



MFG BADEN-WÜRTTEMBERG MBH

Themenmanager, Netzwerker und Innovationsmakler

MFG Innovationsagentur
für IT und Medien

Unternehmen: MFG Baden-Württemberg mbH

Hauptsitz: Stuttgart (Baden-Württemberg)

Gesellschafter: Land Baden-Württemberg
(51 %), SWR Media Service GmbH (49 %)

Branche: Dienstleistungen

Produkte: Netzwerk-Services; Talent-
förderung, Innovations-, Forschungs- und
Unternehmensförderung

Gegründet: 1995

Mitarbeiter (2009): über 50

Internet: www.mfg-innovation.de

DAS UNTERNEHMEN

Die MFG ist die Innovationsagentur des Landes Baden-Württemberg. Ihre Schwerpunkte liegen auf Informationstechnologie, Telekommunikation, Kreativbranchen und wissensintensiven Dienstleistungen. Ziel ihrer Arbeit ist eine intensive Vernetzung von Kreativwirtschaft und Technologiebranchen – um den deutschen Südwesten zu stärken, um Kooperationen auf europäischer Ebene zu fördern und globale Zusammenarbeit, auch über bestehende Wertschöpfungsketten hinaus, zu unterstützen.

Alle Teammitglieder sind am Standort Stuttgart tätig. Sie sind hoch qualifiziert und motiviert. Die MFG steuert pro Jahr über 30 Projekte für Innovationsförderung und Technologietransfer, Cluster- und Netzwerkmanagement sowie Standortentwicklung und -marketing. Ihr Projektvolumen liegt bei etwa 11 Millionen Euro. Auftraggeber sind das Land Baden-Württemberg, Ministerien, die EU, Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen. Die Kunden aus Kreativwirtschaft, Technologie- und Medienbranchen sind ausnahmslos wissensintensive Organisationen. Die MFG agiert als „Transferriemen“. Sie generiert und vermittelt, was ihr wichtigstes Gut darstellt: Wissen.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Die MFG kooperiert mit einer Vielzahl von Projektpartnern und externen Organisationen, die vornehmlich aus wissensbasierten Wirtschaftszweigen stammen. Zu ihren Kernaufgaben gehört der Umgang mit breit gefächertem Wissen und Partnern, die unterschiedliche Ansprüche an den Wissensbestand und die Informationsversorgung stellen. Anfang 2000 verzeichnete die MFG ein starkes Projektwachstum – das bedeutete mehr Themen und Aufgabenstellungen, mehr unterschiedliche Partner und Kontakte. Immer dringlicher wurde es, Projektwissen zu sichern, zumal die stark auf Einzelprojekte konzentrierte Arbeitsweise tendenziell zu Wissensinseln führt. Folglich standen und stehen bei der MFG drei Wissensziele im Vordergrund:

- Wissensinseln auflösen
- Die Arbeit der Teams – reine Wissensarbeit – effizienter gestalten
- Wissen für die Organisation sichern

Hinzu kommt ein weiteres, strategisches Ziel. Die aus dem eigenen Einsatz innovativer Werkzeuge gewonnenen Erfahrungen, beispielsweise im Umfeld des Web 2.0, dienen zur Sicherstellung der eigenen Beratungskompetenz und Qualitätserfüllung.

Zu den Anfangsmaßnahmen gehörte ein Organisationshandbuch. Um die Verfügbarkeit der aktuellen Version für alle Mitarbeitenden zu gewährleisten, steht das Organisationshandbuch inzwischen in digitaler Version im Qualitätsmanagementsystem (QM-System) zur Verfügung. Ein weiteres frühes Instrument war das Intranet. Die MFG baute es in mehreren Schritten zum heutigen MFGIntern aus. Bei der Weiterentwicklung integrierte man zusätzliche Innovationswerkzeuge, etwa das Innovations-Wiki.

WAS KONKRET GESCHIEHT

Das Wissensmanagement bei der MFG verbindet organisatorische, soziale und IT-gestützte Maßnahmen. Von zentraler Bedeutung sind das Themenmanagement und der damit im Wechselbezug stehende Strategieprozess.

1. Themenmanagement

Das Themenmanagement spürt innovative Themen auf, kombiniert sie, fördert die Zusammenarbeit im Team und die interne Vernetzung. Des Weiteren zielt der Prozess darauf ab, thematische Kompetenzen in konkrete Ergebnisse umzumünzen, beispielsweise in Projekte, Veranstaltungen oder Fachbeiträge.

Die Themenexposés

Das Themenmanagement ist ein Prozess im Managementsystem. Ein Phasenmodell definiert, auf welche Weise die MFG jährlich Schwerpunktthemen identifiziert, wie sie diese Themen in Exposés aufbereitet und anschließend bewertet. Output dieses Prozesses sind, neben einer Bewertungsmatrix, in der die vorgeschlagenen Themen gewichtet werden, Themenexposés und Beiträge für den Knowledge Pool.

Die Projektleiter schreiben in einem Team von 3 bis 4 Personen ein Themenexposé pro Jahr. Diese Exposés dienen einerseits der Dokumentation und Weitergabe von Wissen zu einem Thema innerhalb der Organisation. Andererseits liefern sie Input für die Projektentwicklung und treiben so die externe Verwertung dieses Wissens voran. Ein solches Exposé entsteht in vier Phasen:

1. Themenentwicklung
2. Themenauswahl und -freigabe
3. Erstellen des Exposés (Themenbearbeitung)
4. Bewertung des Themenexposés

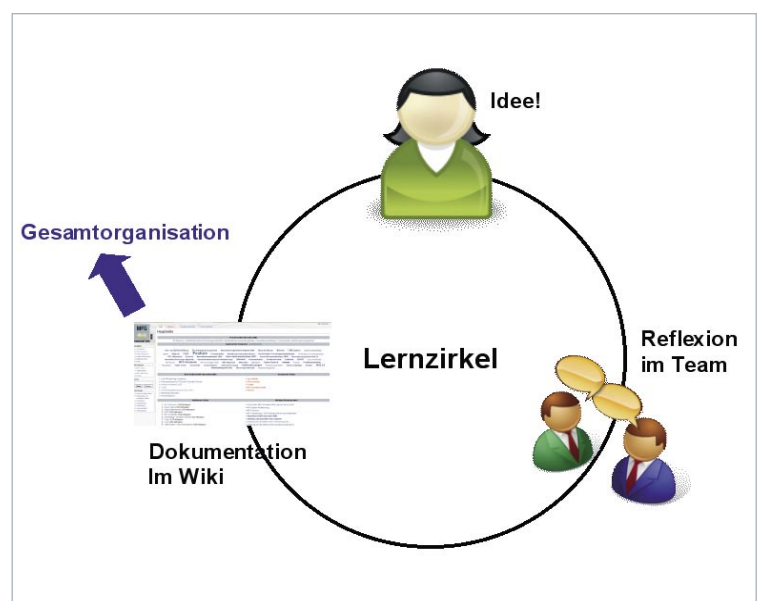
In Phase eins schlagen die Projektleiter je einen Zukunftstrend, eine thematische Herausforderung und eine Chance für die MFG vor, die sich aus Jahresplan und Innovationsmatrix ergeben. Diese Vorschläge sammelt der Prozessverantwortliche.

In Phase zwei filtert eine Themenjury aus dieser Sammlung konkrete Themen für die Exposés heraus. Sie besteht aus dem Prozessverantwortlichen, zwei Unitleitern, einem Mitglied der Projektentwicklung sowie zwei Mitarbeitern. Endgültig festgelegt werden die Themen und Autorengruppen im Führungskreis.

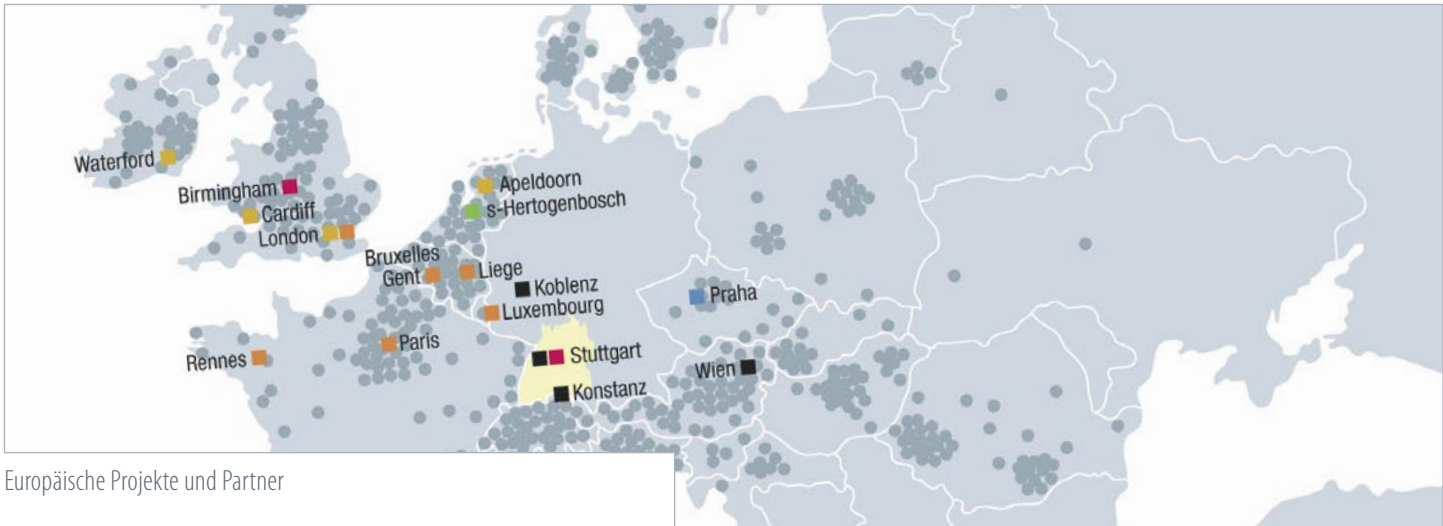
In Phase drei verfasst jede Autorengruppe ein Themenexposé. Dieses enthält

- ein bis zwei Themenvorschläge für Veranstaltungen der MFG Akademie
- ein bis zwei Skizzen für die Projektentwicklung
- Vorschläge zu wichtigen Zukunftsthemen für den Jahresplan
- die Gliederung für einen Fachbeitrag

In Phase vier bewertet eine Kommission die Themenexposés, der außer dem Geschäftsführer zwei Unitleiter und zwei Mitarbeiter angehören. Der Unitleiter berichtet über die Themenexposés in der Management-Bewertung (s. u., Strategie). Die Bewertung der Exposés wird bei der Beurteilung der Zielerreichung der Mitarbeiter berücksichtigt.



Der Lernzirkel: Vom individuellen zum kollektiven Wissen



Europäische Projekte und Partner

Der Jahresplan

Die im Themenmanagement identifizierten Themen liefern Input für den Jahresplan und für eine Innovationsmatrix, in denen die aktuellen Themengebiete der Projektleiter festgehalten werden. Der Jahresplan schreibt die Ziele der Organisation und ihre Projekte fest. Er orientiert sich an Vision und Strategie sowie an den Aufgaben, die Geldgeber und politische Entscheider wie beispielsweise das Staatsministerium definiert haben. Die Aktualisierung des Jahresplans ist jeweils ein iterativer Prozess zwischen Unitleiter und Team: Der Unitleiter bittet sein Team um Anregungen für Ziele und Projekte, in der Folge um Feedback zum Jahresplan. Der fertige Jahresplan dient dann als Grundlage für die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern.

Die Innovationsmatrix

Die Innovationsmatrix verknüpft Projekte mit dem Beziehungs- und dem Themenmanagement. Sie beantwortet die Frage: In welchem Projekt wird welches Thema bearbeitet? Zu wem gilt es, Beziehungen aufzubauen? Erstellt wird diese Matrix von der Geschäftsführung auf Basis der Unternehmensstrategie.

Projektleiter	Projekt	Beziehungsmanagement	Themenmanagement
		Zu wem sollen Beziehungen aufgebaut werden?	Um welches Thema geht es? Hilfe bei der Expertensuche

Die Kongressberichte

Darüber hinaus sammeln die Mitarbeiter ständig neues Themenwissen – etwa bei Kongressen, Workshops oder Seminaren. In einem kurzen Bericht stellen sie die für die MFG relevanten Punkte vor; eine Berichtsvorlage steht im Wiki. Die Kongressberichte unterstützen den Prozess des Themenmanagements, denn sie machen sichtbar: Wer beschäftigt sich gerade mit welchen Schwerpunkten? Welche Aspekte erachtet sie oder er dabei als relevant? Wer steht als Ansprechpartner zur Verfügung? Wie lässt sich dieses Thema der Innovationsmatrix zuordnen? Mitglieder anderer Teams, für die ein Kongressbericht interessant ist, werden per E-Mail über den Bericht informiert.

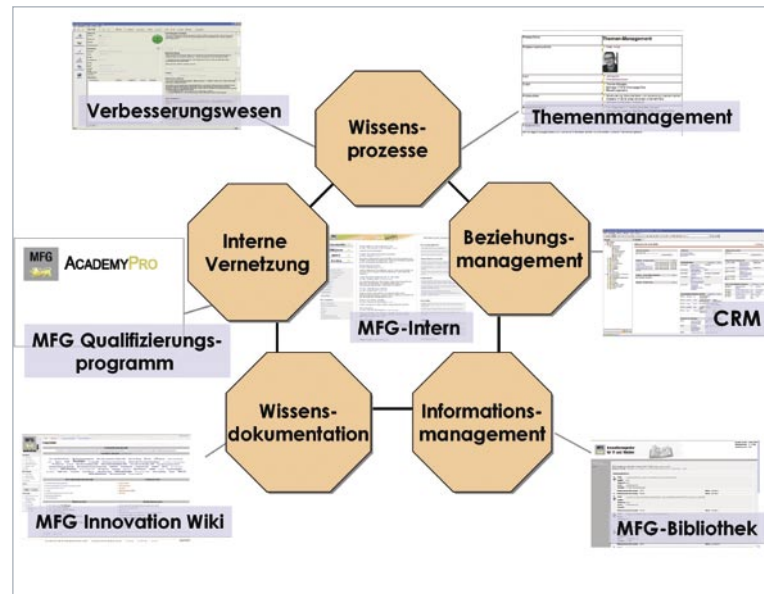
2. Strategieprozess

Das Themenmanagement steht in Wechselwirkung mit dem Strategieprozess. Einmal im Jahr findet eine Management-Bewertung statt, moderiert durch einen externen QM-Berater. Die Runde besteht aus dem Geschäftsführer, den Unteileitern sowie der Qualitätsmanagerin. Bewertet wird zum einen das QM-System: Halten wir uns an die Prozesse? Sind die Prozesse angemessen? Haben wir das gut gemacht? Zum anderen wird das Management beurteilt. Sind Politik und Strategie angemessen, werden sie angemessen umgesetzt? Haben wir die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen? Kümmern wir uns in den Units um die richtigen Projekte und Themen? Funktioniert das Wissensmanagement in den Units? Außerdem berichtet die Qualitätsmanagerin. In der Management-Bewertung identifizierte Verbesserungspotentiale fließen als Maßnahmen in den KVP-Prozess ein.

Es gab und gibt keinen Wissensmanagement-Masterplan. Vielmehr nimmt man, vor allem hinsichtlich der IT-Tools, Anregungen aus dem Mitarbeiterkreis auf. Der integrierte Einsatz der verschiedenen Werkzeuge ist jedoch reflektiert. Ferner ist das Thema Wissensmanagement an mehreren Stellen im Jahresplan festgeschrieben, und es ist Bestandteil der Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche. Relevante Kennzahlen dafür sind definiert.

3. Beziehungsmanagement

Die MFG pflegt ihre regionalen, bundesweiten, europaweiten und weltweiten Beziehungs- und Projektnetzwerke und baut ihre strategischen Partnerschaften in Wirtschaft, Verbänden, Politik, Wissenschaft und Forschung kontinuierlich aus. Folglich geht es immer darum, Kontakte zu Multiplikatoren, Experten und Entscheidern aufzubauen, die Beziehung zu dokumentieren (Wissen sichern) und zu pflegen – beispielsweise zu Unternehmen, Hochschulen, EU-Meinungsbildnern, Online-Beauftragten der Ministerien, Projektpartnern oder Gesellschaftern. Die Beziehungsfelder sind in der erwähnten Innovationsmatrix den Projektleitern zugeordnet. Umgekehrt sind alle Kontakte zu sogenannten Technologiebeziehungen (Beziehungen mit aktueller Relevanz für ein laufendes Projekt oder mit zukünftiger Relevanz für neue oder ähnliche Projekte) im Community Relationship Management-System (CRM-System) einem Unit- oder Projektleiter zugeordnet. Darüber hinaus ist jeder Mitarbeiter verantwortlich für einen Beziehungspool aus Kontakten, die er persönlich hält.



Wissens-Dimensionen und Innovations-Werkzeuge bei der MFG

Ebenfalls aus Jahresplan und Innovationsmatrix folgt für die Projektleiter die Aufgabe, neue Kontakte zu generieren. Ziel sind jeweils 50 dokumentierte Kontakte im System und drei neue Kontakte im Jahr. Networking, etwa der Aufbau neuer Kontakte bei Veranstaltungen, gehört explizit zu den Aufgaben der Mitarbeitenden. Bei der Entwicklung neuer Projekte gibt es ein Brainstorming: Wer hat einen guten Kontakt, wer kennt mögliche Partner?

Die Unit- und Projektleiter dokumentieren alle Beziehungen im Community Relationship Management System, der individuell angepassten Version einer kommerziellen CRM-Software. Sie verknüpfen sie mit Projekten, Dokumenten und der Korrespondenz. Die Software listet ferner freigegebene Lieferanten auf. Das CRM unterstützt außerdem das Management von Veranstaltungen durch Teilnehmer- und Referendendaten, und es gestattet die Auswertung der Beziehungspools.

4. Personalentwicklung

Eine explizite Personalentwicklung gibt es bei der MFG seit 2006/2007. Sie umfasst vielfältige Angebote und Instrumente:

MFG Academy und MFG Academy Pro

Die MFG Academy ist ausschließlich für interne Schulungen zuständig und richtet sich insbesondere an Trainees und Volontäre. Ihr Programm erscheint halbjährlich. Die Mitarbeitenden können Themen vorschlagen; ferner sind Workshops mit den Trainees eingerichtet worden, um gemeinsam neue hilfreiche Schulungsthemen zu identifizieren. Außerdem wird überprüft, was vor dem Hintergrund von Jahresplan und Innovationsmatrix strategisch sinnvoll ist. Das Programm gliedert sich in drei Bereiche:

- Persönliche Kompetenzen
- IT und Medien
- Projekte und Partner

Zum Angebot gehören gelegentliche Exkursionen, beispielsweise zum SWR oder dem Staatsministerium. Im Unterschied zur MFG Academy bietet die MFG Akademie Schulungen für Kunden, an denen jedoch Mitarbeitende ebenfalls teilnehmen können.

Pro für Professionals

Die MFG Academy Pro bildet das Angebot für feste Mitarbeiter ab. Deren Qualifizierungsthemen ergeben sich zwar individuell aus den Zielvereinbarungsgesprächen, doch bündelt man sie sofern möglich zu internen Gruppenangeboten.

Insgesamt setzt die Personalentwicklung für die Academy vorzugsweise interne Referenten ein, weil sie den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Identifizierung von Experten unterstützen will. Academy-Veranstaltungen finden meist am Freitag (Nachmittag) statt. In Abstimmung mit den Mitarbeitern finden zweitägige Seminare freitags und samstags statt, ohne Zeitausgleich.

MFG Open Team

Einmal im Quartal kann sich eines der Projekte intern präsentieren. Die Motivation dafür speist sich aus einem internen Marketinggedanken. Die Präsentation dauert eine Stunde und wird oft sehr interaktiv und spielerisch gestaltet. Es folgen dann informeller Austausch und Networking beim Imbiss. Am MFG Open Team sollen alle Mitarbeitenden teilnehmen.

Lunch Bingo

Auch diese Idee soll die interne Vernetzung fördern: In unregelmäßigen Abständen wird unter den Kolleginnen und Kollegen ausgelost, wer sich mit wem beim Mittagessen zu einem Gespräch trifft.

Matrix der Fähigkeiten und Fertigkeiten

Eine Matrix der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter liegt vertraulich bei der PE. Beim Start eines Projekts sucht die Projektentwicklung gemeinsam mit der PE nach neuen Teammitgliedern. Beim jährlichen Zielvereinbarungsgespräch werden die Fähigkeiten- und Fertigkeiten-Bögen überprüft. Die Matrix unterstützt außerdem die Suche nach Referenten für Academy und Akademie.

SONSTIGES

1. Verbesserungsmanagement

Das Maßnahmenmanagement einschließlich des Vorschlagswesens ist fester Bestandteil des ständigen Verbesserungsprozesses. Das Verbesserungswesen ist ursprünglich im Qualitätsmanagement angesiedelt. Es bildet aber eine Schnittstelle zum Wissensmanagement, da die Mitarbeiter aus ihrer täglichen Arbeit heraus Verbesserungen beispielsweise für interne Organisation oder Kommunikation vorschlagen. So entstehen aus individuellem Erfahrungswissen Verbesserungen für die gesamte lernende Organisation MFG.

Anregungen für Verbesserungen kommen aus vielerlei Quellen: Mitarbeitervorschläge, Projekt-Audits, offizielle QM-Zertifizierungsaudits, interne QM-Audits, Management-Bewertung oder Feedback zu Veranstaltungen. Im Maßnahmenmanagement werden die Vorschläge den Prozessen des QM-Systems und den Exzellenz-Dimensionen nach EFQM zugeordnet. Daraus ergibt sich, wer für die Umsetzung verantwortlich ist (Prozesseigner). Die Qualitätsmanagement-Beauftragte entscheidet abhängig von dem Inhalt des Vorschlags, welcher Mitarbeiter für die Umsetzung verantwortlich ist. Die Entscheidung über die konkrete Form der Umsetzung trifft die Qualitätsmanagerin gemeinsam mit dem Verantwortlichen; die Umsetzung folgt dem PDCA-Modell (Plan – Do – Check – Act).

2. IT-Werkzeuge

Die MFG setzt zahlreiche IT-Werkzeuge für das Wissens- und Qualitätsmanagement ein. Die wichtigsten sind:

MFGintern, das Intranet, bietet vor allem organisatorisch-administrative Informationen; hinzu kommen News von außerhalb der Organisation.

Das **MFG Innovation Wiki** bündelt interne Inhalte. Diese Sammlung von Texten, Beiträgen, Exposé und Konzepten stellt die eigentliche Wissensbasis dar – mit mehr als 1.600 Beiträgen seit der Implementierung 2006. Genutzt wird das Wiki von der reinen Dokumentation bis hin zur gemeinsamen Arbeit an Konzepten wie Projektanträgen. Auch von extern ist das Wiki passwortgeschützt zugänglich.

So haben die Gesellschafter Zugriff auf die Fokusprojekte und Themenexposés. Ein RechteManagement schützt interne Inhalte, die nicht verändert werden sollen: Neben dem kollaborativen Bereich gibt es „finale“ Seiten wie fertige Themenexposés oder Leitfäden. Ein auffallender Kasten über der Seite weist auf diesen Status hin. Ähnliche Hinweise existieren für „Wird gerade überarbeitet“ oder „Ist noch im Entstehen“.

Das in Projekten erworbene Wissen sowie Grundinformationen zu den einzelnen Units werden ebenfalls im Wiki aufbereitet. Jedes Projekt hat eine eigene Wiki-Seite, auf der alle grundlegenden Informationen und Hintergründe zum Projekt, Projektskizzen und aktuelle Arbeitsstände dokumentiert werden. Weiterbildungs- und Konferenzberichte machen das Erfahrungswissen der Mitarbeiter im Wiki zugänglich und sichern es für die MFG.

Die Verknüpfung mit dem Wissensmanagement-Prozess zur Erstellung von Themenexposés gewährleistet außerdem, dass das Themenwissen der MFG systematisch und kontinuierlich dokumentiert, für die Mitarbeiter der MFG aufbereitet und zur Nutzung bereitgestellt wird.

Eine eigene Weiterentwicklungsseite direkt im Wiki sammelt Vorschläge zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Wikis. In einen Wiki-Chatroom können Mitarbeiter Ideen zum Wiki einfach „hineinwerfen“. Neue Mitarbeiter erhalten eine individuelle Schulung zum Wiki, das auch ein Starterpaket für sie bereithält. Hauptwerkzeuge für die Motivation, das Wiki zu nutzen, sind die Schulung und die persönliche Ansprache. Eine Einführungskampagne mit Marketing und Incentives gab es nicht.

Das QM-System **Marita** eröffnet den Zugang zum QM-Handbuch, zu allen Prozessen, Werkzeugen und sonstigen Aufzeichnungen.

Das **CRM-Tool** unterstützt die Dokumentation von Kontakten und vor allem die Beziehungspflege. Es bietet verschiedene Arten der Auswertung, darunter eine nach Themen geordnete Referentenansicht für die Planung von Veranstaltungen. Das System bildet auch die Referenten- und Lieferantenbeurteilungen ab. Diejenigen für Referenten stammen aus den Feedback-Bögen einer Veranstaltung. Lieferanten-Bewertungen entstehen durch Vermerke beispielsweise zu Termintreue oder Störungen, die alle Mitarbeitenden eintragen. Zu jedem Kontakt gibt es eine Akte, die zum Beispiel Korrespondenz und E-Mail enthält (mit Outlook verknüpft), Termine, besuchte Veranstaltungen oder die Medienliste für den Kontakt (Newsletter, Geschäftsbericht ...). Alle Mitarbeitenden können ihre Kontakte in einer eigenen Adresskasten-Ansicht verwalten,

die zur schnelleren Orientierung auf ihre individuell wichtigen Kontakte reduziert ist. Diese Funktion deckt sich nicht mit dem erwähnten Beziehungspool.

3. Weitere Einzelmaßnahmen

- Die MFG pflegt einen internationalen Austausch von Wissen und Erfahrungen. So wird beispielsweise im Rahmen eines italienischen Stipendienprogramms ein Mitarbeiter einer italienischen Innovationsagentur für ein Jahr nach Stuttgart geschickt, um in der MFG zu arbeiten und deren Prozesse kennenzulernen.
- Checklisten begleiten die Einarbeitung ebenso wie das Ausscheiden aus dem Team.
- Auf dem Verteileraufkleber auf Zeitschriften im Rundlauf kann man Kollegen einzelne Artikel empfehlen.
- Standards für die Dokumentenablage sind auf dem File-Server für Projekte hinterlegt. Die elektronische Projektmappe bietet rasche Orientierung.

WISSENSMANAGEMENT IST FÜR UNS EIN GROSSES INNOVATIONSWERKZEUG.

Heidrun Boers,
Trainee Wissensmanagement/Qualitätsmanagement

NUTZEN UND AUSBLICK

Die Instrumente und Maßnahmen sind vielfach in die Arbeitsprozesse eingebunden. Sie werden daher von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontinuierlich eingesetzt und auch weiterentwickelt. Über ihre Wissensarbeit veröffentlicht die MFG regelmäßig Kennzahlen – von den Investitionen zur Weiterbildung bis hin zu Zugriffsstatistiken für Wiki, Intranet und CRM-Tool. Die Zahl der betreuten Themengebiete ist darin ebenso erfasst wie die dokumentierten Technologiebeziehungen. Für die Zukunft plant die MFG Baden-Württemberg mbH, mehrere neue Instrumente einzuführen, darunter einen KVP-Zirkel und Führungsworkshops. Darüber hinaus ist die webbasierte weitere Integration externer und interner Online-Tools zu einer multifunktionalen Innovationsplattform in Vorbereitung.