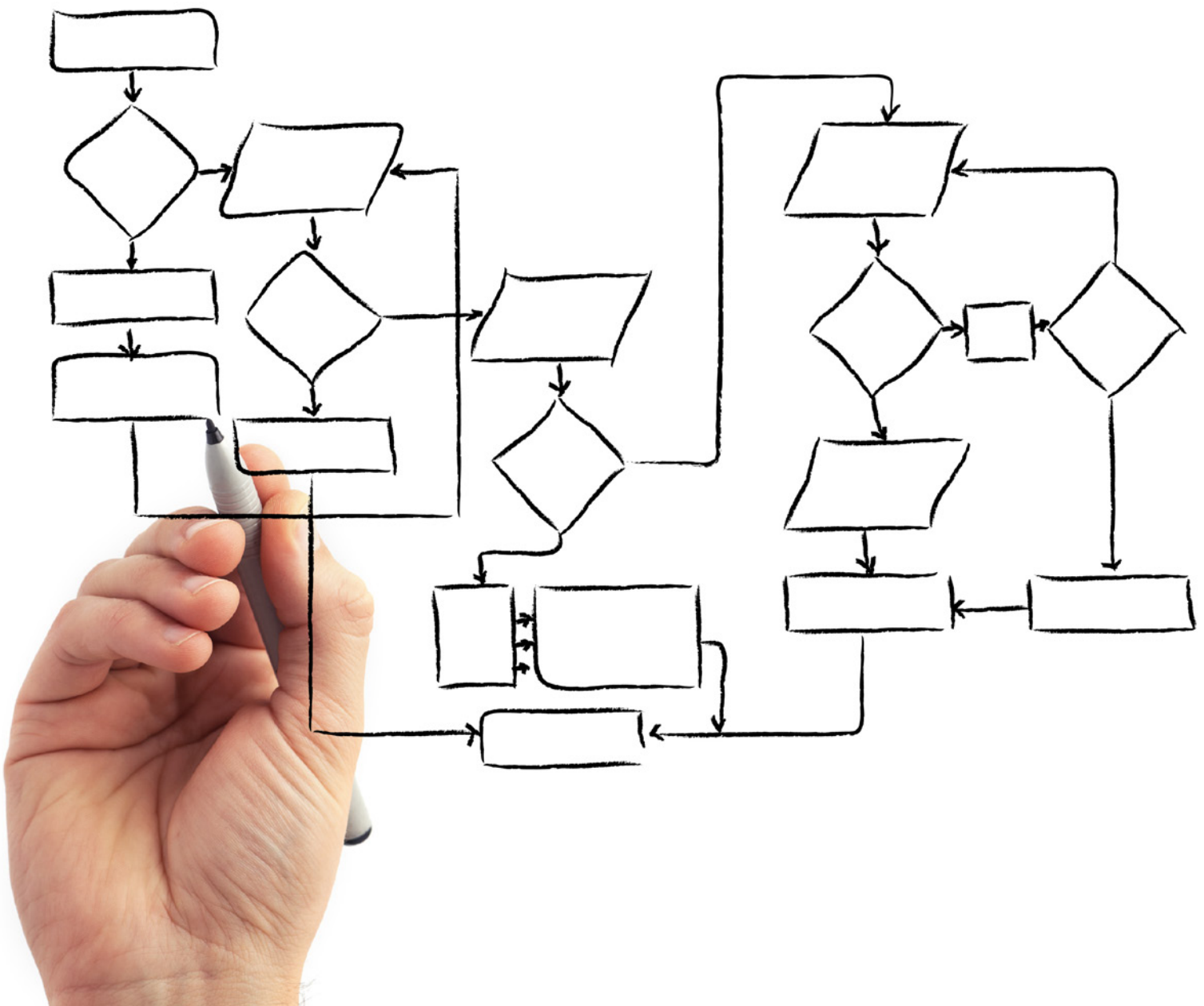


**LEITFADEN
MAßNAHMEN MANAGEN**



IMPRESSUM

Leitfaden Maßnahmen managen

Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz

Autoren

Kay Alwert, Markus Will

Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin
Unternehmensmanagement

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
Telefon: +49 30 390 06 233
Telefax: +49 30 393 25 03
E-Mail: holger.kohl@ipk.fraunhofer.de
URL: www.ipk.fraunhofer.de

URN: urn:nbn:de:0011-n-3112420

Gestaltung

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Competence Center Wissensmanagement (CCWM)
Berlin

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Bildnachweise: delihayat - Fotolia (Titel), Shariff Che'Lah - Fotolia (S. 4), arthurdent - Fotolia, Icons N.N. - Fotolia (S. 5), Pulsar75 - Fotolia (S. 6), pressmaster - Fotolia (S. 9), delihayat - Fotolia (S.10), herreneck - Fotolia (S.25), Bartussek - Fotolia (S. 28), carlosseller - Fotolia (S. 30)

Vorwort	4
Aufbau des Leitfadens	5
Einleitung	6
Herausforderung Maßnahmenmanagement	7
Was leistet das Zusatzmodul »Maßnahmen managen«?	8
Maßnahmen managen	10
Wissensbilanzierung und Maßnahmenmanagement	11
Vorgehensschritte und Workshopablauf	13
Schritt 1: Handlungsfelder festlegen und beschreiben	14
Schritt 2: Entwicklungsziele festlegen	14
Grundlagen	14
Umsetzung und Hilfsmittel	15
Schritt 3: Maßnahmen sammeln und priorisieren	16
Schritt 4: Maßnahmenwirkungen analysieren	18
Grundlagen	18
Umsetzung und Hilfsmittel	18
Schritt 5: Maßnahmen planen und beauftragen	20
Grundlagen	20
Umsetzung und Hilfsmittel	20
Schritt 6: Maßnahmen steuern und kontrollieren	22
Grundlagen	22
Umsetzung	23
Hilfsmittel	25
Literatur und Internetquellen	28
Glossar und Abkürzungsverzeichnis	30



VORWORT

Wissensbilanz – Made in Germany

Im Rahmen steigender Kosten und globaler Märkte können sich Unternehmen am Standort Deutschland häufig nur noch über ihr Wissen am Markt differenzieren. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die strukturierte Bewertung und gezielte Entwicklung dieses Intellektuellen Kapitals (IK) daher eine strategische Managementaufgabe, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aus diesen Faktoren entstehen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen auch langfristig erfolgreich machen.

Das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte Pilotprojekt »Wissensbilanz – Made in Germany« hat diese Herausforderung angenommen. Mittlerweile ist die 2004 erstmals publizierte Methode als strategisches Managementinstrument zur gezielten Steuerung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens weit über Deutschland hinaus anerkannt.

Der im Pilotprojekt entwickelte »Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz« und die unterstützende Software »Wissensbilanz-Toolbox 2.0« erfreuen sich einer kontinuierlich hohen Nachfrage bei Unternehmen. Sowohl für die Verbesserung der Außendarstellung bei Kunden, Partnern oder Investoren als auch zur systematischen Entwicklung von immateriellen Ressourcen ist die Wissensbilanz ein geeignetes, einfach anzuwendendes Instrument einer zukunftsorientierten Unternehmensführung.

Ziel der Zusatzmodule

Durch zahlreiche Pilotanwendungen und Rückmeldungen aus dem wachsenden Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz haben sich neue Anforderungen ergeben. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf die Verankerung der Wissensbilanz im Unternehmen und auf die Verknüpfung mit angrenzenden Managementaufgaben. Die Zusatzmodule zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz gehen auf diese Anforderungen ein. Sie basieren auf aktuellen Entwicklungen des Arbeitskreises Wissensbilanz und wurden im Rahmen der Pilotprojekte erfolgreich in der Praxis erprobt.

Ziel der Zusatzmodule ist es, Anwenderunternehmen und Wissensbilanz-Moderatoren Hilfestellungen und eine Vertiefung zu geben, z.B. für die Strategieentwicklung, das operative Maßnahmenmanagement oder die kontinuierliche Wissensbilanzierung. Die Zusatzmodule ermöglichen in Zukunft neue Entwicklungen im Basisvorgehen der Wissensbilanzierung zu integrieren.

Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg bei der nachhaltigen Entwicklung Ihres Intellektuellen Kapitals wünscht

Ihr Arbeitskreis Wissensbilanz



AUFBAU DES LEITFADENS

Jedes Zusatzmodul stellt ein nutzenstiftendes Zwischenergebnis dar. Je nach Anwendungsfall und Bedarf können die Module auch einzeln angewendet werden. Empfehlenswert ist es, den Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz als Grundlage für die Zusatzmodule zu verwenden. Hier werden die grundlegenden Begriffe und das Basisvorgehen im Detail beschrieben. Außerdem gibt der Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz die Struktur vor, an der sich die Zusatzmodule orientieren.

Jedes Modul enthält neben der Erklärung der wesentlichen Begriffe und Voraussetzungen eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens. Hilfsmittel wie Checklisten und Vorlagen, Beispiele aus der Praxis und Hinweise zur Vertiefung mit Quellen und weiterführenden Informationen ermöglichen jederzeit einen zielgenauen Zugriff auf benötigte Informationen und Hilfsmittel.



Definitionen der zentralen Begriffe sind mit dem »D-Symbol« versehen.



Auf besonders wichtige Erfahrungen, die sich bei der bisherigen Umsetzung des Zusatzmoduls »Maßnahmen managen« ergeben haben, wird durch das »Lampen-Symbol« in orangener Schrift hingewiesen.

Um die im Text dargestellten Sachverhalte verständlicher zu machen und ein Gefühl der praktischen Umsetzung zu vermitteln, bietet der Leitfaden eine Vielzahl von **Beispielen** in orangener Schrift.



Als Hilfsmittel für die praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen werden für jeden Arbeitsschritt in einem separaten Abschnitt Checklisten und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt. Außerdem werden interessierten Lesern Hinweise auf weiterführende Literatur zur Vertiefung gegeben, die über die hier im Vordergrund stehende praktische Darstellung des »Maßnahmenmanagements« hinausgeht.



EINLEITUNG

Herausforderung Maßnahmenmanagement

Zahlreiche Organisationen haben eine erste Wissensbilanz erstellt und den Nutzen für sich erkannt. Stärken und Schwächen im Intellektuellen Kapital wurden erarbeitet, prioritäre Handlungsfelder definiert und dokumentiert sowie Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Teilweise ist den Wissensbilanz-Anwendern jedoch nicht klar, wie es danach weitergeht. Vielfach bereitet insbesondere die erfolgreiche Umsetzung der als notwendig erkannten Veränderungsmaßnahmen Schwierigkeiten. Dabei tendieren die Maßnahmen entweder dazu im Tagesgeschäft zu »versanden« bevor sie ihre volle Wirkung entfalten oder sich weg vom intendierten Nutzen zu entwickeln. In beiden Fällen, die in der Praxis meist in Mischform auftreten, werden erkannte Defizite durch die eingeleiteten Maßnahmen nicht ausgeglichen und der erhoffte Nutzen bleibt - bei mehr oder weniger hohen Kosten - aus.

Die Gründe hierfür können unterschiedlich sein, gehen aber u.a. darauf zurück, dass etablierte Strukturen und Praktiken oft eine hohe Resistenz gegenüber Veränderung aufweisen. Um Veränderungen zu realisieren, müssen diese alten Strukturen

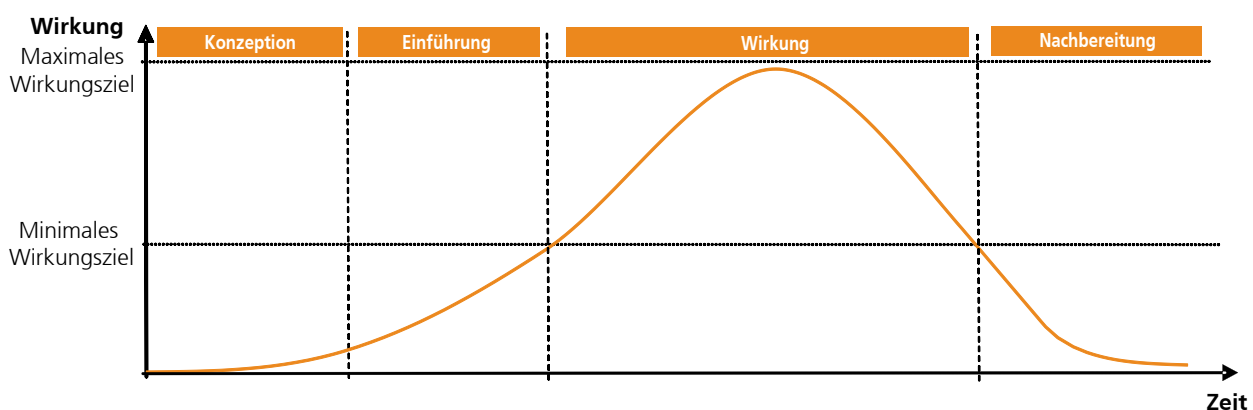
aufgebrochen und neue nachhaltig implementiert werden. Hierzu ist oft ein erheblicher Kraftaufwand erforderlich. Hinzu kommt, dass die Wirkung von Maßnahmen beim Intellektuellen Kapital oft erst mit erheblicher Zeitverzögerung nach der eigentlichen Projektlaufzeit eintritt. Die Abbildung unten zeigt einen schematischen, aber durchaus typischen Wirkungsverlauf einer erfolgreichen Maßnahme beim Intellektuellen Kapital.

Erst nach der Einführungsphase weitet sich die Wirkung der Maßnahme sukzessive aus, bis sie ihr Wirkungsmaximum erreicht und ihr Nutzen wieder abklingt. Ein gutes Maßnahmenmanagement berücksichtigt dies und unterstützt die einzelnen Phasen bestmöglich.

Die Praxis ist heute jedoch eher durch unklare Aufträge und Priorisierungen sowie ein nicht ausreichendes Controlling über den Lebenszyklus hinweg geprägt. Dies führt häufig dazu, dass der notwendige Kraftaufwand für eine erfolgreiche Maßnahme nicht aufgebracht bzw. nicht durchgehalten wird und die eingeleiteten Maßnahmen die erhofften Wirkungen nicht erreichen.

Schematischer und typischer Wirkungsverlauf einer erfolgreichen Maßnahme

(Quelle: Birkle/Schmidt)



Maximales Wirkungsziel: Wert, den die Maßnahme mindestens erreichen sollte und optimaler Weise an einer Messgröße festgemacht wird.

Minimales Wirkungsziel: Wert, den die Maßnahme nicht unterschreiten soll (nicht immer erforderlich).

Auch die Bedeutung einer guten Nachbereitungsphase wird durch die meisten Organisationen unterschätzt. Sie ermöglicht nicht nur Lerneffekte, indem die Maßnahme und deren Verlauf reflektiert werden, sondern sorgt auch dafür, dass alle Strukturen, die nach Abschluss der Maßnahme nicht mehr benötigt werden, wieder beseitigt werden. Dadurch wird verhindert, dass eine Organisation immer mehr Strukturen anhäuft, die keine sinnvolle Funktion erfüllen (siehe auch Cohen; March; Olsen 1972). Die Organisation kann dadurch schlank gehalten werden. Die Nacharbeit in diesem Sinne unterstützt also eine strukturierte Form des organisationalen Vergessens, um nicht mehr benötigte, in Strukturen gebundene Ressourcen freizusetzen (siehe auch Nonaka; Takeuchi 1986).



Vertiefung

- Ackermann (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform.
- Cohen; March; Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice.
- Roos; Pike Fernström (2006): Managing Intellectual Capital in Practice.
- Senge (2003): Die fünfte Disziplin.
- Weick (1985): Der Prozess des Organisierens.

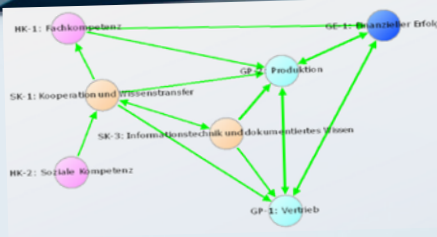
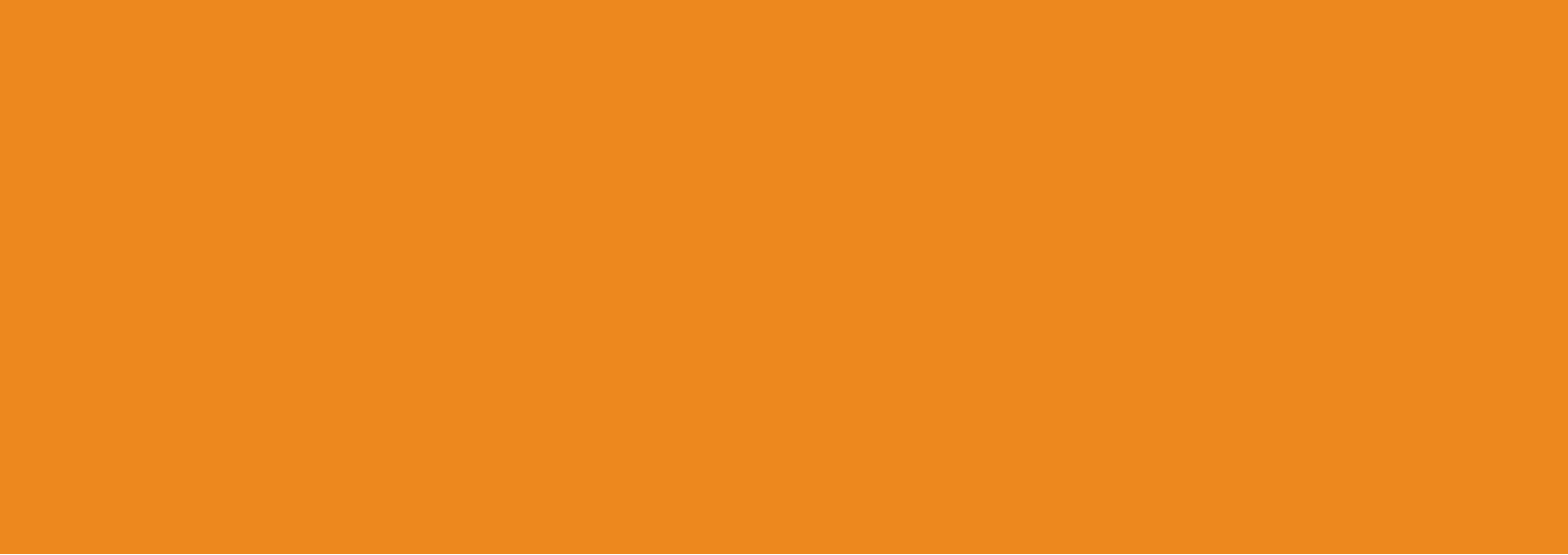
Was leistet das Zusatzmodul »Maßnahmen managen« ?

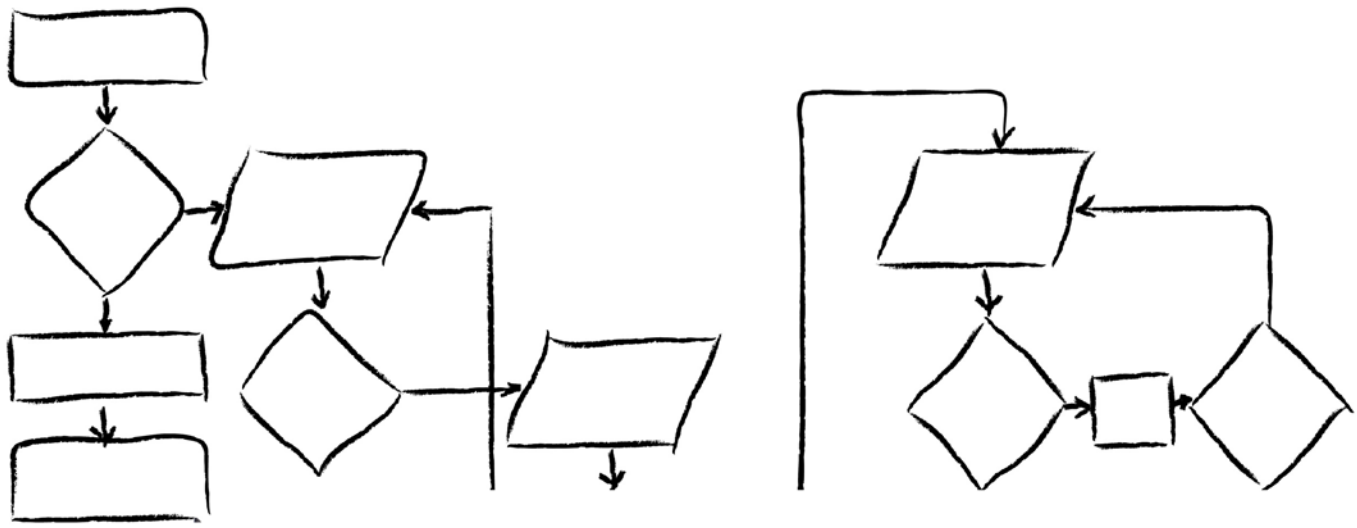
Im Rahmen des vom BMWi geförderten Projektes »Wissensbilanz - Made in Germany« wurden geeignete Vorgehensweisen und Hilfsmittel entwickelt, um den zuvor beschriebenen Herausforderungen zu begegnen. Folgende, in der Praxis immer wiederkehrende Fragestellungen, werden durch das vorliegende Zusatzmodul »Maßnahmen managen« adressiert:

- Wie hängen das Maßnahmenmanagement und die Wissensbilanzierung zusammen?
- Wie werden die Ergebnisse der Wissensbilanzierung in die Maßnahmenplanung und -umsetzung überführt?
- Wie kann der Nutzen von Maßnahmen überwacht und gesteuert werden?

In diesem Leitfaden werden die folgenden Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines zusammenhängenden Prozesses von der Wissensbilanz-Diagnose über das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen bis hin zu deren Steuerung im Sinne eines nachweisbaren Nutzens für die Organisation.
- Bereitstellung eines geeigneten Rollenmodells, das diesen Prozess unterstützt und den typischen Anforderungen an Managementsysteme in Unternehmen genügt.
- Bereitstellung eines Verfahrens zur strategiekonformen und nutzenzentrierten Ableitung von Maßnahmen mit Hilfe von Wirkungsanalysen.
- Bereitstellung von Templates zur Steuerung des Nutzens von Maßnahmen.





MAßNAHMEN MANAGEN

Wissensbilanzierung und Maßnahmenmanagement

Aus den Vorgaben der Ausgangssituation wurde ein ideal-typischer Prozess entwickelt, der die Wissensbilanzierung und das Maßnahmenmanagement integriert und so miteinander verbindet, dass der Übergang zwischen strategischer Diagnose und operativer Maßnahmenumsetzung und -steuerung optimal unterstützt wird. Das Prozessdiagramm in der Abbildung zeigt diesen Zusammenhang sowie den entsprechenden Dokumentenfluss (unterstützt durch Hilfsmittel) und die jeweiligen Verantwortlichen für die einzelnen Schritte.

Der Prozessablauf und die Rollen

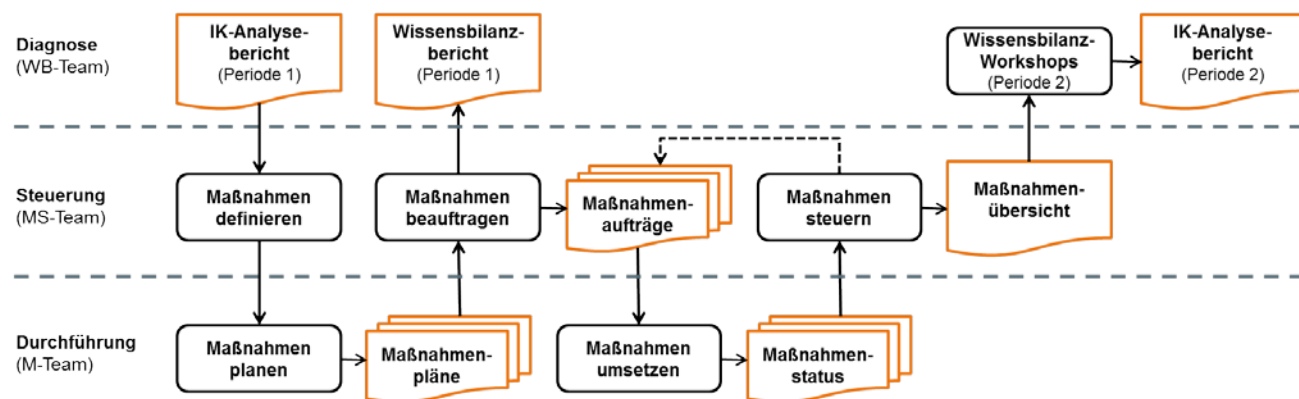
Der Prozess teilt sich in drei unterschiedliche Ebenen und wird durch verschiedene Personengruppen umgesetzt, wodurch Übergaben von Zwischenergebnissen erforderlich sind, die durch geeignete Dokumente und Übergabeverfahren unterstützt werden.

Auf der **Diagnoseebene** erfolgen alle Arbeiten zur Erstellung der Wissensbilanz weiterhin durch das WB-Team, unterstützt durch den WB-Projektleiter¹ und die Moderation. Zentrales Ergebnis ist die IK-Analyse, die alle Bewertungen und Handlungsfelder inkl. der Begründungen umfasst.

Das Maßnahmensteuerungs-Team (MS-Team) bildet die **Steuerungsebene**. Dort werden alle relevanten Entscheidungen gefällt, welche die Gesamtunternehmensperspektive erfordern. Dabei handelt es sich um:

- die Priorisierung der Handlungsfelder,
- den Auftrag zur Umsetzung einer Maßnahme inkl. der Festlegung von Verantwortlichen, Beteiligten und Ressourcen,
- die Festlegung des Kontrollsystems zur Nachverfolgung des Erfolges der Maßnahme,
- die Bewertung und Kontrolle des Status quo aller Maßnahmen inkl. wesentlicher Entscheidungen zur Steuerung der Maßnahmen bis hin zu deren Stopp und
- die Erstellung einer Maßnahmenübersicht als laufende Übersicht und Input für die nächste Wissensbilanz-Runde.

Maßnahmenmanagement und Wissensbilanzierung



Abkürzungen:

- IK = Intellektuelles Kapital
- M-Team = An der Maßnahmenplanung und Umsetzung beteiligte Mitarbeiter
- MS-Team = Maßnahmen Steuerung: Führungsrunde inkl. WB-Projektleiter und Geschäftsführung
- WB-Team = Repräsentatives Team zur Erstellung der Wissensbilanz

orange umrandete Kästchen symbolisieren Übergabe von Zwischenergebnissen

¹Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

Auf der **Durchführungsebene** werden die auf der Steuerungsebene beschlossenen Maßnahmen detailliert geplant und umgesetzt. Auf dieser Ebene findet das operative „Doing“ statt. Hierzu gehört:

- die Planung der Maßnahmen,
- die Umsetzung und Anpassung der Maßnahmen gemäß Vorgaben aus der Steuerungsebene sowie
- die Berichterstattung über den Umsetzungsfortschritt. (Maßnahmenstruktur)

Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zur Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen in diese drei Ebenen stellt eine Detaillierung des Vorgehens im Schritt „Maßnahmen ableiten“ des Leitfadens 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz dar (siehe S. 45 ff.).



WB-Team (Wissensbilanz-Team):

Das Wissensbilanz-Team setzt sich wie bisher aus einer repräsentativen Auswahl an Mitarbeitern zusammen und ist für die Bewertung und Definition von Handlungsfeldern im Intellektuellen Kapital innerhalb von 2 bis 3 Workshops verantwortlich. (Details zur Teamzusammensetzung siehe Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz auf S. 11)



MS-Team (Maßnahmensteuerungs-Team):

Das MS-Team ist eine Führungsrunde, die alle wesentlichen Entscheidungen trifft. Folgende Beteiligte sollten vorgesehen werden:

- Entscheider. Für ein ganzes Unternehmen sind dies für gewöhnlich die Geschäftsführung bzw. der Vorstand, da wichtige Entscheidungen meistens dort getroffen werden.
- WB-Projektleiter. Er stellt die Verbindung zur Wissensbilanzierung her, kann schnell Auskunft über Zusammenhänge und Begründungen geben und die Treffen operativ vorbereiten (z.B. die Statusberichte beschaffen und ggf. Entscheidungsvorlagen vorbereiten).
- Fachexperten. Diese werden bei Bedarf eingeladen, um an einzelnen Treffen mit thematischem Schwerpunkt mitzuwirken. Häufig sind dies die Verantwortlichen zu einzelnen eingeleiteten Maßnahmen und bilden die Schnittstelle zum Maßnahmen-Team.



M-Team (Maßnahmen-Team):

Das M-Team setzt sich aus den Personen zusammen, die eine konkrete Maßnahme planen und umsetzen. Verantwortlich ist der jeweilige Projektleiter. In der Regel gibt es für jede Maßnahme ein eigenes Maßnahmen-Team, das so bestimmt wird, dass der Maßnahmenerfolg bei hoher Eigenverantwortung und Selbstorganisation sichergestellt werden kann. Beim M-Team sind also Kenntnisse zur Wissensbilanzierung nicht unbedingt erforderlich. Wichtiger ist es, dass die entsprechende Fach- und Projektumsetzungskompetenz vorhanden ist.

Vorgehensschritte und Workshopablauf

Das Maßnahmenmanagement beschreibt die Ableitung, Planung, Umsetzung und Steuerung von den aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen. Folgende sechs Schritte mit den dazugehörigen Leitfragen sind im Rahmen des Maßnahmenmanagements auszuführen (siehe Abbildung unten):

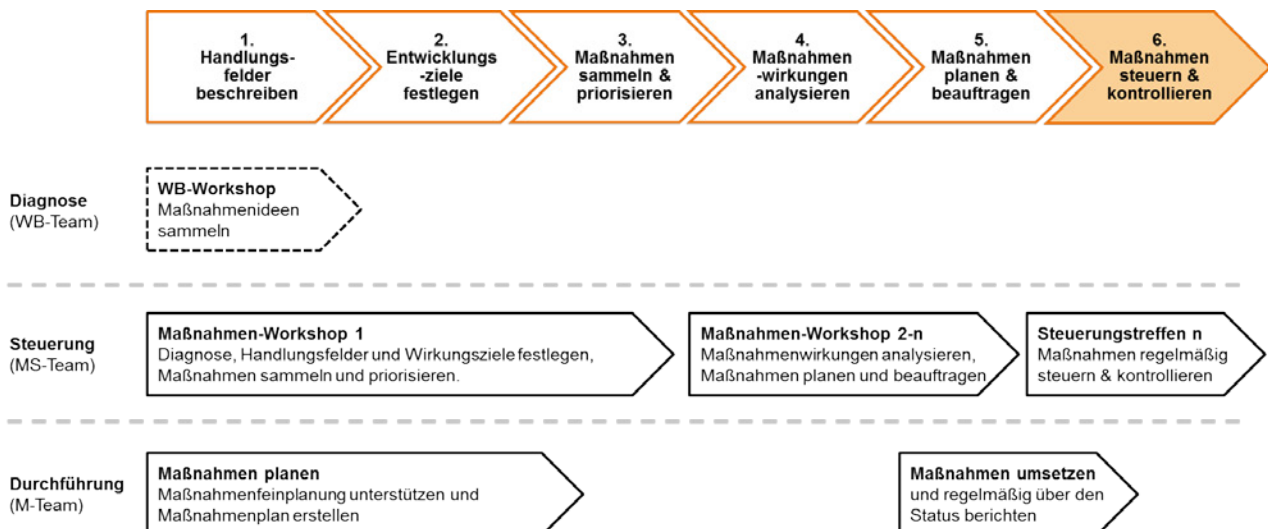
1. Handlungsfelder beschreiben: Wo werden wir aktiv?
2. Entwicklungsziele festlegen: Warum und mit welchem Ziel werden wir aktiv?
3. Maßnahmen sammeln und priorisieren: Welche Maßnahmen sind geeignet, um das Entwicklungsziel zu erreichen?
4. Maßnahmenwirkungen und -nutzen analysieren: Wie wirkt die einzelne Maßnahme, was kann sie leisten und welchen Nutzen erzeugt sie?
5. Maßnahmen planen und beauftragen: Wie ist bei der Umsetzung der Maßnahme vorzugehen? Welche Zeit und Ressourcen werden benötigt? Wer ist verantwortlich und beteiligt?

6. Maßnahmen steuern und kontrollieren: Sind die Maßnahmen erfolgreich und nützlich? Wie sind die Maßnahmen ggf. anzupassen, damit die Vorgaben erreicht werden?

Ziel der Schritte 1-5 ist es, einen verbindlichen Maßnahmenauftrag zu erarbeiten, der dem M-Team alle nötigen Informationen gibt, um eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme und einen nachhaltigen Nutzen für die Organisation zu gewährleisten. Die Schritte 1-5 sind ein aufeinander aufbauender Prozess, der direkt nach der Diagnose durchgeführt werden sollte, um Maßnahmen zu planen und zu beauftragen. Schritt 6 dient der Umsetzung, Steuerung und Überwachung der Maßnahmen und ist ein kontinuierlicher Prozess

Im Folgenden sind die Schritte für neu abzuleitende Maßnahmen beschrieben. Die Anpassung bereits laufender Maßnahmen kann und sollte parallel erfolgen.

Vorgehensschritte und Workshopablauf zum Maßnahmenmanagement



Schritt 1: Handlungsfelder festlegen und beschreiben

Bei diesem Schritt sollen die Handlungsfelder festgelegt und die ausgleichenden Schwächen detailliert beschrieben werden.

Zum Start werden die Ergebnisse der Wissensbilanz-Workshops durch den Wissensbilanz-Projektleiter und den Wissensbilanz-Moderator im MS-Team präsentiert und diskutiert. Schwerpunkt bilden die im letzten Wissensbilanz-Workshop festgestellten Handlungsfelder. Jedes Handlungsfeld wird anhand des Potenzialportfolios und der QQS-Bewertungen analysiert. Noch fehlende Argumente, die im Workshop evtl. nicht gefallen sind, aber die Handlungsfelder gut begründen, werden gesammelt und dokumentiert. Abschließend legt das MS-Team die zu bearbeitenden Handlungsfelder fest.



Es hat sich bewährt, die Diagnoseergebnisse bereits im Vorfeld des Treffens im WB-Projektteam zu analysieren und die Handlungsfelder mit ihren jeweiligen Herausforderungen auf Basis der QQS-Bewertungen kurz zu beschreiben. Das MS-Team nimmt auf Basis der vorbereiteten Texte dann meist nur noch Anpassungen vor und kann somit zügig voranschreiten.

Schritt 2: Entwicklungsziele festlegen

Grundlagen

Zweck ist es, pro Handlungsfeld Entwicklungsziele als Vorgabe für mögliche Maßnahmen(-bündel) zu formulieren und festzulegen. Dafür werden die analysierten Herausforderungen je Handlungsfeld zu den strategisch angestrebten Geschäftserfolgen in Bezug gesetzt und so in Ziele umformuliert, dass der erwartete Nutzen für das Unternehmen deutlich wird.

Die während der Wissensbilanzierung analysierten Wirkungszusammenhänge sind hierfür ein idealer Ausgangspunkt, denn sie beschreiben die möglichen Zusammenhänge zwischen Handlungsfeldern und Geschäftserfolgen in sog. strategischen Wirkungsnetzen.



Ein **strategisches Wirkungsnetz** zeigt ein eingebettetes Handlungsfeld in das Geschäftsmodell der Organisation. Es visualisiert und beschreibt die grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge zwischen dem Handlungsfeld, weiteren zu berücksichtigenden Einflussfaktoren, den Geschäftsprozessen und dem Geschäftserfolg.



Vertiefung

Informationen zu Wirkungsnetzen und Intellektuellem Kapital:

- Ackermann (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform.
- Alwert et al (2013): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Kap. Nutzung von Wirkungsnetzen in der Wissensbilanzierung.
- Bornemann; Sammer (2004): Intellectual Capital Report as an Assessment Instrument for Strategic Governance of Research and Technology Networks.
- Sammer et al. (2003): Wie man das Intellektuelle Kapital steuert.
- Forrester (1991): System Dynamics and the Lessons of 35 Years. (Ausführliche Beschreibung der Möglichkeiten von Wirkungsnetzanalysen.)
- Gomez; Probst (1997): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. (Theoretische und praktische Nutzung von Wirkungsnetzen inkl. fundierter Kritik.)
- Roos; Pike; Fernström (2006): Managing Intellectual Capital in Practice. (Beschreibung zahlreicher Organisationen und deren Strategien mittels Wirkungsnetzen.)
- Vester (1999): Die Kunst vernetzt zu denken (Grundlagenwerk über Wirkungsnetze im Rahmen strategischer Planung und Entscheidungsfindung.)

Umsetzung und Hilfsmittel

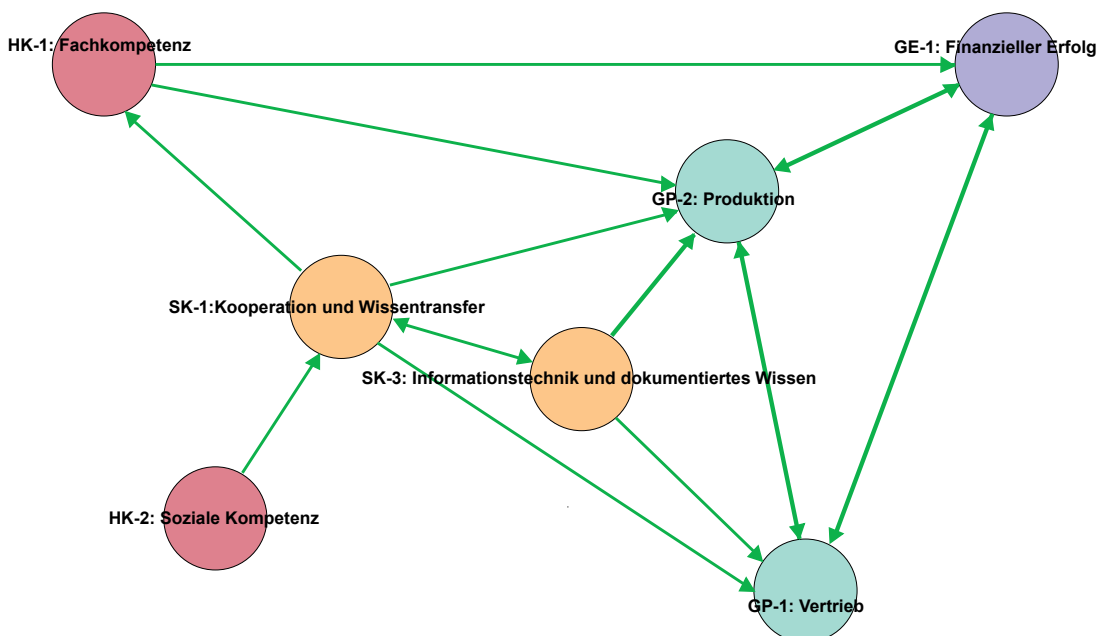
Ausgehend vom Handlungsfeld und der beschriebenen Herausforderung wird mit der Wissensbilanz-Toolbox ein Wirkungsnetz erstellt, um den Zusammenhang des Handlungsfeldes mit dem Geschäftserfolg zu visualisieren. Dabei werden alle Faktoren mit einbezogen, die beim Ausgleich der konkreten Defizite mitwirken (siehe Abbildung S. 15). Die Fragen, die bei der Erstellung im Vordergrund stehen, lauten:

- Welche Wirkung ist von einem Faktor zum nächsten zu erzielen, wenn die analysierte Schwäche ausgeglichen wird?

- Über welche Wege wird dadurch der Geschäftserfolg beeinflusst?
- Welche Faktoren sind für eine optimale Wirkung mit einzubeziehen?

Die Erarbeitung des Entwicklungszieles erfolgt dann, indem die einzelnen Wirkungen im strategischen Wirkungsnetz aufeinander aufbauend beschrieben werden. Am Ende werden die Formulierungen pro Wirkung zu einem Gesamttext zusammengefasst, der die »Leitlinien« für die zu definierende(n) Maßnahme(n) vorgibt (siehe Abbildung S. 16).

Beispiel eines strategischen Wirkungsnetzes mit dem Handlungsfeld „Kooperation und Wissenstransfer“




Wirkung 1: Eine bessere Kooperation (SK-1) zwischen den Mitarbeitern in der Produktion, steigert deren Effizienz (GP-2).

Wirkung 2: Eine größere Effizienz in der Produktion (GP-2) führt bei hoher Nachfrage (GP-1) und gleich bleibenden Personalkosten (HK-1) zu einer höheren Produktivität und damit zu größerem finanziellen Erfolg (GE-1).

Anmerkung: Das Beispiel zeigt, dass über die konsequente Anwendung des Verfahrens auch weitere Voraussetzungen und Prämissen für den Maßnahmenerfolg offen gelegt werden: z.B. hier, dass die Auftragslage gut genug sein muss, um eine erhöhte Auslastung zu erreichen und dass die Personalkosten konstant bleiben müssen, um tatsächlich einen höheren Gewinn zu erzielen.

Beispiel von Handlungsfeldern und abgeleiteten Entwicklungszielen

Handlungsfeld	Entwicklungsziel	Beschreibung
Vertrieb (Qn)/Produktion (Qn)	Umsatz/Absatz steigern	Im Vertrieb muss der Absatz von Produkt A und B erhöht werden, um in der Produktion die erforderliche Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu erreichen bzw. zu steigern.
Kooperation und Wissenstransfer (QI, Sy), IT und Dokumentation (QI)	Effiziente Zusammenarbeit	Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter innerhalb und zwischen den Abteilungen und Standorten soll strukturierter (einheitlich, systematisch, automatisiert) und transparenter (nachvollziehbar) verlaufen, um Effizienz und Effektivität in den Prozessen zu erhöhen und so – bei verbessertem Ergebnis – Zeit und Kosten zu sparen.

 Die Erarbeitung des Entwicklungszieles anhand von Wirkungsnetzen kann im Workshop direkt auf einem Flipchart erfolgen, indem die einzelnen Einflussfaktoren und Wirkungen des strategischen Wirkungsnetzes aufgezeichnet, mit Fußnoten nummeriert und dann z.B. am Ende des Blattes beschrieben werden.

Schritt 3: Maßnahmen sammeln und priorisieren


Ziel des Schrittes ist, mögliche Maßnahmen zur Erreichung des Entwicklungszieles zu sammeln, zu beschreiben und zu priorisieren.

Maßnahmenideen sammeln:


Ausgangspunkt für eine erste Sammlung von Maßnahmenideen je Handlungsfeld sind die während der WB-Workshops festgehaltenen Verbesserungsvorschläge, die in der Regel entweder explizit im Schritt »Maßnahmen« der Wissensbilanz-Toolbox (WB-TB) notiert wurden und/oder in den QQS-Protokollen der Handlungsfelder, insbesondere im Begründungsfeld der Systematik, zu finden sind (siehe Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz). Die Maßnahmenideen aus den Workshops werden dann gemeinsam mit dem MS-Team besprochen, aufgenommen, ggf. verworfen oder durch weitere Maßnahmenideen ergänzt.

Notieren Sie die Maßnahmen in einer vorbereiteten Tabelle (siehe Abbildung S. 17). Achten Sie bei der Beschreibung der Maßnahme vorrangig auf den durch die Maßnahme erreich-

baren Nutzen für das Entwicklungsziel. Letztlich ist das einzig relevante Ziel der Maßnahme, das Erreichen des Entwicklungszieles zu unterstützen.

 Um die Plausibilität Ihrer Maßnahmen zu überprüfen, können Sie die Zeilen in der Tabelle anhand folgender Fragen durchgehen:

- Kann die Maßnahme den beschriebenen Nutzen vollständig erreichen?
- Trägt der beschriebene Nutzen wirklich zum Entwicklungsziel bei?
- Sind die Fragen nicht mit »ja« zu beantworten, müssen Sie nachbessern und/oder andere Maßnahmen definieren.

 Erfahrungsgemäß werden im Laufe der Maßnahmendiskussion im MS-Team zahlreiche weitere Aspekte einer Maßnahme besprochen: z.B. Ideen zum detaillierten Vorgehen, Aufwand, Dauer, beteiligten Personen, Budget etc. Lassen Sie solche Diskussionen nicht ausufern, so lange nicht klar ist, dass die Maßnahme wirklich umgesetzt wird. Beschränken Sie sich vorerst auf das Wesentliche und halten Sie alles weitere in einem Feld »Sonstiges« kurz fest, damit die Überlegungen nicht verloren gehen und in den folgenden Schritten wiederverwendet werden können.

Beispiel einer Maßnahmensammlung aus einem mittelständischen Produktionsunternehmen

Entwicklungsziel	Maßnahme (Zielvorgabe)	Erwarteter Nutzen der Maßnahme (Wirkungsprognose)
Gesteigerter Umsatz/Absatz	Ausweitung der Vertriebsaktivitäten auf internationalen Märkten	Höhere Absätze und Umsätze ⇒ höhere Auslastung ⇒ zusätzliche Gewinn/Wachstum ⇒ Diversifizierung
Gesteigerter Umsatz/Absatz	Erweiterung des Produktportfolios um neues Produkt A	Wenn Produkt A schnell selbst produziert wird ⇒ Zusätzliche Auslastung ⇒ höherer Umsatz und Deckungsbeitrag
Effiziente Zusammenarbeit zur Kosteneinsparung	Verbesserung der Ordnerstruktur	⇒ Transparenz und verbesserter Zugriff auf wichtiges dokumentiertes Wissen ⇒ Reduzierung von unnötigen Speicherkapazitäten ⇒ Kosteneinsparung ⇒ Zeiteinsparung durch Vermeidung von Doppelarbeiten ⇒ Effizienzsteigerung und Synergie in den Prozessen ⇒ Steigerung der Wirtschaftlichkeit

Maßnahmen priorisieren:

Falls sehr viele Maßnahmenideen diskutiert werden, ist evtl. eine erste Priorisierung sinnvoll. Dazu kann eine einfache Frage vorgeschaltet werden:

- *Gibt es ausreichend Budget, Zeit und Ressourcen für die Umsetzung aller Maßnahmen?*

Falls die Frage mit nein beantwortet wird, muss priorisiert werden. Hierzu bieten sich unterschiedliche Verfahren an, wobei typische Kriterien für die Priorisierung von Maßnahmen die Diskussion und den Entscheidungsprozess unterstützen können: z.B. Nützlichkeit, Dringlichkeit, Wichtigkeit, Erwünschtheit, Risiko, Machbarkeit (Kosten, Zeit). Die Anwendung der Kriterien führt häufig zum direkten Ausschluss einzelner Maßnahmen, z.B. weil sie unerwünscht sind, ein zu großes Risiko besteht oder die Machbarkeit nicht gegeben ist. Folgende Verfahren zur Priorisierung bieten sich an:

- Die Geschäftsführung entscheidet. Dies ist insbesondere in kleinen Unternehmen und in Familienbetrieben ein häufiges und übliches Verfahren, das jedoch auch in Konzernen

nicht selten anzutreffen ist. Letztlich finden dabei die oben erwähnten Kriterien implizit oder explizit Anwendung.

- Das MS-Team bespricht die Maßnahmen und entscheidet gemeinsam. Dabei werden die Vor- und Nachteile der einzelnen Maßnahmen kurz diskutiert und die Gründe schriftlich festgehalten. Die Entscheidung kann, je nach Größe der Gruppe bzw. Komplexität der Entscheidungsgründe mit einfachen Verfahren wie »Punkte kleben« unterstützt werden.
- Wenn die Entscheidungssituation aufgrund vielfältiger Gründe und Kriterien kompliziert ist, kann eine Priorisierung mittels einer Nutzwertanalyse sinnvoll sein. Dabei werden üblicherweise relevante Entscheidungskriterien in die Spalten einer Tabelle übertragen und gemäß Relevanz gewichtet. Der Erfüllungsgrad der Kriterien wird dann pro Maßnahme bewertet und ein gewichteter »Nutzwert« ermittelt, der zur Priorisierung verwendet wird (höchster Nutzwert = Top-Priorität).

Schritt 4: Maßnahmenwirkungen analysieren

Grundlagen

Ziel des Schrittes ist es, den zu erwartenden Nutzen einer Maßnahme zu spezifizieren sowie dafür notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu erfassen.

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, entwickeln sich Maßnahmen während der Umsetzung aufgrund von Widerständen und auftauchenden Schwierigkeiten häufig weg von ihrem ursprünglich beabsichtigten Nutzen. Die vorherrschende Pragmatik im Management von mittelständischen Unternehmen verstärkt diesen Effekt oftmals. So kommt es nicht selten vor, dass Maßnahmen auf ihrem Weg des geringsten Widerstandes eine Richtung nehmen, auf der sie einen Großteil des geplanten Nutzens einbüßen.

Verstärkend kommt hinzu, dass sich der Nutzen von Maßnahmen oft erst nach der Einführungsphase einstellt. Zu diesem Zeitpunkt endet aber üblicherweise die Projektphase und damit das Erfolgscontrolling. Der Nutzen von Maßnahmen, insbesondere im Intellektuellen Kapital, fällt zu diesem Zeitpunkt jedoch meist gering aus, da sich die eingeleiteten Veränderungen in der Praxis erst etablieren müssen, um erfolgswirksam zu werden. Zudem wirken Maßnahmen im Intellektuellen Kapital oft nur indirekt auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens, was die Zeit bis zum Eintritt des unternehmerischen Nutzens zusätzlich verlängert. Das alles kann leicht dazu führen, dass Maßnahmen im Intellektuellen Kapital abgebrochen werden, bevor sie ihr volles Wirkungspotenzial entfalten. Im besten Fall wird der mögliche Nutzen dann nicht ausgeschöpft. Im schlimmsten Fall führt es sogar zu Verschlechterungen. Um dies zu verhindern, sollte die zu erwartenden Wirkungen einer Maßnahme von Anfang an in die Diskussion einbezogen werden. Dies kann über ein **operatives Wirkungsnetz** erfolgen.



Ein **operatives Wirkungsnetz** visualisiert und beschreibt die konkreten Wirkungen, mit der eine Maßnahme Veränderung in der Organisation bis hin zum Geschäftserfolg bewirkt.

Im Gegensatz zum strategischen Wirkungsnetz, das alle möglichen Wirkungen zwischen den Einflussfaktoren des Unternehmens zeigt, beschreibt ein operatives Wirkungsnetz die konkreten Wirkungen aufgrund der spezifischen Maßnahme. Das strategische Wirkungsnetz kann dabei als Anhaltspunkt dienen. Allerdings werden die darin abgebildeten, grundsätzlich möglichen Wirkungen durch die einzelne Maßnahme meist nicht ausgeschöpft und müssen daher im Einzelnen diskutiert werden. Dabei zeigt sich, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um gewünschte Wirkungen bis hin zum Geschäftserfolg erzielen zu können und ob dafür ggf. flankierende Maßnahmen erforderlich sind (z.B. in Abbildung auf S.19 als M1, M2, M3 gekennzeichnet). Die Diskussion zu den gewünschten und tatsächlich erreichbaren Wirkungen lässt also direkt Rückschlüsse auf die konkrete Ausgestaltung einer Maßnahme zu.

Damit wird die Maßnahme schon in der Konzeptions- und Planungsphase auf den zu erreichenden Nutzen ausgerichtet. Werden darüber hinaus auch die zu erwartenden zeitlichen Verzögerungen im Wirkungsverlauf der Maßnahme dokumentiert, liegen alle Informationen zur realistischen Bewertung des Nutzens einer Maßnahme vor. Sie bilden eine wesentliche Grundlage für die spätere Steuerung der Maßnahme.

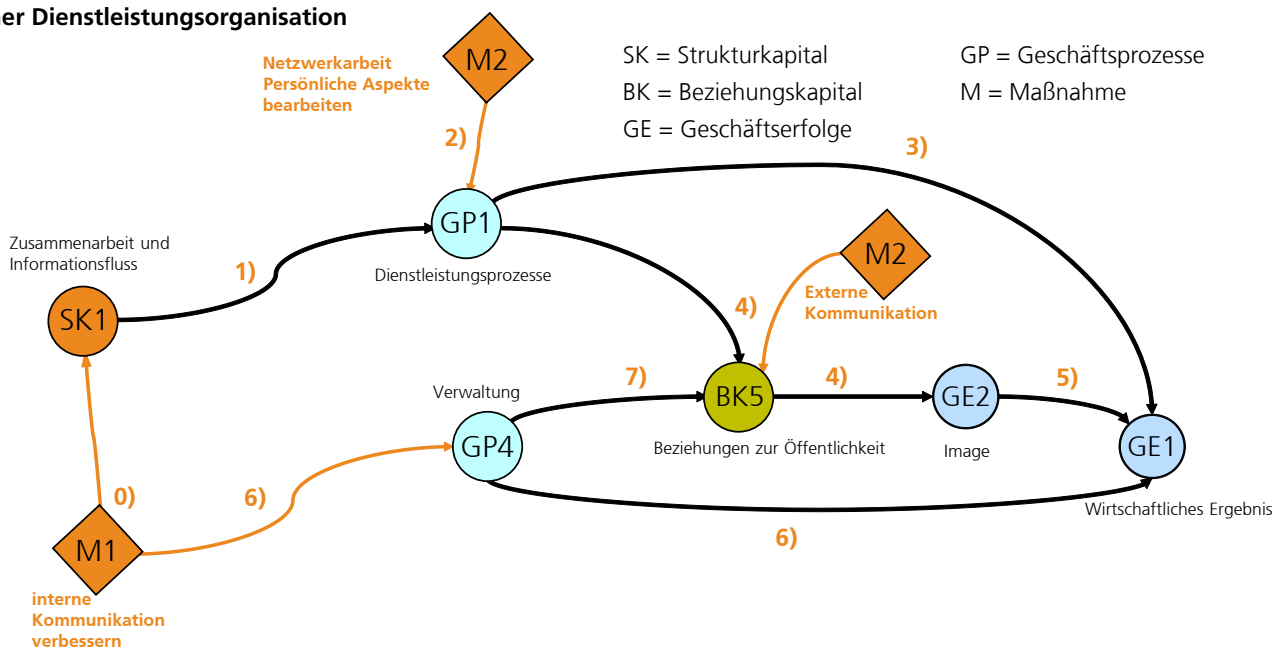
Umsetzung und Hilfsmittel

Die Analyse der Maßnahmenwirkungen erfolgt im Maßnahmenworkshop des MS-Teams. Um die Maßnahmenwirkungen und den Maßnahmennutzen zu spezifizieren, wird die geplante Maßnahme im strategischen Wirkungsnetz aus Schritt 2 (siehe Abbildung auf S. 15) hinzugefügt.

Danach werden die einzelnen spezifischen und durch die Maßnahme bewirkten Veränderungen bis hin zum Geschäftserfolg diskutiert und schriftlich durch den Moderator festgehalten. Fußnoten zu den einzelnen Wirkungen dienen der Dokumentation des Besprochenen und werden z.B. am Flipchart direkt unter dem Bild festgehalten.

Alle diskutierten Punkte werden durch den Moderator dokumentiert und im Anschluss an den Workshop visuell und textuell ausgearbeitet. Zur besseren visuellen Aufbereitung des Wirkungsnetzes kann dann z.B. Power Point zum Einsatz kommen.

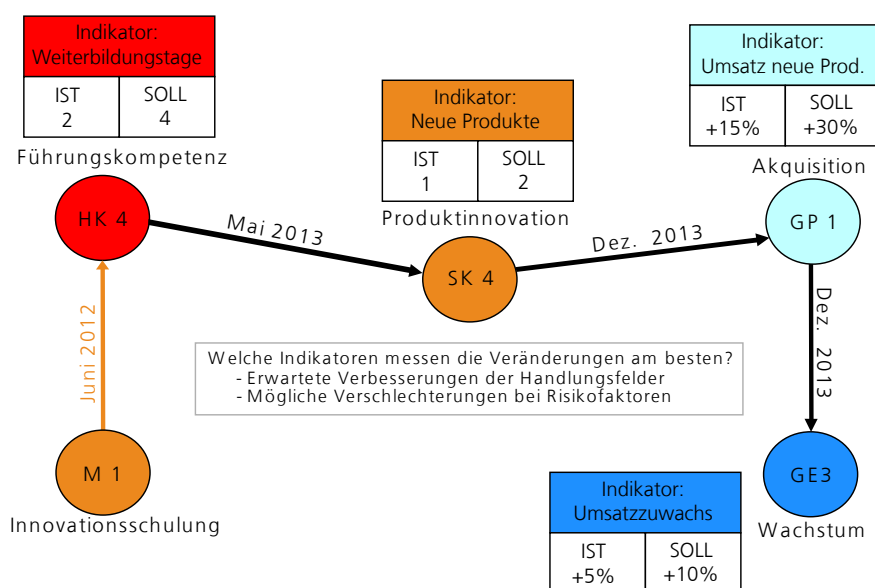
Ausführlich dokumentierte und visuell aufbereitete Maßnahme (orange) im Wirkungsgefüge einer Dienstleistungsorganisation



Wirkung auf den Geschäftserfolg:

- 0) M1: »interne Kommunikation verbessern«, um Informationsfluss und die Zusammenarbeit in den Prozessen zu verbessern.
- 1) Strukturierte Informationsaufbereitung zu den verfügbaren Ressourcen.
- 2) Ressourcen verfügbar machen. -> M2: Begleitmaßnahme Netzwerkarbeit: Vertrauen zwischen den Mitarbeitern aufbauen, damit diese Ressourcen zur Verfügung stellen.
- 3) Ressourcen einsetzen, um direkten wirtschaftlichen Erfolg durch höhere Produktivität bzw. geringere Kosten zu erzielen.
- 4) Geschäftsfelder und Angebote in der Öffentlichkeitsarbeit besser kommunizieren. -> M3: Externe Kommunikation ausbauen: Einheitlich aufbereitete und verfügbare Unterlagen zur Kommunikation des Leistungsangebotes.
- 5) Größere oder neue Aufträge durch die verbesserte Wahrnehmung des Leistungsportfolios, verbunden mit Imagezuwachs wirken sich positiv auf das wirtschaftliche Ergebnis aus.
- 6) Verbesserte Transparenz und Effizienz in der Verwaltung (GP4) bei externen Anfragen.
- 7) Schadensminimierung durch Vermeidung von Falschinformation der Öffentlichkeit.

Erwarteter Nutzen einer Maßnahme mit Indikatoren in einem beispielhaften operativen Wirkungsnetz



Schritt 5: Maßnahmen planen und beauftragen

Grundlagen

Ziel des Schrittes ist die Erstellung eines verbindlichen, nachvollziehbaren und für die Maßnahmensteuerung geeigneten Maßnahmenauftrages.

D Ein **Maßnahmenauftrag** enthält alle wesentlichen Vorgaben des MS-Teams, die bei der Umsetzung einer Maßnahme durch das M-Team zu berücksichtigen sind. Er stellt den Bezug zum Entwicklungsziel her und enthält die konkreten Zielvorgaben, den erwarteten Nutzen, das festgelegte Vorgehen, den zur Verfügung stehenden Aufwand, Verantwortliche, Beteiligte sowie die zeitlichen Vorgaben in Form von Terminen.

Da der Erfolg einer Maßnahme letztlich über einen Soll-Ist-Vergleich zu den Vorgaben im Auftrag bestimmt wird, sollte der Maßnahmenauftrag bereits die vorgegebenen Indikatoren benennen, mit denen der Erfolg der Projektumsetzung und der Nutzen der Maßnahme bewertet wird. Die Festlegung eines Be-

wertungssystems anhand definierter, quantitativer Indikatoren ist dabei je nach Unternehmen und Maßnahme ein optionaler Schritt, der immer dann sinnvoll ist, wenn das MS-Team zusätzliche Indikatoren benötigt, um den Erfolg der Maßnahmen einzuschätzen.

Umsetzung und Hilfsmittel

Der fertige Maßnahmenauftrag wird in drei Teilschritten erstellt:

1. Das MS-Team leitet die Maßnahme ab und fasst die wesentlichen, zu beachtenden Vorgaben in einem Maßnahmenplanungsauftrag zusammen. Dann wird der verantwortliche Projektleiter für die weitere Planung der Maßnahmen bestimmt.
2. Der Projektleiter auf der Durchführungsebene plant die Maßnahme und legt sie dem MS-Team wieder vor. Die Planung beschreibt die Maßnahme ausführlich inkl. aller relevanter Projektmanagementinformationen. Je nach Größe der Maßnahme, wird ggf. eine Detailplanung mit einzelnen Arbeitspaketen und Meilensteinen erstellt. Die konkrete Maßnahmenplanung ist die Entscheidungsgrundlage für das MS-Team.

3. Das MS-Team legt auf Basis der Vorarbeiten zu Nutzen und Maßnahmenplanung dann die einzelnen Vorgaben und das Kontrollsystem fest und erteilt dem Projektverantwortlichen den verbindlichen Auftrag zur Umsetzung der Maßnahme.

men untereinander aufzeigt. Dies ermöglicht es, die Synergien zwischen den einzelnen Maßnahmen abzuschöpfen, aber vor allem zu verhindern, dass die einzelnen Maßnahmen sich gegenseitig und das Tagesgeschäft zu stark behindern. Zur Unterstützung des Schrittes wurde eine Musterstruktur für einen »Maßnahmenauftrag« entwickelt (siehe Abb. auf S. 21).

Am Ende der Planungsphase, noch vor Erteilung der verbindlichen Aufträge, werden die einzelnen Maßnahmenaufträge idealerweise im MS-Team zusammengetragen und aufeinander abgestimmt. Dabei kann es je nach Umfang der Maßnahmen sinnvoll sein, diese in einen Projektplan oder eine Roadmap zu überführen, welche im Idealfall die Abhängigkeit der Maßnah-



Bei kleineren Organisationen und/oder kleineren Maßnahmen können die einzelnen oben beschriebenen Teilschritte natürlich auch in einem Schritt abgewickelt werden.

MAßNAHMENAUFTRAG (auszufüllen vom MS-Team mit Planungsunterstützung durch den Projektleiter)

AUFTRAG (Soll)	
Handlungsfeld:	Was ist das Handlungsfeld (der zu verbessernde Einflussfaktor(en))?
Herausforderung:	Was ist die konkrete Problemstellung im Handlungsfeld, die durch die Maßnahme angegangen werden soll (Leitet sich aus der QQS-Analyse der WB ab)?
Entwicklungsziel:	Welches Ziel leitet sich aus der Herausforderung in Verbindung mit dem strategisch angestrebten Geschäftserfolg?
Name der Maßnahme:	
Zielvorgabe:	Was ist das konkrete Ziel der Maßnahme inkl. der Ergebnisse im Detail (das ist ggf. deckungsgleich mit dem Entwicklungszeit)?
Erwarteter Nutzen (Wirkungsprognose):	Was soll sich durch die Maßnahme in der Organisation konkret verändern (Anknüpfung an die Zielvorgabe)? Welche Voraussetzungen sind dabei zu beachten? Was soll es auf welche Weise wem und wann bringen? (Denken Sie auch an potentielle Synergien zwischen Maßnahmen)
Vorgehen:	Wie ist bei der Umsetzung der Maßnahme vorzugehen?
Aufwand:	Geplanter Investitionsaufwand Gesamt (in Zeit und/oder Euro): Geplanter Investitionsaufwand intern (Personai, Material, sonst.) in Zeit und/oder Euro: Geplanter Investitionsaufwand extern (Kosten, Dienstleister, Material, sonst.) in Euro:
MS-Verantwortlicher:	Wer aus dem Steuerungsteam ist für die Maßnahme verantwortlich?
Projektleiter:	Wer ist der Projektleiter, der die Umsetzung verantwortet?
Beteiligte intern:	Wer wird nach der Einführung den »laufenden Betrieb« der Maßnahme übernehmen? Wer muss davon ggf. schon informiert und in die Konzeption einbezogen werden? Gibt es im Unternehmen bereits Kompetenzen/Experten, die ähnliche Problemstellungen bereits gelöst und entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben? (Synergien nutzen.)
Beteiligte extern:	Brauchen wir externe Berater?
Start:	TT.MM.JJ
Ende:	TT.MM.JJ
Termine für Statusberichte:	Zu welchen Terminen ist dem MS-Team ein Statusbericht über die Maßnahme vorzulegen?

Schritt 6: Maßnahmen steuern und kontrollieren

Grundlagen

Um den Erfolg von initiierten Maßnahmen zu steuern, ist es erforderlich diese in angemessenen Zeitabständen zu bewerten, aufeinander abzustimmen, ggf. Anpassungen zu veranlassen und am Ende ihres Lebenszyklus über eine ordentliche Nachbereitung abzuschließen. Hierzu ist es sinnvoll den Status einer Maßnahme sowohl auf der Durchführungsebene als auch auf der Steuerungsebene zu erfassen.

Auf der Durchführungsebene wird, wie auch im Projektmanagement, die Umsetzung der Maßnahme bis hin zur fertigen Einführung bewertet. Dazu wird i.d.R. die Einhaltung der Ziel-, Termin- und Aufwandsvorgaben überprüft und bewertet.

Auf der Steuerungsebene werden der durch die Maßnahme erreichte Nutzen für die Organisation bewertet sowie alle erforderlichen Entscheidungen gefällt. Hierzu sind die Maßnahmen in den strategischen Unternehmenskontext einzuordnen und Bewertungen vorzunehmen, die weit über die reine Umsetzungsarbeit hinausreichen.



Ein **Maßnahmenstatus** enthält alle Bewertungen, um den Erfolg einer Maßnahme einzuschätzen und diese darauf basierend zu steuern.

Er enthält die Zielerreichung, den erreichten Nutzen, den Umsetzungsfortschritt, den bisherigen Aufwand, aktuelle Termine und Beteiligte sowie eine Gesamtschätzung zur Maßnahme. Darüber hinaus enthält er auch Entscheidungen des MS-Teams, die bei der weiteren Umsetzung durch das M-Team zu berücksichtigen sind.

Maßnahmen, die entweder keinen ausreichenden Nutzen mehr bringen, in bestehenden Strukturen vollständig aufgegangen sind oder aus strategischen Gründen beendet werden sollen, sollten formal abgeschlossen werden. Damit die reichhaltigen Erfahrungen jedoch nicht verloren gehen und alle evtl. erforderlichen Nacharbeiten durchgeführt werden, sollte dennoch eine Maßnahmennachbereitung durchgeführt werden.



Die **Maßnahmennachbereitung** ist der abschließende Teil des Maßnahmenstatus und umfasst den wertenden Rückblick auf eine Maßnahme. Sie hilft Erkenntnisse sowie Lernerfahrungen aus der Maßnahme systematisch zu verarbeiten, für nachfolgende Maßnahmen zu dokumentieren und notwendige Nacharbeiten zu erfassen und umzusetzen.

Zur Nacharbeit gehören, neben abschließenden Arbeiten zur vollständigen Integration einer Maßnahme in die Strukturen der Organisation, ggf. auch sinnvolle und notwendige Aufräumarbeiten. Denn für viele Maßnahmen wurden im Laufe ihres »Lebenszyklus« Strukturen geschaffen, die nach Abschluss der Maßnahme nicht mehr benötigt werden und daher rückgebaut werden sollten. In vielen Organisationen kommen solche Aufräumarbeiten allerdings zu kurz, was dazu führt, dass zahlreiche, wenig nützliche, bisweilen sogar störende Strukturen mit teils erheblichen Ressourcenaufwand am Leben erhalten werden (Weick 1985, Ackermann 2001, Cohen; March; Olsen 1972). Der Aufräumschritt am Ende einer Maßnahme dient dazu, die Organisation schlank zu halten und gebundene Ressourcen freizusetzen.

Damit bei zahlreichen Maßnahmen der Überblick nicht verloren geht, ist eine leicht erfassbare Übersicht über die laufenden Maßnahmen unumgänglich. Sie ermöglicht dem Maßnahmen-Team schnell mögliche Probleme zu erfassen und die einzelnen Maßnahmen so zu synchronisieren, dass Synergien geschaffen und Störeffekte zwischen den laufenden Maßnahmen vermieden werden.



Die **Maßnahmenübersicht** ist die Liste mit der Gesamteinschätzung zu allen Maßnahmen. Sie enthält für jede Maßnahme die aktuelle Gesamteinschätzung aus dem letzten »Maßnahmenstatus«, eine Kurzbeschreibung sowie ggf. die aktuellen Lessons Learned aus der »Nachbereitung«. Sie gibt einen schnellen Überblick über die laufenden Maßnahmen und ist Input für die neue Wissensbilanz.

Alle Arbeiten zur Steuerung der Maßnahme erfolgen im Team, einmal im M-Team und einmal im erweiterten MS-Team. Das hat im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen hat es den Vorteil, dass alle Personen anwesend sind, die die erforderlichen Hintergrund- und Detailinformationen zur Maßnahme haben, was die Qualität der Information verbessert und die Effizienz steigert. Zum anderen wird dadurch aber auch direkt Transparenz über unterschiedliche Einschätzungen durch unterschiedliche Personen geschaffen. Das vermeidet Stille-Post-Effekte, schafft Vertrauen, beschleunigt den Wissenstransfer und fördert ein gemeinsames Verständnis über die Maßnahme. Dieser partizipative Ansatz entspricht der Logik der gesamten Wissensbilanzierung, welche auf den Dialog als wesentliches Element des Wissenstransfers und der Entscheidungsfindung setzt. Insbesondere bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen im Intellektuellen Kapital, die oft durch zahlreiche Missverständnisse bei beteiligten und betroffenen Akteuren geprägt sind, kann ein solches Verfahren frühzeitig helfen Barrieren abzubauen und damit die Maßnahmenumsetzung insgesamt zu verbessern.

Umsetzung

Die Steuerung von Maßnahmen erfolgt in drei aufeinander folgenden Teilschritten unter Zuhilfenahme der Hilfsmittel »Maßnahmenstatus« (siehe Abbildung auf S. 26), »Maßnahmenachbereitung« (siehe Abbildung auf S. 27) und »Maßnahmenübersicht« (siehe Abbildung auf S. 27).

1. Erarbeitung des Umsetzungsstatus

Das M-Team legt zum vorgegebenen Zeitpunkt oder nach Aufforderung durch das MS-Team den aktuellen Bericht zum Umsetzungsstatus vor. Er sollte alle für weitere Entscheidungen relevanten Informationen aus der Maßnahmenumsetzung enthalten. Der Umsetzungsstatus wird durch das M-Team in einer Teamsitzung anhand des bereitgestellten Hilfsmittels »Maßnahmenstatus« ausgefüllt, welches dafür konkrete Hilfsfragen enthält. Dabei sind die Bewertungen und Einschätzungen zur Nachvollziehbarkeit jeweils kurz zu begründen.

2. Bewertung des erreichten Nutzens und Finalisierung des Maßnahmenstatus

Im Anschluss wird der Maßnahmenstatus in dem um den Projektleiter erweiterten MS-Team diskutiert, angepasst und mit wichtigen zusätzlichen Bewertungen aus der Unternehmensperspektive ergänzt. Hierbei wird vor allem der erreichte Nutzen der Maßnahme bewertet. Alle Änderungen und Entscheidungen zur Korrektur der Maßnahme werden im Maßnahmenstatus dokumentiert. Er umfasst damit alle aktuellen Informationen zum Umsetzungsstand, der Zielerreichung und Auswirkung der Maßnahme. Zusammen mit den wesentlichen Entscheidungen zur Korrektur der Maßnahme werden diese Informationen dem M-Team als neue Vorgaben zur weiteren Umsetzung der Maßnahme übergeben.

Alle Bewertungen der Maßnahme, sowohl im MS-Team als auch im M-Team, erfolgen analog zu dem Workshopverfahren der QQS-Bewertung (siehe Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz): Fragestellung, Kartenabfrage, Begründung diskutieren, dokumentieren und Konsenswert festlegen. Die Leitfrage dabei ist: »Ist das Kriterium gut genug ausgeprägt, um die Zielsetzungen zu erfüllen?«

Bewertet wird auf der üblichen Wissensbilanz QQS-Skala (0-120%). Wenn Indikatoren erfasst wurden, sollten diese zur Bewertung herangezogen und ebenfalls erläutert werden. Einziger Unterschied zu dem im Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz beschriebenen Bewertungsverfahren ist, dass am Ende der Bewertung gleich erforderliche Anpassungen der Maßnahmen diskutiert und festgelegt werden.



In der Praxis haben sich regelmäßig stattfindende Termine für die Steuerungstreffen bewährt, die sich an der Umsetzungsgeschwindigkeit der Maßnahme(n) orientieren. Auch ist es erprobt, größere Maßnahmen in klar definierte Liefereinheiten zu unterteilen, die vom Steuerungsteam leicht zu prüfen und zu beurteilen sind. Für eine derartige Kontrolle bietet sich z.B. die Lean-Management-Methode Scrum an.

Alle Maßnahmen werden nach der Konzeptions- und Einführungsphase in regelmäßigen Abständen so lange weiter bewertet, bis das MS-Team beschließt diese offiziell zu beenden. Zum Beenden einer Maßnahme ist diese nachzubereiten (Details siehe S. 27). Hierzu werden Fragen zu positiven und negativen Erfahrungen, sowie notwendigen Nacharbeiten zuerst im vollständigen M-Team diskutiert und im Anschluss im erweiterten MS-Team ergänzt, angepasst und finalisiert. Damit nur die wichtigsten Erkenntnisse festgehalten werden und die Diskussion nicht unnötig lange dauert, sollte für jedes Treffen ein striktes Zeitkontingent veranschlagt werden. Dieses kann von Maßnahme zu Maßnahme, je nach Größe und Komplexität, variieren. I.d.R. sollte es aber zwischen 1 und 6 Stunden liegen.



Bei großen Projekten mit langen Laufzeiten kann es sehr nützlich sein einzelne »Zwischenabschlüsse« vorzunehmen. Dazu bieten sich z.B. größere Meilensteine an. Dies hilft sich neu zu sortieren und die Maßnahme auf Basis der bis dahin gemachten Erfahrungen neu auszurichten.

3. Erarbeitung der Maßnahmenübersicht

Bei jedem Steuerungstreffen im MS-Team wird zusätzlich eine Maßnahmenübersicht erstellt, die alle laufenden Maßnahmen enthält. Diese wird dann im MS-Team besprochen und ggf. so angepasst, dass die aktuellen Änderungen bei den Maßnahmen berücksichtigt und diese aufeinander abgestimmt sind. Wurde in Schritt 5 »Maßnahmen planen und beauftragen« eine Roadmap mit den laufenden Maßnahmen erstellt, kann

und sollte diese dafür herangezogen werden. Denn durch die Visualisierung der Maßnahmen auf einem Zeitstrahl werden mögliche Zusammenhänge und insbesondere mögliche störende Überlastungen transparent.



Vertiefung

- Alwert (2006): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen.
- Alwert; Bornemann; Will; Wuscher (2013): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.
- Bornemann; Reinhardt (2008): Handbuch Wissensbilanz. (Erläuterungen zur praktischen Umsetzung des partizipativen Vorgehens)
- Nonaka; Takeuchi (1986): The New Product Development Game.
- Pichler (2008): Scrum.
- www.scrumalliance.org ist eine Webseite, die sich mit der Lean-Management-Methode und deren Verbreitung beschäftigt.

Hilfsmittel

Zur Unterstützung des Schrittes wurden drei Musterstrukturen entwickelt: der »Maßnahmenstatus« (siehe Abb. S. 26), die »Maßnahmenachbereitung« (Abb. S. 27) und die »Maßnahmenübersicht« (Abb. S. 27). Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente der Musterstrukturen anhand der Hilfsmittel erläutert. Die für das Ausfüllen verantwortlichen Rollen sind jeweils in Klammern hinter dem jeweiligen Element aufgeführt:

Zielerreichung (verantwortlich: M-Team):

Bewertungsfrage: Ist die Zielerreichung gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Geben Sie eine Bewertung auf der vorgegebenen Skala ab und begründen sie diese mit der aktuellen Zielerreichung. Geben Sie dabei ggf. auch die konkreten Werte der in der Zielvorgabe festgelegten Indikatoren an.

Beispiel: Bewertung 50%

- 50% der Teamleiter sind geschult.
- Allerdings wird die Schulung durch die Teilnehmer nicht durchweg als brauchbar bewertet. Das vermittelte Wissen wird als zu theoretisch erachtet, um es problemlos in die Praxis übertragen zu können. Es wird vorgeschlagen mehr praktische Hilfestellungen anhand von konkreten Vorgehensweisen und Beispielen in die Schulung einzubauen.

Erreichter Nutzen (verantwortlich: MS-Team):

Bewertungsfrage: Ist der erreichte Nutzen (zum Zeitpunkt der Bewertung) hoch genug, um den Erfolg der Maßnahme sicherzustellen? Geben Sie eine Bewertung auf der vorgegebenen Skala ab und begründen Sie diese mit den aktuellen Auswirkungen der Maßnahme. Beziehen Sie sich dabei auf die Vorgaben aus dem Auftrag und nutzen Sie die dort ggf. festgelegten Indikatoren.



SCHRITT 6: MABNAHMENUMSETZUNG UND -WIRKUNG STEUERN

Hilfsmittel: Maßnahmenstatus (auszufüllen vom MS-Team unter Zuarbeit des M-Teams)

STATUS (Ist): 31.12.2013		
Name der Maßnahme:		
Bewertungskategorie	Begründung des Status'	Bewertung: gut / mittel / Problem
Zielerreichung:	Ist die Zielerreichung gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründen Sie ihre Einschätzung mit dem aktuellen Satus der Zielerreichung.	50
Erreichter Nutzen:	Ist der erreichte Nutzen (zum Zeitpunkt der Bewertung) hoch genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründen Sie ihre Einschätzung mit dem aktuellen Status der Maßnahmenwirkung.	70
Umsetzungsfortschritt:	Ist der Projektfortschritt gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründen Sie ihre Einschätzung mit dem aktuellen Status im Projektfortschritt (Meilensteine, Zeitplan).	70
Bisheriger Aufwand:	Ist der Aufwand niedrig genug, um ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten/sicherzustellen? Begründen Sie ihre Einschätzung mit dem aktuellen Status zum Aufwand (Wie hoch ist dieser?).	20
Gesamteinschätzung:	Wie ist der Status der Maßnahme zusammenfassend zu bewerten? Der Schwerpunkt sollte auf den Prognosen für Maßnahmen und dem erreichbaren Aufwand-Nutzen-Verhältnis liegen.	60
Entscheidung:	Welche Entscheidungen stehen an? Welche Korrekturen in der Umsetzung sind vorzunehmen?	
Beteiligte intern:	übernehmen und anpassen	
Beteiligte extern:	übernehmen und anpassen	
Start:	übernehmen und anpassen	
Ende:	übernehmen und anpassen	
Nächste Termine für Statusberichte:	01.06.2014	

Hilfsmittel Maßnahmennachbereitung

NACHBEREITUNG DER MAßNAHME	
Name der Maßnahme:	
Positiver Rückblick	Was war gut?
Negativer Rückblick	Was war schlecht?
Lessons Learned	Was haben wir gelernt? Was soll/muss bei zukünftigen Projekten unbedingt beachtet werden?
Nacharbeit	Welche Strukturen werden nach Abschluss der Maßnahme nicht mehr benötigt? Was muss noch »aufgeräumt« werden?
weitere Anmerkungen	

Hilfsmittel Maßnahmenübersicht

MAßNAHMEN-ÜBERSICHT				
Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme mit Ziel, Ergebnis, Nutzen/Wirkung	Gesamt-Status	Bewertung: gut/ mittel/ Problem	Lessons Learned
Teamleiter-schulung	Ziel: Schulung aller Teamleiter in Führungskompetenzen. Dadurch soll sich das Betriebsklima und die Zusammenarbeit und zwischen den Teams verbessern. Weiterhin sind Kosteneinsparungen und eine bessere MA-Bindung zu erwarten.	Der Gesamtstatus ist, bis auf die skeptische Rückmeldung zum Praxisbezug der Schulung und der damit verbundenen voraussichtlichen Überschreitung des Budgets, gut. Insbesondere die ersten positiven Rückmeldungen der Mitarbeiter und der damit bereits sehr früh erreichte Nutzen stimmen positiv für den weiteren Verlauf. Um das Potential zu heben muss die Schulung aber inhaltlich durch den externen Dienstleister für die anderen 50% der Teamleiter noch angepasst werden. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Maßnahme wird daher nach wir vor als gut eingeschätzt.	60	Was haben wir gelernt? Was soll/muss bei zukünftigen Projekten unbedingt beachtet werden?
Name	Kurzbeschreibung der Maßnahme mit Ziel, Vorgehen, Nutzen/Wirkung	Status als Gesamtabschätzung über alle genannten Bereiche	30	Was haben wir gelernt? Was soll/muss bei zukünftigen Projekten unbedingt beachtet werden?



LITERATUR UND INTERNETQUELLEN

- Ackermann, R. (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Alwert, K. (2006): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Stuttgart: Fraunhofer Verlag (= Berichte aus dem produktionstechnischen Zentrum Berlin).
- Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.; Wuscher, S. (2013): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin. http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013.pdf. (letzter Abruf: 23.04.2014).
- Alwert, K.; Wuscher, S. (2014): Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Birkle, A.-C.; Schmidt, U. (2011): Maßnahmencontrolling im Anschluss an eine Wissensbilanzierung im EnBW-Konzern. In: Maier, R. (Hrsg.): CD-ROM-Tagungsband zur WM 2011, 6. Konferenz „Professionelles Wissensmanagement - vom Wissen zum Handeln“. Innsbruck, Österreich, 21.-23. Februar 2011. Bonn: Ges. für Informatik, S. 180-187.
- Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: ESV.
- Bornemann, M.; Sammer, M. (2004): Intellectual Capital Report as an Assessment Instruments for Strategic Governance of Research and Technology Networks. 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. 2-3 April 2004. University of Innsbruck, Austria.
- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17 (1), pp. 1-25.
- Forrester, J. W. (1991): System Dynamics and the Lessons of 35 Years. In: De Greene, K. B. (Hrsg.): The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s. Cambridge (Massachusetts): MIT Press, pp. 1-35.
- Gomez, P.; Probst, G. (1997): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. 2. Aufl. Bern u. a.: Haupt Verlag.
- Pichler, R. (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt-Verlag.
- Roos, G.; Pike, S.; Fernström, L. (2006): Managing Intellectual Capital in Practice. Amsterdam/ Heidelberg: Butterworth-Heinemann.
- Sammer, M.; Denscher, G.; Bornemann, M.; Horvath, W. (2003): Der Fall: Wie man das Intellektuelle Kapital steuert. Die Entwicklung einer Wissensbilanz der Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co. KG. In: new management 72 (5), S. 62-68.
- Scrum Alliance (). www.scrumalliance.org.
- Senge, P. M. (2003): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Takeuchi, H.; Nonaka, I. (1986): The New Product Development Game. In: Harvard Business Review 64 (1), pp. 137-146.
- Vester, F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. München: dtv.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt (Main): Suhrkamp Verlag.
- Will, M.; Wuscher, S. (2014): Leitfaden Strategische Ziele entwickeln. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.



GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

→ **BCG-Matrix**

Boston-Consulting-Group-Matrix - ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen. Sie soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen.

→ **BMWi**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (seit 17. Dez. 2013 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie).

→ **IK**

Intellektuelles Kapital - Oberbegriff aller für die Geschäftstätigkeit einer Organisation wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Es bezeichnet somit die ökonomische Perspektive auf organisationales Wissen als Wertschöpfungs- und Produktionsfaktor.

→ **KMU**

Kleine und mittelständische Unternehmen - Hier gibt es ganz unterschiedliche Definitionen. Wir möchten hier auf die zwei unterschiedlichen Verwendungsweisen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der EU verweisen. Siehe <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>.

→ **M-Team**

An der Maßnahmenplanung und Umsetzung beteiligte Mitarbeiter, die einer konkreten Maßnahme zugeordnet sind.

→ **MS-Team**

Maßnahmensteuerungs-Team: Führungsrunde inkl. WB-Projektleiter und Geschäftsführung, die alle wesentlichen Entscheidungen trifft.

→ **Operatives Wirkungsnetz**

Ein operatives Wirkungsnetz visualisiert und beschreibt die konkreten Wirkungen, mit der eine Maßnahme Veränderung in der Organisation bis hin zum Geschäftserfolg bewirkt.

→ **Strategisches Wirkungsnetz**

Ein strategisches Wirkungsnetz zeigt ein eingebettetes Handlungsfeld in das Geschäftsmodell der Organisation. Es visualisiert und beschreibt die grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge zwischen dem Handlungsfeld, weiteren zu berücksichtigenden Einflussfaktoren, den Geschäftsprozessen und dem Geschäftserfolg.

→ **QQS-Bewertung**

Die Tabelle QQS-Bewertung stellt die Ist-Werte aller Einflussfaktoren mit den Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) einschließlich der Mittelwerte aus QQS und QQ übersichtlich als Prozentwerte dar.

→ **QQS-Portfolio**

Grafische Darstellung der Ist-Werte für die Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) als Bubble-Diagramm.

→ **WB**

Wissensbilanz - Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Die Wissensbilanz kann in einer externen oder in einer internen Version mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox erstellt werden. Die externe Version der Wissensbilanz richtet sich an Firmenexterne. Die interne Version richtet sich an Firmeninterne und enthält bestimmte Daten und Erkenntnisse, die nicht nach außen (an Firmenexterne) kommuniziert werden sollen.

→ **WB-Team**

Repräsentative Auswahl an Mitarbeitern zur Erstellung der Wissensbilanz. Das Team ist für die Bewertung und die Definition von Handlungsfeldern im IK innerhalb von 2 bis 3 Workshops verantwortlich.

Will, M.; Wuscher, S. (2014):

Leitfaden Strategische Ziele entwickeln



Was leistet das Zusatzmodul »Strategische Ziele entwickeln«

Ziel dieses Zusatzmoduls ist es, die momentane strategische Ausrichtung des Unternehmens zu dokumentieren, sie mit Schlüsselpersonen im Unternehmen zu analysieren, um sie so zu präzisieren, weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Folgende Lösungen werden hierzu vorgestellt:

- Bereitstellung einer praktischen, schrittweisen Hilfestellung für die Entwicklung strategischer Ziele für Verantwortliche.
- Bereitstellung vieler hilfreicher Hinweise und Ideen zur Entwicklung strategischer Ziele insbesondere für das Intellektuelle Kapital.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens strategische Ziele für das Intellektuelle Kapital zu entwickeln.
- Unterstützung des operativen Maßnahmenmanagements durch eindeutige, strukturierte Zielvorgaben.

Alwert, K.; Wuscher, S. (2014):

Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung



Was leistet das Zusatzmodul »Kontinuierliche Wissensbilanzierung«?

Ziel des Zusatzmoduls ist es, die Wissensbilanzmethode zu erweitern. Die kontinuierliche Wissensbilanzierung in Verbindung mit einem systematischen Maßnahmenmanagement wird somit zu einem integrierten Managementinstrument, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt.

In diesem Leitfaden werden hierzu folgende Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines verkürzten und mit Hilfsmitteln unterstützten Verfahrens zur kontinuierlichen Wissensbilanzierung, das sich auf die Aktualisierung der zuletzt erstellten Wissensbilanz konzentriert.
- Bereitstellung von Zeitreihenvisualisierungen zur Überwachung von Veränderungen im Intellektuellen Kapital sowie zur Nachverfolgung von Maßnahmen.
- Überarbeitete Berichtsstruktur, welche die Besonderheiten der kontinuierlichen Wissensbilanzierung berücksichtigt.

