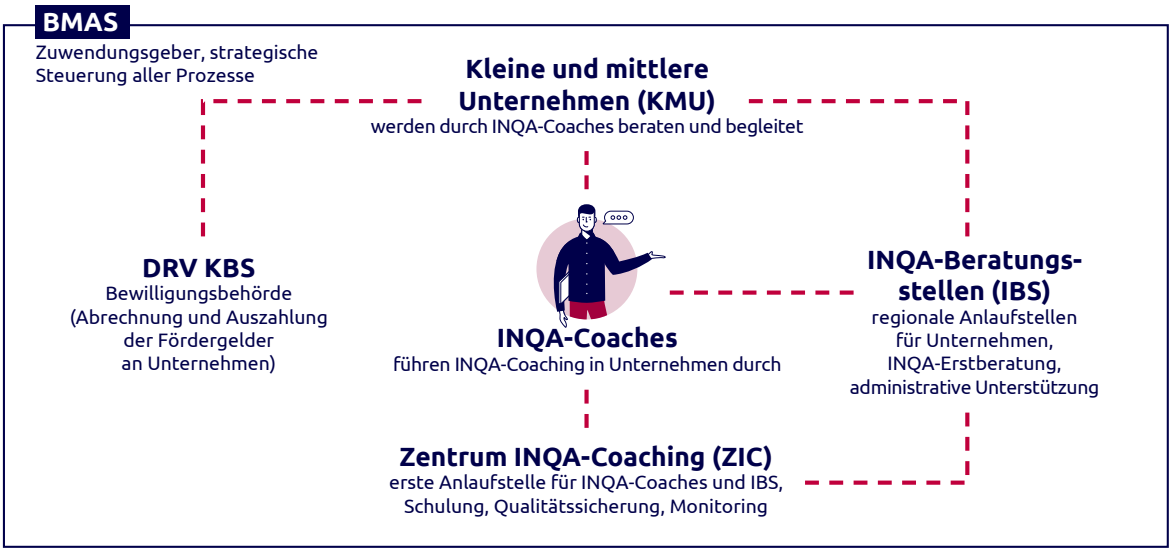
2.5.6 Steuerungsgruppe INQA-Coaching

Zur fachlichen Unterstützung und strategischen Steuerung des Programms wurde eine Steuerungsgruppe aus Vertreter*innen der Interessengruppen (Kammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Länder) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) eingerichtet.

Die Steuerungsgruppe bringt Feedback aus der Umsetzung und der Praxis in das Programm ein und war u. a. beteiligt an:

- der Entwicklung der Förderrichtlinie
- der Festlegung der Qualitätsstandards für das Programm INQA-Coaching
- der Auswahl der Träger*innen der regionalen IBS und des ZIC

Die Akteur*innen im INQA-Coaching



3 INQA-Coaching im Betrieb

3 INQA-Coaching im Betrieb

Für die Durchführung von INQA-Coaching wurde eine agile, bedarfsorientierte und mitarbeiter*innen-zentrierte Methode konzipiert, die in diesem Kapitel vorgestellt wird. Als INQA-Coach sollten Sie dabei gewährleisten, dass die Beratung der Unternehmen in einer verständlichen Sprache erfolgt und somit das Verfahren für alle Teilnehmenden transparent ist.

Bitte beachten Sie:

Das hier dargestellte Vorgehen dient der Sicherstellung der Qualität des INQA-Coachings und ist **verbindlich** für die Förderung. Es gibt keine optionalen Bestandteile – lediglich die aufgewendete Zeit können Sie bedarfsorientiert an die Größe des Unternehmens und Vorhabens anpassen.

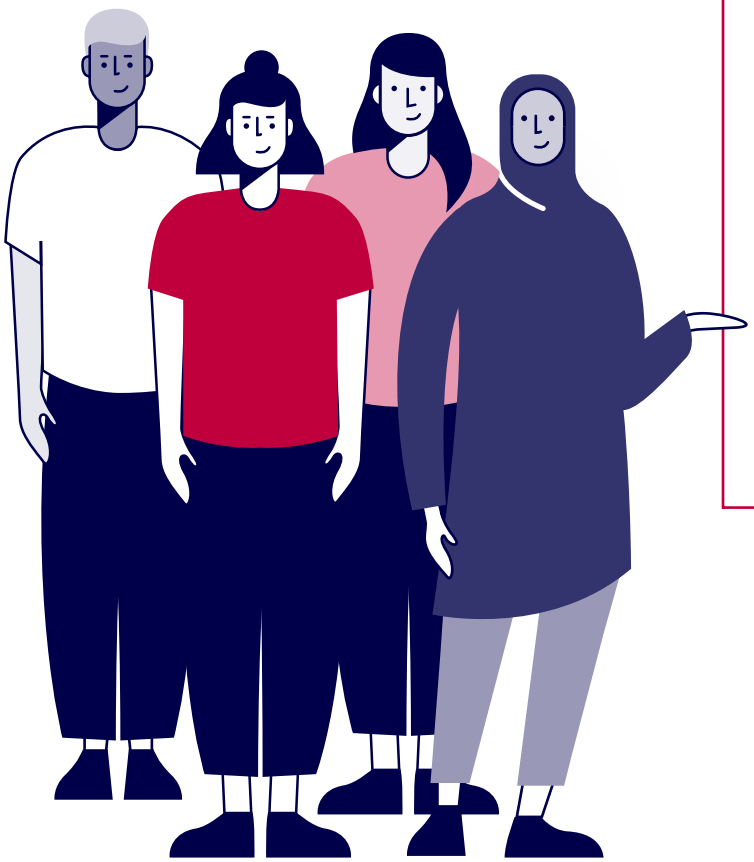
3.1 Rollen

Der Prozess des INQA-Coachings beinhaltet verschiedene Rollen mit klar zugewiesenen Aufgaben sowie Vorgaben für die Besetzung. So soll sichergestellt werden, dass der Coaching-Prozess effizient abläuft und die Mitarbeitenden durchgängig beteiligt werden. Dabei unterscheiden sich die Rollen teilweise, abhängig von der Unternehmensgröße:

- In **Unternehmen mit 5 bis 249 Mitarbeitenden** (gemessen in Jahresarbeitseinheiten, JAE – siehe Infobox) gilt das **klassische Modell.**
- In **Unternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden** (gemessen in Jahresarbeitseinheiten, JAE – siehe Infobox) gilt ein leicht angepasstes Rollenkonzept, das **kleine Modell.** Ob dieses in Frage kommt, legen IBS und Unternehmen gemeinsam in der Erstberatung fest.

Wichtig: Alle Rollen im INQA-Coaching sind strikt voneinander getrennt, **eine Person** darf nicht mehr als **eine Rolle** innehaben. Eine **Ausnahme** bilden Kleinstunternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE), sofern das kleine Modell genutzt wird. Hier können aufgrund der begrenzten Anzahl an Personen im Betrieb **Rollen doppelt besetzt** werden.

Die Besetzung von Rollen sollte zudem möglichst konstant bleiben. Bei längerfristigen Ausfällen einzelner Personen, beispielsweise aufgrund einer Erkrankung, können diese jedoch in Absprache mit der IBS ausgetauscht werden. Grundsätzlich können auch andere Personen (z. B. weitere Beschäftigte, externe Sachverständige) in die Arbeitsphasen des INQA-Coachings einbezogen werden. Diese Personen dürfen jedoch keine Rollen übernehmen. Etwaige Kosten für Sachverständige sind zudem nicht förderfähig.



Auswahl Rollenmodell – So wird die Anzahl der Mitarbeitenden berechnet

Relevant für die Auswahl des Rollenmodells ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Stellenanteile in Vollzeit zum Zeitpunkt der Erstberatung. Die Berechnung erfolgt analog zur Berechnung der Jahresarbeitseinheiten (JAE), nur mit dem Unterschied, dass sich diese nur auf den Zeitpunkt der Erstberatung beziehen und nicht auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr.

Folgende Rollen müssen für das INQA-Coaching besetzt werden:

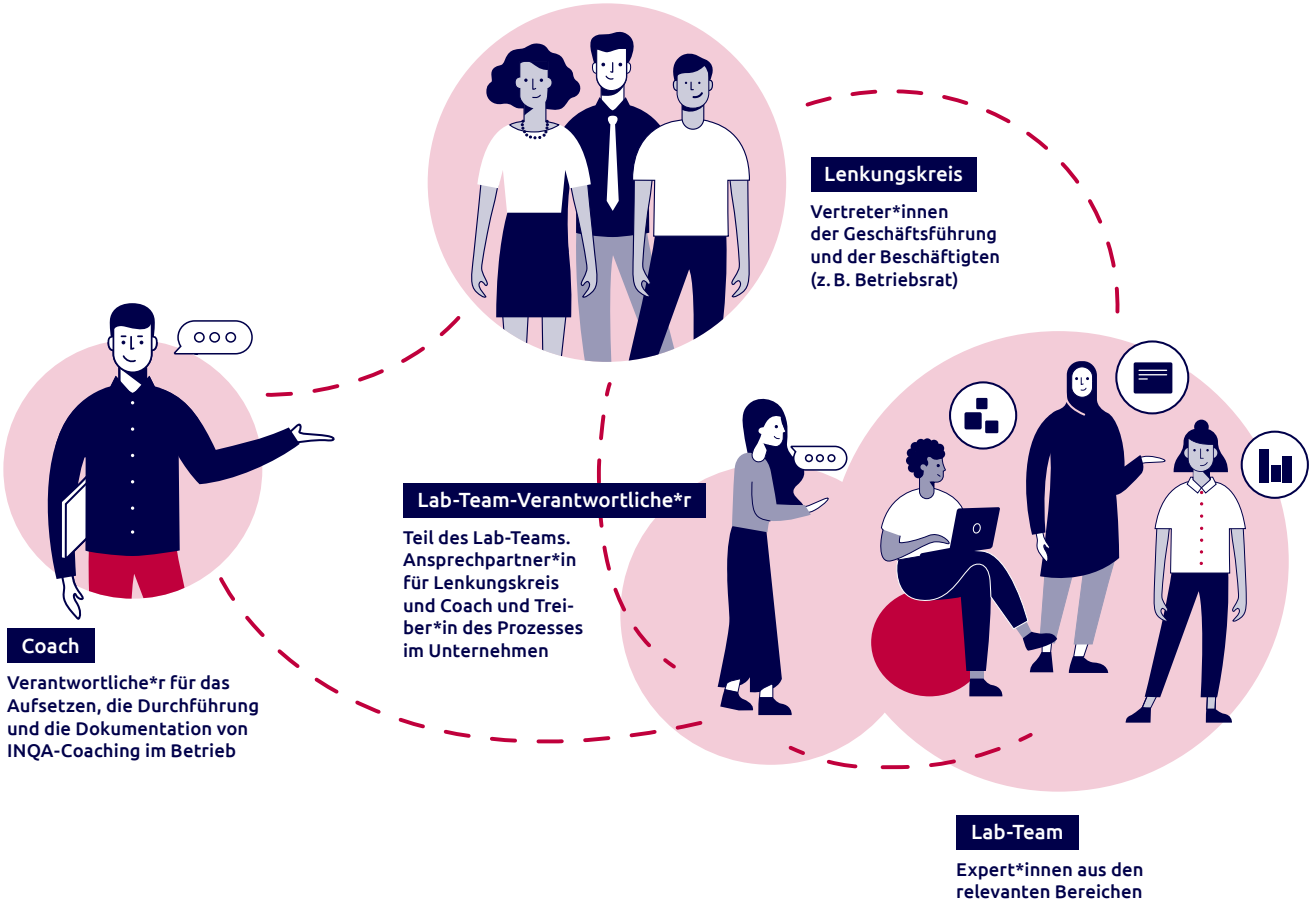
Klassisches Modell Unternehmen mit 5 bis 249 Mitarbeitenden (JAE)	**Kleines Modell** Unternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE)
Lenkungskreis mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung und mind. 1 Vertreter*in der Beschäftigten (z. B. Betriebsrat); Empfehlung: insgesamt 3–5 Personen	**Lenkungssitzung** mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung und mind. 1 Beschäftigte*r
Lab-Team mind. 2 Beschäftigte, ohne Geschäftsführung; Empfehlung: insgesamt 3–6 Expert*innen aus den relevanten Bereichen	**Lab-Phase** mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung und mind. 1 Beschäftigte*r
Lab-Team-Verantwortliche*r 1 Person	

Bitte beachten Sie:

Im Lenkungskreis bzw. in der Lenkungssitzung muss **mind. 1 Mitglied der Belegschaft** vertreten sein, um die angemessene Vertretung der Beschäftigteninteressen sicherzustellen. Dies ist eine **zwingende Fördervoraussetzung.**

Rollenkonzept

INQA-Coaching in einem Betrieb mit
5 bis 249 Mitarbeitenden (JAE)



3.1.1 Allgemeine Rollen

3.1.1.1 INQA-Erstberater*in

Die INQA-Erstberater*innen sind die zentrale Anlaufstelle für das Unternehmen bei allen Fragen zum Programm. Sie helfen Unternehmen in der INQA-Erstberatung, die formalen Voraussetzungen für die Förderung zu klären, den konkreten betrieblichen Unterstützungsbedarf herauszuarbeiten sowie das passende Beratungsangebot zu finden. Sind die Fördervoraussetzungen erfüllt, stellen sie den INQA-Coaching-Scheck aus. Während des INQA-Coachings unterstützen sie insbesondere bei administrativen Aspekten.

Aufgaben:

- legen bei Unternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE) gemeinsam mit dem Unternehmen sowie optional mit dem INQA-Coach fest, welches Rollenkonzept (kleines oder klassisches Modell) für das INQA-Coaching zum Tragen kommt
- können optional und auf Wunsch des Unternehmens an den Sitzungen zum INQA-Coaching teilnehmen (z. B. Kick-off-Workshop, Auswertungssitzungen, Evaluationssitzung)

- sichten laufend die Dokumentation des INQA-Coachings (Kick-off-Workshop, Fortschrittsberichte, Abschlussbericht) und achten dabei darauf, dass:
  - die Methodik eingehalten wird (z. B. Arbeitsphasen)
  - die Beschäftigten beteiligt werden
  - die Inhalte des INQA-Coachings im Unternehmen den grundsätzlichen Rahmen (personalpolitische und arbeitsorganisatorische Veränderungsprozesse, die mit einer digitalen Transformation im Unternehmen zusammenhängen) nicht verlassen
- unterstützen das Unternehmen bei der Antragstellung auf Förderung und Erstattung über das Förderportal Z-EU-S
- führen ca. 3–6 Monate nach Ende des INQA-Coachings ein Abschlussgespräch mit Unternehmensführung und Beschäftigtenvertretung durch, um die Ergebnisse und Wirkungen des INQA-Coachings im Betrieb auszuwerten und ggf. auf weitere Unterstützungsmöglichkeiten zu verweisen
- stellen dem Unternehmen zum Abschlussgespräch die Urkunde für die erfolgreiche Teilnahme am Programm INQA-Coaching aus

3.1.1.2 INQA-Coach

Der INQA-Coach ist die Schnittstelle zwischen allen Akteur*innen im Unternehmen. Er*Sie organisiert und moderiert den Gesamtprozess und gewährleistet die Beteiligungsorientierung.

Aufgaben:

- setzt die Arbeitsphasen des INQA-Coachings auf (gemeinsam mit der Geschäftsführung) und stellt sicher, dass das Lab-Team bzw. die Teilnehmenden der Lab-Phase die Arbeit aufnehmen und der Gesamtprozess in Gang gesetzt wird
- ist insbesondere verantwortlich für den Kick-off-Workshop sowie die Initiierung und Durchführung der Planungs- und Auswertungssitzungen
- koordiniert und berät den Lenkungskreis und das Lab-Team bzw. die Teilnehmenden der Lenkungssitzung und Lab-Phase und bildet die Schnittstelle zwischen ihnen
- achtet auf die Beteiligung der Beschäftigten
- **Unternehmen, die das kleine Modell gewählt haben,** führen 1 der 3 Arbeitsphasen mit den Beschäftigten ohne Geschäftsführung durch
- dokumentiert den Prozess der Arbeitsphasen des INQA-Coachings (Kick-off-Workshop, Fortschrittsberichte, Abschlussbericht) und stellt sicher, dass der IBS und dem Unternehmen spätestens 1 Woche nach der erfolgten Sitzung (Kick-off-Workshop, Auswertungssitzung, Evaluationssitzung) die entsprechenden Dokumente zur Verfügung gestellt werden
- bietet im Bedarfsfall ein Einzelcoaching an: im klassischen Modell für den*die Lab-Team-Verantwortliche*n, im kleinen Modell für Beschäftigte – maximal 10 Prozent der Beratungstage

3.1.2 Rollen in Unternehmen mit 5 bis 249 Mitarbeitenden (JAE) – klassisches Modell

3.1.2.1 Lab-Team

Das Lab-Team bildet die Basis der Beteiligungsorientierung und ist das Herzstück der Arbeitsphasen des INQA-Coachings. Es besteht ausschließlich aus Beschäftigten – die Geschäftsführung ist hier **nicht** beteiligt.

Aufgaben:

- Identifizieren konkreter Gestaltungsfelder und Herausforderungen der digitalen Transformation im Betrieb
- Entwicklung und Erprobung von Gestaltungslösungen

Empfohlene Besetzung:

- 3–6 Expert*innen aus den relevanten Unternehmensbereichen, jedoch **ohne** Geschäftsführung
- Falls es im Unternehmen eine mittlere Führungsebene gibt, kann diese im Lab-Team mitwirken, allerdings in der Rolle eines*einer fachlichen Expert*in, **nicht** als Führungskraft.

3.1.2.2 Lab-Team-Verantwortliche*r

Der*Die Lab-Team-Verantwortliche*r ist die zentrale Anlaufstelle für INQA-Coach und Lenkungskreis und treibt den Prozess im Lab-Team voran. Er*Sie ist Teil des Lab-Teams und kann ein Einzelcoaching durch den INQA-Coach in Anspruch nehmen.

Empfohlene Besetzung:

- eine für das Thema fachlich qualifizierte Person, die im Unternehmen gut vernetzt ist und über Durchsetzungsvermögen verfügt

3.1.2.3 Lenkungskreis

Der Lenkungskreis bestimmt das große Ganze und die zentralen Themen im Lab.

Aufgaben:

- Entwicklung der zentralen Zielstellung für die Arbeitsphasen des INQA-Coachings gemeinsam mit dem Lab-Team
- Definition des Arbeitsplans des Labs
- Bewertung des Fortschritts des Labs

Empfohlene Besetzung:

- abhängig von der Größe des Unternehmens und der thematischen Ausrichtung des Labs, jedoch immer unter Einbindung der Geschäftsführung. Das heißt: mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Vertreter*in der Beschäftigten (insgesamt 3–5 Personen)
- Falls es im Unternehmen keinen Betriebsrat gibt, kann die Beschäftigtenvertretung auch durch andere Beschäftigte übernommen werden.

3.1.3 Rollen in Unternehmen mit 1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE) – kleines Modell

3.1.3.1 Lab-Phase

Die Lab-Phase bildet die Basis der Beteiligungsorientierung und ist das Herzstück der Arbeitsphasen des INQA-Coachings. Im Gegensatz zum klassischen Modell arbeiten in der Lab-Phase Geschäftsführung und Beschäftigte zusammen und die Rollen können doppelt vergeben werden.

Aufgaben:

- Identifizieren konkreter Gestaltungsfelder und Herausforderungen der digitalen Transformation im Betrieb
- Entwicklung und Erprobung von Gestaltungslösungen

Empfohlene Besetzung:

- mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Beschäftigte*r

3.1.3.2 Lenkungssitzung

Die Lenkungssitzung bestimmt das große Ganze und die zentralen Themen im Lab.

Aufgaben:

- Entwicklung der zentralen Zielstellung für die Arbeitsphasen des INQA-Coachings gemeinsam mit den Teilnehmenden der Lab-Phase
- Definition des Arbeitsplans des Labs
- Bewertung des Fortschritts des Labs

Empfohlene Besetzung:

- mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Beschäftigte*r

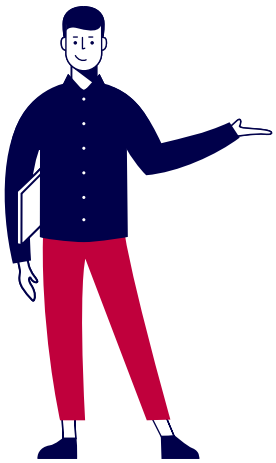
3.1.4 Auf einen Blick: Rollen, Aufgaben, Besetzung

Klassisches Modell und kleines Modell

INQA-Erstberater*in

Aufgaben:

- zentrale Anlaufstelle für das Unternehmen für alle Fragen zum Programm
- kann optional und auf Wunsch des Unternehmens an den Sitzungen zum INQA-Coaching teilnehmen (z. B. Kick-off-Workshop, Auswertungssitzungen, Evaluationssitzung)
- sichtet laufend die Dokumentation und achtet auf agile Methodik, Mitarbeiter*innenbeteiligung und grundsätzlichen inhaltlichen Rahmen des INQA-Coachings
- führt ca. 3–6 Monate nach Ende des INQA-Coachings ein Abschlussgespräch mit dem Unternehmen und der Beschäftigtenvertretung durch (ohne INQA-Coach)
- stellt dem Unternehmen die Urkunde für die erfolgreiche Teilnahme am Programm INQA-Coaching aus



INQA-Coach

Aufgaben:

- setzt die Arbeitsphasen des INQA-Coachings auf
- verantwortet den Kick-off-Workshop sowie die Initiierung und Durchführung der Planungs- und Auswertungssitzungen
- koordiniert und berät den Lenkungskreis und das Lab-Team bzw. die Teilnehmenden der Lenkungssitzung und Lab-Phase und bildet die Schnittstelle zwischen ihnen
- achtet auf die Beteiligung der Beschäftigten
- dokumentiert alle Phasen des INQA-Coachings und reicht die Dokumente fristgerecht bei der IBS und beim Unternehmen ein (spätestens jeweils 1 Woche nach Kick-off-Workshop, Auswertungs- und Evaluationssitzung)

↓

Klassisches Modell

Lab-Team

(**keine** Doppelbesetzung möglich)

Aufgaben:

- Identifizieren konkreter Gestaltungsfelder und Herausforderungen der digitalen Transformation im Betrieb
- Entwicklung und Erprobung von Gestaltungslösungen

Empfohlene Besetzung:

- 3–6 Expert*innen aus den relevanten Bereichen, **ohne** Geschäftsführung
- falls Vertreter*in der mittleren Führungsebene: nur als fachliche*r Expert*in, nicht als Führungskraft

Kleines Modell

Lab-Phase

(Doppelbesetzung möglich)

Aufgaben:

- Identifizieren konkreter Gestaltungsfelder und Herausforderungen der digitalen Transformation im Betrieb
- Entwicklung und Erprobung von Gestaltungslösungen

Empfohlene Besetzung:

- mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Beschäftigte*r
- **Wichtig:** 1 der 3 Arbeitsphasen **ohne** Geschäftsführung, optional INQA-Coach als Teil der Lab-Phase

Lab-Team-Verantwortliche*r

(aus dem Kreis des Lab-Teams)

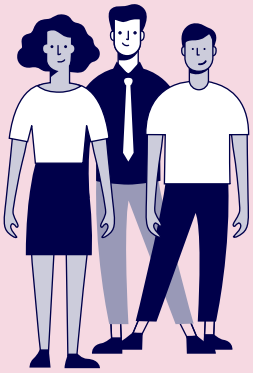
Aufgaben:

- zentrale Anlaufstelle für INQA-Coach und Lenkungskreis
- treibt den Prozess im Lab-Team voran

Empfohlene Besetzung:

- fachlich qualifizierte und im Unternehmen gut vernetzte Person mit Durchsetzungsvermögen

Klassisches Modell



Lenkungskreis

Aufgaben:
- Entwicklung der zentralen Zielstellung für die Arbeitsphasen
- Definition des Arbeitsplans sowie Bewertung des Fortschritts des Labs

Empfohlene Besetzung:
- mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Vertreter*in der Beschäftigten (insgesamt 3–5 Personen)

Kleines Modell

Lenkungssitzung

Aufgaben:
- Entwicklung der zentralen Zielstellung für die Arbeitsphasen
- Definition des Arbeitsplans sowie Bewertung des Fortschritts des Labs

Empfohlene Besetzung:
- mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Beschäftigte*r

3.2 Durchführung

Das INQA-Coaching erfolgt in 3 Phasen und sollte als konzentrierter Prozess durchgeführt werden. Es ist dabei ratsam, die vorgegebene Dauer der jeweiligen Phasen einzuhalten.

Eine beispielhafte Stundenverteilung finden Sie in der Übersicht zur Aufteilung der **Tagewerke im Anhang, S. 67** im Anhang. In der dazugehörigen Excel-Vorlage, die im **Login-Bereich von INQA.de** zum Download zur Verfügung steht, können Sie zudem Ihre individuelle Verteilung der Tagewerke eintragen und berechnen.

Die Phasen im Überblick:

1. Die **Initialphase** bildet den Startpunkt des INQA-Coachings im Betrieb. Hier bereitet der INQA-Coach das Coaching vor, setzt den Kick-off-Workshop auf und führt diesen im Unternehmen durch. Die Phase umfasst ca. 1 Monat und ca. 2,5 Beratungstage.

2. Die **Innovationsphase** gliedert sich in 3 Arbeitsphasen im Betrieb, die jeweils ca. 4 Wochen dauern. Hier werden im Lab konkrete Lösungen entwickelt und erprobt. Die Phase umfasst ca. 3–4 Monate und ca. 7,5 Beratungstage.

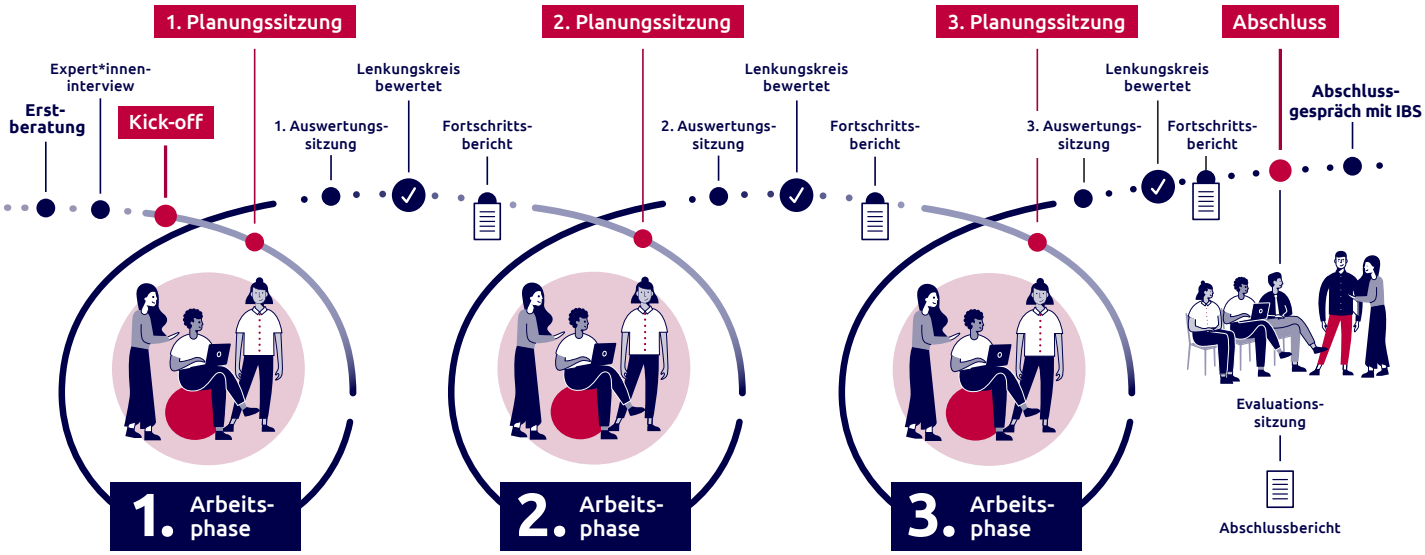
3. In der abschließenden **Lernphase** werden die Erfahrungen aus dem INQA-Coaching gesammelt und die erzielten Ergebnisse werden evaluiert. Die Phase umfasst ca. 1 Monat und ca. 2 Beratungstage.

Bitte beachten Sie:

Für die Durchführung werden insgesamt **bis zu 7 Monate** und **maximal 12 Beratungstage à 8 Stunden** für den INQA-Coach veranschlagt. Erfahrungen aus dem Vorgängerprogramm *unternehmensWert:Mensch plus* zeigen, dass das Coaching 4–6 Monate umfassen sollte, um gute Ergebnisse zu erzielen. Ein schnellerer Prozess ist möglich – diesen müssen Sie gegenüber der IBS und der DRV KBS begründen. Entscheidend ist, dass die einzelnen Phasen dem Modell entsprechend durchgeführt werden.

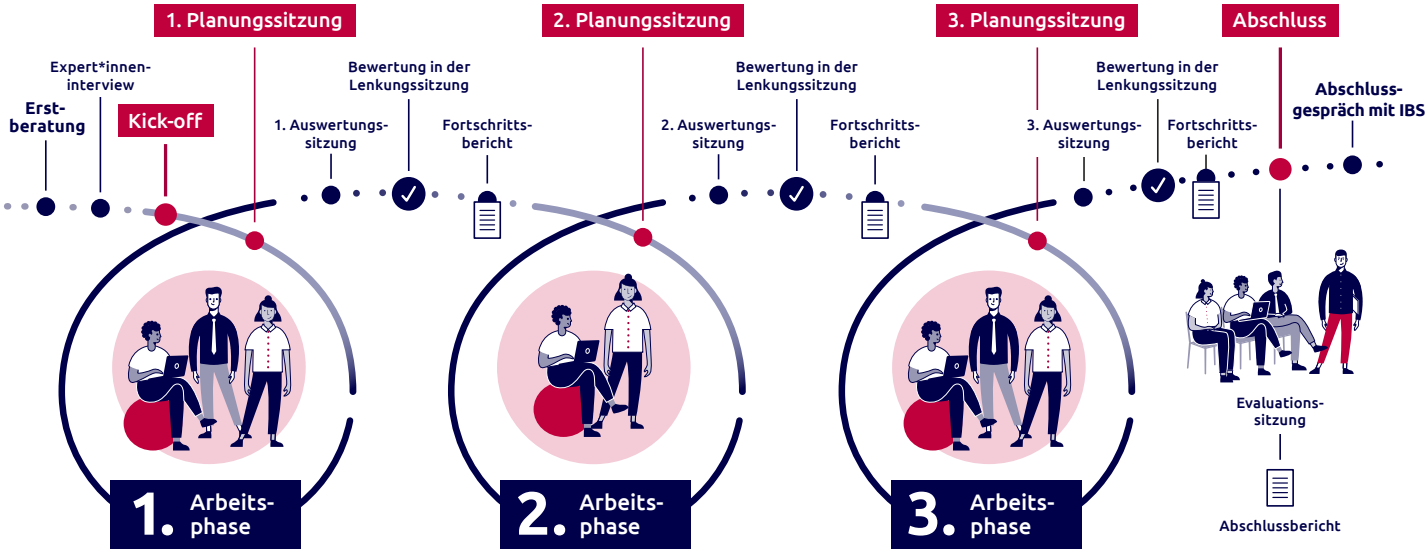
Arbeitsphasen INQA-Coaching

Vorgehen bei INQA-Coaching in einem Betrieb mit **5 bis 249 Mitarbeitenden (JAE)**



Arbeitsphasen INQA-Coaching

Vorgehen bei INQA-Coaching in einem Betrieb mit **1 bis unter 5 Mitarbeitenden (JAE)**



Mindestens eine der 3 Arbeitsphasen hat ohne Beteiligung der Geschäftsführung zu erfolgen.

3.2.1 Initialphase

Dauer:
ca. 1 Monat, ca. 20 Stunden (2,5 Beratungstage)

Ziele:

- Grundlagen schaffen
- Gestaltungsfelder und Ziele der Arbeitsphasen des INQA-Coachings definieren
- Teilnehmende von Lenkungskreis und Lab-Team bzw. von Lenkungssitzung und Lab-Phase bestimmen
- Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Kick-off-Workshops

3.2.1.1 Expert*inneninterviews

Der INQA-Coach führt mit Vertreter*innen der Geschäftsleitung und der Beschäftigten **ca. 1–3 Expert*inneninterviews** im Unternehmen durch. Ziel ist es, die Ausgangslage und die Herausforderungen zu erkennen und darauf aufbauend mögliche Gestaltungsfelder zu bestimmen. Bei Bedarf kann der INQA-Coach weitere Interviews durchführen (auf die maximale Förderung des INQA-Coachings von 12 Beratungstagen achten). Im Anschluss an die Interviews werden Vereinbarungen für das weitere Vorgehen getroffen.

Folgende **Leitfragen** stehen im Fokus der Expert*inneninterviews:

- Handlungsdruck: Wie groß sind die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Unternehmen?
- Offene Analyse: Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen im Kontext der Digitalisierung?
- Tiefenanalyse: Wie lassen sich die zu bearbeitenden Gestaltungsfelder konkretisieren (auf Basis des Referenzmodells „Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft“)?

Folgende **Vereinbarungen** für das weitere Vorgehen werden im Rahmen der Expert*inneninterviews getroffen:

- Bestimmung der Gestaltungsfelder anhand folgender **Kriterien** (endgültige Festlegung erfolgt beteiligungsorientiert im Kick-off-Workshop):
  - Die Themen haben eine personalpolitische und arbeitsorganisatorische Innovationswirkung mit Bezug zur digitalen Transformation.
  - Die Themen stellen für das Unternehmen Neuland dar: Lösungsweg und Ziel sind unbekannt.
  - Von der Bearbeitung der Themen ist eine strategische Hebelwirkung für das Unternehmen zu erwarten.
- Abstimmungen zum Kick-off-Workshop im Unternehmen:
  - Teilnehmende festlegen: Vertreter*innen der Geschäftsführung und der Beschäftigten sowie Beschäftigte
  - Absprachen treffen (Terminierung, Organisation etc.)

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Beteiligte	Vertreter*innen der Geschäftsführung und der Beschäftigten, Beschäftigte, INQA-Coach	Geschäftsführung, Beschäftigte, INQA-Coach
Zeitraum	1. Projektmonat	
Dauer	pro Interview ca. 60–90 Minuten	
Aufwand INQA-Coach	ca. 4 Stunden	
Materialien	Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft (Referenzmodell)	
Ergebnis	Bestimmung der Herausforderungen und des zentralen Gestaltungsfeldes, Vereinbarungen zur Vorbereitung des Kick-off-Workshops	

3.2.1.2 Konkretisierung des Referenzmodells für das Unternehmen

Auf der Basis der Expert*inneninterviews und der allgemeinen betrieblichen Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft (Referenzmodell) erarbeitet der INQA-Coach erste Themenvorschläge für die Arbeitsphasen des INQA-Coachings. Ziel ist es, die konkreten Herausforderungen und Fragen zu ermitteln, die im Unternehmen in den Gestaltungsfeldern eine Rolle spielen. Dabei sollen die Ergebnisse der Expert*inneninterviews anschaulich aufbereitet und somit eine gute Grundlage für den Kick-off-Workshop geschaffen werden.

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Beteiligte	INQA-Coach	
Zeitraum	1. Projektmonat	
Aufwand INQA-Coach	ca. 8 Stunden	
Materialien	Beispiele zu den betrieblichen Gestaltungsfeldern der Arbeit der Zukunft (Referenzmodell)	
Ergebnis	Themenvorschläge für die Arbeitsphasen des INQA-Coachings	

3.2.1.3 Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Kick-off-Workshops

Der Kick-off-Workshop bildet den Startschuss für die Arbeitsphasen des INQA-Coachings. Vertreter*innen der Geschäftsführung und der Beschäftigten sowie Beschäftigte bestimmen gemeinsam Herausforderungen und konkrete Themen für die Arbeitsphasen und verständigen sich über Methodik und Rahmenbedingungen. Vorbereitung und Moderation erfolgen durch den INQA-Coach.

Ablauf:

- Einführung und Vortrag INQA-Coach
- Orientierungsfrage: „Wie groß sind die Auswirkungen der digitalen Transformation auf unser Unternehmen?“
- Vorstellung und Diskussion der durch den INQA-Coach entwickelten Themenvorschläge – Bewertung – Bestimmung der zentralen strategischen Themen – „Verdichtung“ durch den INQA-Coach in Richtung möglicher Arbeitsphasen des INQA-Coachings
- Vorstellung Ablauf, Methoden und Rollen der Arbeitsphasen des INQA-Coachings
- Ausarbeitung der Arbeitsphasen des INQA-Coachings: Definition der Zielstellung und des Arbeitsprogramms
- Dokumentation des Kick-off-Workshops

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Beteiligte	Vertreter*innen der Geschäftsführung und der Beschäftigten, Beschäftigte, INQA-Coach	Geschäftsführung, Beschäftigte, INQA-Coach
Zeitraum	1. Projektmonat	
Dauer	ca. 4 Stunden	
Aufwand INQA-Coach	ca. 8 Stunden	
Materialien	Konzept für Kick-off-Workshop (Agenda etc.), Muster-Präsentationen zu Konzept und Idee der Arbeitsphasen des INQA-Coachings	
Ergebnis	Zielstellung, Produkt und Arbeitsprogramm definiert, Teilnehmende für Lenkungskreis und Lab-Team bzw. Lenkungssitzung und Lab-Phase bestimmt, Vereinbarungen zur 1. Planungssitzung getroffen	
Dokumentation	Vorlage Dokumentation Kick-off-Workshop	

3.2.2 Innovationsphase

Dauer: ca. 3–4 Monate, ca. 60 Stunden (7,5 Beratungstage)

Auf den Kick-off-Workshop folgen **3 Arbeitsphasen** im INQA-Coaching, die jeweils ca. **4 Wochen** umfassen. Die maximal 4-wöchige Dauer der einzelnen Arbeitsphasen sollte eingehalten werden, um die Ergebnisorientierung zu befördern.

Die Arbeitsphasen starten jeweils mit einer **Planungssitzung** (ca. 4 Stunden), an der der INQA-Coach und das Lab-Team bzw. die Teilnehmenden der Lab-Phase beteiligt sind. Sie enden jeweils mit einer Präsentation des Labs und Diskussion der Ergebnisse mit dem Lenkungskreis bzw. den Teilnehmenden der Lenkungssitzung im Rahmen einer **Auswertungssitzung** (ca. 3 Stunden). Der INQA-Coach dokumentiert dabei die zentralen Ergebnisse, Lernerfahrungen sowie die Entwicklung im Lab in 1 Fortschrittsbericht pro Arbeitsphase.

Erste Ansprechperson für den INQA-Coach ist im klassischen Modell der*die Lab-Team-Verantwortliche. Im kleinen Modell wird die Ansprechperson individuell benannt, da es keine*n Lab-Team-Verantwortliche*n gibt. 1 der 3 Arbeitsphasen hat zudem **ohne Beteiligung der Geschäftsführung** zu erfolgen.

3.2.2.1 Arbeitsphase 1

Ablauf:

A. Planungssitzung
Die 1. Arbeitsphase mit dem Lab-Team bzw. den Teilnehmenden der Lab-Phase beginnt mit einer Planungssitzung, in der das Arbeitsprogramm für die 1. Arbeitsphase von ca. 4 Wochen konkretisiert wird. Die Planungssitzung wird durch den INQA-Coach vorbereitet und moderiert (ca. 4 Stunden).

B. Durchführung der Arbeitsphase
Anschließend arbeiten das Lab-Team bzw. die Teilnehmenden der Lab-Phase an konkreten Lösungen. Die Arbeitsphase dauert ca. 4 Wochen und muss innerhalb der regulären Arbeitszeit liegen. Das Team wendet dafür mind. 2 Stunden pro Woche auf, der*die Lab-Team-Verantwortliche mind. 4 Stunden pro Woche.

C. Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises bzw. Lenkungssitzung

Klassisches Modell: Zum Ende der Arbeitsphase präsentiert das Lab-Team dem Lenkungskreis die Ergebnisse der 1. Arbeitsphase und stellt diese in einer Sitzung zur Diskussion. Im Anschluss berät der Lenkungskreis zusammen mit dem INQA-Coach über die weitere Unterstützung des Lab-Teams und die Implikationen der Ergebnisse für das Unternehmen als Ganzes (Dauer: ca. 1,5 Stunden pro Sitzung).

Kleines Modell: Auswertungssitzung und Lenkungssitzung können in einem erfolgen, da die beteiligten Personen sich nicht ändern. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass Lenkungssitzung und Lab-Phase unterschiedliche Ziele verfolgen und aus unterschiedlichen Perspektiven teilnehmen: Die Ergebnisse der 1. Arbeitsphase werden aus Sicht der Lab-Phase dargestellt, aus Sicht der Lenkungssitzung werden die Ergebnisse der 1. Arbeitsphase anhand der Zielsetzung bewertet. Der INQA-Coach ist angehalten, diese Trennung zu gewährleisten. Es ist möglich, dass die Sitzungen auch weniger Zeit in Anspruch nehmen.

D. Fortschrittsbericht
Der INQA-Coach erstellt einen schriftlichen Fortschrittsbericht.

	Klassisches Modell	**Kleines Modell**
Beteiligte	Lab-Team, Lenkungskreis, INQA-Coach	Lab-Phase, Lenkungssitzung, INQA-Coach
Zeitraum	2. Projektmonat	
Dauer	Planungssitzung: ca. 4 Stunden Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises: ca. 3 Stunden	Planungssitzung: ca. 4 Stunden Auswertungssitzung und Lenkungssitzung: ca. 3 Stunden
Aufwand INQA-Coach	ca. 20 Stunden, davon: Vorbereitung und Durchführung Planungssitzung: ca. 4 Stunden Unterstützung während der Arbeitsphase/Einzelcoaching: ca. 4 Stunden Vorbereitung und Durchführung Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises bzw. Auswertungssitzung und Lenkungssitzung: ca. 8 Stunden Erstellung Fortschrittsbericht: ca. 4 Stunden	
Materialien	Konzept und Agenda für Planungssitzung, Auswertungssitzung und Sitzung des Lenkungskreises bzw. Auswertungssitzung und Lenkungssitzung, Vorlage Fortschrittsbericht	
Ergebnis	Teilprodukt für 1. Arbeitsphase, Dokumentation im Fortschrittsbericht	
Dokumentation	Vorlage Fortschrittsbericht	

3.2.2.2 Arbeitsphase 2

Auf Grundlage der vorangegangenen Auswertungssitzung (C) werden Zielstellung und Arbeitsprogramm des INQA-Coachings für die aktuelle Arbeitsphase überprüft und ggf. angepasst.
Der Ablauf von Arbeitsphase 2 ist **identisch mit Arbeitsphase 1 (siehe A–D).**

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Zeitraum	3. Projektmonat	
Aufwand INQA-Coach	ca. 20 Stunden	

3.2.2.3 Arbeitsphase 3

Auf Grundlage der vorangegangenen Auswertungssitzung (C) werden Zielstellung und Arbeitsprogramm des INQA-Coachings für die aktuelle Arbeitsphase überprüft und ggf. angepasst. Der Ablauf von Arbeitsphase 3 ist **identisch mit Arbeitsphase 1 (siehe A–D).**

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Zeitraum	4. Projektmonat	
Aufwand INQA-Coach	ca. 20 Stunden	

3.2.3 Lernphase

Dauer:
ca. 1 Monat, ca. 16 Stunden (2 Beratungstage)

3.2.3.1 Evaluationssitzung

Am Ende des INQA-Coachings findet eine ausführlichere Bewertung der durchlaufenen Arbeitsphasen statt.

Ablauf:
- gemeinsame Auswertung der 3 Arbeitsphasen
- inhaltliche Auswertung der in den Arbeitsphasen erzielten Ergebnisse
- Evaluation des Konzepts und der Methoden
- Diskussion über Fortführung des Innovationsprozesses im Unternehmen
- Vereinbarungen für weiteres Vorgehen

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Beteiligte	Lab-Team, Lenkungskreis, INQA-Coach	Lab-Phase, Lenkungssitzung, INQA-Coach
Zeitraum	5. Projektmonat	
Dauer	ca. 2 Stunden	
Aufwand INQA-Coach	ca. 8 Stunden	
Materialien	Konzept und Agenda für Evaluationssitzung	
Ergebnis	Durchführung erfolgt	

3.2.3.2 Abschlussbericht

Der INQA-Coach fasst die Ergebnisse in einem Abschlussbericht zusammen.

	Klassisches Modell	Kleines Modell
Beteiligte	INQA-Coach	
Zeitraum	5. Projektmonat	
Aufwand INQA-Coach	ca. 8 Stunden	
Materialien	Vorlage Abschlussbericht	
Ergebnis	Abschlussbericht erstellt	
Dokumentation	Vorlage Abschlussbericht	

3.2.4 Abschlussgespräch mit IBS (ohne INQA-Coach)

Ca. 3–6 Monate nach Ende des INQA-Coachings findet ein Abschlussgespräch in der INQA-Beratungsstelle (IBS) statt. Dabei reflektieren IBS, Unternehmensführung und bestenfalls die Beschäftigtenvertretung gemeinsam, ob die Zielsetzungen erreicht wurden. Ebenfalls besprochen werden die Zufriedenheit des Unternehmens mit dem Antragsverfahren insgesamt sowie der weitere Beratungs- und Unterstützungsbedarf. Der INQA-Coach ist dabei **nicht** anwesend.

Im Rahmen des Abschlussgesprächs erhalten die Unternehmen zudem ihre Urkunde für die erfolgreiche Teilnahme am Programm INQA-Coaching. Bei Bedarf verweist die IBS auf weitere Förderoptionen, Handlungshilfen oder Unterstützungsangebote, damit die angestoßenen Veränderungen langfristig ihre Wirkung im Unternehmen entfalten können.

3.3 Dokumentation

Um die Fortschritte und Ergebnisse des INQA-Coachings nachvollziehen zu können, müssen diese von Ihnen als INQA-Coach dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. **Der Upload der Dokumentationen erfolgt über das Förderportal Z-EU-S.**

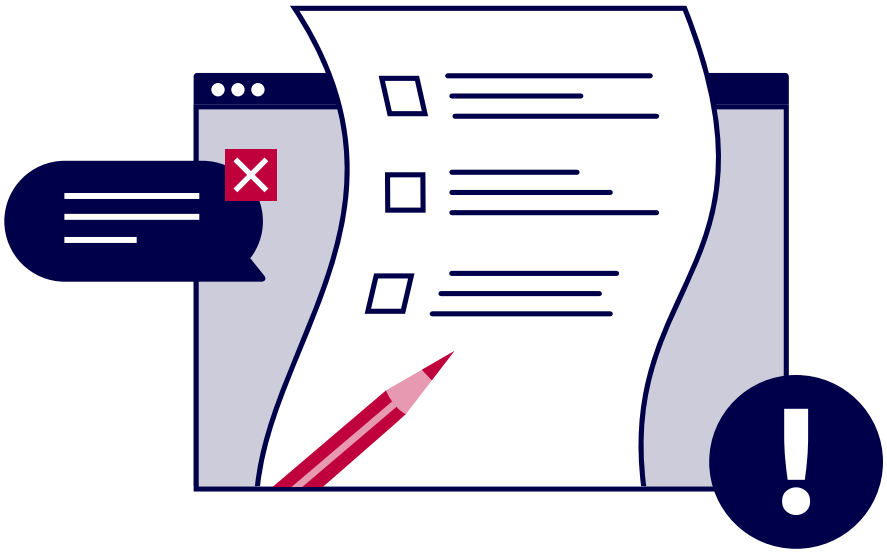
Zur Dokumentation der einzelnen Phasen des INQA-Coachings stehen verschiedene Vorlagen und Musterbeispiele bereit. Diese werden im Folgenden verlinkt, stehen Ihnen aber auch jederzeit in der aktuellen Fassung im **Login-Bereich von INQA.de** zur Verfügung. Alle zeitlichen Angaben zur Dokumentation sind Empfehlungen und Bestandteil der 12 Beratungstage. Abweichungen müssen innerhalb der Berichte begründet werden.

Folgende Meilensteine im INQA-Coaching müssen Sie dokumentieren:

- **Kick-off-Workshop:** Hier halten Sie fest, vor welchen Herausforderungen das Unternehmen steht und welche Zielstellungen und welches Arbeitsprogramm sich daraus für das INQA-Coaching ergeben, außerdem welche Vereinbarungen für die 1. Planungssitzung getroffen wurden. Darüber hinaus dokumentieren Sie, welche Personen für den Lenkungskreis und das Lab-Team bzw. die Lenkungssitzung und die Lab-Phase bestimmt wurden. (**Vorlage Dokumentation Kick-off-Workshop**, Musterbeispiel)
  Aufwand: ca. 4 Stunden

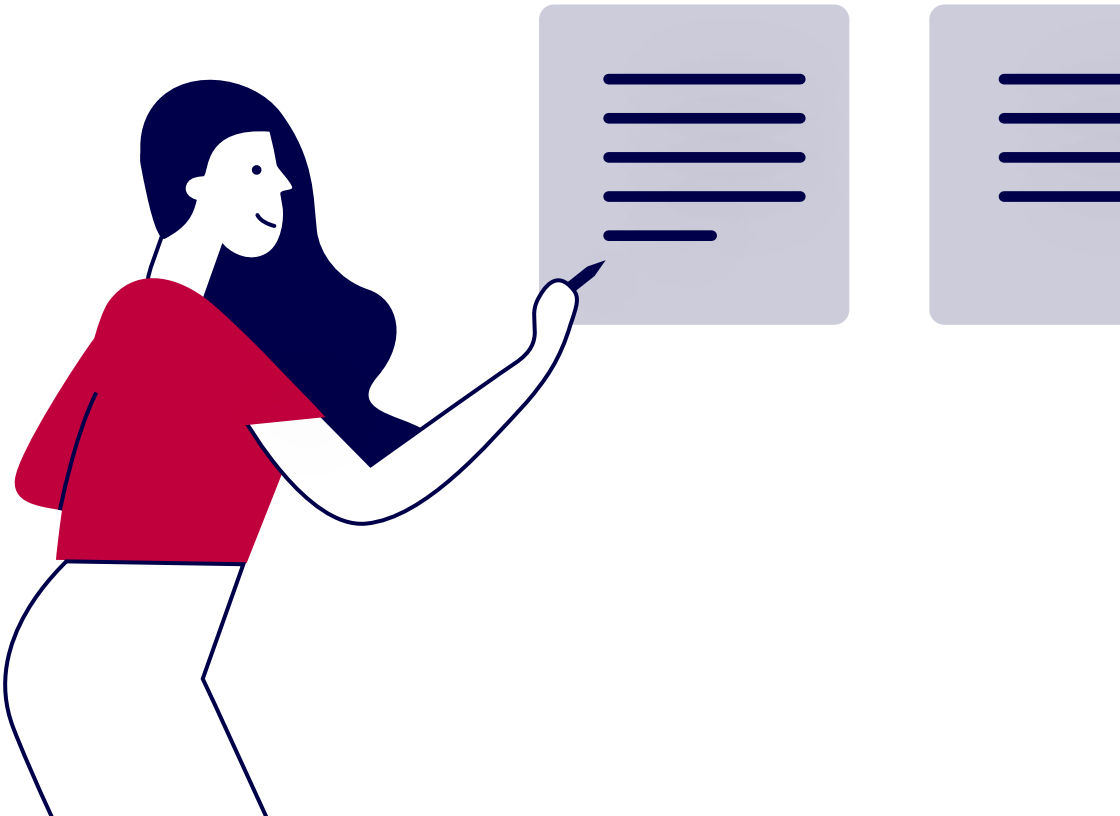
- **3 Fortschrittsberichte:** Für jede der 3 Arbeitsphasen des INQA-Coachings müssen Sie einen Fortschrittsbericht erstellen. Darin dokumentieren Sie die zentralen Ergebnisse, Lernerfahrungen und Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsphasen sowie deren Bewertung durch den Lenkungskreis bzw. die Lenkungssitzung. (**Vorlage Fortschrittsbericht**, Musterbeispiel)
  Aufwand: pro Bericht ca. 4 Stunden

- **Abschlussbericht:** Die Ergebnisse des INQA-Coachings fassen Sie am Ende in einem Abschlussbericht zusammen. Darin werden – auf Basis der Evaluationssitzung – die 3 Arbeitsphasen, das Konzept und die Methoden ausgewertet sowie die Vereinbarungen für das weitere Vorgehen festgehalten. (**Vorlage Abschlussbericht**, Musterbeispiel)
  Aufwand: ca. 8 Stunden



Dokumentation INQA-Coaching

Ihre Dokumentation muss fortlaufend erfolgen und sowohl dem Unternehmen als auch zur Qualitätssicherung der INQA-Beratungsstelle (IBS) innerhalb 1 Woche nach der erfolgten Sitzung jeder Phase übergeben werden. Die IBS gibt hilfreiches Feedback zur thematischen Ausrichtung und zum Format der Dokumentation und unterstützt damit den Erfolg des weiteren Coaching-Prozesses sowie eine möglichst reibungslose Abrechnung.



3.4 Abrechnung

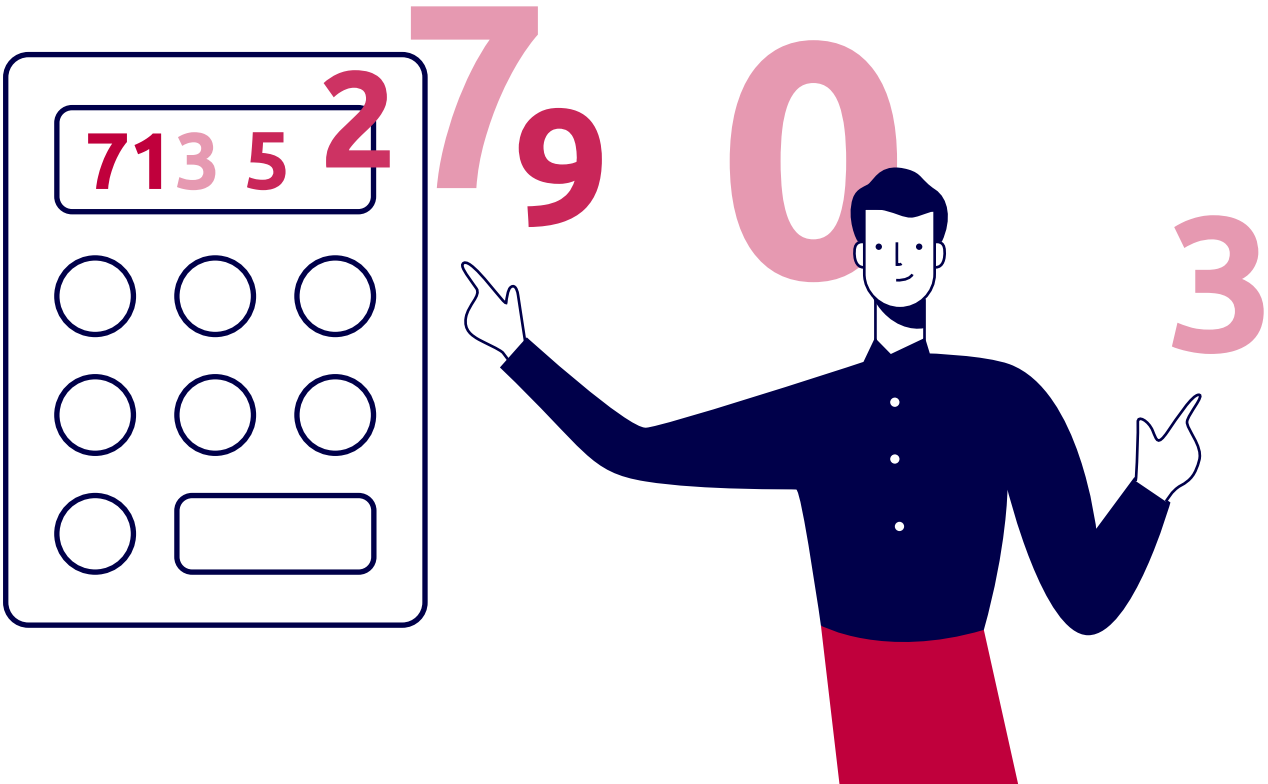
Als INQA-Coach stellen Sie Ihre Leistungen direkt beim Unternehmen, das Sie beraten haben, in Rechnung. Das können Sie, je nach Absprache, entweder am Ende oder als Teilrechnungen während des Coachings tun. Mit der Überweisung Ihres Honorars geht das Unternehmen in Vorleistung. Anschließend bekommt es 80 Prozent der Kosten erstattet – sofern das INQA-Coaching ordnungsgemäß durchgeführt wurde und alle erforderlichen Nachweise vorliegen.

Der Antrag auf Förderung und Kostenerstattung über das Förderportal Z-EU-S der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) ist Aufgabe des Unternehmens. Bei allen Fragen rund um Abrechnung und Kostenerstattung stehen die INQA-Beratungsstellen (IBS) den Unternehmen zur Seite.

Die Fristen für die Laufzeit und die Abrechnung des Coachings befinden sich auch auf dem INQA-Coaching-Scheck, der dem Unternehmen vorliegt.

Bitte beachten Sie:

- Das Unternehmen hat für den Antrag auf Kostenerstattung nach Abschluss des INQA-Coachings nur **1 Monat** Zeit (sofern die 7 Monate für das Coaching ausgeschöpft wurden) und benötigt dafür Ihre Originalrechnung(en) sowie die Zahlungsnachweise. Reichen Sie daher Ihre Abschlussrechnung zügig beim Unternehmen ein.
- Außerdem muss das Unternehmen Ihre **Dokumentationen** (Kick-off-Workshop, Fortschrittsberichte, Abschlussbericht, Übersicht Tagewerke) **dem Antrag beifügen.** Diese gelten als Nachweis und Prüfgrundlage für die ordnungsgemäße Durchführung des INQA-Coachings. Deshalb ist es auch hier wichtig, dass Sie den Dokumentationsprozess während des INQA-Coachings einhalten, sonst kann keine Kostenerstattung erfolgen.



3.5 Evaluation

Um eine hohe Beratungsqualität zu gewährleisten, wird das Programm INQA-Coaching kontinuierlich evaluiert.

Zur Qualitätssicherung gehört einerseits die fortlaufende Einreichung der Dokumentation des INQA-Coaches bei der IBS. Diese behält so den Gesamtprozess im Blick und achtet darauf, dass Ablauf und thematische Ausrichtung des Coachings stimmen.

Andererseits werden die Unternehmen gebeten, einen Feedback-Fragebogen auszufüllen, der auch Bestandteil des Antrags ist. Folgende Aspekte werden dabei abgefragt:

- Welche Gestaltungsfelder und Problemstellungen wurden im Rahmen des INQA-Coachings bearbeitet?
- Welche Auswirkungen hat das INQA-Coaching auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit, die innerbetrieblichen Arbeitsprozesse, die Zusammenarbeit und Kultur sowie die Fachkräftesicherung im Unternehmen?
- Wie bewerten die Unternehmen die agile Bearbeitung der Fragestellungen? Wie nachhaltig gestaltet sich die Anwendung agiler Methoden?
- Wie zufrieden sind die Unternehmen mit der Zusammenarbeit mit dem INQA-Coach und der Betreuung durch die INQA-Erstberatung?
- Kann sich das Unternehmen vorstellen, als Best-Practice-Beispiel zur Verfügung zu stehen?

Der Feedbackbogen ist wie eine Online-Umfrage gestaltet. Den dazugehörigen Link erhalten die Unternehmen durch ihre jeweilige INQA-Beratungsstelle (IBS). Am Ende der Umfrage wird automatisch ein Dokument erzeugt, das die eingetragenen Antworten zusammenfasst. Dieses Dokument muss von den Unternehmen heruntergeladen und mit den anderen Antragsunterlagen in Z-EU-S eingereicht werden.

Das Zentrum INQA-Coaching (ZIC) wertet die Ergebnisse regelmäßig aus und entwickelt das Programm weiter.

Tipp:

Nutzen Sie die Möglichkeit, sich mit anderen INQA-Coaches zu vernetzen und praktische Erfahrungen aus dem INQA-Coaching auszutauschen. So können Sie unnötige Fallstricke vermeiden und Ihre eigene Arbeit weiter verbessern. Zur Vernetzung eignen sich z. B. Austauschveranstaltungen der örtlichen IBS. Im **Login-Bereich von INQA.de** finden Sie stets eine aktuelle Übersicht.

4 Standards für die Öffentlichkeitsarbeit

4 Standards für die Öffentlichkeitsarbeit

Als INQA-Coach tragen Sie maßgeblich zum Erfolg des Programms INQA-Coaching bei. Dabei geht es nicht nur um ein professionelles Coaching im Betrieb, sondern auch um die Außenkommunikation zum Programm. Denn je mehr Unternehmen von INQA-Coaching erfahren und überzeugt werden, desto besser.

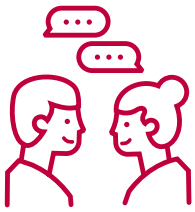
Da INQA-Coaching ein zentrales Angebot von INQA ist, ist es wichtig, in der Kommunikation zum Programm einige Standards der INQA-Öffentlichkeitsarbeit einzuhalten. Diese sind hier für Sie zusammengestellt und um hilfreiche Hinweise und Tipps ergänzt. Nutzen Sie z. B. in Gesprächen, auf Veranstaltungen oder im Web die 4 zentralen Argumente, um für INQA-Coaching zu werben.

4 Argumente für INQA-Coaching

Passgenau: Ein praxisorientiertes Vorgehen führt zu passgenauen Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte.

Nachhaltig: INQA-Coaching stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und sichert Fachkräfte.

Agil: INQA-Coaching bedient sich agiler Methoden und befähigt KMU zum agilen Arbeiten.



Mitarbeiter*innenzentriert: Die Beschäftigten werden konsequent beteiligt.

4.1 Förderzusammenhang deutlich machen

Egal, auf welchen Kanälen Sie unterwegs sind: Bei allen Kommunikationsmaßnahmen müssen Sie **zwingend** die Förderung von INQA-Coaching durch das BMAS und den ESF Plus textlich und mit den entsprechenden Wort-Bild-Marken kenntlich machen. Der Förderzusatz, den Sie z. B. auf Ihrer Website einfügen müssen, wenn Sie dort über INQA-Coaching informieren, lautet:

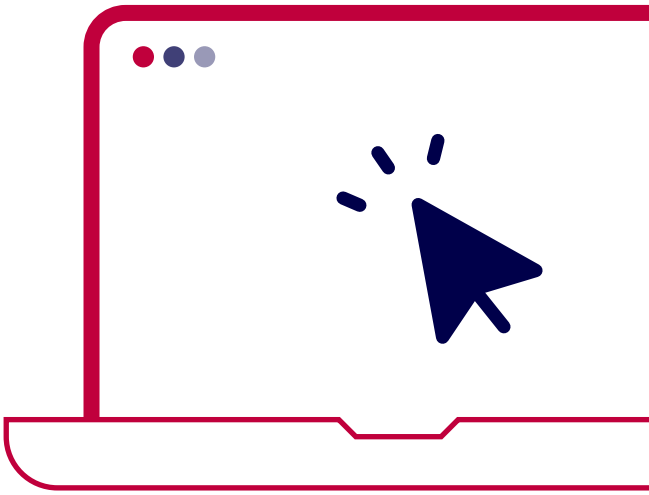
Die Europäische Union fördert zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) das Programm „INQA-Coaching" in Deutschland.

4.2 Bestehende Kanäle nutzen

Möglichst viele Unternehmen sollen von INQA-Coaching erfahren. Nutzen Sie hierfür Ihre bewährten Kommunikationskanäle (z. B. Website, Social Media, Newsletter) und weisen Sie darauf hin, dass Sie als INQA-Coach autorisiert sind. Verwenden Sie hierfür z. B. Ihr Badge oder Ihre Autorisierungsurkunde.

Bewerben Sie zudem gezielt die INQA-Coaching-Website (www.inqa.de/inqa-coaching) mit der INQA-Coaching-Karte (www.inqa.de/inqa-coaching-karte). Interessierte Unternehmen können sich dort umfassend zum Programm informieren und ihre regionale IBS finden. Darüber hinaus können Sie weitere INQA-Kanäle verlinken, wenn es sich inhaltlich anbietet:

- **www.inqa.de**
- **www.x.com/INQAde**
- **www.linkedin.com/showcase/bmas-inqa**
- **www.inqa.de/newsletter**



4.3 Social Media

Sofern Sie in Ihren Social-Media-Profilen über INQA-Coaching informieren, verwenden Sie, wo es passt, auch Hashtags:

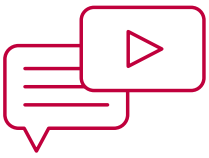
- Programmbezogene Hashtags: #BMAS #ESF #INQACoaching #INQA #MachtArbeitBesser
- Inhaltliche Hashtags: #Digitalisierungsförderung #Beratungsprogramm u. ä.

Mögliche Anlässe für Social-Media-Postings:

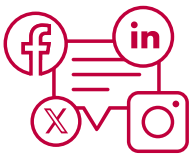
- Ihre Teilnahme an einer INQA-Coaching-Veranstaltung
- Erreichte Meilensteine, z. B. Ihr erstes erfolgreich durchgeführtes INQA-Coaching
- Teilen interessanter INQA-Veröffentlichungen zu INQA-Coaching (z. B. Förderinformationen oder Best-Practice-Beispiele auf INQA.de)

Tipps für erfolgreiche Social-Media-Postings

In der Kürze liegt die Würze. Fokussieren Sie sich auf eine **klare Botschaft** und verbinden Sie Ihren Post mit einer **Aufforderung** (Call-to-Action), z. B. an Unternehmen, INQA-Coaching zu nutzen.



Denken Sie **multimedial.** Kurze Filme oder Storys (1 Minute und weniger) werden von den Algorithmen bevorzugt. Wichtig: Diese müssen auch ohne Ton verständlich sein.



Auf den **richtigen Kanal** kommt es an. Wählen Sie diesen passend zur Zielgruppe, z. B. Instagram für 20- bis 40-Jährige, Facebook für Menschen 40+ oder X (Twitter) für Medienvertreter*innen.

Nutzen Sie **Kacheln bzw. Shareables** (zum Teilen geeignete Bilder). Diese können Sie anlassbezogen und individuell mit Ihren Inhalten befüllen. Vorlagen finden Sie im Kapitel **Gestaltungsrichtlinien (S. 57).**

4.4 Textbausteine

Um in Ihrer Öffentlichkeitsarbeit einheitlich zu INQA-Coaching zu kommunizieren, nutzen Sie bitte die folgenden vorgefertigten Textbausteine. Sie können nach Bedarf anpassen (z. B. kürzen), sofern der Inhalt nicht grundlegend verändert wird.

Beispiel: Website-Text zu INQA-Coaching

*INQA-Coaching ist ein mitarbeiter*innenorientiertes KMU-Beratungsprogramm der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Es unterstützt kleine und mittlere Unternehmen anhand agiler Methoden, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden. Damit hilft es ihnen, sich zukunftsfähig aufzustellen und eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können. INQA-Coaching ist flächendeckend niedrigschwellig zugänglich für Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Bis zu 80 Prozent der Beratungsleistungen können übernommen werden. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.*

Unternehmen finden ihre regionale INQA-Beratungsstelle sowie autorisierte INQA-Coaches über die INQA-Coaching-Karte:
www.inqa.de/inqa-coaching-karte

Weitere Informationen unter
www.inqa.de/inqa-coaching

Beispiel: Website-Text zu INQA

*Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) begleitet Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht. Mit Praxiswissen, Beratung, Selbstchecks, Vernetzungsangeboten und Projektförderungen hilft sie Betrieben und Beschäftigten dabei, sich zukunftsfest aufzustellen und Fachkräfte zu sichern. Der Fokus liegt dabei auf den zentralen Themenfeldern der Arbeitswelt: Führung, Diversity, Gesundheit und Kompetenz. Die Initiative ist überparteilich und nicht kommerziell und wird getragen von den wichtigsten Akteur*innen der Arbeitswelt in Deutschland. Initiiert wurde sie vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).*

Weitere Informationen unter
www.inqa.de

4.5 Diskriminierungsfreie Kommunikation

Der diskriminierungs- und barrierefreie Zugang zu Informationen für alle Menschen ist ein wichtiges Element der Teilhabe. Das gilt auch für INQA und die mit INQA im Zusammenhang stehenden Projekte und Förderungen wie INQA-Coaching. Gehen Sie deshalb mit gutem Beispiel bei Ihrer Kommunikation zu INQA-Coaching voran.

4.5.1 Gendersensible Sprache

Für eine vielfaltsfördernde Kommunikation setzt INQA auf eine gendersensible Sprache. Bitte achten auch Sie darauf, indem Sie mindestens die weibliche und die männliche Form verwenden. Empfehlenswert ist jedoch die Ansprache aller Geschlechter und sexueller Identitäten, entweder durch die Verwendung des Gendersternchens (z. B. Mitarbeiter*innen) oder neutraler Formulierungen (z. B. Mitarbeitende).

4.5.2 Barrierefreiheit

Barrierefreiheit gehört zum Selbstverständnis von INQA. Denn nur so kann eine inklusive Arbeitsgesellschaft erreicht werden, die niemanden ausschließt und alle Potenziale nutzt. Indem Sie Ihre Inhalte zu INQA-Coaching barrierefrei anbieten, leisten Sie einen wichtigen Beitrag. Für Barrierefreiheit von Texten und Filmen gibt es mittlerweile Standards. Versuchen Sie diese einzuhalten. Umsetzungshilfen finden Sie hier:

- **Tipps und Regelwerke zur barrierefreien Kommunikation**
  Bundesfachstelle Barrierefreiheit
- **Erstberatung in 6 Bundesländern**
  Landesfachstellen der Bundesfachstelle Barrierefreiheit
- **Richtlinien für barrierefreie Webinhalte**
  Web Content Accessibility Guidelines – internationaler Standard für Barrierefreiheit bei Webangeboten
- **Schnelltest barrierefreie Website**
  Aktion Mensch
- **Umsetzung barrierefreier Websites und PDF-Dokumente**
  Aktion Mensch / Einfach für Alle
- **PDF Accessibility Checker (PAC)**
  Tool zur automatisierten Überprüfung der Barrierefreiheit von PDF-Dokumenten
- **Leitfaden barrierefreie Onlinevideos**
  BIK (barrierefrei informieren und kommunizieren) für Alle

4.5.3 Leichte Sprache

Menschen mit Lern- und Leseschwierigkeiten oder geringen Sprachkenntnissen hilft der Einsatz Leichter Sprache, Kommunikationsbarrieren abzubauen. Leichte Sprache meint dabei jedoch mehr als das Verwenden kurzer Sätze und eines einfachen Satzbaus. Stattdessen gibt es ein festes Regelwerk für Texte in Leichter Sprache, damit diese am Ende für die genannten Gruppen auch wirklich verständlich sind. Informieren Sie sich gern umfassender hier:

- **Regeln für Leichte Sprache (PDF)**
  Netzwerk Leichte Sprache
- **Ratgeber Leichte Sprache**
  Bundesministerium für Arbeit und Soziales

4.6 Best Practices

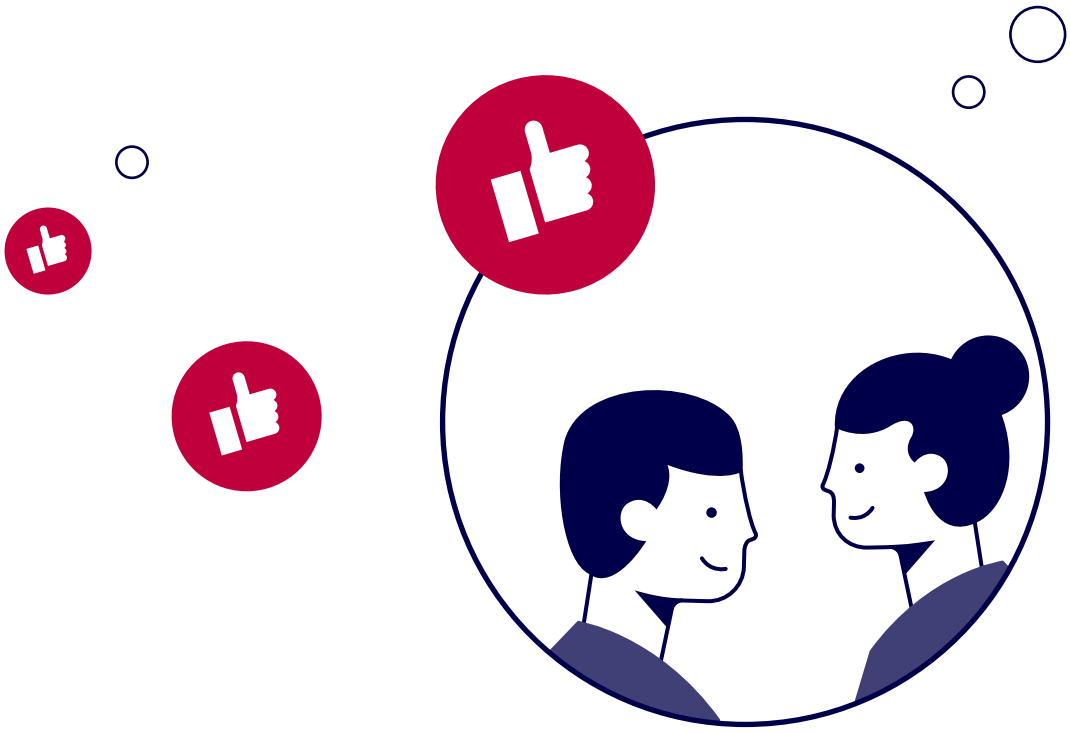
Die gemachten Erfahrungen im INQA-Coaching sollen andere Unternehmen inspirieren sowie motivieren, selbst ein INQA-Coaching in Anspruch zu nehmen. Die Kommunikation von Best Practices ist deshalb ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Ziel ist es, besondere Beratungsleistungen mit dem INQA-Netzwerk zu teilen. Davon profitieren auch Sie als INQA-Coach, da Sie Ihre Arbeit einem größeren Kreis präsentieren können. Es profitieren aber auch die porträtierten Unternehmen, da sie durch die Öffentlichkeitsarbeit mehr Sichtbarkeit erlangen.

Ihre Aufgabe als INQA-Coach besteht darin, für Best Practice geeignete Unternehmen zu identifizieren und diese dafür zu sensibilisieren. Entscheidend ist, dass das INQA-Coaching in den Unternehmen zu spürbaren Veränderungen geführt hat. Diese müssen nicht groß, aber für die Unternehmen besonders wirksam gewesen sein. Best Practices können sowohl das Vorgehen im INQA-Coaching als auch die Gesamtsituation im Unternehmen in den Blick nehmen. Wichtig ist der Fokus auf Innovationen sowie auf gelungene Prozesse und deren Bedingungen.

Mögliche Kriterien für Best Practices:

- innovative Lösungen
- Transfer der Lösungsansätze auf andere Unternehmen
- erfolgreiche Verfahrensweisen
- Bewältigung einer wirtschaftlichen oder demografischen Herausforderung
- Verhaltensweisen und Motivation der Teilnehmenden

Sie führen ein INQA-Coaching durch, das die genannten Kriterien erfüllt und Ihnen geeignet erscheint als Best Practice? Dann kontaktieren Sie gern das Zentrum INQA-Coaching unter **zic@inqa.de.**



4.7 Gestaltungsrichtlinien

4.7.1 INQA-Coaching-Logo

Schutzzone
Für das INQA-Coaching-Logo müssen eine Schutzzone sowie die Mindestgröße berücksichtigt werden. Die Schutzzone beträgt 1/3 X der Logohöhe, die nicht von weiteren Gestaltungselementen berührt werden darf (siehe Abbildung Schutzzone).

Mindestgrößen
Um die Lesbarkeit auch bei kleinen Anwendungen zu gewährleisten, dürfen die vorgegebenen Mindestgrößen nicht unterschritten werden. Beim Anpassen der Größe ist stets auf eine proportionale Skalierung von Breite und Höhe zu achten.

Das INQA-Coaching-Logo steht Ihnen im Login-Bereich auf der Seite „Materialien“ zum Download zur Verfügung.

Schutzzone:

Wort-Bild-Marke

Mindestgrößen:

Breite der Wort-Bild-Marke
Druck: 20 mm
Digital: 70 px

4.7.2 Farben und Abstufungen

Farben
Die beiden zentralen INQA-Markenfarben Weiß und Blau werden für das INQA-Coaching durch die Sekundärfarbe Rot ergänzt, welche dem Themenbereich Kompetenz zugeordnet und für die Gestaltung der INQA-Coaching-Materialien essenziell ist. Diese kann zusätzlich in 20 %-Schritten aufgerastert werden, z. B. um Grafiken und Illustrationen nuancierter abbilden zu können.

Blau RGB 0 I 0 I 74 HEX #00004a CMYK 100 I 80 I 6 I 32 Pantone 288 CP	80 %	60 %	40 %	20 %

Weiß
RGB 255 I 255 I 255
HEX #ffffff
CMYK 0 I 0 I 0 I 0

Rot RGB 192 I 0 I 60 HEX #c0003c CMYK 0 I 100 I 65 I 10 Pantone 200	80 %	60 %	40 %	20 %

4.7.3 Layoutprinzip

Das Gestaltungsprinzip wird durch die rote INQA-Bildmarke geprägt, welche großflächig im Layout platziert wird.
Der Einsatz der Bildmarke als Gestaltungselement im Layout ist flexibel.

Hochformat mit Bildmarke im Hintergrund (rot-weißer Rahmen)

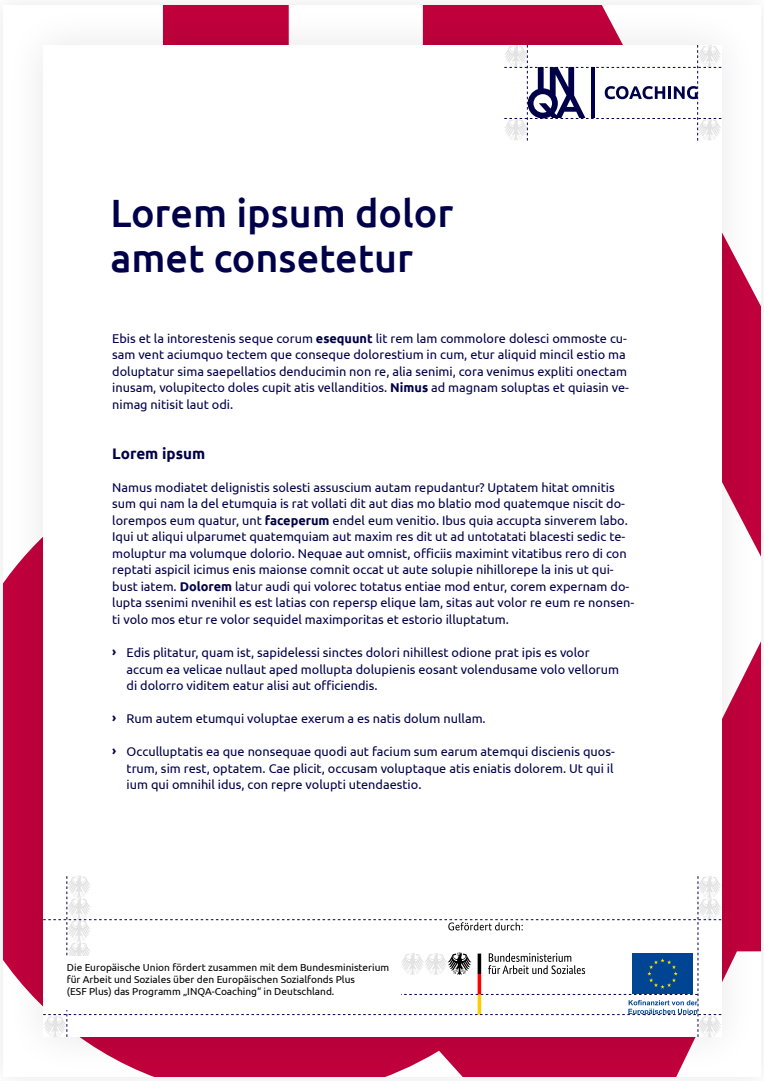
DIN-lang-Flyer

Option: Verzicht auf Bildmarke (rot-weißer Rahmen) als Schmuckelement, wenn der Inhalt dadurch zu sehr in den Hintergrund rücken würde (z. B. bei Formularen im Hoch- oder Querformat)

4.7.4 Logoplatzierung

INQA-Coaching
Die Wort-Bild-Marke INQA-Coaching wird stets rechts oben platziert (Ausnahme Social Media, siehe S. 63). Dabei muss umlaufend eine Schutzzone eingehalten werden. Diese ergibt sich aus der Größe des Adlers im BMAS-Logo im Förderlogo. In einer A4-Anwendung beträgt die Breite der Wort-Bild-Marke INQA-Coaching beispielsweise 47 mm.

BMAS und ESF Plus
Die Förderlogos für INQA-Coaching setzen sich zusammen aus der Wort-Bild-Marke des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Wort-Bild-Marke der Europäischen Union. Diese werden außerdem oberhalb mit dem Hinweis „Gefördert durch:“ versehen, der bereits in der Logodatei angelegt ist. Die Förderlogos werden ausschließlich gemeinsam verwendet. Das Einfügen nur eines der beiden Logos oder Verzicht auf den Hinweis „Gefördert durch:“ ist nicht zulässig.
In einer A4-Anwendung werden die Förderlogos in einer Größe von 90 % abgebildet.



Wort-Bild-Marke

Förderlogos

Beispiel Logoplatzierung DIN-A4-Hochformat

4.7.5 Platzierung des Förderzusatzes

Förderzusatz
Neben der Kombination der Förderlogos muss links zwingend der sogenannte Förderzusatz stehen. Der Abstand dazwischen beträgt zwei Adler (siehe Abbildung vorherige Seite). Dieser Förderzusatz lautet wie folgt:

Die Europäische Union fördert zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) das Programm „INQA-Coaching“ in Deutschland.

DIN-lang-Flyer
Bei extremen Hochformaten, z. B. einem DIN-lang-Flyer (siehe Abbildung rechts), wird aus Platzgründen der Förderzusatz oberhalb des ESF Plus-Förderlogos platziert. Ansonsten steht der Förderzusatz immer links neben den rechts angeordneten Förderlogos (siehe Abbildung vorherige Seite).

Der Förderzusatz ist in Ubuntu Regular, schwarz und 7,5 pt zu setzen.

Beispiel Förderlogos und Förderzusatz DIN-lang-Flyer

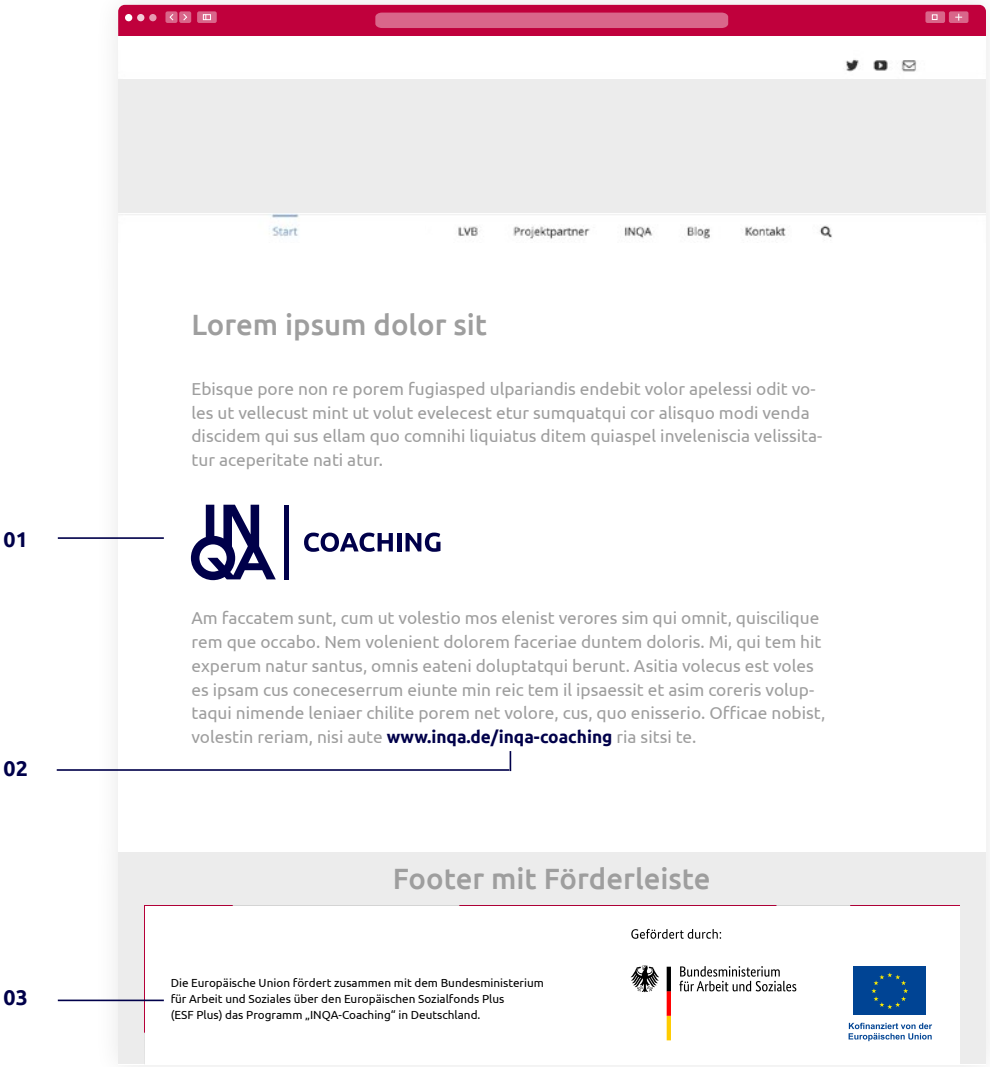
4.7.6 Darstellung auf Websites

Sollten Sie Ihre Website um Informationen zum INQA-Coaching-Programm ergänzen, müssen Sie auch hier den Förderzusammenhang deutlich machen.

Dafür sind die folgenden Pflichtangaben notwendig:

- Visualisierung des Absenders mit INQA-Coaching-Logo **(01)**
- Verlinkung auf **www.inqa.de/inqa-coaching** **(02)**
- Angabe des Förderzusammenhangs mit Förderleiste im Footer **(03)**

Das INQA-Coaching-Logo soll direkt erkennbar und unter Berücksichtigung des Schutzraums und der Mindestgröße (siehe 4.7.1 INQA-Coaching-Logo, S. 57) an einer Stelle auf der Startseite der jeweiligen Website eingebunden sein. Es muss nicht zwingend im Header der Website platziert werden.



Website

4.7.7 Social Media

Für Ihre Social-Media-Kommunikation stellen wir Kacheln bzw. Shareables (zum Teilen geeignete Bilder) bereit, die Sie individuell mit Inhalt befüllen können. Für die einheitliche Außenkommunikation sind diese bereits im INQA-Coaching-Design gestaltet und mit dem INQA-Coaching-Logo versehen.

Sollten Sie eigene Shareables verwenden, achten Sie bitte darauf, die Wort-Bild-Marke INQA-Coaching einzufügen.

Beispielhafte Bildformate
1.200 x 627 px (16:9)
1.080 x 1.080 px (1:1)

Größe der Wort-Bild-Marke
Die Wort-Bild-Marke INQA-Coaching muss 1,5-mal so hoch sein wie der umlaufende Rand. Bei einem Rand von 80 px ergibt sich somit eine Wort-Bild-Marken-Höhe von 120 px.

Social-Media-Vorlagen stehen Ihnen im Login-Bereich auf der Seite „Materialien“ zum Download zur Verfügung.

Kachel 16:9

= 80 px

Kachel 1:1

= 80 px

4.7.8 PowerPoint

Für Präsentationen zu INQA-Coaching gibt es eine PowerPoint-Vorlage. Bitte nutzen Sie diese, um das INQA-Coaching-Design und die Darstellung des Förderzusammenhangs einzuhalten.

Die PowerPoint-Vorlage steht Ihnen im Login-Bereich auf der Seite „Materialien“ zum Download zur Verfügung.

Power Point-Vorlage

5 Weitere Informationen

5.1 Hilfreiche Materialien

Für Ihre Arbeit als INQA-Coach stehen Ihnen neben diesem Handbuch eine Reihe weiterer hilfreicher Materialien zur Verfügung. Diese können Sie im **Login-Bereich von INQA.de** abrufen. Bitte prüfen Sie regelmäßig, ob Sie die aktuellste Version verwenden. Dazu gehören:

- Handbuch INQA-Coaches
- Standardpräsentation für INQA-Coaches
- Anleitung De-minimis
- **Förderrichtlinie**
- **EU-KMU-Handbuch (Ausgabe 2020)**
- Dokumentationsvorlagen (Formulare)
- Anleitung Jahresarbeitseinheiten (JAE)
- Anleitung Z-EU-S
- FAQ INQA-Coaches
- Tutorials
- Checkliste Förderfähigkeit
- Übersicht einzureichender Unterlagen für Unternehmen

5.2 Kontakt

Für Fragen zum Programm INQA-Coaching steht Ihnen gern das **Zentrum INQA-Coaching (ZIC)** zur Verfügung. Sie erreichen es wie folgt:

Telefon: 0351 8322-323
(Montag bis Freitag 08:00–16:00 Uhr)

E-Mail: **zic@inqa.de**

5.3 Anhang

Übersicht zur Aufteilung der Tagewerke während des INQA-Coachings

Diese Übersicht ist eine Empfehlung und beruht auf Erfahrungswerten. Bei größeren Abweichungen sollte Rücksprache mit der zuständigen INQA-Beratungstselle (IBS) gehalten werden.
Es wird dann vorraussichtlich eine Begründung notwendig. Bedenken Sie bitte, dass die Einhaltung des Vorgehensmodells INQA-Coaching wesentlich für die Prüfung und anschließende Erstattung der Kosten ist.

Die folgenden Angaben beziehen sich auf die benötigten Stunden. Ein Beratungstag umfasst **8 Stunden**.

Maximum – optimale Verteilung der maximalen Anzahl an Beratungstagen

Initialphase (2,5 Tage)			Innovationsphase (7,5 Tage)				Lernphase (2 Tage)		Gesamt
20			60				16		96
Expert*inneninterview	Konkretisierung	Kick-off-Workshop	1. Planungssitzung	1. Arbeitsphase	Auswertungssitzung (*)	Fortschrittsbericht	Evaluationssitzung	Abschlussbericht	= 12 Tage à 8 Stunden
4	8	8	4	4	8	4	8	8	
			2. Planungssitzung	2. Arbeitsphase	Auswertungssitzung (*)	Fortschrittsbericht			
			4	4	8	4			
			3. Planungssitzung	3. Arbeitsphase	Auswertungssitzung (*)	Fortschrittsbericht			
			4	4	8	4			

(*) 1,5 Stunden Auswertungssitzung, 1,5 Stunden Sitzung Lenkungskreis, 5 Stunden Vor- und Nachbereitung

Minimum – empfohlenes Minimum an Beratungstagen pro INQA-Coaching-Phase

Initialphase			Innovationsphase				Lernphase		Gesamt
11			39				14		64
Expert*inneninterview	Konkretisierung	Kick-off-Workshop	1. Planungssitzung	1. Arbeitsphase	Auswertungssitzung	Fortschrittsbericht	Evaluationssitzung	Abschlussbericht	= 8 Tage à 8 Stunden
3	4	4	3	2	5	3	6	8	
			2. Planungssitzung	2. Arbeitsphase	Auswertungssitzung	Fortschrittsbericht			
			3	2	5	3			
			3. Planungssitzung	3. Arbeitsphase	Auswertungssitzung	Fortschrittsbericht			
			3	2	5	3			

5.4 Impressum

Herausgeber
Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
www.INQA.de

Stand: Dezember 2023

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Gestaltung und Redaktion
Scholz & Friends Berlin GmbH

Die INQA-Beratungsstellen werden im Rahmen des Programms INQA-Coaching durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Kofinanziert von der Europäischen Union