

Wissensmanagement in KMU: Bedeutung, Konzepte, Einführung

Impulsvortrag im Rahmen der Veranstaltung „Vorsprung
durch Wissen“

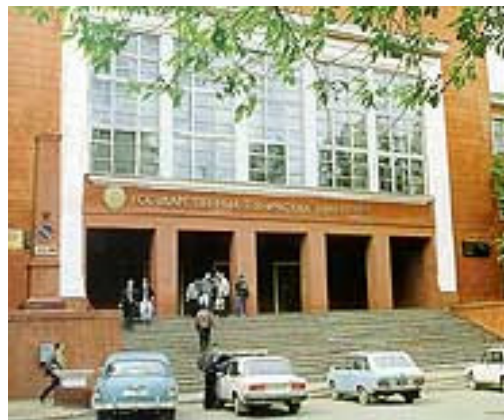
Claas Agrosystems GmbH & Co. KG, Gütersloh, 24.03.2010

Prof. Dr. Swetlana Franken, FH Bielefeld

Zu meiner Person: Werdegang vor 1997



Nishnij Nowgorod, Russland



Studium der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften an der Staatlichen Technischen Universität



Arbeit im Schiffsbauwerk Rote Sormowo als Wirtschaftsingenieurin und Projektleiterin



Promotion zum Dr. rer. oec., Professorin, Stellvertretende Dekanin der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. S. Franken

Berufstätigkeit in Deutschland seit 1997

1997-98	Mitarbeit in einem deutsch-russisch-niederländischen EU-Projekt Gastprofessur an der FH Mainz, Fachbereich Wirtschaft
1999-2008	Lehrbeauftragte und Professurvertreterin an der FH Köln, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
2002-07	Managementberaterin bei einigen Großunternehmen (ThyssenKrupp, TÜV Rheinland, Dyckerhoff AG u.a.), Schwerpunkte: Innovations- und Wissensmanagement , interkulturelle Kommunikation
2005-07	Expertentätigkeit auf dem Gebiet Diversity Management und Migration (Forschung im Auftrag der Bundesregierung, für die Böll Stiftung, Bundesweite Gründerinnenagentur u.a.)
Seit 2008	Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld, Fachbereich Wirtschaft



Ausgewählte Publikationen 2004-2007

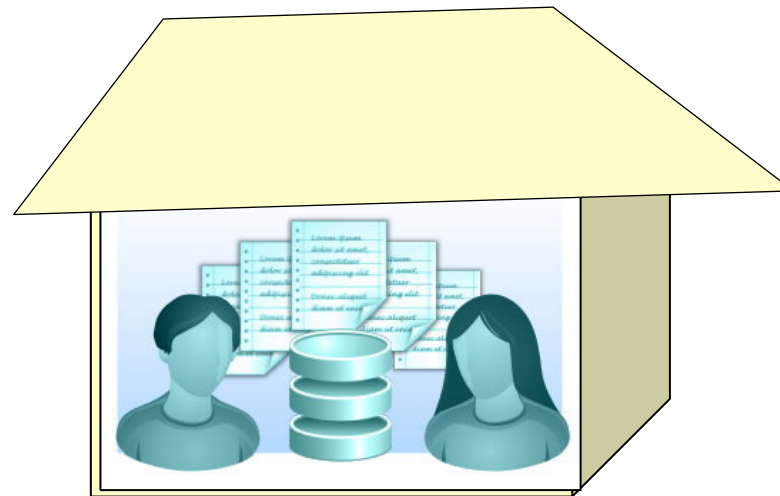
- **Verhaltensorientierte Führung.** Individuen–Gruppen–Organisationen. 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.
- **Erfolg in Osteuropa:** Chancen und Risiken für deutsche Unternehmen. VDM Verlag, Berlin, 2005.
- **Deutsch-türkische Unternehmenskooperationen:** Strategien für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit. VDM Verlag, Saarbrücken, 2006.
- **Migranten in Deutschland** – selten genutzte Potenziale. In: Personalwirtschaft Nr.6, 2006, S. 38 –41.
- **Internationales Management.** In: Jung/Bruck/Quarg (Hrsg.) Allgemeine Managementlehre, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, S. 521-542.
- **Nutzung des Potenzials junger Akademiker mit Migrationshintergrund** für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Forschungsprojektes, FH Köln, 2006 (mit S. Kowalski).
- **Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund.** Arbeitsbericht einer Expertise im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, FH Köln, 2007.

Ausgewählte Publikationen 2007- 2010

- **Verhaltensorientierte Führung.** Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007.
- **Qualität der Personalführung;** Top-Performance der Personalführung In: Bröckermann/Müller-Vorbrüggen/Witten (Hrsg.) Qualitätskonzepte im Personalmanagement – Grundlagen und Fallbeispiele. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007, S. 225-253.
- **Warum wir ein neues Führungsparadigma brauchen.** In: zfo 1/2008, Zeitschrift Führung+Organisation, Schäfer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, S. 16-23.
- **Der Weg zum intelligenten Unternehmen.** In der Zeitschrift Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte Nr. 2/2008, Augsburg, S. 48-49.
- **Ideenmanagement für intelligente Unternehmen** (mit David Brand). Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M., 2008.
- **Innovationsfähigkeit von KMU: Status quo und Fördermöglichkeiten.** In: Ideenmanagement, Zeitschrift des dib, 1/2010.

Agenda des Vortrages

- Wissen als Wettbewerbsvorteil
- Individuelles Wissen vs. Unternehmenswissen
- Wissensmanagement: Theorie und Praxis
- Einführung des Wissensmanagement in KMU
- Fazit und Handlungsempfehlungen



Wissen als Ressource

- Wissen ist zu einem wichtigen Produktions- und Wettbewerbsfaktor geworden.
- Nicht nur Großunternehmen, auch KMU sind zunehmend abhängig von spezialisiertem Wissen, das sich nicht nur auf Hightech-**Produkte** und ihre anspruchsvollen Produktions**prozesse**, sondern auch auf deren **Organisation** und **Management** bezieht.
- Um langfristig erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen an seinem Wissen arbeiten und kontinuierlich **lernen**.

Wissen als Wettbewerbsvorteil im Mittelstand

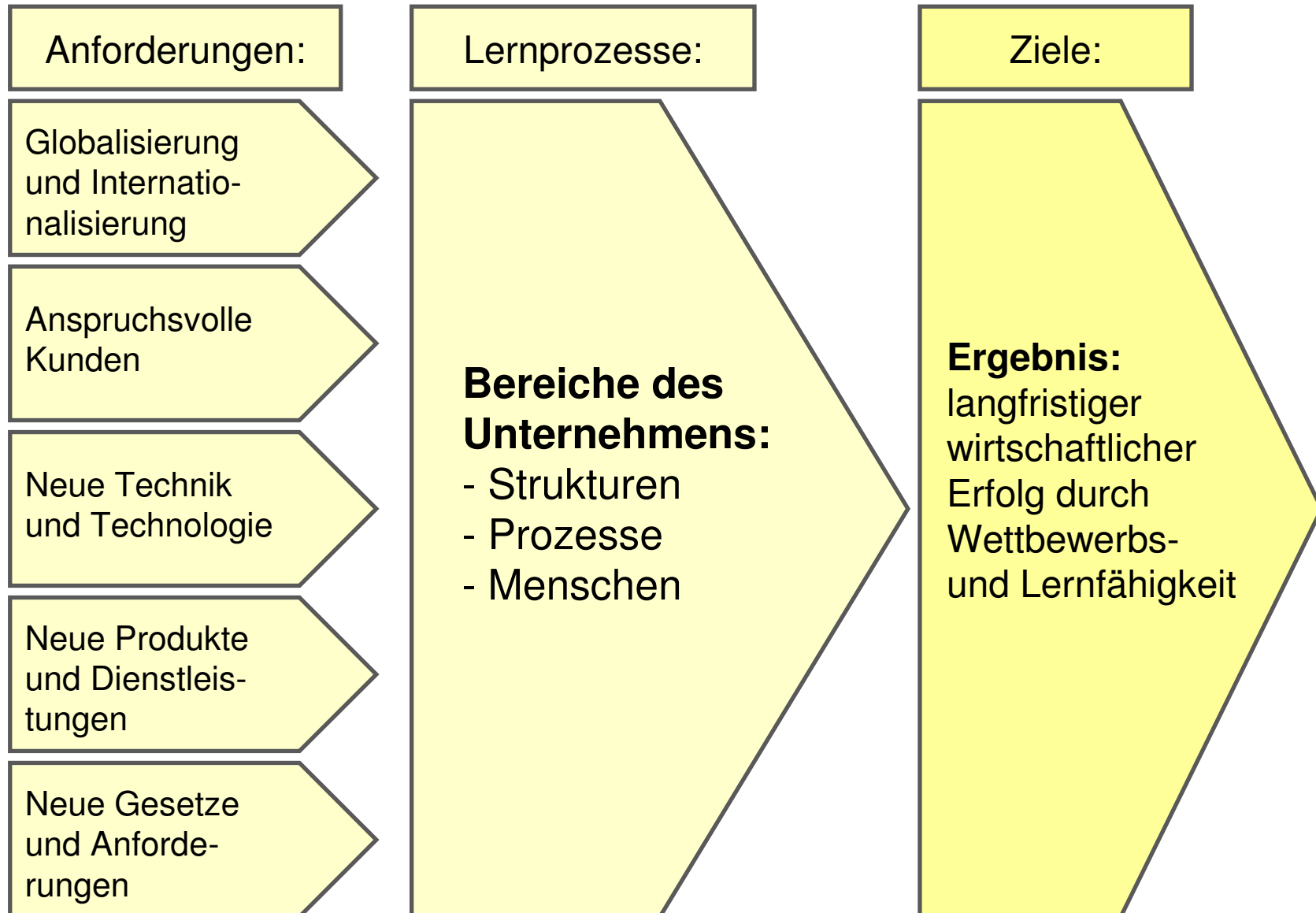
- „Der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung von Unternehmen liegt nach wissenschaftlichen Schätzungen bei mindestens 60 Prozent. Der Vorsprung an Wissen ist unser einziger und entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die vorhandenen Ressourcen für den Erhalt und Ausbau von Innovation und Wissen sollen optimiert werden. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien mit ihren Werkzeugen zur Wissensgewinnung, -verarbeitung, -verbreitung und -nutzung sind dabei von zentraler Bedeutung.“

Der Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung, Staatssekretär Hartmut Schauerte, auf dem Kongress „Wissen macht Zukunft“, 2008

Die Bedeutung des Wissens und Lernens

- Der Auslöser für die Wissensarbeit in Unternehmen liegt in neuen Herausforderungen der Umwelt, die häufig als turbulente Umwelten mit nicht prognostizierbaren Umweltveränderungen beschrieben werden.
- **Die wichtigsten aktuellen Einflussbedingungen sind:**
 - Globalisierung und neue Märkte,
 - Wettbewerbsdruck und Kundenanforderungen,
 - neue Arbeitsorganisationskonzepte,
 - neue Produkte und Dienstleistungen,
 - neue Techniken und Technologien,
 - neue Gesetze und Normen etc.

Lernprozesse in Unternehmen



Ebenen des Lernens in Unternehmen

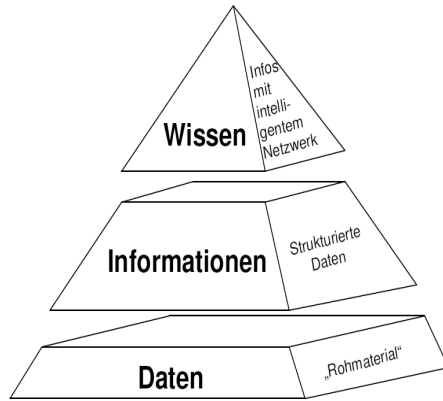
Überorganisationale Ebene: gemeinsames Lernen mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Wissenschaft, Lernen in Netzwerken, open learning und open innovation.

Organisationale Ebene: Visionen und Strategien, Offenheit fürs Neue, Zukunftsforschung, lernfördernde Unternehmenskultur, systematisches Wissensmanagement.

Gruppenebene: Team- und Projektarbeit, bereichsübergreifende Workshops und Gremien, Innovationsteams, Qualitätszirkel, KVP, informelle Kommunikation.

Individuelle Ebene: Aus- und Weiterbildung, Qualifizierung, Schulungen, Duales Studium, e-learning, persönliche Entwicklung, Kreativitätsförderung, Ideenwettbewerbe, BVW.

Was ist Wissen?



Wissenspyramide

- **Daten** sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten.
Beispiel: Zahlen in einer Bilanz.
- **Informationen** stellen die Daten in einen Sinnzusammenhang, d. h. Informationen sind kontextabhängig. Informationen sind strukturierte Daten.
Beispiel: Der Leser der Bilanz versteht, was die einzelnen Zahlen und ihre Zusammenhänge bedeuten.
- **Wissen** befähigt Menschen zum Handeln. Wissen muss in Aktion gebracht werden, um seine Wirkung zu entfalten. Wissen ist insofern immer kontext- und zielgebunden. Es kann in den Köpfen der Menschen als auch in organisationalen Strukturen, Alltagsroutinen oder Technologien eingebettet sein.
Beispiel: Die Zahlen in einer Bilanz werden dann zu Wissen, wenn ich weiß, was z. B. 50 Mio. Euro Umsatz oder 10 Mio. Euro Gewinn bedeuten, ob es „gut“ oder „schlecht“ ist, was bspw. ein Umsatzrückgang um 2% für das Unternehmen bedeutet. Erst wenn dieses Wissen in Strategien und Handeln umgesetzt wird, kann es sich in Nutzen verwandeln.

Wissenstypen

- **Explizites** Wissen ist das Wissen, welches ein Individuum mit Worten beschreiben kann und somit nach außen trägt (z. B. Informationen, die in Theorien, Formeln, Handbüchern, Plänen usw. niedergelegt sind).
- **Implizites** Wissen ist das Wissen, welches ein Individuum in seinem Inneren bewahrt und nur schwer in Worte zu fassen ist (z. B. Erfahrungen, Fertigkeiten und Einstellungen).

Implizites vs. explizites Wissen

Implizites Wissen

- an den/die Mitarbeiter/in gebunden
- nicht sichtbar und schwer übertragbar
- Erfahrungen und Intuition (Know-how)
- Beispiel: Der Facharbeiter weiß, wie sich eine Maschine anhört, deren Werkzeuge gewechselt werden muss. Er kann aber das Geräuschemuster nicht beschreiben, das Wissen ist implizit.



Explizites Wissen

- nur bedingt kontextgebunden
- kann als Dokument gespeichert werden
- einfach zu imitieren
- Beispiel: Die Bedienungsanleitung einer Maschine, also Wissen, das in einem Fachbuch abgelegt ist.



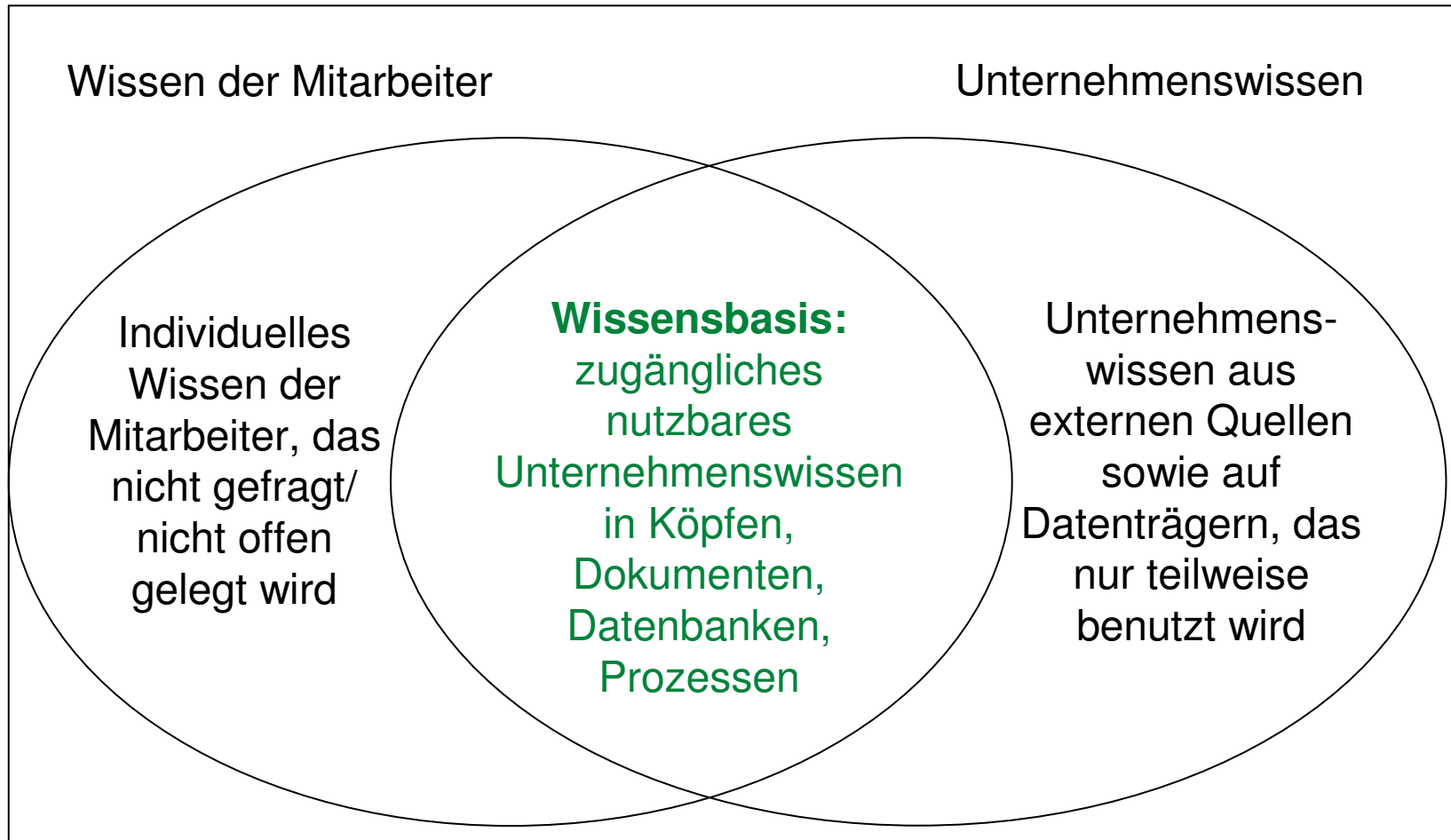
Typische Probleme mit Wissen in Unternehmen

- Mitarbeiter haben nur eine geringe Bereitschaft, ihr Wissen anderen Akteuren zur Verfügung zu stellen - Angst vor Machtverlust („Wissen ist Macht“) durch die Weitergabe von Wissen.
- Mangelhafte Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinaus: man weiß nicht, welche Kompetenzen und Erfahrungen bereits vorhanden sind.
- Der bewusste Umgang mit Wissen muss sich gegen vorhandene Routinen in Unternehmen durchsetzen, die in aller Regel sehr mächtig sind. Die häufigsten Totschlagargumente in der Einführungsphase von Wissensmanagement sind beispielsweise: „Wir machen das hier schon seit 30 Jahren so. Da brauchen wir so einen Wissensmanagement-Schnickschnack nicht.“

Wissen der Mitarbeiter

- Das Individuum ist der Träger, Anwender und Entwickler des Wissens.
- Individuelles Wissen ist die Basis, eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Wissen des Unternehmens.
- Das Wissen des Unternehmens (Wissensbasis) ist keine bloße Summe des individuellen Wissens der Mitarbeiter.

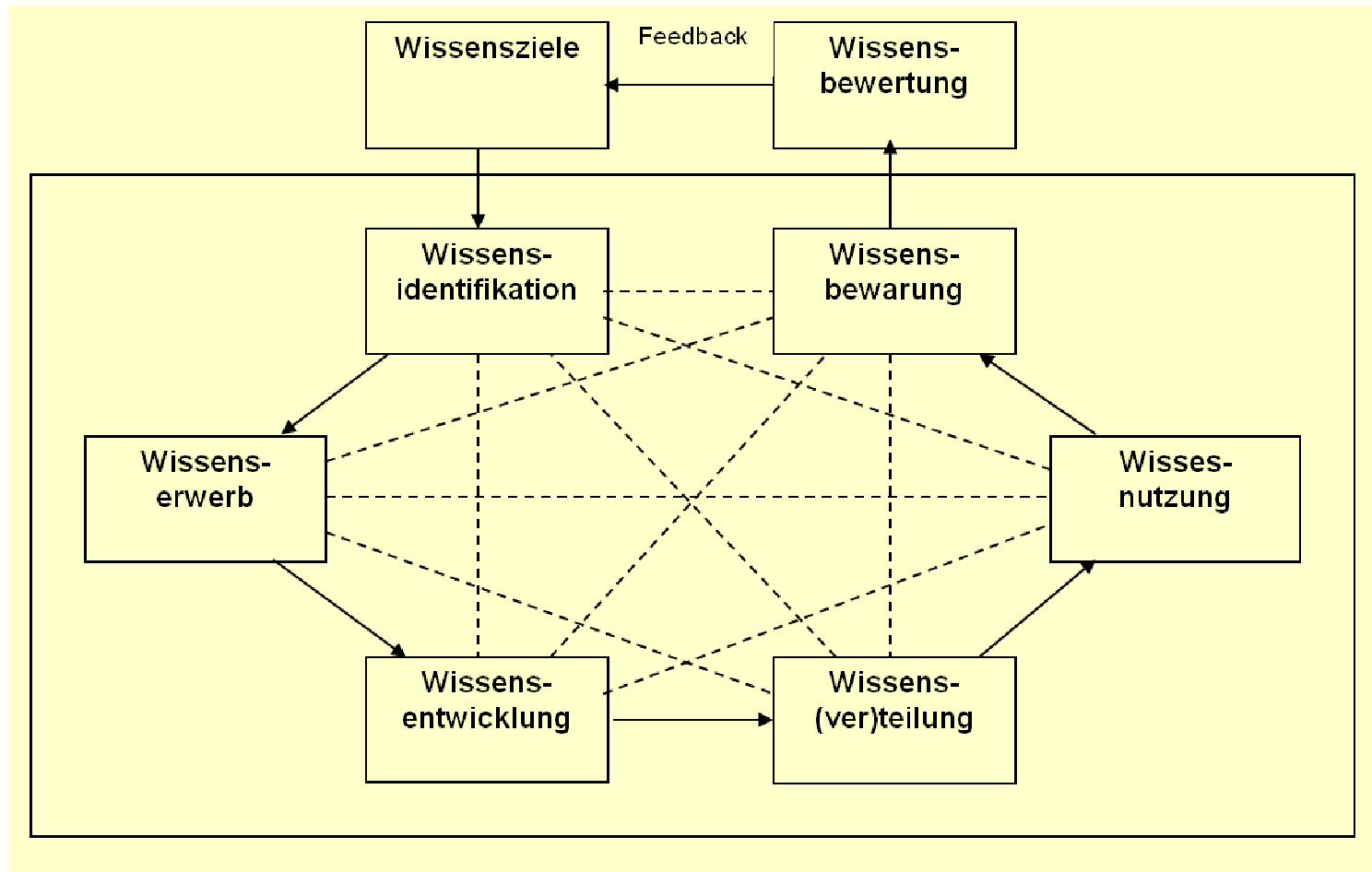
Individuelles und organisationales Wissen



Wissensmanagement und seine Bedeutung

- Wissensmanagement ist die Gesamtheit der personalen, organisatorischen, kulturellen und technischen Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, den effizienten Umgang mit Wissen in einem Unternehmen zu unterstützen und zu optimieren.
- Es umfasst die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des organisationalen Wissens zur Realisierung der Unternehmensziele.
- Dabei geht es auch um die Vermeidung typischer Probleme, wie etwa den Verlust von Know-how infolge der Mobilität qualifizierter Mitarbeiter oder das Unwissen über schon vorhandene Problemlösungen innerhalb der Firma.

Bausteine des Wissensmanagement nach G. Probst



Quelle: Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Gabler Verlag, 2006

Übergeordnete Elemente

- **Wissensziele** – Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung. Normative Wissensziele richten sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele definieren den zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens. Operative Ziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements.
- **Wissensbewertung** – Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse. Man braucht Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen. Im Gegensatz zum Finanzmanagement gibt es keine erprobten standardisierten Bewertungsmethoden, deswegen müssen neue nichttraditionelle Methoden genutzt werden.

Beispiel: Wissensziele der Firma CONET

- Die traditionellen CONET-Kernleistungsbereiche liegen auf den Gebieten Consulting, Software- Entwicklung sowie Informationstechnologie und Telekommunikation (ITK).
- Bei der Einführung des Wissensmanagement standen zwei Ziele im Vordergrund: die Zertifizierung nach ISO 9000 sowie fehlerfreie, effiziente Arbeitsprozesse.
- Das Projekt ging im Jahr 2000 an den Start. Ein Mitarbeiter entwickelte ein System zur Dokumentation von Arbeitsabläufen im Rahmen der Zertifizierung für ISO 9000 (als Software). Dieses System ist leicht auf verschiedene Unternehmensbereiche übertragbar und lässt sich problemlos um neue Dokumentationsgegenstände erweitern.
- Die Maßnahmen im Einzelnen:
 - ausführliche Dokumentationen erarbeiten,
 - Standards festlegen,
 - Phasenmodelle definieren,
 - alle Projekte durch IT unterstützen,
 - Mentoren-Modell einführen,
 - neue Mitarbeiter/innen gezielt schulen,
 - die Unternehmensverfassung verbreiten und fördern.

Quelle: Leitfaden „Wissensmanagement für KMU“ des BMWi, 2008

Wissensidentifikation und -erwerb

1. **Wissensidentifikation** – Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen. Maßnahmen der Wissensidentifikation beziehen sich auf die Analyse und Beschreibung des Wissensstandes des Unternehmens. Die mangelnde Transparenz kann zur Ineffizienz, unzureichend begründeten Entscheidungen und Doppelspurigkeit führen.
2. **Wissenserwerb** – Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein. Ein großer Teil des Wissensbedarfs wird von außenstehenden Quellen importiert. In den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Partnern in Kooperationen besteht ein erhebliches und häufig unausgeschöpftes Potential des Wissenserwerbs.

Beispiel: Wissensidentifikation bei der Solit GmbH

- Die an dem Forschungsprojekt der FH Bielefeld ifKMU beteiligte Solit GmbH hat beschlossen, Maßnahmen zur Wissensidentifikation einzuleiten.
- Im Rahmen einer gemeinsamen Situationsanalyse wurde entschieden, elektronische Gelbe Seiten einzuführen, um die Kompetenzen, besondere Erfahrungen und spezielles Wissen der Mitarbeiter zu erfassen.
- Von einer Diplompraktikantin wurde ein Konzept entwickelt, Kompetenzen beschrieben und in Form einer Datenbank mit Suchfunktion im Unternehmen eingeführt.

s. www.ifkmu.de

Wissensentwicklung und -verteilung

3. **Wissensentwicklung** – Wie baue ich neues Wissen auf. Im Mittelpunkt steht die Produktion von neuen Ideen, Produkten und Prozessen. Neben der klassischen Verankerung von Wissensentwicklungsaktivitäten in der Forschung und Entwicklung oder der Marktforschung eines Unternehmens kann relevantes Wissen in allen Bereichen entstehen. Dafür soll eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, die den allgemeinen Umgang mit neuen Ideen und die Förderung und Nutzung der Kreativität von Mitarbeitern gestaltet.
4. **Wissens(ver)teilung** – Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort. Die (Ver)teilung von Wissen im Unternehmen ist eine Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen und Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Ein Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des Unternehmens soll in Gang gesetzt werden.

Wissensnutzung und -bewahrung

5. **Wissensnutzung** – Wie stelle ich die Anwendung sicher. Der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens ist das eigentliche Ziel des Wissensmanagements. Mit erfolgreicher Identifikation und (Ver)teilung des Wissens ist seine Nutzung im Unternehmensalltag noch lange nicht sichergestellt.
6. **Wissensbewahrung** – Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten. Einmal erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. An der Wissensbewahrung soll systematisch gearbeitet werden (Dokumentation von Erfahrungen, Vorgängen und Prozessen, Wissensweitergabe durch Modelllernen etc.)

Beispiel: Wissenserwerb, -teilung und -bewahrung bei der Firma Sitec

- Um sich neues Wissen systematisch anzueignen, hat das Unternehmen zunächst die 50 wichtigsten fachlichen Themenfelder definiert. Auf dieser Grundlage legte Sitec ein Verfahren fest, mit dem brandaktuelle Informationen aus Fachzeitschriften systematisch erfasst und unternehmensintern zur Verfügung gestellt werden.
- Eine zweite zentrale Aufgabe war, den Wissensaustausch zu organisieren. Zu diesem Zweck hat Sitec mehrere Instrumente entwickelt: Ein wöchentliches Meeting sorgt für Erfahrungsaustausch, bei dem die Jüngeren von den Erfahrungen der Älteren profitieren. Neue Mitarbeiter bekommen einen Mentor zur Seite gestellt. Dieser hilft ihnen, sich in die wissensintensiven Aufgaben bei Sitec einzufinden. Jedes Projekt wird umfangreich dokumentiert, und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf diese Dokumentationen zugreifen.

Quelle: Leitfaden „Wissensmanagement für KMU“ des BMWi, 2008

Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ifKMU

- Im Rahmen des Forschungsprojektes der FH Bielefeld „Förderung der Innovationsfähigkeit von KMU in NRW“ (ifKMU) wurden im Sommer 2009 1000 KMU angeschrieben und zu einer Online-Befragung eingeladen. Die Ergebnisse basieren auf 133 ausgefüllten Fragebögen.
- 64% der befragten KMU haben keine organisierte Innovations- und Wissensarbeit, nur 13,5% haben eine F&E-Abteilung, lediglich 12% betreiben Innovationsmanagement.
- 66% der KMU praktizieren keine speziellen Methoden der Ideenarbeit, 20% bilden bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, 13,5% führen Innovationsprojekte durch, nur 11% wenden Kreativitätstechniken an.
- KVP werden bei 33%, BVW – bei 22,6% der KMU praktiziert.
- Über Wissensdatenbanken verfügen nur 8,3%, über Wissensnetzwerke – knapp 7% der befragten Unternehmen.

s. ausführlicher: www.ifkmu.de

Folgen für KMU

- Innovationen werden dem Zufall überlassen,
- Wissen wird nicht kontinuierlich gepflegt und geht teilweise verloren,
- Ideenarbeit und KVP werden nicht systematisch betrieben, Verbesserungsmöglichkeiten werden vernachlässigt,
- Wissens- und Kreativitätspotentiale der Mitarbeiter werden nicht vollständig genutzt.

Erkenntnisse aus dem Projekt ifKMU

- KMU, die im Rahmen von Verbänden, Vereinigungen oder Netzwerken mit anderen kooperieren, sind innovativer und wettbewerbsfähiger.
- Weiterbildung, Marktforschung und Innovationsarbeit können durch Kooperationen und Netzwerke gemeinsam gefördert werden.
- Bsp. Industrievereinigung AVK e.V. unterstützt ihre Mitglieder mit speziellen Schulungen zur Steigerung der Kreativität, betreibt Markt- und Trendforschung, informiert Unternehmen über neue Entwicklungen und Best Practices.
- Bsp. Ingenieurnetzwerk EMKON (EnergieManagementKonzepte) bündelt das Know-how dreier unabhängiger Ingenieurbüros in einem Unternehmen und bietet innovative und fachübergreifende Dienstleistungen in der technischen Gebäudeausrüstung im optimalen Kosten-/Nutzenverhältnis.

Brauchen KMU Wissensmanagement?



- **Demographischer Wandel und Globalisierung:** Ganze Abteilungen gehen in den Ruhestand und nehmen wertvolles Wissen mit. Mitarbeiter wechseln ihren Arbeitgeber häufiger als früher. Wie schafft man es, Fachwissen an das Unternehmen zu binden?
- **Informationsflut und Informationssuche:** Ungeheuer viel Zeit wird mit der Suche nach Dokumenten oder den aktuellsten Fassungen verbracht. Da gibt es Dubletten, Dokumente, die unter mehreren Dateinamen abgelegt werden, unübersichtliche Ordnerstrukturen etc. Die E-Mail-Flut ist kaum noch zu beherrschen. Tatsache ist, dass jeder Mitarbeiter im Durchschnitt zwei Stunden seiner wöchentlichen Arbeitszeit nur damit verbringt, relevante Informationen zu suchen. Das sind im Monat acht Stunden, bei 40 Mitarbeitern summiert sich diese Zahl auf 320 Stunden.
- **Wissensmanagement kann bei solchen Problemen helfen.**

Mensch oder Technik?

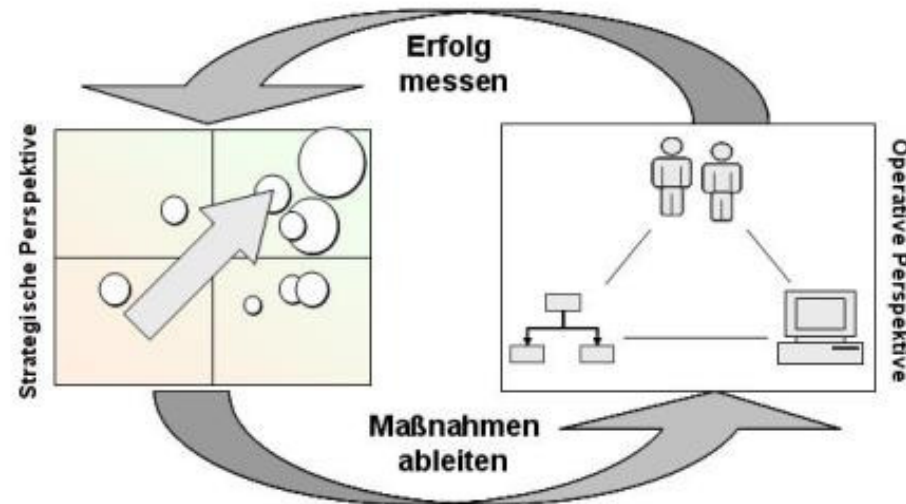
- Allein durch die Implementierung eines Software-Tools kann diese Problematik nicht behoben werden. Im Gegenteil: Es besteht die Gefahr, dass gewachsene, oft sinnvolle Strukturen dabei verloren gehen.
- Man braucht individuelle, ganzheitliche Lösungen. Strategie, Unternehmenskultur, Prozesse und Strukturen werden in das Wissensmanagement mit einbezogen. Individuelle Softwarelösungen spielen eine unterstützende Rolle.
- **Mensch, Technik und Management!**

Faktor Mensch im Wissensmanagement



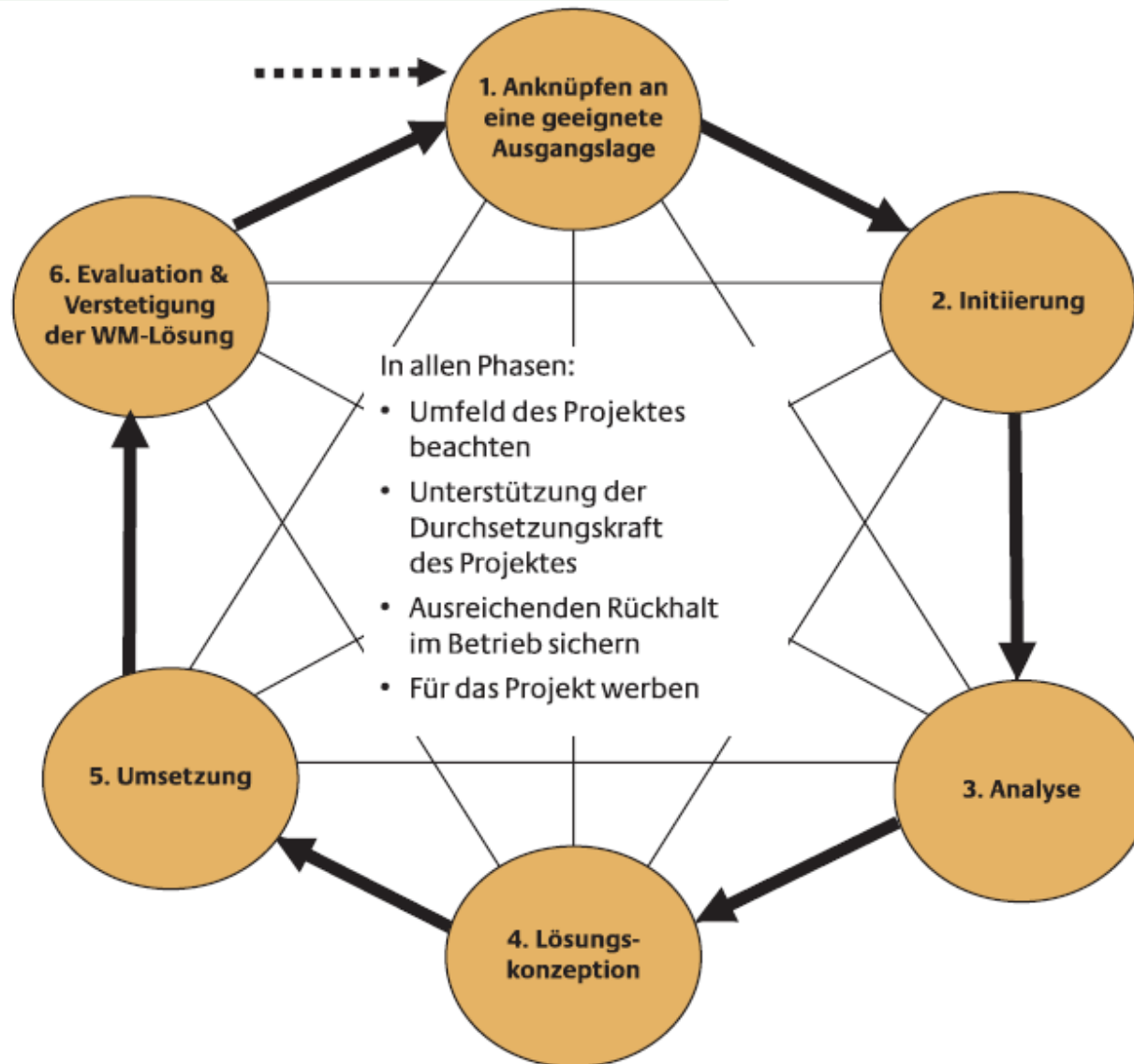
- Beim Wissensmanagement geht es darum, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und im Unternehmen insgesamt zu erschließen.
- Nach Schätzungen befindet sich über **40% des Wissens** eines Unternehmens in den Köpfen seiner Mitarbeiter.
- Demnach müssen neben den technischen Grundlagen auch die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation in die Betrachtung einbezogen werden.

Einführung des WM in KMU



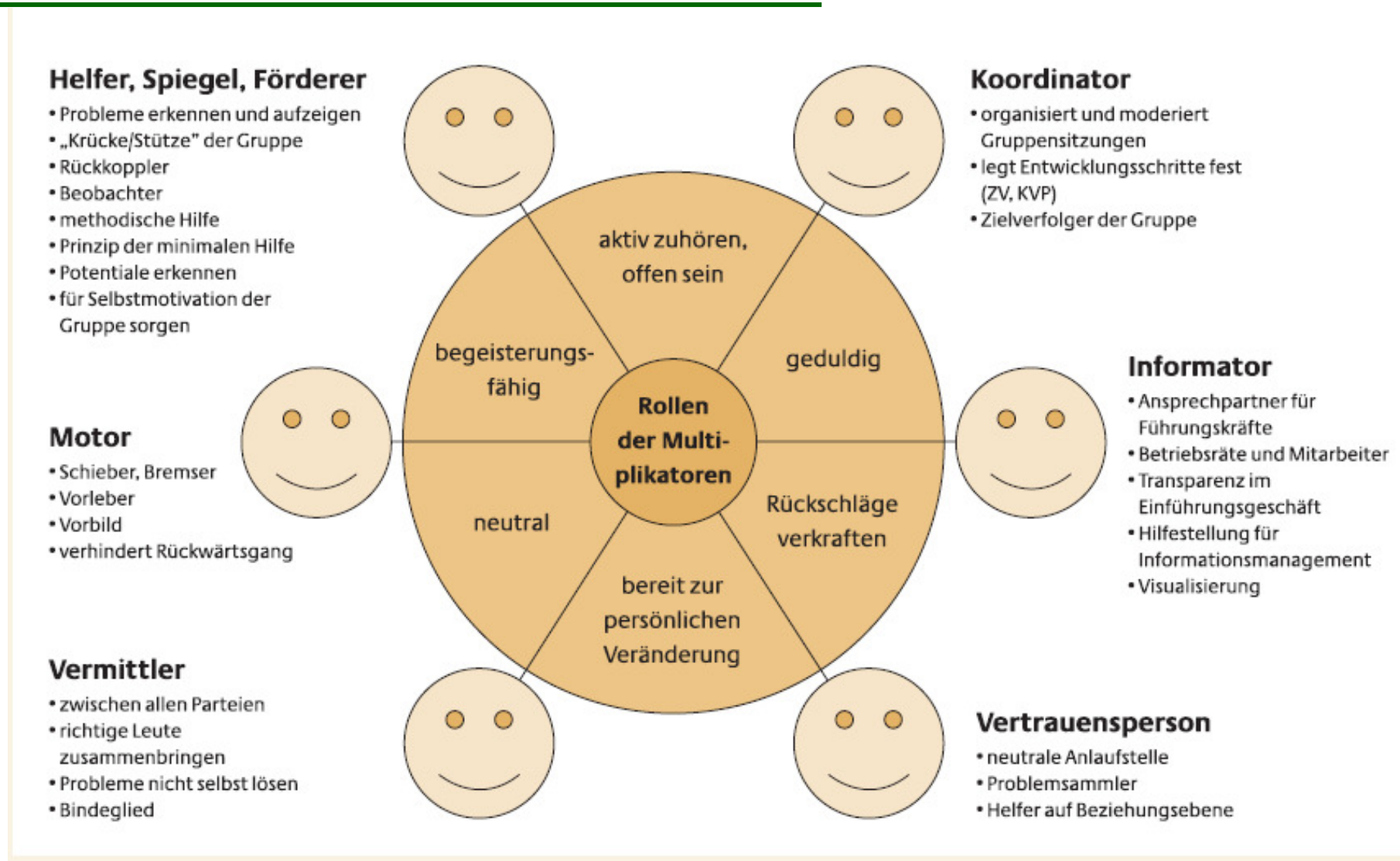
- Für eine wirksame Einführung des Wissensmanagements in Unternehmen sollen Strategien, Strukturen, Prozesse und Menschen berücksichtigt werden, unter der Bedingung einer ständigen Erfolgsevaluierung.
- Der Einführungsprozess kann in 6 Phasen gegliedert werden.

Phasen der WM-Einführung



Quelle: Leitfaden „Wissensmanagement für KMU“ des BMWi, 2008

Multiplikatoren bei der WM-Einführung



Quelle: Leitfaden „Wissensmanagement für KMU“ des BMWi, 2008

Umsetzungsphase des WM



Quelle: Leitfaden „Wissensmanagement für KMU“ des BMWi, 2008

Evaluierung und Weiterentwicklung

- Die ideale Vorgehensweise bei der Evaluation geht davon aus, dass zu Projektbeginn **operationale Ziele** festgelegt werden, die in Bezug auf ihren Erreichungsgrad gemessen werden können.
- In der Praxis sind solche Festlegungen, die einen Erfolg messbar machen, oft schwierig oder unangemessen aufwändig.
- Daher sollte man zum Schluss eines WM-Einführungsprojektes vor allem das Augenmerk auf denjenigen Personenkreis richten, der bei dem Projekt mitgemacht hat und sich dadurch Vorteile erhofft. Durch eine systematische Befragung sollte herausgefunden werden, ob diese Vorteile auch eingetreten sind.

Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen (1)

- **Prioritäten setzen:** Die Führungskräfte müssen von Beginn an bis zum Ende des Projekts signalisieren, dass die Aktivitäten gewollt sind und eine gewisse Priorität gegenüber dem Tagesgeschäft einnehmen.
- **Sich ein Bild machen:** Die Initiatoren oder der Projektleiter sollte sich vor dem offiziellen Start ein möglichst genaues Bild über Wissensmanagement machen. Er sollte verstanden haben, worum es geht und wozu ihm die Aktivitäten nutzen können. (Der Begriff Wissensmanagement muss gar nicht unbedingt im Unternehmen kommuniziert werden.)
- **Nutzen kommunizieren:** Die persönliche Erkenntnis "Das hat mir etwas gebracht" ist die beste Motivation. Es ist wichtig, in Bezug auf den Umgang mit Wissen diese Erkenntnis zu fördern. Schnelle, kleine Erfolgserlebnisse helfen in der Anfangsphase die Mitarbeiter zu überzeugen (z.B. der positive Effekt einer aufgeräumten Verzeichnisstruktur, in der man plötzlich viel schneller als früher Dokumente wieder findet). Dafür ist es wichtig, den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiter zu kennen und zu wissen, was ihnen bei ihrer Arbeit weiterhilft.

Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen (2)

- **Informelle Kommunikation gestalten und Meinungsführer einbinden:** Die Bedeutung der informellen Kommunikation in KMU ist groß. In den nicht formalen Prozessen wird informiert, bewertet und entschieden. Dieser Kanal ist von den Verantwortlichen genauso mit zu gestalten wie die offizielle Kommunikation. Meinungsführer dienen als Multiplikatoren und Verbündete.
- **Das Wissensmanagement "der kleinen Schritte":** Zu Anfang des Projekts gilt es, keine illusorischen Erwartungen aufzubauen, sondern eher kleine, überschaubare Ziele zu definieren und die Maßnahmen realistisch zu planen. Empfehlenswert ist der Start der Aktivitäten im Rahmen eines Pilotprojektes in einem ausgewählten Bereich der Organisation.
- **Controlling einplanen:** Nur wenige KMU bringen die Disziplin auf, aus reiner Überzeugung die alten Regeln über Bord zu werfen und ihre Gewohnheiten dauerhaft zu ändern. Der gute Wille reicht oft nicht aus, um Neuerungen am Leben zu halten. Ein stringentes Projektmanagement hilft auch bei der Einführung von Wissensmanagement.

Weiterführende Literatur

- BMWi: Leitfaden Wissensmanagement für KMU, unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wissenmanagen-leitfaden.pdf>
- Franken, S.; Brand, D.: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen, Peter Lang Verlag, 2008.
- Jaworski, J.; Zurlino, F.: Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft, Campus Verlag, Frankfurt, 2007.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1997.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Gabler Verlag, 2006
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1996.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen, Kommentare, Meinungen?

Kontakt und weitere Informationen:

Prof. Dr. Swetlana Franken swetlana.franken@fh-bielefeld.de
swetlana.franken@fh-koeln.de
www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken
Tel. 0521 106 3755, 0221 8275 3443
Projekt ifKMU: www.ifkmu.de