

Innovationsmanagement

Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen Fachkräftemangel und Innovationsdruck

Mathias H. Nolden, Unternehmensberater

Diese Themen werden die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland mitbestimmen: der zunehmende Fachkräftemangel und die Herausforderung, aus vielversprechenden Ideen erfolgreiche und profitable Produkte und Dienstleistungen am Markt zu platzieren. Aktiv praktiziertes Wissensmanagement kann helfen, die aktuellen Herausforderungen zu meistern.

Aufgrund des demographischen Wandels kann nur wenig gegen den Fachkräftemangel unternommen werden, außer die Auswirkungen abzufedern. Gleichwohl gibt es viele erfolgversprechende Ansätze und Maßnahmen, um die eigene Innovationskraft zu stärken. Und dies bezieht sich nicht allein auf die Themenfelder Ideengenerierung sowie Forschung und Entwicklung. Hier wird der deutschen Wirtschaft immer

wieder bestätigt, dass sie eine führende Rolle weltweit einnimmt. Wenn es aber darum geht, diese Erfindungen in ein rentables Unternehmensportfolio einfließen zu lassen, können wir in Deutschland noch vieles von anderen Nationen lernen.

Ob die deutsche Wirtschaft wächst oder schrumpft, hängt nicht nur von der globalen Konjunktur ab.

Eine Volkswirtschaft kann nur wachsen, wenn schlaue Köpfe neue Produkte erfinden, innovative Dienstleistungen anbieten oder dazu beitragen, dass Güter effizienter bzw. preiswerter gefertigt werden können.

In den nächsten Jahren wird der Bedarf an Akademikern allein schon aufgrund des Innovationsdruck und des Beschäftigungsstrukturwandel weiter steigen [1]. Die An-



Mathias H. Nolden

forderungsprofile werden immer anspruchsvoller, einfache Jobs, wie z.B. Tätigkeiten am Fließband fallen zunehmend weg. Die Verteilung des Arbeitskräftebedarfs für Hochschulabsolventen steigt von 18,3% im Jahr 2003 auf 23,6% im Jahr 2020 [2]. Wie die Shell Jugendstudie 2010 [3] zeigt, hat die Jugend erkannt, dass Bildung der Erfolgsfaktor für die Zukunft ist. Akademiker sind seltener von Arbeitslosigkeit betroffen und verdienen annähernd im Schnitt 78% mehr als eine ungelernete Arbeitskraft.

Laut statistischem Bundesamt werden im 2. Quartal 2010 ca. 40 Millionen Erwerbstätige in Deutschland ihren Arbeitsort haben [4]. Dazu zählen Handwerker, Verkäufer, Putzfrauen genauso wie Lehrer, Ärzte, Wissenschaftler und eben auch andere Akademiker, die zusammen Deutschland weiter voran bringen sollen.

Wird nun der Akademikerbedarf für die Jahre 2010 bis 2024 betrachtet (siehe Abbildung 1), so sind dies laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln [5] ca. 4 Millionen Arbeitskräfte, d.h. 10% der jetzigen Erwerbstätigen.

Laut einer aktuellen Studie der Kultusminister von 2010 [6] haben aber nur etwas 20% der Erwerbstätigen in Deutschland zwischen 30 und 65 Jahren einen Hochschulabschluss. Somit werden bis 2024 nach heutigem Stand fast 50% der Akademiker frisch von den Hochschulen kommen und in das Arbeitsleben einsteigen.



Abb. 1 | Akademikerbedarf in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2024
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Kluge Köpfe braucht das Land [5]

Um es deutlich zu sagen: In 14 Jahren ist schon 2024. D.h. wir reden noch nicht mal von einer Generation! Oder doch, wir reden von der Generation der geburtenstarken Jahrgänge, den heutigen Knowhow- und Erfahrungsträgern, die schon in ca. 10 Jahren anfangen, in Rente zu gehen. Und diese repräsentieren nicht nur 20% des vorhandenen Wissens und der Erfahrungen, sondern deutlich mehr.

Von den „offiziell“ vorangetriebenen Ideen wird nur rund jede sechzehnte ein kommerzieller Erfolg

Laut einer Studie der Ruhr-Universität Bochum [7] sind die Deutschen zwar Weltmeister, wenn es darum geht, neue Ideen zu generieren, und belegen auch eine Spitzenposition bei den erteilten Patenten [8], aber die wirklichen „Big Ideas“ werden zu oft nicht erkannt oder einfach im Keim erstickt. Von 100 Produktideen, die für verfolgungswürdig erachtet werden, schaffen es gerade einmal 13 bis zur Markteinführung. Und die Hälfte davon verschwindet auch relativ

schnell wieder vom Markt, weil sie nicht erfolgreich sind (siehe Abbildung 2).

Was sind die Gründe hierfür? Laut der Studie [7] liegt dies einerseits daran, dass vielversprechende Ideen einfach nicht erkannt werden. Es werden Ressourcen in Projekte gesteckt, die wenig zukunftsträchtig sind und diese Ressourcen fehlen dann für die wirklich guten und vielversprechenden Projekte.

Auf der anderen Seite wurde festgestellt, dass den Führungskräften die Zeit fehlt, um sich mit den kreativen Ideen Ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Hier fehlen einerseits klar definierte Prozesse, um zielgerichtet Ideen zu sammeln und zu bewerten, und andererseits Informationen und Erfahrungen, wie erfolgversprechende Ideen weiter vorangetrieben werden sollen.

Professor Dr. Martin Kaschny von der Fachhochschule Koblenz geht sogar noch weiter ins Detail: Die Probleme und Hemmnisse bei der Umsetzung von Ideen sind vielfältig, angefangen bei Quantität und Qualität des Personals, über fehlende Strategie,

unzureichende technische Ressourcen, fehlende finanzielle Mittel, suboptimale Prozesse bis hin zu einer innovationskritischen Unternehmenskultur, die wenig offen ist für Neuerungen und in der Fehler nicht als Chancen gesehen werden. Er empfiehlt daher „Ein Innovationsaudit könnte hier Abhilfe schaffen“. [9]

Die professionelle Bewältigung von Krisen gehört zum normalen Lebenszyklus von Unternehmen

Wirtschaftskrisen und andere Notlagen gehören genauso zum Wirtschaftsalltag wie Wachstumsphasen. Sie kommen immer wieder, halten sich in der Regel nicht an irgendwelche Gesetzmäßigkeiten und lassen sich auch nicht verhindern.

So ist es durchaus denkbar, dass uns gerade in dem vergleichsweise langen Zeitraum, in dem die geburtenstarken Jahrgänge, die heutigen Knowhow- und Leistungsträger, in den Ruhestand gehen, eine Wirtschaftskrise trifft. Ob dies nun in 2020, 2024 oder einem anderen Jahr stattfindet, spielt hierbei keine Rolle. Die Frage ist, welche Auswirkungen wird eine solche Krise auf das Unternehmen haben?

Wird der berühmte Faden reißen, muss das Unternehmen Insolvenz anmelden, oder hält der Faden, weil sich das Unternehmen entsprechend vorbereitet hat? Wie schon erwähnt, lassen sich Krisen nicht verhindern, deren Auswirkungen aber wohl abschwächen.

Ob und in welchem Umfang dies gelingt, hängt von den Maßnahmen ab, die ein Unternehmen zur Vorbereitung ergreift. Nur, viele solcher Maßnahmen benötigen eine lange Vorlaufzeit, bis sie Wirkung zeigen. D.h., es reicht nicht aus, sich dann Gedanken zu machen, wenn sich die nächste Krise ankündigt. Und das Jahr 2020 ist bereits in 10 Jahren!

Entsprechend vorbereitet sind Krisen auch Chancen, um sich vom Markt abzuheben

Vermeiden, dass ältere Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, wird schon aus biologischen Gründen scheitern. Aber auch viele

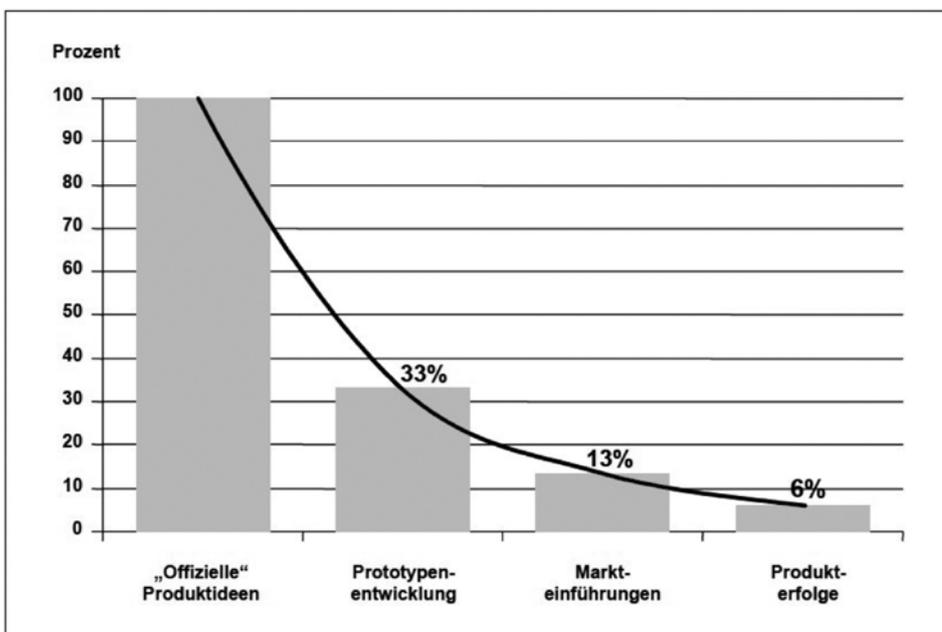


Abb. 2 | Innovationen entstehen aus Ideen – doch nur wenige Ideen werden zu Innovationen

Quelle: Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum, 'Big Ideas' erkennen und Flops vermeiden

andere Gründe sprechen dagegen. Schon allein auf Grund der immer wiederkehrenden Debatte um das Renteneintrittsalter. Sicher werden Sie den einen oder anderen Mitarbeiter überreden können, noch einige Monate länger zu arbeiten: aber auch diese Zeit geht vorbei.

Mit dem Knowhow-Abfluss verhält es sich schon anders, den können Sie beeinflussen, egal, ob nun ältere Mitarbeiter in den Ruhestand gehen oder Knowhow-Träger Ihr Unternehmen verlassen, weil sie woanders ein vermeintlich besseres Angebot erhalten haben. Das Lösungswort lautet „Wissensmanagement“. Sammeln Sie systematisch das Wissen in Ihrem Unternehmen und stellen es allen Mitarbeitern zur Verfügung. Dann wird Sie der Generationswechsel nicht so hart treffen wie den Wettbewerber, der dies nicht macht. Auch die Innovationskraft können Sie beeinflussen. Wenn diese nicht besonders ausgeprägt ist, kann sie in Krisensituation auch nicht leiden. Es fällt also nicht weiter ins Gewicht.

Können Sie Ihre Innovationsfähigkeit einschätzen, wissen Sie, wo die Stärken und Schwächen liegen? Kennen Sie die Hebel, an denen Sie drehen müssen, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhöhen? Nein? Warum eigentlich nicht?

Führen Sie ein Innovationsaudit durch und Sie haben danach eine Standortbestimmung, von der aus Sie die nächsten Schritte planen können. Gut entwickelte Innovationsfähigkeiten helfen Ihrem Unternehmen, die Auswirkungen einer neuen Krise abzuschwächen und gestärkt aus dieser Krise hervorzugehen. Das ist Ihre Chance gegenüber Ihren Wettbewerbern!

Die beiden wesentlichen Themen sind also, die Innovationskraft permanent zu stärken und das Wissen im Unternehmen systematisch zu sammeln. Leicht gesagt, aber Sie werden sich nun fragen, wie es mit der Umsetzung aussieht?

Für beide Themen gibt es keine Patentrezepte, aber praxiserprobte Vorgehensweisen, mit denen Sie diese Themen zielgerichtet vorantreiben können. Erwarten Sie aber

keine schnellen Erfolge, keine „lowhanging fruits“. Beide Themen sind nicht durch den Einsatz eines Tools zu lösen, wie vielfach angenommen wird. Wenn Sie sich z.B. für ein Content Management System, kurz CMS, entscheiden, praktizieren Sie noch lange nicht Wissensmanagement. Wenn Sie hierzu keine anderen Aktivitäten starten, werden Sie nach kurzer Zeit enttäuscht sein, und überzeugt, dass dies eine Fehlinvestition war.

Beide Themen, Innovationsfähigkeit und Wissensmanagement, haben viel mit Unternehmensprozessen und Unternehmenskultur zu tun. Um diese weiterzuentwickeln, das wissen Sie selbst, wird Zeit und Mut benötigt. D.h., es reicht nicht, wenn Sie in zehn Jahren anfangen, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Dann ist es vielleicht zu spät.

Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es weiß ...

Warum ist Wissensmanagement so wichtig? Vor dem Hintergrund, dass wie bereits erwähnt die geburtenstarken Jahrgänge (1960er) in nicht allzu ferner Zukunft in den Ruhestand gehen und heute schon über einen Fachkräftemangel geklagt wird, muss das vorhandene Knowhow weitergegeben werden. Ist der Mitarbeiter erst mal weg, ist in der Regel auch sein Wissen verloren. Wie sagte unsere Arbeitsministerin, Ursula von der Leyen, so schön: „Die Jüngeren rennen zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“. Aber selbst wenn der Mitarbeiter eigene Aufzeichnungen hinterlässt, ist damit noch nicht sichergestellt, dass diese Aufzeichnungen auch nutzbar und vollständig sind. Hier ist es wichtig, Regeln zu erstellen, die beschreiben, was und in welcher Form dokumentiert und wo abgelegt wird.

Aber der Mitarbeiter muss nicht einmal das Unternehmen verlassen. Eine banale Krankheit kann schon dafür sorgen, dass sein Wissen temporär nicht verfügbar ist. Sei es nun eine Maschine, die still steht, oder ein wichtiger Kunde, der eine dringende Anfrage stellt. Wenn das benötigte Wissen sich nur im Kopf dieses Mitarbeiters befindet, sieht es möglicherweise schlecht für diesen Auftrag aus.

Von Papier bis zu Edelstahl - Bei uns finden Sie die passende Beschriftungslösung für Ihre Anwendung. Egal ob Laserbeschriftung oder Gravur, wir bieten Maschinen, Zubehör, Software, Service und Graviermaterial - alles aus einer Hand.



Scritec oHG
Hochstrasse 22
47647 Kerken
Tel.: +49 (0) 2833 574297
Fax: +49 (0) 2833 574298
www.scritec.de
E-Mail: info@scritec.de

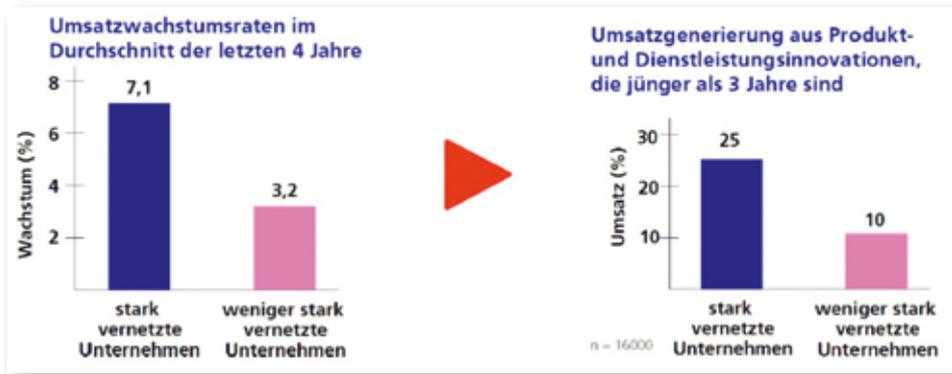


Abb. 3 | Innovation durch Vernetzung
 Quelle: EU-Projekt IMP3rove - Grow through Innovation Management

Und nicht zuletzt die viel zitierten Projektberichte. Oft gibt es diese gar nicht, oder es werden hier nur banale Parameter hinterlegt. Selten erfahren sie aus diesen Berichten, welche Probleme es gab, und wie diese gelöst wurden, um doch noch einen erfolgreichen Projektabschluss sicherzustellen. Somit muss ein anderes Projektteam bei ähnlichen Problemen wieder neue Erfahrungen sammeln.

Oder schauen wir doch einmal auf die Projektlisten im Vertrieb. Verlorene Aufträge sind in der Regel als solche gekennzeichnet, aber warum wurde der Auftrag verloren? Lässt sich dies eventuell bei einem ähnlichen Auftrag in Zukunft vermeiden? Möglicherweise werden Sie es nie erfahren und weitere Aufträge verlieren.

Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, wie sinnvoll Wissensmanagement sein kann. Und anhand des Beispiels der Projektliste im Vertrieb können Sie wahrscheinlich sogar ausrechnen, welchen monetären Vorteil Ihnen Wissensmanagement an dieser Stelle bringt.

Vorhandenes Wissen kann in unterschiedlichen Zusammenhängen Innovationen unterstützen

Wie bereits erwähnt, lässt sich Wissensmanagement nicht allein durch den Einsatz eines Tools praktizieren. Ich möchte sogar behaupten, dass Tools maximal eine unterstützende Komponente sind. So können gemeinsame Gruppenlaufwerke zwar erste Ansatzpunkte sein, um Wissen zu teilen. Aber üblicherweise werden wichtige Informationen oft doch nur lokal gespeichert.

Viel wichtiger als Tools sind die Unternehmenskultur und damit auch die persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitern. So

können crossfunktionale Projektteams helfen, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und somit auch voneinander zu lernen. Interne Projektpräsentationen, z.B. wenn wesentliche Meilensteine erreicht wurden oder bei Projektabschluss dienen dazu, wichtige Informationen im Unternehmen zu verteilen.

Somit sind alle Mitarbeiter am Projekt involviert und können mitreden. Oft ist es doch so, dass die Mitarbeiter von den Projekten der Nachbarabteilung nichts wissen und es ihnen demzufolge auch egal ist, ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird oder nicht.

Wenn aber alle von den Projektinhalten und Fortschritten Kenntnis haben, ja sogar über die Probleme wissen, dann entsteht viel eher ein abteilungsübergreifender Informationsfluss, der auch das ein oder andere Projekt retten kann.

Wissensaustausch bzw. Wissenstransfer kann nur stattfinden, wenn die Mitarbeiter auch über die notwendigen Freiräume verfügen. Wir haben alle schon die Erfahrung gemacht, dass oft wichtige Informationen an der Kaffeemaschine ausgetauscht werden. Einige Firmen haben diese Kenntnis dazu genutzt, sogenannte Meetingpoints mit Kaffeeautomaten auszustatten. Hier finden oft informelle Gespräche statt, die aber oft berufliche Themen behandeln und somit dem Erfahrungsaustausch dienen.

Nur, wenn der Arbeitsdruck so groß ist, dass für eine gelegentliche Kaffeepause keine Zeit ist, dann können diese Informationen nicht fließen. Dann werden aber auch andere Hilfsmittel, wie Wikis oder ähnliches nicht zum Erfolg führen.

Oft sind es auch nicht nur extrinsische Mo-

tivationsfaktoren, wie Prämien oder Sachleistungen, die das Wissensmanagement beflügeln. Anreizsysteme, wie z.B. Prämien für eine gewisse Anzahl von Beiträgen in einer Wissensablage funktionieren nur so lange, wie diese Prämien auch gezahlt werden.

Dient ein solche Prämiensystem nur zur Einführung eines Wissensmanagements, muss sich die Geschäftsleitung nicht wundern, wenn die freiwillige Wissensbereitstellung nach Einstellung der Prämienzahlungen zum Erliegen kommt. Zielführender sind häufig intrinsische Anreize, wie die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter oder die Förderung spezieller Interessen und Kompetenzen. Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich aber nicht notwendigerweise aus.

Ganz wichtig sind auch Netzwerke. Netzwerke können die Wissensnutzung und die eigenen Fähigkeiten entscheidend fördern. So lassen sich Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, Ressourcen können untereinander ausgetauscht oder gemeinsam genutzt werden, und alle Beteiligten können sich gegenseitig bei der Umsetzung von Ideen unterstützen. Dies ist auch die Basis für Open Innovation, also der Öffnung des eigenen Innovationsprozesses nach außen, mit dem Ziel, die eigenen Innovationspotenziale zu vergrößern.

Die „Wachstumschampions“ verdanken ihren Erfolg einer offenen Wertschöpfung
 Die Ergebnisse des Fraunhofer-Projekts „IMP3rove“ [10] zeigen eindeutig, dass das obere Zehntel der „Wachstumschampions“ der KMU – Kleine und mittlere Unternehmen – ihren Erfolg einer offenen Wertschöpfung verdankt: Stark vernetzte Vorreiter, die diverse Partner über den gesamten Innovationsprozess hinweg einbinden, machen mehr als 25 Prozent ihres Umsatzes aus Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die jünger sind als drei Jahre. Im Vergleich dazu sind es nur etwa 10 Prozent bei den weniger vernetzten Unternehmen (siehe Abbildung 3).

Dieser Vorsprung wirkt sich direkt auf ein mehr als doppelt so schnelles Wachstum

aus: Die Umsatzsteigerung im Durchschnitt der letzten 4 Jahre liegt bei 7 Prozent bei den stark vernetzten Unternehmen, beziehungsweise bei nur 3 Prozent bei den weniger stark vernetzten Unternehmen.

Ohne eine aktuelle Standortbestimmung lässt sich das Ziel nur schwer finden

Bei allen Themen ist es so, dass Verbesserungen erst dann zielgerichtet angegangen werden können, wenn Ausgangspunkt und Ziel bekannt sind. Genauso verhält es sich auch beim Thema Innovationsfähigkeit. Wo steht mein Unternehmen bei Thema Innovationen, wo sind die Stärken und wo die Schwächen, an denen ich arbeiten möchte?

Hierfür existieren sogenannte Innovationsaudits in unterschiedlichen Ausprägungen. Professor Dr. Martin Kaschny von der Fachhochschule Koblenz hat in seinem Buch „Innovationsaudit – Chancen erkennen, Wettbewerbsvorteile sichern“ [9] die verschiedenen Ansätze beschrieben und weißt darauf hin, auf was bei einem solchen Audit zu achten ist.

Wichtig ist, dass in einer solchen Untersuchung nicht nur die gängigen Themen, wie Technologie, Patente und Entwicklungsprozesse untersucht werden, sondern auch die Themen Markt und Wettbewerb, Budgets für Innovationen sowie Unternehmenskultur, Einsatz von Wissensmanagement und Motivation / Ausbildung der Mitarbeiter. Erst dadurch erhalten Sie einen umfassenden und ganzheitlichen Überblick über ihre Unternehmensaktivitäten.

Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil alle diese Themen entscheidend dafür sind, ob Ihre Innovation schlussendlich zu den Lösungen gehört, die erfolgreich in den Markt eingeführt wurden. Die schönste Erfindung, entwickelt im vielzitierten Elfenbeinturm, wird hier nicht unbedingt erfolgreich sein.

Mit der richtigen Methodik lassen sich Handlungsfelder auf einen Blick erkennen

Wie schon ausgeführt, existieren vielfältige Ansätze, um die eigene Innovationsfähigkeit

zu untersuchen. Hier gibt es Selbstaudits, die Sie, wie der Name schon nahelegt, selber durchführen. Diese basieren in der Regel auf standardisierten Fragebögen. Das hat den Vorteil, dass geringe Kosten anfallen und der Zeitaufwand ebenfalls gering ist. Nur, haben Sie die Expertise im Unternehmen, um alle diese Themen neutral und vertrauenswürdig zu hinterfragen? Gibt es hier nicht die berühmten Scheuklappen, die Ihnen vertäuschen, dass doch alles in Ordnung ist?

Besser ist ein geführtes Interview. Hier muss mehr Zeit und Geld investiert werden. Aber die Ergebnisse haben in der Regel einen höheren Aussagewert. Die Betrachtung erfolgt neutral aus verschiedenen Perspektiven unter Nutzung von Expertenwissen. Zudem erhalten Sie Unterstützung bei der Herleitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Wichtig ist, dass eine solche Untersuchung Ihnen eine aussagekräftige und nachvollziehbare Bewertung Ihrer aktuellen Bemühungen aufzeigt. Nur so haben Sie eine Chance, mit eigenen Ressourcen und/oder mit externer Unterstützung die Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Eine Methodik für ein solches Innovationsaudit hat der Autor selbst entwickelt [11]. In diesem Ansatz werden nicht nur die gängigen Themen, wie Technologie, Patente und Entwicklungsprozesse untersucht, sondern auch die Themen Markt und Wettbewerb, Budgets für Innovationen sowie Unternehmenskultur, Einsatz von Wissensmanagement und Motivation / Ausbildung der Mitarbeiter. Somit entsteht eine umfassende und ganzheitliche Bestandsaufnahme. Aufgrund der Methodik ergeben sich schon bei der Durchsprache eines strukturierten Fra-

gebogens konkrete Ansatzpunkte bzw. Handlungsvorschläge. Dabei ist die Struktur des Fragebogens so angelegt, dass die Analysephase einfach und mit minimalem Aufwand abläuft. Letztendlich basieren die Fragestellungen auf langjährigen Erfahrungen mit diversen Unternehmen in Bezug auf die Innovationsfähigkeit und die Analyse ist vorab schon in die Fragestruktur eingeflossen. Jede Frage besitzt eine Wertigkeit, die Auskunft über die Ausprägung der Aktivitäten gibt. Dadurch werden die Analyse und deren Ergebnisse für den Unternehmer nachvollziehbar.

Fazit: Es ist vielleicht schon „fünf vor zwölf“ – aber noch nicht zu spät, um Ihre Chancen sinnvoll zu nutzen!

Sie haben es selbst in der Hand, ob Sie die nächste Krise als Chance nutzen, um sich vom Wettbewerb abzusetzen! Der Fachkräftemangel wird sich noch verschärfen! Sie müssen es schaffen, Ihr wertvolles Unternehmens-Knowhow an die jüngeren Mitarbeiter weiterzugeben.

Wissensmanagement und Innovationsmanagement sind untrennbar miteinander verbunden – ohne praktiziertes Wissensmanagement keine (oder weniger) erfolgreiche Innovationen! Aber: Ohne Standortbestimmung auch keine Navigation!

Es ist in mehreren Studien nachgewiesen worden, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen erfolgreicher Innovationskraft und

Ihr zuverlässiger Partner für
Präsente zu Vereins- und Firmenehrungen auf Holz- und Schieferplatten
Zinnteller + Platten mit großer Motivauswahl • Antik- und Gebrauchszinn
Faschingsorden • Feuerwehrpräsente + Reitsportartikel
Sonderausführungen mit eigenem Werkzeugbau
Maschinen- und Handgravuren

Fordern Sie telefonisch oder per eMail unsere kostenlose
Katalog-CD mit Fachhandelspreisliste an



Egon Müller e.K. • Gallenbacherstr. 2 • 76534 Baden-Baden (Varnhalt)
Tel.: 07223 - 95 90 95 0 • Fax 07223 - 95 90 95 1
eMail: mueller-zinn@t-online.de • Homepage: www.mueller-zinn.de

praktiziertem Wissensmanagement. So schreibt das Fraunhofer IAO in Ihrer Trendstudie „Wissensmanagement 2.0“ [12] folgendes: „Das Management von Wissen ist entscheidend für die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen. Sie müssen das Wissen ihrer Mitarbeiter, Kunden und Leistungspartner nutzen und miteinander verknüpfen, um Innovationen zu schaffen“.

Das Bayerische Forschungszentrum für

Wissensbasierte Systeme (FORWISS) schreibt in einer Studie „Ohne Wissen keine Innovationen“, und die TU Dresden mutmaßt „Wissen wird eine große Bedeutung für die Entwicklung von Innovationen zugeschrieben“.

Somit stellt sich nicht die Frage, ob Wissensmanagement oder Innovationsmanagement die bessere Alternative ist, sondern vielmehr, wie Wissensmanagement zielführend und nutzbringend praktiziert werden

kann, um einerseits dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und andererseits die Innovationskraft zu stärken!

Und – die Uhr tickt! Alle Maßnahmen zur Einführung eines gelebten Wissensmanagement und zur Steigerung der Innovationskraft wirken erst mittel- bis langfristig. Es reicht nicht, wenn Sie sich mit dieser Thematik erst beschäftigen, wenn die Probleme Sie dazu zwingen – dann ist es zu spät!

Links und Literatur

- [1] Bundesministerium für Bildung und Forschung: Steigender Akademikerbedarf selbst in der Rezession (2005), online: <http://technologischeleistungsaehigkeit.de/de/4281.php>
- [2] Burkert, C./Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2008): Anforderungen des Arbeitsmarktes an das Arbeitskräftepotential, online: http://www.na-bibb.de/uploads/eu-arbeitsprogramm/mum10_forum2_praesentation_burkert.pdf
- [3] 16. Shell Jugendstudie (2010), online: http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/2010/
- [4] Statistisches Bundesamt Deutschland: Erwerbstätige im zweiten Quartal 2010, online: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Naviga-tion/Statistiken/Arbeitsmarkt/Erwerbs-taetige/Erwerbstaetige.psm1>
- [5] Anger, C./Plünnecke, A. (2010): Kluge Köpfe braucht das Land, in *Technologie & Management*, 59. Jg. (2010), Nr. 4, S. 30-31
- [6] Autorengruppe Bildungsberichterstattung: Bildung in Deutschland 2010, online: http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf
- [7] Kerka, F./Kriegesmann, B./Schwering, M. G./Happich, J. (2009): Big Ideas er kennen und Flops vermeiden, online: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_20668_2.pdf
- [8] Europäisches Patentamt: Erteilte europäische Patente von 2000 – 2009 nach Sitz bzw. Wohnsitzstaat des Patentinhabers, online: http://www.epo.org/about-us/office/statistics/patent-granted_de.html
- [9] Kaschny, M./Hürth, N. (2009): Innovationsaudit, Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 116 – 118
- [10] IMP3rove: Grow through Innovation Management, online: <https://www.improveinnovation.eu/>
- [11] Nolden, M. (2010): Wo liegt das Innovationspotenzial?, in *Management und Qualität*, 6. Jg. (2010), Nr. 7-8, S. 18 – 19
- [12] Spath, D./Günther, J. (2010): Wissensmanagement 2.0, Zusammenfassung online: <http://idw-online.de/pages/de/news369526>

Zum Autor:

Matthias Nolden war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem international ausgerichteten Konzern tätig und hat u.a. als Vertriebsleiter Mittelständler und Konzernkunden betreut. Seit 2007 ist er selbstständiger Unternehmensberater, u.a. mit dem Schwerpunkt Innovationsmanagement und Prozesse. Matthias Nolden ist Partner der Wachstumsmacher (www.wachstumsmacher.de), einem Zusammenschluss von erfahrenen Beratern, die alle Aufgabenstellungen rund um das Wachstum von Unternehmen aus eigener Projekt- und Industrieerfahrung erfolgreich begleiten können. In diesem Kontext haben die Wachstumsmacher eine Bera-

tungsmethodik entwickelt, mit der sich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit einem vertretbaren Aufwand einschätzen und verbessern lässt. Hauptzielgruppe sind mittelständische Unternehmen mit einer gewissen Abteilungsstruktur und Arbeitsteilung. -ba-

DIE ADRESSE IN DEUTSCHLAND

- GRAVIERTE EDELSTAHLSCHILDER BIS 2000 x 750 MM
- FRONTPLATTEN BEDIENTABLEAU
GEFRÄST, GRAVIERT, ELOXALUNTERDRUCK
- BLINDSCHALTBILDER
- LASERGRAVUR
- LASER-BESCHRIFTUNG

DAS CHILDE
GOTTFRIED GMBH

GRAVUR
Laser
CNC
DRUCK

Spielbruch 8 · 42659 Solingen
Tel. 02 12/44482 · Fax. 02 12/47002
www.DasSchild.de · info@DasSchild.de

LOUIS Klöckner
Schilder für jeden Zweck

56457 Westerburg  Hergenrother Str. 3
Tel. 0 26 63 / 16 62 Fax 0 26 63 / 21 68
www.Louis.Kloeckner@t-online.de

- **Industriegravuren**
- **Skalen**
- **Frontplatten**
(graviert, bedruckt)
- **Stahlstempel, Messingprägestempel**
- **Schilder**
(graviert, geprägt, geätzt, bedruckt, aus Kunststoff, Alu eloxiert, Messing, Edelstahl, Plexiglas)