



**“Innovationschance Arbeit.
Gemeinsam erfolgreich im digitalen Zeitalter“**

Neues Selbstverständnis der
INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

8. November 2016



Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	3
I. Die Arbeitswelt im Umbruch - wir gestalten die Arbeit von morgen!	4
Innovationen für zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen	5
Gestaltung der Arbeit - Potentiale der Digitalisierung nutzen	6
II. Das Netzwerk für die Arbeit der Zukunft - Die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT	7
Unsere Angebote für Arbeitgeber und Beschäftigte	8
Die vier Handlungsfelder von Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft	10
III. Acht Leitsätze für eine Neue Qualität der Arbeit.....	13
IV. Unsere gemeinsamen Projekte (Meilensteine)	15
Die beteiligten Institutionen und Akteure.....	18

Vorbemerkung

Die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2002 ins Leben gerufen, um im Zusammenwirken von Politik, Verbänden und Gewerkschaften, Unternehmen und Stiftungen Lösungen für die Arbeitswelt der Zukunft zu finden. Im Kern ging es von Anfang an darum, gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und die wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen und Verwaltungen in einer sozialen Marktwirtschaft in Einklang zu bringen. Dabei wurden stets Lösungen gesucht, die im Sinne guter Praxis oberhalb gesetzlich normierter Standards, insbesondere im Arbeitsschutzrecht, liegen.

In den mittlerweile fast 15 Jahren ihres Bestehens wurden unter dem Dach der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT zahlreiche Aktivitäten entfaltet, die eine Verbesserung der Arbeitsqualität ganz konkret in der betrieblichen Praxis zum Ergebnis hatten. In Förderprojekten wurden innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung zwischen Betriebspartnern erprobt und über die zahlreichen - auch regional aktiven - Netzwerke der Initiative, über tarifliche und sozialpartnerschaftliche Strukturen sowie im Handwerk verbreitet.

Mit der Neuausrichtung der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT und insbesondere mit der Gründung des Steuerkreises im Jahr 2012 wurde ihre partnerschaftliche Ausrichtung auf ein neues Fundament gestellt. Das BMAS hat sich bewusst als alleiniger Entscheider über die strategische Ausrichtung der Initiative zurückgenommen und Sozialpartner, Kammerorganisationen, die Bundesagentur für Arbeit sowie die Länder mit gleichberechtigtem Stimmrecht ausgestattet. Die Steuerkreispartner agieren nunmehr in gemeinsamer Verantwortung und auf Augenhöhe miteinander mit dem Ziel, die Arbeitskultur in Deutschland weiter zu verbessern und den inhaltlichen Anspruch, der im Namen der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT formuliert ist, einzulösen.

In Zeiten von fundamentalen Umbrüchen in der Arbeitswelt und der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung für Arbeitsprozesse in Dienstleistung, Produktion, Handel, öffentlichem Sektor und Handwerk bleibt eine effektive und zugleich menschengerechte Gestaltung der Arbeit von zentraler Bedeutung. Menschengerechte Arbeitsgestaltung ist Ausgangspunkt dafür, dass Arbeit und Privatleben vereinbar sind und Beschäftigte motiviert, gesund und leistungsfähig arbeiten können. Damit ist sie auch Bedingung für die Innovativität von Unternehmen.

Um dieses Ziel in einer sich verändernden Arbeitswelt zu erreichen, wird das Verständnis über die Grundlagen der Zusammenarbeit innerhalb der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT zwischen allen Partnern angepasst. Das neue Selbstverständnis beinhaltet das klare Bekenntnis aller Partner zu einem auf die neuen Herausforderungen zielenden Engagement, die Qualität der Arbeit in Deutschland weiter zu verbessern. Dieses Engagement drückt sich nicht zuletzt darin aus, die betriebliche Anwendung der Angebote der Initiative zu unterstützen, indem dafür in den jeweils eigenen Strukturen verstärkt geworben wird.

I. Die Arbeitswelt im Umbruch - wir gestalten die Arbeit von morgen!

Der wirtschaftliche und soziale Erfolg der Bundesrepublik Deutschland ist auf die Leistung der arbeitenden Menschen und auf unternehmerisches Engagement in einer Sozialen Marktwirtschaft zurückzuführen. Zentrale Eckpfeiler dieses Erfolgs sind Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und Tarifautonomie, die sich in Phasen des wirtschaftlichen Aufschwungs wie auch in Krisenzeiten als belastbar und zukunftssichernd erwiesen haben. Doch globaler Wettbewerb, demografischer Umbruch, der Zuzug von Menschen aus anderen Weltregionen sowie gesellschaftlicher und kultureller Wandel verändern die Rahmenbedingungen von Wirtschaft und Arbeitswelt tiefgreifend. Mit der Digitalisierung von Arbeitsprozessen kommt eine weitere, enorme Herausforderung auf Unternehmen und Verwaltungen sowie die Beschäftigten zu. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen dieser Entwicklungen befinden wir uns in einem vieldimensionalen Veränderungsprozess.

Ob Großunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen oder Organisationen im öffentlichen Sektor: Arbeitgeber sind weiterhin gefordert, ihre Verpflichtungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses organisiert umzusetzen. In diesem Sinne müssen sie gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeitsbedingungen auf die Innovationen von morgen ausrichten und die aktive Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft dabei als gesamtgesellschaftliche Chance verstehen, die es zu nutzen gilt. Sie müssen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und - sofern vorhanden – mit den betrieblichen Interessenvertretungen sowie den Sozialpartnern die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen, um Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Unabhängig davon müssen die Beschäftigten daran mitwirken, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Gut gestaltete Arbeit hat einen positiven Einfluss auf die Gesundheit sowie die persönliche Entwicklung der und des Einzelnen. Die grundsätzlich positive Wirkung solcher Arbeit kann dann ins Negative umschlagen und Erkrankungen auslösen, wenn arbeitsbedingter Stress nicht nur punktuell, sondern dauerhaft auf die Beschäftigten einwirkt und die Beanspruchungsfolgen nicht ausreichend kompensiert werden können. Arbeitsbedingte psychische Belastungen sind eine wachsende Herausforderung unserer modernen Arbeitswelt. In diesem Zusammenhang ist der Schutz vor gesundheitlichen Risiken entsprechend der Gemeinsamen Erklärung „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ zwischen den Sozialpartnern und dem BMAS nicht nur aus ethischen, sondern auch aus ökonomischen Gründen absolut notwendig. Mögliche Beeinträchtigungen durch arbeitsbedingte psychische Belastung sind frühzeitig zu erkennen. Sie sollten möglichst im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements durch verhältnis- und verhaltensbezogene Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung erkannt und präventiv minimiert werden. Ausgangspunkt und Grundlage bilden dabei die Regelungen im Arbeitsschutzrecht zur psychischen und physischen Gefährdungsbeurteilung und Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Innovationen für zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen

Der wirtschaftliche Erfolg deutscher Unternehmen hängt zunehmend von ihrer Fähigkeit zu dauerhafter Innovationsführerschaft, ihrer Flexibilität und ihrer organisationalen Entwicklungsfähigkeit ab. Qualifizierten, gesunden und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Langfristige, aber auch aktuelle Entwicklungen wie die hohe Zuwanderung, erfordern erweiterte gemeinsame Anstrengungen bei der Gestaltung der Arbeit und stellen neue Anforderungen an Unternehmen, Verwaltungen sowie Beschäftigte. Unternehmen und auch Institutionen des öffentlichen Dienstes stehen vor der Herausforderung, bei einer abnehmenden Zahl an Erwerbspersonen und Fachkräften und sich rascher wandelnden Qualifikationsanforderungen ihren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken. Der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschärft sich stetig und ist in vielen Branchen und Regionen bereits heute deutlich spürbar. Für Organisationen wird es daher erforderlich, stärker als bisher in nachhaltige Ausbildungsstrategien und Qualifizierungsprogramme sowie in die Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen zu investieren. Darüber hinaus sind Mitarbeitergewinnung und -bindung, Führung, Unternehmenskultur, die Erschließung neuer

Talentquellen sowie die Vielfalt der Belegschaften für Unternehmen und für den öffentlichen Dienst Themenbereiche, die an Bedeutung gewinnen. Für Organisationen sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen dabei ein entscheidender Faktor. Ihre Innovations- und damit letztlich auch ihre Zukunftsfähigkeit hängen in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit sowie der Lern- und Leistungsbereitschaft der Belegschaften ab. Unternehmen, die über solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen, haben bessere Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg. Sie sind „Gesunde Unternehmen“ im doppelten Sinne.

Gestaltung der Arbeit - Potentiale der Digitalisierung nutzen

Eine zukunftsfähige Unternehmenspolitik erkennt Chancen wie Risiken der Digitalisierung für die innerbetriebliche Arbeitsgestaltung und -organisation. Denn die Digitalisierung von Wertschöpfungsketten hin zu Wertschöpfungsnetzwerken kann sich dann positiv auf Innovationspotenziale auswirken, wenn die Arbeits- und Betriebsorganisation zielgerichtet das Lernen und die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten unterstützt und fördert. Für eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformationsprozesse in gut gestaltete Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit sind Mitbestimmung und unternehmerische Freiheit zentrale Faktoren. Monotone sowie körperlich belastende Tätigkeiten können durch die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte betrieblichen Arbeitens zurückgeführt, stattdessen vielfältige sowie fachlich hochwertige Kompetenzen in der Arbeit gefördert werden. Zudem kann die Einführung von Assistenzsystemen perspektivisch die Chancen von Älteren und von bisher erwerbsferneren Gruppen erhöhen, aktiv sowie auch länger am Erwerbsleben teilnehmen zu können, und neue Zugänge zu Arbeit und Bildung schaffen. Der Betrieb kann sich durch neue Methoden und Techniken des „Learning on the Job“, zukünftig auch in den Arbeitsprozess integrierte Tutorensysteme, als ständiger Lernort etablieren.

Die betriebliche Weiterbildung ist ein unverzichtbarer Bestandteil einer zukunftsfähigen Unternehmensführung. Qualifizierungsangebote der Arbeitgeber für alle Beschäftigtengruppen und ein lernförderliches Umfeld schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Beschäftigte ihre Kompetenzen entfalten und mit wachsenden und sich ändernden Anforderungen Schritt halten. Unter diesen Voraussetzungen können Beschäftigte stärker befähigt werden, sich an der Gestaltung der eigenen Arbeit zu beteiligen. Kollektiv ausgehandelte Qualifizierungstarifverträge können bewirken, dass systematisch an betriebliche Bedarfe angepasste Angebote der betrieblichen Weiterbildung entwickelt werden.

II. Das Netzwerk für die Arbeit der Zukunft - Die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Gute Arbeitsbedingungen sind eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Leben und stellen ein prominentes Gestaltungsziel der verantwortlichen staatlichen Institutionen sowie der tariflichen bzw. betrieblichen Gestaltungspartner dar. Zugleich sind sie ein Treiber für Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen. Hier setzt die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT an. Ihr Ziel ist es, die Qualität der Arbeit für die Beschäftigten zu steigern und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu erhöhen. Seit fast 15 Jahren bringt die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT **engagierte Visionäre, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und betriebliche Praktikerinnen und Praktiker sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger** zusammen, die darin keinen Widerspruch, sondern die zweite Seite der gleichen Medaille sehen. Im Laufe der Jahre wurde Expertenwissen zur Gestaltung von Arbeit generiert und über einen erfolgreichen Transfer in die Praxis viele gute Beispiele gefördert. Die Bedeutung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch für den unternehmerischen Erfolg wurde thematisiert und verbreitet. Dafür waren insbesondere die **Unternehmens- und Beraternetzwerke** der Initiative und ihre Mitglieder verantwortlich, die sich auch mit ihren regionalen Ablegern als Anlaufstellen für ein „Lernen von den Besten“ etabliert haben und die zentrale Bedeutung der Gestaltung von Arbeit für eine motivierte und innovationsfreudige Belegschaft in zahlreiche Unternehmen und Verwaltungen getragen haben.

Diese „bottom-up“-Strategie wird seit 2012 durch die intensive und **strategische Zusammenarbeit** des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales **mit den Sozialpartnern und** Vertretern der **Kammerorganisationen** sowie der **Bundesagentur für Arbeit** und der **Länder** flankiert. Seit ihrem Mitwirken an zentraler Stelle im Steuerkreis der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT entwickelt sich diese Schritt für Schritt zu einer zentralen Plattform für Arbeitsqualität und wirkt positiv auf die Fachkräftesicherung in Deutschland. Politik, Arbeitgeberverbände sowie Gewerkschaften wollen den Gestaltungsraum der Initiative aktiv nutzen, um durch gemeinsame Initiativen und Aktivitäten für höhere Arbeitsqualität insbesondere unter den Bedingungen der zunehmenden Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeit zu sorgen und auch in Zukunft zu einer hohen Innovationsfähigkeit in den Unternehmen und Verwaltungen in Deutschland beizutragen.

Unsere Angebote für Arbeitgeber und Beschäftigte

In der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT kommen Sozialpartner und Kammerorganisationen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen, um neue Ansätze einer modernen Unternehmens- und Personalpolitik zu diskutieren, die auf bestehenden gesetzlichen Standards aufsetzen. Insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch großen Unternehmen und Organisationen im Öffentlichen Sektor stehen Angebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT zur Verfügung. Sie unterstützt Arbeitgeber wie Beschäftigte als Wegweiser und Serviceplattform zum Thema Qualität der Arbeit.

Unsere Angebote

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit bietet Wissen und Unterstützung für Arbeitgeber und Beschäftigte, die im Rahmen gezielter Veränderungsprozesse ihre Arbeitskultur verbessern und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern wollen.



Bestandsaufnahme &
Handlungshilfen



Top 100 - Impulse
aus der Praxis



Beratung &
Auditierung



Vernetzung

Abb. 1: Die Struktur der Angebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT.

Die Angebotspalette der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT reicht von Expertenwissen in Form von Bestandsaufnahmen und Handlungshilfen, anschaulichen Good-Practice-Beispielen unserer TOP 100-Datenbank, der qualifizierten Begleitung von organisationalen Change-Management-Prozesse durch professionelle Beraterinnen und Berater bis hin zu Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen und Institutionen in branchen- und themenspezifischen Netzwerken:

- Einfach verständliche Handlungshilfen, Online-Check-Angebote und Fragebögen können von der Geschäftsleitung, Mitarbeitervertretung oder den Personalverantwortlichen unkompliziert und kostenlos zur Bestandsaufnahme und Selbsteinschätzung genutzt werden. Konkreter Output der Check-Angebote ist eine fundierte Analyse der eigenen Personalstrategie.

Besonders hervorzuheben sind die zielgruppenspezifischen Handlungshilfen für Unternehmensleitungen, Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte sowie die Beschäftigten aus dem Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (PsyGA). Die INITIATIVE NEUE QUA-

LITÄT DER ARBEIT unterstützt hiermit auch die Aktivitäten der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAK) als Träger der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) bedarfsgerechte Angebote zur Sicherung der „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ zu entwickeln und zu verbreiten. Dies entspricht - übereinstimmend mit der Kooperationsvereinbarung beider Organisationen - dem gemeinsamen Ziel, den Schutz und die Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen zu unterstützen und zu fördern. Die GDA hat dazu Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung entwickelt.

- Das Beratungsförderprogramm „unternehmensWert:Mensch“ - kofinanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds - unterstützt kleine und mittlere Unternehmen durch professionelle Beratung bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien.
- Mit dem „Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ können sich die Verantwortlichen in Unternehmen und Verwaltungen einen Überblick verschaffen, wie gut sie personalpolitisch und unternehmenskulturell aufgestellt sind. Verbesserungspotentiale werden im Rahmen eines professionell begleiteten, beteiligungsorientierten Prozesses von Arbeitgebern und Beschäftigten gemeinsam identifiziert und gehoben. Nach erfolgreicher Umsetzung werden die Anstrengungen durch eine Auszeichnung gewürdigt.
- Arbeitgeber, Beschäftigte sowie Betriebs- oder Personalrätinnen und -räte können in den Netzwerken der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT zu aktuellen Entwicklungen, Trends und neuen Ansätzen der Personal- und Beschäftigungspolitik diskutieren und voneinander lernen. Dafür bieten die regionalen und überregionalen Netzwerke der Initiative regelmäßige Veranstaltungen und Netzwerk-Foren.

Die vier Handlungsfelder von Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft

Mit Blick auf die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt hat die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT vier personalpolitische Handlungsfelder für zukunftsfähige Unternehmen identifiziert. Diese sind inhaltlich nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig.

- **Die verantwortungsvoll geführte Organisation - Handlungsfeld „Personalführung“**

Die Anforderungen an die Führung von Mitarbeitenden und Organisationen sowie im engeren Sinne an Personalmanagement und Organisationsentwicklung sind deutlich gestiegen. Die Vielschichtigkeit von Geschäfts- und Marktumfeld, neue (digitale) Geschäftsmodelle und die zunehmende Virtualisierung der Arbeit Führung auf Distanz erzeugen eine neue Komplexität. Auch die Flexibilisierung von Beschäftigungsformen und der Wertewandel wirken sich auf das Verständnis von Führung aus. Moderne Führung stellt den Menschen und die Beziehung zwischen den Menschen in den Mittelpunkt. Gut gestaltete Führung und Unternehmenskultur sind unerlässlich für gesunde und motivierte Beschäftigte sowie für Innovationskompetenz, Kreativität und Veränderungsfähigkeit von und in Organisationen. Eine auf die Zukunft ausgerichtete Personalplanung und -strategie stellt für die Bewältigung dieser Herausforderungen ein wichtiges Fundament dar.

- **Die vielfältige Organisation - Handlungsfeld „Chancengleichheit & Diversity“**

Eine mitarbeiterorientierte Führungskultur fördert die Erhöhung der internen Vielfalt z.B. durch Teamkonstellationen, in denen verschiedene Altersgruppen, Menschen unterschiedlichen Geschlechts sowie unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft mit verschiedenen Kompetenzen und Erfahrungen zusammenkommen. Vielfalt erweitert die Perspektiven. Dies ist essentiell in einer Arbeitswelt, die durch zunehmende Geschwindigkeit, Vernetzung und Veränderung gekennzeichnet ist. Von Führungskräften wird zunehmend Handlungskompetenz erwartet, die auch die individuellen Bedürfnislagen der Beschäftigten unter Berücksichtigung unternehmerischer Belange noch stärker in den Blick nimmt.

- **Die gesunde Organisation - Handlungsfeld „Gesundheit“**

Gesundheit¹ ist ein hohes Gut und eine wichtige Einflussgröße auf Lebensqualität, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit. Physische und psychische Gesundheit von Beschäftigten sowie die organisationale Resilienz zählen damit zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Die Basis bildet der auf physische und psychische Gesundheit ausgerichtete betriebliche Arbeitsschutz, der die physischen und psychischen Gefährdungen der Belegschaft über deren gesamtes Berufsleben im Blick hat. Zukunftsorientierte Organisationen investieren weiterhin auch präventiv und dynamisch in ergonomische und gesunde Arbeitsbedingungen. Eine in diesem Sinne gesunde Unternehmenskultur, die auf einem guten Arbeits- und Gesundheitsschutz in Unternehmen und Verwaltung basiert, ist damit nicht nur eine Frage sozialer Verantwortung, sondern zugleich ökonomisch sinnvoll. Auch die Beschäftigten müssen hier mitwirken.

- **Die lernende Organisation - Handlungsfeld „Wissen & Kompetenz“**

Im digitalen Zeitalter werden Wissen und Kompetenz noch mehr als bisher zur notwendigen Erfolgsbedingung für Organisationen. Wissen bleibt somit ein wesentlicher Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg und eine Voraussetzung für die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft. Zugleich dient Wissen der persönlichen Weiterentwicklung und der Erweiterung der individuellen Perspektive. Kontinuierliche Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen sowie ein gut organisierter Wissenstransfer sorgen dafür, dass vorhandenes Know-how erhalten bleibt und bestmöglich genutzt wird. Talentförderung über alle Altersgruppen und Hierarchiegrenzen hinweg hilft den Unternehmen und motiviert die Beschäftigten. In diesem Sinne gilt es zukünftig um so mehr, neben denen von bereits in Deutschland befindlichen Arbeitssuchenden auch die Potenziale von Zuwanderern und Geflüchteten für den Arbeitsmarkt und möglichst innerhalb der Organisationen zu entwickeln.

In allen vier Handlungsfeldern unterstützt die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT Unternehmen und Organisationen im Öffentlichen Sektor sowie deren Beschäftigte dabei, sich zukunftsfähig aufzustellen bzw. auf die individuelle Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu achten. Die vier thematischen Säulen bilden die Stütze für das Dach von „Unternehmen und Verwaltungen der

¹ Gesundheit [ist] als wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens zu verstehen und nicht als vorrangiges Lebensziel. Gesundheit steht für ein positives Konzept, das die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit ebenso betont wie die körperlichen Fähigkeiten (Ottawa Charta der WHO zitiert nach Wiki)

Zukunft“. Die Grundlage für alle Handlungsfelder sind angesichts des digitalen Wandels der Arbeitswelt weiterhin faire und verlässliche Arbeitsbedingungen – für Arbeitgeber wie für Beschäftigte.



Abb. 2: Die vier Handlungsfelder der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT.

III. Acht Leitsätze für eine Neue Qualität der Arbeit

1. Im digitalen Zeitalter rückt der Mensch mit seinen Kompetenzen und Bedürfnissen noch mehr in den Mittelpunkt. Als Bürgerin bzw. Bürger, Beschäftigte bzw. Beschäftigter, Kundin bzw. Kunde, Arbeitgeber und Führungskraft oder Betriebs- / Personalrätin bzw. -rat hat er unterschiedliche Perspektiven. Nicht alle Zielkonflikte lassen sich auflösen, aber aus jeder dieser Perspektiven sollte der Blick auch auf eine gute Arbeitsgestaltung gerichtet sein.
2. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, müssen Unternehmen und Organisationen Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmenskultur schaffen, die nach innen und nach außen u.a. in den folgenden vier Bereichen wirken: Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz. Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen berücksichtigen bei allen betrieblichen Entscheidungen die Auswirkungen in allen vier Bereichen.
3. Die Entwicklung neuer Ideen und Erfindungen und deren Umsetzung in neue Produkte und Dienstleistungen sind die Stärke der Unternehmen in Deutschland. Sie entstehen in Organisationen mit gut gestalteten Arbeitsbedingungen, in denen gleichermaßen technische sowie soziale Innovationen verfolgt und die Beschäftigten mit ihrer Expertise und ihren Fähigkeiten an diesem Innovationsprozess beteiligt werden.
4. Eine von einem positiven, wertschätzenden Menschenbild sowie mitarbeiterorientierten Führungsverständnis geprägte Unternehmenskultur ermöglicht gut gestaltete Arbeit. Diese trägt wesentlich zur Motivation und Produktivität der Belegschaft, einer hohen Arbeitgeberattraktivität, zu wirtschaftlichem Erfolg sowie zu gesellschaftlicher Verantwortung bei.
5. Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bei der Arbeit beruhen auf menschengerecht gestalteter Arbeit. Sie ist abzusichern durch ein adäquates Regelwerk sowie die Mitwirkung der Beschäftigten. Sie hat positive Folgeeffekte auf den Betrieb und die Gesellschaft. Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten liegen daher im betriebs- wie volkswirtschaftlichen Interesse.
6. Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit sowie Unternehmensverantwortung gehören zur Grundhaltung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Dies drückt sich auch aus in der Übernahme sozialer Verantwortung

und der Befähigung der Menschen zu einer offenen und kreativen Innovationkultur, die Raum schafft für neue Ideen und Gestaltungsmöglichkeiten.

7. Die Potenziale von Vielfalt und Chancengleichheit zur weiteren Entfaltung von Talenten, Erschließung von neuen Kundengruppen und zur weiteren Erhöhung eines nachhaltigen Erfolges ist stärker in den Blick zu nehmen.
8. Lebenslanges Lernen ist im Wandel der Arbeit fachlich ebenso wie in sozial-kommunikativer Hinsicht auf allen Hierarchieebenen erforderlich. Geeignete Angebote der Weiterbildung und Qualifizierung sind elementarer Bestandteil einer strategischen Personalplanung, die den Beschäftigten lebensphasenbezogen die Chance zur Talententwicklung und -förderung bietet. Die Annahme solcher Angebote durch die Beschäftigten sichert die Innovations- und damit die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen und steigert die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Digitalisierung kann hierbei neue Chancen bieten, z.B. indem der Wissenstransfer innerhalb der Belegschaft durch technische Hilfen unterstützt wird.

IV. Unsere gemeinsamen Projekte (Meilensteine)

Die Mitglieder des Steuerkreises sind gemeinsam der Ansicht, dass die INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT eine sehr gut geeignete Plattform darstellt, um über den gesetzlichen Rahmen hinaus die gute Gestaltung der Arbeit aus Arbeitgeber- und Beschäftigtenperspektive im Wandel der Arbeitswelt auf der betrieblichen Ebene und in Verwaltungen weiter voranzubringen. Sie begreifen ihre Mitwirkung in der Initiative gleichermaßen als Gestaltungschance und als Signal, um sich gesamtgesellschaftlich sowie auf verbandlicher und betrieblicher Ebene gemeinsam und nach eigenen Möglichkeiten für Lösungen einzusetzen, die zukunftsfähig und nachhaltig sind. Sie agieren dabei in der gemeinsamen Perspektive, dass die betriebliche Umsetzung bestehender Gesetze und Vorschriften des Arbeitsschutzes sowie die Berücksichtigung von arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen eine zentrale Voraussetzung für eine gute Arbeitsgestaltung sind. Sie handeln in der Überzeugung, dass soziale und technische Innovationen zu einem wesentlichen Teil auch Ergebnis der Arbeit von motivierten, qualifizierten, gesunden und leistungsfähigen Beschäftigten sind. Sie sind sich bewusst, dass gemeinsame Aktivitäten unter dem Dach der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT eine Möglichkeit darstellen, um auf der Grundlage gesetzlicher Anforderungen gemeinsam ausgehandelte Kompromisse zu finden und Lösungen für die Zukunft der Arbeitswelt weiter zu fördern. Diese liegen gleichermaßen im Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern und kommen so im Ergebnis zu zielgenaueren Lösungen, als es durch gesetzgeberisches Handeln möglich wäre.

Stärkung der Sozialpartnerschaft

Die Steuerkreispartner treten für eine Stärkung der Sozialpartnerschaft in Deutschland ein und dokumentieren dies auch unter dem Dach der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT. Ausdruck dessen sind beispielsweise sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit in einzelnen Branchen oder andere Kooperationen in Form von Sozialpartnerprojekten der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT im Rahmen der Projektförderung des BMAS, mit denen in bestimmten Branchen die Gestaltung gut gestalteter Arbeit befördert werden kann.

Umsetzung tariflicher / betrieblicher Vereinbarungen mit Angeboten der Initiative

In vielen Branchen machen sich die Sozialpartner bereits auf den Weg, um den (digitalen) Wandel der Arbeit durch Qualifizierungs- und Demografie-Tarifverträge zu gestalten. Bei der betrieblichen Umsetzung dieser Vereinbarungen werden insbesondere die tarifpolitisch aktiven Steuerkreispartner einen zielgerichteten und breiten Einsatz von Angeboten der Initiative unterstützen. Hierzu bieten sich neben dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und dem „GDA-ORGCheck - Arbeitsschutz mit Methode“ insbesondere auch „unternehmensWert: Mensch“, das „Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ sowie die Handlungshilfen zur Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und im Bereich der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA) an.

Hilfe zur Selbsthilfe mit Angeboten der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Die Steuerkreispartner beabsichtigen, dass sie - neben eigenen Produkten - für die zentralen Angebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT in ihren jeweils eigenen Organisationen werben und sie bei den Beratungen und der Kommunikation in ihren jeweiligen Strukturen berücksichtigen und einbeziehen. Alle Partner ziehen die zentralen INQA-Checks und -Handlungshilfen („Guter Mittelstand“, „Personalführung“, „Diversity“ [nach Fertigstellung], „Gesundheit“, „Wissen und Kompetenz“, „GDA-ORGCheck - Arbeitsschutz mit Methode“ sowie die Angebote des Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt [PsyGA]“) in ihren jeweils eigenen Beratungsangeboten für betriebliche Akteure heran.

Beraterinnen und Berater sind mit ihrer Nähe zur betrieblichen Ebene wichtige Multiplikatoren zur Verbreitung der Angebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT. Die Steuerkreispartner verstärken ihre Bemühungen, um die in ihren Kontexten aktiven Beraterkreise (weiterhin) über die Instrumente der Initiative und ihre Anwendung zu informieren. Hier bieten sich Veranstaltungen an, in denen die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und (Weiter-) Bildungsorganisationen von DIHK und ZDH eingebunden werden. In ähnlicher Weise agieren Bundesagentur für Arbeit mit ihren Qualifizierungsberaterinnen und -beratern sowie die Länder z.B. in Richtung der durch sie geförderten Beratungsstrukturen.

Zur breiteren betrieblichen Nutzung der Angebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT nutzen die Gewerkschaften ihre Strukturen, indem sie Bildungseinrichtungen, Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre und Betriebs-/Personalrätinnen und -räte über die Angebote informieren und

für deren Einsatz werben. Im vergleichbaren Sinne gehen die Arbeitgeberverbände mit ihren Mitgliedsverbänden und Weiterbildungsorganisationen z.B. über Veranstaltungen sowie ihre Gremien um.

Bei all diesen Bemühungen beziehen die Steuerkreispartner ihre regionalen Akteure / Strukturen ein. Unterstützt werden die Steuerkreismitglieder und ihre Untergliederungen zusätzlich dadurch, dass für sie die Printangebote der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT grundsätzlich kostenlos bei der INQA-Geschäftsstelle beziehbar sind.

Experimentierräume zur Erprobung der Arbeitswelt der Zukunft

Die Auswirkungen gegenwärtiger und künftiger Entwicklungen des digitalen Strukturwandels sind vielfach noch nicht absehbar. Neue Ideen und Gestaltungskonzepte sind gefragt, müssen jedoch erst noch unter Beweis stellen, dass sie im betrieblichen Alltag praktikabel und tauglich sind. Die Steuerkreispartner engagieren sich gemeinsam, um diese Nachweise zu erbringen und bewegen sich dabei innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens. Sie beschreiben gemeinsam Erfolgsbedingungen und richten daraufhin „Experimentierräume“ für Gestaltungsansätze der digitalen Arbeit gemäß dem Selbstverständnis der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT ein. Im Rahmen solcher Werkstätten werden pilothaft und experimentell in Unternehmen und Verwaltungen Arbeitsprozesse und Arbeitsgestaltung - unter arbeitswissenschaftlicher Begleitung - an die Arbeitswelt der Zukunft angepasst. Wichtige Voraussetzung für Experimentierräume sind sozialpartnerschaftliche (tarifliche und betriebliche) Vereinbarungen, bei denen die Gestaltungsideen von Unternehmensleitung gemeinsam mit den Beschäftigten und den betrieblichen Interessenvertretungen von Beginn an entwickelt werden.

Unternehmen und Verwaltungen, Beschäftigte sowie Betriebs- und Personalrätinnen und -räte für die digitalisierte Arbeitswelt befähigen

Die Steuerkreispartner möchten die betrieblichen Akteure in den Unternehmen und Verwaltungen dabei unterstützen, ihre Gestaltungsaufgaben in der digitalen Arbeitswelt besser wahrnehmen zu können. Ziel ist, neben generellen Informations- auch spezielle Beratungsangebote für Unternehmensleitungen und Beschäftigte sowie ihre Vertretungen zur Verfügung zu stellen, damit diese sich auf die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitswelt vorbereiten können. Dazu werden Produkte der INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (wie die bereits genannten, zentralen Check-Angebote und Handlungshilfen sowie das „Audit Zukunftsfähige Unternehmenskultur“) inhaltlich und prozessual weiterentwickelt und um weitere Angebote ergänzt.

Die beteiligten Institutionen und Akteure



Alfred Löckle
Repräsentant der INITIATIVE NEUE
QUALITÄT DER ARBEIT aus dem Kreis der
Gewerkschaften



Dr. Gerhard F. Braun
Repräsentant der INITIATIVE NEUE
QUALITÄT DER ARBEIT aus dem Kreis der
Wirtschaftsverbände



Thomas Sattelberger
(Themenbotschafter
„Führung“ und Sprecher der
Themenbotschafter)



Prof. Dr. Jutta Rump
(Themenbotschafterin
„Chancengleichheit & Diversity“)



Dr. Natalie Lotzmann
(Themenbotschafterin „Gesundheit“)



Rudolf Kast
(Themenbotschafter
„Wissen & Kompetenz“)



Arbeits- und Sozialministerkonferenz
(ASMK)



Arbeits- und Sozialministerkonferenz
(ASMK)



Bundesagentur für Arbeit (BA)

Bundesarbeitgeberverband Chemie
(BAVC)



Bundesministerium für
Arbeit und Soziales (BMAS)



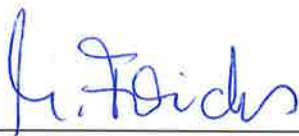
Bundesvereinigung der Deut-
schen Arbeitgeberverbände
(BDA)



Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

Deutscher Industrie- und
Handelskammertag (DIHK)

Gesamtmetall



Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gast-
stätten (NGG)



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Industriegewerkschaft Metall
(IGM)

ver.di - Vereinte
Dienstleistungsgewerkschaft

Zentralverband des
Deutschen Handwerks (ZDH)