

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern?



Der **INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“** wurde als gemeinsamer Praxisstandard entwickelt und herausgegeben von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA). Er ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen, die Potenziale Ihres Managements zu überprüfen und auszuschöpfen. Der Check behandelt alle wesentlichen Themen des betrieblichen Managements und der Unternehmenskultur sowie des Wertschöpfungsprozesses.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 250 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.



Inhalt

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“	3
Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?	5
Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?	7
1 Strategie	8
2 Liquidität	10
3 Risikobewertung	12
4 Führung	14
5 Markt und Kunde	16
6 Organisation	18
7 Unternehmenskultur	20
8 Personal	22
9 Produktions- und Leistungs-Prozess	24
10 Beschaffung	26
11 Innovation	28
Der Mittelstand: Motor für Deutschland – Ideen für Deutschland	30
Selbsterklärung	32
Maßnahmenplan	
Impressum	

Im INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern (männlich, weiblich, sächlich und andere) verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



**INQA-
Unternehmenscheck
„Guter Mittelstand“**

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

► Welche Ziele verfolgt dieser Check?

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ hilft Ihnen, Potenziale zur Verbesserung in Ihrem Unternehmen aufzuspüren. Er unterstützt Sie, die Anforderungen der Arbeiten 4.0 (Industrie 4.0, Dienstleistung 4.0) und des demografischen Wandels aktiv anzugehen und zu meistern. Der Check ermöglicht es Ihnen, die Herausforderungen der sich rasant verändernden Absatz- und Arbeitsmärkte, vor denen Sie stehen, als Chance im Wettbewerb zu nutzen. Er fasst die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung für Sie zusammen.

Der Check hilft vor allem, **Beschäftigte** zu motivieren und sie an das Unternehmen zu binden. Das ist ein entscheidender Erfolgsfaktor angesichts des **Fachkräftemangels** und einer immer älter werdenden Bevölkerung.

Der Check fördert, was Mittelständler immer stark gemacht hat: eine **Kultur des Vertrauens** und der Wertschätzung als Voraussetzung für Engagement, Ideen und **Innovation**.

Ein erfolgreiches und gesundes Unternehmen entsteht nicht durch Zufall und auch nicht durch kurzatmige Spekulationen. Dem guten Mittelständler liegen die Qualität seiner Produkte und Leistungen am Herzen sowie die **Zufriedenheit seiner Kunden und Beschäftigten**. Der Check unterstützt Sie dabei, dies systematisch und auf das Wesentliche konzentriert zu erreichen.

► Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem kleine Unternehmen kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeitsgestaltung und Organisation überprüfen. Aber auch größere Unternehmen finden in dem Check Anregungen und Ideen. Daneben ist er also auch als Einstieg für die Berater der mittelständischen Unternehmen geeignet.

► Wie kann man den Check einsetzen?

Der Check umfasst elf Themen-Bausteine. Er kann wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können sich einzelne Themen auswählen oder Sie können alle Themen des Checks von vorne nach hinten bzw. in einer frei gewählten Reihenfolge durchgehen (dauert ca. 30 bis 60 Minuten). Danach wissen Sie, wie Sie in den einzelnen Themenbereichen dastehen und wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen haben. Die weitere Bearbeitungsdauer (zum Beispiel bei „Meine Maßnahmen“) hängt ab von der Anzahl der Checkpunkte, bei denen Sie Handlungsbedarf sehen.

Mit der **Starthilfe „Mit welchem Thema des Checks beginnen?“** (Seite 7) können Sie schnell ermitteln, zu welchen der elf Themen Sie besonderen Handlungsbedarf haben.

www.inqa-unternehmenscheck.de

Den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ gibt es auch als Online-Tool mit vielen zusätzlichen interaktiven Möglichkeiten und als App.

► Was ist das Besondere am Check?

Der Check „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“ stellt den gemeinsam von allen Partnern getragenen Standard für gute, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung dar. Er geht auf alle relevanten Themenfelder ein, die im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ von Bedeutung sind und bereitet diese für den Mittelstand praxisgerecht auf. Deshalb ist der Check ein wichtiges Werkzeug mit großer Bedeutung für die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“.



Die Entwicklung des Checks wurde wesentlich von der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V., dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. und der BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie vorangetrieben. Verabschiedet wurde der Check durch alle Partner im Plenum der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ als gemeinsamer Praxisstandard und Selbstbewertungsinstrument für kleine Unternehmen.

Der vorliegende Check kann auch als Einstieg in den Organisationsteil der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden.

Hinweise zum Check

Unter Mittelstand verstehen die Herausgeber alle Betriebe vom Kleinstunternehmen bis zum größeren Familienunternehmen, in denen der Eigentümer oder ein Mitglied der Eigentümerfamilie sein Unternehmen managt (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2006, www.ifm-bonn.de).

Die elf Elemente des Unternehmenschecks bilden in jedem Unternehmen einen Gesamtprozess; jedes Element ist systematisch mit jedem anderen verknüpft. Aus diesem Grund sind eine eindeutige Trennung der Elemente und eine eindeutige Zuordnung der Inhalte zu einzelnen Elementen auch nicht immer möglich.

Die Themen der elf Elemente orientieren sich am Wertschöpfungsprozess der Unternehmen. Ausgewählt wurden alle Themen eines integrierten Managements.

Mit den Begriffen, die in diesem Check verwendet werden, versuchen die Herausgeber für alle mittelständischen Unternehmensgrößen verständlich zu sein. Wenn beispielsweise von „Führungskräften“ gesprochen wird, ist damit im Kleinstunternehmen der neben dem Eigentümer weitere verantwortliche Beschäftigte gemeint (zum Beispiel Geselle, Stellvertreter).

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

► 1. Schritt

Sie gehen die elf Themen durch und legen den **Handlungsbedarf** zu den Checkpunkten fest (Seite 8 bis 29). Sie können den kompletten Check durchgehen. Das dauert nach Erfahrungen zwischen 60 Minuten und 1,5 Stunden. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und damit beginnen.

► 2. Schritt

Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich alle diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben.

Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen.

Als nächstes sollten Sie die Prioritäten der Maßnahmen festlegen (Spalte 3) (zum Beispiel Priorität 1 = sofort angehen; Priorität 2 = bald angehen, Priorität 3 = in einem Monat angehen).

Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit der Maßnahme begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6).

Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

► 3. Selbsterklärung ausfüllen

Wenn Sie

- alle elf Themen und alle Punkte des Checks komplett bearbeitet haben,
- zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet haben und
- verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festgelegt haben,

haben Sie eine komplette Selbsterklärung vorgenommen. Sie können dann die Selbsterklärung auf Seite 32 ausfüllen.

Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ eine gründliche Überprüfung Ihrer Arbeits- und Organisationsgestaltung im Unternehmen vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Sie sollten dann allerdings den ausgefüllten INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und die Maßnahmen dokumentieren, damit Sie auf Nachfrage die Richtigkeit der Selbsterklärung belegen können (zum Beispiel gegenüber Banken, Versicherungen, Arbeitsschutzämtern).



Hier die eigenen Vorhaben eintragen

Maßnahmenplan aufklappen (hintere Umschlagseite) oder kopieren und zum Eintragen bereitlegen

Maßnahmenplan INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“					
Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn-Datum	Kontrolle-Datum
6.1 Organisation	Weisungsbefugnisse / Verantwortungsbereiche detailliert festlegen	1	Max Maier	10.10.20xx	15.2.20xx
6.2 Organisation	Stellenbeschreibungen erstellen	3	Ich selbst	27.12. dieses Jahr	6.1. nächstes Jahr
10.2 Beschaffung	Mit Jan Süd als Beschaffer die Kriterien für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit festlegen – Besprechung im Oktober	1	Max Maier und ich selbst	12.10.20xx	15.2.20xx

Selbsterklärung ausfüllen

SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Das Unternehmen

 Name / Adresse

erklärt, dass es nach dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und der damit verbundenen systematischen und strukturierten Arbeitsweise geführt wird.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbsterbewertung vom _____ mit der Dokumentennummer _____

Die Selbsterbewertung wurde von der Geschäftsführung auf Grundlage des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ durchgeführt.

Ort / Datum: _____ Unterschrift: Geschäftsführer / Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig, wenn die Selbsterbewertung auf ist beruht auf maximal 2 Jahren.

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und die INQA-Instrumentenfamilie

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ist Teil der INQA-Instrumentenfamilie aus Praxisstandards und Selbstbewertungsinstrumenten. Neben dem INQA-Unternehmenscheck als Potenzialanalyse zu einem integrierten guten Management gibt es zu jeder INQA-Themensäule einen INQA-Check. Zusätzlich gibt es für vertiefende Themen weitere Selbstbewertungsinstrumente.

Das Besondere all dieser Instrumente

- ▶ Sie wurden im **Konsens** aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als **Praxisstandard und Selbstbewertungsinstrument** entwickelt.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster und ein niederschwelliger Einstieg** in das jeweilige Thema (auch ein Einstieg in zertifizierte Systeme wie QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ **Weiterführende Praxishilfen** der Partner der INQA-Netzwerke sind hinterlegt.

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ sowie die Checks der Themensäulen wurden von der Offensive Mittelstand im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.



Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Die 11 Themen des INQA-Unternehmenschecks Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der 11 Themen des INQA-Unternehmenschecks Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen. Zudem gibt es zum Check ein Handbuch, welches das Arbeiten mit dem Check sowie die elf Themenfelder näher erläutert. Dies soll Sie bei der Umsetzung der identifizierten Maßnahmen unterstützen.	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
▶ 1. Strategie		
Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind. Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können.		
▶ 2. Liquidität		
Wir steuern und überwachen permanent die Zahlungsausgänge und -einträge sowie die Liquidität, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist.		
▶ 3. Risikobewertung		
Wir erfassen systematisch die Risiken in unserem Unternehmen und bewerten diese (zum Beispiel Risiken in den Bereichen Finanzen, Kunden, Produktion/Dienstleistung, IT, Arbeits- und Umweltschutz, Gesundheit, Personal).		
▶ 4. Führung		
Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft (Motivation) der Beschäftigten.		
▶ 5. Markt und Kunde		
Durch unsere Kundenpflege und das Einbinden unserer Kunden wissen wir, welche Kundenbedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunden besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.		
▶ 6. Organisation		
Wir können sagen, dass unser Unternehmen so organisiert ist, dass jeder weiß, was wie, von wem und wann zu tun ist und dass die Ressourcen optimal genutzt werden.		
▶ 7. Unternehmenskultur		
Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Wir haben ein gutes Betriebsklima und unsere Beschäftigten kommen jeden Tag gerne zur Arbeit.		
▶ 8. Personal		
Wir geben jedem unserer Beschäftigten eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und haben diese mit ihnen vereinbart. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten.		
▶ 9. Produktions- und Leistungs-Prozess		
Für die Entwicklung unserer Produkte und der Realisierung unserer Dienstleistungen haben wir unsere Ablaufprozesse eindeutig festgelegt, damit wir keine Ressourcen vergeuden (Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Qualität, Sicherheit, Umwelt). Die wirkungsvolle Umsetzung der Prozesse kontrollieren und verbessern wir kontinuierlich.		
▶ 10. Beschaffung		
Wir haben Kriterien für die Beschaffung von Arbeitsmitteln, -stoffen und Leistungen, die wirtschaftliche und störungsfreie Prozesse ermöglichen (Kriterien: zum Beispiel Qualität, Sicherheit, Umweltschutz, soziale Standards).		
▶ 11. Innovation		
Wir erfassen neue Trends, verwenden neue Informations- und Kommunikationstechnologien und nutzen gezielt alle Kenntnisse unserer Beschäftigten für neue Produkte und Dienstleistungen und für bessere Prozesse im Unternehmen.		

1 Strategie

Ziel:

Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sind und sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit in unserem Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit wir unsere Chancen nutzen können (Strategie nach innen).



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 1.1 Wettbewerbsfähigkeit (Strategie nach außen)

Wir formulieren und verfolgen eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.

Anregungen aus der Praxis, dabei berücksichtigen:

- Bedarf und Erwartungen unserer (potenziellen) Kunden
- Einschätzung, welche Kunden für uns kurz-, mittel- und langfristig bedeutsam sind
- Beobachtung von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen
- Stärken gegenüber der Konkurrenz (besondere Produkte/Leistungen, Kompetenzen, Kundenservice, kulturelle Stärken), Kernkompetenzen
- Die wirtschaftliche Lage und Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten
- Neue Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeits-/Werkstoffe, digitale Prozesse
- Rechtskonformität/Produktlegalität

Ziele möglichst schriftlich festlegen zum Beispiel in:

- Unternehmensleitenden, Unternehmenspolitik, Guter Mittelstand: Der Businessplan, Produkt-/Leistungs politik, Kennzahlen



► 1.2 Interne Unternehmensziele (Strategie nach innen)

Wir beschreiben, mit welchen Zielen und Prozessen wir im Unternehmen arbeiten, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit organisieren, um die Strategie nach außen umzusetzen (Strategie nach innen, um Strategie nach außen umzusetzen).

Ziele sind zum Beispiel:

- Kundenorientiert auftreten
- Kontinuierliche Verbesserung
- Qualitätsbewusst arbeiten
- Kostenbewusst arbeiten
- Termingerech arbeiten
- Sicher, gesund und umweltgerecht arbeiten; wenig Fehler und Störungen
- Gegenseitig achten und helfen; mitarbeiter- und teamorientiert handeln und arbeiten
- Rücksicht auf flexible Arbeitszeitbedarfe der Beschäftigten
- Informations- und Kommunikationsstrategie, Digitalisierung von Prozessen

Beschrieben zum Beispiel in:

- Führungsgrundsätzen, Vereinbarungen, Leitbildern, Managementsystemen (QM, AMS, ÖKO-Audit)



Strategie

<p>Erfolgreiche Praxis</p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

▶ 1.3 Information über die Unternehmensziele

Wir besprechen unsere Ziele und die Zielerreichung mit unseren Führungskräften und Beschäftigten.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Mitarbeitergespräche
- ▶ Zielvereinbarungen
- ▶ Betriebsversammlungen
- ▶ Betriebsvereinbarungen
- ▶ Firmeninformationen/-zeitschriften



▶ 1.4 Personalplanung

Wir besitzen konkrete Vorstellungen, wie wir unseren jetzigen und zukünftigen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten sichern, um unsere Strategie umsetzen zu können.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Bedarf ermitteln, dabei demografischen Wandel beachten
- ▶ Altersstruktur im Unternehmen berücksichtigen (ggf. erheben)
- ▶ Qualifiziertes Personal mit attraktiven Maßnahmen fördern und binden
- ▶ Auf Vielfalt der Beschäftigten achten (Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund)
- ▶ Nachwuchswerbung gezielt betreiben
- ▶ Ausbildungsplätze/Praktikumsplätze bereitstellen
- ▶ Weiter- und Fortbildung anbieten
- ▶ Flexible Arbeitsformen (wie Crowdfunding/auf faire Vereinbarungen achten)

→ INQA-Potenzialanalyse „Berufliche Bildung“ nutzen



▶ 1.5 Region

Wir engagieren uns für die Region und unterstützen Beschäftigte ehrenamtlich tätig zu werden. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung wahr (Corporate Social Responsibility).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Sponsor für Veranstaltungen/Vereine
- ▶ Geld- oder Sachspenden für soziale Zwecke
- ▶ Maßnahmen zum Schutz der Umwelt
- ▶ Teilnahme am kommunalpolitischen Leben
- ▶ Engagement in Kammern, Innungen und Verbänden
- ▶ Engagement in Schulen, Kindergärten, Sozialeinrichtungen, Kirchengemeinden, Feuerwehren, Flüchtlingsunterkünften usw.
- ▶ Unternehmensnachbarschaft (Unternehmen in der Region nicht nur als Konkurrenten, sondern als potenzielle Kooperationspartner sehen)
- ▶ Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung (zum Beispiel Praktika, Nachhilfe für Schüler)



2 Liquidität

Ziel:

Wir steuern und überwachen die Zahlungsaus- und -einzüge sowie die Kapitalverfügbarkeit, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist. Wir streben eine ausreichende Rendite unter Sicherstellung der Liquidität an.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 2.1 Finanz- und Rentabilitätsplanung und Kontrolle

Wir planen unseren Geschäftserfolg und erstellen eine Finanzplanung mit erwarteten Umsätzen, Kosten (Liquidität, Rentabilität) und benötigten Kapazitäten. Wir führen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche anhand unserer betriebswirtschaftlichen Auswertungen und eine Mit- und Nachkalkulation unserer Aufträge durch und bewerten die Risiken.

Anregungen aus der Praxis – bei Finanzplanung und Soll-Ist-Vergleichen berücksichtigen:

- Auftragsplanung, Auftragsbestandslisten
- Personalkapazitäts- und -kostenplanung
- Budgetplanung für Allgemeine Geschäftskosten, Produkte/Leistungen, Investitionsplanung
- Marketingplan und -budgets
- Waren-/Material-/Mitarbeiter- und Fremdleistungseinsatz
- Kalkulation und Ermittlung von Vorgabewerten/Preisgrenzen
- Mit- und Nachkalkulation sowie Pflege von Kalkulationsdaten und -zuschlägen
- Auswertung laufender und abgeschlossener Projekte

→ Instrument der Offensive Mittelstand „Guter Mittelstand: der Businessplan“ und/oder Enterprise-Ressource-Planning (ERP) nutzen – System zur Ressourcenplanung (wie Kapital, Personal, Arbeitsmittel, Material, IT) nutzen.



► 2.2 Liquiditätsplanung und -kontrolle

Wir haben ein Verfahren, um unsere Liquidität zu planen und zu kontrollieren. Neben direkten finanziellen Risiken berücksichtigen wir auch andere interne und externe Risiken. Wir nutzen die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA). Liquiditätssicherung ist „Chefsache“.

Grundlage für unsere Planung und Kontrolle:

- Kurzfristige (etwa innerhalb eines Monats) anstehende Auszahlungen (auch Steuerlasten inklusive Vorauszahlungen/Nachzahlungen, Versicherungsbeiträge und Gebühren)
- Die im gleichen Zeitraum zu erwartenden Zahlungseinzüge
- Bankkontenstände und Kassenbestand
- Die (gesicherte!) Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten, Betriebsmittelkredit
- Rücklagen für Sonderzahlungen (wie Boni, Reklamationsansprüche, Tilgungs- und Zinszahlungen)

Interne Risiken – Beispiele:

- Vorleistungen bei Aufträgen
- Sicherheits-/Gewährleistungseinbehalte
- Keine zeitnahe Rechnungsstellung, Mehraufwendungen nicht erfasst und abgerechnet
- Störungen durch fehlerhafte Arbeitsvorbereitung/-organisation und Arbeitsmittel und Material



Liquidität

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	

- ▶ Unproduktiver Personaleinsatz, fehlende Qualifikation, Fehlzeiten, Personalfuktuation
- ▶ Probleme wegen nicht ausreichender Produkt-/Dienstleistungsqualität
- ▶ Unzureichende Zusammenarbeit mit Lieferanten
- ▶ Informations- und Rentabilitätsverluste wegen ungenügender Nutzung digitaler Techniken

Externe Risiken – Beispiele:

- ▶ Leistungs- und Produktreklamationen
- ▶ Marktveränderungen (zum Beispiel Auftragsschwankungen und -einbrüche)
- ▶ veränderte Absatzbedingungen/neue Konkurrenten
- ▶ Schlechter werdendes Firmenimage bei Kunden, Arbeitgeberimage
- ▶ Änderungen von Rechtsvorschriften, Auflagen von Behörden
- ▶ Angriffe durch Dritte (wie Sabotage, Viren/Hacker), Katastrophen (Brand, Hochwasser, Stürme)

Zu empfehlen ist in jedem Fall eine Liquiditäts-Jahresplanung.

▶ 2.3 Zahlungsmodalitäten

Wir legen die Zahlungsmodalitäten so fest, dass keine temporären Zahlungsunfähigkeiten auftreten oder es zumindest nur im Vorfeld zu planbaren und beherrschbaren Auswirkungen kommt.

Zum Beispiel:

- ▶ Mit allen Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Subunternehmern, Banken) feste Zahlungsziele vertraglich vereinbaren
- ▶ Verbindlicher Zahlungsplan inklusive Vorauszahlungen/Abschlagzahlungen vereinbaren
- ▶ Skonti kontrolliert nutzen



▶ 2.4 Sicherung der Forderung

Wir beginnen keinen Auftrag ohne eine schriftliche Auftragserteilung. Wir haben festgelegt, ab welcher Auftragsgröße eine Prüfung der Bonität des Kunden vorgenommen wird und verlangen gegebenenfalls adäquate Sicherheiten.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Aufstellen eines Forderungs- und Mahnwesens mit klaren Regeln bei nicht pünktlicher oder unvollständiger Rechnungsbezahlung
- ▶ Kundeninformationen bei Auskunfteien (zum Beispiel Bürgel/Creditreform/Euler-Hermes/SCHUFA)
- ▶ Schuldnerverzeichnis beim Amtsgericht einsehen
- ▶ Verlängerten Eigentumsvorbehalt vertraglich vereinbaren
- ▶ Factoring (Forderungsverkauf), Forderungsausfallversicherung, Kreditversicherung abschließen



▶ 2.5 Banksituation

Wir verfügen jederzeit über ausreichende Kreditlinien bei unseren Hausbanken, dies sowohl hinsichtlich der Höhe der insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel als auch deren Laufzeiten.

Anregungen aus der Praxis

- ▶ Kontokorrent-Inanspruchnahme übersteigt die nächsten drei Monate nicht 80 % unserer Kreditlinien.
- ▶ Unsere vereinbarten Bankkreditlinien haben eine Rest-Laufzeit von jeweils mindestens sechs Monaten.
- ▶ Wir sprechen regelmäßig mit unseren Firmenkundenbetreuern über für uns positive Anpassungen beim Rating und den Zinssätzen.
- ▶ Wir wissen genau, welche Sicherheiten die Banken von uns halten und wie diese bewertet werden.
- ▶ Wir erkundigen uns regelmäßig bei unseren Hausbanken nach Möglichkeiten öffentlicher Fördermittel im Betriebsmittelbereich (Forderungsverkauf).



3 Risikobewertung

Ziel:

Wir kennen die internen und externen Risiken für unser Unternehmen. Um möglichen schädlichen Ereignissen vorzubeugen, betreiben wir eine systematische Risikobewertung und setzen unsere Ressourcen produktiv, sicher und wirtschaftlich ein. Wir agieren vorausschauend.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 3.1 Markt und externe Entwicklungen

Wir haben Verfahren, mit denen wir externe Risiken rechtzeitig erkennen, bewerten und mit denen wir vorausschauend und präventiv Maßnahmen zur Risikominimierung festlegen.

Externe Risiken wie zum Beispiel:

- ▶ Unklare Vertragsklauseln, Auftragsinhalte und -situationen
- ▶ Marktveränderungen (wie Preisverfall, Auftragsrückgänge, veränderte Wettbewerbssituation) zu späte Nutzung neuer Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeitsstoffe
- ▶ Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit von Lieferanten und Kooperationspartnern
- ▶ Keine Nutzung neuer digitaler Technologien (wie RFID, Cyber Physical Systems)
- ▶ Mögliche Notfälle, Katastrophen, Gefährdungen von Dritten
- ▶ Nichtbeachtung neuer Rechtsvorschriften

Verfahren sind zum Beispiel:

- ▶ Bewertung der Auftragsrisiken vor Angebotsabgabe, Vertragsprüfung
- ▶ Marktrecherche und -beobachtung, Kunden-/Lieferantenbefragung
- ▶ Verantwortlichkeiten für Veränderungen in Technologien, Produkten, Rechtsprechung usw.



► 3.2 Produkte und Leistungen

Wir haben Verfahren, mit denen wir die Qualität unserer Produkte und Leistungen feststellen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung festlegen.

Verfahren sind zum Beispiel:

- ▶ Messverfahren
- ▶ Befragungen
- ▶ Qualitätskontrollen, Beschwerdemanagement, Qualitätsmanagementsystem
- ▶ Digitale Melde- und Warnsysteme

Überprüfen, ob und welche Versicherungen sinnvoll sind.



► 3.3 Kunden

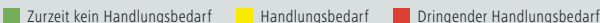
Wir haben Verfahren, mit denen wir Defizite im Kundenkontakt feststellen und die Informationen der Kunden für Verbesserungen der Produkte und Leistungen nutzen.

Verfahren sind zum Beispiel:

- ▶ Beschwerdemanagement
- ▶ Kundenbefragungen
- ▶ Testaufträge, -käufe



Risikobewertung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 3.4 Arbeitsbedingungen

Wir erfassen die Risiken, die durch Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit verursacht werden. Wir legen Maßnahmen zur wirtschaftlichen, sicheren und gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und kontrollieren diese regelmäßig (Gefährdungsbeurteilung – Online-Tools nutzen).



Anregung aus der Praxis – Bei Schutzmaßnahmen, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergeben, mit berücksichtigen:

- ▶ Technische und organisatorische Maßnahmen bevorzugen
- ▶ Unterweisung/Betriebsanweisungen
- ▶ Arbeitsmedizinische Vorsorge
- ▶ Persönliche Schutzausrüstung

Weitere Hinweise für die Durchführung:

- ▶ Beschäftigte beteiligen
- ▶ Präventionsanreize nutzen (zum Beispiel von Berufsgenossenschaften, Krankenkassen)
- ▶ Mobile, digitale Gefährdungsbeurteilung
- ▶ Mobile, digitale Arbeitsschutzformulare und -checklisten

Falls vorhanden Betriebs-/Personalrat einbeziehen.

→ **GDA-ORGACheck nutzen (www.gda-orgacheck.de). Wenn Sie systematisch mit Arbeitsschutzfragen umgehen wollen, führen Sie ein Arbeitsschutzmanagementsystem ein. Angebote der Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften nutzen.**

▶ 3.5 Ausfall des Unternehmers und von Führungskräften

Wir haben Regelungen, für den Fall, dass der Unternehmer oder Führungskräfte unerwartet ausfallen.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Stellvertreterregelungen
- ▶ Maßnahmen zum Ausfall (auch Unterschriftenregelungen, Vorsorge-Vollmacht, Kontozugänge, Zugangsberechtigungen)
- ▶ Notfall-Ordner oder -koffer (Vorlagen der Finanzdienstleister, Innungen, Verbände nutzen)
- ▶ Unternehmer-Testament

▶ 3.6 Verhaltenskodex (Compliance)

Wir achten in unseren Geschäftsbeziehungen auf die Einhaltung der gesetzlichen und sozialen Regeln wie Arbeits- und Herstellungsbedingungen sowie firmenpolitische Grundsätze und Wertvorstellungen der Geschäftspartner.



Zum Beispiel:

- ▶ Achtung von Menschenrechten (auch in der Lieferkette und beim Einkauf von Produkten)
- ▶ Einhaltung des Mindestlohns
- ▶ Bekämpfung von Korruption und Unterschlagung
- ▶ Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutz, Umweltschutz
- ▶ Legale und faire Beauftragung von Nachunternehmern
- ▶ Vermeidung von Kinderarbeit und Einhaltung des Jugendarbeitsschutzes
- ▶ Wahrung von Persönlichkeitsrechten, Datensicherheit und Datenschutz

Falls vorhanden Betriebs-/Personalrat einbeziehen.

4 Führung

Ziel:

Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität, Gesundheit und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 4.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

Wir formulieren Arbeitsaufgaben und die Erwartungen an die Beschäftigten klar und eindeutig.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Eindeutige Betriebs- und Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen
- ▶ Festlegen, wie Führungskräfte die Arbeitsaufträge an die Beschäftigten weitergeben (wie Teambesprechungen, Projektauftrittsgespräche, „OK-Punkte“)
- ▶ Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Arbeitsaufträge verstanden haben
- ▶ Kriterien für die Leistungen sind festgelegt und bekannt bzw. vereinbart
- ▶ Unsere Beschäftigten haben die Möglichkeit, Anregungen bezüglich der Arbeitsaufträge direkt einzubringen, zum Beispiel digitales, mobiles Verbesserungsmeldewesen und -management

→ INQA-Check „Personalführung“ nutzen (www.inqa-check-personalfuehrung.de)



► 4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung

Wir verstehen uns als positives Vorbild und verhalten uns entsprechend, um glaubhaft unsere Zielsetzungen umzusetzen. Wir erkennen die Leistungen der Beschäftigten an und loben sie.

Anregungen aus der Praxis:

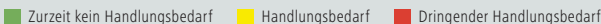
- ▶ Wertschätzender Umgang im Alltag
- ▶ Eingefordertes vorleben und nachhalten (zum Beispiel selbst Schutzhelm tragen, wenn man das von Beschäftigten verlangt)
- ▶ Eigene Fehler eingestehen
- ▶ Fehlerfreundliches und angstfreies Arbeitsklima schaffen
- ▶ Führungskräfte weisen sich gegenseitig auf problematische Verhaltensweisen hin
- ▶ Lob, Anerkennung, regelmäßiges und konstruktives Feed-Back
- ▶ Anreizsysteme
- ▶ Vielfalt der Beschäftigten wird als Bereicherung gesehen (zum Beispiel Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Religion)

Verfahren zur Umsetzung:

- ▶ Erfahrungsaustausch
- ▶ Formulierungen im Leitbild
- ▶ Vereinbarung mit Führungskräften
- ▶ Vereinbarung mit Beschäftigten



Führung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 4.3 Beschäftigte einbeziehen

Wir beziehen die Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit ein und nutzen die Erfahrungen und das Wissen in der Umsetzung unserer Planungen.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Bei Besprechungen über die Arbeitsplanung und -abläufe
- ▶ Bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
- ▶ Bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln
- ▶ Bei der Veränderung von Arbeitsplätzen
- ▶ Beim Auftreten von Problemen im Arbeitsablauf
- ▶ Über ein digitales, mobiles Informations-, Störungs- und Verbesserungsmeldewesen (Text-, Foto- und Sprachnotizen)

Falls vorhanden Betriebs-/Personalrat einbeziehen.



▶ 4.4 Handlungsspielräume

Wir schaffen Bedingungen, dass die Beschäftigten eigenständig handeln, Selbstverantwortung übernehmen sowie ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Entscheidungsspielraum ermöglichen bei klarer Festlegung der Ziele und Grenzen
- ▶ Möglichkeit für Beschäftigte, ihre Meinung über das Führungsverhalten angstfrei zu äußern und Verbesserungsvorschläge zu machen zum Beispiel Meckerkasten, Teambesprechungen, kontinuierliche (kurze) Mitarbeiterbefragungen



▶ 4.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung

Wir überprüfen und bewerten unsere Zielerreichung im Unternehmen, einzelner Teams und Beschäftigten sowie Vereinbarungen mit den Beschäftigten. Wir haben die Kriterien für die Kontrollen beschrieben und allen vorab bekannt gemacht.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Prüfen der Ziele und Zielerreichung
- ▶ Prüfung der Umsetzung der Vereinbarungen
- ▶ Leistungsbewertung
- ▶ Überprüfung der Produktivität und der Umsetzung der Maßnahmen
- ▶ Bewertung der Führungskräfte (Managementbewertung – in Führungskräftebesprechungen, Feedback durch Beschäftigte, Mitarbeiterbefragung)
- ▶ Vereinbaren, welche Daten zur Kontrolle herangezogen werden dürfen (Datenschutz)



▶ 4.6 Meine Gesundheit

Ich denke bewusst an meine eigene Gesundheit, setze konkrete Maßnahmen um und bin auch damit Vorbild für die Belegschaft.

Zum Beispiel:

- ▶ Hilfen zum Zeit- und Selbstmanagement
- ▶ Sport/Bewegung/Ernährung verbindlich einplanen
- ▶ Freizeit/Urlaub/Erholungspausen verbindlich einplanen

→ Angebote der Krankenkassen und Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften nutzen.

→ www.psyGA.info



5 Markt und Kunde

Ziel:

Wir wollen einen möglichst stabilen Kundenstamm. Wir können unseren Kunden konkret sagen, wo unsere Stärken liegen, um uns gegenüber Wettbewerbern abzuheben. Durch unsere Kundenpflege und das Einbinden unserer Kunden wissen wir, welche Kundenbedarfe es gibt und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunden besonders nützlich sind. Wir stellen uns attraktiv in der Öffentlichkeit dar.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 5.1 Kundenbedarfe

Wir haben ein Verfahren, mit dem wir die Kundenbedarfe und -wünsche erkennen können.

Anregungen aus der Praxis:

- Kundenbefragungen
- Systematisch geführte Kundengespräche (evtl. Fragebogen)
- Auswertung von Reklamationen
- Kenntnisse der Beschäftigten über Kunden systematisch nutzen
- Informationen von Innungen/Kammern/Verbänden
- Lieferanteninformationen
- Social Media
- Digitale Einbindung der Kunden in Produktions- und Leistungsprozesse
- Customer-Relationship-Management (CRM) nutzen – System zur Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen



► 5.2 Kundenzufriedenheit

Wir haben Verfahren, um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln und daraus gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Mit Beschäftigten vereinbaren, wie Informationen aus Kundenkontakten genutzt werden
- Kundenzufriedenheit messen (Fragebogen, Bewertungssystem, Reklamationsquote)
- Gezielte Kundengespräche führen
- Kundenbefragungen durchführen
- Nach dem Auftrag Kontakt zu Kunden halten und Serviceleistungen anbieten (after-sale-Service)
- Systematisch auswerten: Kundenbefragungen, Kundengesprächen, Reklamationen, realisierte Folgeaufträge, abgelehnte Angebote/keine Beauftragung Customer-Relationship-Management (CRM) – System zur Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen



Markt und Kunde

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
<p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p> <p> ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf </p>	

► 5.3 Verhalten gegenüber Kunden

Unsere Beschäftigten wissen, dass jeder Kontakt mit dem Kunden das Bild des Unternehmens entscheidend prägt. Sie wissen, wie sie sich gegenüber Kunden verhalten sollen, um die Kundenbindung und -zufriedenheit zu erhöhen. Unsere Beschäftigten sprechen mit den Kunden über unsere spezifischen Stärken und versuchen Möglichkeiten für eine Verbesserung unserer Leistung sowie für neue Dienstleistungen/Produkte zu erkennen.

Zum Beispiel:

- ▶ In Leitsätzen/Vereinbarungen beschrieben
- ▶ Trainings/Rollenspiele und andere Weiterbildungen von Verbänden, Kammern und Innungen
- ▶ Qualifizierung für Auszubildende (zum Beispiel „Botschafter im Blaumann“)
- ▶ Regeln für höfliche, kundenorientierte Umgangsformen
- ▶ Gemeinsam entwickeln, wie jeder Kundenkontakt für neue Aufträge genutzt werden kann
- ▶ Betriebsinterner Erfahrungsaustausch
- ▶ „Bloß-nicht-Liste“/Tabu-Liste



► 5.4 Marketing

Wir haben ein Konzept, mit dem wir unsere Produkte bzw. unsere Dienstleistungen zielgruppengerecht präsentieren (wer, wann, wo, was). Wir überprüfen, welche Maßnahmen tatsächlich bei welchen Kundengruppen zielführend sind. Wir achten auf attraktive Außendarstellung unseres Betriebes.

Anregungen aus der Praxis für das Marketingkonzept:

- ▶ Kernaussage/Kernangebote festlegen (Ziel der Botschaft)
- ▶ Zielgruppendefinition
- ▶ Identifikation geeigneter Werbemittel und Werbeträger
- ▶ Definition der Werbebotschaft oder des Produktnutzens aus Sicht des Kunden
- ▶ Aussagekräftige Kundendatei
- ▶ Alleinstellungsmerkmal (besonderer Nutzen gegenüber den Mitbewerbern)

Anregungen aus der Praxis für die Umsetzung:

- ▶ Attraktive Außendarstellung (attraktives Logo, gut gestaltete und saubere Fahrzeuge, einheitliche Kleidung mit Logo, saubere Arbeitsstellen)
- ▶ Gezielte Kundengespräche
- ▶ Beschäftigte befähigen, jeden Kundenkontakt für Vertrieb zu nutzen
- ▶ Empfehlungsmarketing (Kundenbewertungen öffentlich machen, Referenzprojekte darstellen)
- ▶ Printmedien (Broschüren, Flyer, Anzeigen, Presseberichte)
- ▶ Internetauftritt/Social Media Nutzung
- ▶ Messen, Veranstaltungen, Events
- ▶ Sponsoring und soziales Engagement
- ▶ Werbeartikel
- ▶ Kooperationen mit anderen Unternehmen
- ▶ Bewusste Firmenselbstdarstellungen und Ansprache für öffentliche Vergabestellen



6 Organisation

Ziel:

Wir organisieren unser Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist und dass die Ressourcen optimal genutzt werden. Wir schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein gesundes Unternehmen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

▶ 6.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche

In unserem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird und welche Entscheidungsbefugnisse er besitzt. Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Datensicherheit sind Aufgaben eines jeden einzelnen Verantwortlichen.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Eindeutige Weisungsbefugnisse/Verantwortungsbereiche (keine Überschneidungen)
- ▶ Pflichtenübertragung, Stellvertreterregelung, Stellen-/Funktionsbeschreibungen
- ▶ Betriebs- und Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen
- ▶ Organigramm
- ▶ Regelungen zum Datenschutz und -sicherheit



▶ 6.2 Organisation und Flexibilität

Wir stellen kritisch gegenüber, was verbindlich geregelt werden muss und was situationsbezogen und flexibel gehandhabt werden kann.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Regelungen nur dort, wo sie aus Qualitäts-, Effizienz- oder Sicherheitsgründen erforderlich sind
- ▶ Regelungen, die den Mitarbeitern entsprechend ihrer Qualifikationen Freiräume ermöglichen und Selbstorganisation fördern
- ▶ Eingehen auf „spontane“ Kundenwünsche



▶ 6.3 Information und Kommunikation

Wir sorgen dafür, dass die Führungskräfte und Beschäftigten alle Informationen haben, die sie für ihre Arbeitsaufgabe benötigen. Es ist klar geregelt, wer wen, wie, worüber informiert.

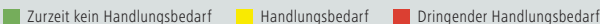
Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Informationen und Materialien zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben sind vollständig und einsatzbereit vorhanden und jedem zugänglich (auch mobil und digital)
- ▶ Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen, Erfahrungsaustausch/Rückmeldungen
- ▶ Unterweisungen/Betriebsanweisungen, Einweisung bei neuen Arbeitsaufgaben, Arbeitsmitteln/-stoffen
- ▶ Spezielle Informationen zum Verhalten auf Arbeits- und Dienstwegen
- ▶ Online-Zugangsrechte/Identitätsmanagement/Datensicherheit/Arbeitnehmerdatenschutz
- ▶ Nutzung digitaler Kommunikationsmittel (wie SmartPhone, Tablet, SmartWatch, SmartGlass)
- ▶ Digitale Assistenzsysteme (zum Beispiel für Maschinenbedienung, Anweisungen, Arbeitsaufträge)

→ INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ nutzen (www.inqa-check-wissen.de)



Organisation

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 6.4 Arbeitsplatzgestaltung

Wir planen und gestalten unsere Arbeitsplätze so, dass unsere Beschäftigten sich wohlfühlen und produktiv arbeiten können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung (siehe 3.4).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, -mitteln und -räumen
- ▶ Softwareergonomie (auch bei mobilen Geräten)
- ▶ Raumklima, Beleuchtung, Lärm
- ▶ Pausenräume/-bereiche, Sanitäreinrichtungen
- ▶ Kommunikationsmöglichkeiten
- ▶ Digitale Kontrolle ergonomischer Arbeitsbedingungen und sicheren Arbeitens

Falls vorhanden, Betriebs- und Personalrat einbeziehen.

→ **INQA-Check „Gesundheit“** (www.inqa-check-gesundheit.de) und **GDA-ORGACheck** (www.gda-orgacheck.de) nutzen.



▶ 6.5 Arbeitsmitteleinsatz

Wir setzen geeignete, sichere und funktionsfähige Arbeitsmittel ein, um störungsfrei arbeiten zu können. Wir berücksichtigen dabei die Gefährdungsbeurteilung (siehe 3.4).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Nur geprüfte Arbeitsmittel
- ▶ Prüfer und Prüffristen festlegen
- ▶ Intervalle für Instandhaltung und Wartung einplanen und in laufenden Betrieb integrieren
- ▶ Digitale Überprüfung von Verschleiß und Mängeln



▶ 6.6 Notfallvorsorge

Wir sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet. Unsere Beschäftigten werden regelmäßig trainiert und wissen, wie sie sich in Notfällen zu verhalten haben.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Erste Hilfe (Material, Kennzeichnung), Ersthelfer
- ▶ Brand- und Explosionsschutz, Notfall- und Rettungsplan
- ▶ Regelung und Information zum Verhalten bei Unfällen und umweltrelevanten Ereignissen, Training
- ▶ Zugangsberechtigungen/-kontrollen, IT-Sicherheit
- ▶ Maßnahmenplan bei gehäuftem Auftreten von Krankheiten, Epidemien (Pandemieplan)



▶ 6.7 Nachhaltigkeit, Wiederverwertung, Entsorgung

Wir haben geregelt, wie Arbeitsstoffe, Arbeitsmittel, Produkte, Reststoffe umweltgerecht verwertet oder entsorgt werden. Wir haben überprüft, ob es weitere umweltrechtliche Anforderungen zu beachten gibt (Immissionen, Luftreinhaltung, Wasser, Boden/Natur). Wir halten den Energie- und Stoffeinsatz bei allen betrieblichen Tätigkeiten so gering wie möglich.

Anregungen aus der Praxis zur Entsorgung:

- ▶ Überprüfen, welche Stoffe und Arbeitsmittel wie wiederverwertet werden können – sich beraten lassen zum Beispiel von Umweltzentren, Kammern und Innungen
- ▶ Informationen/Anweisungen für Beschäftigte zum Verbrauch (wie Energie, Wasser)
- ▶ Information über Umweltverträglichkeit der Produkte und Dienstleistungen für Kunden
- ▶ Verantwortlichkeit für Wiederverwendung und Entsorgung festlegen
- ▶ Qualität und Zuverlässigkeit der Entsorger prüfen
- ▶ Bei gefährlichen Abfällen Register führen (siehe Abfallverzeichnis-Verordnung)

Wenn Sie systematisch mit Umweltfragen umgehen wollen, führen Sie ein Umweltmanagementsystem nach DIN EN 14001 ein.



7 Unternehmenskultur

Ziel:

Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit“ unseres Unternehmens. Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Unsere gute Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken und attraktiv für unsere Kunden zu sein.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 7.1 Arbeitskultur und Werte

Wir haben klare Vorstellung darüber, wie bei uns gearbeitet und miteinander umgegangen wird. Dies haben wir besprochen und formuliert. Wir gehen wertschätzend mit unseren Lieferanten um.

Zum Beispiel haben wir vereinbart:

- Gegenseitige Toleranz
- Respekt und Vertrauen untereinander
- Fehlerfreundliches und angstfreies Klima
- Sicherheit und Gesundheit
- Konstruktive Kritik von Beschäftigten, Kunden und Lieferanten
- Kundenorientierung
- Qualitätsansprüche
- Wettbewerbsverhalten
- Unternehmerische Verantwortung
- Abbruchkriterien für Aufträge
- Umgang mit persönlichen Daten (Arbeiten 4.0)

Als Teil des Leitbildes beschreiben. Falls vorhanden Betriebs-/Personalrat einbeziehen.



► 7.2 Transparenz und Fairness

Wir haben klare Regeln, wie Entscheidungen nachvollziehbar vermittelt werden und wie wir im Betrieb miteinander umgehen.

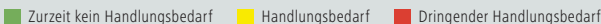
Zum Beispiel haben wir vereinbart:

- Fairer und respektvoller Umgang untereinander
- Gleiche Maßstäbe für alle
- Eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall
- Regelung für den Umgang mit einem Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird
- Regelung, wie mit Mobbing umgegangen wird

Als Teil des Leitbildes beschreiben.



Unternehmenskultur

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 7.3 Informations- und Gesprächskultur

Wir vermitteln unsere Vorstellung über unsere Arbeitskultur und Werte regelmäßig den Beschäftigten auf verständliche Art und Weise und entwickeln sie gemeinsam mit ihnen weiter. Jeder hat die Möglichkeit, Probleme mit den vereinbarten Werten anzusprechen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Mitarbeiterbesprechungen
- ▶ Belegschaftsversammlungen
- ▶ Intranet (Diskussionsforen)
- ▶ Poster/Aushänge, Flyer, Mitarbeiterzeitschrift



▶ 7.4 Vorausschauend handeln und aus Fehlern lernen (Präventions-/Fehlerkultur)

Wir entscheiden und handeln vorausschauend, um absehbare Gefährdungen, Schäden und Störungen zu vermeiden und um die Gesundheit und Motivation unserer Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Wir gehen mit Fehlern konstruktiv um und sehen sie als eine Verbesserungsmöglichkeit.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Führungskräfte und Beschäftigte motivieren, Risiken im Verhalten und in Arbeitsprozessen zu benennen
- ▶ Führungskräfte und Beschäftigte motivieren, Risiken auf Arbeits- und Dienstwegen zu benennen
- ▶ Motivieren, Fehler anzusprechen ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen
- ▶ Möglichkeit, Fehler zu melden – „Beichtstuhl“, Hinweise auf Fehler positiv aufgreifen, „Jeder Fehler ist eine Chance zur Verbesserung!“
- ▶ Gemeinsame Ursachenanalyse
- ▶ Vereinbaren, wie Fehler zu vermeiden sind – „Wir suchen nach Lösungen und nicht nach Schuldigen.“
- ▶ Fehlerursachen der gefundenen Lösung werden kommuniziert, damit auch andere Beschäftigte daraus lernen



▶ 7.5 Erscheinungsbild

Wir schaffen ein glaubwürdiges unverwechselbares „Bild“ von unserem Unternehmen, unseren Produkten und Leistungen (Corporate Identity).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design) – wie Logo, Internet, Geschäftspapiere, Berufskleidung, Fahrzeuge
- ▶ Erfolge und Produkte extern bekannt machen und intern würdigen
- ▶ Information über betriebliche Ereignisse in der regionalen Presse, Zeitschriften, Internet und Social Media



▶ 7.6 Das Miteinander pflegen

Wir organisieren gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse, um das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu fördern.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Möglichkeiten für informelle Gespräche – Teeküche, Kommunikationsecke, Sitzecken
- ▶ Betriebsfeste
- ▶ Betriebsausflüge
- ▶ Gemeinsame Freizeitaktivitäten – Sport, Kultur, Unterhaltung
- ▶ Gesundheitsförderungs-Kurse, Betriebssport
- ▶ Bedeutung der Vielfalt der Beschäftigten bewusst machen und Besonderheiten einzelner kennen lernen



8 Personal

Ziel:

Unsere Beschäftigten sind die Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir geben ihnen eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und binden Sie an uns. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten sein.

→ INQA-Check „Personalführung“ (www.inqa-check-personalfuehrung.de) nutzen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 8.1 Einsatzbedingungen und Ressourcen

Unsere Führungskräfte sind unabhängig von einzelnen Projekten dafür verantwortlich, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv arbeiten können. Dafür stehen den Führungskräften die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung (wie Kompetenzen, Zeit, Budget).

Zum Beispiel:

- ▶ Grundlegende Information und Unterweisung zum sicheren und gesunden Verhalten bei der Arbeit sowie auf Arbeits- und Dienstwegen
- ▶ Geeignete, ergonomische und funktionsfähige Arbeitsmittel und Fahrzeuge
- ▶ Sichere und gesunde Arbeitsplatzumgebung
- ▶ Umgang mit Daten
- ▶ Einsatz von Paten
- ▶ Vereinbarungen für Crowdfunding (faire Regelungen)



► 8.2 Abwechslung im Einsatz

Wir achten darauf, dass unsere Beschäftigten nicht immer das gleiche machen, sondern mit unterschiedlichen, abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben betraut werden (auch für Vertretungsregelungen hilfreich).

Zum Beispiel:

- ▶ Einsatz in unterschiedlichen Bereichen, Jobrotation
- ▶ Qualifizierung für unterschiedliche Aufgaben



► 8.3 Entwicklungsmöglichkeiten

Wir führen mit jedem Beschäftigten regelmäßig Gespräche über seine Leistungen, Vorstellungen und seine Entwicklungsmöglichkeiten.

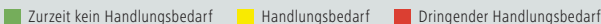
Anregungen aus der Praxis für Gesprächsinhalte:

- ▶ Zielvereinbarungen
- ▶ Übertragung von Verantwortung und Befugnisse
- ▶ Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ▶ Gesundheitsförderung (Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit)
- ▶ Berufliche Perspektiven
- ▶ Gesprächen mit Beschäftigten nach Krankheit (Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM))

→ INQA-Potenzialanalyse „Berufliche Bildung“ (www.check-betriebliche-bildung.de) nutzen.



Personal

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 8.4 Bindung

Wir haben konkrete Maßnahmen, wie wir unsere Führungskräfte und Beschäftigten an das Unternehmen binden.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Konkrete persönliche Perspektiven bieten
- ▶ Wertschätzend umgehen
- ▶ Lernfreundliche Atmosphäre, gutes Betriebsklima schaffen
- ▶ Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen fördern
- ▶ Leistungsgerechte Entlohnung
- ▶ Konzepte für familienfreundliche Arbeitsorganisation
- ▶ Auszubildenden attraktive Perspektiven bieten
- ▶ Betriebliche Altersvorsorge
- ▶ Personal ganzjährig beschäftigen – Arbeitszeitkonten, Aus- und Fortbildung in saisonal schwachen Zeiten
- ▶ Anreizsysteme (wie Prämien, Vermögenssicherung)
- ▶ Betriebliche Angebote (wie Gesundheitsförderung, Sportangebote, gemeinsame Events)



▶ 8.5 Personalgewinnung

Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Führungskräfte und Beschäftigte finden. Wir positionieren uns als attraktiver Arbeitgeber (speziell auch in der Region).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Positive Darstellung des Unternehmens in der Region
- ▶ Praktika und Ausbildungsplätze
- ▶ Soziales Engagement/Sponsoring in der Region
- ▶ Spezielle Maßnahmen für Flüchtlinge
- ▶ Bedarfs-/Qualifikationsanalysen (demografische Entwicklung berücksichtigen)
- ▶ Kommunikation der guten Arbeitsbedingungen durch eigene Internetseite
- ▶ Presseartikel
- ▶ Tag der offenen Tür/Boys-Girls-Day
- ▶ Kooperation oder gemeinsame Veranstaltungen mit Berufsschulen, Ausbildungszentren, Hochschulen, Kammern oder Innungen
- ▶ Beteiligung an regionalen Messen
- ▶ Online-Nachwuchswerbung (Gute-Bauunternehmen.de nutzen, Online Recruiting, Social Media)
- ▶ Mitwirkung in realen und virtuellen Netzwerken
- ▶ Einstiegshilfen (zum Beispiel Sprachkurse, Lese- und Schreibkurse)
- ▶ Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte und generell für neue Beschäftigte



▶ 8.6 Beruf und Familie

Wir legen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und entwickeln dafür spezielle Maßnahmen.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Individuelle und flexible Arbeitszeiten
- ▶ Flexible Arbeitsplätze (Heimarbeitsplätze, „Eltern-Kind-Büro“, auch unter Beachtung von religiösen und kulturellen Besonderheiten)
- ▶ Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen
- ▶ Unterstützung der Beschäftigten bei häuslicher Pflege von Angehörigen
- ▶ Familienfeste im Betrieb/Tag der offenen Tür für Familienangehörige
- ▶ Technische Voraussetzungen fördern (zum Beispiel Smartphone, Laptop)



9 Produktions- und Leistungs-Prozess

Ziel:

Bei der Entwicklung unserer Produkte und der Realisierung unserer Dienstleistungen achten wir auf Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitsbedingungen für unsere Beschäftigten sind sicher, gesundheitsgerecht und umweltverträglich. Unsere Kunden erhalten die bestmöglichen Produkte und Leistung für ihr Budget.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 9.1 Angebotserstellung und Abstimmungen mit dem Kunden

Wir erstellen Angebote, in denen wir die Leistungen, die Qualität, die Preise und Termine vollständig und verständlich für den Kunden beschreiben. Wir stimmen uns detailliert mit dem Kunden ab, damit seine Erwartungen und seine (finanziellen) Möglichkeiten mit unseren Leistungsmöglichkeiten möglichst übereinstimmen (ggf. vertraglich regeln).

Anregungen aus der Praxis:

- Gezielt Wünsche und Vorstellungen des Kunden erfragen und darauf im Angebot eingehen
- Vorkundung durchführen, um die Situation und die Risiken kalkulieren sowie mit dem Kunden abstimmen zu können
- Vorteile des Angebotes und individueller Nutzen detailliert dem Kunden erklären, Qualität (wie Zertifizierungen, Auszeichnungen) und Referenzen (wie Kundenbewertungen, www.gute.bauunternehmen.de) nachweisen
- Bei unvollständiger Leistungsvorstellung den Kunden beraten. Mögliche Risiken aus dem Leistungsangebot mit dem Kunden abstimmen. Ggf. auf Notwendigkeit der Einhaltung staatlicher und berufsgenossenschaftlicher Vorschriften hinweisen
- Auf betriebswirtschaftlicher Basis kalkulieren, zum Beispiel Sach- und Personalgemeinkosten, Finanzierung (Eigenmittel, Fremdkapital), Wirtschaftlichkeit (Arbeits-/Fertigungszeiten, Stückkosten), Kapitalrendite (Ertrag)
- Zahlungsplan und Zahlungsweise beschreiben



► 9.2 Planung der Prozesse/Arbeitsvorbereitung

Wir berücksichtigen bei der Planung der Produkte und Dienstleistungen vorausschauend möglichst alle prozessbeeinflussenden Faktoren, um Qualitätsmängel, unproduktive Zeiten, Störungen, Verzögerungen, Leerläufe, Nacharbeiten sowie Gefährdungen für Beschäftigte und Umwelt zu vermeiden.

Anregungen aus der Praxis für eine systematische Planung der Prozesse:

- Produkt-/Leistungs-Anforderungen eindeutig festlegen – Zweck, Nutzen, Funktion
- Machbarkeit, Prozessrisiken und Wirtschaftlichkeit überprüfen – Verfahren, Gesetze, Know-How
- Erforderliche Arbeitsschritte und Abläufe im Detail festlegen (Arbeitsplanung)
- Gefährdungsbeurteilung zu Arbeitsbedingungen erstellen bzw. bestehende nutzen
- Prozesszuständigkeiten festlegen
- Führungs- und Kernprozesse beschreiben – Leitung, Finanzen, Personal, Qualitätssicherung, Beschaffung, Logistik, Herstellung, Vertrieb
- Qualifikationsanforderungen an die Beteiligten definieren/beschreiben
- Betriebsmittel, Materialbereitstellung/-fluss, Fahrzeuge/Transportmittel festlegen



Produktions- und Leistungs-Prozess

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fremd- und Vorleistungen, die benötigt werden, beschreiben ▶ Unterstützende Prozesse berücksichtigen (wie Energie-Versorgung, Transport, Instandhaltung, Entsorgung, IT) ▶ Schnittstellen (Übergabestellen, „OK-Punkte“) definieren und gestalten (Prozesse kennen keine „Abteilungsschranken“) ▶ Informationsfluss und -inhalte festlegen (betriebsintern und -extern) ▶ Arbeitsunterlagen, Arbeits- und Betriebsanweisungen erstellen ▶ Die Planungsänderungen zeitnah mit Kunden, Beschäftigten und anderen Beteiligten abstimmen 	
<h3>▶ 9.3 Eignung der Personen</h3>	
<p>Wir setzen für die festgelegten Arbeitsabläufe Beschäftigte ein, die für die Arbeitsaufgaben geeignet sind.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualifikation (Ausbildungsnachweise, Qualifikationsnachweise wie Fahrerlaubnis, Schweißerschein, Schulungsnachweise, ...) ▶ Fähigkeiten (möglichst nicht über-/unterfordert) ▶ Körperliche Eignung und Gesundheitsaspekte (auch arbeitsmedizinische Vorsorge) ▶ Kenntnisse über die Prozesse (Information, Betriebsanweisungen, Unterweisung) und Einarbeitung ▶ Rechtzeitige Abstimmung der Arbeitszeiten, Schichten, Außendienste, Urlaube, usw. 	
<h3>▶ 9.4 Koordination mit anderen Unternehmen</h3>	
<p>Wenn wir mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten beziehungsweise andere Unternehmen beauftragen, legen wir Arbeitsaufgaben, Qualitätskriterien, Weisungsbefugnisse, Nutzung von Arbeitsmitteln, Information und Unterweisung, Schnittstellen, Ausführungsfristen und gegebenenfalls Koordination fest.</p> <p>Andere Unternehmen können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Subunternehmer ▶ Kooperationspartner ▶ Zeitarbeitsfirmen, Unternehmen im Werkvertrag ▶ Kunden mit eigenen Beschäftigten, Eigenleistung 	
<h3>▶ 9.5 Prozess-Steuerung und Verbesserung</h3>	
<p>Wir überprüfen die Übereinstimmung der Arbeiten mit dem Angebot. Wir prüfen unsere Produktions-/ Dienstleistungsprozesse ständig und systematisch auf Verbesserungsmöglichkeiten. Wir haben Verfahren, Prozess-Störungen zu erkennen und zu beseitigen, bevor fehlerbehaftet weiter gearbeitet wird.</p> <p>Anregungen aus der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kriterien zur Bewertung der Prozesse festlegen (wie Fehlerhäufigkeiten, Ausschuss, Reklamationen, Nachbesserungen, Produktivitätsmessungen, Ausfallzeiten der Beschäftigten, Leerzeiten) ▶ Wirksamkeit der Gefährdungsbeurteilung überprüfen ▶ Überprüfung der Prozesse auf Notwendigkeit und Vollständigkeit der Teilschritte ▶ Meldung, Registrierung und Aufzeichnung von Störungen und Abweichungen ▶ Regeln für den Verzug von Terminen und Qualität ▶ Reparatur- und Instandhaltungspläne, Wartungs- und Reinigungspläne ▶ Systematische Qualitätskontrolle für Vorlieferungen und Auslieferungen ▶ Erfahrungen der Beschäftigten mit einbeziehen (Besprechungen, Fehlerprotokolle, Befragungen) ▶ Erfahrungen der Kunden und Lieferanten mit einbeziehen (Befragungen) 	

10 Beschaffung

Ziel:

Die Beschaffung hochwertiger Arbeitsmittel, -stoffe und Leistungen trägt in unserem Betrieb dazu bei, wirtschaftliche und störungsfreie Prozesse zu ermöglichen. Unser Ziel ist ein hoher Standard in Qualität, Sicherheit sowie Umweltschutz. Wir achten zudem auf soziale Standards.

Arbeitsmittel = Werkzeuge, Geräte, Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Rechner, Software, ...



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

▶ 10.1 Kriterien

Wir haben für die Beschaffung von Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Leistungen eindeutige Kriterien festgelegt. Wir achten nicht nur auf den Preis.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Kriterien für die Beschaffung können sein Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Risikominimierung, Umweltverträglichkeit, soziale Standards
- ▶ Spezifikationen für den Beschaffungsvorgang festlegen (zum Beispiel Materialbeschaffenheit, Produkteigenschaft)
- ▶ Gekennzeichnete Arbeitsmittel und Persönliche Schutzausrüstungen (PSA) (möglichst mit GS-, BGPRÜFZERT-, VDE-Zeichen oder ähnliche)
- ▶ Folgeaufwand beachten (Wirtschaftlichkeit)
- ▶ Keine minderwertigen, billigen Waren, die zu Störungen und Improvisationen führen
- ▶ Regionale Anbieter vorziehen



▶ 10.2 Kenntnisse der Einkäufer

Wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten, die mit Beschaffungsaufgaben betraut sind, alle Informationen und Qualifikationen haben, die sie für den Einkauf benötigen.

Zum Beispiel:

- ▶ Weiterbildungsmaßnahmen
- ▶ Besuch von Messen
- ▶ Systematische Marktbeobachtung
- ▶ Internetrecherche



▶ 10.3 Lieferanten und Subunternehmer

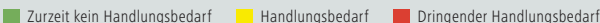
Wir beauftragen nur Lieferanten, Subunternehmer und Zeitarbeitsfirmen, die unseren Qualitäts-, Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen gerecht werden.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Die Anforderungen an Lieferanten, Subunternehmer und Zeitarbeitsfirmen werden anhand unserer Kriterien eindeutig festgelegt
- ▶ Erforderliche Befähigungs- und Zulassungsnachweise einfordern und Gültigkeit prüfen
- ▶ Bewertungskriterien für Produktqualität, Lieferantenzuverlässigkeit, Reklamationen, Preis festlegen
- ▶ Lieferantendatei führen



Beschaffung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
	

▶ 10.4 Verträge

In den Verträgen mit unseren Lieferanten, Subunternehmern und Zeitarbeitsfirmen legen wir eindeutige Qualitäts-, Sicherheits-, und Gesundheitsanforderungen fest.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Umfang, Qualität und Ausführungsfristen der Leistungen
- ▶ Weisungsbefugnisse
- ▶ Erforderliche Unterweisungen
- ▶ Bereitstellung und Qualität von Arbeitsmitteln und Schutzausrüstungen und -mitteln



▶ 10.5 Gefährliche Stoffe

Bei der Beschaffung von Produkten, die Gefahrstoffe enthalten, prüfen wir, ob wir Produktalternativen mit weniger gefährlichen Stoffen verwenden können (Ersatzstoffe). Wir achten darauf, dass die Vielfalt und die Menge der Gefahrstoffe möglichst gering gehalten werden.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Nur gekennzeichnete Stoffe einsetzen
- ▶ Sicherheitsdatenblätter mit einfordern und Betriebsanweisungen erstellen (Vorlagen der Berufsgenossenschaften nutzen)
- ▶ Gezielte Nachfrage beim Fachhandel
- ▶ Recherchen in Datenbanken
- ▶ Nicht mehr benötigte Restbestände werden konsequent umweltgerecht entsorgt
- ▶ Anfragen bei Berufsgenossenschaft/Unfallkasse



▶ 10.6 Erfahrungen nutzen

Bei der Beschaffung berücksichtigen wir Erfahrungen der Führungskräfte, Beschäftigten und Kunden mit den Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Produkten.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Verfahren, das sicherstellt, dass Produkte, Arbeitsmittel und -stoffe, mit denen die Beschäftigten schlechte Erfahrungen gemacht haben, nicht wiederbeschafft werden
- ▶ Bei der Beauftragung von Subunternehmern/Lieferanten und Zeitarbeitsfirmen die Erfahrungen von Kunden und Beschäftigten sammeln, auswerten und berücksichtigen – Lieferanten-/Subunternehmerdatei



11 Innovation

Ziel:

Durch Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen bleiben wir konkurrenzfähig und gehören zu den Besten.

Innovationen = Produktinnovationen, Prozessinnovationen und soziale Innovationen

→ INQA Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ (www.inqa-innovation.de) nutzen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

▶ 11.1 Trenderfassung

Wir haben festgelegt, wie Entwicklungen und aktuelle Trends in den Bereichen Markt, Technologien, Arbeitsorganisation, Arbeitsverfahren, Arbeitsstoffe, Kundenwünschen und Gesellschaft erfasst werden. Wir entwickeln daraus neue Produkte und Dienstleistungen (auf Basis unserer Unternehmensstrategie). Wir berücksichtigen auch die Digitalisierung für neue Angebote (zum Beispiel Smart Products/Smart Services).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Fachzeitschriften beziehen
- ▶ Systematische Recherche im Internet, Social Media
- ▶ Besuch von Messen, Kongressen und Fachkonferenzen
- ▶ Branchenübergreifender Erfahrungsaustausch
- ▶ Kundenforen, Kunden befragen
- ▶ Austausch mit anderen Unternehmen
- ▶ Überbetriebliche Berater einbeziehen, zum Beispiel Kammer-/Verbandsberater, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsmediziner, Umweltbeauftragte

→ INQA-Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ nutzen



▶ 11.2 Neue Informationstechnologien




Wir nutzen moderne Informationstechnologien für die Kommunikation und Effektivierung von Abläufen und Prozessen. Der Umgang mit den Informations- und Kommunikationstechnologien ist geregelt.

Anregungen aus der Praxis – Anwendungsbereiche/Technik:

- ▶ Internetauftritt des Unternehmens, Nutzung von sozialen Medien (zum Beispiel Blogs, Facebook, Twitter)
- ▶ Elektronische Zeiterfassung und Stundenlohnabrechnung
- ▶ Cloud Computing
- ▶ Digitales Dokumentenmanagement, digitale und mobile Projektdokumentation
- ▶ Digitale Assistenzsysteme (Smartphone/Tablets/SmartWatch/SmartGlasses)
- ▶ Digitales Meldewesen von Ausführungsort/Arbeitsstelle zu Management/Verwaltung (Text-, Sprach- und Fotonotizen)
- ▶ Smart Grid/Smart Home als neue Leistungsangebote
- ▶ Elektronische Signatur, Verschlüsselung
- ▶ Elektronische Informationen an Bauteilen und Arbeitsmitteln (Barcode, QR-Code, RFID/ AR-Code)
- ▶ Information und Datenaustausch zwischen allen Beteiligten
- ▶ Technischer Datenschutz, Datensicherheit



Innovation

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitales und mobiles Informations-, Aufgaben- und Terminmanagement ▶ Regelungen für den Zugang, Organisation, Abläufe, Datensicherung, Datenschutz, GPS-Anwendungen ▶ E-Vergabe ▶ Elektronisch gesteuerte, automatische Geschäftsprozesse (EPK) – Workflow-Managementsystem ▶ Digitale und mobile Material- und Gerätewirtschaft (Barcode, QR-Code, RFID/ AR-Code) → INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ nutzen (www.inqa-check-wissen.de)	
▶ 11.3 Impulse und Motivation	
Wir motivieren unsere Beschäftigten, ständig über bessere/neue Möglichkeiten bei der Arbeit und über neue Produkte und Leistungen nachzudenken. Wir ermuntern und fördern sie, ihre Ideen einzubringen. <p>Anregungen aus der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Regelmäßige Teambesprechungen über mögliche Neuerungen ▶ Vorschlagswesen/Ideenwettbewerb/finanzielle Anreize ▶ Meckerkasten/Ideenmanagement ▶ Weiterbildung, Trainings ▶ Messebesuche ▶ Fachpresse ▶ Kooperationen ▶ Beteiligung an Forschungsprojekten 	
▶ 11.4 Praxis- und Kundenbezug	
Wir achten darauf, dass Innovationen praxisnah sind und zu uns sowie unseren Kunden passen. Nicht jeder Trend sollte verfolgt werden. <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Der Nutzen für unsere Produkte, Leistungen und Prozesse muss im Vordergrund stehen ▶ Wirtschaftlichkeitsaspekt beachten/Kosten-Nutzen-Analyse 	
▶ 11.5 Innovationskooperationen (Partnerschaften und Kooperationen)	
Wir kooperieren mit anderen Unternehmen, Verbänden, Fach-/Hochschulen oder Forschungseinrichtungen, um neue Produkte/Dienstleistungen, Verfahren und Konzepte kennenzulernen, zu entwickeln und umzusetzen. <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Prämien/Förderprogramme ▶ Geförderte Forschungsprojekte ▶ Studien-/Diplomarbeiten ▶ Lehraufträge ▶ Regionale Unternehmens-/Handwerkerkooperationen 	

Der Mittelstand: Motor für Deutschland – Ideen für Deutschland

www.offensive-mittelstand.de

Der Mittelstand ist der Motor für Ideen in Deutschland. Über 3 Millionen kleine und mittlere Unternehmen aus Handwerk, Handel, Industrie und Dienstleistung sind die treibende Kraft für Wachstum, Innovation und Beschäftigung. Rund 70 Prozent der Arbeitsplätze und mehr als 80 Prozent aller Ausbildungsplätze werden von kleinen und mittleren Unternehmen angeboten.

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Wir arbeiten in der „Offensive Mittelstand“ zusammen, um die Erfolgsaussichten des Mittelstands zu verbessern und unsere Aktivitäten besser abzustimmen. Wir sind Sozialpartner, Fachverbände, Ministerien, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen und Institute – insgesamt über 250 Partner. Mit der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und mit unseren INQA-Praxisstandards leisten wir unseren Beitrag zur Fachkräfteoffensive der Bundesregierung (www.fachkraefteoffensive.de) sowie zur Mittelstandsinitiative der Bundesregierung (www.bmwi.de).

Die Ziele

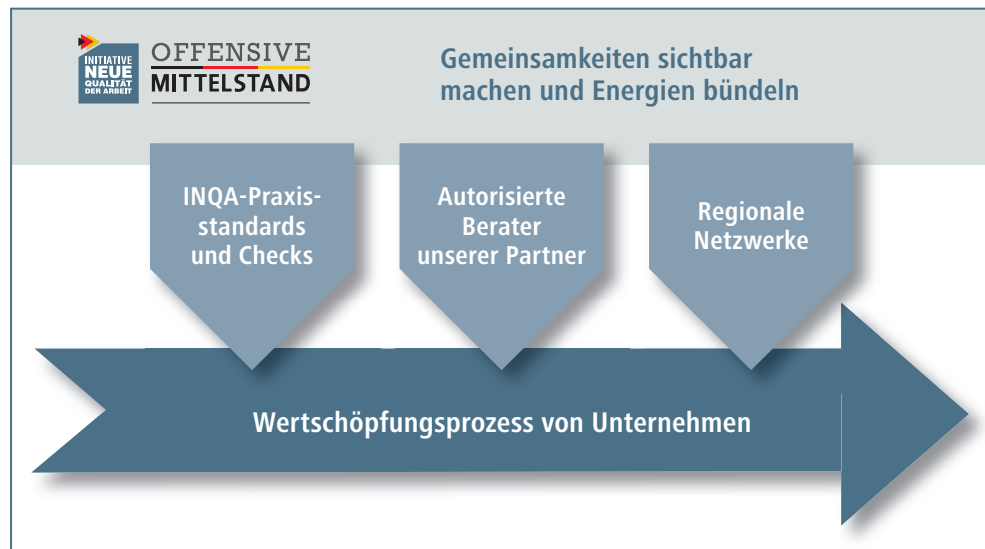
Erfolgreiche Mittelständler sind gesunde und innovative Unternehmen. Wir helfen, dass möglichst viele Mittelständler erfolgreich sind. Wir helfen

möglichst vielen mittelständischen Unternehmen den demografischen Wandel und die digitale Transformation (Arbeiten 4.0) als Chance zu nutzen. Gute Mittelständler zeigen, wie es geht: Die (neue) Qualität der Arbeit basiert in diesen Unternehmen auf systematischem und präventivem Management, konsequenter Personalförderung und -bindung, guter Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit. Wir haben als „Offensive Mittelstand“ folgende Ziele:

- ▶ **Eine neue Qualität der Zusammenarbeit** – Die Partner der Offensive Mittelstand streben an, die Unterstützung der KMU wirkungsvoller abzustimmen und zu koordinieren.
- ▶ **Eine neue Qualität der Praxishilfen für KMU** – Die Partner der Offensive Mittelstand entwickeln gemeinsame INQA-Praxisstandards und Checks in einem, in denen sie ihren inhaltlichen Konsens sichtbar machen.
- ▶ **Eine neue Qualität der Beratung** – Die Partner der Offensive Mittelstand organisieren eine koordinierte Beratung für KMU, mit den gemeinsamen Standards/Checks und sie kooperieren in regionalen Netzwerken.

Der Weg

Unsere Grundüberlegung: Gute Mittelständler kümmern sich selbst um gute Rahmenbedingungen im Unternehmen – Berater helfen den Betrieben bei Bedarf auf Basis gemeinsamer Grundüberzeugungen und Grundlagen.



Die „Offensive Mittelstand“ setzt ihre Ziele folgendermaßen um:

- ▶ **INQA-Praxisstandards und Checks** (siehe auch Seite 6) – Mit unseren INQA-Praxisstandards und Checks haben wir erstmals gemeinsam in Form von konkreten Selbstbewertungsinstrumenten für mittelständische Betriebe Standards beschrieben, was Mittelständler erfolgreich macht – und das kurz und prägnant. Damit haben wir haben erstmals gemeinsame Analyse-Instrument (SOLL-IST-Vergleich) erarbeitet, mit dem jeder Mittelständler schnell und einfach seine Verbesserungspotenziale erkennen kann. Wir erfinden die Welt nicht neu. Unser Standards und Checks führen hin zu den wichtigsten und besten Praxishilfen. Wir vereinfachen und systematisieren den Zugang zu diesen Unterstützungsangeboten.
- ▶ **Autorisierte Berater unserer Partner** – Viele Partner der Offensive Mittelstand sind legitimiert, ihre Berater in der Nutzung der INQA-Praxisstandards und Checks zu qualifizieren. Diese Offensive-Mittelstands-Berater der unterschiedlichen Beratungsfelder nutzen diese Hilfsmittel in der Beratung und kooperieren zunehmend mit den Beratern anderer Themenfelder. Dadurch können mittelständische Unternehmen wirkungsvoller unterstützt werden. Wir treten nicht in Konkurrenz zu etablierten und bewährten Beratungsstrukturen, sondern fördern ein gemeinsames Grundverständnis auf einer gemeinsamen Basis gemäß dem Motto „Gemeinsam besser“. In unserer Beraterdatenbank finden Sie alle Berater, die wir für die Beratung mit den INQA-Praxisstandards und Checks " autorisiert haben.
- ▶ **Regionale Netzwerke** – Unsere Grundüberzeugungen in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ übertragen wir auf regionale Netzwerke. Unsere INQA-Praxisstandards und Checks fördern gemeinsames Handeln in den Regionen – für eine neue Qualität der Arbeit im Mittelstand. Dabei achten wir darauf, dass möglichst viele unterschiedliche Beratungsfelder in den Regionen zusammen arbeiten.

Hier finden Sie mehr über uns:

Im Internet: www.offensive-mittelstand.de

Machen Sie mit!

Helfen Sie mit, den Mittelstand als entscheidenden Motor für Ideen in Deutschland zu unterstützen. Werden Sie Partner der „Offensive Mittelstand“.

Wir sind unter anderem (alphabetische Reihenfolge):

- ▶ Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- ▶ Bundesagentur für Arbeit
- ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
- ▶ Bundessteuerberaterkammer
- ▶ Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)
- ▶ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- ▶ Deutscher Steuerberaterverband
- ▶ Deutscher Verkehrssicherheitsrat (DVR)
- ▶ Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW)
- ▶ IG BCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
- ▶ Institut für Mittelstandsforschung Bonn
- ▶ Kammern, Innungen, Unternehmerverbände
- ▶ Krankenkassen > IKK, BKK, AOK
- ▶ RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- ▶ Universitäten, Hochschulen, Institute
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Zentralverband des Deutschen Handwerks

... insgesamt über 250 Partner.

So erreichen Sie uns:

Offensive Mittelstand

Theodor-Heuss-Straße 160

30853 Langenhagen

Telefon 06221 5108-22612 (Frau Hilpert)

Fax 06221 5108-22599

E-Mail: info@offensive-mittelstand.de



SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Das Unternehmen

Name/Adresse

erklärt, dass es nach dem
INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“
und der damit verbundenen systematischen
und strukturierten Arbeitsweise geführt wird.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

mit der Dokumentennummer

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf
Grundlage des **INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“** durchgeführt.

Ort/Datum

Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal 2 Jahre.

IMPRESSUM

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern?



Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“

Dipl.-Ing. Helmut Ehnes

(Vorsitzender der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, Präventionsleiter

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)

Theodor-Heuss-Straße 160

30853 Langenhagen

www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: Banana Stock (S. 8, 10, 16); BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft (S. 2, 12, 18, 26, 28); Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (S. 4, 24); BrandXPictures (S. 20); Fotoagentur FOX (Titel, S. 14, 22)

Gestaltung: BC Forschung, Wiesbaden

Druck: DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-3-940506-22-1

4. Auflage, März 2016

Nachdruck 2017

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:



Initiative Neue Qualität der Arbeit

Geschäftsstelle

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

E-Mail info@inqa.de

Internet www.inqa.de

Sie können den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ über www.inqa.de/Publikationen bestellen.

