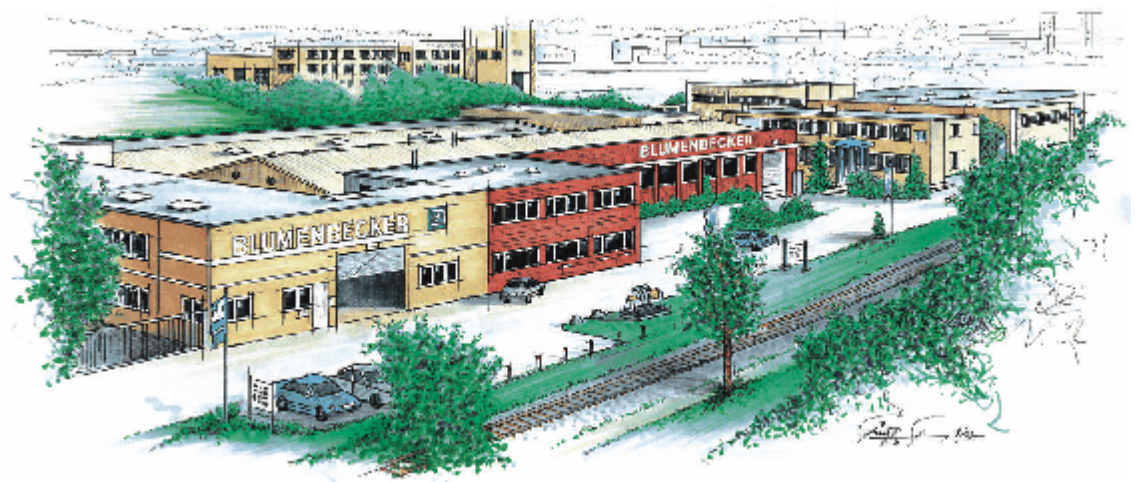


WISSENSBILANZ



BLUMENBECKER

FIRMENGRUPPE

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
1 Vorwort: Die Blumenbecker-Gruppe.....	3
2 Wissensbilanz - warum?	4
3 Wissensbilanzmodell.....	5
4 Ausgangssituation Wissensbilanz.....	6
4.1 Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg.....	6
4.2 Bewertung und Potenziale.....	8
5 Dimensionen der Wissensbilanz.....	10
5.1 Geschäftserfolg und Strategie.....	10
5.2 Humankapital.....	11
5.3 Strukturkapital.....	12
5.4 Beziehungskapital.....	13
5.5 .Wertschöpfende Prozesse.....	14
6 Geschäftsstrategie, Wissensziele, Maßnahmen.....	15



1 Vorwort: Die Blumenbecker-Gruppe

Theodor Blumenbecker gründete im Jahre 1922 den Handwerksbetrieb mit einer Ankerwicklei. Er hinterließ im Jahre 1965 seinen Kindern, Marianne und Bernhard Blumenbecker, ein beeindruckendes Lebenswerk auf grundsoliden Fundamenten. Bereits seit den 50-er Jahren, mit viel unternehmerischem Geschick und Mut, erweiterten B. und M. Blumenbecker kontinuierlich die Geschäftsfelder, gründeten erfolgreich Niederlassungen und neue Firmen, die sich heute als Blumenbecker Firmengruppe vorstellen.



In diesen Jahren entwickelten sich unsere Kernkompetenzen:



- ▶ Beratung
- ▶ Projektierung
- ▶ SPS Programmierung
- ▶ Visualisierung
- ▶ Softwarelösungen
- ▶ Schaltanlagenfertigung
- ▶ Heizung Klima Lüftung
- ▶ Inbetriebnahme

- ▶ Elektrische Maschinen
- ▶ Krananlagen
- ▶ Toranlagen
- ▶ Flurfördergeräte
- ▶ Bühnen
- ▶ Kleinmaschinen
- ▶ Hebezeuge
- ▶ Lastaufnahmemittel

- ▶ Elektrobedarf
- ▶ Industriebedarf
- ▶ Elektrische Maschinen
- ▶ Umrichter
- ▶ Werkzeuge
- ▶ Kleinmaschinen
- ▶ Mietservice
- ▶ Betriebseinrichtungen
- ▶ Schweißtechnik
- ▶ Arbeitsschutz
- ▶ Gartenartikel
- ▶ Freizeitartikel
- ▶ Ersatzteile
- ▶ Zubehör



Als Dienstleister für unsere Kunden sind wir da, wo unsere Kunden uns brauchen. So besteht die Blumenbecker Gruppe aus einem Netz mit vielen Standorten im In- und Ausland.

Unsere Unternehmenspolitik ist in Zielvorstellungen formuliert. Die wichtigsten lauten:

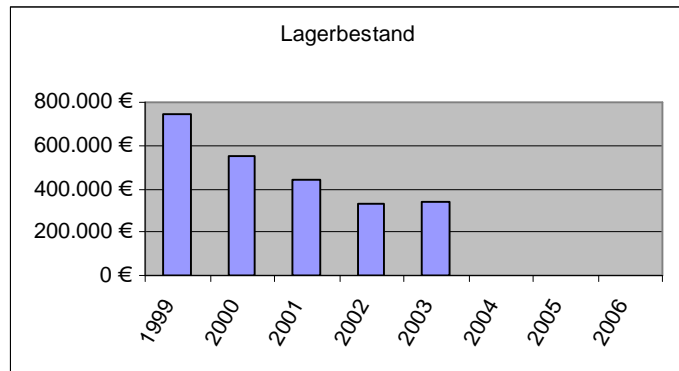
- Die Zufriedenheit des Kunden
- Qualität - gleich bei ersten Mal

Auf dieser Basis sind wir in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gewachsen und für die Zukunft haben wir uns noch mehr vorgenommen.

2 Wissensbilanz - warum?

Im besonderen Maße ist die Automatisierungstechnik in einem sich sehr schnell wandelnden Markt aktiv. Nur wenn Anpassung und Flexibilität zur täglichen Routine gehören, werden wir eine Zukunft haben. So erfordern neue Technologien von unseren Mitarbeitern immer wieder neues Wissen und eine Organisation, die stets offen für den Wandel ist.

In den vergangenen Jahren begleitete uns ein externer Berater. Er vermittelte uns die Fähigkeit Verbesserungspotentiale, nun auch eigenständig, systematisch zu erschließen. Der Erfolg dieser Maßnahme hat uns selbst überrascht. Innerhalb von zwei Jahren haben wir unsere Auftragsdurchlaufzeiten und unseren Lagerbestand mehr als halbiert. Im dritten Jahr wurde der Aufwand für spürbaren Fortschritt immer größer.



In dieser Situation erhielten wir das Angebot, uns an dem Forschungsprojekt „Wissensbilanz“ zu beteiligen. Mit der Aussicht unsere immateriellen Werte mit steuerbaren Kennzahlen darstellen zu können starteten wir das Projekt in der Überzeugung, nur dann sinnvolle Indikatoren zur Darstellung der Entwicklung unsres intellektuellen Kapitals zu finden, wenn wir deren Einflüsse auf unsere Geschäftsprozesse und Ziele sehr gut kennen. Wenn dies gelingen würde wird es einfach sein Außenstehenden zu vermitteln, warum unser Unternehmen seine Ziele erreichen wird. Noch wichtiger für uns wird es sein, dass wir viel früher erkennen werden, wenn die Erreichung unserer Ziele gefährdet ist.



3 Wissensbilanzmodell

Begriffsklärung

Intellectual Capital

Structure

Humans

Relations

Humankapital: Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter

Strukturkapital: Infrastruktur und Prozesse, die das Unternehmen produktiv werden lassen: Informations- und Kommunikationssysteme, administrative Prozesse, Labor- und Büroarchitektur etc. ...

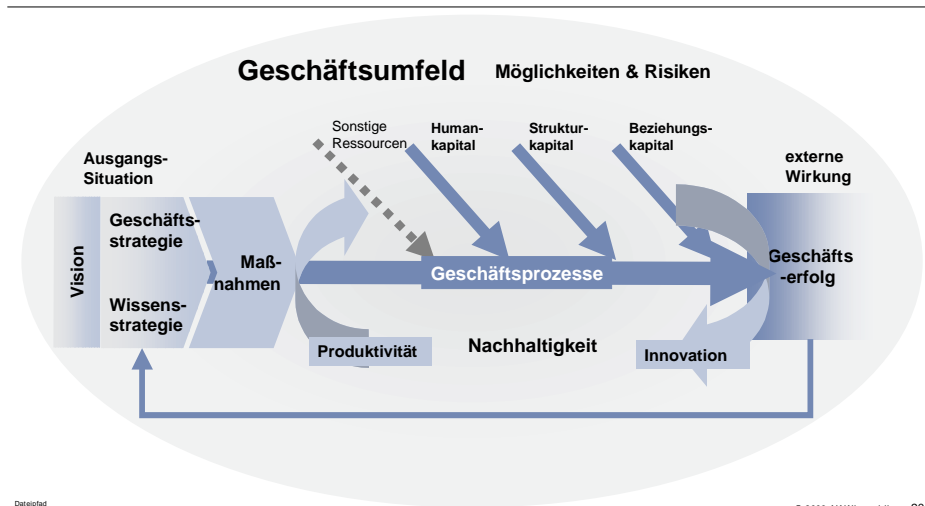
Beziehungskapital: Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Eignern und Mitarbeitern sowie Kooperationen und Netzwerke mit (anderen) Forschungseinrichtungen, öffentlichen Organisationen, Firmen etc. ...

Datapfad

© 2003 AK Wissensbilanz, 12



Das Wissensbilanzmodell des AK-WB



Datapfad

© 2003 AK Wissensbilanz, 20



Beschreibung des Modells:

Geschäftsumfeld: Umwelt der Organisation, welche die Ausgangssituation vorgibt und in der die Geschäftstätigkeit ausgeübt wird. Durch das Geschäftsumfeld sind die Möglichkeiten und Risiken des Unternehmens bestimmt.

Potenziale: Das intellektuelle (immaterielle) und materielle Kapital der Organisation, das in den Geschäftsprozessen angewendet wird und die Erstellung der Produkte ermöglicht.

Geschäftsprozesse: Die Aktivitäten der Organisation in der die Potenziale zu Produkten und letztlich zum Geschäftserfolg geführt werden. Die Prozesse werden in Führungs-, Kern-, und Unterstützungsprozesse gegliedert.

Wissensprozesse: Die zum Geschäftsprozess parallelen Prozesse, in welchen Innovationen erzeugt und nachhaltig produktiv gemacht werden.

Strategie und Maßnahmen: Die Führungs- und Umsetzungsmaßnahmen, die das intellektuelle Kapital gezielt und nachhaltig entwickeln.

Projektablauf:

Projektgegenstand ist die prototypische Erstellung von Wissensbilanzen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland. Eine Wissensbilanz weist dabei das Vermögen eines Unternehmens aus, das bisher nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist.

Initiator des Projektes ist der aus internationalen Experten zusammengesetzte Arbeitskreis Wissensbilanz, der an einem deutschen Leitfaden zur Wissensbilanzierung arbeitet. Aufbauend auf den praktischen Erfahrungen der Experten wurde ein angepasstes Vorgehen zur Wissensbilanzierung in deutschen KMU entwickelt.

4 Ausgangssituation Wissensbilanz

4.1 Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg

Huamkapital:

MA-Qualifizierung, MA-Zufriedenheit

Strukturkapital:

Innovation, Unternehmenskultur, Flexibilität/Prozessorganisation, Nutzen von Erfahrungen, Risiko Management

Beziehungskapital:

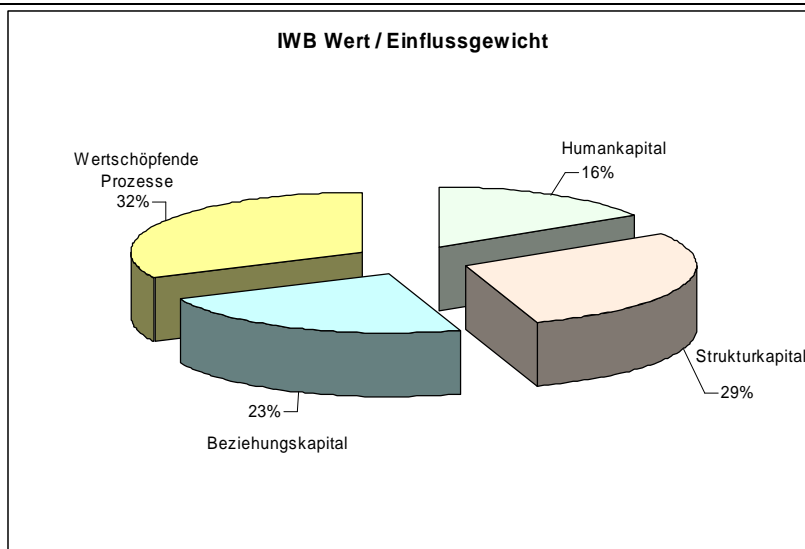
Kundenzufriedenheit, Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen: Preis / Lieferzeit und technische Ausführung, Gute Geschäftsbeziehungen, Vertraute Kommunikation zu den Kunden

Wertschöpfende Geschäftsprozesse:

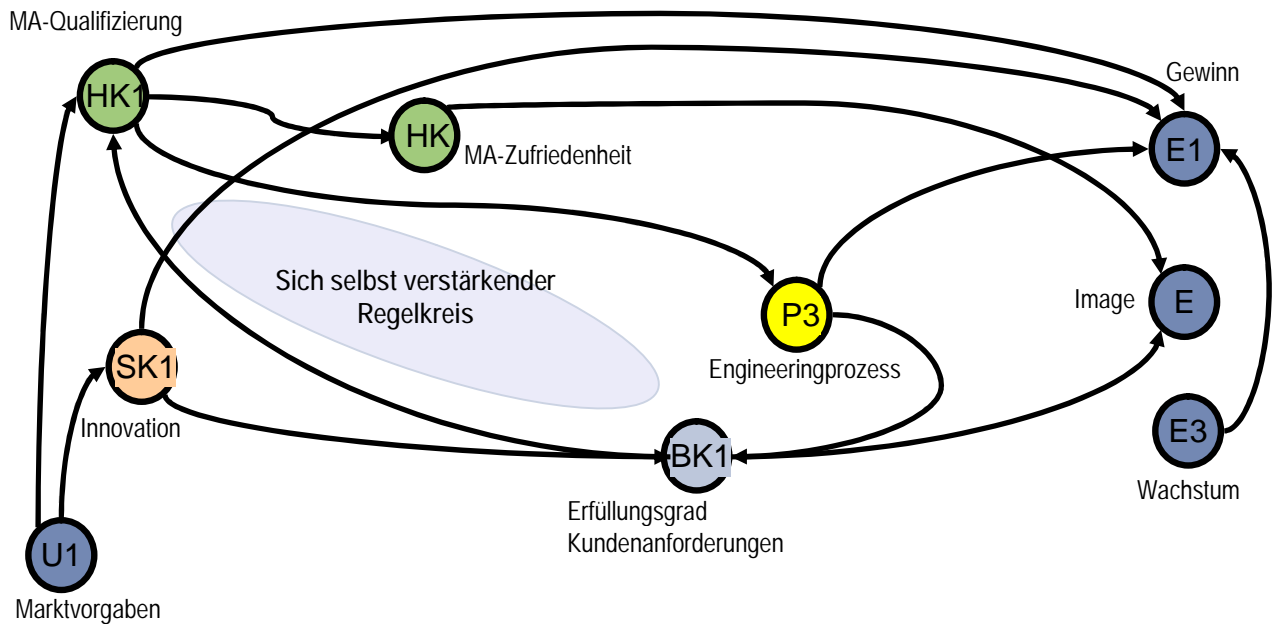
Fertigungsprozess, Engineeringprozess (inklusive Vertrieb), Prozessleistung, Prozessqualität

Geschäftserfolg

Gewinn/Umsatz, Image, Wachstum



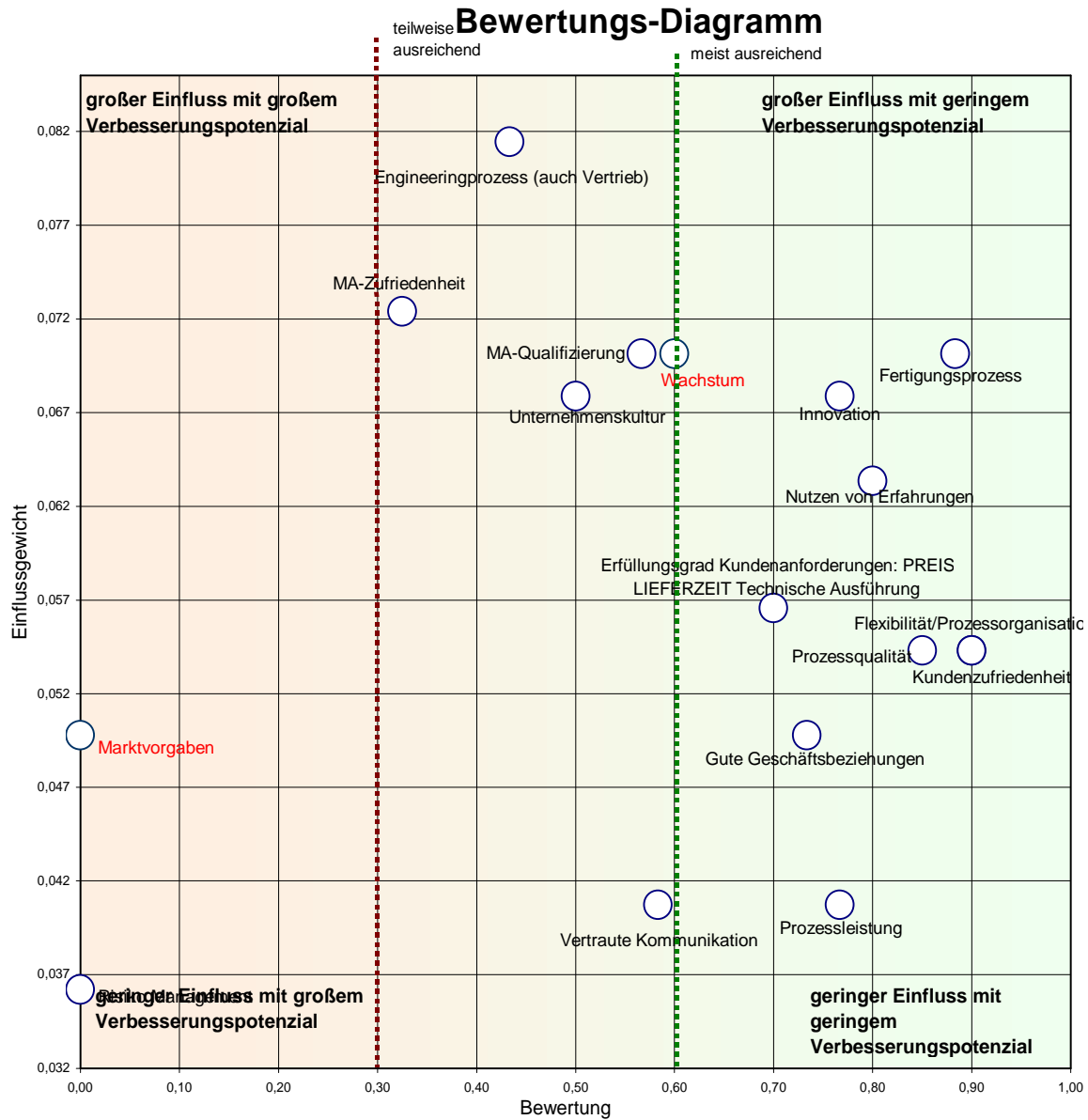
Die wesentlichen Einflussfaktoren auf unseren Geschäftserfolg sind in einer guten Ausgewogenheit vorhanden. Die wertschöpfenden Prozesse und das Strukturkapital sind dabei etwas stärker vertreten als die anderen, da sich unsere bisherigen Aktivitäten im besonderen Maße auf die Verbesserung unserer internen Prozesse und Strukturen konzentriert haben. Obwohl es eine bewusste Entwicklung unseres Humankapitals in der Vergangenheit nicht gegeben hat, trägt es zu unserem Geschäftserfolg bei. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass wir hier noch ein gutes Entwicklungspotential haben.



Die Grafik zeigt die starken Einflussfaktoren auf unseren Geschäftserfolg. Deutlich zu erkennen ist die Bedeutung unserer MA-Qualifizierung. Sie ist die zentrale Steuerungsgröße zur Erhöhung des Gewinnes, zur Verbesserung des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen und zur Steigerung der MA-Zufriedenheit. Daraus wiederum sind direkte Effekte bei der Steigerung des Images und des Gewinnes zu erwarten.

Die Art der Qualifizierung ergibt sich aus den Marktvorgaben, den Forderungen unserer Kunden und aus den zentralen Prozessen Engineering und Fertigung.

4.2 Bewertung und Potenziale



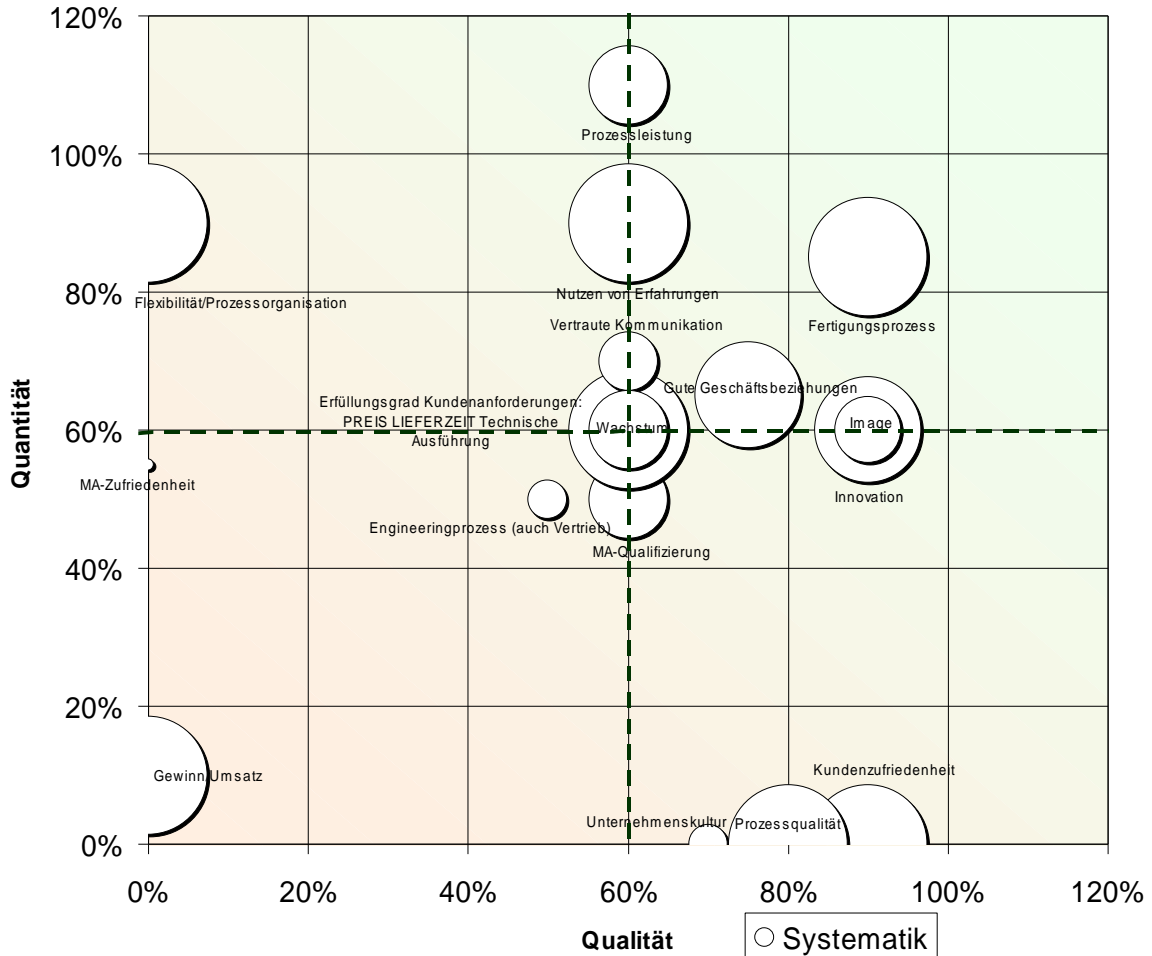
Interpretation:

Größen, die weit oben stehen sind sehr wichtig für das System und sollten stark beachtet und überwacht werden.

Größen die weit links stehen sind Einflussfaktoren mit großem Verbesserungspotenzial.

Größen, die weit links und oben stehen, sollten durch Verbesserungsmaßnahmen gestützt werden, um diese nach rechts zu verschieben.

Bewertungs-Portfolio



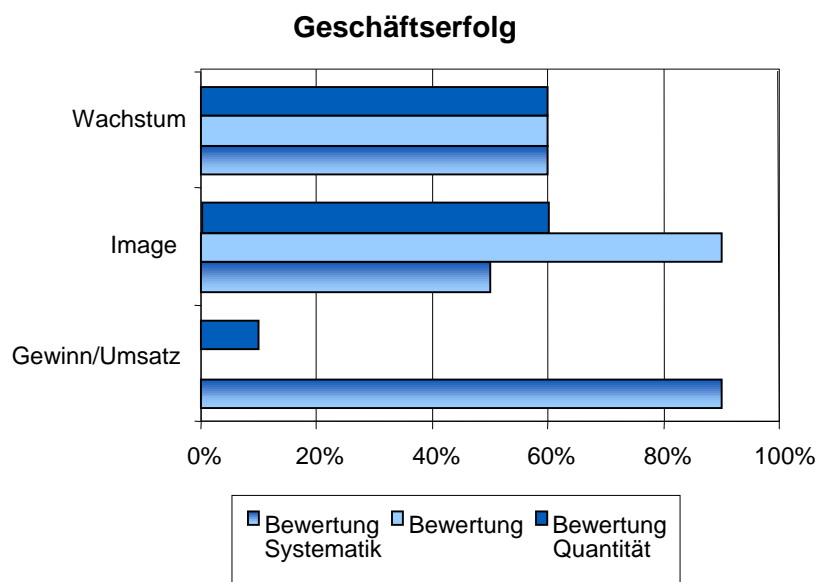
Das Bewertungsportfolio zeigt den Zusammenhang zwischen Qualität, Quantität und Systematik unserer Einflussfaktoren. Die Größe eines Kreises gibt an, wie systematisch wir mit der Entwicklung dieses Einflussfaktors umgehen. Bei den an den Rändern mit Halbkreisen dargestellten Faktoren wurden neben der Systematik entweder die Qualität oder die Quantität beurteilt, da das jeweils andere Kriterium nicht vorhanden ist.

5 Dimensionen der Wissensbilanz

5.1 Geschäftserfolg und Strategie

Unser Unternehmen ist Dienstleister für Automatisierungstechnik. Wir betreuen unsere Kunden von der Beratung über Automatisierungsfragen, Ausarbeiten und Realisieren der technischen Lösungen in Hard- und Software, Montage, Inbetriebnahme, Produktionsbegleitung bis hin zum Service. Dabei verfügen wir über ein umfassendes Wissen in vielen Branchen. „Wir können vieles, aber nicht alles!“ Für unseren Geschäftserfolg sind unsere guten Beziehungen zu unseren Kunden von größter Bedeutung. Wesentliche Grundlage ist aber unser hohes Qualitätsniveau mit der Fähigkeit die Erwartungshaltung unserer Kunden wie selbstverständlich zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund wird unser Unternehmen wachsen, auch um internationalen Ansprüchen gerecht zu werden. Hierzu ist ein nennenswertes internes Wachstum der einzelnen Gesellschaften und die Präsenz unserer Unternehmensgruppe in ausländischen Märkten durch eigene Firmen erforderlich.

E1	Gewinn/Umsatz	Unser Geschäftserfolg drückt sich in unserer Umsatz- und Gewinnentwicklung aus. Hierbei muss unser Unternehmen so aufgestellt sein, dass wir auch in wirtschaftlichen schwachen Zeiten ein positives Ergebnis erwirtschaften.
E2	Image	Unsere obersten Qualitätsziele sind: „Die Zufriedenheit des Kunden“ und „Qualität - gleich beim ersten Mal“. Dieses Image ist für uns die Voraussetzung für einen kontinuierlichen Ausbau unseres guten Stammkundengeschäftes.
E3	Wachstum	Durch den Entwicklungsfortschritt werden vergleichbare Leistungen für Automatisierungsdienstleistungen über die Zeit immer preiswerter. Aus dieser Tatsache erklärt sich die Notwendigkeit zum Wachstum für unser Unternehmen.

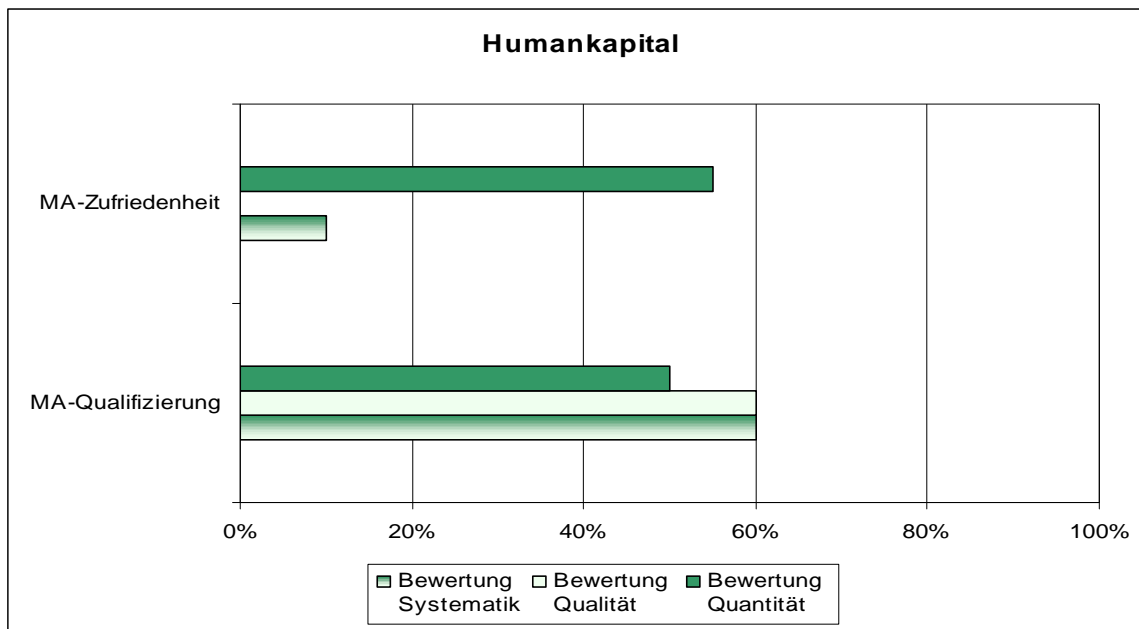


5.2 Humankapital

Kurze Beschreibung der Einflussfaktoren

- HK1 MA-Qualifizierung** Mitarbeiterqualifikation ist abhängig von Know How Aufbau, Traineeprogrammen und Schulungsmaßnahmen und beschreibt die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter
- HK2 MA-Zufriedenheit** Mitarbeiterzufriedenheit hängt ab von deren Motivation, Identifikation mit dem Unternehmen, Perspektiven der Karriere oder auch Mitarbeitergesprächen, bei denen sie ihre Ansichten über das Unternehmen äussern können. Bewertet wird das langfristige Mittel der MA Zufriedenheit (nicht die tägliche Ausprägung!)

Humankapital	Wert	Bewertung	Ziel
Anzahl Mitarbeiter	65	K	a
Durchschnittsalter		J	a
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit		L	ö
Krankheitstage je MA pro Jahr		L	ø
Weiterbildungskosten		K	a
Weiterbildungstage je MA pro Jahr		L	ö
Stundenkonto am 01.01. Durchschnitt je MA		L	ø
Resturlaub am 01.01. Durchschnitt je MA		L	ø
Fluktation		J	a



Interpretation der Zahlen und Bewertungen

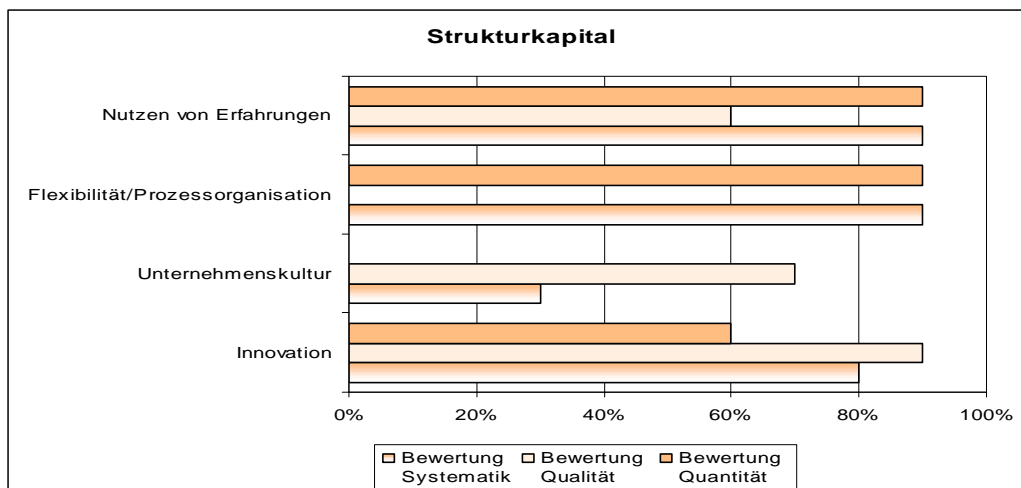
Die Qualifikation unserer Mitarbeiter und deren Zufriedenheit sind die Basis für unsere zukünftige Entwicklung. Gemessen an unseren Ansprüchen müssen wir sie erheblich intensiver und systematischer entwickeln.

5.3 Strukturkapital

Kurze Beschreibung der Einflussfaktoren

SK1 Innovation	Innovation als Strukturkapital ist das Ergebnis von neuen Abläufen oder der Entwicklung neuer Produkte;
SK2 Unternehmenskultur	Unternehmenskultur beschreibt ein Umfeld vertrauter und angstfreier Kommunikation, eine offene Fehlerkultur, in der Fehler nicht versteckt werden müssen, Teamgeist und das Selbstverständnis als Handwerks- und Industrieunternehmen
SK3 Flexibilität und Prozessorganisation	Flexibilität in den Prozessen ist abhängig von überlappenden Kompetenzen und erlaubt schnelle Reaktion auf Umfeldänderungen
SK4 Nutzen von Erfahrungen	Die Nutzung von Erfahrungen ist abhängig von internem Lernen und dem Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen und Standorten; Sie äußert sich in daraus abgeleiteten gemeinsamen Standards, die auch gepflegt und weiterentwickelt werden

Strukturkapital	Wert	Bewertung	Ziel
Auftragsdurchlaufzeit		K	ø
Materialverfügbarkeit bei Fertigungsbeginn		K	ö
Einhaltung der Vorgabezeiten		L	ö



Interpretation der Zahlen und Bewertungen

Diese Einflussfaktoren entsprechen unseren Vorstellungen.

Bedingt durch die starke Ausrichtung auf die Verbesserung unserer Ablaufstruktur haben wir unsere Unternehmenskultur vernachlässigt. Sie war in der Vergangenheit geprägt durch die starken Persönlichkeiten unserer Inhaber. Da sie heute nicht mehr im Unternehmen sind, ist hier eine Lücke entstanden, die zu schließen ist.

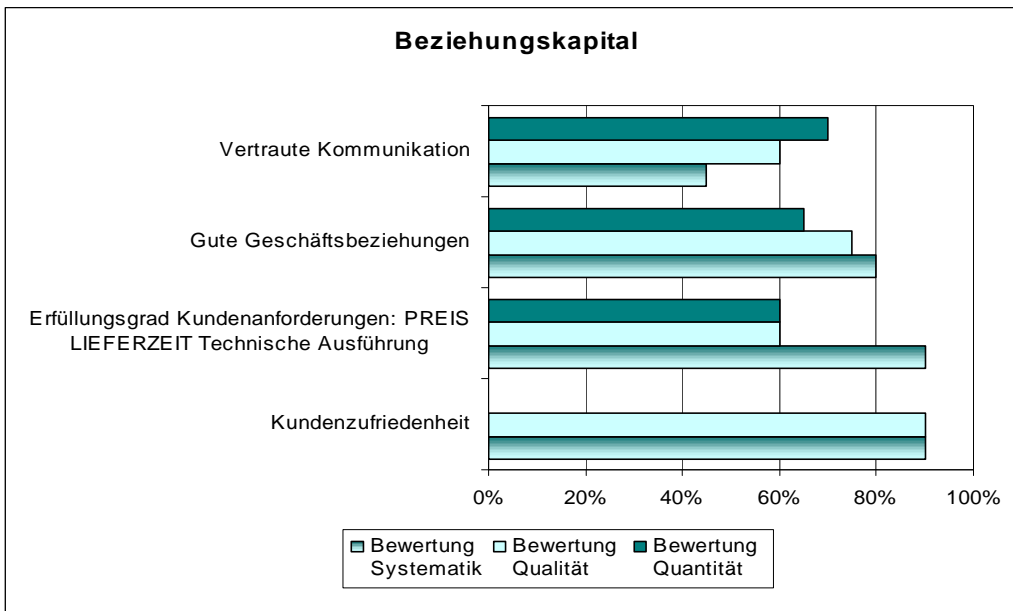
Unsere Innovationsfähigkeit wird durch die geplanten Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation sich deutlich verbessern.

5.4 Beziehungskapital

Kurze Beschreibung der Einflussfaktoren

- BK1 Kundenzufriedenheit** Kundenzufriedenheit entsteht unter anderem durch neue Produkte; die kompetent gefertigt und installiert werden, hohe eigene Prozessqualität und guten Geschäftsbeziehungen
- BK2 Erfüllungsgrad Kundenanforderungen** Der Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen beschreibt, in wie weit seine Vorstellungen hinsichtlich Preis, Qualität, technische Lösung und Lieferzeit erfüllt werden.
- BK3 Gute Geschäftsbeziehungen** Gute Geschäftsbeziehungen beschreiben gemeinsame Aktivitäten mit Partnern am Markt und Kommunikation mit strategischen Partnern und Lieferanten
- BK4 Vertraute Kommunikation** Vertraute Kommunikation entsteht durch offenen Wissenstransfer zu Lieferanten aber auch zu potentiellen Mitarbeitern und Kunden sowie innerhalb der Mitarbeiter.

Beziehungskapital	Wert	Bewertung	Ziel
Anzahl Kunden		K	ö
Anzahl Neukunden		L	ö
Umsatzanteil der Stammkunden		J	a
Reklamationsquote		K	a
Termintreue		K	ö



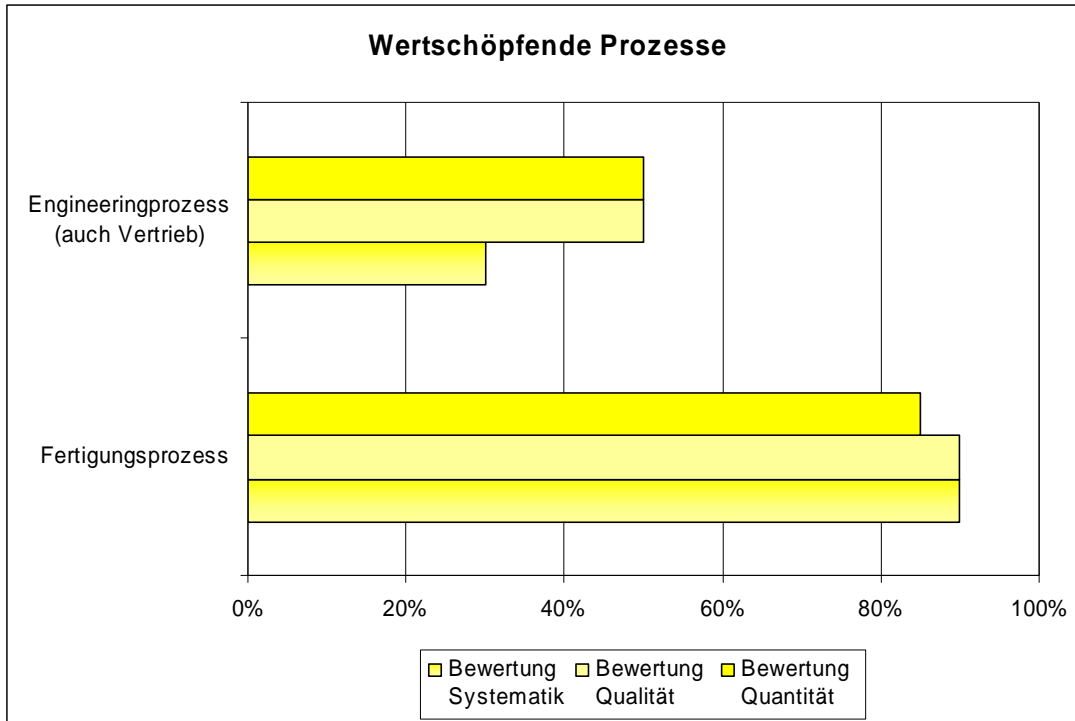
Interpretation der Zahlen und Bewertungen

Die Gründe für unser gutes Stammkundengeschäft finden wir bei diesen Faktoren. Auch hier ist Handlungsbedarf erkennbar. Unsere Fähigkeiten mit unseren Kunden und untereinander zu kommunizieren können wir noch verbessern. Auch dieser Aspekt wird bei der Entwicklung unserer Mitarbeiterqualifikation berücksichtigt werden. Mit den weiteren Einflussfaktoren wird bereits systematisch umgegangen.

5.5 .Wertschöpfende Prozesse

P1 Fertigungsprozess	Abläufe, Struktur und Organisation sind neben leistungsfähigen Schnittstellen die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines schnellen und flexiblen Fertigungsprozesses.
P2 Engineeringprozess (auch Vertrieb)	Der Engineeringprozess ist die Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Fertigung. Er schafft die Voraussetzungen für den Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen und eines geplanten Fertigungsprozesses
P3 Prozessleistung	Prozessleistung beschreibt Durchlaufzeiten, Fehlerquoten, oder Outputdimensionen der Prozesse
P4 Prozessqualität	Die Prozessqualität beschreibt die Stabilität der internen Prozesse, auch im Verhältnis zu Konkurrenten oder anderen (Fertigungs-) Optionen.
P5 Risiko Management	Risikomanagement betrifft die Exponierung gegenüber höherer Gewalt und möglichen Maßnahmen zur Absicherung dagegen - etwa Versicherungen oder Vorsorgemaßnahmen.

wertschöpfende Geschäftsprozesse	Wert	Bewertung	Ziel
Materialverfügbarkeit		K	ö
Planungsproduktivität		L	ö
Durchlaufzeit		K	ø
Fehlerquote Engineering		K	ø
Fehlerquote Fertigung		K	ø



Interpretation der Zahlen und Bewertungen

Sehr intensiv ist unser Fertigungsprozess in den letzten Jahren verbessert worden. Dadurch hat unsere Wettbewerbsfähigkeit deutlich zugenommen.

Unser Engineering hat gute Mitarbeiter. Trotzdem wird deutlich, dass ohne eine systematische Verbesserung auch dieses Prozesses er schnell zu unserem Engpass werden kann. Daher werden unser Qualifizierungsmaßnahmen im ersten Schritt sich an diesen Mitarbeiterkreis wenden.

6 Geschäftsstrategie, Wissensziele, Maßnahmen

Unser Platz ist da, wo unsere Kunden sind; und unsere Kunden streben zunehmend eine Präsenz bei ihren internationalen Kunden an. In vielen Regionen unserer Erde wächst die Wirtschaft deutlich schneller als hier. An vielen Orten werden kompetente Automatisierer gebraucht. Darum wollen wir überall da vor Ort sein, wo unsere Kunden uns brauchen. Wir werden, wie bisher schon in Prag, Malacky und Shanghai geschehen, weitere internationale „Blumenbeckergesellschaften“ gründen, vor allem um für uns neue Märkte und Kunden zu gewinnen. Gleichzeitig wollen wir unsere Fähigkeiten zu automatisieren, in für uns neuen Branchen, unter Beweis stellen, um für unser Stammhaus in Beckum neue Kunden und Märkte zu erschließen.

Die aus dem Projekt „Wissensbilanz“ gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in Maßnahmen umsetzen, die das Erreichen unserer Unternehmensziele sinnvoll unterstützen werden. Wir haben sie Wissensziele genannt:

Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation

Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Stärkung unseres Engineeringprozesses

Festigung und Ausbau unserer Blumenbeckerkultur

Intensivierung unserer guten Geschäftsbeziehungen

Das wichtigste direkt umsetzbare Ergebnis ist aber die Erkenntnis, dass unsere größten Potentiale in der Entwicklung unserer Mitarbeiterqualifikation, deren Motivation und in der systematischen Verbesserung unseres Engineeringprozesses liegen. Daher haben wir uns entschlossen, erst einmal ausschließlich uns auf diese Faktoren zu konzentrieren.

Die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation und deren Motivation werden wir mit Unterstützung eines externen Spezialisten fördern.

Unseren Engineeringprozess werden wir mit unseren eigenen Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung weiter entwickeln. Die mittlerweile abgeschlossene Planung zur Reorganisation unserer Abteilung dient im Wesentlichen diesem Ziel.

Beide Projekte sind bereits begonnen. Die Maßnahmenpläne zur Projektorganisation sind im Anhang dieser Wissensbilanz.

...



*Das Wetter können wir nicht beherrschen, **Ströme** und **Energien** schon!*

Projektleiter: Wunderlich			Datum: 28.07.2004					
Ziele der Verbesserung (Zahlen - Daten - Fakten):								
Erhöhung der Leistungsfähigkeit unseres Engineeringprozesses.								
- Verringerung der Teildurchlaufzeit Planung um 30 % (Ausgangswert Durchschnitt 2003)								
- Erhöhung der Anzahl der Aufträge mit 100 % Materialverfügbarkeit bei Fertigungsbeginn auf ständig > 50 %.								
- Verbesserung der subjektiven Beurteilung der Planungsqualität durch die Fertigung.								
Art und Umfang der geplanten Verbesserung:								
Der Anteil hochwertiger Engineeringleistungen an unseren Aufträgen ist stark zunehmend. Unsere Zukunft wird sehr wesentlich von der Qualität dieser Dienstleistung abhängen. Sie wird beeinflusst von der Mitarbeiterqualifikation und der Systematik des Prozesses. Zur Mitarbeiterqualifikation gibt es ein gesondertes Projekt, so dass es hier ausschließlich um die Gestaltung des Engineeringprozesses selbst geht. Hier müssen Abwicklungsstandards festgeschrieben werden und Abläufe automatisiert werden, soweit dies die heutigen EDV-Systeme zulassen.								
Maßnahmen	Verantw.	Termin	Fortschritt in %					Wirksamk. überprüft
			20	40	60	80	100	
1. Zusammenstellen des Projektteams	AL + GL	20.08.2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Projektstart ab	AL	27.08.2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	erledigt
3. Gegenüberstellen der verschiedenen Abwicklungsstandards	Team	15.10.2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Ermitteln der leistungsfähigsten Standards	Team	29.10.2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Präsentation und Entscheidung über Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge (Fk-Sitzung am:)	Fk	12.11.2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Erarbeiten des Aktivitätenplans	Team	31.12.2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Umsetzen des Aktivitätenplans	Akt.-Plan	31.03.2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dokumenten Anpassung erforderlich:								
<input type="checkbox"/> Verfahrensanweisung:		<input type="checkbox"/> Arbeitsanweisung:		<input type="checkbox"/>				
Vorgang abgeschlossen am:				Name:				

Projektleiter: Wunderlich			Datum: 04.08.2004					
Ziele der Verbesserung (Zahlen - Daten - Fakten):								
Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation und der Mitarbeiterzufriedenheit Die beiden Faktoren sind wesentliche Voraussetzungen für unseren Geschäftserfolg. Deutliche Verbesserungen sind notwendig, um das geplante interne Wachstum der nächsten 5 Jahre von minimal 15 % pro Jahr zu erreichen.								
Art und Umfang der geplanten Verbesserung:								
1. Mit Hilfe externer Spezialisten ist die heutige Dokumentation der Mitarbeiterqualifikation zu überarbeiten. Die Anforderungen der Zukunft sind zu ermitteln und die daraus resultierenden notwendigen Mitarbeiterprofile. Darüber hinaus muss eine Potentialanalyse der Mitarbeiter erfolgen. Ergebnisse werden in mitarbeiterbezogene Förderpläne dargestellt. 2. Mit den externen Spezialisten werden Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit erarbeitet. Wir wollen diese erreichen über eine stärkere Einbindung in die Abläufe. Ferner ist unser Entlohnungssystem so zu gestalten, dass es zur Motivationssteigerung beiträgt. Darüber hinaus sind Aktivitäten zu planen, die eine Stärkung des Gemeinschaftsgefühls bewirken.								
Maßnahmen	Verantw.	Termin	Fortschritt in %					Wirksamk. überprüft
			20	40	60	80	100	
1. externen Spezialisten auswählen	GF + BR	01.10.2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. heutige Doku der Mitarbeiterqualifikation aktualisieren	GL + QMB	29.10.2004	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Information der Mitarbeiter	AL	22.10.2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Auswahl des Projektteams	GF+BR+AL	22.10.2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Start des Projektes ab	GF	02.11.2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Förderpläne zu 1. fertig bis	AL	30.06.2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Aktivitätenplan zu 2. fertig bis	AL		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. die Umsetzung erfolgt entsprechend den im Projekt zu erarbeitenden Maßnahmenplänen.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dokumentenanpassung erforderlich: <input type="checkbox"/> Verfahrensweisung: <input type="checkbox"/> Arbeitsanweisung: <input type="checkbox"/>								
Vorgang abgeschlossen am:				Name:				