

Laura Lamieri, Prof. Dr. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden

Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben

Vorreiter im Wissensmanagement waren große Konzerne und Beratungsfirmen; nun entdecken immer mehr Mittelständler das Thema für sich – und dies zu Recht. Aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks haben viele Mittelständler erkannt, dass auch ihre Zukunft zunehmend davon abhängen wird, wie effizient sie ihr Unternehmenswissen nutzen und entwickeln [1]. Laut einer Umfrage von Infratest Burke zum Thema „Wissensmanagement und Innovationen im deutschen Mittelstand“ halten 97 % der befragten Klein- und Mittelbetriebe Wissensmanagement für sehr wichtig oder wichtig [2]. Jedoch befinden nur 42 % den Wissenstransfer im Unternehmen als sehr gut oder gut. Diese Diskrepanz der beiden Antworten zeigt, dass sich die Befragten der Bedeutung von Wissen für das Unternehmen und dessen Wettbewerbsfähigkeit bewusst sind, jedoch Schwierigkeiten mit konkreten Handlungsansätzen zur Realisierung haben.

Klein- und Mittelunternehmen im Wissenswettbewerb

Wissensmanagement ist ohne Zweifel ein brisantes Thema für Klein- und Mittelunternehmen (KMU):

- Aufgrund ihrer oft starken Spezialisierung ist es für sie essenziell, ihren Kompetenzvorsprung im Wettbewerb zu halten.
- Gerade KMU sehen sich aufgrund ihrer geringen Größe besonders stark vor dem Problem der Informationsüberflutung: Die sach- und zielgerechte Aufbereitung der einströmenden Informationen und die ständige Akquirierung, Speicherung und Aktualisierung von Unternehmenswissen ist zu bewältigen.
- Gerade in kleinen Unternehmen wird kurzfristig geplant und wenig dokumentiert.
- Allgemein sind KMU stärker von den Kenntnissen und Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter abhängig als Großunternehmen. Wertvolle Erfahrungen, Fachkenntnisse und Kundenwissen sind oft in den Köpfen von wenigen Experten verankert – was gefährlich werden kann, wenn diese das Unternehmen verlassen, ohne ihr Wissen weiterzugeben oder zu dokumentieren.

Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben ist an sich nichts Neues. Oftmals werden schon bestimmte Methoden zur Bewirtschaftung des Wissens genutzt, ohne dass sie offiziell als Wissensmanagement deklariert worden sind. Bis jetzt mangelt es aber noch an systematischen Ansätzen und Handlungsschritten zur Implementierung einer Wissensorganisation.

Wissensmanagement in KMU ist nicht leichter als in Großunternehmen, es ist lediglich anders fokussiert: Während in Großunternehmen das Identifizieren und (Ver-)Teilen des Wissens problematisch ist, haben KMU eher Schwierigkeiten mit der Gewinnung und Bewertung neuen Wissens [2]. Gleichzeitig herrschen in Klein- und Mittelbetrieben schon im Vorfeld gute Bedingungen für Wissensmanagement: Der

Betrieb ist im Allgemeinen überschaubar. Der Informationsaustausch ist zügiger aufgrund direkter, oft informeller Kommunikationswege und persönlicher Kontakte. Oftmals ist auch schon eine starke Tradition der Wissensweitergabe vorhanden, wie z. B. in Handwerksbetrieben.

Verschiedene Typen von Klein- und Mittelbetrieben

Klein- und Mittelunternehmen präsentieren sich in den verschiedenartigsten Erscheinungsformen - vom traditionellen Handwerksbetrieb mit weniger als zehn Beschäftigten bis zum innovativen Internetunternehmen mit 500 Beschäftigten und mehreren Standorten. All diese Unternehmen sind den Klein- und Mittelbetrieben zuzuordnen. Es ist einleuchtend, dass diese unterschiedlichen Arten von Unternehmen mit verschiedenen Wissensproblemen zu kämpfen haben und demnach auch ganz unterschiedliche Anforderungen an ein Wissensmanagement-Konzept stellen [3].

Familientradition und konservatives Umfeld

Diese Unternehmen agieren in einem konservativen Umfeld mit niedrigem Innovationsgrad, wie z. B. traditionelle Handwerksbetriebe. Meist zeichnen sich diese Unternehmen durch die langjährige Führung durch ein Familienmitglied aus. Relevantes Wissen ist hier besonders Erfahrungswissen in Form von implizitem Handlungswissen.

Wissensprobleme sind beim Generationswechsel oder der Unternehmensnachfolge zu verzeichnen. Wie kann man diesen Problemen entgegenwirken? Modelle wie die gleitende Übergabe, das Coaching von Mitarbeitern durch erfahrene Kollegen oder die Bindung der ausgeschiedenen Mitarbeiter an den Betrieb als Berater oder Trainer können hier Abhilfe schaffen. Vielfach ist entscheidend, das Beziehungswissen „des Alten“ weiter zu nutzen.

Unternehmenstyp	Wissensprobleme	Instrument/Methoden des WM
Traditionelles kleines Familienunternehmen	Generationswechsel Unternehmer-Nachfolge Ausscheiden von Mitarbeitern	Gleitende Übergabe Mentoren-Modell Berater-/Trainerfunktion Coaching, Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter

Technisches Spezialwissen und Erfahrung

Solche Unternehmen in reifen Märkten mit großem technischen Know-how finden wir in traditionellen Branchen wie dem Maschinenbau oder der Elektrotechnik. Kumulative Innovation, bei der kontinuierlich Prozesse und Produkte verbessert werden, kennzeichnen diese Unternehmen. Forschung und Entwicklung erlangen eine steigende Bedeutung. Neben technisch-handwerklich ausgebildeten Mitarbeitern finden sich in diesen Unternehmen auch vermehrt Akademiker, insbesondere Ingenieure. Alle Mitarbeiter verfügen über ein umfangreiches technisches Spezialwissen in verschiedenen Bereichen. Die Bedeutung dieses technischen Spezialwissens ist sehr hoch und seine schnelle und effiziente

Anwendung entscheidend. Dieses Wissen ist in der Regel an wenige Mitarbeiter gebunden.

Probleme treten auf, wenn die Spezialkenntnisse unzureichend gesichert werden. Außerdem wird die Beherrschung von komplexen Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. in Form von CAD (Computer Aided Design), wettbewerbsentscheidend. Hierbei kann das Problem auftreten, dass nicht genügend Mitarbeiter das nötige Know-how haben, um mit den neuen Technologien im Betriebsalltag umgehen zu können.

Als Beispiel für diesen Unternehmenstyp kann ein Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie genannt werden, das mit 650 Mitarbeitern Ketten, Steuertriebe und Antriebssysteme produziert [4]. Die Produktion ist sehr variantenreich und die Fertigungsprozesse weisen eine hohe Komplexität auf. Dieses Unternehmen sah sich folgenden Wissensproblemen gegenüber:

- Spezialwissen ist häufig an langjährige Mitarbeiter gebunden.
- Produktzeichnungen und Konstruktionen sind in unterschiedlichen Medien (meist CAD-Programmen) vorhanden und dezentral abgelegt, so dass das Unternehmenswissen nur sehr lokal verfügbar ist.

Doppelarbeit war die Folge. Wie wurden diese Probleme gelöst? Eine einheitliche Softwareunterstützung als Basis für die Speicherung und den Zugriff auf die Wissensinhalte wurde eingeführt. Auf diese Weise konnten die Entwicklungs- und Auftragsabwicklungsprozesse optimiert werden und wurde die Kostenstruktur transparenter. Außerdem wurden Anforderungsprofile der Mitarbeiter erstellt und eine Bildungsbedarfsanalyse als Grundlage für eine gezielte Weiterbildung vorgenommen. Zur Sicherung der Kommunikation zwischen den Verantwortlichen verschiedener Aufgabenbereiche wurden regelmäßige Besprechungsrunden eingeführt.

Unternehmenstyp	Wissensprobleme	Instrument/Methoden des WM
Unternehmen in reifen Märkten mit großem technischen Know-how	Unzureichende Nutzung und Sicherung des Spezialwissens Mangelnde Verfügbarkeit des Know-how für Betriebsalltag	Dokumentation des Spezialwissens: Datenbanken, Intranet, Lessons Learnt Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter Gelbe Seiten Job Rotation

Fertigung nach Kundenvorgaben

Lohn- oder Teilefertiger, die vielfach als Unterlieferanten in Zuliefernetzwerke eingebunden sind, zeichnen sich durch eine Geschäftsprozessorientierung aus. Unternehmen dieser Art besitzen keine eigene Produktforschung und -entwicklung, sondern richten sich nach den Vorgaben der Kunden. Die Mitarbeiter verfügen meist über eine handwerkliche Ausbildung. Informationstechnologie wird meist lediglich im administrativen Bereich genutzt. Die zuverlässige und termingerechte Erfüllung von Aufträgen hat höchste Priorität, es darf deshalb zu keinen Verzögerungen oder Maschinenausfällen kommen. Das relevante Wissen bezieht sich demnach fast vollständig auf Kenntnisse über Produktionsanlagen und -prozesse, Wartung, Instandhaltung und Rüsten. Die Optimierung der Fertigungsprozesse ist von größter Wichtigkeit. Ist das benötigte Wissen nicht oder nur unzureichend vorhanden, kann

es zu erhöhten Reparatur- und Instandhaltungskosten, Ausschussraten und Durchlaufzeiten kommen.

Mit diesen Problemen hatte zum Beispiel ein Maschinen- und Gerätebau-Unternehmen zu kämpfen, das mit 160 Mitarbeitern unter anderem Baugruppen nach Kundenvorgaben fertigt [4]. Aufgrund unsystematischer Instandhaltung der Produktionsanlagen kam es zu Maschinenausfällen und Kostenerhöhungen. Eine Lösung war hier die Dokumentation und Sicherung des entsprechenden Wissens zur Instandhaltung in einer Wartungsdatenbank. Diese beinhaltet u. a. eine Maschinendatenbank, Betriebsstoffdatenbank, Ersatzteildatenbank sowie Wartungspläne. Auf diese Weise kann die Instandhaltung organisiert und bedarfsgerecht durchgeführt werden.

Unternehmenstyp	Wissensprobleme	Instrument/Methoden des WM
Lohnfertiger/Teilefertiger ohne eigene F&E	Verfügbarkeit von Wissen zur Instandhaltung, Wartung von Produktionsanlagen Hohe Reparatur-, Instandhaltungskosten Hohe Ausschussraten durch fehlende Lernprozesse Erhöhte Rüst- und Durchlaufzeiten	Planung der Instandhaltung, z. B. mit Hilfe einer Wartungsdatenbank Qualifizierung der Mitarbeiter (u.a. Wartung , Prozess-Know-how. Kapazitätsplanung zur schnelleren und besseren Reaktion Gelbe Seiten Dokumentation von Arbeitsprozessen, schriftlich oder bildlich Mitarbeiter-Info Förderung informeller Treffen

Projektwissen und Innovationsfähigkeit

Eine Gruppe von KMUs kann als schnell wachsende Unternehmen in einem sich rasch wandelnden Umfeld bezeichnet werden. Hier seien als Beispiele Unternehmen aus der Halbleiterindustrie, dem Automobilbereich oder der Internetbranche genannt; auch Beratungsunternehmen und Ingenieurbüros fallen in diese Kategorie. Im Vergleich zu den vorherigen Typen ist das Umfeld dieser Unternehmen durch raschen Wandel gekennzeichnet. Technisches und betriebswirtschaftliches Spezialwissen, Lernen aus Projekten, Innovationsfähigkeit sowie eine schnelle Reaktionsfähigkeit sind essenzielle Wettbewerbsfaktoren.

Häufig wechseln in diesen Betrieben Phasen der Expansion und der Reorganisation. Hierdurch kommt es zu einer Intransparenz der Wissensbestände und schließlich zu Wissenslücken. Oft leiden diese KMU unter einer mangelnden Projektdokumentation und Nutzung von Erfahrungswissen. Die teamübergreifende Kommunikation ist oftmals nicht sehr ausgeprägt.

Eine Multimedia-Agentur im Rhein-Main-Gebiet kennt diese Probleme sehr genau [3]. Als internationales Unternehmen beschäftigt sie 340 Mitarbeiter in 18 Niederlassungen in Europa und den USA. Die angebotenen Serviceleistungen umfassen die gesamte Bandbreite multimedialer Anwendungen, die der Kunde im Rahmen einer umfassenden Projektbetreuung von der strategischen Beratung über die Produktion bis hin zur Kommunikation erhält. Zu einer der größten Herausforderungen gehört, qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, um eine Wissensabwanderung zu verhindern. In diesem Zusammenhang mangelte es im Unternehmen an festgelegten Karrierewegen für die Mitarbeiter, auf die diese zuarbeiten konnten. Weiterhin ging es darum, das nötige Marktwissen und -

verständnis bei den Mitarbeitern aufzubauen. Ein weiteres Wissensproblem waren fehlende Ansätze zum Lernen aus Projekten. Der Zugriff auf Projektinformationen war nicht einheitlich geregelt. Außerdem fand zu wenig Know-how-Transfer zwischen den Standorten statt.

Wie können diese Probleme durch Wissensmanagement gelöst werden? Ein Intranet war bereits vorhanden, die Einführung einer Projektdatenbank bzw. geeigneter Projektmanagement-Software soll nun dem Lernen aus Projekten dienen. Lessons Learnt sind aus jedem Projekt systematisch abzuleiten und zu dokumentieren. Es gilt hierbei auch, eine Teamkultur aufzubauen, die den Wissenstransfer fördert, sowie die Mitarbeiter in der Projektarbeit zu trainieren. Eine Klassifizierung der Projekte, beispielsweise in „Cash“, „Image-Projekte“ und „Experimentier-Projekte“ erleichtert das gezielte Lernen aus verschiedenen Arten von Projekten und hilft Prioritäten zu setzen. Ein weiterer Punkt ist die Rollen- und Kompetenzentwicklung in Form von Lernen in Teams, individueller Weiterbildung, Aufbau von Branchenwissen und der Einführung von Rollen- und Karrierewegdefinitionen. Durch entsprechende Anreizsysteme sollen die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme am Wissensmanagement motiviert werden.

Unternehmenstyp	Wissensprobleme	Instrument/Methoden des WM
Schnell wachsendes Unternehmen in einem sich rasch wandelnden Umfeld	Intransparenz der Wissensbestände Kapazitätsengpässe Unterschiedliche Auslastung der Mitarbeiter Wissenslücken durch Umstrukturierungen Mangelnde Projektdokumentation, mangelnde Nutzung von Erfahrungswissen Mangelnde Kommunikation zwischen den Teams Unsystematische Neugewinnung von Branchen-, Kundenwissen	Skillprofile Wissenslandkarten Gelbe Seiten Informelle Treffen; Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation, Gestaltung der Räumlichkeiten zur Förderung der Kommunikation Mitarbeiter-Info, Mitarbeiterzeitschrift Intranet, Kapazitätsplanung Projektdatenbanken, Lernen aus Projekten, Lessons Learnt, Job-Rotation Einbeziehung externer Wissensquellen Benchmarking intern und extern

((beim Layout der Tabellen beachten, dass der Text mehr gegliedert wird, durch Blickfanglisten oder durch Abstände zwischen den Absätzen))

Kundenbetreuung als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Bei Unternehmen wie z. B. Reisebüros sowie beim Angebot von Wartungsdienstleistungen sind umfassende Kundenbetreuung, das Kennen der Kundenbedürfnisse, die Pflege der Kundenbeziehungen sowie das Lernen aus Beschwerden und Reklamationen entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Kundenreklamationen müssen gezielt analysiert und anschließend zur Optimierung der Produkte genutzt werden.

Wissensprobleme resultieren bei dieser Art von Unternehmen aus der mangelnden Aufbereitung und Verwertung des Wissens aus Kundenreklamationen und Beschwerden. Oftmals ist der Zugriff auf diese Daten nicht systematisiert. Verbesserungsvorschläge der Kunden erreichen nicht die für Entwicklung oder Konzeption der Produkte zuständigen Abteilungen. Weiterhin ist die Neugewinnung und Aktualisierung von Kunden- und Branchenwissen ein kritischer Punkt.

Ein Unternehmen des Stahl-, Maschinen- und Anlagenbaus mit weltweit 470 Mitarbeitern soll hier als Beispiel dienen [4]. Eine wachsende Kundennachfrage nach Wartungsgewährleistung und –verträgen führte bei den Technikern, die diese Leistung zusätzlich erbringen sollten, zu erhöhter Unzufriedenheit und Zusatzarbeit, da die Techniker auf andere Aufgaben spezialisiert waren. Die Lösung war die Einrichtung einer Wartungsabteilung mit eigens dafür bestimmten Mitarbeitern. Im Zuge der Einrichtung dieser Service- bzw. Wartungsabteilung fand eine systematische Dokumentation von Serviceleistungen, Erfahrungswissen, Wissen aus der Konstruktion und Fertigung statt. Die Kunden erhalten nun einen qualifizierten After-Sales-Service, der Bereich wurde als Kernkompetenz im Unternehmen integriert.

Unternehmenstyp	Wissensprobleme	Instrument/Methoden des WM
Kundenbetreuung als entscheidender Wettbewerbsfaktor	Mangelnde Verwertung von Kundenwissen, Reklamationen etc. Mangelnder Zugriff auf Kundenwissen Lückenhafte Neugewinnung von Kunden-, Branchenwissen	Kundendatenbank Projektdatenbank Ableitung von Lessons Learnt Externe Wissensquellen einbeziehen: Kundeninformationen, -reklamationen, Marktwissen Evtl. Customer Relationship Management (CRM)

Pilotprojekte

Diese und andere positive Beispiele von Wissensmanagement-Initiativen in kleinen und mittleren Unternehmen sind in letzter Zeit vermehrt zu finden. Es gibt mittlerweile eine Anzahl von Pilotprojekten auf europäischer und deutscher Ebene.

Das Projekt „KluG“ (Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn) wird vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, einem privaten Wirtschaftsforschungsinstitut, geleitet [5, 6]. Es hat die Einführung von Wissensmanagement in drei nordrhein-westfälischen KMU zum Ziel und läuft von Oktober 2000 bis voraussichtlich November 2001. Das Instrumentarium ist praxiserprobt, vorgestellt werden drei Ansätze zur Einführung von Wissensmanagement.

Mit der „Steigerung der Innovationsfähigkeit rheinland-pfälzischer KMU durch Wissensmanagement“ [7] beschäftigt sich ein Verbundprojekt zwischen dem Lehrstuhl für Fertigungstechnik und Betriebsorganisation Kaiserslautern (FBK) und dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz. Das Konzept zur Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagement-Modells sieht eine Einführung in vier Phasen mit einer begleitenden Generalisierungsphase vor und ist ebenfalls praxiserprobt: Die Anwendung erfolgte in vier Modellbetrieben.

Im Rahmen des Projekts „Wissensmanagement“ der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie wurden sieben mittelständische Firmen bei der Einführung von Wissensmanagement unterstützt [3]. Ein Leitfaden zum Projekt wurde herausgegeben, in dem u. a. die Vorgehensweise bei der Einführung sowie die einzelnen Projekte in den Modellbetrieben vorgestellt werden.

Ebenfalls einen Leitfaden veröffentlichte der Wuppertaler Kreis e. V. gemeinsam mit dem Rationalisierungszentrum Deutsche Wirtschaft e. V. (RKW) [8]. Inhalte des

Leitfadens sind u. a. theoretische Grundsätze, praktische Aufgabenstellungen, ein Einführungskonzept für Wissensmanagement sowie eine breite Auswahl an Instrumenten, Checklisten und Arbeitshilfen. Der Bezug zur Praxis ist auch hier gegeben – es erfolgte eine Erprobung der Ansätze in zehn süddeutschen Firmen.

Unter dem Titel „Wettbewerbsfaktor Wissen – Leitfaden der Deutschen Bank und des Fraunhofer IAO“ wurde ein weiteres Konzept zur Einführung von Wissensmanagement in KMU veröffentlicht [2]. In dem ausführlichen Ansatz zur Einführung und zum Umgang mit Wissensmanagement als Projekt im Unternehmen werden u. a. fünf Fallbeispiele vorgestellt.

Eine weitere Initiative in Deutschland ist das Projekt WIPER zum strategischen Wissens- und Personalmanagement der Fachhochschule Frankfurt am Main. Es ist schwerpunktmäßig auf KMU der Metall- und Elektroindustrie konzentriert [9]. Im Rahmen des Projekts werden Klein- und Mittelunternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement sowie der Wahl der entsprechenden Instrumente betreut.

Auf europäischer Ebene seien insbesondere zwei Projekte erwähnt: Die Gemeinschaftsinitiative ADAPT und das EU-Projekt MaKe-IT SME. ADAPT wird durch den europäischen Sozialfonds und die Mitgliedsstaaten der EU finanziert [10]. ADAPT (Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel) richtet sich in erster Linie an KMU mit weniger als 300 Mitarbeitern. MaKe-IT SME (Managing of Knowledge Using Integrated Tools for Small and Medium-Sized Enterprises, www.pr-streyr.ac.at/makeit) wird vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) begleitet [11]. Das Projekt zielt darauf ab, ganzheitliche Methoden und Werkzeuge für KMU zur Sicherung, zum Teilen, Verwenden und Weiterentwickeln von Wissen zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem ingenieurmäßiges und fertigungstechnisches Wissen. Das Fraunhofer IAO gibt den Unternehmen hierbei Hilfestellung bei der Einführung von Wissensmanagement.

Fazit

Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben ist in höchstem Maße berechtigt und verlangt konkrete Maßnahmen zur Umsetzung in der Praxis. Immer mehr Klein- und Mittelbetriebe haben sich dazu entschlossen, Wissensmanagement zu implementieren und eine Anzahl von Erfahrungen, Ansätze und Methoden existieren bereits, die Hilfestellung geben können, um auch das Wissen in KMU als Ressource und Wettbewerbsfaktor zielgerichtet zu bewirtschaften.

Literatur

- [1] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler, 1999 (2. Auflage)
- [2] Deutsche Bank AG, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Wettbewerbsfaktor Wissen – Leitfaden zum Wissensmanagement. Frankfurt am Main: Deutsche Bank AG (Selbstverlag), 1999
- [3] Lamieri, Laura: Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. Diplomarbeit, Wiesbaden: April 2001

- [4] Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e. V. (VBM) (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis, Augsburg, o. J.
- [5] www.iw-klug.de
- [6] vgl. wissensmanagement 5/2001. S. 16 ff.
- [7] www.cck.uni-kl.de/~benedix/innowima/index.html
- [8] Wuppertaler Kreis e. V. (Projekträger und Hrsg.): Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen – ein Leitfaden. Köln 2000.
- [9] www.wiper.de
- [10] www.europa.eu.int/comm/employment_social/est/en/public/adapt/en/part1.htm
- [11] www.pr-streyr.ac.at/makeit

Die Autoren:

((Bilder liegen als Originale vor))

Prof. Dr.-Ing. Klaus North lehrt Internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden. Er entwickelt zusammen mit Unternehmen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung.

Dipl. Betriebswirtin Laura Lamieri hat den Studiengang ‚International Business Administration‘ der Fachhochschule Wiesbaden absolviert und sich in ihrer Diplomarbeit mit der Thematik des Wissensmanagements in KMU auseinandergesetzt.

k.north@
t-online.de

Kurz gefasst:

- Die Verantwortlichen in KMU sind sich der Bedeutung von Wissensmanagement bewusst, haben jedoch Schwierigkeiten mit der konkreten Umsetzung in die Praxis.
- Es gibt unterschiedliche Typen von KMU, die mit verschiedenen Wissensproblemen zu kämpfen haben und für die sich ebenso verschiedene Lösungen finden lassen.
- Auf nationaler und internationaler Ebene gibt es eine Reihe von Pilotprojekten zu Wissensmanagement in KMU. Diese können Hilfestellung bei der Umsetzung geben.