

Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall

Leitfaden: Bausteine für eine gute Arbeits- und Organisationsgestaltung



Herausgeber

INQA-Mittelstand

Initiative Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Dipl.-Ing. Helmut Ehnes
Theodor-Heuss-Str. 160

30853 Langenhagen

Telefon (0511) 7257-0

Fax (0511) 7257-790



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Michael Blum

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Konzept und Entwicklung:

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft,

Wiesbaden

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum

der Deutschen Wirtschaft

Steinbruchs-Berufsgenossenschaft

Fotos:

BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft,

Wiesbaden

Gestaltung:

steindesign, Hannover

1. Auflage Juni 2008



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Telefon (0231) 9071 2250

Fax (0231) 9071 2363



BC Verlag & Medien



BC Forschung



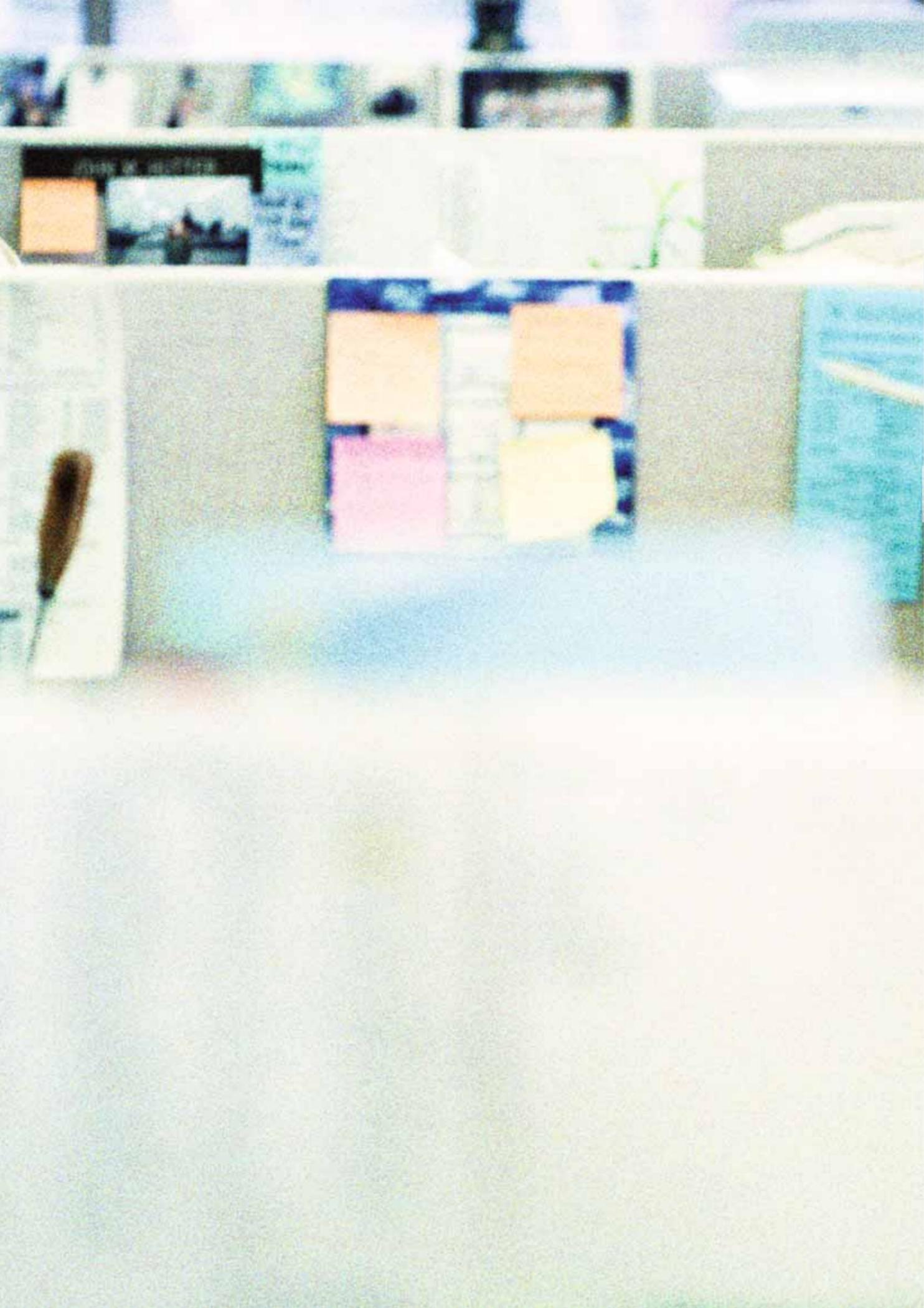
Konzeptionell und inhaltlich erarbeitet wurde der Leitfaden vom INQA-Mittelstand, einem Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen, Verbänden und Ministerien (siehe Seite XX) gemeinsam mit der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn, dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft und der Steinbruchs-Berufsgenossenschaft.

In diesem Leitfaden 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.

Inhalt

Seite

Strategie	6
Liquidität	8
Risikobewertung	10
Führung	12
Kundenpflege	14
Organisation	16
Unternehmenskultur	18
Personalentwicklung	20
Prozesse	22
Beschaffung	24
Innovation	26
Der Initiativkreis „INQA-Mittelstand“	28



Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall

Vorbemerkung

Der Leitfaden zeigt Ihnen als Unternehmer und Führungskräfte, wie erfolgreiche mittelständische Unternehmen ihre Organisation und Arbeit gestalten – anhand von Themen, die Mittelständler fast jeden Tag beschäftigen.

Der Leitfaden fasst die Erfahrungen guter Unternehmen und die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Forschung für den Praktiker zusammen. Ziel ist, einen gemeinsamen Standard für gute Arbeits- und Organisationsgestaltung für den Mittelstand zu setzen. Der Leitfaden behandelt 11 Themen. Er ist wie ein Werkzeugkasten zu nutzen. Auf der beigefügten CD-ROM finden sich Praxishilfen der Partner von INQA-Mittelstand – wie Checklisten oder Organisationshilfen. Diese Praxishilfen helfen Ihnen, die Hinweise des Leitfadens in Ihre betriebliche Praxis umzusetzen. Den Leitfaden mit den Praxishilfen gibt es in der jeweils aktuellsten Fassung auch im Internet: www.guter-mittelstand.de.

Konzeptionell und inhaltlich erarbeitet wurde der Leitfaden vom INQA-Mittelstand, einem Zusammenschluss von mittelständischen Unternehmen, Verbänden und Ministerien (siehe Seite XX) gemeinsam mit der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn, dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft und der Steinbruchs-Berufsgenossenschaft.

► Initiative Neue Qualität der Arbeit
inoa.de

www.guter-mittelstand.de - Praxishilfen zur Umsetzung des Leitfadens

Im Internet finden Sie unter www.guter-mittelstand.de viele Praxishilfen wie Checklisten und Organisationshilfen zur Umsetzung der in dem Leitfaden dargestellten Lösungen. Diese Praxishilfen werden von den Partnern von INQA-Mittelstand zur Verfügung gestellt.

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 hin arbeitet, 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 Unternehmenspolitik oder Produkt-/Leistungspolitik.
- ▶ Sie informieren Ihre Kunden über die Ziele und Kernkompetenzen des Unternehmens – zum Beispiel mit Faltblättern, im Internet, in Kundenge-sprächen.
- ▶ Sie informieren Ihre Führungskräfte und Beschäftigten über die Ziele und vereinbaren mit ihnen, wie sie umgesetzt werden können – zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, Betriebsversammlungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen, Zielvereinbarungen, Betriebsvereinbarungen.
- ▶ Sie haben klare Vorstellungen, wie neue Ziele erreicht werden können - zum Beispiel mit speziellem 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 Wettbewerb, Arbeitsgestaltung und Organisation zu erreichen sind.
- ▶ Sie kontrollieren die wirtschaftlichen Planungsziele und die Aktionsplanung – zum Beispiel durch Integration ins betriebliche Controlling.
> *Organisation* – siehe Seite 16 > *Risikobewertung* – siehe Seite 10

Sie engagieren sich in Ihrer Region in sozialen Fragen, um Bestandteil der Lebensumwelt zu sein und um als Unternehmen bekannt und geschätzt zu werden.

- ▶ Sie treten bei lokalen oder regionalen Veranstaltungen als Sponsor auf, um Ihr Unternehmen ins Gespräch zu bringen.
- ▶ Sie setzen sich mit Ihrem Unternehmen für gesellschaftliche soziale Belange ein – zum Beispiel durch Geld- oder Sachspenden, kostenlose

Dienstleistungen – oder Sie engagieren sich persönlich dafür. So verbessern Sie das Image Ihres Unternehmens.

- ▶ Sie ermutigen Ihre Beschäftigten, sich ehrenamtlich zu engagieren – das fördert die Reputation des Unternehmens und des Beschäftigten. Der Beschäftigte gewinnt zusätzliche soziale Kompetenzen und das Engagement kommt auch dem Unternehmen zugute.
- ▶ Durch Ihr bürgerschaftliches Engagement können Sie neben der Dokumentation Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auch personalbezogene Ziele (Mitarbeiterbindung, bessere Personalrekrutierungschancen), kunden- und absatzbezogene Ziele (Verbesserung der Kundenbeziehungen, Absatzsteigerung, Abgrenzung zur Konkurrenz) besser verfolgen.

Sie stellen bereits jetzt Überlegungen für die mögliche 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 Beispiel durch Verkauf, sukzessive Aufnahme eines Teilhabers, Betriebsverpachtung, unentgeltliche Übertragung gegen laufende Zahlungen.
- ▶ Sie kennen den Wert Ihres Unternehmens und haben ihn nachvollziehbar für Dritte dokumentiert – zum Beispiel Darstellung der A-B-C-Kunden, Bewertung verschiedener Geschäftsbereiche.
- ▶ 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.

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. 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 Abschlagzahlungen.
- ▶ 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*

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.

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.
 - 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.
 - Defizite im Kundenkontakt, durch die Kunden abgeschreckt werden können beziehungsweise durch die Informationen der Kunden nicht richtig für die Produktentwicklung genutzt werden.

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, Änderung 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).

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.

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 Möglichkeiten, 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.

Kundenpflege

Sie achten darauf, sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen markant abzuheben. Dabei verlassen Sie sich nicht nur auf die gute Qualität Ihres Produktes, 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, in dem Sie zusätzlichen Service zur Verfügung stellen, unter Berücksichtigung dessen, was ökonomisch leistbar ist.
- ▶ Sie formulieren ein Leitbild „Kundenorientierung“. Sie kommunizieren dieses in wenigen aber griffigen Leitsätzen.

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 sozio-kultureller 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?

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 wohl fühlen und reibungslos und somit produktiv arbeiten können.

- ▶ Schon bei der Planung der Arbeitsplätze berücksichtigen Sie, dass die Beschäftigten produktiv, effektiv und ergonomisch arbeiten können 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 Eingriffe 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 9000:2000, dem Gütesiegel der Berufsgenossenschaft oder dem AMS-Leitfaden.

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 die 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 groß geschrieben. 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 der 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 zusammen kommt.
- ▶ 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 die- oder derjenige etwas Interessantes und Neues mitbringt, dass zur Vielfalt beiträgt – zum Beispiel Mann-Frau, andere kulturelle Hintergründe, Alter, unterschiedliche Qualifikationen und Erfahrungen.

Die Art und Weise, wie bei Ihnen gearbeitet und zusammen gearbeitet wird, ändert sich ständig. Das betrachten Sie bewusst und versuchen, diese Entwicklung 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.

Personalentwicklung

Sie fördern Ihre Beschäftigten, weil sie der entscheidende Motor Ihres Unternehmens sind. Sie schaffen ihnen Möglichkeiten, möglichst gut arbeiten zu 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 Traineeprogrammen 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 Mitarbeiter 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 bei Informationen auf der eigenen Internetseite, Presseartikel, Schulpraktika, Familientage, Kooperationen oder gemeinsame Veranstaltungen mit Hochschulen, Berufsschulen, Innungen usw.
- ▶ 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 die Personalabteilung 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, ausreichend 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 voneinander Lernen – 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.

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 erhöhen 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 wird 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*

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. 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 Erfahrung der Beschäftigten mit den bisher eingesetzten Produkten und Arbeitsstoffen.
- ▶ Sie nutzen bei der Beauftragung von Subunternehmern die Erfahrung 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 zur Ihren Lieferanten daraufhin, wo Verbesserungen möglich sind und berücksichtigen die Kritik der Lieferanten.

Innovationen

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 flexibel und lernfähig. Doch das kann man nicht verordnen. Innovation muss 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 Markt, Technologien, Know-how und Kundenbedarf erfasst werden.

- ▶ Sie beziehen die wesentlichen Fachzeitschriften Ihrer Branche und recherchieren systematisch im Internet, um neue Entwicklungen frühzeitig kennen zu lernen.
- ▶ 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 kennen zu lernen. > *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 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

Der Initiativkreis „INQA-Mittelstand“

Der Mittelstand ist Deutschlands Jobmotor und Innovationsschmiede. Daran haben sichere, gesunde und zugleich wettbewerbsfähige Arbeitsplätze sowie motivierte Beschäftigte einen wesentlichen Anteil. Der Mittelstand zeigt auch, dass Spitzenleistungen nur durch Spitzenarbeitsplätze zu erreichen sind. Um die betrieblichen Erfolgsfaktoren zu stärken, hat sich "INQA-Mittelstand – der Initiativkreis Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen" gegründet. Bei INQA-Mittelstand engagieren sich Partner aus den Bereichen Praxis, Beratung und Forschung:

- ▶ Klein- und mittelständische Unternehmer (verantwortliche Personen)
- ▶ Arbeitnehmer
- ▶ Unternehmerverbände
- ▶ Arbeitnehmervertreter
- ▶ Innungen
- ▶ Handwerkskammern
- ▶ Industrie- und Handelskammern
- ▶ Gewerbliche und landwirtschaftliche Berufsgenossenschaften
- ▶ Bundesministerien
- ▶ Länderministerien
- ▶ Verbände der Dienstleistungserbringer (z. B. Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit)
- ▶ Krankenkassen
- ▶ Fachpresse
- ▶ Betriebswirtschaftliche Berater
- ▶ Marketingfachleute

INQA-Mittelstand sichtet, bewertet, entwickelt und verbreitet gute Lösungen aus der Praxis für die Praxis. Daneben bietet die Initiative den Akteuren unter dem Schirm von INQA eine kreative Arbeits- und Diskussionsplattform.

Die von den Teilnehmern entwickelten Ideen werden in Projektgruppen in mittelstandsgerechter Form aufbereitet. Dabei erfolgt eine Vernetzung mit den Experten anderer INQA-Initiativkreise. Netzwerktreffen der Initiative sorgen zweimal jährlich für einen ergebnisorientierten Austausch. In den Zeiträumen dazwischen halten die Teilnehmer auf elektronischem Weg Kontakt oder kommen in Projektgruppen zusammen.



INQA-Mittelstand ist Teil der nationalen "Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA), in der sich Unternehmen, Sozialpartner, Sozialversicherungsträger, Bund, Länder und Stiftungen auf eine gemeinsame Plattform geeinigt haben.

Ansprechpartner

Werden Sie Partner von INQA-Mittelstand und nutzen Sie die Hilfen und Instrumente. Ihre Ansprechpartner sind:



Steinbruchs-Berufsgenossenschaft
Dipl.-Ing. Helmut Ehnes
Theodor-Heuss-Str.160
30853 Langenhagen

Telefon (0511) 7257-0
Fax (0511) 7257-790



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Michael Blum
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

www.guter-Mittelstand.de



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Telefon (0231) 9071 2250
Fax (0231) 9071 2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de