



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

IN
QA | COACHING

Handbuch für INQA-Coaches



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	Akteur*innen und Aufgaben	13
2.3.1	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)	13
2.3.2	INQA-Coaches	13
2.3.3	INQA-Beratungsstellen (IBS)	13
2.3.4	Zentrum INQA-Coaching (ZIC)	14
2.3.5	Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS)	14
2.3.6	Steuerungsgruppe INQA-Coaching	14
2.4	Synergien mit anderen Förderprogrammen	15

3	INQA-Coaching Schritt für Schritt	16
3.1	Der INQA-Coaching-Prozess im Überblick	17
3.2	INQA-Erstberatung	18
3.2.1	Vorgehensweise	18
3.2.2	Förderbedingungen	19
3.2.2.1	Fördervoraussetzungen: Wer ist förderfähig?	19
3.2.2.2	Fördergegenstand und Förderumfang: Was ist förderfähig? Bis zu welcher Höhe wird gefördert?	21
3.2.2.3	Förderausschluss: Was ist nicht förderfähig?	22
3.2.2.4	Förderdauer: Wie lange wird gefördert?	22
3.2.3	Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft	23
3.2.3.1	Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien	25
3.2.3.2	Produktionsmodelle und Arbeitsorganisation	26
3.2.3.3	Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung	27
3.2.3.4	Sozialbeziehungen und Kultur	28
3.2.3.5	Führung, berufliche Entwicklung und Karriere	29
3.2.3.6	Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungs politik	30
3.3	Rollen im INQA-Coaching	31
3.3.1	Allgemeine Rollen	34
3.3.1.1	INQA-Coach	34
3.3.1.2	INQA-Erstberater*in	34
3.3.1.3	Lab-Team	35
3.3.1.4	Lab-Team-Verantwortliche*r	35
3.3.1.5	Lenkungskreis	35
3.3.1.6	Lab-Phase	36
3.3.1.7	Lenkungssitzung	36
3.3.2	Auf einen Blick: Rollen, Aufgaben, Besetzung	37
3.4	Durchführung von INQA-Coaching im Betrieb	40
3.4.1	Initialphase	42
3.4.1.1	Expert*inneninterviews	42
3.4.1.2	Konkretisierung des Referenzmodells für das Unternehmen	43
3.4.1.3	Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation des Kick-off-Workshops	44
3.4.2	Innovationsphase	44
3.4.2.1	Arbeitsphase 1	45
3.4.2.2	Arbeitsphase 2	46
3.4.2.3	Arbeitsphase 3	46
3.4.3	Lernphase	46
3.4.3.1	Evaluationssitzung	46
3.4.3.2	Abschlussbericht	47
3.4.4	Dokumentation	48
3.5	Abrechnung	50
3.6	Evaluation	52
3.7	Abschlussgespräch zwischen Unternehmen und IBS	53

4	Standards für die Öffentlichkeitsarbeit	54
4.1	Förderzusammenhang deutlich machen	56
4.2	Bestehende Kanäle nutzen	52
4.3	Social Media	57
4.4	Textbausteine	59
4.5	Diskriminierungsfreie Kommunikation	60
4.5.1	Gendersensible Sprache	60
4.5.2	Barrierefreiheit	61
4.5.3	Leichte Sprache	61
4.6	Praxisbeispiele	62
4.7	Checkliste	63
4.8	Gestaltungsrichtlinien	64
4.8.1	INQA-Coaching-Logo	64
4.8.2	Farben und Abstufungen	65
4.8.3	Layoutprinzip	66
4.8.4	Darstellung auf Websites	67
4.8.5	Social Media	68
4.8.6	PowerPoint	70
5	Weitere Informationen	71
5.1	Hilfreiche Materialien	72
5.2	Kontakt	72
5.3	Anhang	73
5.4	Impressum	74



Bitte beachten Sie: Es gilt die jeweils aktuelle Version des Handbuchs. Diese können Sie im **Login-Bereich von INQA.de** herunterladen.

Herzlich willkommen

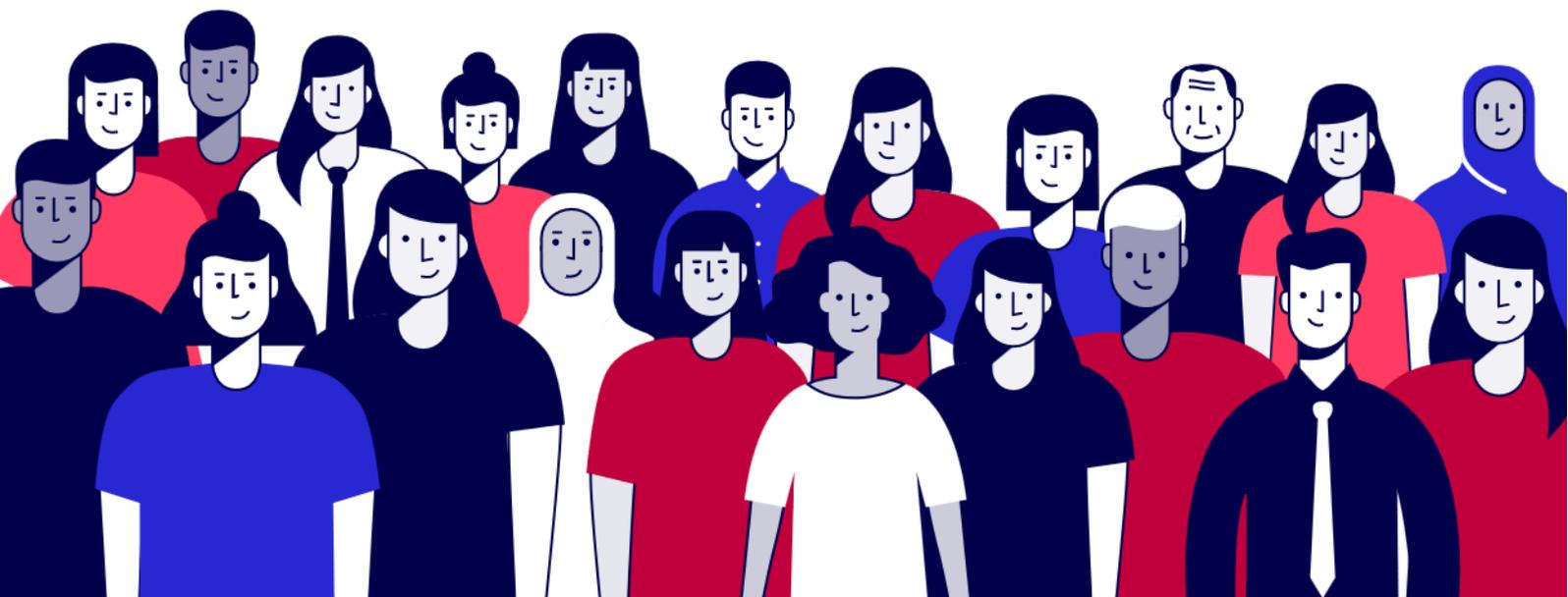
in der „INQA-Familie“! Als autorisierter INQA-Coach sind Sie nun auch Teil der Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA) und unseres gemeinsamen Ziels, gute Lösungen für die Arbeit von morgen zu finden.

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 zukunfts-fest aufstellen.



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 **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](https://www.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](https://www.inqa.de) als zentraler Einstieg mit umfassenden Informationen und Angeboten. Die Website enthält u. a. Tools, Tipps und Publikationen sowie Videos und Praxisbeispiele aus dem Alltag der von INQA begleiteten Unternehmen und Projekte.

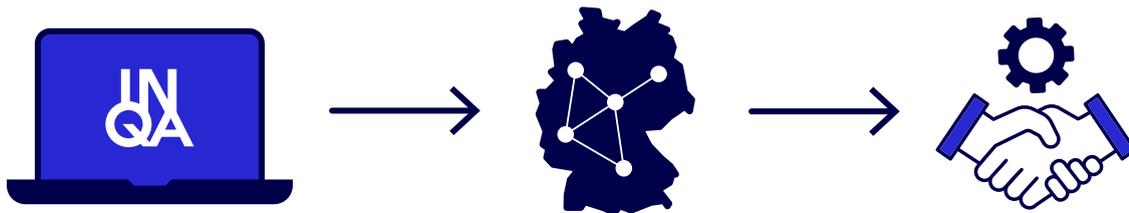
- › Das Themenfeld **Führung** bündelt Wissen zu den Bereichen Mitarbeiter*innenmotivation und Führungskultur.
- › Das Themenfeld **Diversity** zeigt auf, wie Unternehmen durch mehr Vielfalt z. B. ihre Fachkräftesicherung stärken können.
- › Im Themenfeld **Gesundheit** finden Sie Inhalte dazu, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden fit und somit zufrieden, motiviert und leistungsfähig halten.
- › Das Themenfeld **Kompetenz** behandelt den Umgang mit der Digitalisierung, wie Weiterbildung im Unternehmen strategisch angegangen werden kann und bündelt übergreifendes Wissen zur Personalentwicklung in KMU.

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 selbst 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 die Arbeit von morgen gestalten



Einstieg

- › INQA.de und INQA-Newsletter
- › **Handlungshilfen** für Unternehmen (z. B. INQA-Checks, Publikationen)
- › INQA präsent auf **Messen und Veranstaltungen**
- › Praxisbeispiele 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 Fachkräftengpässe 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 zukunftsfit aufzustellen sowie nachhaltig und 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.

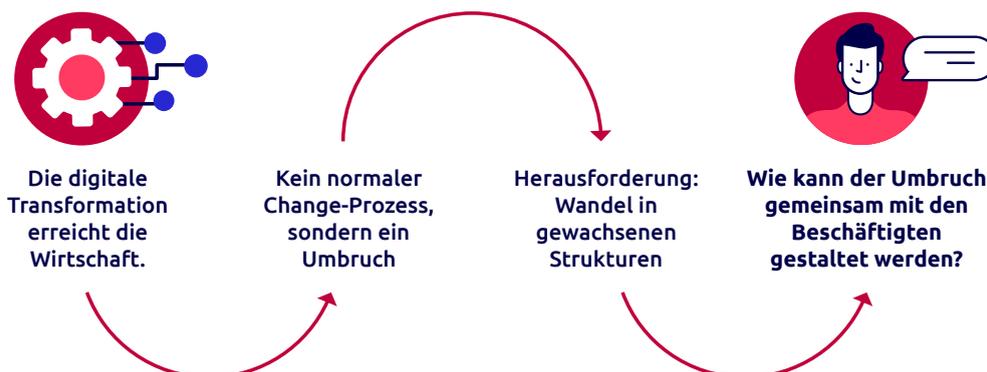
INQA-Coaching baut auf den Praxiserfahrungen des Vorgängerprogramms *unternehmensWert:Mensch plus* auf. Es wird finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Der Förderzeitraum umfasst die Jahre 2023 bis 2027.



Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus

INQA-Coaching richtet sich explizit an KMU (nach KMU-Definition der EU, siehe Kapitel **3.2.2 Förderbedingungen, S. 19**). Denn im Gegensatz zu großen Unternehmen fehlen ihnen häufig die Ressourcen, um nachhaltige betriebliche Veränderungen zu erarbeiten. INQA-Coaching bietet KMU deshalb einen niedrighwelligen Zugang zu Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Das Ziel: Mit INQA-Coaching 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. Das INQA-Coaching folgt einem agilen Setting und 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 niedringschwelliger 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 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.

2.3.1 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.

2.3.2 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 oder Weiterbildungen innerhalb der INQA-Themenfelder bzw. INQA-Coaching-Gestaltungsfelder.

2.3.3 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, Antrag auf Kostenerstattung).
- › Sie führen nach Ende des INQA-Coachings das Abschlussgespräch mit den Unternehmen, um die Ergebnisse zu bilanzieren.
- › Sie verweisen Betriebe auf weitere relevante Unterstützungsangebote.
- › Sie bewerben INQA-Coaching in den Regionen.

2.3.4 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, veranlasst die Aufbereitung von Praxisbeispielen und übernimmt das Monitoring der Programmaktivitäten.

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

Die DRV KBS ist mit der fördertechnischen und finanz-administrativen 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 Interessenbekundung für einen INQA-Coaching-Scheck sowie nach Ende des INQA-Coachings ihren Antrag auf Kostenerstattung einreichen.
- › Sie unterstützt bei allen Fragen rund um Zuwendung und Fördermittelabrechnung.

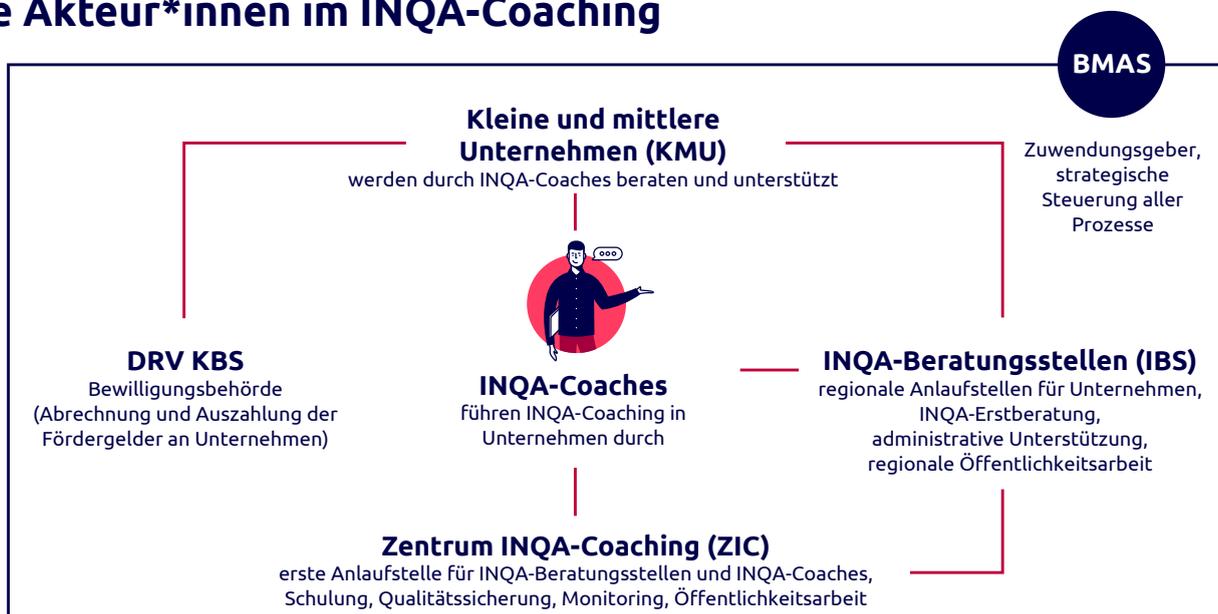
2.3.6 Steuerungsgruppe INQA-Coaching

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



2.4 Synergien mit anderen Förderprogrammen

Ziel von INQA-Coaching ist es, Unternehmen zukunfts-fest aufzustellen. Um dies zu erreichen, ist eine enge Verzahnung mit weiteren Beratungsangeboten und Fördermöglichkeiten für KMU vorgesehen. INQA-Coaching ist deshalb in eine breitere Förderlandschaft eingebettet, sodass Unternehmen die für sie passenden Angebote erhalten und dort Unterstützung finden, wo sie benötigt wird. Dazu gehören insbesondere:

- › das ESF Plus-Programm „**Zukunftszentren**“,
- › das ESF Plus-Programm „**Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern**“ (**Sozialpartnerrichtlinie**)

Auch im Rahmen von INQA gibt es eine Vielzahl an Angeboten, die Unternehmen vor oder nach dem INQA-Coaching unterstützen. Das umfasst z. B. die INQA-Checks, in den INQA-Experimentierräumen erarbeitete Tools und Handlungshilfen, regelmäßige Themenschwerpunkte auf INQA.de, aber auch Angebote zum Vernetzen und Veranstaltungshinweise (siehe **Kapitel 1.2 INQA-Angebote, S.8**).

Hinzu kommen die **regionalen Förderangebote auf INQA.de**.

Die INQA-Beratungsstellen weisen Unternehmen auf geeignete Initiativen und Programme hin. Ziel ist es, ihnen sowohl bei der INQA-Erstberatung als auch nach Abschluss des INQA-Coachings eine solide Einschätzung zu bieten, welche Unterstützung am passendsten ist und welchen (weiteren) Weg es sich einzuschlagen lohnt.



3

INQA-Coaching Schritt für Schritt

3.1 Der INQA-Coaching-Prozess im Überblick

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. Nach Erhalt des Schecks beauftragt das Unternehmen einen autorisierten INQA-Coach. Über einen Zeitraum von 4–7 Monaten findet das **INQA-Coaching im Betrieb** statt – auf Basis der vorgegebenen Methode (siehe **Kapitel 3.3 Rollen, S. 31**, und **3.4 Durchführung, S. 40**). Der zeitliche Rahmen für das Coaching ist dem INQA-Coaching-Scheck zu entnehmen. Der Antrag auf Kostenerstattung muss innerhalb von 1 Monat nach Abschluss des Coachings erfolgen, indem das Unternehmen den entsprechenden Antrag 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



3.2 INQA-Erstberatung

Die INQA-Erstberatung ist ein Kernelement des INQA-Coachings und **wird von den Erstberater*innen der INQA-Beratungsstellen (IBS) durchgeführt**. Sie ist neutral und bundesweit einheitlich durchzuführen. Grundsätzlich ist eine Teilnahme der INQA-Coaches an der Erstberatung möglich und erwünscht.

3.2.1 Vorgehensweise

In der Erstberatung prüft die IBS, ob Handlungsbedarf in einem oder mehreren der 6 betrieblichen Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft besteht (siehe **Kapitel 3.2.3 Betriebliche Gestaltungsfelder, S. 23**) und ob INQA-Coaching das richtige Instrument zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen darstellt. Somit erfüllt die IBS auch eine fachliche Lotsenfunktion: Sie empfiehlt den Unternehmen die aktuell bestmögliche Unterstützung für ihre jeweilige Situation.

Wird ein Handlungsbedarf festgestellt, für den sich das Programm INQA-Coaching auch im Vergleich mit alternativen Förderangeboten am besten eignet, stellt die IBS dem Unternehmen einen **INQA-Coaching-Scheck** über das Förderportal Z-EU-S aus. Der Scheck beinhaltet den Umfang und Zeitraum des Coachings.

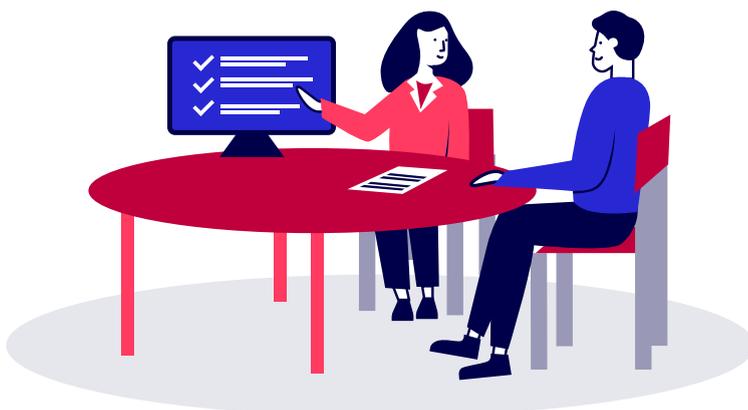


Bitte beachten Sie:

Sobald der INQA-Coaching-Scheck ausgestellt wurde, **beginnt die Laufzeit des Coachings**. Diese kann nicht verlängert werden. Im Gespräch mit der IBS sollte daher sichergestellt werden, dass das Unternehmen das Coaching unmittelbar nach Ausgabe starten kann.

In der INQA-Erstberatung können und sollen die IBS explizit auch **andere Unterstützungsmöglichkeiten empfehlen (Verweisberatung)**, etwa weitere Angebote von INQA, landesspezifische Förderprogramme, die Unterstützungsleistungen der Kranken- und Unfallkassen oder regionalspezifische Unterstützungsangebote des BMAS, insbesondere der Zukunftszentren.

Eine enge Zusammenarbeit **zwischen der IBS und Ihnen als INQA-Coach** leistet einen wichtigen Beitrag zur ganzheitlichen Betreuung der KMU und zur Beschleunigung von Prozessen.



3.2.2 Förderbedingungen

Damit Unternehmen ein INQA-Coaching in Anspruch nehmen können, müssen diese eine Reihe formaler Förderbedingungen erfüllen, die die IBS in der Erstberatung prüft.

Machen auch Sie sich vertraut mit den Förderbedingungen, um gezielt KMU für das INQA-Coaching gewinnen zu können.

3.2.2.1 Fördervoraussetzungen: Wer ist förderfähig?

Um als Unternehmen eine Förderung im Rahmen von INQA-Coaching zu erhalten, müssen folgende Fördervoraussetzungen erfüllt sein. Einige Nachweise müssen die Unternehmen bereits zu Beginn der Erstberatung erbringen und von der IBS geprüft werden.

- › Antragsberechtigt sind rechtlich selbstständige Unternehmen, Angehörige der Freien Berufe und gemeinnützige Unternehmen mit Sitz und Arbeitsstätte in Deutschland.
- › Auf Grundlage der **EU-KMU-Definition** (Ausgabe 2020 auf Basis der Empfehlung 2003/361/EG der Kommission) sind KMU antragsberechtigt, die im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr zum Zeitpunkt der Erstberatung und Antragstellung
 - ›› weniger als 250 Beschäftigte (in Jahresarbeits-einheiten, JAE) hatten **und**
 - ›› entweder einen Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von nicht mehr als 43 Millionen Euro erzielten.

Bitte beachten Sie: Das KMU darf die Voraussetzungen für Beschäftigtenzahl (in JAE) sowie Jahresumsatz oder Bilanzsumme zusammen mit einem Partnerunternehmen oder verbundenen Unternehmen nicht überschreiten. Bei der Berechnung der Beschäftigtenzahl (in JAE) bleiben Auszubildende und Beschäftigte in Mutterschafts- oder Elternurlaub unberücksichtigt. Teilzeitkräfte sind gemäß der EU-KMU-Definition anteilig hinzuzurechnen.

Förderrichtlinie INQA-Coaching

Alle Förderdetails (Förderziele, Fördervoraussetzungen, Art und Umfang der Förderung usw.) sind in der **Förderrichtlinie** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom 11. April 2024 (BAnz-Veröffentlichung am 17.06.2024) festgehalten.

- › In Ergänzung der EU-KMU-Definition gelten zusätzlich folgende programmspezifische Kriterien. Danach sind KMU förderfähig, die
 - ›› zum Zeitpunkt der Erstberatung und Scheckvergabe seit mind. 2 Jahren am Markt bestehen, bei Wechsel der Rechtsform seit mind. 5 Jahren,
 - ›› im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr vor Beginn der Beratung mind. 1 sozialversicherungspflichtigen Stellenanteil in Vollzeit (gemessen in Jahresarbeits-einheiten, JAE) hatten,
 - ›› zum Zeitpunkt der Erstberatung und zum Start des Coachings (Kick-off-Workshop) mind. 1 sozialversicherungspflichtigen Stellenanteil in Vollzeit (gemessen in Vollzeitäquivalenten, VZÄ) haben,
 - ›› die genannten Schwellenwerte für Beschäftigte ohne geringfügig Beschäftigte (sogenannte Minijobber*innen) erreichen.
- Bitte beachten Sie:** Bezugsgröße für „Vollzeit“ ist die jeweilige Regelarbeitszeit im Unternehmen.
- › Die Zuwendung ist eine De-minimis-Beihilfe. Die Gesamtförderung darf den von der EU vorgegebenen Rahmen nicht überschreiten.

Bitte beachten Sie:

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



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- oder Partnerunternehmen 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 \(Ausgabe 2020\)**](#).

3.2.2.2 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 3.3 Rollen, S. 31**, und **3.4 Durchführung, S. 40**) 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.

Die Fördersumme in Höhe von 80 Prozent setzt sich dabei aus Bundesmitteln sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) zusammen. Die Aufteilung der Mittel hängt vom Zielgebiet ab:

- › Stärker entwickelte Regionen (SER) erhalten 40 Prozent Bundesmittel sowie 40 Prozent ESF Plus-Mittel. Dazu zählen die alten Bundesländer (ohne Lüneburg und Trier) sowie Berlin und Leipzig.
- › Übergangsregionen (ÜR) erhalten 20 Prozent Bundesmittel und 60 Prozent ESF Plus-Mittel. Dazu gehören die neuen Bundesländer (ohne Berlin und Leipzig) sowie Lüneburg und Trier.

Das INQA-Coaching muss sich auf einen **personalpolitischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarf beziehen, der im Zusammenhang der digitalen Transformation** innerhalb des Unternehmens steht (siehe **Kapitel 3.2.3 Betriebliche Gestaltungsfelder, S. 23**). Außerdem muss das Coaching innerhalb von 7 Monaten nach Ausgabe des INQA-Coaching-Schecks abgeschlossen sein.

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). Der Coach kann diese den Unternehmen ggf. separat in Rechnung stellen, sollte sie aber hierzu informieren.



Bitte beachten Sie:

Es können nur INQA-Coachings gefördert werden, die ab dem Tag der Ausstellung des INQA-Coaching-Schecks im vorgegebenen Zeitraum umgesetzt wurden. Eine rückwirkende Förderung ist ausgeschlossen. Auch darf das INQA-Coaching nicht vor der Erstberatung in der IBS vertraglich vereinbart worden sein.



3.2.2.3 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 auf der Website des Unternehmens. 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 mit dem INQA-Coach im Rechtsstreit liegen
- › 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. Diese entnehmen Sie bitte der **Checkliste Förderfähigkeit**.

3.2.2.4 Förderdauer: Wie lange wird gefördert?

Das INQA-Coaching muss innerhalb von 7 Monaten nach Ausgabe des INQA-Coaching-Schecks abgeschlossen sein. Nach Ende des INQA-Coachings muss das Unternehmen innerhalb von 1 Monat den Antrag auf Förderung und Kostenerstattung (Vorhabenantrag) im Förderportal Z-EU-S der DRV KBS einreichen, sofern die 7 Monate für das Coaching ausgeschöpft wurden. Unternehmen, die das INQA-Coaching früher abgeschlossen haben, können den Antrag auch früher einreichen. Die INQA-Coaches erhalten ihr Honorar direkt vom Unternehmen. Das Unternehmen geht hier in Vorleistung.



Bitte beachten Sie:

Eine Verlängerung der Förderdauer ist grundsätzlich nicht möglich. Beratungstage, die nach Ablauf des Förderzeitraums in Anspruch genommen werden, können nicht erstattet werden.

Wichtig ist hierbei auch die **fristgerechte Antragstellung** bei der DRV KBS. Bei Nutzung des eID- oder QES-Verfahrens ist das Datum des Einreichens über Z-EU-S entscheidend. Bei der Antragseinreichung in Papierform ist der Eingang bei der DRV KBS maßgeblich. In Ausnahmefällen ist das Einreichen von Originalen per Fax möglich. Diese Option sollte nur genutzt werden, wenn durch den Postversand die Fristeneinhaltung gefährdet ist.

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
- › Antrag auf Kostenerstattung (in Z-EU-S: Vorhabenantrag) 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 IBS unterstützt Sie gemeinsam mit der DRV KBS und dem ZIC bei Unsicherheiten und Fragen.

3.2.3 Betriebliche Gestaltungsfelder der Arbeit der Zukunft

Unternehmen können bei INQA-Coaching Fragestellungen aus insgesamt 6 sogenannten **betrieblichen Gestaltungsfeldern der Arbeit der Zukunft** bearbeiten. Die Übergänge zwischen den Gestaltungsfeldern können in der praktischen Coaching-Arbeit fließend sein.

Damit klar ist, was sich hinter den Gestaltungsfeldern konkret verbirgt, wurde das sogenannte **Referenzmodell** entwickelt (siehe nächste Seite). 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. INQA-Coaches können nur solche Gestaltungsfelder bearbeiten, für die sie im Rahmen der Autorisierung zugelassen wurden. Bei Bedarf kann ein weiterer Coach hinzugezogen werden, jedoch werden keine zusätzlichen Beratungstage zu den 12 Tagen erstattet.

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

Wertschöpfungs-systeme über Cloud-Plattformen orchestrieren

Globaler Informationsraum als Basis für Produktion und Arbeit

Agile Methoden: von der Insellösung bis zum neuen Produktionsmodell

Bedeutung des digitalen Umbruchs für das Geschäftsmodell: Cloud, Plattformen, IoT, KI, Analytics ...

Aufbrechen der Silos – crossfunktionale Integration

Neue Geschäftsmodelle und Innovationsstrategien

Wie schnell können Sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren?

Etablierung von Innovations-Hubs am Rande der Organisation, Start-ups und Partner-Ecosystems

Identität und strategische Positionierung in neuen Wertschöpfungs-systemen

Verhältnis alte und neue Welt: Kannibalisierung Altgeschäft vs. Sprunginnovation in alter Organisation

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

Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungs-politik

Wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft in Ihrem Unternehmen aus?

Neue Formen der Leistungs-steuerung

Belastungen und Gesundheit: neuen Belastungs-konstellationen vorbeugen

Transparenz und Umgang mit Daten zwischen neuer Qualität des Lernens und Datenschutz

Personalpolitik, Beschäftigung und Qualifizierung

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

Umgang mit Beschäftigungseffekten der Digitalisierung

Ganzheitliche Qualifizierungs-strategien für die digitale Arbeitswelt

Ungleichzeitigkeit in der Personalpolitik: Abbau in bestehenden Bereichen bei Aufbau in Zukunftsbereichen

Kulturwandel für alle statt „Jung gegen Alt“

Sozialbeziehungen und Kultur

Was bedeutet der digitale Wandel für Ihre Unternehmenskultur?

Vertrauen in den digitalen Wandel schaffen

Beteiligung der Beschäftigten als Teil der Unternehmenskultur

Qualifizierung und Karriere-pfade für neue Rollen

Kollektiv-vertragliche Regelungen zukunftsfähig machen

Führen und Befähigen

Neue Führungskonzepte für eine kollaborative und vernetzte Arbeitswelt

Führung, berufliche Entwicklung und Karriere

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

Standardkarriere auf dem Prüfstand: agile statt lineare Karriere

Neue Möglichkeits-räume für Frauenkarrieren

3.2.3.1 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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Prüfung und Vorbereitung neuer Geschäftsfelder durch digitale Werkzeuge im Bereich Sicherheitstechnik im Stahlbaubetrieb

Aufbau eines Onlineshops als neuer „Marktplatz“ und Ergänzung zum Ladenlokal (Fliesenhandel, Konditorei, Druckerei)

Einführung von Buchungsportalen, z. B. für Online-Terminreservierungen in der Gastronomie, im Frisörhandwerk oder in Arztpraxen

Identifizierung von neuen Tätigkeitsfeldern im Kontext der Digitalisierung (z. B. Online-Vertriebskanäle im Einzelhandel)

3.2.3.2 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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Entwicklung von Schnittstellen zu Warenwirtschaftssystemen und CRM, Einführung neuer Software, die das Arbeiten von zu Hause (Homeoffice) ermöglicht

Integration von Crowdsourcing-Plattformen in die Arbeitsprozesse von Schreib- oder Übersetzungsbüros

Etablierung eines plattformbasierten Wissensmanagementsystems („Wiki“) in einem Ingenieurbüro

Installation von Touchmonitoren, Kameras und einem zentral sichtbaren Kundeninformationssystem in der Produktion

3.2.3.3 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 sozialkommunikative 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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Entwicklung und Umsetzung einer E-Learning-Strategie in Bäckereien

Entwicklung von Schulungskonzepten für den souveränen Umgang mit der digitalen Ära (z. B. für den Einsatz von Tablets auf der Baustelle)

Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für neue Kompetenzanforderungen (z. B. kommunikative Fähigkeiten, Teamarbeit, Kund*innenorientierung)

3.2.3.4 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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Entwicklung einer Wertorientierung („Wie wollen wir arbeiten?“) zwischen jungen und erfahrenen Beschäftigten (z. B. in Hinblick auf Erreichbarkeit, Wissensaustausch, mobiles Arbeiten)

Einführung einer App, um das „Stimmungsbild“ der Mitarbeitenden einzufangen

Einführung und Nutzung von digitalen Abstimmungstools zur Stärkung der Mitarbeiter*innenbeteiligung

Schaffung von Vertrauenskulturen in der digitalen Ära – „Veränderungsbereitschaft“ der Beschäftigten

3.2.3.5 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*innen-zentrierten 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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Entwicklung von Lösungen für Mitarbeiter*innenführung im Kontext mobiler Arbeit

Etablierung neuer Führungskonzepte – Abkehr von inhaber*innenzentrierter, hierarchischer Führungskultur

Einführung lebensphasensensibler Entwicklungs- und Karrierekonzepte (z. B. „späte Karrieren“, Führen in Teilzeit)

3.2.3.6 Arbeitsplatz der Zukunft, Arbeitszeit- und Leistungs politik

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.

Anwendungsbeispiele des Referenzmodells aus *uWM plus*:

Arbeit und Datenaustausch simultan zwischen mehreren Baustellen und Ingenieurbüro

Einführung eines „Schicht-Doodles“ in der Pflege oder in der Produktion zur Organisation der Arbeitseinsätze

Einführung mobiler Arbeit zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Umsetzung offener Büroraumkonzepte zur Verbesserung der Zusammenarbeitskultur

3.3 Rollen im INQA-Coaching

Für die Durchführung von INQA-Coaching wurde eine agile, bedarfsorientierte und mitarbeiter*innen-zentrierte Methode konzipiert, die in diesem Kapitel vorgestellt wird.



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 als INQA-Coach bedarfsorientiert an die Größe des Unternehmens und Vorhabens anpassen.

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 zum Beginn des Coachings:

- › In **Unternehmen mit 5 bis weniger als 250 Mitarbeitenden** (gemessen in Vollzeitäquivalenten, VZÄ – siehe Infobox) gilt das **klassische Modell**.
- › In **Unternehmen mit 1 bis weniger als 5 Mitarbeitenden** (gemessen in Vollzeitäquivalenten, VZÄ – siehe Infobox) gilt ein leicht angepasstes Rollenkonzept, das **kleine Modell**. Ob dieses in Frage kommt, legen Sie gemeinsam mit dem Unternehmen in der Erstberatung fest. Sofern die personellen Ressourcen gegeben sind, kann grundsätzlich auch das klassische Modell angewandt werden.



Auswahl Rollenmodell – so wird die Anzahl der Mitarbeitenden berechnet

Relevant für die Auswahl des Rollenmodells ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Stellenanteile in Vollzeit (Vollzeitäquivalente, VZÄ) zum Beginn des INQA-Coachings (Kick-off-Workshop). Etwaige Anteile durch Verbund- oder Partnerunternehmen werden bei der Wahl des Rollenmodells nicht einbezogen. Es gelten nur die Stellen des Betriebs, der das INQA-Coaching umsetzt. Hilfreiche Hinweise zur Berechnung der VZÄ enthält die Übersicht **Relevanz JAE und VZÄ**.

Wichtig: Alle Rollen im INQA-Coaching sind strikt voneinander getrennt, **eine Person** darf nicht mehr als **eine Rolle** innehaben. Eine **Ausnahme** bilden Kleinunternehmen mit 1 bis weniger als 5 Mitarbeitenden (VZÄ), 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.

Folgende Rollen müssen für das INQA-Coaching besetzt werden:

Klassisches Modell

Unternehmen mit 5 bis weniger als 250 Mitarbeitenden (VZÄ)

Lenkungskreis

mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung und mind. 1 Vertreter*in der Beschäftigten (z. B. Betriebsrat);
Empfehlung: insgesamt 3–5 Personen

Lab-Team

mind. 2 Beschäftigte, ohne Geschäftsführung;
Empfehlung: insgesamt 3–6 Expert*innen aus den relevanten Bereichen

Lab-Team-Verantwortliche*r

1 Person

Kleines Modell

Unternehmen mit 1 bis weniger als 5 Mitarbeitenden (VZÄ)

Lenkungssitzung

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

Lab-Phase

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

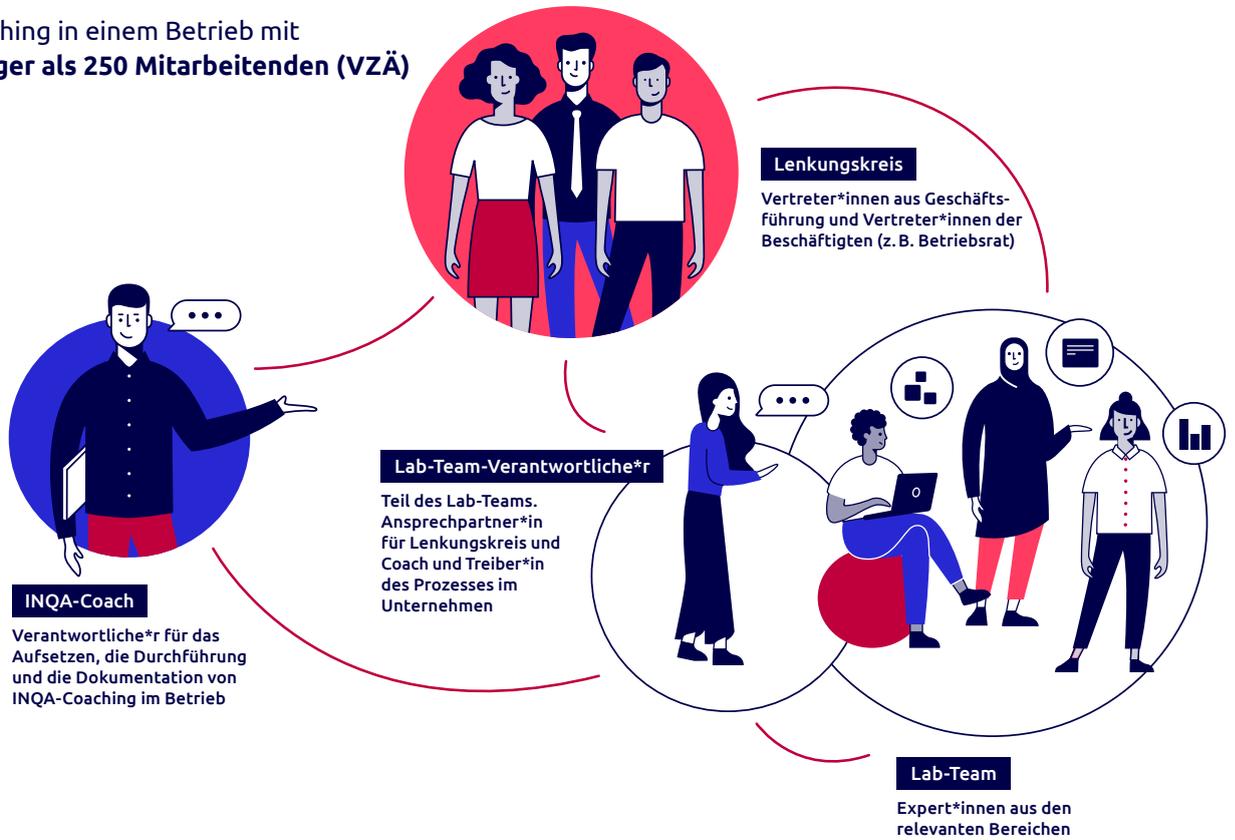


Bitte beachten Sie:

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

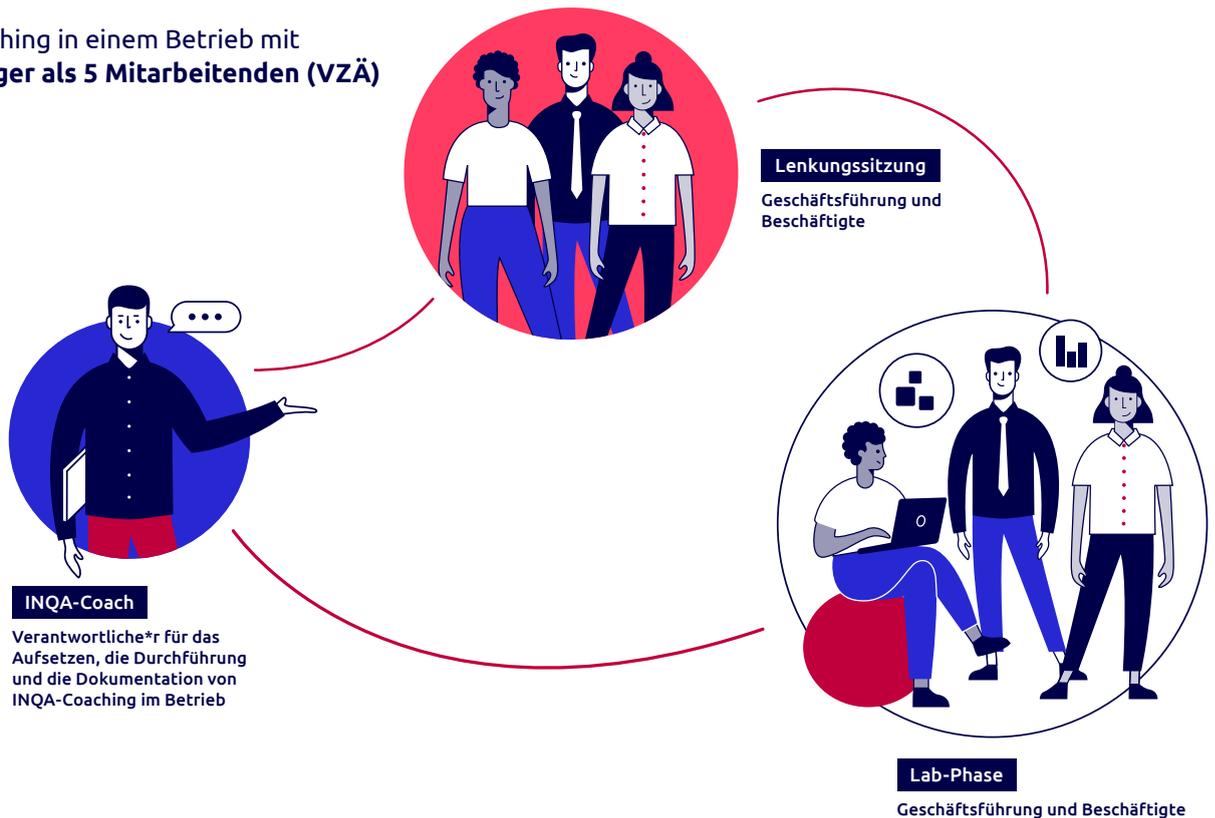
Rollenkonzept

INQA-Coaching in einem Betrieb mit
5 bis weniger als 250 Mitarbeitenden (VZÄ)



Rollenkonzept

INQA-Coaching in einem Betrieb mit
1 bis weniger als 5 Mitarbeitenden (VZÄ)



3.3.1 Allgemeine Rollen

3.3.1.1 INQA-Coach

Als INQA-Coach sind Sie die Schnittstelle zwischen allen Akteur*innen im Unternehmen. Sie organisieren und moderieren den Gesamtprozess und gewährleisten 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 des INQA-Coachings

3.3.1.2 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 weniger als 5 Mitarbeitenden (VZÄ) 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 beim Antrag auf Kostenerstattung über das Förderportal Z-EU-S (Vorhabenantrag)
- › 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
- › organisieren Erfahrungsaustausche für die INQA-Coaches und bieten diese als Präsenz- oder Onlineveranstaltung an

Rollen in Unternehmen mit 5 bis weniger als 250 Mitarbeitende (VZÄ) – klassisches Modell

3.3.1.3 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.

3.3.1.4 Lab-Team-Verantwortliche*r

Der*Die Lab-Team-Verantwortliche 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

3.3.1.5 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.

Rollen in Unternehmen mit 1 bis weniger als 5 Mitarbeitende (VZÄ) – kleines Modell

3.3.1.6 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

3.3.1.7 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:

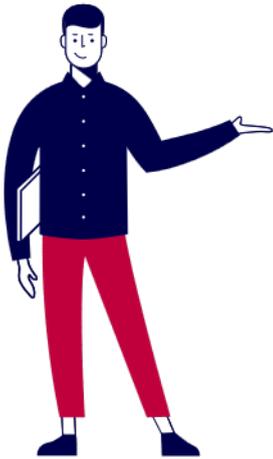
- › mind. 1 Vertreter*in der Geschäftsführung **und** mind. 1 Beschäftigte*r



3.3.2 Auf einen Blick: Rollen, Aufgaben, Besetzung

Klassisches Modell und kleines Modell

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)

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 den 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
- › organisiert und führt Erfahrungsaustausche für die INQA-Coaches durch



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

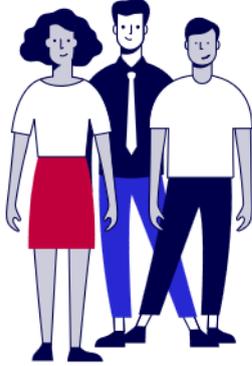


Empfohlene Besetzung:

- › fachlich qualifizierte und im Unternehmen gut vernetzte Person mit Durchsetzungsvermögen



Klassisches Modell



Lenkungsreis

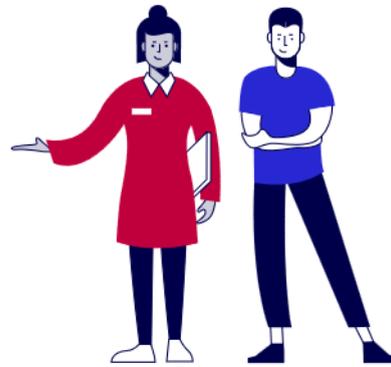
Aufgaben:

- › 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

3.4 Durchführung von INQA-Coaching im Betrieb

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. 76**. 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:

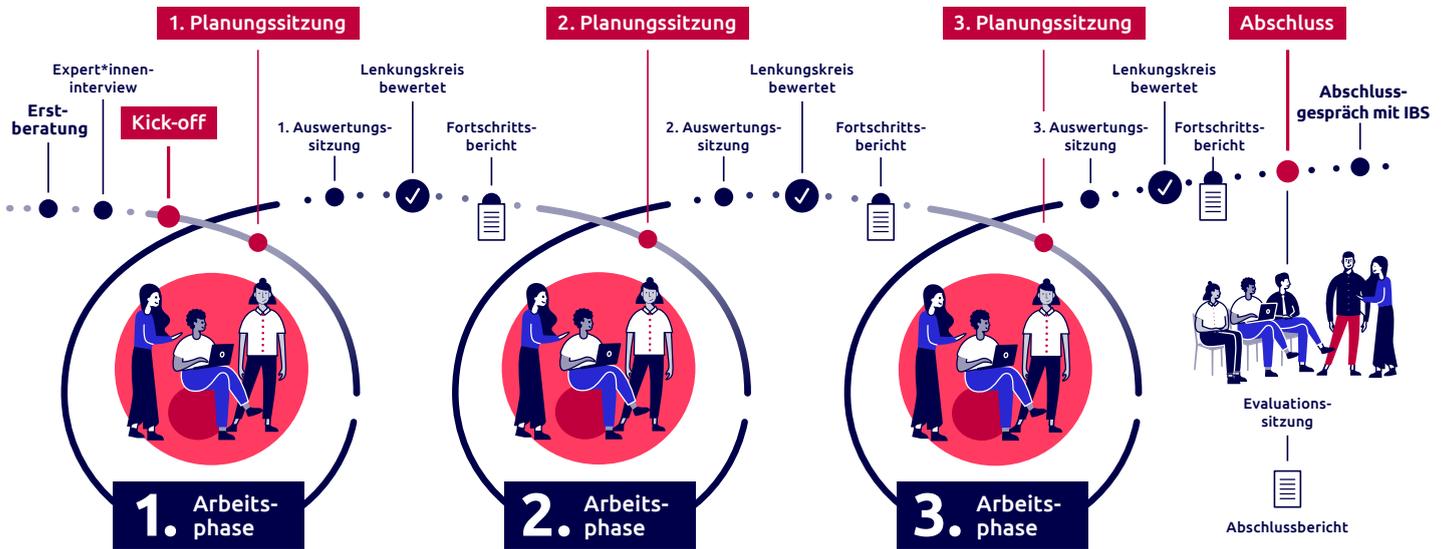
1. Die **Initialphase** bildet den Startpunkt des INQA-Coachings im Betrieb. Hier bereitet der INQA-Coach das Coaching vor, setzt den Kick-off-Workshop auf und führt diesen im Unternehmen durch. Die Phase umfasst ca. 1 Monat und ca. 2,5 Beratungstage.
2. Die **Innovationsphase** gliedert sich in 3 Arbeitsphasen 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 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.

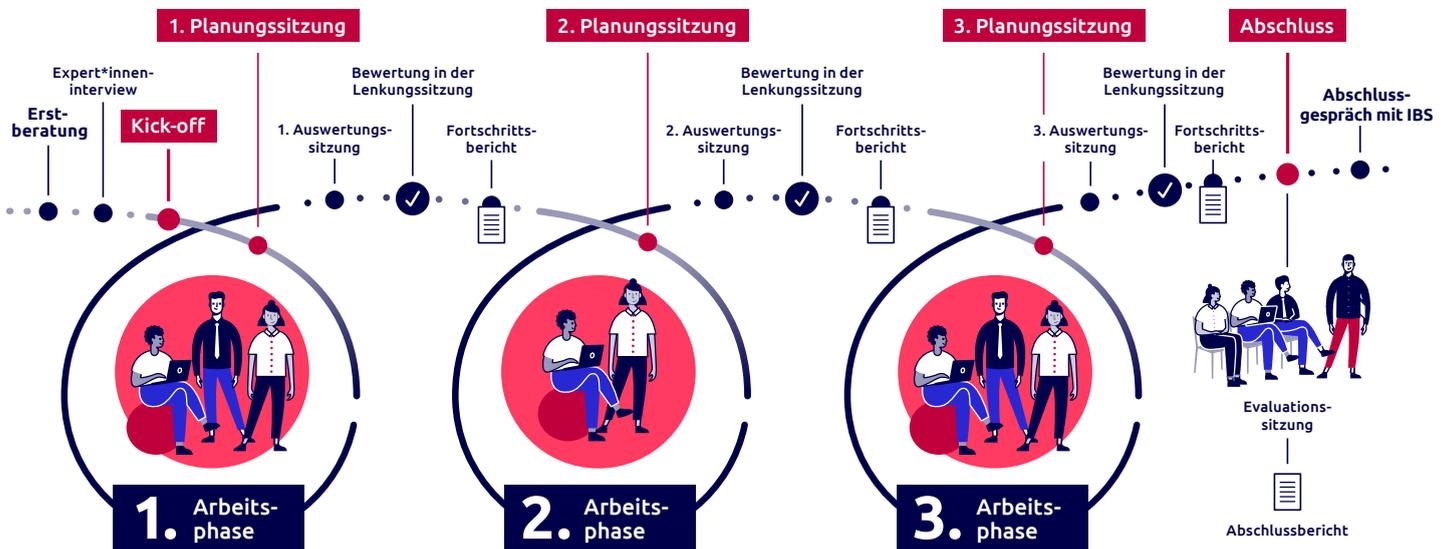
Arbeitsphasen INQA-Coaching

Vorgehen in einem Betrieb mit **5 bis weniger als 250 Mitarbeitenden (VZÄ)**



Arbeitsphasen INQA-Coaching

Vorgehen in einem Betrieb mit **1 bis weniger als 5 Mitarbeitenden (VZÄ)**



1 der 3 Arbeitsphasen hat ohne Beteiligung der Geschäftsführung zu erfolgen.

3.4.1 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

3.4.1.1 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	

3.4.1.2 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 Unter-

nehmen 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	

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

Der Kick-off-Workshop ist der 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	

3.4.2 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.

3.4.2.1 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	

3.4.2.2 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	

4.4.2.3 Arbeitsphase 3

Auf Grundlage der vorangegangenen Auswertungssitzung (C) werden Zielstellung und Arbeitsprogramm des INQA-Coachings für die aktuelle Arbeits-

phase 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	

3.4.3 Lernphase

Dauer:

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

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

3.4.3.1 Evaluationssitzung

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

	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	

3.4.3.2 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	



3.4.4 Dokumentation

Um die Fortschritte und Ergebnisse des INQA-Coachings nachvollziehen zu können, müssen Sie als INQA-Coach diese dokumentieren und allen Beteiligten zur Verfügung stellen. Der Upload der Dokumentationen erfolgt durch die Unternehmen im 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 wird festgehalten, 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 wird dokumentiert, welche Personen für den Lenkungskreis und das Lab-Team bzw. die Lenkungssitzung und die Lab-Phase bestimmt wurden. Zusätzlich wird die Dokumentation der VZÄ als Grundlage für die Auswahl des Rollenmodells erfasst und mit Unterschrift der Geschäftsführung bestätigt. Aufwand: ca. 4 Stunden

- › **3 Fortschrittsberichte:** Für jede der 3 Arbeitsphasen des INQA-Coachings muss ein Fortschrittsbericht erstellt werden. Darin werden die zentralen Ergebnisse, Lernerfahrungen und Entwicklungen in den einzelnen Arbeitsphasen sowie deren Bewertung durch den Lenkungskreis bzw. die Lenkungssitzung dokumentiert. Aufwand: pro Bericht ca. 4 Stunden
- › **Abschlussbericht:** Die Ergebnisse des INQA-Coachings werden am Ende in einem Abschlussbericht zusammengefasst. Darin werden – auf Basis der Evaluationsitzung – die 3 Arbeitsphasen, das Konzept und die Methoden ausgewertet sowie die Vereinbarungen für das weitere Vorgehen festgehalten. Die Dokumentation der VZÄ wird hier erneut erfasst und mit Unterschrift der Geschäftsführung bestätigt. Aufwand: ca. 8 Stunden
- › **Übersicht Tagewerke:** Darin werden die aufgebrauchten Stunden festgehalten.

Links Vorlagen und Musterformulare:

- › **Vorlagen 1–<5 Angestellte**
- › **Vorlagen 5–<249 Angestellte**
- › **Musterformulare 1–<5 Angestellte**
- › **Musterformulare 5–<249 Angestellte**

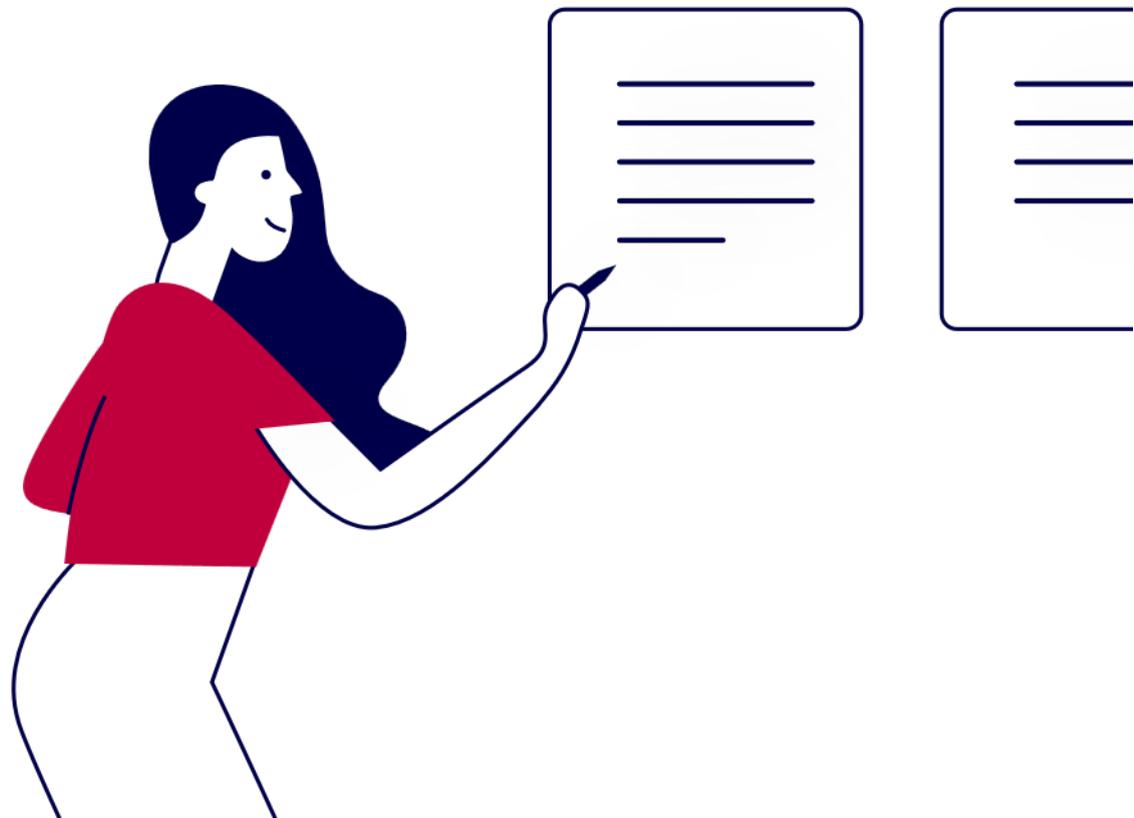


Dokumentation INQA-Coaching



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 geben hilfreiches Feedback zur thematischen Ausrichtung und zum Format der Dokumentation und unterstützen damit den Erfolg des weiteren Coaching-Prozesses sowie eine möglichst reibungslose Kostenerstattung.



3.5 Abrechnung

Bitte beachten Sie:

Das Unternehmen hat für den Antrag auf Kostenerstattung (in Z-EU-S: Vorhabenantrag) 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 zugänglich beim Unternehmen ein.

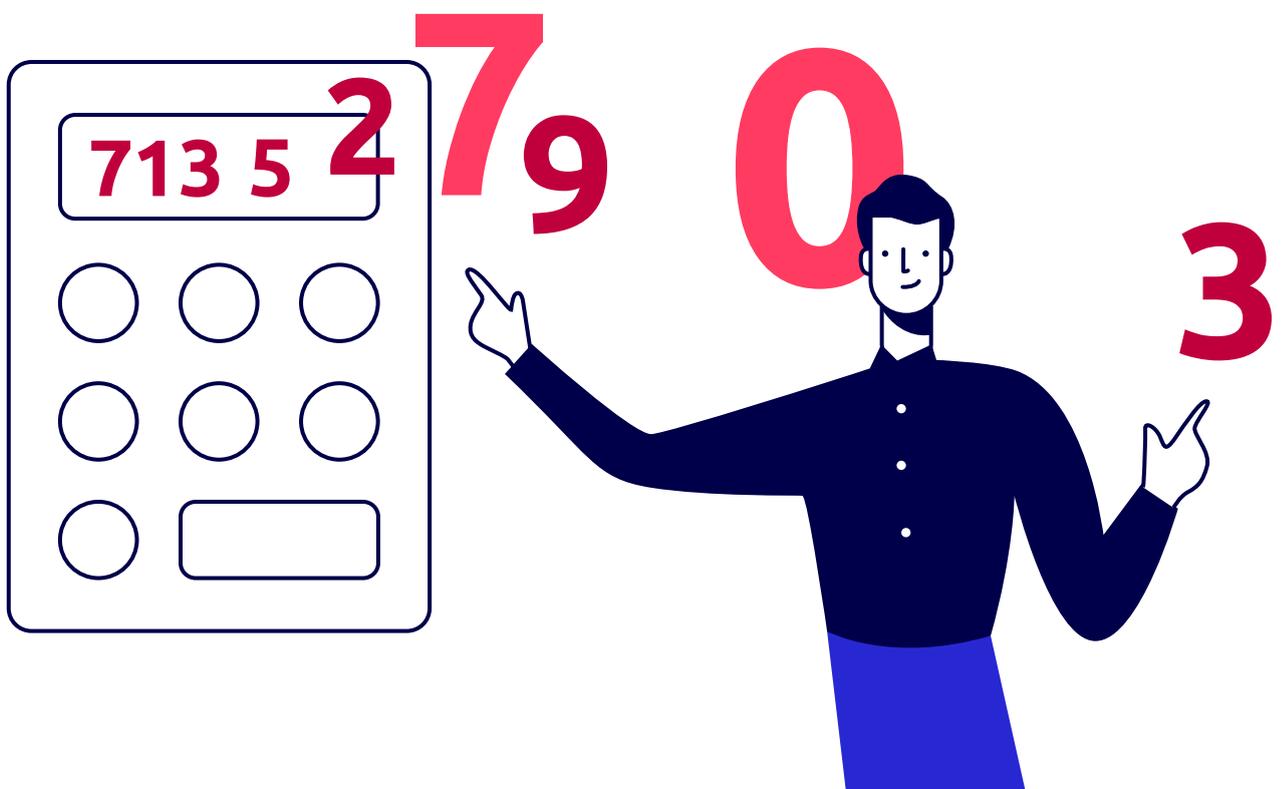
Außerdem muss das Unternehmen Ihre Dokumentationen (Kick-off-Workshop, Fortschrittsberichte, Abschlussbericht, Übersicht Tageswerke) dem Antrag beifügen. Diese gelten als Nachweis und Prüfgrundlage für die ordnungsgemäße Durchführung des INQA-Coachings. Deshalb ist es auch hier wichtig, dass Sie den Dokumentationsprozess während des INQA-Coachings einhalten, sonst kann keine Kostenerstattung erfolgen.



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 Kostenerstattung über das Förderportal Z-EU-S der Deutschen Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See (DRV KBS) ist Aufgabe des Unternehmens. Bei allen Fragen rund um die Kostenerstattung stehen die INQA-Beratungsstellen den Unternehmen zur Seite. Bitte bleiben Sie in diesem Verfahren eng mit der IBS im Austausch, damit eine schnelle Antragsabwicklung sichergestellt werden kann.

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:**

- › Die DRV KBS prüft die eingereichten Unterlagen und veranlasst die Auszahlung. **Von einer Erstattung ist auszugehen, sofern die Förderfähigkeit gegeben ist, das INQA-Coaching ordnungsgemäß durchgeführt wurde und alle erforderlichen Nachweise vorliegen.** Der INQA-Coaching-Scheck an sich stellt dabei keine verbindliche Förderzusage dar. Gemäß der Checkliste zur Prüfung der Fördervoraussetzungen bestätigen die KMU mit Einreichung der Interessenbekundung, dass alle erforderlichen Punkte erfüllt sind und keine Ausschlusskriterien vorliegen. Antragsteller*in und Zuwendungsempfänger*in für die Förderung ist immer das Unternehmen. Eine Abtretungserklärung ist nicht möglich.
- › Die Förderung von INQA-Coaching folgt dem **Erstattungsprinzip**. Das bedeutet, die Unternehmen gehen in Vorleistung und müssen die Kosten der INQA-Coaches zunächst komplett aus Eigenmitteln begleichen, bevor diese erstattet werden. Die INQA-Coaches stellen ihre Rechnung(en) direkt an das Unternehmen.

**Badge und Urkunde für Unternehmen**

Nach dem INQA-Coaching erhalten die Unternehmen von der IBS einen **Badge**, der über den erfolgreichen Abschluss des Coachings informiert. Der Badge kann z. B. in Social Media oder als E-Mail-Signatur eingesetzt werden.

Nach dem Abschlussgespräch erhalten die Unternehmen zudem von der IBS eine **Urkunde** als Anerkennung für das erfolgreiche INQA-Coaching.

3.6 Evaluation

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

Zur Qualitätssicherung gehört einerseits die fortlaufende Einreichung Ihrer Dokumentation 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 Feedbackbogen auszufüllen, der auch Bestandteil des Antrags ist. Folgende Aspekte werden dabei abgefragt:

- › Welche Inhalte wurden im Rahmen des INQA-Coachings bearbeitet und war dies erfolgreich?
- › 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-Beratungsstelle?
- › Kann sich das Unternehmen vorstellen, als Praxisbeispiel zur Verfügung zu stehen?

Der Feedbackbogen ist wie eine Online-Umfrage gestaltet. Am Ende der Umfrage muss ein PDF-Dokument generiert werden, das die eingetragenen Antworten enthält. Dieses Dokument ist ein verpflichtender Bestandteil des Antrags auf Kostenerstattung (in Z-EU-S: Vorhabenantrag) und ist zusammen mit den weiteren Antragsunterlagen vom Unternehmen in Z-EU-S hochzuladen. Den Link finden die Unternehmen über Z-EU-S im Antragsmodul bzw. können sie ihn auch von den IBS erhalten.

Das Zentrum INQA-Coaching (ZIC) wertet die Ergebnisse regelmäßig aus und entwickelt das Programm weiter. Auch Sie als INQA-Coach werden gebeten, an regelmäßigen Umfragen teilzunehmen.

Bitte beachten Sie:

Sensibilisieren Sie die Unternehmen, für alle Dokumente, die im Rahmen des Antrags auf Kostenerstattung eingereicht werden, **wenn gefordert immer die Vorgangs-ID** des Vorhabenantrages (z. B. VA1234567) anzugeben. So kann eine eindeutige Zuordnung zum jeweiligen INQA-Coaching vorgenommen werden.

Tip:

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 **INQA-Coaching-Veranstaltungskalender** finden Sie stets eine aktuelle Übersicht.

3.7 Abschlussgespräch zwischen Unternehmen und IBS

Ca. 3–6 Monate nach Ende des INQA-Coachings findet ein Abschlussgespräch in der INQA-Beratungsstelle (IBS) statt. Dabei reflektieren IBS, Unternehmensführung und gerne auch die Beschäftigtenvertretung gemeinsam, ob die Zielsetzungen aus dem INQA-Coaching erreicht wurden. Ebenfalls besprochen werden die Zufriedenheit des Unternehmens mit dem Antragsverfahren insgesamt sowie der weitere Beratungs- und Unterstützungsbedarf. Auch wird der administrative Aufwand insgesamt im Programm thematisiert. Weiterhin führt die IBS

eine Verweisberatung durch und stellt weitere Förderoptionen, Handlungshilfen oder Unterstützungsangebote vor, damit die angestoßenen Veränderungen langfristig ihre Wirkung im Unternehmen entfalten können. Im Rahmen des Abschlussgesprächs erhalten die Unternehmen zudem ihre Urkunde für die erfolgreiche Teilnahme am Programm INQA-Coaching.

Sie als INQA-Coach sind beim Abschlussgespräch nicht anwesend.



4 Standards für die Öffentlich- keitsarbeit

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 Pro-

gramm 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. Des Weiteren finden Sie in diesem Kapitel die wesentlichen Gestaltungsvorgaben, damit die Wiedererkennbarkeit von INQA-Coaching auch optisch gewährleistet ist.

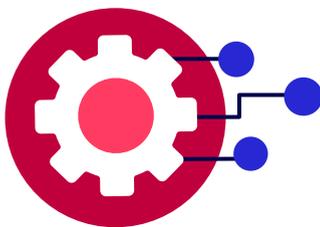
4 Argumente für INQA-Coaching



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 (siehe Kapitel 4.8 Gestaltungsrichtlinien, S. 64). Der Förderzusatz, den Sie z. B. auf Ihrer Website einfügen müssen, wenn Sie dort über INQA-Coaching informieren, lautet:

Aa I

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. Indem Sie über das Programm sprechen, helfen Sie mit, es bekannt zu machen.

- › Nutzen Sie Ihre **bewährten Kommunikationskanäle**. Denn eine etablierte Reichweite ist immer besser, als mühevoll neue Medienpräsenzen aufzubauen.
 - › Weisen Sie darauf hin, dass Sie als INQA-Coach **autorisiert** sind. Verwenden Sie hierfür z. B. Ihr Badge oder Ihre Autorisierungsurkunde.
 - › Setzen Sie auf das, was bei Ihnen bereits **in der Vergangenheit gut funktioniert** hat – von Social-Media-Postings über Website bis Newsletter. Sie wissen am besten, wie Sie Ihre Betriebe vor Ort erreichen.
- › Bewerben Sie gezielt die **INQA-Coaching-Webseite** (www.inqa.de/inqa-coaching) mit der INQA-Coaching-Karte (www.inqa.de/inqa-coaching-karte). Interessierte Unternehmen können sich dort umfassend informieren und eine INQA-Beratungsstelle in ihrer Nähe finden.
 - › Wenn Sie im Web oder in den sozialen Medien für INQA-Coaching unterwegs sind, denken Sie möglichst an eine **Verlinkung der INQA-Kanäle**:
 -  www.INQA.de
 -  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.



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. 64**.

Beispiele für Social-Media-Postings

Mögliche Anlässe:

- › Bewerbung des **Programms**
- › Verweis auf die **INQA-Coaching-Karte**, um eine INQA-Beratungsstelle zu finden
- › Vertretung von INQA-Coaching auf einer **Veranstaltung**
- › Erreichte **Meilensteine**, z. B. erfolgreich durchgeführtes INQA-Coaching
- › Teilen interessanter **INQA-Veröffentlichungen** zu INQA-Coaching (z. B. Förderinformationen oder Praxisbeispiele auf INQA.de)



INQA-Coach @IhrINQACoach



LinkedIn

*Sie sind KMU und spüren den digitalen Wandel auch in Ihrem Betrieb? Dann nutzen Sie **#INQACoaching!** Das Förderprogramm von **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** und **Europäischem Sozialfonds** hilft KMU, passgenaue Lösungen für die Herausforderungen der Digitalisierung zu finden. Bis zu 80 % der Beratungskosten werden übernommen. Nutzen Sie die INQA-Erstberatung und holen Sie sich den INQA-Coaching-Scheck: **URL**. Als autorisierter INQA-Coach begleite ich Betriebe bei Veränderungsprozessen!*



Facebook

*Schon von **#INQACoaching** gehört? Das Förderprogramm von **@BMAS.Bund** und **@esf.deutschland** hilft kleinen und mittleren Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, Lösungen für den digitalen Wandel zu finden. Bis zu 80 % der Beratungskosten werden übernommen. Ob das Programm auch für Sie geeignet ist, können Sie in der INQA-Erstberatung klären. Auf der INQA-Coaching-Karte finden Sie Ihre regionale INQA-Beratungsstelle. Als autorisierter INQA-Coach begleite ich Betriebe bei Veränderungsprozessen! **#INQA #MachtArbeitBesser URL***



X (Twitter)

*Schon gewusst? **@BMAS_Bund** und **#ESF** fördern Coaching in KMU. Das Ziel: passgenaue Lösungen für den digitalen Wandel finden. Klären Sie in der INQA-Erstberatung, ob auch Sie die Förderung nutzen können. Als autorisierter INQA-Coach begleite ich Betriebe bei Veränderungsprozessen! **@INQAdede #MachtArbeitBesser** Alle Infos: **URL***

4.4 Textbausteine

Um in Ihrer Öffentlichkeitsarbeit einheitlich zu INQA und INQA-Coaching zu kommunizieren, nutzen Sie bitte die folgenden vorgefertigten Textbausteine. Sie können diese für verschiedene Kommunikationsformate wie Webseite oder Flyer verwenden sowie nach Bedarf anpassen (z. B. kürzen), sofern der Inhalt nicht grundlegend verändert wird.

Aa

Beispiel: Webseiten-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 % 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

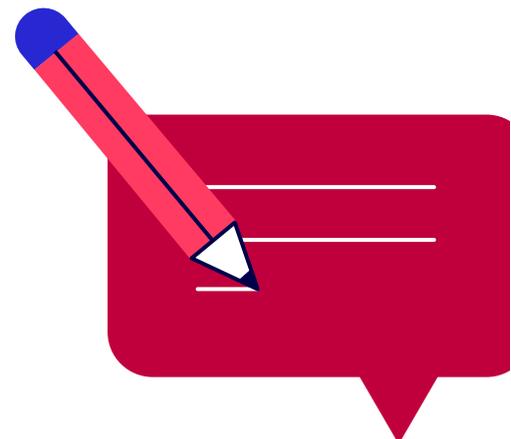
Aa

Beispiel: Webseiten-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



Presseabbinder

In Presstexten fügen Sie bitte den folgenden Presseabbinder am Ende ein. Dieser sollte nicht verändert werden.

Aa

Über INQA-Coaching

*INQA-Coaching ist ein mitarbeiter*innenorientiertes KMU-Beratungsprogramm der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Es unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, passgenaue Lösungen für den digitalen Wandel zu finden. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.*



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

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 Barrierefreiheit 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



Bitte beachten Sie:

Es handelt sich hierbei um Empfehlungen. Weder das BMAS noch das ZIC können eine Überprüfung der Barrierefreiheit übernehmen.

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 Praxisbeispiele

Die gemachten Erfahrungen im INQA-Coaching sollen andere Unternehmen inspirieren sowie motivieren, selbst ein INQA-Coaching in Anspruch zu nehmen. Die Kommunikation von Praxisbeispielen 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.

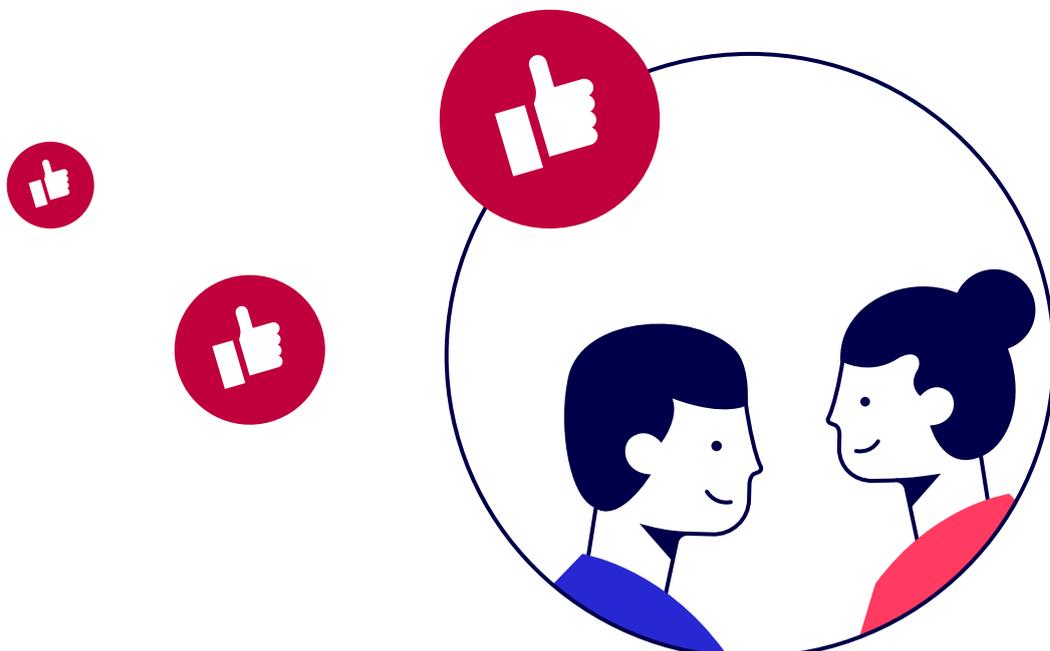
Ihre Aufgabe als INQA-Coach besteht darin, geeignete Unternehmen zu identifizieren und diese dafür zu sensibilisieren. Entscheidend ist, dass das INQA-Coaching in den Unternehmen zu spürbaren Veränderungen geführt hat. Diese müssen nicht groß, aber für die Unternehmen besonders wirksam gewesen sein.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



Mögliche Kriterien für Praxisbeispiele:

- › Innovative Lösungen und/oder erfolgreiche Verfahrensweisen
- › Transfer der Lösungsansätze auf andere Unternehmen
- › Positive Auswirkungen auf den Betriebsalltag nach dem INQA-Coaching
- › Bewältigung einer wirtschaftlichen oder demografischen Herausforderung

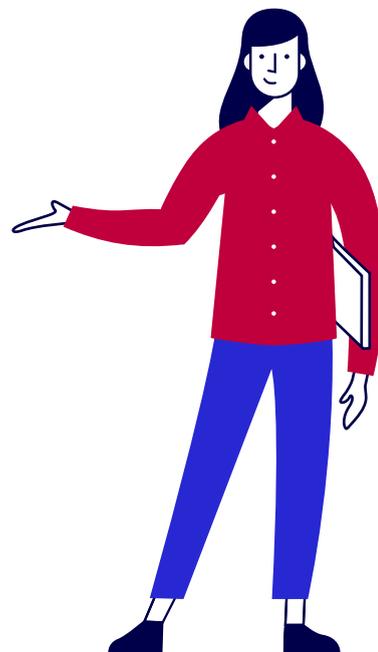
Sie führen ein INQA-Coaching durch, das die genannten Kriterien erfüllt und Ihnen geeignet erscheint als Praxisbeispiel? Dann kontaktieren Sie gern das Zentrum INQA-Coaching unter zic@inqa.de.



4.7 Checkliste

Mit der Beantwortung der folgenden Fragen legen Sie den Grundstein für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit zum Programm INQA-Coaching.

- Habe ich den Förderzusammenhang deutlich gemacht?
- Wurden alle Gestaltungsvorgaben eingehalten und sind die Logos richtig platziert?
- Habe ich bei der Beschreibung von INQA-Coaching die Textbausteine verwendet?
- Wurde auf eine gendersensible Sprache und die Barrierefreiheit von Dokumenten geachtet?
- Habe ich geeignete Anlässe im Blick, um auf den eigenen Kanälen für INQA-Coaching zu werben?
- Habe ich bei Onlineveröffentlichungen die INQA-Kanäle verlinkt und die INQA-Coaching-Karte beworben?
- Habe ich bei Social Media Hashtags verwendet?



4.8 Gestaltungsrichtlinien

4.8.1 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 von INQA.de** auf der Seite „Materialien“ zum Download zur Verfügung.

Schutzzone:



Wort-Bild-Marke

Mindestgrößen:



Breite der Wort-Bild-Marke

Druck: 20 mm
Digital: 70 px

4.8.2 Farben und Abstufungen

Farben

Um die Eigenständigkeit von INQA-Coaching auch farblich zu unterstreichen, wird die Themenfeldfarbe Rot als Basisfarbe für INQA-Coaching genutzt. Diese wird durch die Akzentfarben Rot und Blau ergänzt. Blau und Weiß werden weiterhin als INQA-Basisfarben verwendet.

Abstufungen

Das Rot wird nicht aufgerastert, stattdessen kann das Akzentrot verwendet werden. Akzentrot und -blau dürfen nicht aufgerastert werden. Blau kann als 20%- und 40%-Aufrasterung verwendet werden, z. B. um Grafiken und Illustrationen nuancierter abbilden zu können.

Basisfarben

Rot

RGB 192 | 0 | 60
HEX #c0003c
CMYK 0 | 100 | 65 | 10
Pantone 200

Blau

RGB 0 | 0 | 174
HEX #00004a
CMYK 100 | 80 | 6 | 32
Pantone 288 CP

Weiß

RGB 255 | 255 | 255
HEX #ffffff
CMYK 0 | 0 | 0 | 0

Akzentfarben

Akzentrot

RGB 255 | 59 | 97
HEX #ff3b61
CMYK 0 | 75 | 44 | 0
Pantone 198

Akzentblau

RGB 40 | 40 | 210
HEX #2828d2
CMYK 90 | 62 | 0 | 0
Pantone 7685



4.8.3 Layoutprinzip

Gestaltungsprinzip

Das Gestaltungsprinzip wird durch die rote INQA-Bildmarke geprägt, welche großflächig im Layout platziert wird. Die Position und Größe der Bildmarke ist je nach Anwendung fix und nicht variabel.

INQA-Coaching-Logo

Die Wort-Bild-Marke INQA-Coaching wird auf Formularen stets rechts oben platziert.

(01) Gestaltungsprinzip: geprägt durch die rote INQA-Bildmarke

(02) Gestaltungsbeispiel: DIN-lang-Flyer mit reiner Textebene oder Illustration



01



02

4.8.4 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 4.8.1 INQA-Coaching-Logo, S. 64**) an einer Stelle auf der Startseite der jeweiligen Website eingebunden sein. Es muss nicht zwingend im Header der Website platziert werden.

Neben der Kombination der Förderlogos muss links zwingend der sogenannte Förderzusatz stehen. Dieser 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.*



Website

4.8.5 Social Media

Standard-Post

1.200 x 1.200 px ist die Standardgröße für einen Social-Media-Post zu INQA-Coaching. Dieser orientiert sich am allgemeinen Raster der INQA-Posts.

Logo

Auf INQA-Coaching-Posts wird aus Platzgründen ebenfalls nur die INQA-Bildmarke als Absender verwendet. Der Bezug zu INQA-Coaching wird durch die textliche Erwähnung im Posting-Text und die eigenständige Farbigkeit deutlich.

Farbigkeit

Die Verwendung der Farben in Social-Media-Posts orientiert sich an den Vorgaben zu INQA-Coaching auf S. 65.

Zitatkacheln

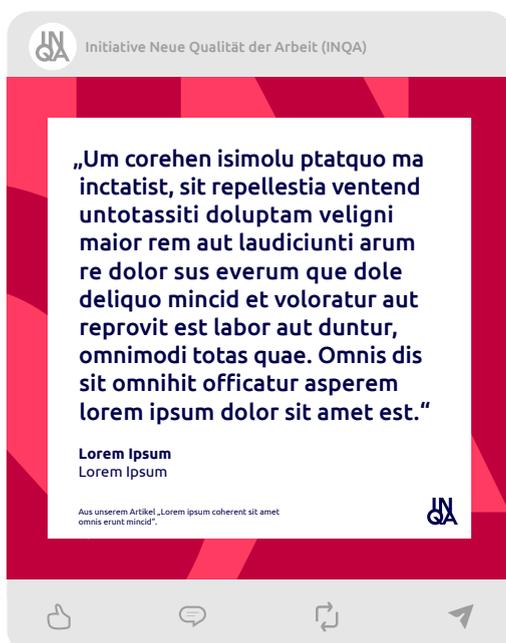
Es muss darauf geachtet werden, dass nicht zu viel Weißraum entsteht und die Schriftgröße entsprechend angepasst werden. Je nach Länge des Zitats bewegt sich die Schriftgröße zwischen 56 pt und 68 pt.



Standard-Post



Standard-Post mit Foto



Zitatkachel



Slide-Post

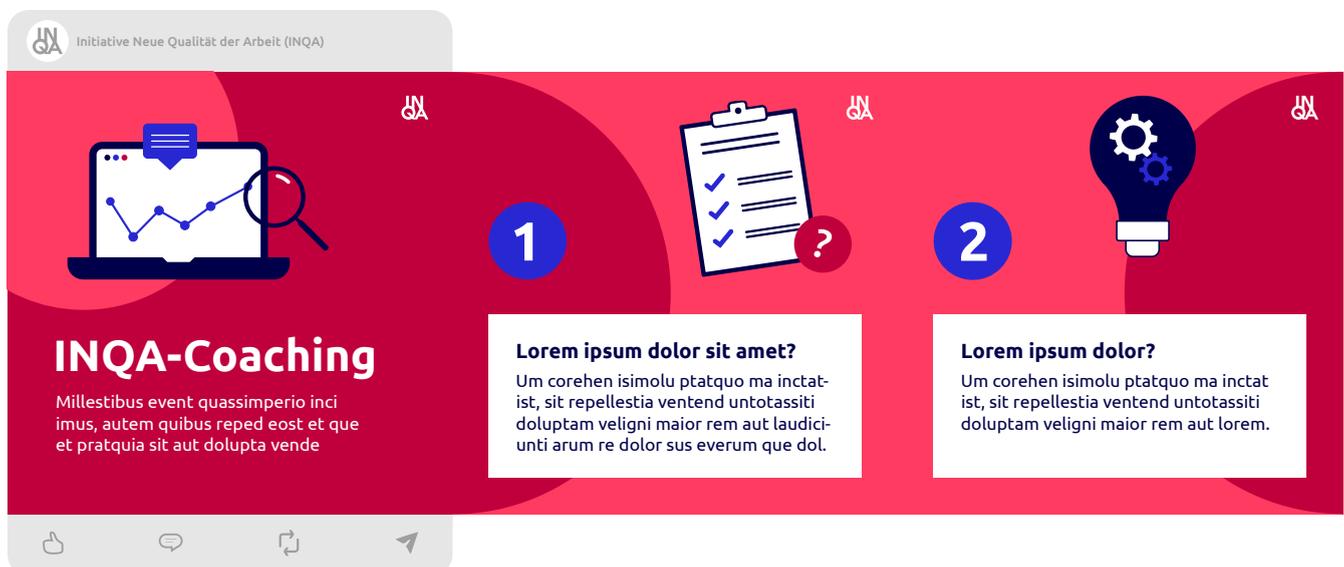
Slide-Posts zu INQA-Coaching bestehen ebenfalls aus mehreren Standard-Posts der Größe 1.200 x 1.200 px. Diese bieten die Möglichkeit, umfangreichere Informationen zu einem Thema zu transportieren und diese auf abwechslungsreichen Kacheln zu zeigen. So kann beispielweise eine Zitatkachel in einen Slide-Post integriert werden. Mithilfe prominenter Nummerierungen und thematisch passender Icons und Illustrationen entsteht so ein unterhaltsamer Post, der die User*innen dazu motiviert, bis zum Ende zu swipen.

Barrierefreiheit

Weißer Text ist stets auf Rot zu setzen. Sollte der Untergrund Akzentrot sein, muss die Schrift auf einem weißen Farbfeld und in INQA-Blau platziert werden.

Logoplastizierung

Das INQA-Logo wird standardmäßig unten rechts in der Ecke jedes Posts platziert. Sollten dort allerdings weiße Textfelder platziert sein, kann das Logo oben rechts platziert werden (unteres Beispiel). Es sollte dann auf allen Slides an der gleichen Stelle stehen.



4.8.6 PowerPoint

Für Präsentationen zu INQA-Coaching gibt es einen PowerPoint-Master. Bitte nutzen Sie diesen, um das INQA-Coaching-Design und die Darstellung des Förderzusammenhangs einzuhalten. Der Master deckt alle für eine Präsentation benötigten Bereiche ab und beinhaltet wie beim allgemeinen INQA-Master u. a.:

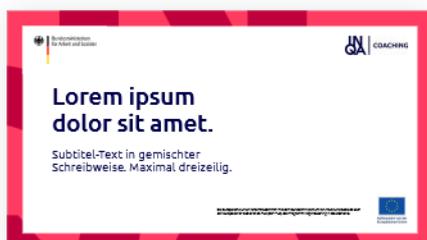
- (01) Logo Startfolie
- (02) Folie mit Präsentationsthema und Förderzusammenhang
- (03) Trennfolie zur Gliederung
- (04) Highlight-Zitat

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

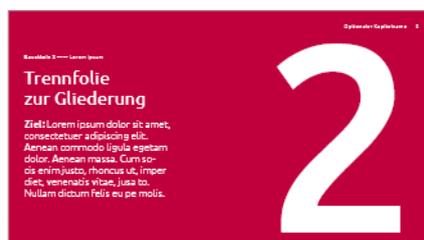
Die genauen Vorgaben zu Schriftgröße, Farbverwendung etc. lassen sich direkt aus den einzelnen Folien entnehmen. Neben den hier dargestellten Beispielfolien liegen noch weitere Anwendungsmöglichkeiten vor.



01



02



03



04

5

Weitere Informationen

5.1 Hilfreiche Materialien

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

- › Materialien Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Standardpräsentation, Flyer, Logo-Koffer)
- › **Förderrichtlinie**
- › **EU-KMU-Definition**
- › Dokumentationsvorlagen (Formulare)
- › Berechnungshilfe JAE und VZÄ
- › Relevanz JAE und VZÄ
- › Anleitung Z-EU-S (Interessenbekundung und Vorhabenantrag)
- › FAQ INQA-Coaches
- › Tutorials
- › Checkliste Förderfähigkeit
- › Übersicht einzureichender Unterlagen für Unternehmen
- › Teilnahmebescheinigung für INQA-Veranstaltungen
- › Aktuelle Informationen im Bereich „Aktuelles“

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

Fragen zur Förderfähigkeit von Unternehmen beantwortet die zuständige INQA-Beratungsstelle:
www.inqa.de/inqa-coaching-karte



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-Beratungsstelle (IBS) gehalten werden. Es wird dann voraussichtlich 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) 20		Innovationsphase (7,5 Tage) 60				Lernphase (2 Tage) 16		Gesamt 96							
Expert*inneninterview	4	Konkretisierung	8	Kick-off-Workshop	8	1. Planungssitzung	4	Auswertungssitzung (*)	8	Fortschrittsbericht	4	Evaluationssitzung	8	Abschlussbericht	8
						2. Planungssitzung	4		8		4				
						3. Planungssitzung	4		8		4				

= 12 Tage à 8 Stunden

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

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

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

= 8 Tage à 8 Stunden

5.4 Impressum

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

www.INQA.de

Stand: September 2024

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

Gestaltung und Redaktion

Scholz & Friends Berlin GmbH

