



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

André Große-Jäger
Bundesministerium für Arbeit und
Soziales, Bonn



Grundidee INQA

INQA verbindet das Interesse der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit dem Interesse der Betriebe an wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen.



Fakten

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen
 - ◆ Verlässliches Einkommen
 - ◆ Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - ◆ Anerkennung
 - ◆ Identifikation mit der Arbeit
 - ◆ Arbeit soll Spaß machen
 - ◆ Unterstützung durch Kollegen
 - ◆ Verantwortungsvolle Aufgaben
 - ◆ Vielseitige und abwechslungsreiche Arbeit



Fakten

- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bestimmt nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.
 - ◆ Wichtig für Standort Deutschland/Europa
 - ◆ Messbarer wirtschaftlicher Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und
 - Motivation
 - Gesundheit
 - Innovationsfähigkeit
 - Lebenslanges Lernen/Qualifikation
 - Arbeitsplätze



Lissabonstrategie

- Europäischer Rat März 2000 in Lissabon
(Strategie für mehr und bessere Arbeitsplätze)
- Neubelebung der Strategie März 2005
Ziel: Europa wird zum wettbewerbsfähigsten
und wirtschaftlich dynamischsten
Wirtschaftsraum
- Weg:
Europa setzt auf Wissen, Innovation und
Erschließung von Humankapital



Initiative Neue Qualität der Arbeit

ist ein Zusammenschluss von Bund, Ländern,
Sozialversicherungsträgern, Arbeitgebern und
Gewerkschaften.

Strategie

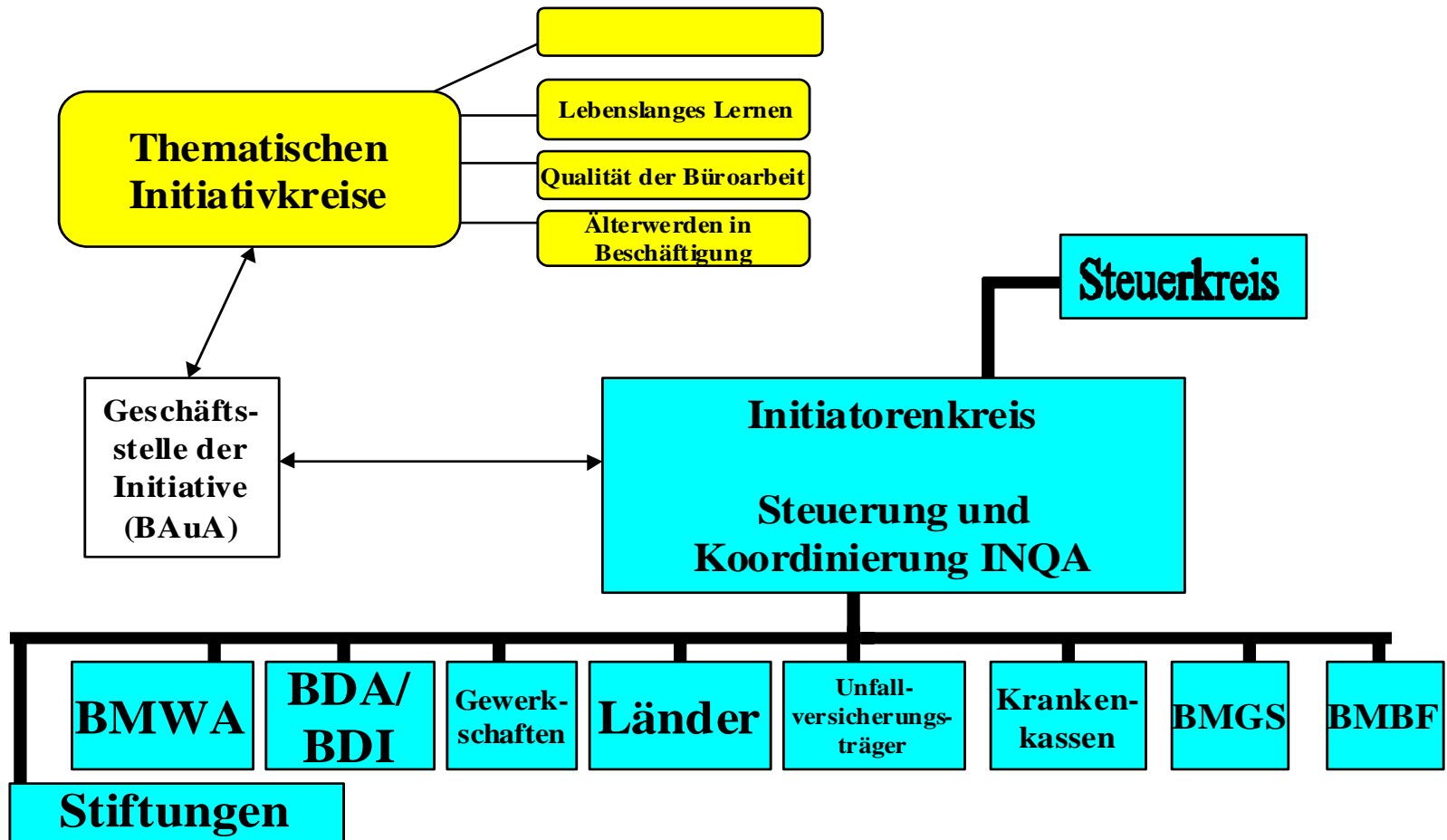
→ Umsetzung des gemeinsamen Interesses an einer Neuen
Qualität der Arbeit in gemeinsame und abgestimmte
Aktivitäten

Leitgedanke:

→ Neue Qualität der Kooperation der Akteure „Gemeinsam
handeln - jeder in seiner Verantwortung.“



Trägerstruktur INQA





Aktuelle INQA-Schwerpunkte

- Älterwerden in Beschäftigung
- Lebenslanges Lernen
- Gesunde Pflege
- Bauwirtschaft
- Qualität der Büroarbeit
- Psychische und Physische Fehlbelastungen



Kennzeichen einer neuen Qualität der Arbeit

→ Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

→ Qualifikation und Motivation

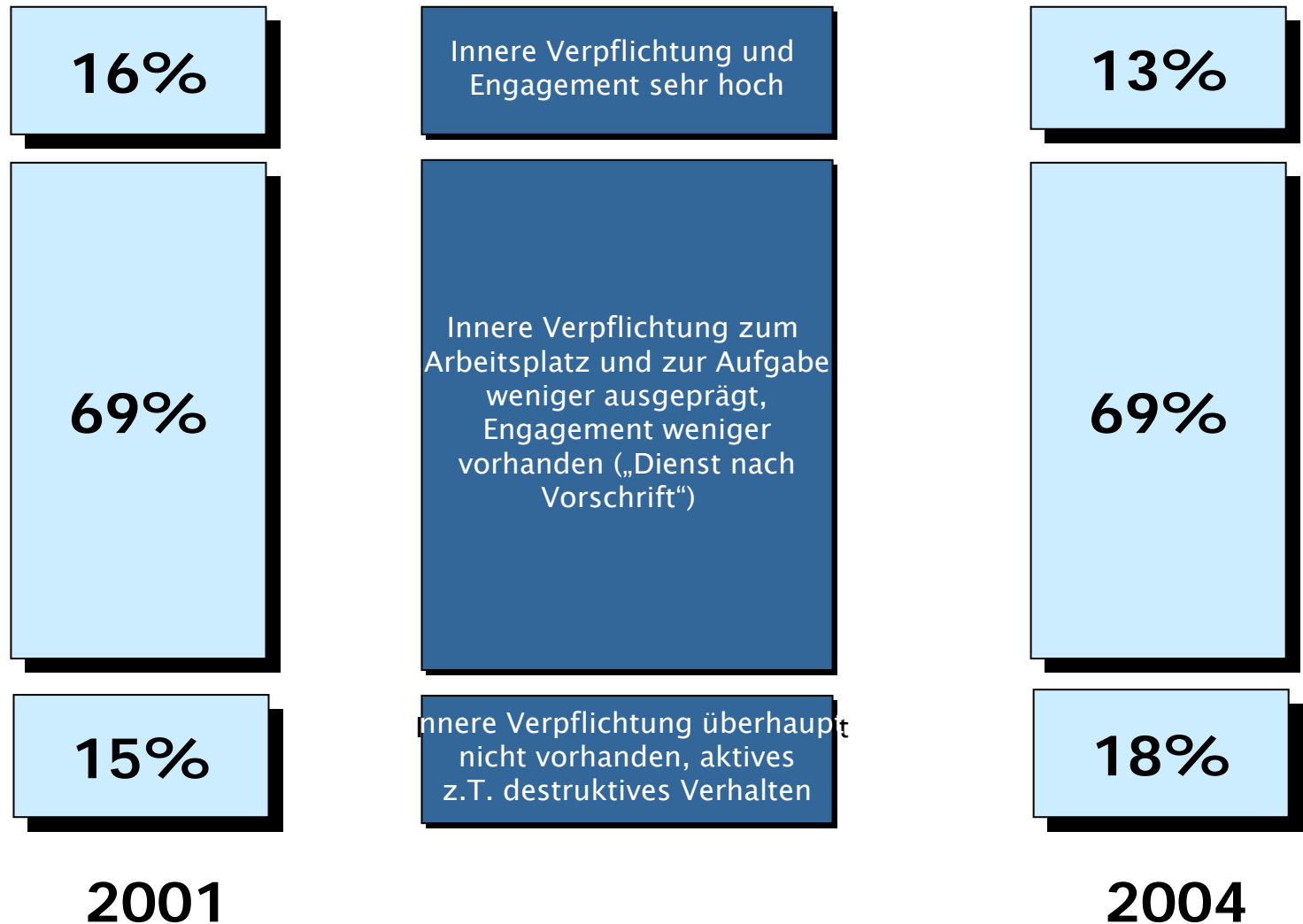
→ Arbeitsorganisation

→ Moderne Technologien

↘ ↘ **moderne Unternehmenskultur**



Mitarbeiterengagement in Deutschland





INTERNATIONALER VERGLEICH

:

<u>Land</u>	<u>Engagierte Beschäftigte (%)</u>
USA	29 %
Frankreich	12 %
Großbritannien	19 %
Deutschland	13 %



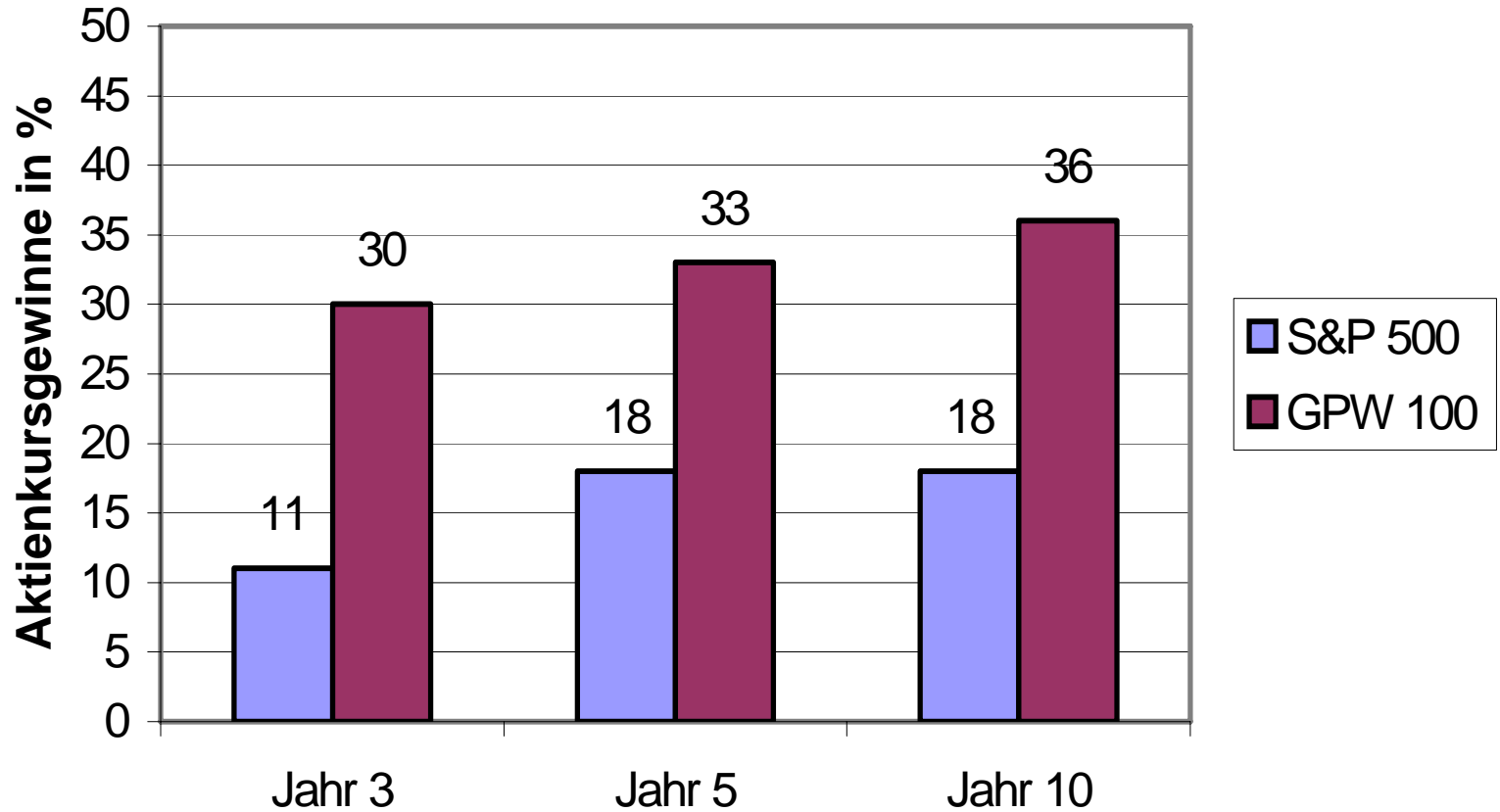
Bewertung

→ „ Das ...Ergebnis ist nicht als generelle Schelte in Richtung Arbeitnehmer zu verstehen. Für die Mehrheit von Ihnen besitzt die Arbeit einen hohen Stellenwert....Das Problem ist weitgehend hausgemacht und geht auf schlechte Führung in den Unternehmen hierzulande zurück...“

→ Gallup 2004



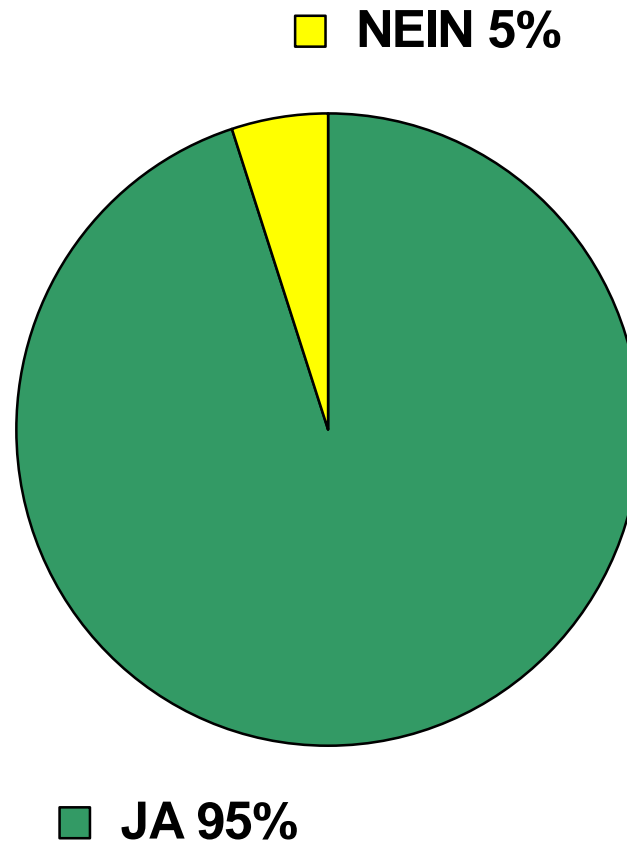
Arbeitsplatzqualität und Unternehmenserfolg



Vergleich der 100 besten Arbeitgeber in den USA mit dem Standard & Poors Index 500.



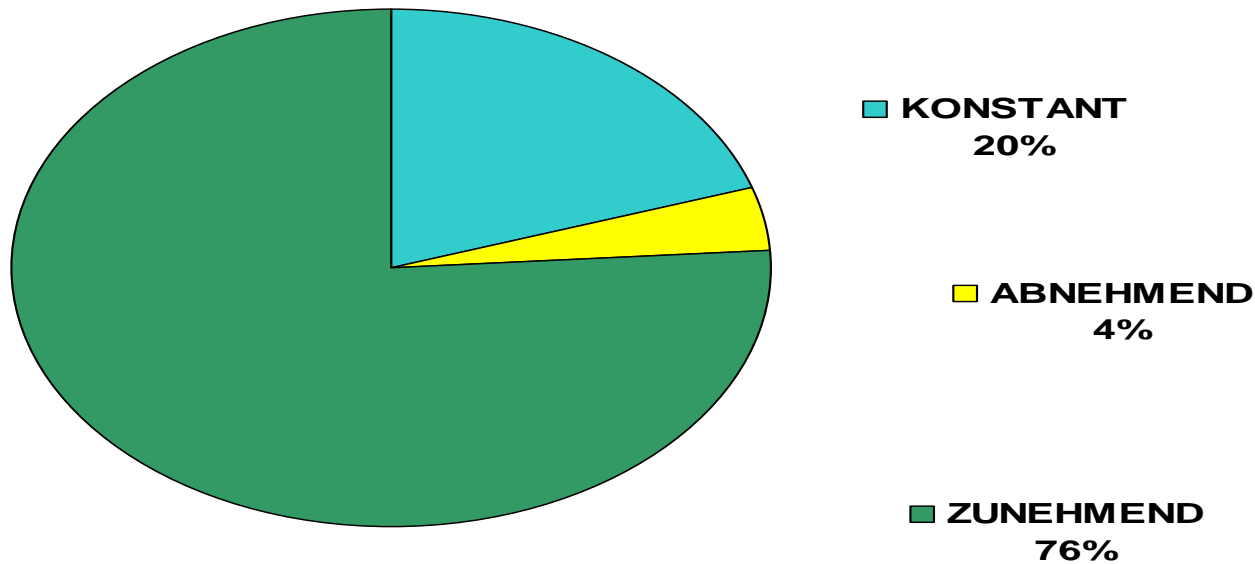
Generieren Werte wirtschaftlichen Nutzen



Quelle: Untersuchung von Booz Allen Hamilton unter 150 führenden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Frühjahr 2003



Bedeutung von Werten in der Zukunft



Quelle: Untersuchung von Booz Allen Hamilton unter 150 führenden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Frühjahr 2003



Was ist der wichtigste Nutzen von Werten für Unternehmen?






- Förderung interner Kooperation (73% der befragten Unternehmen)
- Verbesserung der Imagewirkung nach außen (70%)
- verbesserte Risikobilanz - Profitmaximierung/Limitierung des Geschäftsrisikos (65%)
- Förderung sozialer Verantwortung (57%) und von Ehrlichkeit (41%)
- Vermeidung von Betrug (32%)
- Erleichterung der Kontrolle (24%)

Quelle: Untersuchung von Booz Allen Hamilton unter 150 führenden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Frühjahr 2003



Das Great Place to Work® Modell©



Dimensionen des Great Place to Work® Model©	
 Glaubwürdigkeit <ul style="list-style-type: none"> ➤ offene und uneingeschränkte Kommunikation ➤ kompetente Organisation personeller und materieller Ressourcen ➤ Integrität und Konsistenz bei der Umsetzung von Zielsetzungen 	V E R T R A U E N
 Respekt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Anerkennung von Leistungen ➤ Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern bei relevanten Entscheidungen ➤ Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiter 	
 Fairness <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gleichheit: ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung ➤ Neutralität: Keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung ➤ Gerechtigkeit: keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde 	
 Stolz <ul style="list-style-type: none"> ➤ auf seine persönliche Arbeit und seinen individuellen Beitrag ➤ auf die Arbeit seines Teams oder seiner Arbeitsgruppe ➤ auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation sowie deren Stellung in der Gesellschaft 	
 Teamorientierung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Möglichkeit, man selbst zu sein ➤ Freundliche und einladende soziale Atmosphäre ➤ Teamgeist, „Familiensinn“ 	

➔ Das Great Place to Work® Modell© ist ein umfassendes Konzept zur Ermittlung der Qualität und Attraktivität der Arbeitsplatzkultur.



Great Place to Work® Institute Deutschland

- Niederlassung / Partner des Great Place to Work® Institute Inc., USA, Gründung in den USA 1991
- Das Great Place to Work® Institute wird in Deutschland und Österreich vertreten durch die psychonomics AG
- Spezialisiert auf die Analyse und Beratung im Hinblick auf die Entwicklung positiver Arbeitsplatzkulturen („Great Places to Work“)
- Jährliche Durchführung der Studie/ des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ in Kooperation dem Wirtschaftsmagazin Capital, der Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa.de) und der ASSTEL Versicherung
 - Wettbewerb wurzelt in den USA, wo GPW USA jährlich die Ergebnisse der „100 Best Companies to Work For in America“ in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin „Fortune“ veröffentlicht
 - Europäischer Wettbewerb geht auf eine Initiative der EU-Kommission aus dem Jahr 2002 zurück (Koordination durch das Great Place to Work® Institute Europe; Teilnehmer aus 15 EU-Ländern)



Ziel: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Verbesserung der Qualität von Arbeitsplätzen





Sieger „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2005“

3M Deutschland GmbH

adesso AG

AIDA Cruises

Boehringer Ingelheim Deutschland

Booz Allen Hamilton GmbH

Borealis Polymere GmbH

Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG Coburg

CBT Caritas

ConSol* Software GmbH

DePuy Orthopädie GmbH

Diageo Deutschland GmbH

DIS AG

DOUGLAS-Gruppe

E.ON Ruhrgas AG

Federal Express Europe, Inc.

Ford Financial Deutschland

Grundfos GmbH

GSD GmbH²

Guidant GmbH

HEXAL AG

INGRAM MICRO Distribution GmbH

Innovex GmbH

Janssen-Cilag GmbH

Johnson Wax GmbH

Lands' End GmbH

Lilly Deutschland

MetaDesign AG

Microsoft Deutschland GmbH

Morgan Stanley Bank AG

NATIONAL INSTRUMENTS Germany GmbH

norisbank AG

Novartis Pharma GmbH

O2 (Germany) GmbH & Co. OHG

Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf

Pfizer GmbH

Procter & Gamble Vertriebsgesellschaft Deutschland

Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG

SAP

Sapient GmbH

science + computing ag

sd&m AG

SICK AG

SKYTEC AG

smart gmbh

Tchibo GmbH

Texas Instruments Deutschland GmbH

Vector Informatik GmbH

W.L. Gore & Associates GmbH

WABCO

Webasto AG

Teilnehmer gesamt: 110



über 5.000 MA (7)



über 500 bis 5.000 MA (49)



100 bis 500 MA (54)

Branchen:
Industrie, Handel, Dienstleistung, IT,
und zentrale Einzelbranchen
Finalisten: 105 Unternehmen
rund 36.000 befragte Mitarbeiter
Rücklauf: 70%, sehr hohe Akzeptanz!
Aussagen für ca. 170.000 Mitarbeiter!

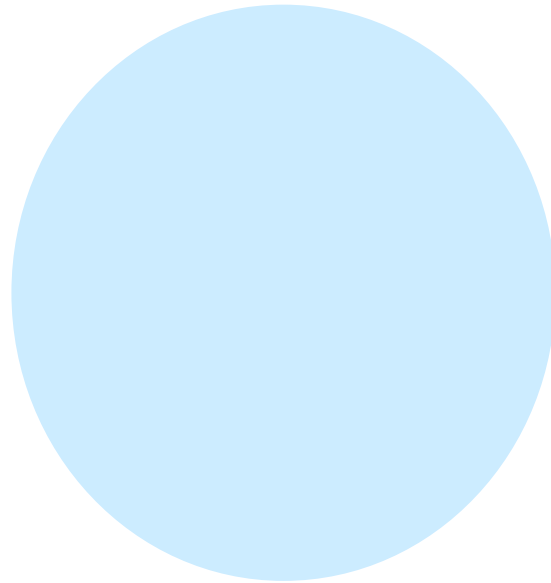


Schlussfolgerungen

- 1. Es gibt zahlreiche Unternehmen, für die eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg ist.
- 2. Es gibt ein gesamtgesellschaftliches Interesse am Erfolg solcher Kulturen. (Wertschöpfung, Beschäftigung, Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme)
- 3. Diese Unternehmen sind an einem Dialog mit der Politik interessiert (Deshalb INQA als Partner)



Umfrage: Was ist gute Arbeit? Was wurde untersucht, mit welchem Interesse?

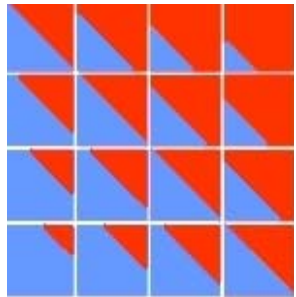




Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Durchgeführt von :



inifes

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

F I A

Forschungsteam

Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

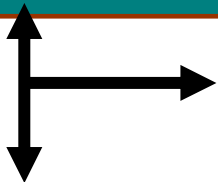
Infratest Sozialforschung



Ziele der Untersuchung

Analyse der aktuellen Arbeits- und Lebenssituation

- ◆ Häufigkeit und Ausmaß der Arbeitsanforderungen (potenzielle Risikofaktoren & potentielle Ressourcen)
- ◆ Wichtige Rahmenbedingungen
- ◆ Auftreten von Gesundheitsbeschwerden
- ◆ Bewertung der Arbeit: (erlebte Belastung, emotionales Erleben der Arbeit, Form der (Un-)zufriedenheit)



Vergleich: Erfahrungen & Erwartungen

Ermittlung von Aspekten „guter Arbeit“

Erwartungen & Wünsche der Erwerbstätigen an Arbeit

- ◆ Arbeitsinhalt & Arbeitsorganisation
- ◆ Gestaltung von Arbeitsplatz & Arbeitsumfeld
- ◆ Gestaltung der gesellschaftlichen & familiären Rahmenbedingungen von Arbeit



(2) Theoretische Grundlagen

- Forschungsstand zur Frage „Was schädigt und was fördert das Wohlbefinden des arbeitenden Menschen?“
 - ◆ Grundlagen der Belastungs-/ Beanspruchungs-forschung und der Stressforschung, v.a. :
 - Soziale und emotionale Belastungen
 - Flexibilisierungsbelastungen
 - ◆ Berücksichtigung von Ressourcenmodellen, u.a.
 - Modell des Handlungsspielraums und der vollständigen Tätigkeit



(2) Entstehungsbedingungen von Arbeitszufriedenheit

- Forschungsstand zum Subjektiven Erleben von Arbeit
 - ◆ Arbeitsmotivation
 - ◆ Formen der Arbeits(un)zufriedenheit
 - ◆ Klassifikation von Arbeitsemotionen
- Was verursacht Arbeits(un)zufriedenheit?
 - **Arbeitssituation**
 - Arbeitsaufgabe (Vollständigkeit)
 - Handlungsspielraum
 - Vorgesetzte, KollegInnen (Anerkennung, Respekt, Unterstützung)
 -
 - **Person**
 - eigene Kompetenzen
 - Interessen
 -
 - **Bedingungen der außerberuflichen Lebenssituation**
 - soziale Unterstützung, Anerkennung
 - Kompetenz- und Rollenvielfalt
 -



(2) Erleben & Bewerten der aktuellen betrieblichen Arbeitsbedingungen

Potentielle Gefährdungen

- (Fehl-
)Beanspruchungen
in den Dimensionen:
- **Körperliche Arbeit
/Umgebungsbelastungen**
 - **Komplexität /
Verantwortung**
 - **Widersprüchliche
Anforderungen/
Kommunikative
Probleme**
 - **Arbeitsorganisatorische
Probleme**
 - **Emotionale
Beanspruchungen**

Potentielle Ressourcen

In den Dimensionen:

- **Weiterbildung**
- **Einflussmöglichkeiten**
- **Entwicklungsmöglichkeiten in
der Arbeit/ im Betrieb**
- **Möglichkeiten für
Abwechslung/Kreativität in der
Arbeit**
- **Informationsfluss/ Rückmeldung**
- **Soziale Unterstützung -
KollegInnen**
- **Soziale Unterstützung -
Vorgesetzte**
- **....(weitere, zu prüfende
Konstellationen)**



Durchführung der Untersuchung

- Sehr umfassendes Instrument (Fragebogen); 16 Seiten;
hohe Resonanz über 70 % Rücklauf = 5440 Befragte
- Starke Berücksichtigung von „weichen Faktoren“ für das
Erleben von Arbeit:
 - ◆ Führungsstil, innerbetriebliche Kommunikation
 - ◆ Ermöglichung von Qualifizierung
 - ◆ Berücksichtigung von außerberuflichen Interessen und
Anforderungen



1. Festes, verlässliches Einkommen
2. Sicherheit des Arbeitsplatzes
3. Arbeit soll Spaß machen
4. Behandlung "als Mensch" durch Vorgesetzte
5. Unbefristetes Arbeitsverhältnis
6. Förderung gegenseitiger Unterstützung unter Kollegen
7. Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung
8. Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden
9. Stolz auf die Arbeit stolz sein können
10. Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit
11. Einfluss auf die Arbeitsweise
12. Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung
13. Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln können
14. Vorgesetzte vermitteln Lob/Anerkennung, konstruktive Kritik
15. Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben
16. Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung
17. Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme
18. Regelmäßige Einkommenssteigerungen
19. Arbeitsfehler analysieren, um Ursache zu beheben
20. Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit

**Einkommens- und
Beschäftigungssicherheit**

**Sinnliche & Kreative
Aspekte**

Soziale Merkmale

Gesundheitsschutz

**Einfluss /
Handlungsspielraum**

**Führungsqualität der
Vorgesetzten**

**Entwicklungs-
möglichkeiten**



→ Gemeinsamkeiten:

- ◆ Die Übereinstimmung bei den 10 wichtigsten Aspekten ist sehr hoch: Weder das Geschlecht, das Alter, die Qualifikation, die Region (Ost-/West) noch das Beschäftigungsverhältnis beeinflussen diese Rangplätze.

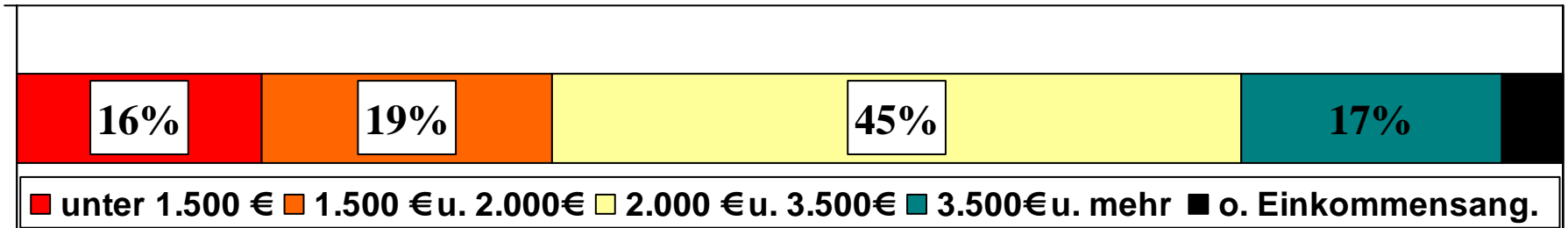
→ Unterschiede:

- ◆ **Unbefristet Beschäftigten** ist ein unbefristetes Arbeitsverhältnis (noch) wichtiger als befristeten (Vollzeit-)Beschäftigten.
- ◆ **Frauen** stufen soziale Aspekte der Arbeit (Kollegialität, Anerkennung) und Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung wichtiger ein als Männer. Für **Frauen mit Kindern unter 16 Jahren** hat die Gestaltung der Arbeitszeit große Bedeutung. Für **Männer** haben Qualifizierung und berufliche Entwicklung einen höheren Stellenwert.
- ◆ Für **ältere Beschäftigte** hat die Beeinflussbarkeit der Arbeit, die Gestaltung der Arbeitszeit sowie die Möglichkeiten sich kreativ in die Arbeit einzubringen, einen höheren Stellenwert. **Jüngere Beschäftigte** sind stärker an Qualifizierungsmöglichkeiten interessiert.
- ◆ Für **Zeitarbeitsbeschäftigte** sind regelmäßige Einkommenssteigerungen, ein Ausgleich für Überstunden, kein Zeitdruck sowie eine gute Arbeitsplanung wichtiger als Beschäftigten in anderen Arbeits-verhältnissen.

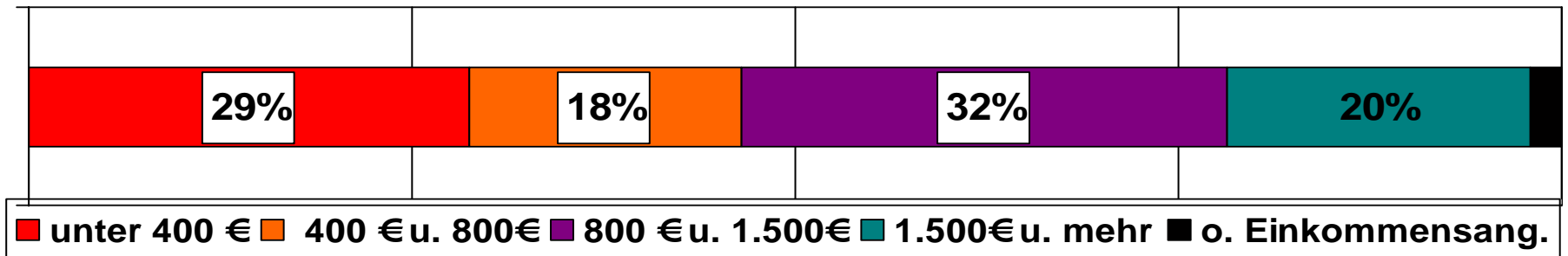


Angaben zu Einkommen

Vollzeit



Teilzeit





Potentielle Gefährdungen

	geringe bis mittlere Beanspruchung	hohe Beanspruchung
■ Körperliche Arbeit	43%	31%
■ Umgebungsbelastungen	42%	22%
■ Komplexität	36%	48%
■ Verantwortung	23%	26%
■ Widersprüchliche Anforderungen	20%	30%
■ Arbeitsorganisatorische Probleme	34%	32%
■ Emotionale Beanspruchungen	32%	32%
■ Soziale Beanspruchungen - Vorgesetzte	40%	24%
■ Soziale Beanspruchungen - KollegInnen	29%	5%
■ Mangelnde Einflussmöglichkeiten	38%	25%
■ Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten	36%	21%
■ Unsicherheit des Arbeitsplatzes	18%	60%
■ Intensität/ Arbeitspensum	34%	38%
■ Länge und Lage der Arbeitszeit	53%	28%

Potentielle Gefährdungen & Beschwerden

- am Beispiel: Beschäftigte im Handel

Beschwerden, die häufig an Arbeitstagen auftreten...	...in bis zu 4	...in 4 bis 9	...in 10 bis 14
	Dimensionen	Dimensionen	Dimensionen
Nacken-/Schulterschmerzen	46%	61%	71%
Kreuzschmerzen	27%	63%	72%
Kopfschmerzen	16%	31%	52%
Vorzeitige Müdigkeit	7%	30%	47%
Hohe Angespanntheit	9%	22%	50%
Nervosität/Reizbarkeit	4%	10%	42%
Schlafstörungen	2%	10%	26%
Einschlafstörungen	6%	9%	28%
Niedergeschlagenheit	3%	13%	30%
Magen-/Verdauungsbeschwerden	3%	6%	15%
Hörverschlechterung	4%	4%	10%
Keine Beschwerden	31%	8%	1%



Potentielle Ressourcen

	geringes Ressourcen- potential	mittleres Ressourcen- potential	hohes Ressourcen- potential
Hilfreiche Teilnahme an Weiterbildung	70%	30%	
Einfluss auf die Arbeit	18%	38%	44%
Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit/ im Betrieb	49%	38%	13%
Möglichkeiten für Abwechslung/ Kreativität in der Arbeit	17%	42%	41%
Rückmeldung durch die Arbeit/ Informationsfluss im Betrieb	9%	12%	79%
Soziale Unterstützung - KollegInnen	3%	32%	65%
Soziale Unterstützung - Vorgesetzte	23%	35%	42%



Vergleich

- Repräsentative Daten aus der INQA Umfrage
- Deutschlands Beste Arbeitgeber



Vergleich: Repräsentative Daten – Deutschlands Beste Arbeitgeber

	INQA- Umfrage	Wettbe- werb
mit richtiger Freude gearbeitet haben	64 %	86 %
auf die eigene Arbeit stolz gewesen sind	72 %	88 %
durch die Arbeit Anerkennung bekommen haben	38 %	71 %



Beispiel Demografie

Ausgangslage: geringe Erwerbsbeteiligung
Älterer, starke Alterung der Bevölkerung
Kampagne „30, 40, 50 plus - Älterwerden in
Beschäftigung mit BM Clement, Unternehmen -
Information und Sensibilisierung der Betriebe
Wissen, Erfahrungen und Instrumente
zusammenstellen im Rahmen eines INQA-
Schwerpunktes (Memorandum, Werkzeuge für
eine betriebliche Personalarbeit)
Gründungsveranstaltung 27.03.2006 im BMAS



Die Partnerunternehmen der Kampagne

„Unser Unternehmen sieht sich nicht nur in der Verantwortung für die Gesellschaft, sondern besitzt auch eine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher möchte sich **Lilly** dem demographischen Wandel stellen und beteiligt sich als eines der Pionierunternehmen an der INQA-Kampagne „30, 40, 50 plus – Gesund arbeiten bis ins Alter“. (Roland Kutschenko, Lilly Deutschland)



„Die Halbwertszeit des Wissens sinkt beständig. Aber dennoch funktioniert in einem Unternehmen nichts ohne die Erfahrung und die Ausgeglichenheit, die ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbringen. Deshalb bedeutet Vielfalt bei der **Deutschen Telekom** auch ein Miteinander der Generationen.“ (Maud Pagel, Deutsche Telekom)

„Als ein strategisches Ziel seiner Unternehmens- und Personalpolitik will **ASSTEL** die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter nicht nur heute, sondern auch mittel- und langfristig sicherstellen – durchaus auch über die eigene Unternehmensgrenze hinweg.“ (Joachim Gröger, ASSTEL-Versicherungsgruppe)



„Der demographische Wandel wird auch an der **ING-DiBa** nicht vorbeigehen. Da heißt es gewappnet zu sein und rechtzeitig die Weichen zu stellen.“ (Matthias Robke, ING-DiBa)



Das Netzwerk: die Idee

- Aus dem Kreis der Partnerunternehmen der Kampagne „30-40-50plus“ heraus entstand die Idee, ein Unternehmensnetzwerk zu gründen.
- Viele Unternehmen wünschen sich eine Systematisierung eigener Erfahrungen und innovativer Ideen und plädieren für Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer.

„Für uns ist von essentieller Bedeutung, dass die Partnerunternehmen der Kampagne mit gutem Beispiel voran gehen und voneinander lernen, wie innovative Personalkonzepte für eine älter werdende Belegschaft erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können.“ (Roland Kutschenko, Human Resources Direktor, Lilly Deutschland)





Das Netzwerk: 10 Goldene Regeln

In der Überzeugung, dass die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern und ein produktives Miteinander der Generationen Unternehmen stark, wertvoll und zukunftsfähig macht, verpflichten sich die Mitglieder des Netzwerks auf die Einhaltung folgender Regeln:

- Altersneutrale Rekrutierung
- Altersneutrale Personalauswahl
- Altersneutrale Personalplanung
- Altersneutrale innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel
- Altersneutrale Lern-, Fort- und Weiterbildungsangebote
- Vorruhestandregelungen vermeiden
- Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung
- Altersneutrales Miteinander
- Beschäftigungsförderliche Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle
- Neue Perspektiven für Ältere



Die handelnden Personen in III

- IIB 2 Andreas Horst, Bettina Dolle, Kai Schäfer
- IIB 7 Andre' Große-Jäger, Reimund Overhage, Thomas de Graat, Achim Sieker