

Jürgen P. Bläsing

500 Workbook

**Das wissensbasierte
Managementsystem**

Wissen für eine erfolgreiche Zukunft

TQU VERLAG

Jürgen P. Bläsing

Workbook

Das wissenschaftsbasierte
Managementsystem

Wissen für eine erfolgreiche Zukunft

TQU VERLAG

Über den Autor



Direktor Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing (links im Bild) gehört zu den Pionieren des modernen Qualitätsmanagements. Er hat den TQU Verbund erfolgreich aufgebaut und dabei immer wieder bewiesen, dass Qualitätsorientierung ein Unternehmen und seine Mitarbeiter erfolgreich macht. Unter seiner aktiven Koordination erreichte der Unternehmensverbund 1999 und 2001 unter anderem die Finalistenrunde im Deutschen Qualitätspreis (Ludwig-Erhard-Preis). Als Autor und Herausgeber konzentriert er sich heute auf Workbooks und QUALITY APPs im TQU VERLAG. Er lehrte an der Hochschule Ulm Qualitäts-, Umwelt- und Wissensmanagement.

Workbook
Das wissensbasierte Managementsystem
Wissen für eine erfolgreiche Zukunft
von Jürgen P. Bläsing

Erstausgabe 200, Stand 2010, überarbeitet 2018
Im Eigenverlag und Selbstvertrieb:
TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland
Fon: +49 731 14660-200
verlag@-group.com www.-group.com

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch bedingten Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen oder Tabellen, der Vervielfältigung und der Speicherung bleiben vorbehalten. Wenn in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften, Normen oder andere Richtlinien verwiesen oder auszugsweise zitiert wird, so übernehmen der Verlag und die Autoren keine Garantie für Vollständigkeit, Richtigkeit und Aktualität. Bitte ziehen Sie bei Ihren eigenen Arbeiten die vollständigen und autorisierten Dokumente in der jeweils gültigen Fassung heran.

Vorwort

Workbook

Das wissensbasierte Managementsystem

Wissen für eine erfolgreiche Zukunft

Managementsysteme haben seit Jahren Konjunktur. Kein Unternehmen, das nicht bemüht ist, Abläufe und Regeln in einem geschlossenen Ganzen zu verstehen und darzustellen. Selten gelingt dies überzeugend und noch seltener führt dieses Bemühen zu nachhaltigen Verbesserungen. Woran liegt das?

Unternehmen sind komplex. Unternehmen sind dynamisch. Unternehmen verhalten sich nicht rational. Man muss akzeptieren, dass sie nicht jene Rationalität aufweisen, die ihnen von den Regelungsfanatikern, nicht nur von denen aus der ISO 9000-Welt, unterstellt werden. Die Strukturen, Zielsetzungen, Strategien, die in ihnen tätigen Menschen und deren Verhalten können nur in beschränktem Umfang als rational, nach vorgegebenen Mustern ablaufend und damit beschreibbar, betrachtet werden.

Wenn man dies akzeptiert, wird in jedem Unternehmen ein hohes Maß an Nichtrationalität und bisweilen sogar Irrationalität den Gang der Dinge bestimmen. Doch was hält dann einen beliebigen Verbund von Menschen und Ressourcen zusammen, was macht ihn als Unternehmen erfolgreich? Es sind nicht die Regeln, davon ist der Autor überzeugt, es ist das gemeinsame Wissen.

Mit diesem Workbook möchte ich zeigen, wie wir mit diesen Erkenntnissen umgegangen sind. Nach umfangreichen Überlegungen haben wir unser Managementsystem auf Wissensmodule umgestellt. Orientiert haben wir uns am EFQM Model for Excellence. Zertifiziert sind wir selbstverständlich nach ISO 9001.

Es könnte sein, dass Managementsysteme in Zukunft wissensbasiert sein werden. In diesem Workbook finden Sie auf jeden Fall zahlreiche Anregungen, darüber nachzudenken. Wir wünschen für alle Vorhaben viel Erfolg!

TQU VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Wissen managen	9
Wissensmanagement: Vom Modewort zur Strategie	10
Was ist Wissen?	12
Formen des Wissens.....	13
Umgang mit Wissen	14
Die Wissensprozesse	15
Wissen identifizieren	16
Wissensmodelle entwickeln.....	17
Wissensgebiete strukturieren	18
Wissen erfassen.....	19
Wissen modularisieren	20
Wissen anwenden	21
Wissen bewerten.....	22
Reifegrad Wissensmanagement.....	23
Wissen verbessern	25
Das wissensbasierte Managementsystem im Beispiel	26
1 Führungswissen	27
1.1 Organisationsentwicklung	28
1.1.1 Unser Verständnis von Excellence	28
1.1.2 Unser Managementsystem	29
1.1.3 Der Verbund	30
1.1.4 Profile der Verbundpartner.....	31
1.1.5 Erreichbarkeit der Verbundpartner	31
1.2 Führungsentwicklung.....	32
1.2.1 Führungsgrundsätze.....	32
1.2.2 Führen und Orientieren.....	33
1.3 Führungsfunktionen.....	34
1.3.1 Der Beirat	34
1.3.2 Der Leiter eines Unternehmens im Verbund.....	34
1.3.3 Der strategische Wissenspartner	35
1.3.4 Der strategische Prozesspartner.....	35
1.3.5 Der Projektleiter	36
1.3.6 Der Produktpate	36
2 Politik- und Strategiewissen	37
2.1 Politik und Strategie entwickeln	38
2.1.1 Die Verbundpolitik.....	38
2.1.2 Unsere Vision	39
2.1.3 Unsere Mission.....	39
2.1.4 Unsere Werte	39
2.1.5 Unsere kritischen Erfolgsfaktoren	39
2.1.6 Unsere Kernkompetenzen	40
2.1.7 Unser Leitbild.....	40

2.1.8	Unsere Ziele	41
2.2	Politik und Strategie umsetzen.....	42
2.2.1	Schwerpunktprogramme.....	42
2.2.2	Externe Kooperationen	43
2.2.3	Interne Kooperationen	44
2.2.4	Vorteile und Stärken einsetzen	45
2.2.5	Neue Verbund-Einheiten gründen.....	46
2.3	Politik und Strategie verbessern	47
2.3.1	Das Drei-Leinen-Prinzip.....	47
2.3.2	Selbststeuernde Regelkreise	48
3	Personalwissen.....	49
3.1	Mitarbeiterressourcen gestalten.....	50
3.1.1	Mitarbeiter planen und auswählen	50
3.1.2	Mitarbeiter einarbeiten	51
3.1.3	Mitarbeiter qualifizieren.....	52
3.2	Mitarbeiterressourcen einsetzen	53
3.2.1	Die Vertrauensorganisation	53
3.2.2	Unternehmer im Unternehmen.....	54
3.3	Mitarbeiterressourcen verbessern.....	55
3.3.1	Mitarbeiterbesprechung	55
3.3.2	Mitarbeitergespräch	56
3.3.3	Mitarbeiterbefragung.....	59
4	Ressourcenwissen	61
4.1	Management unserer Finanzen	62
4.1.1	Unsere Finanzprinzipien	62
4.1.2	Drei Jahres Plan	63
4.1.3	Fortgeschriebener Businessplan.....	64
4.1.4	Bankbuch	65
4.1.5	Rechnungsstellung	66
4.1.6	Gegenseitige Leistungsverrechnung.....	67
4.2	Management unseres Wissens.....	68
4.2.1	Wissen beschaffen	68
4.2.2	Impulsbaukasten	69
4.2.3	Wissens Sharepoint.....	72
4.2.4	Workbooks	73
4.2.5	Systemdokumentation	74
4.2.6	Neue Produkte/Produktpflege.....	75
4.2.7	Produktportfolio	76
4.2.8	Informationssysteme.....	77
4.3	Management unserer Unterlagen	78
4.3.1	Umgang mit Unterlagen	78
4.3.2	Kennzeichnung und Handling	79
4.3.3	Normen/Regelwerke/Fachliteratur	80
4.4	Management unserer Sachressourcen	81
4.4.1	Netzwerkpflege, Datensicherung	81
4.4.2	Facility Management.....	82
4.4.3	Beschaffung.....	83
4.4.4	Umweltschutz, Entsorgung	84
4.4.5	Arbeits- und Gesundheitsschutz	85

4.4.6	Sicherheit	86
5	Prozesswissen	87
5.1	Prozessorganisation	88
5.1.1	Prozessmodell	88
5.1.2	Wertschöpfungsprozesse	89
5.1.3	Bindungsprozesse	90
5.1.4	Prozesskennzahlen	91
5.2	Prozessentwicklung	92
5.3	Prozessumsetzung	93
5.3.1	Managementmodule	93
5.3.2	Prozessportfolio	96
5.4	Prozessverbesserung	97
5.4.1	Kundenassessments	97
5.4.2	Benchmarking	98
5.4.3	Zertifizierung und Audits	99
5.4.4	Redesign	100
5.4.5	Aus Fehlern und Beschwerden lernen	101
6	Kundenbezogenes Ergebniswissen	102
6.1	Kundenerfolge vorbereiten	103
6.1.1	Kundenzeitschrift	103
6.1.2	Homepage	104
6.1.3	Adressendatei	105
6.1.4	Jahresprogramm Weiterbildung	106
6.1.5	Prospekte	107
6.1.6	Messeauftritt	108
6.1.7	Telefondienst	109
6.1.8	Mailing	110
6.1.9	Kundenforen, Kundentage	111
6.1.10	Kunde des Jahres, Kompetenzpreis	112
6.2	Kundenerfolge im Projekt	113
6.2.1	Akquisition	113
6.2.2	Projektportfolio	114
6.2.3	Angebote, Angebotsverfolgung	115
6.2.4	Projektdurchführung	116
6.2.5	Projektformen	118
6.2.6	After-Projekt-Service	119
6.3	Kundenerfolge in der Weiterbildung	120
6.3.1	Seminarplanung und Organisation	120
6.3.2	Referentenauswahl	121
6.3.3	Anmeldung der Teilnehmer	122
6.3.4	Stornieren von Veranstaltungen	123
6.3.5	Seminardurchführung	124
6.4	Kundenerfolge im Produktverkauf	125
6.4.1	Produktauswahl	125
6.4.2	Vertrieb und Versand	126
6.5	Kundenerfolge verbessern	127
6.5.1	Gästebetreuung	127
6.5.2	Ermitteln der Kundensituation	128
6.5.3	Projektbeurteilung	129

6.5.4	Seminarbeurteilung.....	130
6.5.5	Wettbewerbsanalyse	131
7	Mitarbeiterbezogenes Ergebniswissen	133
7.1	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	134
7.2	TOP 3 Ziele erreichen.....	135
7.3	Soziale Kontakte genießen	136
8	Gesellschafts-bezogenes	137
	Ergebniswissen	137
8.1	Unser Image in der Öffentlichkeit.....	138
8.2	Unsere Beteiligung an Wettbewerben.....	139
8.3	Unsere Umweltsanstrengungen.....	140
9	Geschäftsbezogenes Ergebniswissen	142
9.1	Unternehmerergebnisse	143
9.2	Ergebnisse der Einheiten.....	144
9.3	Gewinn und Verlustrechnung, Bilanz	145
9.4	Ergebnisse des Verbundes.....	146
9.5	Fortgeschriebene Jahresergebnisse	147
9.6	Balanced Scorecard	148

Wissen managen

Wissensmanagement: Vom Modewort zur Strategie



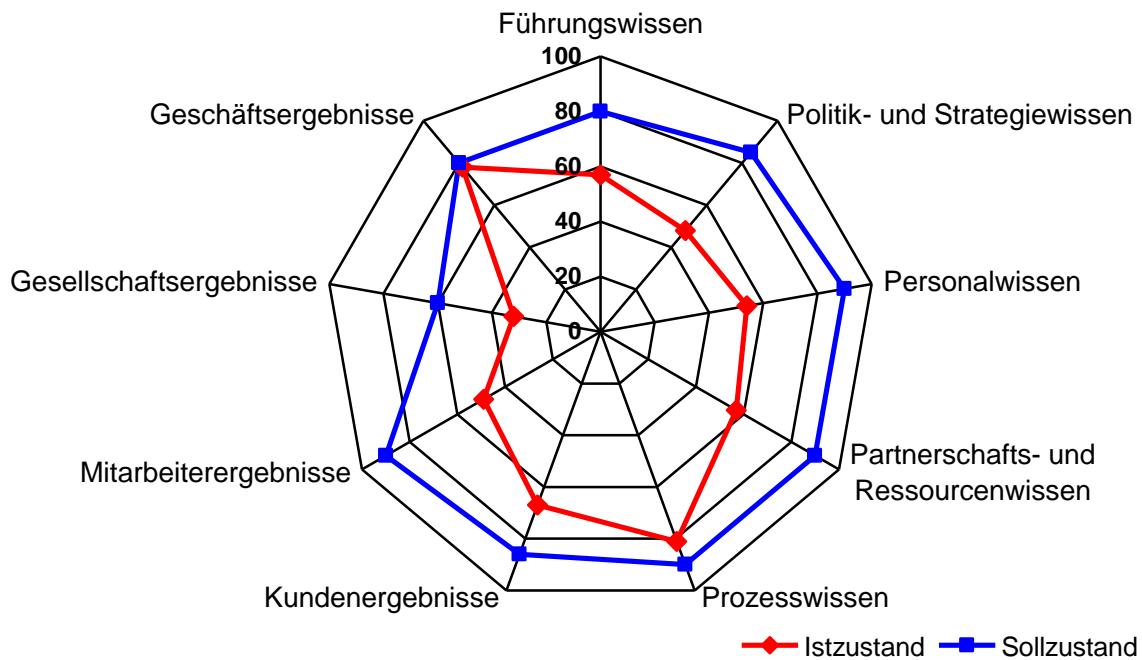
Wissensmanagement quer durch alle Branchen

Zunehmend mehr Unternehmen beschäftigen sich mit Wissensmanagement und rufen dabei die unterschiedlichsten Initiativen ins Leben: Während die einen auf einen optimalen "Wissens-Push" setzen und neue Informations- und Kommunikationssysteme implementieren, konzentrieren sich andere auf strategische Unternehmensziele und setzen auf projektorientierte Interventionen; einige wenige stellen den menschlichen Aspekt in den Vordergrund und suchen nach Instrumenten zur Mitarbeitermotivation oder Maßnahmen zum Abbau kultureller Barrieren. Sind alle drei Varianten Wissensmanagement oder betreibt gar nur der tatsächlich Wissensmanagement, der einen Chief Advisor for Knowledge Management oder dergleichen positioniert? Wissensmanagement - so könnte die Antwort lauten - ist jede der genannten Aktivitäten, sofern diese den Startpunkt für die Einführung von Wissensmanagement bilden.

Wissensmanagement als ganzheitlicher Ansatz

Wer allein auf technische Lösungen baut, betreibt allenfalls Daten- oder Informations-, aber kein Wissensmanagement. Wer anstehenden Wissensproblemen, wie mangelnder Bereitschaft zur Wissensteilung, ausschließlich mit Trainingsmaßnahmen begegnet, ist eher Personalentwickler denn Wissensmanager. Und wer sich einseitig auf die Erfassung des intellektuellen Kapitals konzentriert, darf sich zwar des Lobes der Anteilseigner gewiss, aber nicht unbedingt einer Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis sicher sein. Was damit gesagt werden soll ist: Mensch, Organisation und Technik bilden gemeinsam die drei zentralen Komponenten des Wissensmanagements, von denen keine fehlen darf, wenn langfristig eine wissensbasierte Unternehmensführung angestrebt wird.

Wissen bewerten



Das bestehende Wissen kann auch mit Hilfe von Assessments bewertet werden. Die Fragen, die zu stellen sind:

Bewertung in Prozent	0	25	50	75	100
Ist das ausgewiesene Wissen klar begründet?			X		
Liegen definierte Wissensprozesse vor?		X			
Ist das Wissen effektiv, also wirksam?			X		
Unterstützt das Wissen die Unternehmensstrategie?		X			
Ist das Wissen mit anderem Wissen verknüpft?				X	
Ist das Wissen bei den Menschen eingeführt?		X			
Wird das Wissen systematisch umgesetzt?		X			
Wird das Wissen regelmäßig überprüft?	X				
Wird das Wissen ständig aktualisiert und ergänzt?		X			
Werden Wissenslücken systematisch geschlossen?				X	

Die Wissensbewertung in Form eines Assessments zeigt Stärken und Verbesserungsbereiche des bestehenden Wissens im untersuchten Unternehmensbereich auf. Durch eine ergänzende Wissensbedarfsanalyse kann über das benötigte Wissen das Sollprofil erstellt und geeignete Maßnahmen der Wissensverbesserung vereinbart und eingeleitet werden.

Reifegrad Wissensmanagement

Wie ist sichergestellt, dass normative Wissensziele für jeden Mitarbeiter zugänglich und verständlich (MA kann sich damit identifizieren) definiert sind	54
Wie werden die strategischen Wissensziele/Kompetenzziele geplant (langfristig)?	61
Wie werden die operativen Wissensziele an vorhandene Potentiale angepasst (personell und finanziell) und wie unterstützen diese die strategischen Wissensziele?	0
Wo und in welchem Umfang sind die Wissensziele kommuniziert?	5
Zusammenfassung: Wissensziele, Strategie	30
Wie ist die Kommunikation mit den Stakeholdern geregelt (z.B. Lieferanten, Kunden, Gewerkschaften etc.)?	70
Wie ist sichergestellt, dass gesellschaftliche Verantwortungen, Gesetze und Vorschriften allen relevanten Interessensgruppen vermittelt werden?	39
Wie wird der Kommunikationserfolg gemessen und reportet?	53
Zusammenfassung: Unternehmensumwelt, Partnerschaften	54
Wie ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter regelmäßig fachlich, methodisch und in ihrem zwischenmenschlichen Verhalten weitergebildet werden?	93
Wie werden die individuellen Fähigkeiten entdeckt, ausgebaut und eingesetzt?	14
Wie ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter bei Bedarf die für eine selbständige Lösung notwendigen Informationen und Kompetenzen erhalten?	65
Wie werden die Mitarbeiterkompetenzen ermittelt, bewertet und weiterentwickelt (z.B. Mitarbeitergespräche, persönliche Zielvereinbarungen, individuelle Trainingsprogramme etc.)	59
Zusammenfassung: Mitarbeiter, Kompetenzen	58
Wo ist definiert wer was und in welchem Umfang wissen sollte, die Prozesse zur Wissensverteilung sind erleichtert.	100
Wie ist sichergestellt, dass Fähigkeiten, Fertigkeiten und Informationen geteilt und Weiterentwickelt werden?	86
Wie wird die Kultur des Wissensvermehrung und der Wissensverteilung durch die Führungskräfte und das Management gefördert?	72
Wie ist der bereichs- und hierarchieübergreifende Wissenstransfer sichergestellt? (z.B. Reklamationen, Neuentwicklungen, Grundlagenforschung)	93
Zusammenfassung: Zusammenarbeit, Kultur	88
Wie wird neues Wissen gefördert und verteilt?	42

1.3.3 Der strategische Wissenspartner

Die Performance des Verbundes und seiner Teile basiert auf dem über Jahre entwickeltem Wissen. Mitarbeiter im Verbund übernehmen Teile aus dem strategischen Wissensportfolio des Verbundes. Sie sind für deren Gestaltung, Pflege und Weiterentwicklung verantwortlich. Damit soll sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter im Verbund auf einen geeigneten Ansprechpartner für Fragen bezüglich Durchführung von Projekten zugreifen können. Der Erfolg kann durch Wissensaudits geprüft werden.

Aufgaben

- Durch ständigen Dialog und Anwendungsbeobachtung ein gepflegtes und aktuelles Wissen zur Verfügung stellen.
- Die dafür notwendige Dokumentation aktuell sicherstellen.
- Durch Beobachtung und Rückmeldungen den Stand des Wissens beurteilen und geeignete Veränderungs- und Aktualisierungsmaßnahmen einleiten und beobachten.
- Ansprechpartner bei internen Wissensaudits sein.

Festlegungen

- Wichtige Veränderungen werden in den Mitarbeiterbesprechungen bekannt gemacht.

1.3.4 Der strategische Prozesspartner

Der Erfolg des Verbundes und seiner Teile im Wettbewerb und bei den Kunden basiert auf der Fähigkeit, das vorhandene Wissen in Projekten und in der internen Organisation umzusetzen. Die Umsetzungsprozesse müssen typisch sein und ein höchstes Maß an Qualität erreichen. Die strategischen Prozesse werden deshalb ausschließlich von den Mitgliedern im Beirat übernommen und verantwortet.

Aufgaben

- Durch ständigen Dialog und Anwendungsbeobachtung die optimale Umsetzung des Wissens sichern.
- Die dafür notwendige Dokumentation aktuell sicherstellen.
- Durch Beobachtung und Rückmeldungen den Stand der Prozesse beurteilen und geeignete Veränderungs- und Aktualisierungsmaßnahmen einleiten und beobachten.
- Ansprechpartner bei internen Prozessaudits sein.

Festlegungen

- Wichtige Veränderungen werden in den Mitarbeiterbesprechungen bekannt gemacht.

2 Politik- und Strategiewissen

4.2.2 Impulsbaukasten

Im Impulsbaukasten wird unser Basiswissen konzentriert und ständig entwickelt.

In den Bausteinen des Impulsbaukastens sind die wichtigsten und aktuellen Grundlagen unserer Kernkompetenzen in Best Practice Beispielen zusammengestellt und für die Mitarbeiter aufbereitet. Der Impulsbaukasten ist das zentrale Element für die Weiterentwicklung des Gesamt- und des Individualwissens. Durch Kombination der Inhalte der Bausteine können so ganzheitliche und auf den Kunden zugeschnittene Programme, Produkte und Angebote erstellt werden.

Struktur und Inhalte des Impulsbaukastens

Die Entwicklung zu Business Excellence

Der ganzheitliche Ansatz, Impulse kombinieren Bewegung und Kraft, Impulse führen zur Excellence, die Bausteine, Kombination der Bausteine zu Programmen, Arbeiten mit dem Impulsbaukasten.

Baustein Kultur und Führung

Die Dimensionen der Führung, die Kraft unternehmerischen Handelns, Führungsstrategien, Zukunftsmanagement, was Unternehmen in die Zukunft mitnehmen, Veränderungskultur entwickeln, das Leitbild, die Werte, ein gemeinsames Werteverständnis haben, viele Wege zur Exzellenz, Erfolg ist Differenzierung, die Veränderungsphilosophie, die Veränderungspolitik entwickeln, Leitsätze für Veränderung, den Veränderungsprozess profilieren, Erfolgsgeheimnisse für Veränderungen.

Baustein Kundenorientierung

Externe und interne Kundenorientierung, wie der Kunde "Qualität" definiert, Bedeutung der Kundenzufriedenheit, wie der Kunde Servicequalität beurteilt, Kundenbarometer, Kundenorientierung in der täglichen Arbeit, Impulse der Kundenorientierung, Kundenbeziehungen gestalten, Kundenbeziehungsmanagement, Kundenzufriedenheitsermittlung, mit Unzufriedenheit umgehen, Management von Beschwerden, Kundenportfolio.

Baustein Mitarbeiterorientierung

Anforderungen des Unternehmens an seine Führungskräfte, Anforderungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, Schwerpunkte der Personalentwicklung, Mitarbeiterorientierung bedeutet Interessensabgleich, die Motivationskiller der Chefs, Möglichkeiten und Instrumente der Mitarbeiterorientierung, Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung, persönliche Qualität, Konzepte betrieblicher Bildungsmaßnahmen, Stufen der betrieblichen Personalbildung, Hinweise für Bildungsmaßnahmen, Problemlösungskompetenz, umfassende Personalentwicklungsprogramme, die Beteiligungsstrategie, das Verbesserungsprogramm QVP, das Veränderungsprogramm, Mitarbeiterbefragung, Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, das 360-Grad-Mitarbeitergespräch, Anforderungen an Führungskräfte, das 360-Grad-Führungskräftegespräch

Baustein Ergebnisorientierung

Kennzahlensysteme, strategisches Kennzahlensystem, Balanced Scorecard, die Roadmap, das Kennzahlensystem, finanzielle Performance, Zukunfts-Performance, Image-Performance, Warum Ziele und Maßstäbe, der Zielentwicklungsprozess, das "Drei-Ebenen"-Prinzip der Zielbildung, The Malcolm Baldrige National Quality Award USA, The European Quality Award, Beispiele und Maßstäbe für Verbesserungsziele, die Öko-Bilanz, Input - Output Öko-Bilanz, Daten der Öko-Bilanz, Öko-Controlling Kennzahlen, Öko-Programme, Öko-Controlling, Modell der qualitätsbezogenen Kosten, Modell der Wertschöpfungskette, Modell der Prozesskostenrechnung.

5.1.4 Prozesskennzahlen

Wir benutzen geeignete Prozesskennzahlen als Indikatoren für unsere Ziele

Prozesse	Kennzahlen	Vorsprung	Kundenzufriedenheit	Ertrag und Wachstum
Wir beraten	Innovationsgrad (neue Themen, Konzepte, Produkte)	X		
	Angebotsbestand, Auftragsbestand	X		X
	Rate der erfolgreichen Beratungsangebote		X	
	Kundennutzen: Deklarierte Ratiopotenziale		X	
	Eigennutzen: Nachfolgeprojekte			X
Wir setzen um	Aufwand/Nutzen Verhältnis			X
	Angebotsbestand, Auftragsbestand			X
	Rate der erfolgreichen Angebote		X	
	Durchschnittliches Projektvolumen			X
	Kundennutzen: Erschlossene realisierte Ratiovolumina	X	X	
Wir bilden weiter	Eigennutzen: Beteiligung Verbund in Umsetzung			X
	Aufwand/Nutzen Verhältnis			X
	Ergebnisse der Programmbeurteilung durch Kunden	X		
	Anteil durchgeführter Veranstaltungen		X	X
	Entwicklung der Teilnehmerzahlen			X
Wir verkaufen	Kundennutzen aus Teilnehmerbeurteilung		X	
	Eigennutzen: Beteiligung Referenten Verbund			X
	Aufwand/Nutzen Verhältnis			X
	Neu im Verlagsangebot	X		
	Umfang des Angebotes	X		X
Wir schaffen Wissen	Anzahl und Verlauf der Bestellungen		X	X
	Kundennutzen aus Kundenrückmeldungen		X	
	Eigennutzen: Anteil Produkte aus dem Verbund			X
	Aufwand/Nutzen Verhältnis			X
	Ergebnisse des Produktportfolios	X		
Wir managen Ressourcen	Ergebnisse aus Wettbewerbsvergleichen	X		
	Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen	X	X	
	Kundennutzen: Aktualität des Wissenstransfer			X
	Eigennutzen: Anteil qualifizierter Wissenspartner			X
	Personalkapazität und -qualifikation vorhalten		X	X
Wir managen Projekte	Investitionen, Materialien			X
	Rücklagen, Kapitalrendite			X
	Haushaltsstruktur			X
	Kundennutzen: Verbund ist verlässlicher Partner		X	
	Eigennutzen: Unabhängigkeit (Geld, Know-how)	X		X
Wir kommunizieren	Umsatz, Umsatzanteile, Umsatzrenditen			X
	Kundennutzen: Ergebnisse aus Kundenbefragungen		X	
	Eigennutzen: Im Verbund optimierter Ressourceneinsatz			X
Wir kommunizieren	Anzahl der Adressen im Adressenbestand		X	
	Auflage der Kundenzeitschrift		X	
	Internetzugriffe auf unsere Homepages	X	X	
	Beteiligung der Mitarbeiter in Regelkommunikation			X
	Kundennutzen aus Kundenassessments, -audits		X	
Eigennutzen aus Mitarbeiterumfragen			X	

6.2 Kundenerfolge im Projekt

6.2.1 Akquisition

Das den Kunden vollständig überzeugende Akquisitionsgespräch ist für uns der konkreteste Einstieg in ein für beide Seiten erfolgreiches Projekt.

Was ist zu tun?	Worauf ist zu achten?	Wer macht?	Wer weiß?
Erstkontakt mit einem Kunden aufnehmen	Kontakte sind möglich durch Empfehlungen, Veranstaltungen, Anzeigen, Prospekte, Messe und sonstige PR-Aktivitäten, Kundenbedarf feststellen	Projektleiter	
Wiederholungskontakte bei bestehenden Kunden	im Verbund gezielte Pflege der Schlüsselkunden, persönliche Kontaktaufnahme, Kundenbedarf feststellen	Projektleiter	
Vorbereitung des Akquisitionsgesprächs	Informationen sammeln über Rahmenbedingungen bzw. Firmen/Teilnehmer, Zeitbedarf checken, Entscheidungsträger ermitteln, Informationsmaterial passend und ausreichend, Präsentation vorbereiten, Akademieprogramm, Referenzliste, Prospekte etc.	Projektleiter	
Akquisition durchführen	professioneller Auftritt, genau zuhören, mit-schreiben, Rahmenbedingungen klären, Mehrbedarf lokalisieren, Wettbewerbssituation klären	Projektleiter	
Mit Kunden ein erstes gemeinsames Projektkonzept entwickeln	Umfang, Bedarf, Termine, Kapazität, Projektleiter	Projektleiter	

Ergebnis: Kundenanforderungen in Bezug auf Inhalte, Kosten, Termine klar und eindeutig erkennen, wettbewerbsfähiges Projektkonzept erstellen

Mögliche Risiken und Folgen:

- Unzureichende Vorbereitung ergibt unprofessionelles Auftreten.
- Keine Informationen über den Kunden aus vergangenen Projekten.

Festlegungen:

- Kein Akquisitionsgespräch ohne den unbedingten Willen, einen Auftrag zu bekommen.
- Erkundigungen vor dem ersten Kundenbesuch einziehen (Unternehmensform, -größe, Produkte).
- Entscheidungsträger des Kunden in die Akquisitionstätigkeit mit einbinden.

Verbesserungsvorrat:

- Marketing und Fähigkeiten zur Kaltakquisition sind zu entwickeln.

7.2 TOP 3 Ziele erreichen

Ob und wie die Mitarbeiter ihre TOP 3 Ziele erreichen, hat erheblichen Einfluss auf ihre Zufriedenheit und ihren Spaß am Erfolg und der Eigenentwicklung.

Was ist zu tun?	Worauf ist zu achten?	Wer macht?	Wer weiß?
Mitarbeiter hinterlegen jedes der TOP 3 Ziele durch geeignete Maßstäbe	Ziele sollten einschließen Kundenbedürfnisse, Verbund und persönliche Kriterien	Mitarbeiter	
Mitarbeiter legen sich geeignete Werte fest	Performanceziele sollten sich an Zahlen im Verbund orientieren und mit dem Leiter der Einheit abgesprochen sein	Mitarbeiter, Leiter	
Mitarbeiter legen geeignete Maßnahmen fest	unter Beachtung von Aufwand und Nutzen	Mitarbeiter	
TOP 3 Ziele und deren aktueller Stand werden im Protokoll der Mitarbeiterbesprechung veröffentlicht	Aktualität der Einträge durch Rückmeldungen der Mitarbeiter sichern	Beauftragter, Mitarbeiter	
Status der Zielerfüllung wird für das folgende Mitarbeitergespräch aufbereitet	rechtzeitig vor dem Gespräch	Beauftragter, Mitarbeiter	

Ergebnis: Veröffentlichte, persönliche Zielsetzung.

Mögliche Risiken und Folgen:

- Nicht konsequentes Vorgehen lässt die Mitarbeiter „im Regen stehen“, dadurch zu geringe Konzentration auf die eigene strategische Entwicklung der Mitarbeiter.

Festlegungen:

- Persönliche TOP 3 Ziele sind Teil des Open Book

Verbesserungsvorrat:

Beispiel: Top 3 Ziele

XX	<ul style="list-style-type: none"> • Kümmern um Informationsressourcen (Netzwerk, MIS, Outlook usw.) • Akquisition und Durchführung von Sanierungsprojekten • verstärktes Kümmern um finanzielle Ressourcen des 	01/18
XX	<ul style="list-style-type: none"> • Suche nach Einstieg in Projekte, Vorbereitung für PL • Ausbau der Sprachkompetenz deutsch (fließend) • Übertragen von Vorgehensweisen 	12/18
XX	<ul style="list-style-type: none"> • In die Projektarbeit einsteigen (Kein Tag am Schreibtisch) • Akquisitionsfähigkeit auf- bzw. ausbauen (Mitgehen bei anderen, Auftreten, Erfolgsrate Angebote) • Ich will mit meiner Kompetenz Geld verdienen 	12/18

7.3 Soziale Kontakte genießen

Durch gemeinsame Veranstaltungen mit den Familien und Partnern der Mitarbeiter verbessern wir die sozialen Kontakte, fördern die Kommunikation untereinander und wecken das Verständnis der Partner für die Arbeit.

Was ist zu tun?	Worauf ist zu achten?	Wer macht?	Wer weiß?
Termin und Dauer festlegen	auf genügend Vorlauf achten	Beirat	
Ziel, Ort, Reise und Inhalt festlegen	Abendveranstaltung, eintägig, mehrtägig, in Kombination mit einer Mitarbeiterbesprechung	Beauftragter	
Kostenrahmen erarbeiten	Steuern berücksichtigen, Kosten werden anteilig von den Einheiten getragen, Rücksprache bei Unklarheiten	Beauftragter	
Eventuelle Kostenbeteiligung der Teilnehmer abklären	Kinder nehmen auf jeden Fall für die Eltern kostenlos teil	Beirat	
Teilnehmerkreis ausweiten, eventuell Kunden ansprechen		Beirat	
Event durchführen	Kommunikationsmöglichkeiten nutzen, Gruppenevents anbieten	Beauftragter	
Reflexion des Event	Mitarbeiterbesprechung	Beirat	

Ergebnis: Soziale Kontakte der Familien der Mitarbeiter und eine kollektive Form der Belohnung für die Mitarbeiter.

Mögliche Risiken und Folgen:

- Zu geringe Teilnahme lässt nicht die erwünschten Effekte zu, im Gegenteil kann die Gesamtsituation gestört werden.
- Die Steuern verteuern die Veranstaltung um etwa 30 Prozent und müssen in der Kalkulation berücksichtigt werden.

Festlegungen:

- Wir haben gute Erfahrung gemacht mit zwei regelmäßigen Veranstaltungen pro Jahr, einem mehrtägigen gemeinsamen Ausflug und einer Jahresabschlussveranstaltung am 30.12. des Jahres.

Verbesserungsvorrat:

8 Gesellschafts- bezogenes Ergebniswissen

8.1 Unser Image in der Öffentlichkeit

Unser Image in der Öffentlichkeit wird im Wesentlichen von zwei Einflüssen geprägt: von unserer Mitgliedschaft im Verbund und von unserem persönlichen Verhalten und Engagement.

Im Verbund

Die gesellschaftliche Verantwortung und das Image sind stets im direkten Zusammenhang zu sehen. Im Zentrum stehen die Stabilisierung der Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie die Erhaltung bestehender und das Schaffen neuer Arbeitsplätze.

Es stehen regelmäßig Beträge bereit, um für kleine und mittlere Unternehmen kostenlose Kurzberatungen anzubieten. Im regionalen Verbund werden Förderstellen in Zusammenarbeit mit den Landratsämtern und Städten eingerichtet, um die Wirtschaftsförderung lokal zu vertiefen. Wir beteiligen uns an diesen Programmen.

Dem Kuratorium gehören Repräsentanten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung an. Die Bedeutung in der Gesellschaft wird durch die Zusammensetzung des Kuratoriums unterstrichen: Vertreter der Landtagsfraktionen, Vertreter aus Ministerien, Vertreter der Wissenschaft und Forschung, Industrie- und Handwerkskammer, Handwerkstag, Handel und Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie.

Sie ist als Anlaufstelle und Partner für professionellen, komplexen Technologie- und Know-how-Transfer aus erster Hand bekannt und von der Gesellschaft und der Wirtschaft sehr gut akzeptiert. Die „Quellen“ dieser einzigartigen Beratung gründen auf einem ausgeklügelten, weit verzweigten Transfernetz mit nahezu 600 Transferstellen. Es erstreckt sich über 54 Länder. Mehr als 3500 Fachleute der unterschiedlichen Disziplinen haben sich zu diesem gesellschaftlich anerkannten Netzwerk zusammengeschlossen.

Das Individuum

Wir verstehen uns und identifizieren uns als Teil und unterstützen die Gesamtzielsetzung. Im Fokus unserer Bemühungen steht die Wirtschaft als tragende Säule der vielfältigen, gesellschaftlichen Ansprüche. Mit der Hochschule Ulm bestehen direkte Beziehungen zur Aus- und Weiterbildung von jungen Ingenieuren. Die Akademie bietet interessierten Studenten die Möglichkeit, bereits während des Studiums qualifizierte Zusatzabschlüsse zu erreichen. Mitarbeiter betreuen regelmäßig Studien- und Diplomarbeiten. Einige sind als Lehrbeauftragte an der Hochschule tätig.