



# INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

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



Der **INQA-Unternehmenscheck „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

<b>INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“</b>	<b>3</b>
<b>1 Strategie</b>	<b>8</b>
<b>2 Liquidität</b>	<b>10</b>
<b>3 Risikobewertung</b>	<b>12</b>
<b>4 Führung</b>	<b>14</b>
<b>5 Kundenpflege</b>	<b>16</b>
<b>6 Organisation</b>	<b>18</b>
<b>7 Unternehmenskultur</b>	<b>20</b>
<b>8 Personalentwicklung</b>	<b>22</b>
<b>9 Prozesse</b>	<b>24</b>
<b>10 Beschaffung</b>	<b>26</b>
<b>11 Innovation</b>	<b>28</b>
<b>Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland</b>	<b>30</b>
<b>Selbsterklärung</b>	<b>32</b>
<b>Impressum</b>	

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



**INQA-  
Unternehmenscheck  
„Guter Mittelstand“**

### ► Welches Ziel hat der Check?

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ hilft Ihnen, Potenziale zur Verbesserung in Ihrem Unternehmen aufzuspüren. Er hilft Ihnen, den grundlegenden Wandel der Arbeit und die Herausforderungen, vor denen Sie stehen, aktiv anzugehen und zu meistern. Er fasst die Erfahrungen guter und erfolgreicher Unternehmen sowie die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung für Sie zusammen.

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

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

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

### ► Für wen ist der Check gedacht?

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

### ► Wie kann man den Check einsetzen?

Der Check umfasst elf Themen. Er kann wie ein Werkzeugkasten genutzt werden. Sie können sich einzelne Themen des Checks auswählen oder Sie können den Check von vorne nach hinten durchgehen (dauert zwischen 60 und 90 Minuten). Danach wissen Sie, wie Sie in den einzelnen Themenbereichen dastehen und wo Sie Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen haben.

### ► Check online und für unterwegs

Nutzen Sie den Online-Check unter [www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de). Für Ihre mobilen Geräte steht der Check als App für iPad und Tablet-PCs zur Verfügung. Die Online-Fassungen berücksichtigen Ihre Angaben und erstellen ein Handbuch im PDF-Format, das auf Ihren Handlungsbedarf zugeschnitten ist.

Benötigen Sie Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen, so finden Sie dort Kontakte zu Beraterinnen und Beratern in Ihrer Nähe.

## ► Wer hat den Check erarbeitet?

Der INQA-Unternehmenscheck „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.

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

Die Entwicklung des Checks wurde wesentlich von der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem itb – Institut für Technik der Betriebs-

führung im DHI e.V., dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. und der BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie vorangetrieben. Verabschiedet wurde der Check durch alle Partner im Plenum der **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland**.

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

### Mehr Informationen

Im Internet finden Sie mehr Informationen zur „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und zu den Praxishilfen.

[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

# Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

## ► 1. Schritt

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

8

1

## Strategie

**Ziel:**  
Wir wissen, wo wir die besten Marktchancen besitzen und wo wir besser als die Wettbewerber sein wollen (Strategie nach außen). Wir haben eine klare Vorstellung darüber, wie die Arbeit im Unternehmen zu organisieren und zu gestalten ist, damit unsere Chancen genutzt werden können (Strategie nach innen).



**Erfolgreiche Praxis**  
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.  
In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

**Handlungsbedarf**

► **1.1 Wettbewerbsfähigkeit**

**Wir formulieren eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben, und verfolgen diese (Strategie nach außen).**

**Zum Beispiel:**

- Kenntnisse über Bedarf und die Erwartungen unserer (potenziellen) Kunden
- Beobachtung von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen
- Fähigkeit, eigene Kernkompetenzen zu beschreiben
- Kenntnisse über Potenziale der Beschäftigten
- Kenntnisse über Stärken gegenüber der Konkurrenz
- Kenntnisse über neue Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeits-/Werkstoffe
- Beachtung der Rechtskonformität/Produktlegalität

**Ziele möglichst schriftlich festlegen, zum Beispiel in:**

- Unternehmensleitsätzen
- Unternehmenspolitik
- Produkt-/Leistungspolitik

Zurzeit  
kein Handlungsbedarf

Handlungsbedarf

Dringender  
Handlungsbedarf



Handlungsbedarf festlegen

► **1.2 Arbeitsorganisation**

## Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

### ► 2. Schritt

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

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

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

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

Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

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

Hier die eigenen Vorhaben eintragen

Maßnahmenplan					
Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn Datum	Kontrolle Datum
Organisation 6.1	Weisungsbefugnisse / Verantwortungsbereiche detailliert festlegen	1	Max Maier	10.10. 20xx	15.2. 20xx
Organisation 6.2	Stellenbeschreibungen erstellen	3	Ich selbst	27.12. dieses Jahr	6.1. nächstes Jahr
Beschaffung 10.2	Mit Jan Süd als Beschaffer die Kriterien für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit festlegen. – Besprechung im Oktober	1	Max Maier und ich selbst	12.10. 20xx	15.2. 20xx

## Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

### ▶ 3. Selbsterklärung ausfüllen

#### Wenn Sie

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

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

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

#### Selbsterklärung ausfüllen




**SELBSTERKLÄRUNG**

**INQA-Unternehmenscheck  
„Guter Mittelstand“**

Das Unternehmen

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Name/Adresse

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

**Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom**

\_\_\_\_\_

mit der Dokumentennummer

\_\_\_\_\_

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

Ort/Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift Geschäftsführer/in \_\_\_\_\_

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

# 1 Strategie

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.  
In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

### ► 1.1 Wettbewerbsfähigkeit

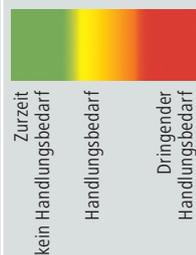
**Wir formulieren eindeutige und realistische Ziele für unser Unternehmen, wie wir in Zukunft am besten wettbewerbsfähig bleiben, und verfolgen diese (Strategie nach außen).**

#### Zum Beispiel:

- Kenntnisse über Bedarf und die Erwartungen unserer (potenziellen) Kunden
- Beobachtung von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen
- Fähigkeit, eigene Kernkompetenzen zu beschreiben
- Kenntnisse über Potenziale der Beschäftigten
- Kenntnisse über Stärken gegenüber der Konkurrenz
- Kenntnisse über neue Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeits-/Werkstoffe
- Beachtung der Rechtskonformität/Produktlegalität

#### Ziele möglichst schriftlich festlegen, zum Beispiel in:

- Unternehmensleitsätzen
- Unternehmenspolitik
- Produkt-/Leistungs politik



### ► 1.2 Arbeitsorganisation

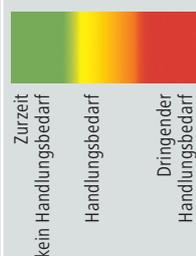
**Wir beschreiben, mit welchen Zielen wir im Unternehmen arbeiten, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit organisieren (Strategie nach innen).**

#### Ziele zum Beispiel:

- Kontinuierliche Verbesserung
- Qualitätsbewusst arbeiten
- Termingerecht arbeiten
- Kostenbewusst arbeiten
- Sicher und gesund arbeiten
- Möglichst wenige Fehler und Störungen
- Gegenseitig achten und helfen

#### Beschrieben zum Beispiel in:

- Führungsgrundsätzen
- Vereinbarungen
- Leitsätzen/Leitlinien



## Strategie

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

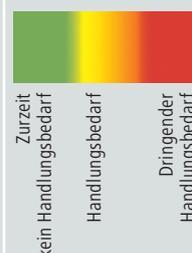
### Handlungsbedarf

### ► 1.3 Information und Kommunikation

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

Zum Beispiel in:

- Mitarbeitergesprächen
- Betriebsversammlungen
- Zielvereinbarungen
- Betriebsvereinbarungen
- Firmeninformationen/-zeitschriften

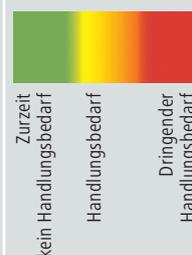


### ► 1.4 Personalplanung

Wir besitzen konkrete Vorstellungen, wie wir unseren jetzigen und zukünftigen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten sichern.

Zum Beispiel:

- Bedarf ermitteln (quantitativ und qualitativ)
- Demografischen Wandel beachten
- Qualifiziertes Personal mit Maßnahmen binden
- Nachwuchswerbung
- Ausbildungsplätze/Praktikumsplätze



### ► 1.5 Absatz

Wir haben ein Konzept, nach dem wir unseren Vertrieb und unser Marketing gestalten.

Zum Beispiel:

- Konzept für Vertriebswege (wie Handelspartner/mobil/stationär/Internet)
- Beschäftigte sind befähigt, jeden Kundenkontakt für Vertrieb zu nutzen
- Kooperationen
- Konzept für Werbung (wie Print/Internet/Anzeigen/Messen)



### ► 1.6 Region

Wir engagieren uns für die Region und unterstützen Beschäftigte, ehrenamtlich tätig zu werden.

Zum Beispiel:

- Sponsor für Veranstaltungen/Vereine
- Geld- oder Sachspenden für soziale Zwecke
- Maßnahmen zum Schutz der Umwelt
- Teilnahme am kommunalpolitischen Leben
- Engagement in Kammern, Innungen und Verbänden

→ Unternehmenskultur



# 2 Liquidität

## Ziel:

Wir steuern und überwachen die Zahlungsaus- und -einzüge sowie die Kapitalverfügbarkeit, sodass jederzeit ein solides Wirtschaften möglich ist.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

### ► 2.1 Liquiditätsplanung und -kontrolle

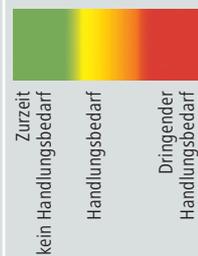
Wir nutzen die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) und haben ein Verfahren, um unsere Liquidität zu überprüfen. Grundlage für unsere Planung sind kurzfristige (etwa innerhalb eines Monats) anstehende Auszahlungen und die im gleichen Zeitraum zu erwartenden Zahlungseinzüge, der Kassenbestand, die Bankkontenstände und die (gesicherte!) Verfügbarkeit von kurzfristigen Krediten.

Liquiditätssicherung ist „Chefsache“.

Zum Beispiel beachten wir auch:

- Steuerlasten (inkl. Vorauszahlungen/Nachzahlungen)
- Ausgabenschwerpunkte wie Einmalzahlungen (Versicherungsbeiträge und Gebühren)
- Verzögerungen der Kundenzahlungen
- Entnahmen
- Rückstellungen für Sonderzahlungen (wie Boni, Reklamationsansprüche, unkalkulierte Forderungen)

Zu empfehlen ist in jedem Fall eine Liquiditäts-Jahresplanung.

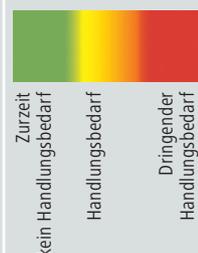


### ► 2.2 Zahlungsmodalitäten

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

Zum Beispiel:

- Mit allen Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten, Subunternehmern, Banken) feste Zahlungsziele vertraglich vereinbaren
- Abschlagszahlungen vereinbaren
- Skonti kontrolliert nutzen



## Liquidität

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

### Handlungsbedarf

## ► 2.3 Risikoeinschätzung

Bei der Liquiditätsplanung berücksichtigen wir neben direkten finanziellen Risiken auch andere interne und externe Risiken.

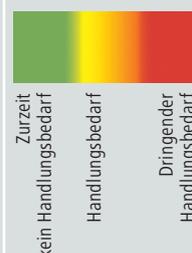
Zum Beispiel:

#### Interne Risiken:

- Arbeitsorganisation
- Arbeitsabläufe
- Personaleinsatz
- Personalqualifikation
- Personalfuktuation
- Arbeitsmittel- und Materialeinsatz
- Produktqualität
- Zusammenarbeit mit Lieferanten

#### Externe Risiken:

- Produktreklamationen
- Marktveränderungen, wie z. B. Auftragseinbrüche
- Absatzbedingungen
- Firmenimage bei den Kunden
- Arbeitgeberimage
- Änderungen von Rechtsvorschriften
- Auflagen von Behörden
- Angriffe durch Dritte (wie Sabotage, Viren/Hacker)
- Katastrophen (Brand, Hochwasser, Stürme etc.)



## ► 2.4 Sicherung der Forderung

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

Zum Beispiel:

- Aufstellen eines Forderungs- und Mahnwesens mit klaren Regeln bei nicht pünktlicher Rechnungsbezahlung
- Kundeninformationen bei Auskunfteien (z. B. Bürgel/Creditreform/Euler-Hermes/SCHUFA) einholen
- Schuldnerverzeichnis beim Amtsgericht einsehen
- Bauhandwerker können Sicherheiten nach Handwerkersicherungsgesetz (§ 648 BGB) verlangen
- Verlängerten Eigentumsvorbehalt vertraglich vereinbaren
- Gegebenenfalls Forderungsausfallversicherung, Kreditversicherung abschließen
- Gegebenenfalls Factoring nutzen (Forderungsverkauf)



# 3 Risikobewertung

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

### ▶ 3.1 Markt und externe Entwicklungen

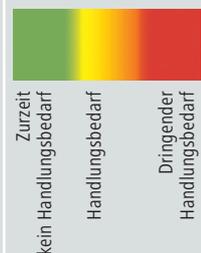
Wir haben Verfahren, mit denen wir externe Risiken rechtzeitig erkennen, bewerten und mit denen wir vorausschauend Maßnahmen zur Risikominimierung festlegen.

#### Externe Risiken sind zum Beispiel:

- ▶ Unklare Aufträge
- ▶ Veränderungen im Markt (wie Preisverfall, Auftragsrückgänge, veränderte Wettbewerbssituation)
- ▶ Zu späte Nutzung neuer Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeitsstoffe
- ▶ Nichtbeachtung neuer Rechtsvorschriften

#### Verfahren sind zum Beispiel:

- ▶ Bewertung der Auftragsrisiken vor Angebotsabgabe
- ▶ Vertragsprüfung
- ▶ Marktbeobachtung
- ▶ Kunden-/Lieferantenbefragung
- ▶ Verantwortlichkeiten für Veränderungen in Technologie, Rechtsprechung, ...

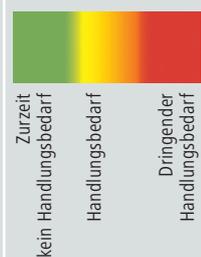


### ▶ 3.2 Produkte und Leistungen

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

#### Zum Beispiel:

- ▶ Messverfahren
- ▶ Befragungen
- ▶ Qualitätskontrollen
- ▶ Beschwerdemanagement
- ▶ Qualitätsmanagementsystem



## Risikobewertung

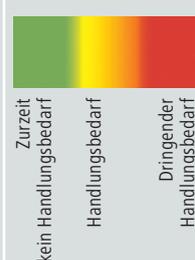
<p><b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
--	-------------------------------

### ▶ 3.3 Kunden

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

**Zum Beispiel:**

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



### ▶ 3.4 Arbeitsbedingungen

**Wir erfassen die Risiken, die durch Gefährdungen und Belastungen bei der Arbeit verursacht werden. Wir legen Maßnahmen und Wirkungskontrollen fest (Gefährdungsbeurteilung).**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Vorlagen von Berufsgenossenschaften, Arbeitsschutzämtern und arbeitsmedizinischen Diensten nutzen



### ▶ 3.5 Kommunikation

**Wir haben Verfahren, mit denen wir die Risiken durch ungenügende Information der Beschäftigten und mangelhafte Kommunikation feststellen und entsprechende Maßnahmen festlegen.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Regelmäßige Besprechungen
- ▶ Einsatzvorbereitungsbesprechungen
- ▶ Schriftliche Arbeitsaufträge
- ▶ Arbeits- und Verfahrensanweisungen



### ▶ 3.6 Gesellschaftliche Verantwortung

**Wir achten bei der Beschaffung von Produkten und Leistungen auf soziale Regeln wie Arbeits- und Herstellungsbedingungen (Corporate Social Responsibility).**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Kinderarbeit
- ▶ Missachtung von Menschenrechten
- ▶ Korruption
- ▶ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ▶ Umweltschutz (Umweltmanagement)



# 4 Führung

## Ziel:

Wir (ich und meine Verantwortlichen) haben eine gute Führung, die eindeutige Aufträge formuliert, aber auch Handlungsspielräume lässt und gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten fördert. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

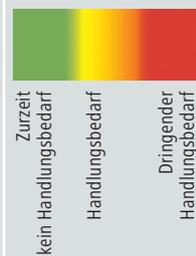
## Handlungsbedarf

### ► 4.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

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

#### Zum Beispiel:

- Festlegung, wie Führungskräfte die Arbeitsaufträge an die Beschäftigten weitergeben (wie Teambesprechungen, Projektaufstartgespräche)
- Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Arbeitsaufträge verstanden haben
- Kriterien für die Leistungen sind festgelegt und bekannt beziehungsweise vereinbart
- Unsere Beschäftigten haben die Möglichkeit, Anregungen bezüglich der Arbeitsaufträge direkt einzubringen

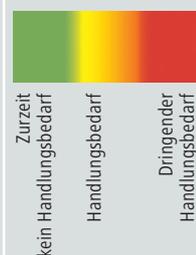


### ► 4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung

**Wir verhalten uns als Vorbilder, um glaubhaft die Zielsetzungen umsetzen zu können. Wir erkennen die Leistungen der Beschäftigten an und loben sie.**

#### Zum Beispiel:

- Wertschätzender Umgang im Alltag
- Anerkennender Erfahrungsaustausch
- Formulierungen im Leitbild
- Vereinbarung mit Führungskräften
- Mut zu Entschuldigungen
- Führungskräfte weisen sich gegenseitig auf problematische Verhaltensweisen hin



## Führung

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

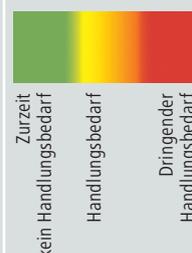
### Handlungsbedarf

#### ► 4.3 Beschäftigte einbeziehen

Wir beziehen die Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit ein.

Zum Beispiel bei täglichen Besprechungen:

- Über die Arbeitsabläufe
- Bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln
- Bei der Veränderung von Arbeitsplätzen
- Beim Auftreten von Problemen im Arbeitsablauf



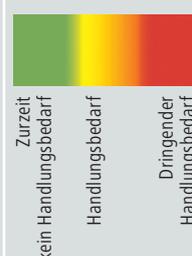
#### ► 4.4 Handlungsspielräume

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

Zum Beispiel:

- Entscheidungsspielraum ermöglichen bei klarer Festlegung der Grenzen
- Möglichkeit für Beschäftigte, ihre Meinung über das Führungsverhalten zu äußern (offene Kommunikationskultur, Meckerkasten, Teambesprechungen, kurze Mitarbeiterbefragungen)

→ Check Unternehmenskultur



#### ► 4.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung

Wir kontrollieren und bewerten unsere Ziele, Vereinbarungen und Arbeitsergebnisse.

Zum Beispiel:

- Prüfen der Zielerreichung
- Qualitätskontrollen
- Termineinhaltung
- Prüfung der Umsetzung der Vereinbarungen
- Leistungsbewertung

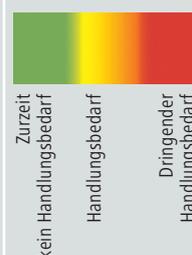


#### ► 4.6 Meine eigene Gesundheit

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

Zum Beispiel:

- Hilfen zum Zeit- und Selbstmanagement nutzen
- Sport/Bewegung/Ernährung verbindlich einplanen und nutzen
- Angebote der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften nutzen



# 5 Kundenpflege

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

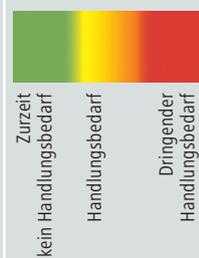
## Handlungsbedarf

### ► 5.1 Kundenbedarfe

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

Zum Beispiel systematische Auswertungen von:

- Kundenbefragungen
- Kundengesprächen
- Reklamationen
- Fachpresse
- Informationen von Innungen/Kammern/Verbänden
- Lieferanteninformationen

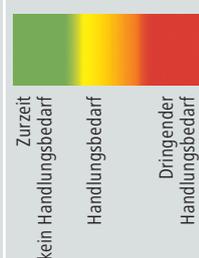


### ► 5.2 Eigene Stärken

Wir haben ein Verfahren, mit dem wir unsere spezifischen Stärken im Vergleich zu Wettbewerbern ermitteln und weiterentwickeln.

Zum Beispiel:

- Interne Workshops
- Auswertung von Messebesuchen, Anzeigen, Internetauftritten
- Testkäufe/Testaufträge
- Überregionale strategische Unternehmerkreise



## Kundenpflege

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

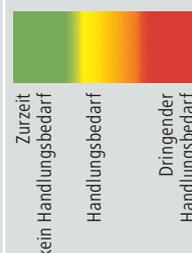
### Handlungsbedarf

### ► 5.3 Verhalten gegenüber Kunden

**Jeder Beschäftigte weiß, dass jeder Kontakt mit dem Kunden das Bild des Unternehmens mit prägt und wie er sich gegenüber Kunden verhalten soll.**

#### Zum Beispiel:

- ▶ In Leitsätzen/Vereinbarungen beschrieben
- ▶ Trainings/Rollenspiele
- ▶ Regeln für höfliche kundenorientierte Umgangsformen
- ▶ Gemeinsam entwickeln, wie jeder Kundenkontakt für neue Aufträge genutzt werden kann
- ▶ „Bloß-Nicht-Liste“/Tabu-Liste

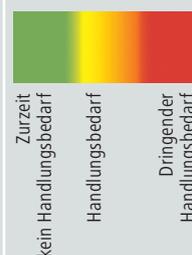


### ► 5.4 Kundenzufriedenheit

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

#### Zum Beispiel:

- ▶ Vereinbarung, wie Informationen aus jedem Kundenkontakt genutzt werden
- ▶ Gezielte Kundengespräche
- ▶ Kundenbefragung
- ▶ Systematische Auswertungen von Kundenbefragungen, Kundengesprächen, Reklamationen, Folgeaufträge



# 6 Organisation

## Ziel:

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

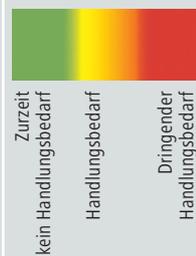
## Handlungsbedarf

### ► 6.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche

In unserem Unternehmen weiß jeder, was von ihm erwartet wird und welche Entscheidungsbefugnisse er besitzt.

#### Zum Beispiel:

- Eindeutige Weisungsbefugnisse/Verantwortungsbereiche (keine Überschneidungen), Pflichtenübertragung
- Stellvertreterregelung
- Stellen-/Funktionsbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen
- Verfahrensanweisungen
- Organigramm

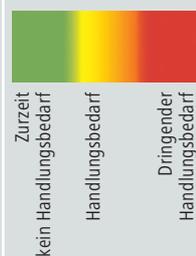


### ► 6.2 Organisation und Improvisation

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

#### Zum Beispiel:

- Regelungen nur dort, wo sie aus Qualitäts-, Effizienz- oder Sicherheitsgründen erforderlich sind
- Regelungen, die den Mitarbeitern entsprechend ihrer Qualifikationen Freiräume ermöglichen
- Auf den Einzelnen und die jeweilige Situation angepasste Mitarbeiterführung
- Eingehen auf „spontane“ Kundenwünsche



## Organisation

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	<b>Handlungsbedarf</b>
---	------------------------

### ▶ 6.3 Information und Kommunikation

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Informationen und Materialien zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben sind jedem zugänglich
- ▶ Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen
- ▶ Informationspflichten der Beschäftigten
- ▶ Erfahrungsaustausch
- ▶ Unterweisungen/Betriebsanweisungen
- ▶ Spezielle Einweisung bei neuen Arbeitsaufgaben und beim Einsatz neuer Arbeitsmittel/-stoffe



### ▶ 6.4 Arbeitsplatzgestaltung

**Wir planen und gestalten unsere Arbeitsplätze so, dass unsere Beschäftigten sich wohlfühlen und reibungslos und produktiv arbeiten können.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, -mitteln und -räumen
- ▶ Softwareergonomie
- ▶ Raumklima, Beleuchtung, Lärm
- ▶ Sanitäreinrichtungen
- ▶ Umkleieräume
- ▶ Pausenräume/-bereiche
- ▶ Kommunikationsmöglichkeiten

**Beratung der Berufsgenossenschaft in Anspruch nehmen.**



### ▶ 6.5 Arbeitsmitteleinsatz

**Wir setzen geeignete, sichere und funktionsfähige Arbeitsmittel ein, um störungsfrei arbeiten zu können.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Nur geprüfte Arbeitsmittel
- ▶ Prüfer und Prüffristen festlegen
- ▶ Intervalle für Instandhaltung und Wartung einplanen und in den laufenden Betrieb integrieren



### ▶ 6.6 Notfallvorsorge

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Erste Hilfe (Material, Kennzeichnung)
- ▶ Ersthelfer
- ▶ Brand- und Explosionsschutz
- ▶ Notfall- und Rettungsplan
- ▶ Regelung und Information zum Verhalten bei Unfällen
- ▶ Schulung und Training
- ▶ IT-Sicherheit
- ▶ Maßnahmenplan bei gehäuftem Auftreten übertragbarer Krankheiten



# 7 Unternehmenskultur

## Ziel:

Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als die „Persönlichkeit“ unseres Unternehmens. Unsere gute Unternehmenskultur hilft uns, das Leistungs- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

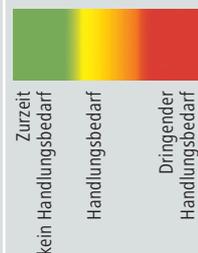
## Handlungsbedarf

### ► 7.1 Arbeitskultur und Werte

**Wir haben klare Vorstellungen darüber, wie bei uns gearbeitet und miteinander umgegangen wird, besprochen und formuliert.**

#### Zum Beispiel haben wir vereinbart:

- Gegenseitige Toleranz
- Respekt und Vertrauen untereinander
- Sicherheit und Gesundheit
- Konstruktive Kritik von Beschäftigten, Kunden und Lieferanten
- Kundenorientierung
- Qualitätsansprüche
- Wettbewerbsverhalten
- Unternehmerische Verantwortung
- Abbruchkriterien für Aufträge als Teil des Leitbildes beschreiben

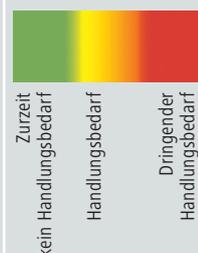


### ► 7.2 Transparenz und Fairness

**Wir haben klare Regeln, wie Entscheidungen nachvollziehbar vermittelt werden und hinsichtlich des respektvollen und fairen Umgangs aller Beschäftigten im Betrieb.**

#### Zum Beispiel:

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



## Unternehmenskultur

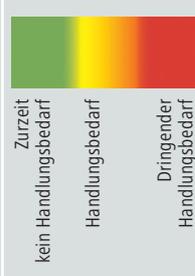
<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	<b>Handlungsbedarf</b>
---	------------------------

### ▶ 7.3 Informations- und Gesprächskultur

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

**Zum Beispiel:**

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

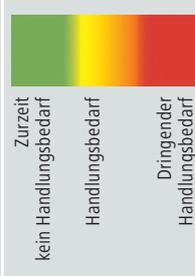


### ▶ 7.4 Aus Fehlern lernen

**Wir gehen mit Fehlern konstruktiv um und sehen sie als eine Verbesserungsmöglichkeit. („Aus Fehlern lernen“)**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Motivieren, Fehler anzusprechen ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen
- ▶ Möglichkeit, Fehler zu melden
- ▶ Hinweise auf Fehler positiv aufgreifen
- ▶ Gemeinsame Ursachenanalyse
- ▶ Vereinbarungen, wie Fehler zu vermeiden sind – „Wir suchen nach Lösungen und nicht nach Schuldigen“
- ▶ Fehlerursache und die gefundene Lösung werden kommuniziert, damit auch andere Beschäftigte daraus lernen



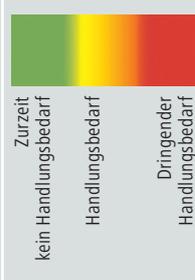
### ▶ 7.5 Erscheinungsbild

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design)
- ▶ Erfolge und gute, fertige Produkte extern bekannt machen und intern würdigen
- ▶ Informationen über betriebliche Ereignisse in Zeitschriften
- ▶ Berichte in der Presse über das Unternehmen organisieren
- ▶ Tore öffnen für die Öffentlichkeit; „Tag der offenen Betriebe“

→ **Check Strategie**



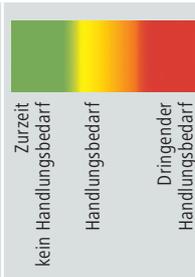
### ▶ 7.6 Gemeinschaft pflegen

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Informelle Treffen
- ▶ Betriebsfeste
- ▶ Betriebsausflüge
- ▶ Möglichkeiten für informelle Gespräche – Teeküche, Kommunikationsecke, Sesselecken
- ▶ Gemeinsame Freizeitaktivitäten – Sport, Kultur, Unterhaltung
- ▶ Gesundheitsförderungs-Kurse, Betriebssport

→ **Check Strategie**



# 8 Personalentwicklung

## Ziel:

Wir betrachten unsere Beschäftigten als die eigentlichen Wertschöpfer in unserem Unternehmen. Deshalb schaffen wir für sie Bedingungen, unter denen sie gerne und produktiv arbeiten.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

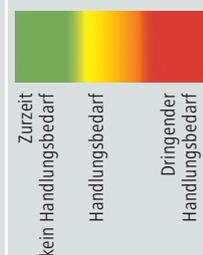
## Handlungsbedarf

### ► 8.1 Entwicklungsmöglichkeiten

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

#### Zum Beispiel:

- Übertragung von Verantwortung
- Zielvereinbarungen
- Weiterbildung
- Gesundheitsförderung

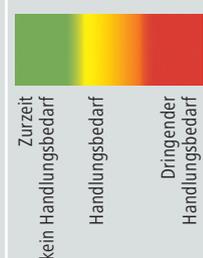


### ► 8.2 Einsatzbedingungen und Ressourcen

Unsere Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die fachlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen vorhanden sind, damit die Beschäftigten motiviert und produktiv arbeiten können. Dafür stehen den Führungskräften die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.

#### Zum Beispiel:

- Einsatz entsprechend der Qualifikation
- Einsatz entsprechend der körperlichen Fähigkeiten
- Information und Unterweisung
- Geeignete und funktionsfähige Arbeitsmittel
- Sichere und gesunde Arbeitsplatzumgebung
- Einsatz von Paten



## Personalentwicklung

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	<b>Handlungsbedarf</b>
---	------------------------

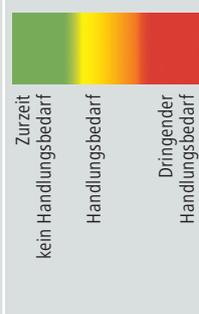
### ▶ 8.3 Bindung

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Konkrete persönliche Perspektiven bieten
- ▶ Schaffung einer lernfreundlichen Atmosphäre
- ▶ Förderung der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
- ▶ Leistungsgerechte Entlohnung
- ▶ Konzepte für familienfreundliche Arbeitsorganisation

→ Check Unternehmenskultur



### ▶ 8.4 Personalgewinnung

**Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Führungskräfte und Beschäftigte finden, da zukünftig das Arbeitskräfteangebot immer knapper werden wird. Wir festigen unsere gute Reputation als Arbeitgeber durch aktives Personalmarketing.**

**Zum Beispiel:**

- ▶ Positive Darstellung des Unternehmens in der Region
- ▶ Präsenz in Schulen/Hochschulen
- ▶ Praktika und Ausbildungsplätze/Girls-Day
- ▶ Soziales Engagement/Sponsoring in der Region
- ▶ Bedarfs-/Qualifikationsanalysen
- ▶ Kommunikation der guten Arbeitsbedingungen durch eigene Internetseite
- ▶ Presseartikel
- ▶ Tage der offenen Tür
- ▶ Kooperation oder gemeinsame Veranstaltungen mit Berufsschulen, Hochschulen, Kammern oder Innungen
- ▶ Beteiligung an regionalen/lokalen Messen

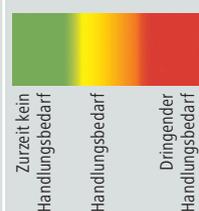


### ▶ 8.5 Abwechslung im Einsatz

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

**Zum Beispiel:**

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

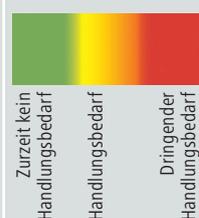


### ▶ 8.6 Beruf und Familie

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

**Zum Beispiel:**

- ▶ Individuelle und flexible Arbeitszeiten
- ▶ Heimarbeitsplätze
- ▶ Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen
- ▶ Unterstützung der Beschäftigten bei häuslicher Pflege von Angehörigen



# 9 Prozesse

## Ziel:

Wir haben in jeder Hinsicht sichere und störungsfreie Prozesse, die zudem den Kundenerwartungen und den Beschäftigten gerecht werden. Wir gestalten und entwickeln die betrieblichen Prozesse systematisch und verbessern sie ständig.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

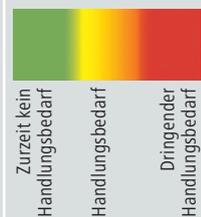
## Handlungsbedarf

### ► 9.1 Reibungslose Prozesse

Wir planen und beschreiben unsere Prozesse. Wir haben die Schnittstellen (Übergabestellen) definiert und gestaltet. Die Prozesszuständigkeiten haben wir klar geregelt. Unsere Prozesse kennen keine „Abteilungsschranken“.

#### Zum Beispiel:

- Bei der Planung der Prozesse alle Teilschritte hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und Vollständigkeit analysieren



### ► 9.2 Fehlervermeidung

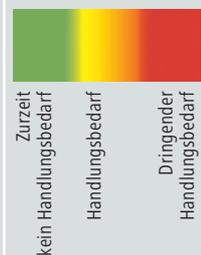
Wir berücksichtigen bei der Planung vorausschauend möglichst alle den Prozess beeinflussenden Faktoren, um unproduktive Zeiten, Störungen, Qualitätsmängel, Ablaufverzögerungen, Leerläufe, Nacharbeiten zu vermeiden.

#### Zum Beispiel sind systematisch festgelegt:

- Ressourcenbedarf (wie Finanzen, Personal, Arbeitsmittel, Räume, Schutzeinrichtungen)
- Qualifikationsanforderungen an die Beteiligten
- Kostentreiber
- Gefährdungen der Beschäftigten oder Dritter
- Abhängigkeiten von anderen Prozessen
- Abstimmung und Informationen von Kunden
- Meldung, Registrierung und Aufzeichnung von Störungen oder Abweichungen
- Reparatur- und Instandhaltungspläne, Wartungs- und Reinigungspläne
- Umgang mit fehlerhaften Produkten

Ergebnisse der Risikobewertungen und Gefährdungsbeurteilungen nutzen

→ Check Risikobewertung



## Prozesse

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

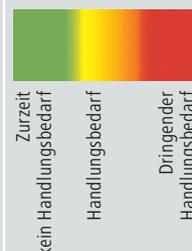
### Handlungsbedarf

### ► 9.3 Eignung der Personen

Wir setzen für die Prozesse Beschäftigte ein, die für die Arbeitsaufgaben geeignet sind.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Qualifikation (Ausbildungsnachweise, Qualifikationsnachweise wie Fahrerlaubnis, Schweißer-schein, Schulungsnachweise, ...)
- ▶ Fähigkeiten (möglichst nicht über-/unterfordert)
- ▶ Körperliche Eignung (eventuell Befund der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung)
- ▶ Kenntnisse über die Prozesse (Information, Unterweisung) und Einarbeitung

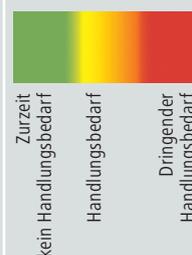


### ► 9.4 Zusammenarbeit und Koordination

Wenn wir mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten beziehungsweise andere Unternehmen beauftragen, legen wir Arbeitsaufgaben, Weisungsbefugnisse, Nutzung von Arbeitsmitteln, Information und Unterweisung, Schnittstellen und gegebenenfalls Koordination fest.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Subunternehmer
- ▶ Kooperationspartner
- ▶ Zeitarbeitsfirmen
- ▶ Unternehmen im Werkvertrag

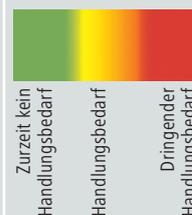


### ► 9.5 Prozess-Information

Jeder, der am Prozess beteiligt ist, kennt den Gesamtprozess und seinen Beitrag dazu.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Information über Gesamtprozess und seine ständige Veränderung in Besprechungen/Intranet
- ▶ Prozessbeschreibungen



### ► 9.6 Verbesserung

Wir prüfen unsere Prozesse ständig und systematisch auf Verbesserungsmöglichkeiten.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Kriterien zur Bewertung der Prozesse festlegen (wie Fehlerhäufigkeiten, Ausschuss, Reklamationen, Nachbesserungen, Produktivitätsmessungen, Ausfallzeiten der Beschäftigten, Maschinenstillstände, Rüstzeiten)
- ▶ Erfahrungen der Beschäftigten mit einbeziehen (regelmäßige Besprechungen, Fehlerprotokolle, Befragungen)
- ▶ Erfahrungen der Kunden und Lieferanten mit einbeziehen (Befragungen)
- ▶ Interne Audits/Betriebsbegehungen



# 10 Beschaffung

## Ziel:

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

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



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

### ▶ 10.1 Kriterien

**Wir achten bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und Leistungen in erster Linie auf Qualität, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit, Gesundheit, Risikominimierung, Umweltverträglichkeit und soziale Standards. Wir achten nicht nur auf den Preis.**

#### Zum Beispiel:

- ▶ Kriterien für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Nachhaltigkeit der Waren und Leistungen sind festgelegt
- ▶ Gekennzeichnete Arbeitsmittel und Persönliche Schutzausrüstungen (PSA) nutzen (beispielsweise GS-, DGUV Test-, VDE-Zeichen)
- ▶ Möglichkeit des Einsatzes von Ersatzstoffen prüfen, gekennzeichnete Stoffe, Sicherheitsdatenblätter sind vorhanden, gegebenenfalls anfordern
- ▶ Folgeaufwand beachten
- ▶ Keine minderwertigen, billigen Waren anschaffen, die zu Störungen und Improvisationen führen
- ▶ Regionale Anbieter vorziehen



### ▶ 10.2 Spezifikationen

**Wir legen für den Beschaffungsvorgang die erforderlichen Spezifikationen fest. Wir sorgen dafür, dass unsere Beschäftigten, die mit Beschaffungsaufgaben betraut sind, alle Informationen und Qualifikationen haben, die sie für den Einkauf benötigen.**

#### Zum Beispiel:

- ▶ Kriterien für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Sicherheit, Gesundheit, Nachhaltigkeit sind bekannt
- ▶ Weiterbildungsmaßnahmen
- ▶ Besuch von Messen
- ▶ Systematische Marktbeobachtung
- ▶ Internetrecherche



## Beschaffung

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

### Handlungsbedarf

#### ► 10.3 Lieferanten und Subunternehmer

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

##### Zum Beispiel:

- ▶ Anforderungen an Lieferanten und Subunternehmer werden anhand der Kriterien festgelegt
- ▶ Erforderliche Befähigungs- und Zulassungsnachweise einfordern und Gültigkeit prüfen
- ▶ Bewertungskriterien für Lieferantenzuverlässigkeit, Reklamationen und Preis festlegen
- ▶ Lieferantendatei

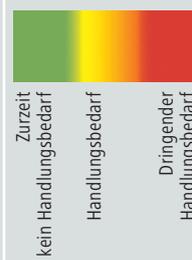


#### ► 10.4 Verträge

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

##### Zum Beispiel

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



#### ► 10.5 Gefährliche Stoffe

**Bei der Beschaffung von Produkten, die gefährliche Stoffe enthalten, prüfen wir, ob wir Produktalternativen mit weniger gefährlichen Stoffen verwenden können. Wir achten darauf, dass die Vielfalt und die Menge gefährlicher Stoffe möglichst gering gehalten werden.**

##### Zum Beispiel durch:

- ▶ Gezielte Nachfrage beim Fachhandel
- ▶ Recherchen in Datenbanken
- ▶ Für eine Aufgabe wird immer dasselbe Produkt verwendet
- ▶ Nicht mehr benötigte Restbestände werden konsequent umweltgerecht entsorgt
- ▶ Anfragen bei unserer Berufsgenossenschaft



#### ► 10.6 Erfahrungen beachten

**Bei der Beschaffung berücksichtigen wir Erfahrungen der Führungskräfte, Beschäftigten und Kunden.**

##### Zum Beispiel:

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



# 11 Innovation

## Ziel:

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

Innovationen = Produktinnovationen, Prozessinnovationen und soziale Innovationen



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

## Handlungsbedarf

### ▶ 11.1 Impulse und Motivation

**Wir motivieren unsere Beschäftigten, ständig über bessere/neue Möglichkeiten bei der Arbeit und über neue Produkte und Leistungen nachzudenken. Wir ermuntern und fördern sie, ihre Ideen einzubringen.**

#### Zum Beispiel:

- ▶ Regelmäßige Teambesprechungen über mögliche Neuerungen
- ▶ Meckerkasten
- ▶ Ideenmanagement
- ▶ Vorschlagswesen
- ▶ Weiterbildung, Trainings
- ▶ Messebesuche
- ▶ Fachpresse
- ▶ Kooperationen
- ▶ Beteiligung an Forschungsprojekten

→ Check Personalentwicklung

→ Check Unternehmenskultur



Zurzeit  
kein Handlungsbedarf

Handlungsbedarf

Dringender  
Handlungsbedarf

## Innovation

### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

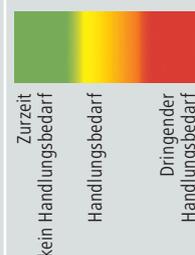
### Handlungsbedarf

### ▶ 11.2 Trenderfassung

Wir haben festgelegt, wie Entwicklungen und aktuelle Trends in den Bereichen Markt, Technologien, Arbeitsorganisation, Kundenbedarf und Gesellschaft erfasst werden.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Bezug von Fachzeitschriften
- ▶ Systematische Recherche im Internet
- ▶ Besuch von Messen, Kongressen und Fachkonferenzen
- ▶ Branchenübergreifender Erfahrungsaustausch
- ▶ Kundenforen

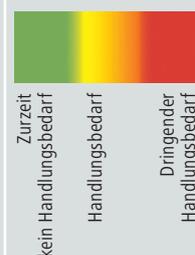


### ▶ 11.3 Praxisbezug

Wir achten darauf, dass Innovationen praxisnah sind und zu uns passen. Nicht jeder Trend sollte verfolgt werden.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Nutzen für unsere Produkte, Leistungen und Prozesse stehen im Vordergrund
- ▶ Wirtschaftlichkeitsaspekt beachten/Kosten-Nutzen-Analyse

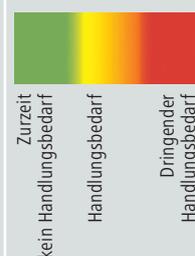


### ▶ 11.4 Erfahrungen nutzen

Wir beteiligen die Beschäftigten an der Umsetzung von Innovationen, um möglichst viele Erfahrungsbereiche einzubeziehen und um eine hohe Akzeptanz gegenüber der Innovation zu erzielen.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Prämien
- ▶ Beschäftigte an betrieblichen Sonderprojekten beteiligen

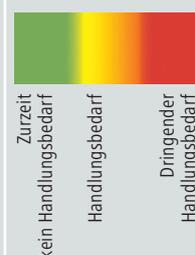


### ▶ 11.5 Innovationskooperationen

Wir kooperieren mit anderen Unternehmen, Fach-/Hochschulen oder Forschungseinrichtungen, um neue Produkte/Dienstleistungen, Verfahren und Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.

#### Zum Beispiel:

- ▶ Förderprogramme
- ▶ Geförderte Forschungsprojekte
- ▶ Studien-/Diplomarbeiten
- ▶ Lehraufträge



# 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](http://www.fachkraefteoffensive.de)) sowie zur Mittelstandsinitiative der Bundesregierung ([www.bmwi.de](http://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](http://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](http://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](mailto:info@offensive-mittelstand.de)





## SELBSTERKLÄRUNG

### INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Das Unternehmen

---

---

---

Name/Adresse

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

**Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom**

\_\_\_\_\_ mit der Dokumentennummer

\_\_\_\_\_

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

Ort/Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift Geschäftsführer/in \_\_\_\_\_

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

## 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](http://www.offensive-mittelstand.de)

### **Konzept und Entwicklung:**

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

itb – Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe

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

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

### **Fotos:**

BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft,

Wiesbaden, Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

### **Gestaltung:**

eckedesign, Berlin

### **Druck:**

Bonifatius Druckerei, Paderborn

ISBN 978-3-940506-22-1

3. Auflage, September 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](mailto:info@inqa.de)

Internet [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Sie können den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ über  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de) bestellen (Rubrik Gute Praxis > Publikationen).

© Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, Hannover-Langenhagen/BC GmbH  
Forschung, Wiesbaden



