



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Leonie Gebers (Beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales)



Unsere Arbeitswelt ändert sich umfassend. Digitalisierung, Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und die zunehmende Globalisierung sind entscheidende Treiber hierfür. Damit Unternehmen und Verwaltungen im Wandel der Arbeitswelt weiterhin erfolgreich sind, muss auch die Arbeit von morgen gute Arbeit sein. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat bereits 2002 die Initiative

Neue Qualität der Arbeit (INQA) ins Leben gerufen. Sie wird sozialpartnerschaftlich getragen und dient als Impulsgeber, Wegweiser und Wegbegleiter für Unternehmen und Verwaltungen. INQA bietet eine Plattform für verschiedenste Akteure für die Gestaltung guter Ar-

beitsbedingungen und zeigt, dass der Wandel erfolgreich und vor allem partnerschaftlich gestaltet werden kann. Das Angebot der Initiative reicht von Tools zur Bestandsaufnahme und praxisnahen Lösungshilfen bis hin zu den Beratungsprogrammen von unternehmenswert:mensch und dem INQA-Auditierungsprogramm „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“. Seit 2014 wird es verliehen und hat inzwischen 100 Unternehmen und Verwaltungen im Rahmen des Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ bei Veränderungsprozessen mit den Beschäftigten begleitet.

Wir als Bundesministerium für Arbeit und Soziales setzen uns mit INQA nicht nur für gute Arbeitsbedingungen außerhalb des Ministeriums ein, sondern wollen auch selbst Vorbild sein. Auch wir wollen zeigen, warum das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ein attraktiver Arbeitgeber ist – warum es sich lohnt hier (und nicht woanders) zu arbeiten.

Als Arbeitgeber führt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales deshalb das INQA-Auditierungsprogramm „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ durch. Das INQA-Audit ist ein zentrales Produkt der Initiative, um zukunftsorientierte Unternehmenskulturen in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden zu fördern und zu unterstützen.

In den vier Themenfeldern Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit und Wissen & Kompetenz bietet das INQA-Audit einen ganzheitlichen und sozialpartnerschaftlichen Rahmen für Veränderung.



Bild oben: Bundesminister Hubertus Heil mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie dem Geschäftsführer der Demografie Agentur für die Wirtschaft GmbH, Herrn Lutz Stratmann (Min.a.D.), nach der Verleihung der Einstiegsurkunde auf der Messe „Zukunft Personal Europe 2019“ in Köln am 17. September 2019 (Kolja Matzke | matzke-foto.de)

In diesem Rahmen wollen wir mit den Beschäftigten die Arbeitskultur des Ministeriums weiterentwickeln. Unsere Ziele für das Audit sind:

- zunächst eine Standortbestimmung. Was läuft gut und was sollte verändert werden? Dazu gehört auch, die neue Regelung zur orts- und zeitflexiblen Arbeit zu evaluieren.
- darauf aufbauend wollen wir Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen im Ministerium definieren und umsetzen.

Kern dieser Kulturentwicklung ist das Feedback der Beschäftigten im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 61% haben sich in einer webbasierten Befragung beteiligt und nicht nur die Fragen beantwortet. Über 400 wertvolle Hinweise kamen in den Freitext-Antworten hinzu.

Im Rahmen eines Interessenbekundungsverfahrens hat sich eine 26-köpfige Projektgruppe über alle Beschäftigtengruppen hinweg gebildet. Sie hat die Befragungsergebnisse analysiert, Handlungsbedarfe abgeleitet und daraus insgesamt 35 Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Zum Teil sind diese schon umgesetzt worden; andere werden wir vertieft prüfen. Besonders wichtig sind den Beschäftigten des Ministeriums

- innovative Formen der Zusammenarbeit, die Abteilungs- und Hierarchie-Schranken überwinden,
- sinnstiftende Arbeitsbedingungen, bei denen Kompetenzen eingebracht und weiterentwickelt werden können,
- Wissenstransfer bei Ausscheiden und Wechsel von Kolleginnen und Kollegen,
- planvoller Ressourceneinsatz um Zeitdruck und Belastung zu mindern sowie
- eine bessere Verankerung von Vielfalt („Diversity“) in der Hauskultur.

Diese Handlungsfelder sollen gezielt durch Einzelmaßnahmen bearbeitet werden. Innovative Möglichkeiten der Vernetzung und Kooperation wie „Working Out Loud“, neue Raumgestaltungen und Austauschplattformen im Intranet sind hier gute Beispiele. Ebenso wie zeitgemäße Kompetenzentwicklungs-Programme für Führungskräfte und Beschäftigte oder Maßnahmen gegen Zeitdruck und Belastung – so zum Beispiel „At-

Das INQA-Audit im BMAS durchläuft drei Phasen:

BMAS-spezifische Konzeptions-Phase

(April bis Dezember 2018)

- Ergänzung des INQA-Fragebogens
- Bildung der Projektgruppe

Einstiegsprozess

(Dezember 2018 bis September 2019)

- Beschäftigten-Befragung 3/2019
- Analyse- und Entwicklungsworkshop 6/2019
- Entwicklungsplan mit 35 Maßnahmen 9/2019
- Einstiegsurkunde 17. September 2019

Entwicklungsprozess

(seit September 2019)

- Umsetzung der beschlossenen Entwicklungsmaßnahmen in Teilprojekten bis Ende 2020
- insgesamt 4 Begleitgespräche mit dem Prozessbegleiter
- bei erfolgreichem Abschluss: Erhalt der Urkunde „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ Ende 2020

mende Organisation“, Workshops der betrieblichen Gesundheitsförderung, Ziel-Orientierung. Ergänzend wird dies durch Instrumente der Chancengleichheit und Wertschätzung.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales befindet sich mitten in der Umsetzungsphase. Wie der Entwicklungsworkshop wird auch die Umsetzung von einem erfahrenen externen Prozessbegleiter unterstützt. Die beschlossenen Entwicklungsmaßnahmen werden nicht nur von den Mitgliedern der Projektgruppe, sondern von interessierten Beschäftigten aller Abteilungen getragen.

Wichtig ist, dass der gesamte Prozess für alle Beschäftigten transparent ist. Deshalb ist auch die Kommunikation ein wichtiger Bestandteil des Audits. Auf einem „Marktplatz der Projekte“ wurden Ende 2019 die Ansätze und Ideen aus dem Entwicklungsprozess allen Beschäftigten in Bonn und Berlin vorgestellt. Zudem wird der aktuelle Umsetzungsstand im Intranet des Ministeriums für alle Beschäftigten fortlaufend dokumentiert.

Ich bin überzeugt, dass wir mit dem INQA-Audit und dem Engagement der Kolleginnen und Kollegen in diesem Prozess einen wichtigen Beitrag zur Stärkung und Weiterentwicklung unserer Hauskultur leisten können. Vielleicht können unsere Erfahrungen auch ein Anstoß für andere Häuser sein, das INQA-Audit selbst durchzuführen. Das würde mich sehr freuen.