



Leitfaden „Guter Mittelstand“

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



Der **Leitfaden „Guter Mittelstand“** wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) entwickelt und herausgegeben.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis 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 150 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

Leitfaden „Guter Mittelstand“	3
1 Strategie	6
2 Liquidität	8
3 Risikobewertung	10
4 Führung	12
5 Kundenpflege	14
6 Organisation	16
7 Unternehmenskultur	18
8 Personalentwicklung	20
9 Prozesse	22
10 Beschaffung	24
11 Innovation	26
„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“	28
Impressum	30

Im Leitfaden „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.



**Leitfaden
„Guter Mittelstand“**

► Vorbemerkung

Der Leitfaden zeigt Ihnen als Unternehmer und Führungskraft, wie erfolgreiche mittelständische Unternehmen ihre Organisation und Arbeit gestalten – anhand von Themen, die Mittelständler fast jeden Tag beschäftigen und die Sie Krisen besser bewältigen lassen.

Der Leitfaden hilft, die großen Herausforderungen, vor denen auch der Mittelstand steht, anzugehen und zu meistern:

- **Fachkräftemangel** – Der Wettbewerb um die Besten und Klügsten hat bereits begonnen und wird immer härter (älter werdende Bevölkerung).
- **Personalressourcen** – Es kommt immer mehr darauf an, das vorhandene Personal zu produktiven Leistungen zu motivieren und es an das Unternehmen zu binden.
- **Unternehmenskultur** – Erfolgreich werden nur die Mittelständler, die ihr Unternehmen systematisch und gesund entwickeln. Dazu ist eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung erforderlich.
- **Innovationsfähigkeit** – Innovationsfähigkeit darf nicht nur eine Angelegenheit der Spitzen-Mittelständler (Hidden-Champions) sein. Innovationen entstehen nicht durch Zufall, sondern durch klare Strategien und gezielte Planung.

Das entscheidende Problem für nachhaltigen Erfolg und Produktivität besteht in der Bindung und Aktivierung von guten Beschäftigten.

Der Leitfaden fasst die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung für den Praktiker zusammen. Ziel ist, einen allgemein akzeptierten Standard für gute Arbeits- und Organisationsgestaltung und Personalentwicklung für den Mittelstand zu setzen.

Der Leitfaden behandelt elf Themen. Er ist wie ein Werkzeugkasten zu nutzen.

Zur Umsetzung des Leitfadens wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ entwickelt. Dieser Check wurde als gemeinsamer Qualitätsstandard von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ gemeinsam erarbeitet und verabschiedet.

Konzeptionell und inhaltlich erarbeitet wurde der Leitfaden von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem Zusammenschluss von Unternehmen, Verbänden und Ministerien (siehe Seite 29) gemeinsam mit der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. und der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie.

Mehr Informationen

Im Internet finden Sie mehr Informationen zur Offensive Mittelstand, zum Leitfaden und zum INQA-Unternehmenscheck unter www.offensive-mittelstand.de sowie unter www.inqa-unternehmenscheck.de

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Home Check > Vollversion

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Vollversion

Sie können die Bausteine nacheinander bearbeiten oder die Reihenfolge selbst bestimmen. Bearbeitungsdauer der Bausteine ca. 30 Minuten. Jederzeit haben Sie die Möglichkeit, unter „Meine Check-Box“ Ihre Ergebnisse einzusehen und Ihre Maßnahmen festzulegen.

MEINE CHECK-BOX

Sie haben noch keinen Baustein bearbeitet.

▶ MEINE BERATER/INNEN

▶ INFOS ZUM CHECK

DIE CHECK-BAUSTEINE

1 STRATEGIE

2 LIQUIDITÄT

3 RISIKO-BEWERTUNG

4 FUHRUNG

5 KUNDENPFLEGE

6 ORGANISATION

7 UNTERNEHMENSKULTUR

8 PERSONAL-ENTWICKLUNG

9 PROZESSE

10 BESCHAFFUNG

11 INNOVATION

Impressum

Gespeicherten Check öffnen

Hinweise zum Leitfaden:

Dieser Leitfaden wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ entwickelt, weil bisher relevante gesellschaftliche Partner noch nicht gemeinsam beschrieben haben, was unter einem erfolgreichen und guten mittelständischen Unternehmen zu verstehen ist. Mit dem Leitfaden dokumentieren alle Partner ihr gemeinsames Verständnis guter Arbeits- und Organisationsgestaltung.

Grundlagen für den Leitfaden sind

- ▶ die Praxis erfolgreicher und guter Unternehmen,
- ▶ der Stand der Wissenschaft im Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung und der Managementsysteme sowie
- ▶ die Standards bestehender Managementsysteme und Instrumente – wie zum Beispiel Business Excellence, Managementsysteme, Total-Quality-Management, Qualitätsmanagement, Arbeitsschutzmanagement (AMS), Gesundheitsmanagement (Gesundheitsförderung), Ergebnisse der Projekte der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Der Leitfaden fasst kurz und prägnant die wesentlichen Aspekte einer guten präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung zusammen. Er bietet vor allem kleinen Unternehmen einen schnellen Überblick, wie erfolgreiche Unternehmen ihre Arbeit gestalten. Aber auch größere Unternehmen finden in dem Leitfaden Anregungen und Ideen. Unter Mittelstand verstehen die Herausgeber alle Betriebe vom Kleinunternehmen bis zum größeren Familienunternehmen, in dem der Eigentümer oder ein Mitglied der Eigentümerfamilie sein Unternehmen managt – vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2006 – www.ifm-bonn.de.

Die elf Elemente des Leitfadens 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 Herausgeber haben versucht, besonders enge Überschneidungen durch Verweise deutlich zu machen.

Die Themen der elf Elemente orientieren sich am Wertschöpfungsprozess der Unternehmen. Ausgewählt wurden alle Themen, die aus einer systemischen Sicht Fragen der präventiven Arbeits- und Organisationsgestaltung betreffen oder die wesentlich durch sie beeinflusst werden. Diese Themen ergeben sich ebenfalls aus dem Stand der Wissenschaft und aus den Erfahrungen der Unternehmen.

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

1 Strategie

Sie kennen die besten Marktchancen für das Unternehmen und wissen, wie sie mit den Beschäftigten gemeinsam zu nutzen sind.

Wer nur von Auftrag zu Auftrag vor sich hinarbeitet, kann nicht erfolgreich sein. Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg ist, eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wo die besten Chancen für Produkte und Leistungen liegen (Strategie nach außen). Nur wer klare Strategien besitzt, kann auf Dauer erfolgreich sein. Wer eine Strategie hat, weiß, welche Produkte und Leistungen seine Kunden benötigen, wo man besser als die Konkurrenz ist, welche Chancen sich bieten und welche konkreten Ziele man erreichen will.

Zur Strategie gehört auch eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Betrieb zu organisieren und zu gestalten ist, damit die Chancen genutzt werden können (Strategie nach innen).



► Gute Praxis

Sie wissen, was Sie stark macht und wo Ihre besten Zukunftschancen liegen – Strategie nach außen.

- Sie wissen, wo Sie am besten sind und wo die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens liegen.
- Sie können die Produkte und Leistungen benennen, die Ihre Kunden am meisten benötigen.
 - > Kundenpflege – siehe Seite 14
- Sie besitzen eine klare Vorstellung, wie Sie diese Produkte und Leistungen anbieten, damit Ihre Kunden Sie beauftragen.
- Sie wissen, wo Sie besser als Ihre Konkurrenten sind.
- Sie kennen die neuen Arbeitsverfahren, neue Technologien, neue Arbeitsstoffe und Werkstoffe, die es in Ihrem Arbeitsbereich gibt.
 - > Innovation – siehe Seite 26
- Sie haben klare Ziele, wie Sie in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben.

Sie besitzen klare Vorstellungen, wie Sie die Arbeit organisieren und gestalten, um Ihre Wettbewerbsziele zu erreichen – Strategie nach innen.

- Sie haben Zielsetzungen in Ihrem Unternehmen, wie Sie, Ihre Führungskräfte und Beschäftigten qualitätsbewusst, sicher und wirtschaftlich arbeiten.
- Sie haben Überlegungen angestellt, wie Sie Risiken, Fehler und Störungen im Arbeitsprozess möglichst vermeiden können und wie Sie kontinuierlich besser werden.
 - > Prozesse – siehe Seite 22,
 - > Beschaffung – siehe Seite 24
- Sie haben Vorstellungen entwickelt, wie Sie eine Unternehmenskultur fördern können, in der sich alle gegenseitig achten, helfen und produktiv arbeiten können.
 - > Unternehmenskultur – siehe Seite 18
- In Ihrem Unternehmen sind Vorstellungen formuliert, wie Sie, Ihre Führungskräfte und Beschäftigten engagiert, motiviert und kundenorientiert arbeiten können.
 - > Führung – siehe Seite 12,
 - > Personalentwicklung – siehe Seite 20
- Sie besitzen konkrete Vorstellungen, wie geeignete und qualifizierte Fachleute jetzt und künftig an Ihr Unternehmen zu binden sind, damit Sie Ihre Wettbewerbsziele dauerhaft erreichen können.

Sie haben Ihre Ziele eindeutig und klar formuliert und sie sind Ihren Kunden, Führungskräften und Beschäftigten bekannt.

- ▶ Sie haben Ihre Ziele zum Wettbewerb, zur Arbeitsgestaltung und Organisation verständlich festgehalten – zum Beispiel in Unternehmensleit-sätzen, einer beschriebenen Unternehmenspoli-tik oder Produkt-/Leistungs politik.
- ▶ Sie informieren Ihre Kunden über die Ziele und Kernkompetenzen des Unternehmens – zum Bei-spiel mit Flyern, im Internet, in Gesprächen.
- ▶ Sie informieren Ihre Führungskräfte und Beschäf-tigten über die Ziele und vereinbaren mit ihnen, wie sie umgesetzt werden können – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, Betriebsversammlun-gen, Arbeits- und Verfahrens anweisungen, Ziel-vereinbarungen, Betriebsvereinbarungen.
- ▶ Sie haben klare Vorstellungen, wie neue Ziele er-reicht werden können – zum Beispiel mit spezi-ellem Personal, angepasster Technologie, neuen Kooperationen.

Sie besitzen Instrumente, um Ihre Strategie planen, umsetzen und kontrollieren zu können.

- ▶ Sie nehmen eine wirtschaftliche Jahresplanung und eine Investitionsplanung vor.
 - > Liquidität– siehe Seite 8
 - > Risikobewertung – siehe Seite 10
- ▶ Sie haben einen Aktionsplan entwickelt, in dem Schritte festgelegt sind, wie die Ziele in Wett-bewerb, Arbeitsgestaltung und Organisation zu erreichen sind.
- ▶ Sie kontrollieren die wirtschaftlichen Planungs-ziele und die Aktionsplanung – zum Beispiel durch Integration ins betriebliche Controlling.
 - > Organisation – siehe Seite 16,
 - > Risikobewertung – siehe Seite 10

Sie integrieren gesellschaftliches Engagement in Ihre Unternehmensstrategie und fördern damit Ansehen und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unterneh-mens.

- ▶ Sie setzen sich über den gesetzlichen Rah-men hinaus für gesellschaftliche Ziele ein. Zum Beispiel: Sie geben jungen Menschen, die es schwer haben, eine Chance und bilden mehr als für den Betrieb notwendig aus. Sie integrieren ältere Beschäftigte in Ihren Betrieb. Sie achten bei Produktion und Betrieb besonders auf den Schutz der Umwelt.
- ▶ Sie treten bei lokalen oder regionalen Veranstal-tungen als Sponsor auf, um Ihr Unternehmen ins Gespräch zu bringen.

- ▶ Sie setzen sich mit Ihrem Unternehmen für gesellschaftliche soziale Belange ein – zum Bei-spiel durch Geld- oder Sachspenden, kostenlose Dienstleistungen – oder Sie engagieren sich per-sönlich dafür. So verbessern Sie das Image Ihres Unternehmens.
- ▶ Sie ermutigen Ihre Beschäftigten, sich ehren-amtlich zu engagieren – das fördert die Reputa-tion des Unternehmens und der Beschäftigten. Die Beschäftigten gewinnen zusätzliche soziale Kompetenzen und das Engagement kommt auch dem Unternehmen zugute.
- ▶ Durch Ihr bürgerschaftliches Engagement kön-nen Sie Ihre gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren und auch personalbezogene Ziele (Mitarbeiterbindung, bessere Personalrek-rutierungschancen) sowie kunden- und absatz-bezogene Ziele (bessere Kundenbeziehungen, Absatzsteigerung, Abgrenzung zur Konkurrenz) besser verfolgen.

Sie stellen bereits jetzt Überlegungen für die mögli-che Nachfolge Ihres Unternehmens an, um auch auf eine ungeplante Nachfolge (zum Beispiel Krankheit) vorbereitet zu sein.

- ▶ Sie gehen die Suche nach einem geeigneten Nachfolger frühzeitig und sachlich an.
- ▶ Sie überlegen, ob der Nachfolger aus dem Kreis der Familie oder der Führungskräfte kommen oder ob auf Externe zurückgegriffen werden soll. Sie besitzen konkrete Vorstellungen über die Art und Weise des rechtlichen Übergangs – zum Bei-spiel durch Verkauf, sukzessive Aufnahme eines Teilhabers, Betriebsverpachtung, unentgeltliche Übertragung gegen laufende Zahlungen.
- ▶ Sie kennen den Wert Ihres Unternehmens und haben ihn nachvollziehbar für Dritte doku-mentiert – zum Beispiel Darstellung der A-B-C-Kunden, Bewertung verschiedener Geschäftsbe-reiche.
- ▶ Sie sprechen frühzeitig mit Ihren Beschäftigten, um ihnen mögliche Ängste in Verbindung mit der Unternehmensnachfolge zu nehmen.
- ▶ Sie lassen sich von Experten beraten, welche Verträge erforderlich sind und wie diese optimal zu formulieren sind.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittel-stand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

2 Liquidität

Ihr Unternehmen ist liquide, weil Sie gute Aufträge haben und weil Sie einen guten Überblick über Ihre Ein- und Auszahlungen sowie über Ihre Kapitalsituation insgesamt haben.

Ein Zahlungsengpass, wenn auch nur vorübergehend, bringt Ihrem Unternehmen große Nachteile. Der Vertrauensverlust bei Ihren Lieferanten und deren Kreditversicherern spricht sich schnell herum. Durch Liquiditätssteuerung erreichen Sie, dass Zahlungsprobleme vermieden oder rechtzeitig erkannt werden. Durch sorgfältige Vor- und Nachkalkulation besitzen Sie Kenntnisse über die Wirtschaftlichkeit Ihrer einzelnen Aufträge. Sie berücksichtigen bei Ihrer Liquiditätskontrolle auch Risiken, die nicht direkt finanzieller Art sind.



► Gute Praxis

Sie steuern und überwachen Ihre Zahlungseingänge und -ausgänge und Ihre Kapitalausstattung insgesamt, um langfristig solide wirtschaften zu können.

- Planung und Steuerung der Liquidität und der Kapitalausstattung sind für Sie überlebenswichtig und deshalb „Chefsache“.
- Sie beschaffen sich alle nötigen Informationen für Ihren Liquiditätsplan – zum Beispiel von Ihrer Buchhaltung und Ihrem Ein- und Verkauf.
- Sie planen Ihre Liquidität regelmäßig – zum Beispiel monatlich oder wöchentlich. Planungsgrundlage ist die Feststellung der verfügbaren liquiden Mittel – Ein- und Auszahlungen, Kassenbestand, Bankguthaben, aber auch Eigenkapital/ Vermögenswerte sowie Kredite und Kreditlinien.
- Investitionen planen Sie besonders sorgfältig, weil sie Ihre Liquidität sofort belasten, während der Ertrag erst in späteren Geschäftsperioden anfällt. Bei Fremdfinanzierung sollten Sie Ausgaben (Investition) und Einnahmen (Bankkredit) getrennt planen.

Sie beeinflussen die Zahlungsmodalitäten so, dass möglichst keine temporären Zahlungsengpässe auftreten oder dass mindestens deren Auswirkungen gering gehalten werden.

- ▶ Sie vereinbaren mit möglichst allen Partnern (zum Beispiel mit Kunden, Lieferanten, Banken) feste Zahlungsziele – möglichst vertraglich. Sie besitzen damit eine verlässliche Planungsgrundlage.
- ▶ Wenn bei längeren Aufträgen finanzielle Engpässe auftreten, sichern Sie Ihre Zahlungsfähigkeit durch Maßnahmen wie zum Beispiel die Vereinbarung von Abschlagszahlungen.
- ▶ Lassen Sie sich bei Zahlungsproblemen Ihrer Kunden sofort rechtlich beraten, damit Sie keine formalen Fehler begehen und Ihre Ansprüche korrekt formulieren.
- ▶ Informieren Sie sich gegebenenfalls über die Zahlungsfähigkeit Ihrer Kunden, bevor Sie die Zahlungsmodalitäten vereinbaren.
- ▶ Handeln Sie in Verträgen mit Ihren Lieferanten, Versicherern, Vermietern oder Energieversorgern gute Bedingungen aus (Zahlungsfrist, Gutschriften, Skonto, Preisnachlässe).

Sie berücksichtigen bei Ihrer Liquiditätsplanung nicht nur direkt finanzielle Risiken, sondern auch andere interne und externe Risiken, die die Liquidität beeinflussen können.

- ▶ Sie erfassen bei der Liquiditätsplanung vorausschauend möglichst alle internen Risiken, die sich finanziell auswirken können. Sie berücksichtigen dabei auch jene, die sich aus der Arbeitsorganisation, den Arbeitsabläufen, dem Personaleinsatz, dem Arbeitsmittel- und Materialeinsatz, der Produktqualität oder der Zusammenarbeit mit Lieferanten ergeben können.
> Risikobewertung – siehe Seite 10
- ▶ Sie erfassen bei der Liquiditätsplanung vorausschauend auch die externen Risiken, die sich finanziell niederschlagen können. Sie berücksichtigen dabei Risiken, die sich aus Absatzbedingungen, Ihrem Image bei den Kunden, Rechtsvorschriften oder externen Angriffen und Katastrophen (Virenangriffe, Hochwasser, Terroranschläge) ergeben können.
> Risikobewertung – siehe Seite 10

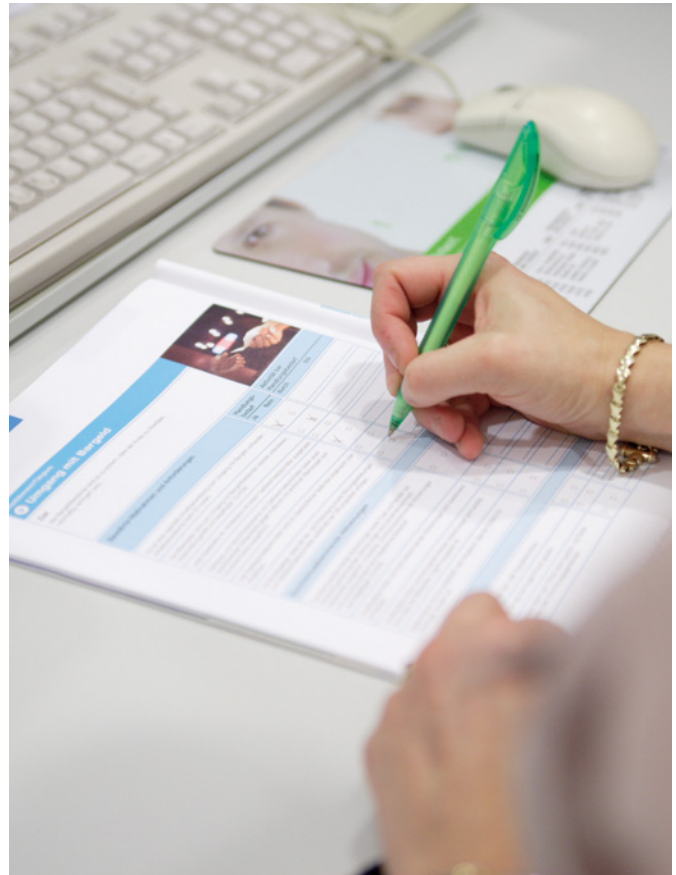
Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de.

3 Risikobewertung

Sie kennen die internen und externen Risiken für Ihr Unternehmen, um von absehbaren Entwicklungen nicht überrascht zu werden. So können Sie die Ressourcen wirkungsvoll und gezielt einsetzen.

Risiken können in allen internen und externen Prozessen auftreten. Der gute Unternehmer aber weiß, was ihn erwartet, weil er stets vorausschauend agiert. Wer sich dagegen von den Entwicklungen beherrschen lässt, kann nur reagieren – und ist nicht mehr Herr im eigenen Hause. Eine systematische Risikobewertung ist Voraussetzung, um die Ressourcen produktiv, sicher und wirtschaftlich einzusetzen.



► Gute Praxis

Sie haben die internen Risiken in Ihrem Unternehmen analysiert. Sie haben vorausschauend wirkungsvolle Maßnahmen festgelegt, um sie zu minimieren.

- Sie analysieren nicht nur die finanziellen Risiken (> Liquidität – siehe Seite 8), sondern systematisch alle internen Risiken, die bei Ihnen entstehen können, wie zum Beispiel:
 - Mangelnde Qualität Ihrer Produkte und Leistungen, durch die Kunden unzufrieden werden beziehungsweise durch die Schäden entstehen können

- Defizite im Kundenkontakt, durch die Kunden abgeschreckt werden können beziehungsweise durch die Informationen der Kunden nicht richtig für die Produktentwicklung genutzt werden
- Störungen, Fehler, Unfälle und Fehlzeiten, die durch zu kurz greifende Arbeitsvorbereitung und durch falschen Einsatz von Arbeitsmitteln und -stoffen verursacht sind
- Verringerung der Produktivität durch mangelhaften Personaleinsatz (entspricht nicht den Arbeitsanforderungen, Über- oder Unterfordern der Beschäftigten)
- Ungenügende Informationen
- Qualitativ schlechte, unzuverlässige Zulieferer
- Nichtachtung sozialer Regeln bei der Beschaffung wie Herstellungsbedingungen (zum Beispiel Kinderarbeit)

Sie analysieren die externen Risiken in Ihrem Unternehmen. Sie haben vorausschauend Maßnahmen festgelegt, um sie zu minimieren.

- ▶ Sie analysieren systematisch externe Risiken, wie zum Beispiel:
 - Veränderungen im Markt, die die Absatzbedingungen verschlechtern
 - Zu späte Nutzung neuer Arbeitsverfahren und Technologien
 - Ignoranz neuer Konkurrenten
 - Image und Akzeptanz des Unternehmens beim Kunden
 - Unkenntnis oder Nichtbeachtung von Rechtsvorschriften
 - Katastrophen und Ereignisse von außen wie Virenangriffe, Unwetter, Hochwasser, Terrorakte

Sie nutzen vorhandene Instrumente zur Bewertung Ihrer betrieblichen Risiken.

- ▶ Sie nutzen zur systematischen Analyse von Risiken in Ihrem Unternehmen sowie zur Festlegung entsprechender Maßnahmen vorhandene Instrumente – wie zum Beispiel Gefährdungsbeurteilung, SOLL-IST-Analysen, Checklisten.
- ▶ Zur Identifikation externer Risiken nutzen Sie regelmäßig Informationen, die über Verbände und Fachpresse gut zugänglich sind – zum Beispiel Markt- und Technikentwicklungen, Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen.
- ▶ Sie betrachten und dokumentieren systematisch den Umgang mit Liquidität und Risiken (Risikomanagement). Sie verbessern damit auch Ihre Position gegenüber Ihrer Hausbank (Basel II).

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

4 Führung

Gute Führung lässt Freiräume, formuliert eindeutige Aufträge und fördert gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung ist ein Motivations- und Lernprozess.

Die Qualität der Führung entscheidet wesentlich über den Erfolg im Unternehmen. Gute Führung schafft die Bedingungen für Produktivität und Freude an der Arbeit. Wer den Beschäftigten vertraut und ihnen Verantwortung überträgt, wird Vertrauen und Leistungsbereitschaft zurückbekommen.



► Gute Praxis

Gute Führung sorgt dafür, dass jeder Beschäftigte genau weiß, was er zu tun hat und was von ihm erwartet wird.

- Bei Ihnen ist vereinbart und festgelegt, wie Sie und Ihre Führungskräfte die Arbeitsaufträge an die Beschäftigten weitergeben und welche Erwartungen Sie an die Beschäftigten haben.
- Sie kontrollieren, ob die Führungskräfte und die Beschäftigten die Arbeitsaufträge verstanden haben und umsetzen.

Sie fördern Ihre Beschäftigten als eigenständige, selbstbewusste Personen – sie sind Ihre Experten vor Ort.

- Sie achten darauf, dass Ihre Beschäftigten einen möglichst großen Entscheidungsspielraum bei ihren Arbeiten besitzen.
- Ihre Beschäftigten wissen, wo die nicht diskutierbaren Aspekte des Arbeitsauftrags sind und die Grenzen für ihren Entscheidungsspielraum liegen.
- Sie fördern die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten – zum Beispiel durch Weiterbildung.
- Sie und Ihre Führungskräfte loben und unterstützen die Beschäftigten – behandeln sie wertschätzend.

> Personalentwicklung – siehe Seite 20

Führung bedeutet in Ihrem Unternehmen, Lernprozesse und Motivation aller Beteiligten zu fördern.

- ▶ Sie beziehen die Beschäftigten bei der Planung der Arbeitsprozesse mit ein.
- ▶ Ihre Beschäftigten werden bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsumgebung einbezogen.
- ▶ Ihre Beschäftigten haben die Möglichkeit, gemeinsam mit den Führungskräften die Arbeitsaufträge zu verändern und zu verbessern.
- ▶ Ihre Führungskräfte führen regelmäßig Mitarbeitergespräche, um Leistungsziele zu vereinbaren, Rückmeldungen zu geben und Perspektiven für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.
- ▶ Ihre Führungskräfte erhalten Hilfen, um die Beschäftigten zu motivieren, ihre Fähigkeiten möglichst gut einzubringen – zum Beispiel gemeinsamer Erfahrungsaustausch, Weiterbildung.

Sie und Ihre Führungskräfte verhalten sich als Vorbilder, um glaubhaft die Zielsetzungen umsetzen zu können.

- ▶ Es ist bei Ihnen üblich, dass Sie und Ihre Führungskräfte sich gegenseitig auf problematisches Vorbildverhalten hinweisen – nur wenn das geschieht, können Sie auch von Ihren Beschäftigten verlangen, dass sie sich gegenseitig auf Fehler und Probleme hinweisen und Kritik als etwas Konstruktives sehen.
- ▶ Ihre Beschäftigten haben die Möglichkeit, ihre Meinung über das Führungsverhalten zu äußern – zum Beispiel über kurze Mitarbeiterbefragungen.

Gute Führung fördert einen respektvollen Umgang miteinander und besitzt klare Regelungen für Konfliktfälle.

- ▶ Sie geben Ihren Führungskräften Orientierungshilfen, wie ein gutes Betriebsklima zu fördern ist – zum Beispiel Weiterbildung und Unterstützung durch Verbände.

> Unternehmenskultur – siehe Seite 18

- ▶ In den einzelnen Arbeitsbereichen wird der Umgang der Beschäftigten untereinander von den Führungskräften und den Beschäftigten besprochen und bewertet – gegebenenfalls Coaches hinzuziehen.
- ▶ Sie treffen Regelungen und Vereinbarungen, nach denen Führungskräfte Konflikte regeln können.
- ▶ Ihre Führungskräfte erhalten Hilfen, um Konflikte kompetent regeln zu können – zum Beispiel Mediation, Weiterbildung.
- ▶ Es besteht ein Verfahren, wie bei einem eventuellen Konflikt mit einem Kunden die Führungskräfte die Beschäftigten unterstützen.
- ▶ Die Führungskräfte werden auch auf Grundlage ihrer Leistungen im Bereich Personalentwicklung bewertet.

Gute Führung sorgt für ein Controlling, das die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Arbeitsaufträge und Vereinbarungen garantiert.

- ▶ Die Kriterien für das Controlling sind allen Beteiligten bekannt – auch den Beschäftigten.
- ▶ Die Beschäftigten sind in das Controlling mit einbezogen, um es von Beginn an als ein gemeinsames Instrument der Verbesserung zu nutzen.

Sie achten darauf, dass Sie selbst gesund bleiben – nur dann bleibt Ihr Betrieb erfolgreich.

- ▶ Sie denken bewusst an Ihre eigene Gesundheit. Sie lernen mit dem Arbeitsdruck und den Sorgen gut umzugehen. Sie besitzen ein systematisches Zeit- und Selbstmanagement – zum Beispiel Hilfen der Verbände und Krankenkassen nutzen.
- ▶ Sie planen Zeit für Ihre Familie und Ihre Freunde, für Sport und für sich selbst bewusst ein. Sie halten diese privaten Termine unbedingt ein und behandeln sie wie wichtige Geschäftstermine.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

5 Kundenpflege

Sie achten darauf, sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen markant abzuheben. Dabei verlassen Sie sich nicht nur auf die gute Qualität Ihrer Produkte, sondern bieten auch umfassende Dienstleistungen für die Nutzung Ihrer Produkte an. Sie binden die Kunden ständig ein.

Die starke Konzentration auf den Märkten und die immer enger werdenden Margen, insbesondere in gesättigten Märkten, machen es nötig, Kunden langfristig zu binden. Kundenbeziehungen werden angesichts der hohen Kundengewinnungskosten oft erst nach einiger Zeit profitabel. Dazu gehen Sie flexibel auf Kundenwünsche ein, weil Kundentreue wesentlich durch die erlebte Qualität der Kundenorientierung beeinflusst wird.



► Gute Praxis

Sie können Ihren Kunden konkret sagen, wo Ihre Stärken liegen, durch die Sie sich von Ihren Konkurrenten unterscheiden.

- Sie überlegen sorgfältig, wie flexibel Sie auf Kundenwünsche eingehen können, setzen aber auch sinnvolle Grenzen.
- Sie stärken die Bindung zu Ihren Kunden, indem Sie zusätzlichen Service zur Verfügung stellen, unter Berücksichtigung dessen, was ökonomisch leistbar ist.
- Sie formulieren ein Leitbild „Kundenorientierung“ für alle Beschäftigten. Sie kommunizieren dieses in wenigen, aber griffigen Leitsätzen mit allen Ihren Beschäftigten.

Sie verstehen Kundenorientierung als umfassenden, alle Bereiche des Betriebs betreffenden Prozess.

- Sie achten nicht nur auf die Kundenorientierung gegenüber externen Kunden, sondern praktizieren dies auch innerhalb des Betriebs zwischen den Abteilungen – zum Beispiel Schnittstellen – Workshops zur Verbesserung der internen Kundenorientierung.
- Bei Ihnen wird die tägliche Arbeit vom Servicegedanken auch untereinander bestimmt.
- Sie sprechen in Ihrem Unternehmen intensiv über Kundenthemen.
- Ihre Beschäftigten im Kundenservice entsprechen den Erwartungen Ihrer Kunden hinsichtlich Alter, Geschlecht und soziokultureller Herkunft.

- ▶ Sie ermutigen Ihre Beschäftigten, Vorschläge zur Verbesserung des kundenorientierten Verhaltens einzubringen. Sie informieren die Beschäftigten, was aus ihren Vorschlägen geworden ist.
- ▶ Sie bewerten und belohnen die Leistung im Kundenservice.

Sie nutzen Kundenkontakte, um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln und Ihre Produkte und Leistungen zu verbessern.

- ▶ Sie nutzen Kundenkontakte, um Informationen über den Kunden und seine Interessen und Wünsche zu erhalten. Das ermöglicht Ihnen eine vorausschauende „Marktbeobachtung“ und Sie erhalten Hinweise auf mögliche neue Produkte und Dienstleistungen.
- ▶ Sie halten Ihre Beschäftigten dazu an, Kunden nach Zufriedenheit, Kritik und Verbesserungsmöglichkeiten zu fragen. Bei Ihnen wird Kritik von Kunden als eine Chance gesehen, die Leistungen und Produkte zu verbessern.
- ▶ Bei Ihnen ist es üblich, dass Beschäftigte Kundenkontakte nutzen, um die Kunden möglichst aktiv in Entwicklungen und Problemlösungen mit einzubeziehen.

> Innovation – siehe Seite 26

- ▶ Sie führen regelmäßige Kundenbefragungen durch. Sie nutzen die Ergebnisse, um sich selbst und Ihr Unternehmensbild zu überprüfen und Ihre Produkte zu verbessern. Fragestellungen können sein:
 - Wie bewerten Sie unsere Zusammenarbeit: Was läuft gut, was läuft schlecht? Konkrete Beispiele besonders guter und schlechter Zusammenarbeit
 - Welche Leistungen vermissen Sie?
 - Auf welche Leistungen können Sie verzichten?
 - Wie erleben Sie den Umgang mit Reklamationen?

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

6 Organisation

In Ihrem Unternehmen sind viele Dinge miteinander verzahnt. Nur wenn ein Rädchen in das andere greift, können Sie erfolgreich sein. Sie organisieren Ihr Unternehmen so, dass jeder weiß, was zu tun ist, und dass die Ressourcen optimal genutzt werden. Sie schaffen klare und lernförderliche Strukturen für ein gesundes Unternehmen.

Organisation koordiniert die Tätigkeiten zum Erreichen der Unternehmensziele. Sie stellt sicher, dass jeder Kundenauftrag in möglichst kurzer Zeit wirtschaftlich und flexibel erledigt und das Produkt pünktlich und in der erforderlichen Qualität geliefert wird. Die Organisation im Betrieb entscheidet über die Qualität und Effektivität aller Prozesse im Unternehmen.



► Gute Praxis

In Ihrem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird und welche Kompetenzen er besitzt.

- In Ihrem Unternehmen sind die Aufgabe, die Kompetenz und die Verantwortung jeder Stelle klar beschrieben und den jeweiligen Beschäftigten bekannt – zum Beispiel festgelegt in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen.
 - > Prozesse – siehe Seite 22, > Strategie – siehe Seite 6, > Innovation – siehe Seite 26
- Es ist klar und eindeutig festgelegt, wer welche Weisungsbefugnisse besitzt. Es gibt keine Überschneidungen der Weisungen – zum Beispiel festgelegt in Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Organigrammen.

Jeder hat alle Informationen, die er benötigt, und jeder weiß, was er wie zu tun hat.

- Jeder Ihrer Beschäftigten weiß, welche Arbeitsaufgabe er hat, wo er nötige Informationen für die Aufgabe bekommen kann, wer wie weisungsbefugt ist und wie er die Arbeitsaufgaben sicher und gesund umsetzen kann. Sie fragen Ihre Beschäftigten, ob sie sich ausreichend informiert fühlen.
 - > Prozesse – siehe Seite 22
- Bei Ihnen weiß jeder Beschäftigte, wer wen wie zu informieren hat und wie kommuniziert wird: Die Kommunikationswege sind festgelegt – zum Beispiel Informationen und Hilfen über Probleme und Störungen, gegenseitige Unterstützung, Konfliktregelungen.
 - > Prozesse – siehe Seite 22
- Sie veranlassen, dass interessante Erfahrungen bei der Arbeit so festgehalten werden, dass andere davon lernen können und Fehler möglichst nur einmal gemacht werden (Wissensmanagement/lernende Organisation).
 - > Innovation – siehe Seite 26

Sie planen und organisieren Ihre Arbeitsplätze so, dass Ihre Beschäftigten sich wohlfühlen und reibungslos und somit produktiv arbeiten können.

- ▶ Schon bei der Planung der Arbeitsplätze berücksichtigen Sie, dass die Beschäftigten produktiv, effektiv und ergonomisch arbeiten und ihre Leistungen optimal erbringen können – zum Beispiel ergonomische Einrichtung, Kommunikationsmöglichkeiten, Beleuchtung, Raumklima, Verkehrswege, Sozial- und Sanitäreinrichtungen.
- ▶ Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze beziehen Sie die Erfahrungen der Beschäftigten mit ein.

Sie knüpfen einen besonders engen Kontakt zu den Personen in Ihrem Betrieb, die die Garanten für reibungslose Prozessabläufe sind.

- ▶ Sie planen speziell Zeit für informelle Gespräche mit diesen Personen ein.
- ▶ Sie erstellen Vertretungsregelungen für den Fall, dass diese Personen ausfallen.
- ▶ Sie sorgen für einen systematischen Wissens- und Erfahrungstransfer an alle Stellvertreter.

Sie sind auf eventuelle Notfälle vorbereitet und Sie haben eine ausreichende Sicherheitsorganisation.

- ▶ Sie sind auf Brände und Unfälle vorbereitet – zum Beispiel Feuerlöscher oder andere Löscheinrichtungen, Erste-Hilfe-Material, Ersthelfer, Schulung und Training der Beschäftigten.
- ▶ Sie schützen sich, falls erforderlich, gegen Angriffe von außen – wie zum Beispiel gegen Virenangriffe durch IT-Sicherheitsmaßnahmen oder vor Provokationen und Eingriffen durch Sicherheitsmaßnahmen wie Videoüberwachung, Security-Kräfte.
- ▶ Sie lassen sich bei Bedarf in Fragen der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit von der Fachkraft für Arbeitssicherheit und Ihrem Betriebsarzt beraten.

Sie dokumentieren die wesentlichen Abläufe.

- ▶ Durch Nachweisführung und Rückverfolgbarkeit reduzieren Sie Ihr Produkthaftungsrisiko und sichern sich in vielen Situationen rechtlich ab. Sie betrachten eine sorgfältige Dokumentation nicht als bloßen Papierkram.
- ▶ Im Arbeitsschutz erfüllen Sie Ihre gesetzliche Dokumentationspflicht – zum Beispiel Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungen, Prüfungen von Arbeitsmitteln, arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen.
- ▶ Wenn Sie Ihre Arbeitsabläufe systematisch dokumentieren, schaffen Sie die Voraussetzung für eine Zertifizierung, ohne die viele Zulieferer nicht konkurrenzfähig sind – zum Beispiel im Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2008, dem Gütesiegel der Berufsgenossenschaft oder dem AMS-Leitfaden.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

7 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die „Persönlichkeit“ Ihres Unternehmens. Eine gute Unternehmenskultur hilft Ihnen, Ihr Leistungs- und Innovationspotenzial zu stärken.

Die Unternehmenskultur beschreibt das soziale Klima in Ihrem Betrieb und wie bei Ihnen gearbeitet wird. Der Nutzen einer guten Unternehmenskultur besteht darin, dass die Beschäftigten gerne bei Ihnen arbeiten und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Über eine positive Identifikation werden Loyalität, Motivation und Produktivität der Beschäftigten erhöht. Dies macht die Qualität der Unternehmenskultur zu einem wirtschaftlichen Leistungsfaktor.



► Gute Praxis

Sie besitzen eine klare Vorstellung darüber, wie bei Ihnen gearbeitet und miteinander umgegangen wird.

- Wesentliche Aspekte des Unternehmenserfolgs wie Kundenorientierung, Qualitätsansprüche, Wettbewerbsverhalten, unternehmerische Verantwortung, Toleranz, Respekt, Vertrauen werden bei Ihnen im betrieblichen Alltag gelebt.
- Sie füllen in konkreten Leitbildern mit Anwendungsbeispielen die abstrakten Begriffe mit Leben.
- Bei der Formulierung der Leitbilder und Ziele werden die Beschäftigten beteiligt.
> Personalentwicklung – siehe Seite 20
- Sie vermitteln ein klares Bild von Ihrem Unternehmen, um so die Identifizierung Ihrer Beschäftigten und Kunden mit dem Unternehmen zu stärken – zum Beispiel durch eine klare Corporate Identity. Dadurch wirkt Ihr Unternehmen professioneller und attraktiver nach außen und sichert Loyalität und Leistung nach innen.
- Transparenz gegenüber Kunden, Beschäftigten und Geschäftspartnern wird bei Ihnen großgeschrieben. Sie sorgen dafür, dass alle wesentlichen Informationen rechtzeitig zur Verfügung stehen. Sie sind für Vorschläge der Kunden, Beschäftigten, Geschäftspartner und Experten offen. Sie geben Rückmeldung, wie Sie die Vorschläge berücksichtigen.
- Sie pflegen eine konstruktive Fehlerkultur: Sie ermutigen dazu, Fehler anzusprechen und aktiv aufzugreifen, um einen vertrauensvollen Umgang miteinander zu unterstützen, Fehlerwiederholung zu vermeiden und Innovationen zu fördern.
- Sie pflegen einen vertrauensvollen, konstruktiven Umgang mit der Mitarbeitervertretung und sind bestrebt, diese als Co-Manager aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Sie legen Wert darauf, dass Ihre Beschäftigten stolz darauf sind, bei Ihnen zu arbeiten und dies gerne tun.

- ▶ Sie verfolgen das Ziel, dass Ihre Beschäftigten sagen: Ich komme gerne zur Arbeit und freue mich darauf, weil mir vertraut und etwas zugetraut wird.
- ▶ Sie und Ihre Führungskräfte geben Ihren Beschäftigten positive Rückmeldungen und loben gute Leistungen. Wer Wertschätzung für seine Arbeit erfährt, arbeitet motivierter und mit höherem Einsatz.
> Strategie – siehe Seite 6, > Führung – siehe Seite 12,
> Personalentwicklung – siehe Seite 20

Jeder Mensch ist anders. Das wissen Sie zu nutzen. Sie führen die unterschiedlichen Ideen und Impulse zu einer Vielfalt von Meinungen und Ansichten so zusammen, dass ein aktivierendes und produktives Ganzes entsteht.

- ▶ Sie nehmen Ihre Beschäftigten nicht nur als Arbeitskraft wahr, sondern auch als Persönlichkeit und Mensch. Sie wissen auch, wie es ihnen geht, welche Probleme sie haben oder was sie gerne machen.
- ▶ Sie legen Wert darauf, dass unter den Beschäftigten eine gute Atmosphäre herrscht – Ihre Beschäftigten haben Räume für Gespräche und Meinungsaustausch. Sie achten darauf, dass es Anlässe gibt, bei denen man nicht nur zum Arbeiten zusammenkommt.
- ▶ Das Zusammenspiel aller funktioniert gut, auch wenn allen klar ist, dass nicht alle Freunde sein müssen. Für Konfliktfälle haben Sie klare Absprachen, so dass jeder daraus hervorgehen kann, ohne sein Gesicht zu verlieren.
- ▶ Sie achten bei Neueinstellungen darauf, dass sie etwas Interessantes und Neues mitbringen, das zur Vielfalt beiträgt – zum Beispiel Mann/Frau, andere kulturelle Hintergründe, Alt/Jung, unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen.

Die Art und Weise, wie bei Ihnen gearbeitet und zusammengearbeitet wird, ändert sich ständig. Das betrachten Sie bewusst und versuchen, diese Entwicklungen positiv zu beeinflussen.

- ▶ Sie erkennen in regelmäßigen Gesprächen und Mitarbeiterbefragungen frühzeitig mögliche Entwicklungen und reagieren darauf – zum Beispiel gemeinsame Vereinbarungen, Arbeitsanweisungen, Arbeitszeitregelungen, Betriebsöffnungszeiten.
- ▶ Durch unternehmensinterne Veröffentlichungen der Ergebnisse von Befragungen stoßen Sie Diskussionen und Weiterentwicklungen an.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de.

8 Personalentwicklung

Sie schaffen Ihren Beschäftigten Möglichkeiten, damit diese gut arbeiten können. Sie behandeln die Menschen als die eigentlichen Wertschöpfer in Ihrem Unternehmen.

Wachsende Anforderungen in einem härter werdenden Wettbewerb erfordern Konzepte zur Stärkung der Kernkompetenzen, zur Identifizierung von Innovationsfeldern und zur Verbesserung der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften. Als Unternehmer und Führungskraft schaffen Sie die Bedingungen dafür, dass Ihre Beschäftigten gerne und produktiv arbeiten wollen. Ein wesentlicher Baustein zur Optimierung des Unternehmenserfolgs ist eine effektive Personalentwicklung.



► Gute Praxis

Für Sie wird es zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden. Deshalb achten Sie auf eine gute Reputation als Arbeitgeber.

- Sie bieten Ihren Beschäftigten abwechslungsreiche Tätigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Ihr Unternehmen ist Ausbildungsbetrieb. Auszubildende und Berufsanfänger haben die Möglichkeit zu Trainee-Programmen oder auch Austauschmaßnahmen mit Unternehmen anderer Branchen.
- Sie entwickeln aktiv Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie bieten nach Möglichkeit eine individuelle und flexible Arbeitszeitgestaltung sowie Telearbeitsplätze an. Sie unterstützen Ihre Beschäftigten auch im privaten Bereich – zum Beispiel bei der Kinderbetreuung und häuslichen Pflege von Angehörigen.
- Sie prüfen, ob auch Quereinsteiger aus anderen Branchen Ihren Erwartungen entsprechen.
- Sie betreiben ein aktives Personalmarketing und sorgen dafür, dass die guten Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen und zusätzlichen sozialen Leistungen in Ihrem Betrieb öffentlich bekannt werden. Dazu tragen zum Beispiel bei: Informationen auf der eigenen Internetseite, Presseartikel, Schulpraktika, Familientage, Kooperationen oder gemeinsame Veranstaltungen mit Hochschulen, Berufsschulen, Innungen.
- Sie verhindern eine überzogene Erwartungshaltung eines neuen Beschäftigten durch realistische Arbeitsplatzbeschreibungen, um ihn mittelfristig nicht zu demotivieren.

Sie betrachten Personalentwicklung als ständige Führungsaufgabe, für die nicht nur der Personalverantwortliche zuständig ist.

- ▶ Sie setzen ein Anreizsystem, um gesteckte Ziele und vereinbarte Maßnahmen zu erreichen – zum Beispiel Mitarbeiterbeteiligung, Prämiensystem.
- ▶ Sie halten engen Kontakt zu Ihren Beschäftigten und führen regelmäßig Gespräche mit ihnen – zum Beispiel jährliche Zielvereinbarungsgespräche.
- ▶ Sie übertragen Ihren Beschäftigten Verantwortung und versetzen sie in die Lage, eigenständig Aufgaben zu lösen.
- ▶ Sie achten darauf, dass neue Beschäftigte besonders sorgfältig in ihr Team und die neuen Aufgaben eingeführt werden – zum Beispiel genaue Informationen über die Arbeitsaufgabe, Unterweisungen zu sicherem und gesundheitsgerechtem Arbeiten, einen „Paten“ für die ersten Tage.

Sie achten darauf, dass die Beschäftigten die Voraussetzungen erhalten, um motiviert und produktiv arbeiten zu können.

- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Ihre Beschäftigten für ihren Tätigkeitsbereich und ihre Aufgaben geeignet und nicht über- oder unterfordert sind – zum Beispiel arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen durchführen.
- ▶ Sie gestalten eine Arbeitsumgebung, in der die Beschäftigten konzentriert, sicher und gesund arbeiten können – zum Beispiel Beleuchtung, ausreichender Bewegungsraum, gesundes Raumklima.
- ▶ Sie nutzen Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung für Ihre Beschäftigten, um ihre Fitness zu unterstützen.

Sie betreiben eine vorausschauende Strategie der Personalentwicklung und orientieren sich bei den Maßnahmen zur Personalgewinnung und -entwicklung auch am zukünftigen Qualifikationsbedarf Ihres Betriebs.

- ▶ Sie verfügen über eine aktuelle Altersstrukturanalyse Ihres Unternehmens, um rechtzeitig Personalrekrutierung und Personalentwicklungsmaßnahmen vornehmen zu können.
- ▶ Sie führen regelmäßig Qualifikationsbedarfsanalysen durch. Sie ermitteln die Leistungsträger Ihres Unternehmens und sorgen rechtzeitig für die Qualifizierung und Einarbeitung von Stellvertretern und Nachfolgern.
- ▶ Sie sind bestrebt, verborgene Talente Ihrer Beschäftigten zu entdecken und zu fördern.
- ▶ Sie organisieren einen systematischen Wissenstransfer, um Erfahrungen und Prozesswissen im Unternehmen zu halten. Sie fördern die Motivation zum gegenseitigen Voneinanderlernen – zum Beispiel in Mitarbeiterbesprechungen, Intranetforen/Plattformen.
- ▶ Sie achten auf eine ausgewogene Altersstruktur, so dass ältere und jüngere Beschäftigte voneinander profitieren.
- ▶ Sie ermöglichen Ihren Beschäftigten, Fortbildungen zu besuchen, die neue Impulse in die tägliche Arbeit bringen.
- ▶ Sie geben Mitarbeitern in Teilzeitbeschäftigung und Elternzeit die Möglichkeit für berufliche Qualifizierungsmaßnahmen.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

9 Prozesse

Sie gestalten und entwickeln den gesamten Arbeitsprozess systematisch und verbessern ihn ständig. Sie bleiben lern- und wettbewerbsfähig.

Prozesse halten Ihr Unternehmen am Leben: Erfolgreiche Wertschöpfung kann nur in einem systematischen, lebendigen Prozess entstehen. Offenheit für neues, ständiges Lernen, kontinuierliches Verbessern erhöht die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Dies gilt besonders bei hartem Preis-, Termin- und Qualitätswettbewerb. Gut gestaltete Prozesse vermeiden Probleme an Team- und Abteilungsgrenzen.



► Gute Praxis

In Ihrem Unternehmen sind die Prozesse systematisch festgelegt.

- Sie planen die Arbeitsabläufe systematisch und berücksichtigen dabei möglichst viele Faktoren und Rahmenbedingungen, die den Prozess beeinflussen – zum Beispiel Kundenaufträge, das Budget, Arbeitsverfahren, erforderliche Qualifikationen/Kompetenzen, Informationen, Kommunikationswege, Kooperationen, Arbeitsmittel und -stoffe, erforderliche Arbeitsumgebung. Die Arbeitsabläufe sind verständlich beschrieben – zum Beispiel in Verfahrensregelungen, Arbeitsanweisungen.
- Mögliche Risiken, Gefährdungen und Probleme in den Arbeitsabläufen sind ermittelt und in der Arbeitsplanung mit berücksichtigt – zum Beispiel Gefährdungsbeurteilungen, Erfahrungen aus vergangenen Projekten einbeziehen.
- Sie planen die Arbeitsabläufe nicht im Detail, damit auch Ihre Beschäftigten ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können. So motivieren Sie sie und nutzen deren Leistungspotenziale optimal.
- Sie achten bei der Festlegung der Arbeitsabläufe auf die Verringerung oder die Vermeidung von unproduktiven Zeiten – zum Beispiel Transport- und Liegezeiten, Arbeitsmaterial und Werkzeuge sind rechtzeitig an Ort und Stelle.
- Sie haben ein Verfahren, mit dem Sie verhindern, dass fehlerhafte Arbeitsergebnisse von vorgelagerten Prozessen an nachfolgende Prozesse weitergegeben werden.
- Kooperieren mehrere Teams, Projekte oder Abteilungen oder mehrere Unternehmen, ist festgelegt, wie die Zusammenarbeit stattfindet, damit die Abläufe effektiv und effizient bleiben und es zu keinen Überschneidungen und gegenseitigen Gefährdungen kommt – zum Beispiel Verfahrensregelungen mit klaren Schnittstellenregelungen, Festlegungen der Weisungsbefugnisse, Koordinator.

> Organisation – siehe Seite 16

Sie steuern und kontrollieren die Prozesse nach Kriterien, die allen bekannt sind.

- ▶ Die Kriterien, nach denen die Arbeitsabläufe, die Arbeitsergebnisse und die Leistungen der einzelnen Beschäftigten bewertet und gesteuert werden, sind bekannt. Kriterien können zum Beispiel sein: Durchlaufzeit, Fehlerquote/Qualität, Störungen, Kundenzufriedenheit. Es hat sich bewährt, solche Kriterien gemeinsam mit den Beschäftigten zu vereinbaren.
- ▶ Sie haben die Steuerung und Kontrolle der Arbeit, der Produkte und Leistungen so angelegt, dass sie als eine gemeinsame Verbesserung der Prozesse verstanden werden und nicht als ein „Überwachungsinstrument“.

Sie lassen es gar nicht erst zu Störungen kommen. Sie vermeiden Probleme vorausschauend.

- ▶ Sie erfassen mögliche Gefährdungen und Störungen beim Einsatz von Technik und Arbeitsstoffen sowie beim Einsatz von Lieferanten und Subunternehmern bereits im Vorfeld. Sie schalten Risiken so weit wie möglich aus – zum Beispiel mit Hilfe von Gefährdungsbeurteilungen.
- ▶ Sie stellen durch Prüfungen und vorbeugende Instandhaltung sicher, dass die eingesetzte Technik reibungslos funktioniert und es nicht zu unnötigen Störungen im Ablauf kommt.

Sie nutzen Erfahrungen und Fehler, um Prozesse ständig zu hinterfragen. Sie haben keine Angst vor Kritik, sondern fordern Sie heraus, um besser zu werden und zu lernen.

- ▶ Sie haben ein Verfahren festgelegt, wie Sie die Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen ständig verbessern können – zum Beispiel regelmäßige SOLL-IST-Vergleiche, Beurteilungen der Arbeitsbedingungen, Teamgespräche. Das schließt auch ein, dass überprüft wird, ob Prozesse überhaupt für die Wertschöpfung benötigt und nicht nur aus Gewohnheit weiterverfolgt werden.
- ▶ Sie haben gemeinsam mit den Beschäftigten vereinbart, welche Möglichkeiten es gibt, Verbesserungsvorschläge einzubringen und wie mit den Vorschlägen verfahren wird – zum Beispiel regelmäßige Besprechungen, Fehlerprotokolle, Befragungen, „Kummerkasten“.
- ▶ Sie binden Ihre Kunden ein, um ihre Vorstellungen und Bedarfe bei der Weiterentwicklung Ihrer Leistungen und Produkte mit berücksichtigen zu können – zum Beispiel Kundengespräche, Kundenbefragungen, Einbindung von Kunden bei Produkt- und Leistungsentwicklung.
 - > Kundenpflege – siehe Seite 14

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

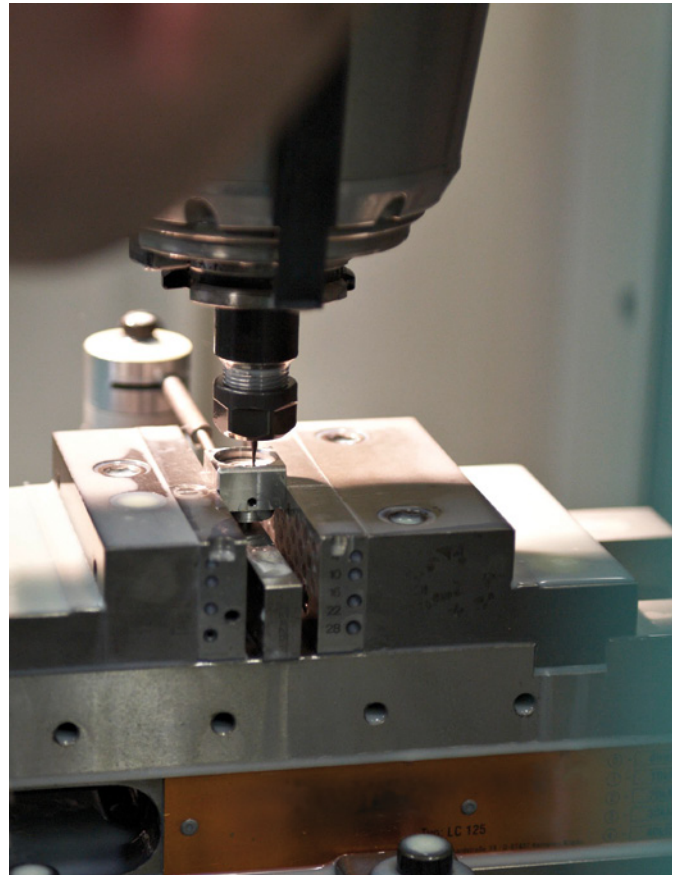
www.inqa-unternehmenscheck.de

10 Beschaffung

Sie achten bei der Beschaffung von Technik und Dienstleistungen auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit und nicht nur auf den Preis.

Oft schauen Unternehmen bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und bei der Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmern nur auf den Preis. Nur selten ist das billigste Angebot auch das wirtschaftlichste. Es lohnt sich, auf Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu achten. Weitsichtig ist auch, auf umweltverträgliche Produkte und Leistungen sowie auf die Einhaltung sozialer Standards zu achten. Arbeitsmittel und Leistungen müssen zuverlässig verfügbar sein. Minderwertige Produkte und Leistungen haben oft eine kurze Lebenserwartung und hohe Folgekosten. Sie beeinflussen auch die Qualität der Arbeitsergebnisse und der Produktivität negativ.

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



► Gute Praxis

Ihre Arbeitsmittel unterstützen die Arbeitsabläufe und führen nicht zu Störungen.

- Bei der Beschaffung haben Sie sichergestellt, dass Arbeitsmittel und auch persönliche Schutzausrüstungen die Arbeitsabläufe am besten unterstützen. Ihre Beschäftigten können die Arbeitsmittel funktional und sicher bedienen.
- Sie sparen nicht am falschen Ende. In Ihrem Unternehmen werden keine minderwertigen Waren (Arbeitsstoffe, Arbeitsmaterialien, Arbeitsmittel) angeschafft, die zu Störungen oder Improvisationen in den Abläufen führen. Das führt in der Regel zu Verzögerungen und höheren Kosten.

Sie schaffen nur Arbeitsstoffe und -materialien an, die für die Produktionsabläufe geeignet sind, und Sie sorgen dafür, dass die Gesundheit Ihrer Beschäftigten bei der Verarbeitung nicht gefährdet wird.

- Sie kaufen nur geeignete Arbeitsmaterialien – zum Beispiel Rohstoffe, Schrott, Profile – und Arbeitsstoffe – zum Beispiel Ersatzstoffe, die weniger gefährlich sind – oder Arbeitsmaterialien, die sich schnell und direkt verarbeiten lassen.
- Sie stellen schon bei der Beschaffung sicher, dass die Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten bei der Verarbeitung der Arbeitsstoffe durchgeführt werden können – zum Beispiel stehen Mittel für Hygienemaßnahmen, Hautschutzmittel und persönliche Schutzausrüstungen zur Verfügung.

Sie berücksichtigen bei der Beschaffung Erfahrungswerte.

- ▶ Sie berücksichtigen bei der Beschaffung die Erfahrungen der Beschäftigten mit den bisher eingesetzten Produkten und Arbeitsstoffen.
- ▶ Sie nutzen bei der Beauftragung von Subunternehmern die Erfahrungen der Kunden und Ihrer Beschäftigten mit den bisher beauftragten Subunternehmern.

Sie beauftragen nur Lieferanten und Subunternehmer, die Ihren Qualitätsanforderungen gerecht werden.

- ▶ Sie besitzen Kriterien für die Beauftragung von Lieferanten und Subunternehmern – zum Beispiel Eignungen, Referenzen, Erfahrungen, Qualifikationen, Arbeitsmittel, Termintreue, Zertifizierungen. Sie beschreiben diese Kriterien schon in der Ausschreibung.
- ▶ Sie stellen sicher, dass in den Verträgen mit den Lieferanten und Subunternehmern Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen eindeutig festgelegt sind – zum Beispiel Qualität der Leistung, Weisungsbefugnisse, Unterweisungen, Bereitstellung und Qualität von Arbeitsmitteln und persönlicher Schutzausrüstung.
- ▶ Sie sammeln die Erfahrungen mit Ihren Lieferanten und Subunternehmern und werten sie aus – zum Beispiel Lieferanten-/Subunternehmerdatei, Erfahrungen der Kunden und Beschäftigten mit den Leistungen der Lieferanten und Subunternehmer einholen.
- ▶ Sie überprüfen die Beziehungen zu Ihren Lieferanten daraufhin, wo Verbesserungen möglich sind, und berücksichtigen die Kritik der Lieferanten.

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de.

11 Innovation

Der Markt und die Bedingungen für Produkte und Leistungen ändern sich ständig. Sie bleiben nur wettbewerbsfähig, wenn Sie in der Lage sind, diese Veränderungen zu erkennen, aus ihnen zu lernen und Ihre Produkte und Leistungen ständig weiterzuentwickeln.

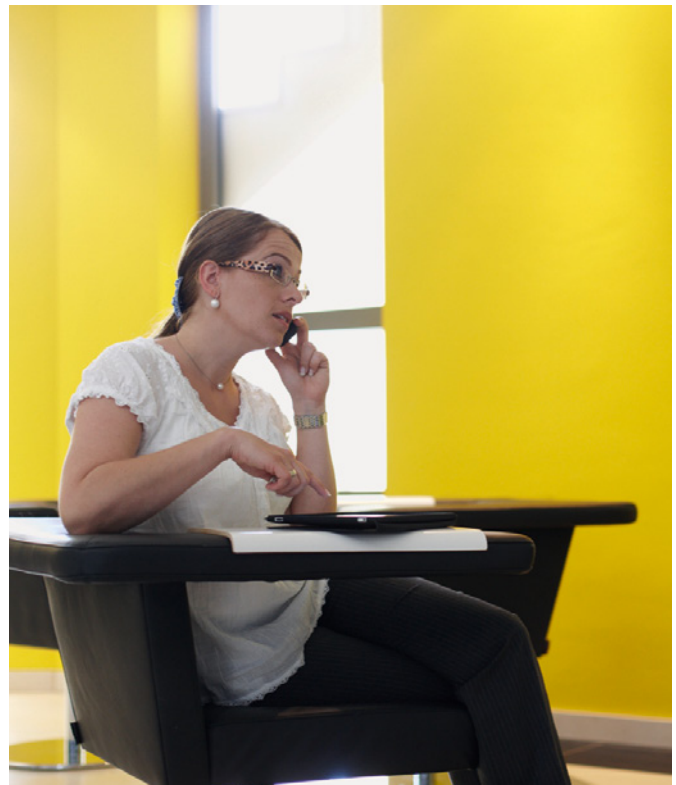
Nur wer innovativ ist, bleibt konkurrenzfähig und gehört zu den Besten. Wer innovativ ist, nimmt die Signale aus der Umwelt (Markt, Kunden, technologische Entwicklungen, Politik, Gesellschaft) frühzeitig wahr und setzt sie rasch in Ideen und Projekte um. Ein innovatives Unternehmen ist besonders veränderungs- und lernfähig. Innovation kann man vorbereiten und steuern.

Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Innovationen:

Produktinnovationen sind eine Antwort auf immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, sich verändernde Kundenbedürfnisse und technologische Fortschritte.

Prozessinnovationen (neue Verfahren und Organisationsformen) verhelfen zu höherer Effektivität und Kreativität.

Soziale Innovationen (Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit, Gesundheits- und Kreativitätsförderung und Ähnliches) sichern die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und die Lernfähigkeit Ihrer Beschäftigten, ohne die kein Innovationsprozess erfolgreich sein kann.



► Gute Praxis

In Ihrem Unternehmen ist jedem Beschäftigten klar, dass bei Ihnen großer Wert darauf gelegt wird, die Produkte und Leistungen weiterzuentwickeln und die Prozesse im Unternehmen zu verbessern.

- Schon in der Strategie Ihres Unternehmens wird deutlich, dass Sie versuchen, durch ständige Produkt- und Leistungsentwicklung zu den Besten in der Branche zu zählen. > Strategie – siehe Seite 6
- Ihre Beschäftigten kennen Ihre Innovationsvorstellungen und wissen, was Sie von ihnen verlangen. > Organisation – siehe Seite 16
- Sie motivieren Ihre Beschäftigten, ständig über neue Möglichkeiten bei der Arbeit und neue Produkte und Leistungen nachzudenken. Sie ermuntern und motivieren sie, ihre Ideen einzubringen. > Unternehmenskultur – siehe Seite 18

Sie haben festgelegt, wie aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Markt, Technologien, Know-how und Kundenbedarf erfasst werden.

- Sie beziehen die wesentlichen Fachzeitschriften Ihrer Branche und recherchieren systematisch im Internet, um neue Entwicklungen frühzeitig kennenzulernen.
- Sie oder ausgewählte Beschäftigte aus Ihrem Unternehmen besuchen die für Ihren Markt relevanten Messen, Kongresse und Fachkonferenzen.
- Ihre Beschäftigten nutzen gezielt Kundenkontakte, um (sich ändernde) Bedürfnisse, Interessen und Vorstellungen der Kunden kennenzulernen. > Kundenpflege – siehe Seite 14

Sie besitzen ein Verfahren zur systematischen Erfassung und Auswertung von Informationen über neue Entwicklungen und verfügen über geeignete Methoden zur praxisnahen Umsetzung.

- ▶ Bei Ihnen ist festgelegt, wie die neuen Erkenntnisse und Informationen für die Weiterentwicklung der Produkte und Leistungen und die Verbesserung der Prozesse im Unternehmen ausgewertet und genutzt werden.
> Prozesse – siehe Seite 22
- ▶ Sie organisieren regelmäßige Gesprächskreise – zum Beispiel ein-/zweimal im Jahr, in denen über Ideen für neue Produkte und Leistungen und Erfahrungen gesprochen wird. Bei der Zusammensetzung der Gesprächskreise achten Sie darauf, dass die unterschiedlichen Perspektiven zusammenkommen, um eine große Meinungsvielfalt zu erreichen – zum Beispiel Teilnehmer aus unterschiedlichen Teams/Abteilungen, mit unterschiedlichen Kompetenzen und Persönlichkeiten.
- ▶ Sie achten darauf, dass die Innovationen praxisnah sind. Der Nutzen für Ihre Produkte, Leistungen und Prozesse muss im Vordergrund stehen. Nicht jede Innovation ist hilfreich. Manchmal ist Abwarten klüger als zu schnelles Aufspringen auf jeden Trend. Bei Einführung neuer Produkte und Leistungen beziehen Sie deswegen Ihre Kunden mit ein und bei der Einführung neuer Prozesse im Unternehmen Ihre Beschäftigten.
- ▶ Sie kennen und nutzen die Methoden des Innovationsmanagements, z. B. die Methoden und Instrumente des Projektmanagements. Die vor und während der Innovationsprozesse auftauchenden finanziellen, organisatorischen und personellen Probleme haben Sie dank guter Planung und Einbeziehung der Beschäftigten im Griff. Der Erfolg zeigt sich in einem hohen Anteil an Produkten, die jünger als drei Jahre sind, und an einer kurzen Produktentwicklungszeit (time to market).

Sie schaffen die Voraussetzungen, dass die Beschäftigten kreativ und innovativ sein können.

- ▶ Sie entwickeln eine Innovationskultur,
 - die Fehler erlaubt und das Lernen aus Fehlern fördert,
 - die Risikobereitschaft akzeptiert,
 - die Innovationskompetenz aller Beschäftigten durch Aus- und Weiterbildung verbessert,
 - Ihren Beschäftigten die erforderlichen Freiräume zum Mitdenken und Entwickeln von Ideen und Vorschlägen gibt.
- > Unternehmenskultur – siehe Seite 18,
- > Personalentwicklung – siehe Seite 20

Die hier beschriebenen Standards können Sie mit Hilfe des INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ in Ihrem Unternehmen umsetzen:

www.inqa-unternehmenscheck.de

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Der Mittelstand: Motor für Deutschland – Ideen für Deutschland

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. Die stabilisierende Bedeutung des Mittelstands wurde in der Finanzkrise einmal mehr deutlich.

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Wir arbeiten in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ zusammen, um die Erfolgsaussichten des Mittelstands zu verbessern. Wir sind Sozialpartner, Fachverbände, Ministerien, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen und Unternehmen – insgesamt über 150 Partner. Mit der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und mit diesem Leitfaden 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. 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 – Gut für Deutschland“ folgende Ziele:

- ▶ Wir fördern die Handlungsbedingungen für gute Mittelständler und helfen möglichst vielen Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben.

- ▶ Wir helfen Unternehmen, ihre Prozesse präventiv und innovativ zu gestalten sowie die besten Köpfe zu binden und zu gewinnen (und auf die demografischen Entwicklungen vorbereitet zu sein).
- ▶ Wir wollen unsere Energien für eine wirkungsvolle Unterstützung des Mittelstands bündeln.
- ▶ Wir fördern das Image des Mittelstands als Motor für Innovationen in Deutschland.

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 – Gut für Deutschland“ setzt ihre Ziele folgendermaßen um:

- ▶ **Der Leitfaden „Guter Mittelstand“** – Wir haben erstmals gemeinsam in Form eines Leitfadens einen Standard beschrieben, was Mittelständler erfolgreich macht – und das kurz und prägnant.
- ▶ **Gemeinsames Analyse-Instrument INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“** – Wir haben erstmals ein gemeinsames Analyse-Instrument (SOLL-IST-Vergleich) erarbeitet, mit dem jeder Mittelständler schnell und einfach seine Verbesserungspotenziale erkennen kann.
- ▶ **Strukturierter Zugang zu vorhandenen Praxishilfen** – Wir erfinden die Welt nicht neu. Unser Standard und unser Check führen hin zu den wichtigsten und besten Praxishilfen. Wir vereinfachen und systematisieren den Zugang zu diesen Unterstützungsangeboten.
- ▶ **Regionale Netzwerke zur regionalen Standortförderung** – Unsere Grundüberzeugungen in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ übertragen wir auf regionale Netzwerke. Unsere Werkzeuge fördern gemeinsames Handeln in den Regionen – für eine neue Qualität der Arbeit im Mittelstand. Wir können auf viele bestehende Netzwerke zurückgreifen und fördern die Bildung neuer.

- ▶ **Training für Berater** – Unsere Grundüberzeugungen teilen wir mit Beratern für den Mittelstand. 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 dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ autorisiert haben (www.offensive-mittelstand.de)
- ▶ **Imageaktionen für den Mittelstand** – Wir unterstützen über Kampagnen und Veranstaltungen die Wettbewerbsfähigkeit für Mittelständler.

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 – Gut für Deutschland“.

Wir sind unter anderem (alphabetische Reihenfolge):

- ▶ BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.
- ▶ Bertelsmann Stiftung
- ▶ Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI)
- ▶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ▶ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- ▶ Fachhochschule des Mittelstands
- ▶ IG BCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
- ▶ Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
- ▶ itb – Institut für Technik der Betriebsführung
- ▶ RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- ▶ Verband Deutscher Sicherheitsingenieure – VDSI
- ▶ Krankenkassen (AOK, IKK Classic, BKK-Akademie)
- ▶ ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.

... insgesamt über 150 Partner.

So erreichen Sie uns:

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Theodor-Heuss-Straße 160

30853 Langenhagen

Telefon 06221 5108-22612 (Herr Neuhaus)

Fax 06221 5108-22198

E-Mail: info@offensive-mittelstand.de



Herausgeber

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND



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

Fotos:

BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden,

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Gestaltung:

eckedesign, Berlin

Druck:

Bonifatius Druckerei, Paderborn

ISBN 978-3-940506-14-6

3. Auflage, Dezember 2012

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



Geschäftsstelle der Initiative

Neue Qualität der Arbeit

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstraße 40–42

10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000

Fax 030 51548-4743

E-Mail info@inqa.de

Internet www.inqa.de

Sie können den Leitfaden „Guter Mittelstand“ über
www.inqa.de bestellen (Rubrik Gute Praxis > Publikationen).

