

Bild: gustavofrazaa - iStock



Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ hilft beim Wandel der Unternehmens- und Führungskultur

Neue Arbeitswelten

Die Arbeitswelt hat sich, nahezu über alle Branchen hinweg, zuletzt rasant verändert. Alte Konzepte stoßen an ihre Grenzen. Es braucht neue Ideen, Haltungen und Lösungen für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Doch gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und ihren Personalabteilungen fehlen oft Zeit, Kapazitäten und Expertise für diese doch so wichtigen Entwicklungen. Professionelle Hilfe bietet hier die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“, kurz Inqa.

Owohl Inqa nicht neu ist, ist die Initiative doch recht unbekannt. „Das ist schon sehr bedauerlich, ist Inqa doch

ein gutes Instrument, wenn alte Arbeits- und Führungskonzepte an ihre Grenzen stoßen“, sagt Emmanuel Beule, Referent Digitale Geschäftsprozesse bei der IHK Südlicher Oberrhein. Und das ist seiner Meinung nach nicht erst seit der Coronakrise der Fall. „Demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung – all das sind Themen, die neue Ansätze verlangen.“ Unterstützung für neue Herangehensweisen bietet Inqa, eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Beule: „Inqa unterstützt Betriebe und Beschäftigte dabei, Veränderungen im Unternehmen zu erproben und umzusetzen. Die Inqa-Werkzeuge können alles sein: Impulsgeber, Coach oder Mediator.“

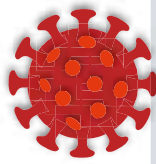
Für Rudolf Kast, Gründer von „Kast. Die Personalmanufaktur“, ist eine Auseinandersetzung der Wirtschaft mit den neuen Arbeitsbedingungen unabdingbar. „Die Unternehmen befinden sich in einer Komplexitätsfalle. Wir leben in einer völlig veränderten Welt, die immer komplexer wird, und können Ursache und Wirkung nicht mehr unterscheiden“, beschreibt er. „In den Firmen sind heute viel mehr Wissensträger,

es gibt Kompetenzen über alle Abteilungen und Hierarchien hinweg. Damit lösen sich die alten strukturellen Grenzen auf.“ Da stelle sich laut Kast so mancher Arbeitnehmer die Frage: „Warum soll ich meine Führungskraft fragen, wenn ich jemanden fragen kann, der die Antwort weiß?“

Um Fachkräfte im Unternehmen zu halten, aber auch um innovations- und zukunftsfähig zu bleiben, gilt es nun, diesen Wandel proaktiv zu begleiten und Veränderungsmaßnahmen erfolgreich durchzuführen. „Allerdings dauern sogenannte Change-Management-Prozesse häufig länger als ursprünglich gedacht und, noch schlimmer, zwischen 60 und 80 Prozent übersteigen die gesetzten Budgets“, weiß IHK-Referent Beule. „Das kostet Unsummen an Kraft und Kapital. Es gibt auch nicht die eine Methode für ein ganzes Unternehmen. Dazu sind wir Menschen zu unterschiedlich. Aber wenn die Geschäftsleitung eine klare Haltung vorlebt und die passenden Methoden anwendet, ist der Erfolg einer Veränderung um ein Vielfaches größer.“ Hier kann die Inqa aus Beules Sicht helfen. Die IHK vermittelt dabei das Wissen um die >

CORONA: IHK-HOTLINE WEITER GESCHALTET

Die IHK steht ihren Mitgliedsunternehmen weiterhin für Fragen zum Umgang mit der Coronapandemie zur Verfügung. Über die Telefonhotline ist das Team der IHK von Montag bis Donnerstag von 8 bis 16.30 Uhr und Freitag von 8 bis 16 Uhr unter ☎ 0761 3858-823 zu erreichen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben auch Auskunft zur neuen Soforthilfe für Hotel- und Gastronomiebetriebe. Ausführliche Informationen rund um die Auswirkungen der Coronakrise hat die IHK zudem online zusammengestellt unter



🌐 www.suedlicher-oberrhein.ihk.de/corona

INHALT

- **17** **Neue Arbeitswelt**
Initiative hilft beim Wandel der Unternehmens- und Führungskultur
- 19** **Über den Parcours zum Abschluss**
Prüfung für Berufskraftfahrer
- 20** **Potenziale sichtbar machen**
Ein Jahr „ValiKom Transfer“
- 21** **„Moderner und dynamischer“**
IHK in neuem Erscheinungsbild
- 22** **Interview mit Richard Gütermann**
Außenwirtschaftsausschuss (5/9)
- 24** **Technologietransfer**
Neuer Manager, aktuelle Umfrage
- 25** **Spuren der Pandemie**
Umfrage zum Ausbildungsmarkt
- 26** **„Eine Überlebensfrage“**
Covid19-Lockerungen in Frankreich
- 28** **Öffentliche Bekanntmachung**
Novelle der Handwerksordnung
- 30** **Abschlussprüfungen im Winter**
Termine und Anmeldeadressen
- 31** **Lehrgänge und Seminare der IHK**

➤ Initiative und die Methoden. Außerdem hilft sie als Lotse, die richtigen Leitfäden zu finden. Beule: „Und wir stehen in Kontakt mit dem Beraternetzwerk, wenn es um tiefere Unterstützung geht.“

Eine von 60 Inqa-Prozessbegleiterinnen deutschlandweit ist Michaela Allert von „Allert + Martin Personalmanagement und Organisationskultur“: „Gerade für Betriebe mit 50 bis 75 Mitarbeitern, wo die Personalabteilung oft aus nur einer Person besteht, bietet Inqa gute Instrumente, Werkzeuge und auch Praxisbeispiele.“ Dabei stülpe die Initiative dem Betrieb nicht einfach ein neues Konzept über. „So, ab sofort muss alles agil sein! – So ist Inqa ganz und gar nicht“, legt Allert dar. „Inqa holt die Firma dort ab, wo sie steht. Es geht darum, was für das einzelne Unternehmen hilfreich ist, was sich überhaupt realisieren lässt.“

„Die Umsetzung des Verbesserungsprozesses und die Weiterentwicklung erfolgen von innen heraus“, konkretisiert Michaela Allert den Haupteffekt der Inqa-Methoden. Zunächst werde über alle Abteilungen hinweg eine

Projektgruppe gegründet. Dann erfolge eine Abfrage der Ziele und Verbesserungspotenziale unter allen Mitarbeitern. Schließlich würde die Projektgruppe einen Plan entwickeln, dessen Punkte wiederum von weiteren Gruppen, wiederum mit weiteren Personen über alle Abteilungen hinweg, umgesetzt werden. Allert: „Letztendlich ist so ein Großteil der Belegschaft involviert.“ Die Expertin moderiert und steuert den Prozess, gibt dort, wo es nötig ist, Hilfestellung. Die Kosten sind abhängig von der Unternehmensgröße. „Für einen Betrieb bis 49 Angestellte liegt der Aufwand für den zwei Jahre dauernden Prozess bei 6.800 Euro“, nennt Allert eine finanzielle Größe.



Michaela Allert



Rudolf Kast

Aus seiner Erfahrung als Unternehmensberater, Personalbeschaffer und Führungskräftecoach weiß Rudolf Kast, dass sich die meisten Mitarbeiter heute eine andere Form der Zusammenarbeit wünschen. „Von der formalen zur verteilten Führung ist es allerdings noch ein weiter Weg in Deutschland“, so seine Wahrnehmung. Doch habe die Coronakrise hier einige positive Nebeneffekte. „Ich glaube

ganz stark an die Beflügelung des Wandels.“ Schließlich hätten die Führungskräfte in den vergangenen Wochen und Monaten ein neues Vertrauen entwickeln müssen, dass ihre Belegschaft auch im Homeoffice arbeitet und die Personen da sind, „auch wenn sie nicht mehr um den Chef herumsitzen“, wie Kast schmunzelnd formuliert. Andererseits würden die Arbeiter im Homeoffice weiter nach Führung verlangen, nur eben in anderer Form. Kast: „Da braucht es beispielsweise ein Daily Stand-up gegen die Unsicherheit. Oder ein abendliches, virtuelles Zusammenkommen, um zu schauen, was das Team an diesem Tag erreicht hat.“ Hierfür sei Führung noch immer notwendig, doch, so Kast: „Wir brauchen Führung heute in einem anderen Kontext. Sie muss die Strukturen für das neue Arbeiten entwickeln.“ Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ kann dabei helfen. **naz**



Fragen zur „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ beantwortet

Emmanuel Beule
Referent Digitale Geschäftsprozesse bei der
IHK Südlicher Oberrhein
☎ 0761 3858-268
✉ emmanuel.beule@freiburg.ihk.de

Informationen auch unter
🌐 www.inqa.de