



## Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur Zukunftsfähigkeit durch gezielte Entwicklung

# Pushing Performance



Malte Borges | Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH, 08/2017  
[www.demografieagentur.de](http://www.demografieagentur.de) | [malte.borges@demografieagentur.de](mailto:malte.borges@demografieagentur.de) | 0511-16990-927

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projektverantwortlich:



Kuratoren:



## HARTING Electric – Zukunftsfähigkeit durch gezielte Entwicklung

**Als international agierendes Unternehmen ist HARTING Electric mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert: Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung. Das Unternehmen begreift diese Herausforderungen als Chance – und empfiehlt sich mit dem Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ als sozialpartnerschaftlich eingestellter Arbeitgeber für gute Fachkräfte**

Das war schon ein besonderer Tag, der 16. September 2016, für die HARTING Electric GmbH & Co. KG aus Espelkamp. Patrick Lahme und Christoph Wagener konnten die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ aus den Händen von Andrea Nahles, Bundesministerin für Arbeit und Soziales, entgegen nehmen. Als Teil der international aufgestellten HARTING-Gruppe hat dieser Bereich das Audit nach anstrengenden Monaten erfolgreich abgeschlossen. Im August 2014 startete der Auditprozess mit Gründung einer Projektgruppe aus 15 Mitgliedern.



Der Lohn für zwei Jahren engagierter Unternehmensentwicklung: Patrick Lahme (l.) und Christoph Wagener (r.) erhalten von Bundesministerin Andrea Nahles (Mitte) die Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ für HARTING Electric (Foto: Konrad Schmidt).

Ausgangspunkt für HARTING Electric waren vorangegangene, langjährige Bemühungen in einzelnen Bereichen des INQA-Themenhauses. Lebenslanges Lernen, Gesundheitsvorsorge, Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit waren bereits beim Start ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Das Audit führte alle Anstrengungen zusammen und richtete sie auf ein gemeinsames Ziel aus. Betriebsrat und Ge-

schäftsführung waren überzeugt, Personalvorstand Dr. Michael Pütz übernahm die Schirmherrschaft für das Projekt. „HARTING hat eine lange Tradition, was Mitarbeiterorientierung und gesellschaftliche Verantwortung angeht. Mit dem Audit ‚Zukunftsfähige Unternehmenskultur‘ haben wir mit den umgesetzten Maßnahmen eine deutliche Verbesserung der Arbeitskultur erzielt“, merkt er an. Insgesamt wurden fast 850 Mitarbeiter in drei Gruppen befragt. Dadurch sind zusätzliche Teilauswertungen für Verwaltung, Produktion und Zeitarbeiter verfügbar.

Mitarbeiter- und Geschäftsführungsbefragung ergaben ein relativ einheitliches Bild – ein Indiz dafür, dass bereits eine wertschätzende Unternehmensstruktur existiert. Aufgabe von Prozessbegleiter Torsten Wächter war es, die Ergebnisse miteinander zu vergleichen und draus den Handlungsbedarf abzuleiten. Wächter erinnert sich: „Hier wurde deutlich, dass HARTING große Erfahrungen mit solchen Prozessen hat“. Das INQA-Online-Tool, unterstützt die Projektleitung und liefert eine Übersicht über den Projektfortschritt.

Der ermittelte Handlungsbedarf wurde im Entwicklungsworkshop der Projektgruppe konkretisiert, diskutiert, priorisiert und mit Maßnahmen versehen. Dabei hat das gesamte Team darauf geachtet, dass die SMART-Kriterien eingehalten werden: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert – nicht ganz einfach angesichts der täglichen Anforderungen.



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

Insgesamt wurden 18 Maßnahmen in den vier Säulen vereinbart. Das entspricht dem INQA-Gedanken: Alle Handlungsfelder sind miteinander verzahnt, und eine nachhaltige Entwicklung setzt Bewegung in allen Bereichen voraus. „Wir haben selbst die Maßnahmen gesucht und uns auf diese verständigt. Unser Prozessbegleiter, Herr Wächter, hat uns bei diesem Prozess unterstützt und geleitet, aber niemals in eine Richtung gedrängt“, erläutert Patrick Lahme aus der HARTING-Personalabteilung und Projektleiter. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte bei HARTING mit eigenen Kräften unter Leitung der Projektgruppe. Das ist im Audit auch so vorgesehen, für spezielle Anforderungen auch lassen sich zusätzliche Fachberatungen hinzuziehen.

Patrick Lahme berichtet von sechs Sitzungen der Projektgruppe. „Wir haben einige konkrete Maßnahmen auf Teilprojektgruppen verlagert und uns zum Fortschritt ausgetauscht“. Dieser Fortschritt wird ebenfalls im INQA-Online-Tool dokumentiert.

Wenn der Abschlusstermin näher rückt, gilt es die Maßnahmen zu bewerten. Eine Reihe von Maßnahmen ist bereits zum Projektende im Alltag integriert: In der Produktion ersetzt die „One Piece Flow“-Linie den Einzelarbeitsplatz. Das erzielt Wirkungen in verschiedenen Handlungsfeldern: Gruppenziele statt Einzelakkord, Mehrfachqualifizierung durch Rotation

und Vermeidung einseitiger Belastungen, Verbesserung der Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche und steigende Produktivität – hier profitieren die Mitarbeiter und das Unternehmen gemeinsam. Das neu etablierte Wissensmanagement speichert das besondere Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern und bewahrt deren Expertise im Unternehmen.

Durch die professionelle Projektführung und -begleitung alle Ziele erreicht – und sogar übertroffen. Denn fertig ist HARTING auch nach der Auszeichnung nicht: „Wir haben bereits im Prozess interessante Ansätze gefunden, mit denen wir unsere Entwicklung vorantreiben. In den zwei Jahren mit unserem Prozessbegleiter haben wir diese Entwicklungsprozesse in der Praxis eingeübt – jetzt fühlen wir uns gewappnet, um auch selbständig weitere Maßnahmen umzusetzen“, gibt sich Christoph Wagener, ebenfalls Projektleiter, zuversichtlich. HARTING Electric sieht sich hier als Vorreiter in der HARTING Technologiegruppe. Das hier entwickelte PME-Familienprogramm konnte mittlerweile gruppenweit übernommen werden.



Moderne One-Piece-Workflow-Arbeitsplätze erzielen Wirkungen in mehreren Handlungsfeldern – hier profitieren die Mitarbeiter und das Unternehmen gemeinsam (Foto: HARTING).



## Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ...

... der Initiative Neue Qualität der Arbeit wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und getragen vom INQA-Steuerkreis, der sich aus Vertretern von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern und weiteren Institutionen zusammen setzt. Mit der Durchführung ist die Demografieagentur für die Wirtschaft beauftragt. Weitere Informationen finden Sie auf der Website [www.inqa-audit.de](http://www.inqa-audit.de).

Das Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ist ein sozialpartnerschaftlicher Prozess als Antwort auf die Herausforderungen durch den demografischen Wandel und zunehmende Digitalisierung. Betriebe werden dort abgeholt, wo sie gerade stehen und gezielt in den vier INQA-Säulen (siehe INQA-Themenhaus) weiterentwickelt.

### Der Prozess im Überblick:

- Projektgruppe gründen
- Mitarbeiter- und Geschäftsführung befragen
- Befragung auswerten und Maßnahmen definieren
- Einstiegsurkunde
- Maßnahmen umsetzen
- Auszeichnung „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“



Das gesamte Audit wird von besonders ausgebildeten Prozessbegleitern flankiert. Er oder Sie unterstützt die Projektgruppe bei der Durchführung, moderiert den Entwicklungsworkshop und kümmert sich um den Fortschritt bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Für eine eventuell erforderliche Fachberatung können gegebenenfalls Fördermittel aus Beratungsprogrammen – z.B. unternehmensWert:Mensch – in Anspruch genommen werden.

Weitere Informationen: [WWW.INQA-AUDIT.DE](http://WWW.INQA-AUDIT.DE)



### Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH

Günther-Wagner-Allee 23 | 30177 Hannover  
Telefon: 0511 / 16990-900 | [www.demografieagentur.de](http://www.demografieagentur.de)  
[info@demografieagentur.de](mailto:info@demografieagentur.de)

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projektverantwortlich:



Kuratoren:

