INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Innovation sichert Erfolg

Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen

Die **Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg"** 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 rund 200 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

Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ 3

1 Rahmenbedingungen für Innovationen gestalten 6

2 Interne Innovationsbereitschaft fördern 8

3 Externe Innovationspotenziale nutzen 10

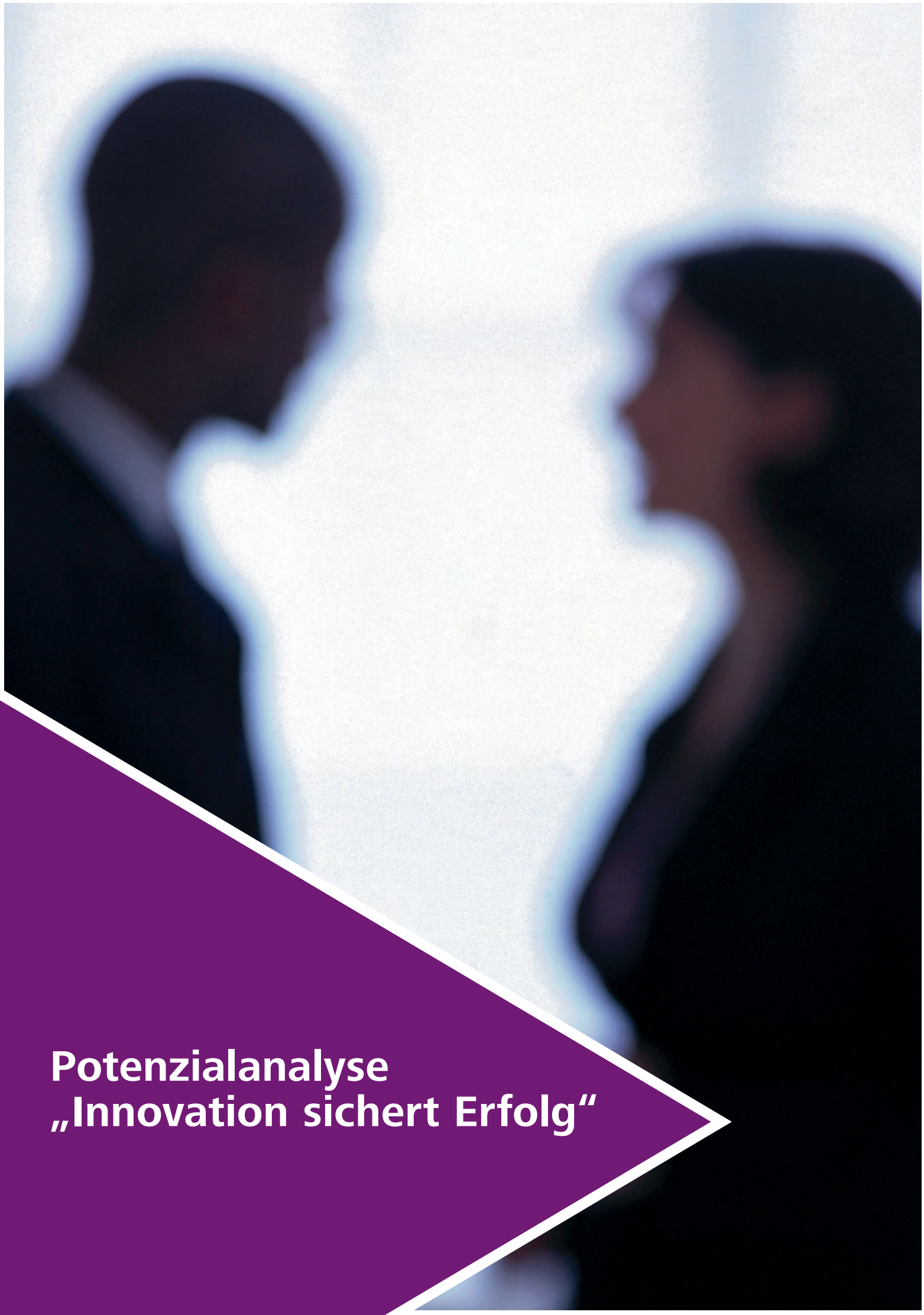
4 Impulse für Innovationen setzen 12

5 Generationen in die Innovationsprozesse einbinden 14

6 Innovationsprozesse steuern 16

Die Entwicklung der Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt „generIK – Aufbau einer generationengerechten Innovationskultur in KMU“ – ZdA-00153.11).

In der Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo das nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“

Innovation – unverzichtbar für Ihren Unternehmenserfolg

Produkte und Dienstleistungen müssen ständig den sich verändernden Anforderungen des Marktes gerecht werden. Diese Weiterentwicklung findet in der Regel **im Alltag** der Unternehmen statt, in der kontinuierlichen Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, oft im Kontakt mit den Kunden. Diese Weiterentwicklung findet gesteuert als Erneuerungsprozess statt, in dem Betriebe **gezielt sowie systematisch** neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

Beides kann mit dem Begriff „Innovationen“ bezeichnet werden. Viele Unternehmen sind hoch innovativ, ohne sich dessen bewusst zu sein. Und viele Betriebe, die sich „Innovation“ groß auf die Fahnen schreiben, sind gar nicht so innovativ, wie es den Anschein hat. Der Begriff „Innovation“ ist zu einem oft inhaltsleeren Modebegriff geworden.

Wie man es auch nennt, entscheidend ist, dass Unternehmen ständig ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse verbessern, um ihre Kunden zu erreichen. Innovation, so wie der Begriff in dieser Potenzialanalyse verstanden wird – siehe Kasten – ist unverzichtbar für den Unternehmenserfolg.

Zum Verständnis von Innovation ist eine weitere Tatsache wesentlich: Keine Maschine, kein Computer und kein schickes Gebäude führen letztendlich zu Innovationen. Es sind die Menschen, die neue Ideen haben, die Schlussfolgerungen aus Kundenhinweisen und Fehlern im Prozess ziehen können, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu verbessern oder neue zu entwickeln. Computertechnologien können dabei hilfreich sein und eine gut gestaltete Arbeitsumgebung kann Gedanken fördern. Aber die Bereitschaft und Fähigkeit der Menschen, ihre Ideen einzubringen, bleiben Grundlage für Innovationen.

Das Innovationsverständnis der Potenzialanalyse

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffes „Innovation“. Die folgenden vier Kriterien beschreiben den auf die spezifische Situation mittelständischer Unternehmen zugeschnittenen Innovationsbegriff, der hier zugrunde gelegt wird:

1. Innovation ist die **zielgerichtete** Entwicklung und Umsetzung von neuen **wertschaffenden** Problemlösungen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.
2. Diese Problemlösungen **unterscheiden** sich **merklich** vom vorangegangenen Zustand.
3. **„Neu“** ist die Problemlösung aus der **Perspektive** des jeweiligen Unternehmens und/oder seiner Kunden.
4. Die reine Hervorbringung einer Idee ist keine Innovation. Eine Idee wird erst dann zu einer Innovation, wenn sie dem jeweiligen Unternehmen und/oder seinen Kunden einen **Nutzen** bringt.

Innovationsfähigkeit gewinnt an Bedeutung

Die Fähigkeit eines Unternehmens innovativ zu sein, wird in Zukunft immer wichtiger:

- Mit dem **demografischen Wandel** müssen Unternehmen künftig Wertschöpfung und Innovationen mit deutlich älteren Belegschaften realisieren. Die Fähigkeit, spezifische Stärken aller Altersgruppen in Innovationsprozesse zu integrieren, wird bedeutsamer.
- **Dienstleistungen** werden zunehmend wichtiger. Die Fähigkeit, möglichst schnell durch gute Ideen im Wettbewerb einen Vorteil zu erzielen, gewinnt an Bedeutung.
- Die Herausforderungen des **Wandels der Arbeit,** der vor allem mit dem Einzug der Computertechnologie in alle Arbeitsabläufe einhergeht, haben die Innovationsprozesse gewaltig beschleunigt. Die Fähigkeit, ständig zu lernen, zu reagieren und neue Chancen zu nutzen, wird wesentliche Grundlage für den Unternehmenserfolg.

Diese Entwicklungen erfordern vor allem

- eine Strategie, die eine systematische Orientierung gibt,
- engagierte Beschäftigte, die ihre Ideen einbringen, und
- eine aktivierende Unternehmenskultur, die ein offenes Klima für Neues bildet.

Welchen Nutzen hat die Potenzialanalyse?

In der Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ finden Sie viele Anregungen, wie Sie Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen fördern können. Die Potenzialanalyse hilft Ihnen, Beschäftigte zu befähigen und zu motivieren, ihre Ideen einzubringen. Er hilft Ihnen auch, die Wahrnehmung für neue erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu verbessern. Schließlich ermöglicht er Ihnen, Ihre innovativen Möglichkeiten systematischer zu nutzen.

Die Potenzialanalyse beschreibt die gute Innovationspraxis von erfolgreichen Unternehmen. Die genannten Beispiele sollen Ihnen Ideen zur Umsetzung geben und Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren sowie geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. Die Potenzialanalyse hilft Ihnen, Handlungsbedarf festzustellen und Maßnahmen abzuleiten.

Diese können Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) festhalten.

Gute Lösungen zu einigen Themen der Potenzialanalyse können genutzt werden, um Ihre Kunden- und Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Die Potenzialanalyse hilft, eigene Innovationspotenziale zu erkennen, die Ideen Ihrer Beschäftigten zu nutzen und wertzuschätzen sowie Anregungen anderer aufzugreifen.

Für wen ist die Potenzialanalyse?

Mit der Potenzialanalyse können vor allem Unternehmer kleiner Betriebe systematisch ihre Innovationsmöglichkeiten und -prozesse überprüfen. Darüber hinaus ist die Potenzialanalyse auch für Führungskräfte von Abteilungen oder Teams in größeren Unternehmen geeignet.

Die vollständige Bearbeitung der Potenzialanalyse dauert 30 bis 60 Minuten. Im Internet finden Sie unter www.inqa-innovation.de eine interaktive Fassung (ab Herbst 2014).

Die Potenzialanalyse ist aus der Perspektive von Unternehmern und Führungskräften formuliert (Wir-Form). Nicht alle Checkpunkte sind relevant für jedes Unternehmen.

Wer steckt dahinter?

Die Potenzialanalyse wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen nationalen 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.

Das Konzept der Potenzialanalyse stammt von der Technischen Universität Dresden – CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation, der RWTH Aachen – IAW Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft sowie der conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung. Die Potenzialanalyse wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand diskutiert und als gemeinsamer Qualitätsstandard verabschiedet.

Die Entwicklung der Potenzialanalyse wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“

Die Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ ergänzt den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ist eine **Potenzialanalyse aller Prozesse** im Unternehmen. Die Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ vertieft das **Thema Innovation**.

Wer bei der Bearbeitung des Checks „Guter Mittelstand“ Interesse an einer weitergehenden Beschäftigung mit dem Thema Innovation findet, kann das vorliegende Instrument nutzen. Umgekehrt geht es natürlich auch: Wer mit der Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ einsteigt und feststellt, dass Innovation eine Verbesserung übergreifender Prozesse im Unternehmen notwendig macht, kann dann zum INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ greifen.

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ wurde ebenfalls von der Offensive Mittelstand erarbeitet. Die Nutzung beider Instrumente ist kostenfrei.

1 Rahmenbedingungen für Innovationen gestalten

Ziel:
Wir schaffen Bedingungen (Strukturen) und eine Offenheit (Betriebsklima) für neue Ideen, damit wir mit neuen Prozessen, Produkten und/oder Leistungen wettbewerbsfähig bleiben.

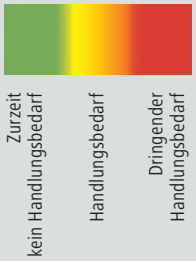
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

1.1 Bedeutung von Innovationen für unser Unternehmen

Wir haben gemeinsam mit unseren Beschäftigten geklärt (in Mitarbeiter-/Teamgesprächen), welche Bedeutung Innovationen für unser Unternehmen haben.

Beispiele für die Bedeutung von Innovationen:

- Umsetzung der Unternehmensstrategie (neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Marktsegmente, die die Zukunft sichern sollen)
- Aufgreifen von Kundenwünschen, um Kunden zu binden und neue Produkte zu entwickeln
- Ständige Verbesserung unserer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse
- Wettbewerbsfähigkeit sichern
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, um für gute Fachkräfte interessant zu sein



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

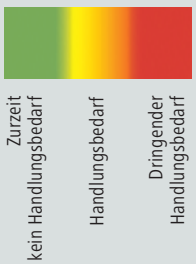
→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Baustein 1.1 „Strategie – Wettbewerbsfähigkeit“

1.2 Innovationsförderliche Führung

Bei uns motivieren die Führungskräfte auf allen Ebenen unsere Beschäftigten, ihre Ideen einzubringen, und sie schaffen die Bedingungen dazu.

Zum Beispiel:

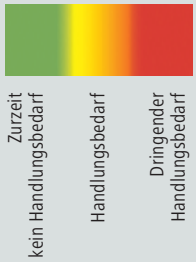
- In den Unternehmenszielen/der Unternehmenspolitik wird deutlich, dass neue Ideen erwünscht sind und gefördert werden.
- Die Beschäftigten werden an der Gestaltung des Arbeitsprozesses beteiligt; dabei werden ihre Erfahrungen und Ideen berücksichtigt.
- Wir achten darauf, dass alle Beschäftigten den für Innovationen notwendigen Handlungsspielraum haben.
- Alle Beschäftigten werden aufgefordert Ideen einzubringen.
- Das „Silodenken“ einzelner Bereiche wird aufgebrochen, indem Beschäftigte unterschiedlicher Bereiche gemeinsam Ideen entwickeln.



Rahmenbedingungen für Innovationen gestalten

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

- Auch Ideen, die nicht gleich realisierbar sind, werden als Hilfe gesehen; wir gehen davon aus, dass die Beschäftigten durch ihre Ideen den Betrieb voranbringen wollen.
- Es bestehen Anreize, neue Ideen einzubringen und zu entwickeln (Anreizsystem für Innovationen).
- Alle Ideen erhalten ein Feedback.
- Die Führungskräfte werten ihre Erfahrungen mit den Maßnahmen zur Innovationsförderung aus und legen Verbesserungen fest.



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

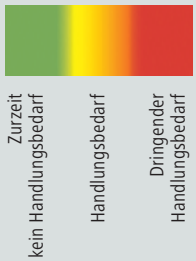
→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Baustein 4 „Führung“

1.3 Innovationsfreundliche Fehlerkultur

Wir sind uns bewusst, dass Fehler, Probleme und Rückschläge in Innovationsprozessen unvermeidlich sind. Wir werten Misserfolge konstruktiv und systematisch aus, um Fehlerwiederholungen zu vermeiden und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Dabei vermeiden wir Schuldzuweisungen.

Zum Beispiel:

- Regelmäßige Teamgespräche im Sinne einer Manöverkritik: „Was läuft gut, was weniger gut?“
- Im Rahmen von Betriebsversammlungen über Fehler und Misserfolge berichten, aus denen das Unternehmen wichtige Entwicklungsimpulse gewinnen konnte („Fehler des Monats/Jahres“)
- Ermutigen der Beschäftigten (Fehler als Chance sehen)
- Fehler werden als Teil des gemeinsamen Lernens angesehen.
- Beschäftigte ermutigen, ungewohnte Lösungswege zu entwickeln, die zunächst einmal auch risikohaltig sein können



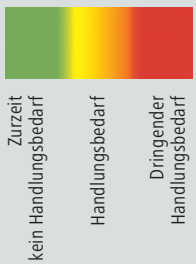
→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Baustein 7.4 „Unternehmenskultur – Aus Fehlern lernen“

1.4 Image als innovatives Unternehmen

Wir stellen uns bei unseren Kunden und Lieferanten sowie in der Region und in unserem Marktsegment als innovativer Betrieb dar (Image). Das fördert den Anspruch von Kunden an Innovationen und bringt uns dazu, unserem Anspruch eher gerecht zu werden.

Zum Beispiel:

- Informationen über Innovationsspektrum (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse) in Flyer, Internet, Social Media
- Kooperationen mit anderen Unternehmen und Experten
- Kooperationen mit Hochschulen, Instituten



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

2 Interne Innovationsbereitschaft fördern

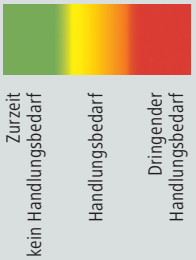
Ziel:
Unsere eigenen Beschäftigten haben oft die besten Ideen. Wir ermöglichen unseren Beschäftigten, ihre Ideen und Vorstellungen einbringen zu können.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

2.1 Ideen der Beschäftigten

Wir haben ein Verfahren, mit dem wir die Ideen der Beschäftigten erfassen und für die weitere Entwicklung berücksichtigen.

Zum Beispiel:
- Ideenboard/Intranet
- Tagesordnung für jedes Teamgespräch
- Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit Extrapunkt „Neue Ideen“
- Bestandteil von Personalgesprächen

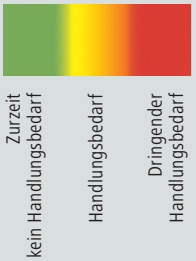


Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

2.2 „Verborgene“ Kenntnisse der Beschäftigten

Wir versuchen, die „verborgenen” Fähigkeiten unserer Beschäftigten kennenzulernen, und nutzen diese als Quelle neuer Ideen.

Verborgene Fähigkeiten, wie zum Beispiel:
- Frühere berufliche Erfahrungen
- Spezielle Qualifizierungen
- Kompetenzen aus Freizeittätigkeiten (wie Vereine, Politik, Initiativen, Kultur, soziales Engagement)
- Spezielle Interessen (wie Umweltschutz, Technologien, Schreiben von Blogs)
- IT-Kompetenzen

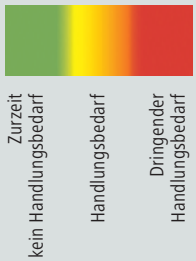


Interne Innovationsbereitschaft fördern

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

Fähigkeiten kennenlernen, zum Beispiel durch:

- Lebenslauf/Personalinformationssystem (spezielle Qualifizierungen, Erfahrungen, Fähigkeiten)
- Mitarbeitergespräche
- Teamgespräche
- „Flurfunk“
- Private Gespräche
- Pausengespräche



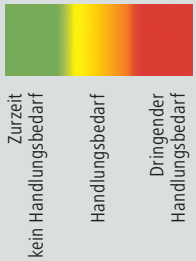
→ Hinweis: Datenschutz beachten

▸ 2.3 Stärken einzelner Beschäftigter im Innovationsprozess

Wir kennen die Stärken jedes einzelnen Beschäftigten im Hinblick auf die Anforderungen unseres Innovationsprozesses und wir wissen, wer welche Aufgaben erfüllen kann.

Stärken können sein:

- Motivation zum kreativen Denken
- Moderation (Vermittler zwischen verschiedenen Interessen und Positionen im Unternehmen)
- Fachliches Wissen
- Erfahrung mit Prozessen im Unternehmen
- Wissen über Netzwerk- und Kooperationspartner
- Kenntnisse des Marktes
- Kenntnisse der wirtschaftlichen Perspektive
- Gute Projektmanagementkenntnisse
- Altersgruppe
- Berufsgruppe und Qualifikationen
- Soziale und kulturelle Herkunft



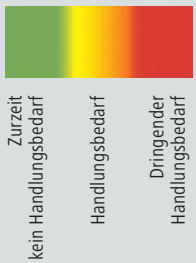
→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Baustein 7 „Vielfalt unterschiedlicher Menschen gezielt einsetzen“

▸ 2.4 Freude an neuen Ideen

Es besteht ein betriebliches Klima, in dem Beschäftigte ihre Ideen gerne entwickeln und konsequent umsetzen können.

Zum Beispiel:

- Möglichkeiten zum informellen Austausch – Sitzecke, Teeküche, Pausenraum
- Offenheit für ungewöhnliche Ideen; Ideen werden weiter gesponnen
- Freiräume und Möglichkeiten werden von Beschäftigten genutzt, über neue Entwicklungen nachzudenken und zu sprechen.
- Ideen-Workshop außerhalb des Unternehmens
- Freude an ungewohnten Denkpfaden (das „Haben wir schon immer so gemacht“ aufbrechen)
- Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen denken gemeinsam über neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse nach.



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

3 Externe Innovationspotenziale nutzen

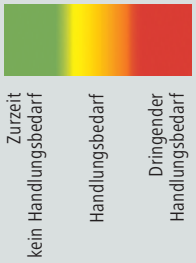
Ziel:
Impulse für Innovationen finden wir auch bei unseren Kunden und Partnern. Ihre Ideen oder Hinweisen nutzen wir systematisch als Quelle für neue Ideen.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

3.1 Kundenkontakte nutzen

Wir nutzen gezielt jeden Kundenkontakt, um auf Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu kommen.

Zum Beispiel:
- Kundenzufriedenheit erfassen/Kundenbefragungen
- Service- und Wartungsarbeiten
- Messen
- Reklamationen
- Arbeitsbesprechungen mit Kunden

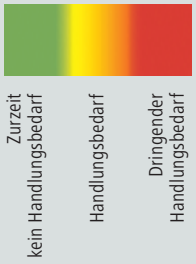


→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Baustein 5 „Kundenpflege“

3.2 Kunden aktiv einbinden

Wir organisieren die systematische Einbindung von Kunden in die (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

Zum Beispiel:
- Kundenanregungen einfordern und aufgreifen
- Kundengespräche/Kunden-Workshops
- Ideenwettbewerb
- Kunden bei Entwicklungen hinzuziehen
- Produkte und Dienstleistungen gemeinsam mit Kunden entwickeln (Simultaneous Engineering)



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

Externe Innovationspotenziale nutzen

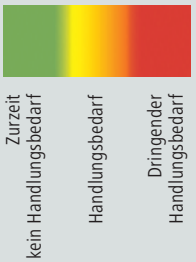
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▶ 3.3 Kenntnisse der Lieferanten nutzen

Wir organisieren die systematische Einbindung von Lieferanten in die (Weiter-)Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Wir sehen die Lieferanten auch als mögliche Kooperationspartner zur Entwicklung gemeinsamer Produkte/Dienstleistungen.

Zum Beispiel:

- Gespräche mit Lieferanten über Verbesserung laufender Prozesse
- Gespräche mit Lieferanten über neue Produkte/Dienstleistungen
- Gemeinsame Brainstormings
- Gemeinsame Forschungsprojekte

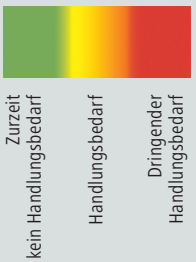


▶ 3.4 Netzwerke, Institutionen und soziale Zusammenhänge nutzen

Wir nutzen unsere Kontakte und unsere Mitarbeit in Netzwerken und Institutionen sowie unser Engagement in anderen sozialen Zusammenhängen für Ideenfindung und Sammlung von Anregungen für Produkte und Dienstleistungen.

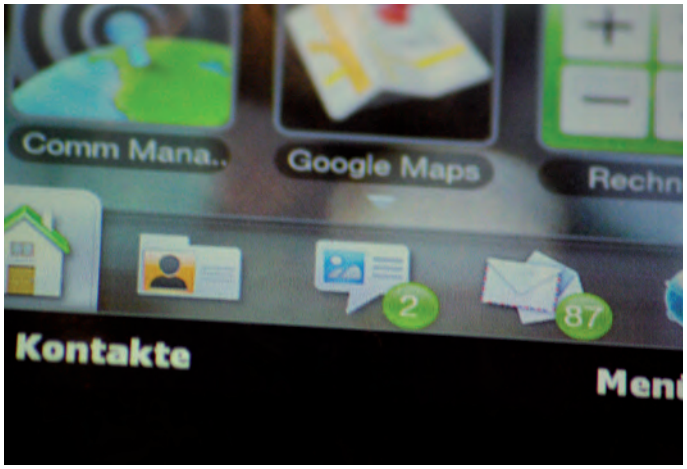
Zum Beispiel:

- Unternehmensnetzwerke
- Mitarbeit in Normungsgremien
- Mitarbeit in Innungen, Kammern, Fachverbänden
- Soziale Innovationen (wie gemeinsame Kinderbetreuung, betriebliche Gesundheitsförderung)
- Nachbarschaftsveranstaltungen (wie „Tag der offenen Tür“)
- Sponsoring (über das Kontakte und Ideen entstehen)
- Kooperation mit Schulen und Vereinen (Nachwuchskräfte gewinnen, die neue Ideen und Kenntnisse einbringen)



4 Impulse für Innovationen setzen

Ziel:
Wir legen Wert auf systematische Unterstützung innovativer Ideen. Wir nutzen Hilfsmittel und Verfahren, um intern gute Ideen systematisch entwickeln und nutzen zu können.



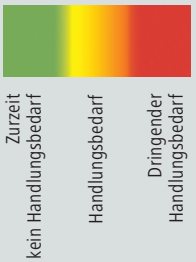
Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

4.1 Impulse für neue Produkte und Dienstleistungen

Wir nutzen systematisch Anregungen und aktuelle Technologien (vor allem IT) für neue Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen.

Zum Beispiel:

- Hinweise und Anfragen von Kunden
- Ideenbörsen/Kooperationen mit anderen Unternehmen
- Kooperationen mit Experten von Hochschulen, mit Fachleuten anderer Branchen und Disziplinen
- Internetrecherchen nach neuen Technologien, Materialien, Arbeitsverfahren
- Recherche nach Angeboten der Konkurrenz (neue Produkte/Dienstleistungen, Vergleich mit Innovations-Marktführern)
- Nutzung von offenen Innovationsplattformen im Internet (Open Innovation, Social Media)
- Fachpublikationen, Fachzeitschriften
- Besuch von Kongressen, Messen und Veranstaltungen
- Informationen von Verbänden, Innungen, Kammern (wie Marktforschung, -analyse, Benchmarking)



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

Impulse für Innovationen setzen

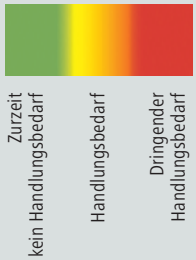
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 4.2 Impulse für neue interne Prozesse

Wir nutzen systematisch Anregungen und aktuelle Technologien (vor allem IT) für neue Entwicklungen von Abläufen und Prozessen.

Zum Beispiel:

- Mitarbeiterbefragungen
- Teambesprechungen
- Fachpublikationen, Internet
- Berater hinzuziehen (IT-Berater, Unternehmens-, Personal-, Gesundheitsberater, Fachleute von Hochschulen)

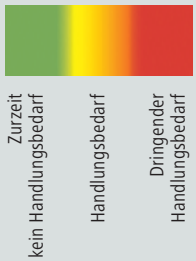


▸ 4.3 Wahrnehmung von guten Ideen

Wir achten darauf, dass auch kleine im Alltagsprozess realisierte Erneuerungen und Ideen von Einzelnen wahrgenommen sowie systematisch von allen berücksichtigt werden.

Zum Beispiel:

- Individuelle Tricks und Kniffe einzelner Beschäftigter allen verfügbar machen
- Erfahrungsaustausch von Beschäftigten, die die gleiche Tätigkeit ausführen, um unterschiedliche Vorgehensweisen zu identifizieren
- Offen sein für ganz neue Ideen von neuen und jungen Beschäftigten



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

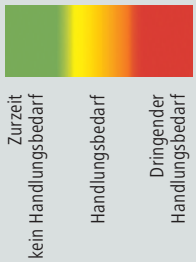
→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Baustein 9.4 „Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten – Einbeziehung (Partizipation)“

▸ 4.4 Systematische Instrumente zur Ideengenerierung

Wir nutzen Verfahren, um Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gezielt zu entwickeln.

Zum Beispiel:

- Ständiger Tagesordnungspunkt für Teamgespräche
- Ideen-Zirkel, interne „Spinner“-Workshops
- Interne Vereinbarungen zur Förderung neuer Ideen (wie betriebliches Vorschlagswesen)
- Prämiensystem für neue Ideen
- Checklisten, die systematisch Erfahrungen, Ideen und Hinweise erfassen
- Team-Hopping (einzelne Beschäftigte arbeiten zeitweise, zum Beispiel einen Tag/eine Woche lang, in anderen Teams)
- Weiterbildung zu neuen Entwicklungen
- In angenehmer Umgebung externe Treffen mit Beschäftigten organisieren, um den gewohnten Rahmen zu verlassen und neue Anregungen sowie Austauschmöglichkeiten zu schaffen



5 Generationen in die Innovationsprozesse einbinden

Ziel:
Sowohl lebens- und arbeitsbedingte Faktoren als auch das Lebensalter haben Einfluss auf den Beitrag der Beschäftigten zum Innovationsprozess. Wir haben die Stärken der unterschiedlichen Lebensalter im Blick und nutzen diese gezielt für Innovationen.

Erfolgreiche Praxis	**Handlungsbedarf**
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“, Baustein 4.3 „Führung – Beschäftigte einbeziehen“
→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Baustein 5.3 „Gutes Betriebsklima – Teamgeist fördern“

5.1 Leistungsstärken der Personen und Generationen kennen

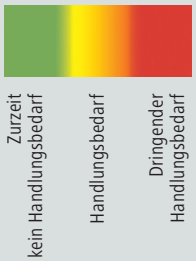
Wir kennen die Faktoren, die die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auch unter dem Gesichtspunkt des Lebensalters beeinflussen.

Lebensbedingte Faktoren, die die Leistungsfähigkeit beeinflussen, sind zum Beispiel:

- Private Lebensführung (Ernährung, Sport, Rauchen, Alkohol, ...)
- Sozialisation, Ausbildung
- Unternehmenskultur
- Selbstkonzept, Fremdkonzept
- Bisherige Tätigkeit (Belastungen, Training)
- Leistungsanforderungen in der Arbeit und Freizeit
- Lernanregung durch Arbeit und Hobbies

Faktoren, die in den Altersgruppen unterschiedlich ausgeprägt sein können:

- Qualitätsbewusstsein
- Flexibilität
- Teamfähigkeit
- Arbeitsmoral/Disziplin, Loyalität
- Lernbereitschaft, Lernfähigkeit
- Soziales Verantwortungsbewusstsein, Konfliktlösungsfähigkeit
- Erfahrungswissen
- Kreativität
- Psychische Belastbarkeit
- Fachliches Wissen
- Körperliche Belastbarkeit



→ Siehe Praxishilfe „Stärken der Generationen nutzen“
→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Baustein 7 „Vielfalt der unterschiedlichen Menschen gezielt einsetzen“

Generationen in die Innovationsprozesse einbinden

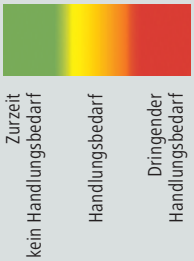
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 5.2 Stärken der Generationen für den Innovationsprozess nutzen

Wir setzen die Stärken der unterschiedlichen Generationen bewusst für den Innovationsprozess ein.

Zum Beispiel:

- „Machtposition“ von Älteren
- Höhere Vernetzung
- Langjährige Kundenkenntnisse
- Prozesskenntnisse
- Betriebszugehörigkeitsdauer (kann durch Routine hemmen oder durch Kenntnisse von Prozessen förderlich sein)
- Kenntnisse über neue Techniken und Technologien
- IT-Kompetenz
- Neugier
- Unbefangenheit



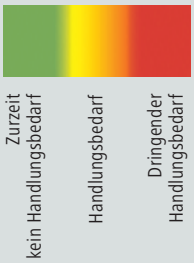
→ Siehe Praxishilfe „Stärken der Generationen nutzen“
→ Siehe auch INQA-Check „Personalführung“, Baustein 7 „Vielfalt der unterschiedlichen Menschen gezielt einsetzen“

▸ 5.3 Abbau von Vorurteilen

Falls es bei uns Vorurteile „Alt“ gegen „Jung“ und umgekehrt gibt, wirken wir ihrer Verfestigung entgegen, weil derartige Vorurteile neue Gedanken hemmen.

Zum Beispiel:

- In Besprechungen thematisieren und gemeinsame Lösungen suchen
- Gegebenenfalls altersgemischte Teams bilden



→ Siehe Praxishilfe „Bedingungen für den Erfolg altersgemischter Teams“

6 Innovationsprozesse steuern

Ziel:
Wir gewährleisten Wirtschaftlichkeit und Qualität unserer Innovationsprozesse durch eine systematische Steuerung der erfolgsrelevanten Parameter.

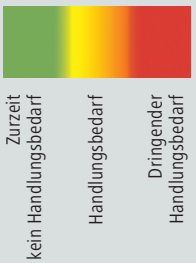
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

6.1 Praxistauglichkeit

Wir achten darauf, dass die Idee praxisnah ist, einen Nutzen für uns hat und zu uns passt (also zur Innovation wird). Nicht jeder Trend sollte verfolgt werden. Die Risiken wurden analysiert und bewertet.

Zum Beispiel Nutzen für unsere
- Produkte,
- Dienstleistungen,
- Prozesse

steht im Vordergrund

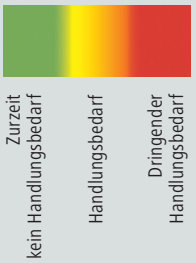


Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

6.2 Verwertbarkeit sichern

Wir haben Kriterien für die Verwertbarkeit der Ergebnisse entwickelt und vereinbart.

Zum Beispiel:
- Mehrwert für bestehende Produkte und Dienstleistungen – Kundennutzen
- Wirtschaftlichkeit des Produktes/der Dienstleistung – Kosten-Nutzen-Aspekt
- Mehrwert/Nutzen für Prozesse
- Integrierbarkeit in unser Produkt-Portfolio (Strategie, Kernkompetenzen, Image)
- Ressourcen schonen (Energie, Herstellungsprozess, Umwelt)
- Finanzierbarkeit des Innovationsprozesses
- Patente und Gebrauchsmusterschutz



Innovationsprozesse steuern

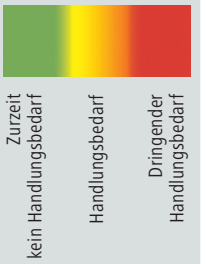
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. Die Beispiele sollen Sie anregen, Ihren eigenen Arbeitsalltag zu reflektieren und geeignete Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

6.3 Zeitliches, personales und finanzielles Budget

Wir legen fest, welche Ressourcen für den Innovationsprozess zur Verfügung stehen (Personen, Zeit, Finanzen).

Zum Beispiel:

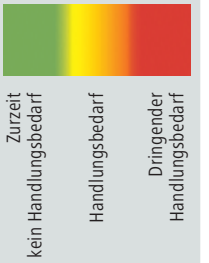
- Zeitrahmen für den Innovationsprozess, Teilziele festlegen
- Zeitbudget für das interne Personal
- Budget für interne und externe Aufwände (wie Gutachten, Honorar für Experten)
- Arbeitsgruppe für die Umsetzung
- Fördermittel für Innovationsprojekte nutzen



6.4 Verantwortlichkeiten

Wir haben Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse im Innovationsprozess festgelegt.

Verantwortlich für den Innovationsprozess müssen nicht die Führungskräfte, sondern können auch einzelne Beschäftigte sein, zum Beispiel der Ideengeber oder besonders engagierte Personen.

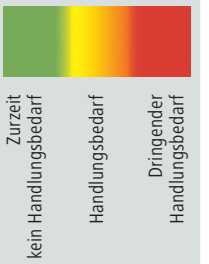


6.5 Abbruchkriterien

Wir haben Kriterien für den Abbruch des Innovationsprozesses entwickelt und vereinbart. Es ist auch festgelegt worden, wie über den Abbruch entschieden wird.

Zum Beispiel:

- Teilziele nicht erreicht
- Zeitrahmen nicht einhaltbar
- Wirtschaftlichkeit nicht ersichtlich
- Neue Markt- oder Technologieentwicklungen

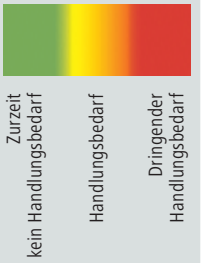


6.6 Kontrolle und Weiterentwicklung

Wir haben festgelegt, wie der Innovationsprozess kontrolliert und weiterentwickelt wird.

Zum Beispiel:

- Projektmanagement (Projektstrukturplan, Schnittstellenkontrolle, …)
- Regelmäßige Überprüfung der Einhaltung der Erfolgskriterien (wie Erfolgsfaktor-Matrix)
- Regelmäßige Überprüfung der Teilziele



Maßnahmenplan Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum

Impressum

Innovation sichert Erfolg
Die Potenzialanalyse für mittelständische Unternehmen

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Dipl.-Ing. Helmut Ehnes
(Vorsitzender der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, Präventionsleiter Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)
Theodor-Heuss-Straße 160, 30853 Langenhagen
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:
Technische Universität Dresden – CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation; RWTH Aachen – IAW Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft; BC GmbH Forschung, Wiesbaden; conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Bergheim

Die Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden (Titel rechts Mitte, S. 3, 12, 16); PhotoAlto (S. 6); Brand X Pictures (Titel links und rechts oben und unten, S. 2, 4 oben, 8, 14); Corbis (S. 4 unten)

Gestaltung: hauptsache:design, Mainz

Druck: Bonifatius Druckerei, Paderborn

ISBN 978-3-940506-34-4

2. Auflage, Mai 2014

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

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
Fax 030 51548-4743
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Sie können die Potenzialanalyse „Innovation sichert Erfolg“ über www.inqa.de/Publikationen bestellen.