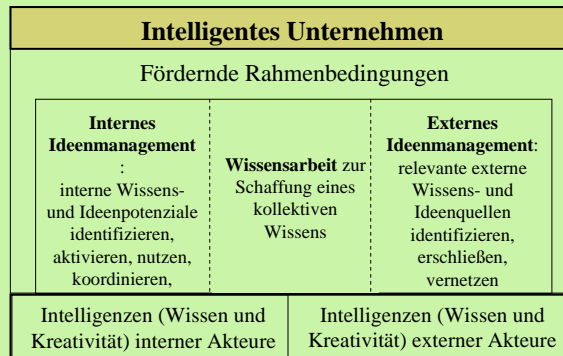


Organisation und Führung von Intelligenten Unternehmen vor dem Hintergrund der Wissensgesellschaft



Vortrag an der Marmara Universität zu Istanbul

Prof. Dr. S. Franken, FH Bielefeld

Merkmale moderner Wissensgesellschaft

- Der Begriff Wissensgesellschaft bezeichnet eine Form der Gesellschaft in hoch entwickelten Ländern, in der individuelles und kollektives Wissen und seine Organisation zunehmend zur Grundlage des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens wird.
- Typische Merkmale:
 - Wissen wird zur strategischen Ressource in Produkten und Dienstleistungen,
 - Das Wissen der Zukunft ist vernetzt, mobil, dezentral und interdisziplinär,
 - Effektive Nutzung des Wissens ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor,
 - Wissen selbst wird zum veräußerlichten Gut.

Anforderungen der Wissensgesellschaft an Unternehmen

- Unternehmen sind in der modernen Wissensgesellschaft enormen Herausforderungen durch gesättigte Märkte, steigenden Wettbewerbsdruck und anspruchsvolle Kunden ausgesetzt. Hinzu kommen die sinkende Lebensdauer von Produkten und immer komplexere Entwicklungsprozesse.
- Nur eine überdurchschnittliche Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft können einem Unternehmen zu langfristigem Erfolg verhelfen.

Neue Anforderungen an Personalmanagement

- Personalmanagement sollte:
 - eine intelligente Auswahl von Personal,
 - seinen effizienten Einsatz sowie
 - kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung gewährleisten.
- Die Kollektive Intelligenz sollte optimal genutzt und gefördert werden.
- Geeignete Modelle und Instrumente: Talentmanagement, Lernendes Unternehmen.

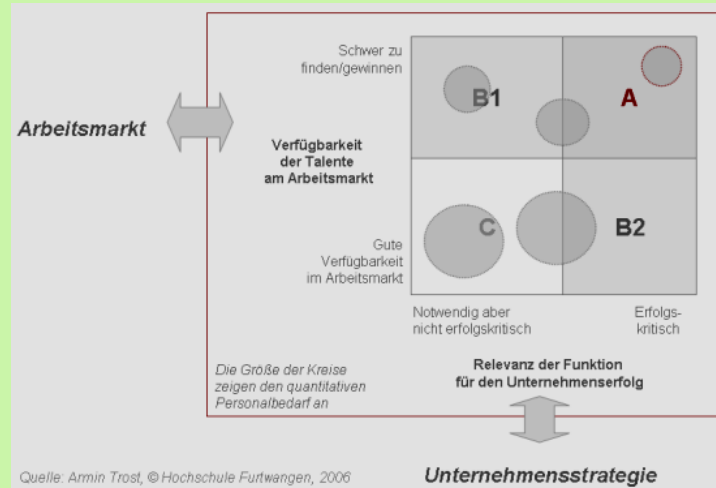
Kollektive Intelligenz

- Kollektive Intelligenz, auch Gruppen- oder Schwarmintelligenz genannt, ist ein vieldeutiger Begriff.
- Ursprünglich kommt der Begriff aus der Tierwelt und bedeutet, dass Kommunikation und spezifische Handlungen von Individuen intelligente Verhaltensweisen des betreffenden Superorganismus hervorrufen können, deren Leistung über jede individuelle Leistung hinausgeht (Ameisen, Bienen etc.)
- In der Wissensgesellschaft bedeutet Kollektive Intelligenz eine optimale Nutzung von den bei Individuen vorhandenen Talenten, Fähigkeiten, Kompetenzen und Kreativitätspotenzialen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Talentmanagement

- Talentmanagement bezeichnet die Gesamtheit personalpolitischer Maßnahmen in einem Unternehmen zur langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen.
- Talentmanagement in Unternehmen bedeutet, dass man Talente
 - findet und gewinnt,
 - pflegt und fördert,
 - bindet und hält.

Talentmanagement basiert auf der Unternehmensstrategie



Gestaltung des Lernenden Unternehmens

1. Grundprinzipien lernender Organisationen erkennen,
2. Prozesse des individuellen, Gruppen- und organisationalen Lernen verstehen,
3. Voraussetzungen für organisationales Lernen schaffen,
4. die Rolle der Führungskräfte in lernenden Organisationen definieren.

Lernen ist unternehmensspezifisch

- In der Wissenschaft gibt es verschiedene Modelle der Lernenden Organisation.
- Allerdings sind Probleme in Unternehmen spezifisch und individuell. Es ist schwierig, dabei Standardvorgehensweisen zu definieren.
- Die Lösungen in Unternehmen sollten – anhand vorhandenen Theorien und Modellen – individuell gefunden werden.

Definition „Lernendes Unternehmen“

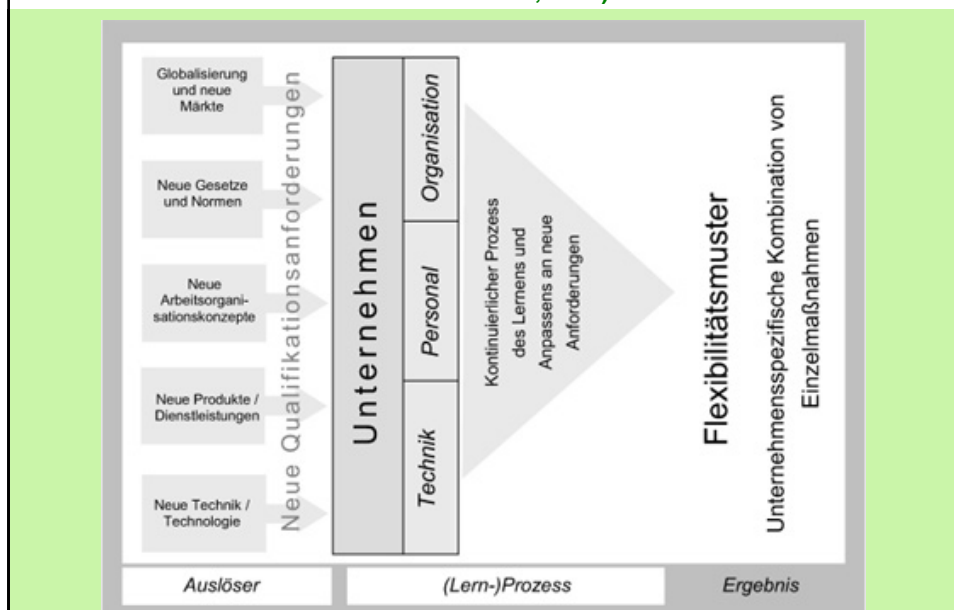
- Unter **Lernendem Unternehmen** wird der Prozess der aktiven Auseinandersetzung mit der Unternehmensumwelt verstanden, der betriebsspezifisch variiert und für jedes Unternehmen individuell und selbstorganisiert gestaltet werden muss.

Grenzen der allgemeinen Instrumente

- Handlungsempfehlungen auf dem Weg zur Lernenden Organisation können zwar gegeben und Methoden, wie zum Beispiel die Produktklinik, das Benchmarking oder Kaizen vermittelt werden,
- diese Empfehlungen beschränken sich aber auf die Aufforderung zum aktiven, selbstorganisierten und individuell angepassten Einsatz oder zum intelligenten Nachvollziehen positiver Fallbeispiele.

Ein Modell des Lernenden Unternehmens

(Bernhard, Heike: Aktivitäten und Maßnahmen in flexiblen Unternehmen, Digitale Fachbibliothek, 2007)



Menschen, Technik und Organisation beim Lernen

- Die Lernprozesse in Unternehmen betreffen alle Felder der betrieblichen Tätigkeit: **Menschen, Technik und Organisation**.
- Wissen kann nur von Menschen generiert, genutzt, geteilt und weitergegeben werden.
- Technische und technologische Lösungen sind für die Lernprozesse unentbehrlich (Vernetzung von Wissen, Intranet, Datenbanken, Foren etc.).
- Neue Ideen und Abläufe sollten in die Organisation integriert werden (zu einem festen Bestandteil von Strukturen und Prozessen werden).

Lernendes Unternehmen als System mit 4 Ebenen

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.

Individuelle Ebene

- Aus- und Weiterbildung, Schulungen, Qualifizierung der Mitarbeiter,
- Duales Studium für begabte Fach- und Führungskräfte,
- e-learning (falls geeignet),
- persönliche Entwicklung fördern – Fördergespräche mit jedem Mitarbeiter,
- Kreativitätsförderung durch Kreativitätsseminare und Techniken,
- Ideenwettbewerbe (Entwicklung von neuen Produkten, Verbesserung von Prozessen und Arbeitsorganisation,
- Betriebliches Vorschlagswesen (BVW).

Praktische Lehrmethoden in Unternehmen

Methode	Einsatzempfehlung	Objekt der Vermittlung	Lernziele
Lehrvortrag	als Einführung und Überblick für ein neues Thema	Faktenwissen	untere kognitive
CBT / WBT	zum individuellen Aneignen von Wissen	Faktenwissen Anwendungswissen	untere kognitive
Fallstudie	zur Vertiefung von Wissen und als Lernkontrolle	Anwendungswissen Problemlösung	höhere kognitive
Planspiel	zur Anwendung von Wissen bei komplexen Problemen und als Entscheidungstraining	Anwendungswissen Zusammenhangswissen Problemlösung	höhere kognitive
Rollenspiel	zur Simulation von Mitarbeitergesprächen, Verkaufsgesprächen, Konfliktsituationen	Verhaltensschulung Kommunikation	affektive
Workshop	zur gemeinsamen Lösung von Problemen und zur Identifikation mit der Unternehmenskultur	Problemlösung Unternehmenskultur	höhere kognitive affektive

CBT = Computer
Basiertes Training

Quelle: Pawlowsky, P., Bäumer, J. (1996), S. 145

Gruppenebene

- Team- und Projektarbeit – Zusammenarbeit von verschiedenen Spezialisten an gemeinsamen Aufgaben,
- bereichsübergreifende Workshops und Gremien,
- Innovationsteams (speziell zur Entwicklung von neuen Produkten),
- Qualitätszirkel und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP),
- informelle Kommunikation fördern, um Wissensaustausch anzuregen.

Positive Effekte des Gruppenlernens:

- jeder Einzelne bekommt durch die Vorbildfunktion anderer einen zusätzlichen Ansporn zu lernen,
- Wissensaustausch fördert gegenseitige Bereicherung: sowohl das individuelle Wissen (kognitives, emotionales und konatives) als auch das Gruppenwissen wächst,
- durch emotionale Unterstützung wird das Lernen zusätzlich gefördert,
- das emotionale Wissen und die sozialen Kompetenzen der Mitglieder werden erweitert.

Bedingungen für das Gruppenlernen:

- Gemeinsame Ziele,
- Verschiedene Kompetenzen der Mitglieder (Diversität),
- Offene Kommunikation und Wissensaustausch,
- Gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen,
- Soziale Kompetenzen der Mitglieder (Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Empathie, Kooperationsfähigkeit etc.).

Organisationale Ebene

- Visionen und Strategien entwickeln und kommunizieren,
- Offenheit fürs Neue fördern,
- Zukunftsforschung betreiben,
- lernfördernde Unternehmenskultur gestalten,
- systematisches Wissensmanagement betreiben, zur optimalen Nutzung, Verteilung und Aufbewahrung des vorhandenen Wissens.

Zukunftsforschung

Fünf Fragen des Zukunftsmanagements nach Micic:

1. Welche Veränderungen des wirtschaftlichen, technologischen, politischen und soziokulturellen Umfelds kommen in den nächsten Jahren auf unser Unternehmen zu?
2. Welche Chancen stecken für uns in diesen Veränderungen?
3. Welche Bedrohungen bringen diese Veränderungen?
4. Wie kann und soll unser Unternehmen in fünf oder zehn Jahren aussehen?
5. Was müssen wir konkret dafür tun?

P. Micic: Der ZukunftsManager, 2000.

Zukunftshorizont

Je nach Größe und Branchenzugehörigkeit des Unternehmens variiert der Zeithorizont künftiger Prognosen:

- von 1-3 Jahre für regional orientierte Einzelhändler, Freiberufler, kleinere Computerhändler,
- über 5-10 Jahre für Automobilzulieferer, mittlere Maschinenbauer, überregional orientierte Banken, Computerhersteller,
- über zehn Jahre für Großkonzerne, Forschungsorganisationen und Pharmakonzerne.

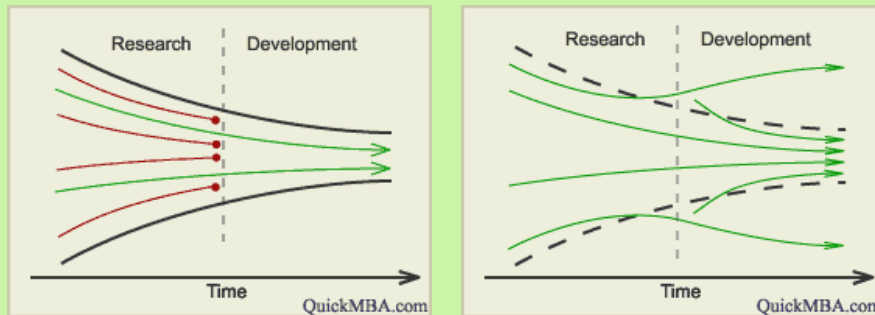
Organisatorische Formen der Zukunftsgruppen in Unternehmen

- Viele Großunternehmen haben spezielle Zukunftsgruppen, die sich gezielt mit der Trendforschung oder Sammlung und Überprüfung von neuen Ideen beschäftigen.
- Mannesmann unterhält die Mannesmann Pilotentwicklung GmbH (MPE) in München mit ca. 40 Mitarbeitern.
- Audi hat ein speziell einberufenes Zukunftsteam mit dem gleichen Ziel, das sich jede 2 Wochen zusammensetzt.
- Diesen Luxus können sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) nicht leisten, sie müssen ihre Zukunftsszenarien aus eigener Kraft entwickeln. Die KMU beschränken sich auf eigene systematische Informationsrecherchen, gehen Forschungs Kooperationen mit anderen Unternehmen, Forschungsinstitutionen oder Hochschulen an bzw. bilden Innovationsnetzwerke.

Überorganisationale Ebene

- Das ist Lernen in Kooperationen und Netzwerken
 - gemeinsames Lernen mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Wissenschaft,
 - Lernen in Netzwerken,
 - open learning und open innovation.

Closed und Open Innovation Concept



Quelle: www.quickmba.com Online MBA Programm, Cambridge University

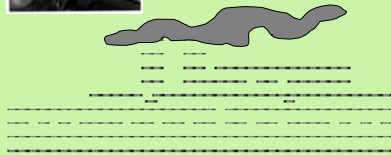
Open Innovation bedeutet, dass sich Unternehmen im Innovationsprozess verstärkt nach außen *öffnen*. Vor allem Kunden – für die das Neue ja gemacht wird – aber auch Lieferanten und Kooperationspartner bringen in diesem Prozess ihr Wissen und ihre Erfahrungen und Erwartungen auf einem sehr direkten Weg ein. Open Innovation bedeutet primär externe Kommunikation und die effiziente Weiterverarbeitung der dadurch gewonnenen Impulse.

Rolle der Führungskräfte

- Führungskräfte sollten als Vorbilder für den kontinuierlichen Lernprozess dienen,
- Sie agieren als Initiatoren und Gestalter des Lernens: entwickeln Visionen, Strategien, Leitlinien in Bezug auf Lernen,
- Sie stellen Ressourcen zur Verfügung,
- Sie sorgen für die Kommunikation,
- Sie beeinflussen die Unternehmens- und Lernkultur.

Neue Menschenbilder

Menschenbild von gestern



Die Mitarbeiter sind gleich und ersetzbar, sie ergänzen bloß die Maschinen

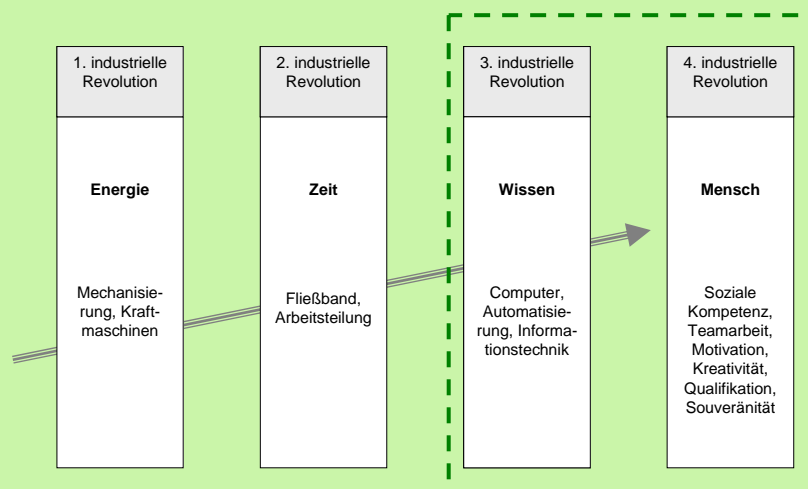
Menschenbild von heute



Die Mitarbeiter besitzen individuelle Kompetenzen, Wissen und Kreativität

Wandel des Führungsparadigmas:

„4. industrielle Revolution“ nach H.-J. Bullinger, Erfolgsfaktor Mitarbeiter



Charakteristika mentaler Arbeit

- Mentale Arbeit
 - braucht Spezialisierung/Qualifikation,
 - ist schwer zu messen und zu kontrollieren,
 - kann nicht erzwungen werden.
- Folgen:
 - Arbeitsteilung,
 - Teamwork,
 - Vertrauen,
 - kooperative/delegative Führung,
 - intrinsische Motivation,
 - Freiräume und Eigenverantwortung.



Wandel des Führungsparadigmas

- In der modernen postindustriellen Gesellschaft geht es vorwiegend darum, Wissen und Kreativität der Mitarbeiter zu nutzen, die nur als good will erbracht werden.
- Dabei stößt die konventionelle Führung, als **Beeinflussung des Verhaltens von oben nach unten**, an ihre Grenzen, da sie höchstens Anwesenheit und Dienst nach Vorschrift erzielen kann.
- Immer mehr wird die Führung **als wechselseitige Einflussnahme und soziale Interaktion** angesehen. Die Rolle von Emotionen, Individualität und Diversität in der Führung wird hervorgehoben.
- Neue Konzepte wie Empowerment, Identifikation, Partizipation, emotionale Führung, werteorientierte Führung, Unternehmenskultur oder Diversity Management spiegeln diesen Paradigmenwechsel wider.

Führungskraft als Leader



Nur derjenige, dem die Menschen freiwillig folgen, hat als Führungskraft eine Existenzberechtigung

(R. Sprenger „Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen“, Campus Verlag, 2001)



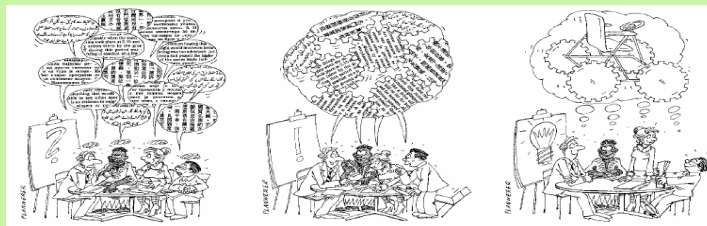
Verbreitung der Führungsstile in der Praxis

(Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, 2006, S. 250)

Führungsstil	weibliche Führungskräfte	männliche Führungskräfte
autoritär: der Vorgesetzte entscheidet, ohne mich zu konsultieren.	5%	5%
patriarchalisch: der Vorgesetzte entscheidet, aber versucht mich zu überzeugen.	5%	12%
informierend: der Vorgesetzte informiert mich über Entscheidungen, um deren Akzeptanz zu erreichen.	12%	8%
beratend: der Vorgesetzte informiert mich über seine Absichten, ich kann meine Meinung äußern.	36%	34%
kooperativ: ich entwickle Vorschläge, der Vorgesetzte entscheidet sich für eine der Alternativen.	22%	21%
delegativ: ich entscheide, nachdem der Vorgesetzte mir die Probleme aufgezeigt hat.	14%	13%
teilautonom: ich entscheide, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen	6%	7%

Notwendigkeit der Individualisierung der Führung

- Es gibt keine allgemeingültigen Führungskonzepte für alle Mitarbeiter.
- Führungsprozess sollte individuell gestaltet werden: für Vertreter verschiedener Altersgruppen, Nationalitäten, Geschlechter, Berufsgruppen.
- Entscheidend sind persönliche Merkmale, Einstellungen, Arbeitsmotive und Reifegrade der Mitarbeiter.



Gestaltungsziel: Unternehmensintelligenz

- Als Subjekt wirtschaftlichen Handelns ist ein Unternehmen erfolgsorientiert und stets bemüht bzw. gezwungen, unter verschiedenen Alternativen die aussichtsreichste zu erkennen und letztendlich umzusetzen.
- Die Fähigkeit, diese Erfolgchancen wahrzunehmen und sich mit der komplexen, dynamischen Umwelt und den neuen Problemen effizient auseinanderzusetzen, basiert auf seiner **Intelligenz**.

Intelligenztheorien und ihre Anwendbarkeit auf ein Unternehmen

- In der Intelligenzforschung gibt es verschiedene Definitionen und Ansätze, die sich mit Intelligenz beschäftigen.
- Neben der klassischen Intelligenz (IQ) sind emotionale Intelligenz von D. Goleman (EQ) und multiple Intelligenzen von H. Gardner zu nennen.
- Theoretisch können diese Konzepte auf die Handlungseinheit Unternehmen übertragen und entsprechend angewendet werden.

Klassische Intelligenz für die Einheit Unternehmen

- Auf der Grundlage von Theorien der klassischen Intelligenz kann eine Spezifikation primärer kognitiver Teilprozesse für ein Unternehmen erstellt werden.
- Das sind Fähigkeiten:
 - zur Informationsaufnahme,
 - zur Bewertung von Informationen,
 - zum schlussfolgernden Denken,
 - zur Lösungs- und Strategiewahl,
 - zum Planen,
 - zum Lernen aus Erfahrung,
 - zur Bewältigung neuer Situationen,
 - zur optimalen Gestaltung der Umwelt.

Emotionale/soziale Intelligenz eines Unternehmens

- Ein Unternehmen als soziale Handlungseinheit braucht emotionale Intelligenz sowohl im Innen- (in Bezug auf eigene Mitarbeiter) als auch im Außenverhältnis (gegenüber seinen Stakeholdern).

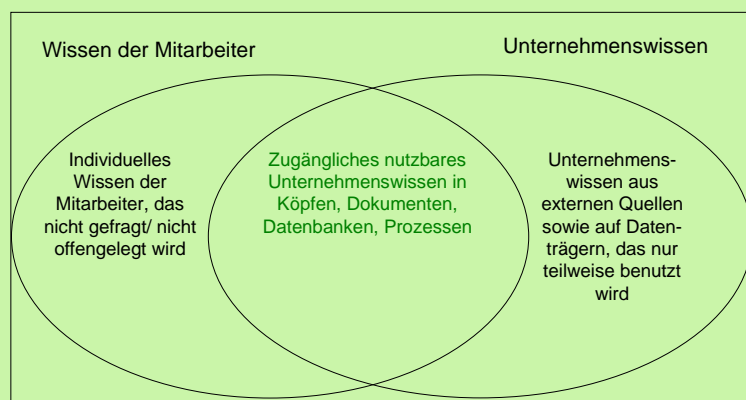
Vielfalt von Unternehmensintelligenzen

- Die Theorie der multiplen Intelligenzen von Gardner unterscheidet zwischen acht spezifischen Arten von Intelligenz bei Menschen und betont die Vielfalt von geistigen und körperlichen Intelligenzen, die für ein erfolgreiches Handeln eines Individuums notwendig sind.
- Ergänzend zu der klassischen (kognitiven) und emotionalen (sozialen) Intelligenz kommt für ein Unternehmen seine räumlich-technische Beschaffenheit in Frage, die als *technologische* Intelligenz bezeichnet wird.

Unternehmensintelligenz als kollektive Intelligenz

- Das unternehmerische Wissen hat einen verteilten Charakter. Es gibt eine Vielzahl von Wissensträgern: neben Menschen auch Dokumente, Datenbanken, Prozesse und Technik.
- Auf der einen Seite wird nicht das ganze Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter in den Dienst des Unternehmens gestellt, z.B. das Unternehmen weiß nicht, was für Wissen einzelne Mitarbeiter besitzen, individuelles Wissen wird nicht preisgegeben, man hält Wissen für irrelevant usw.
- Auf der anderen Seite ist unternehmerisches Wissen nicht nur in den Köpfen, sondern auch in anderen Formen abgespeichert – Dokumente, Prozessbeschreibungen usw., und die Mitarbeiter haben nicht unbedingt Zugang zu diesem Wissen. Darüber hinaus entsteht das Unternehmenswissen nicht nur intern, sondern auch extern - aus Ideen und Anregungen der Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Beratern usw.

Individuelles und Unternehmenswissen



Die Schnittstelle beider Bereiche wird als Wissensbasis des Unternehmens bezeichnet. Es gilt sie zu vergrößern.

Wissen und Handeln in Unternehmen

- Das Wissens- und Handlungssystem eines Unternehmens sind nicht kongruent.
- Unternehmen verfügen häufig über ein für ihr Handeln relevantes Wissen, wenden es aber nicht an, da die handelnde Einheit von der Existenz des Wissens keine Kenntnis hat.
- Die Intelligenz eines Unternehmens wird in besonderem Maße durch die Wissenslogistik, Organisation der Wissensverteilung sowie Wissensharmonisierung bestimmt.

Komponenten der Unternehmensintelligenz

- Teilintelligenzen, die in ihrer Gesamtheit Unternehmensintelligenz beschreiben:
 - **kognitive Intelligenz** (effiziente Wahrnehmung, Evaluationsfähigkeit, Gedächtnis, Wissensaustausch und -harmonisierung, Innovations- und Lernfähigkeit);
 - **soziale Intelligenz** (interne, in Bezug auf eigene Belegschaft, und externe, in Bezug auf Stakeholder und Umwelt) sowie
 - **technologische Intelligenz** (optimale räumlich-technische Beschaffenheit des Unternehmens, Nutzung von Know-how und Technologien, Vernetzung).

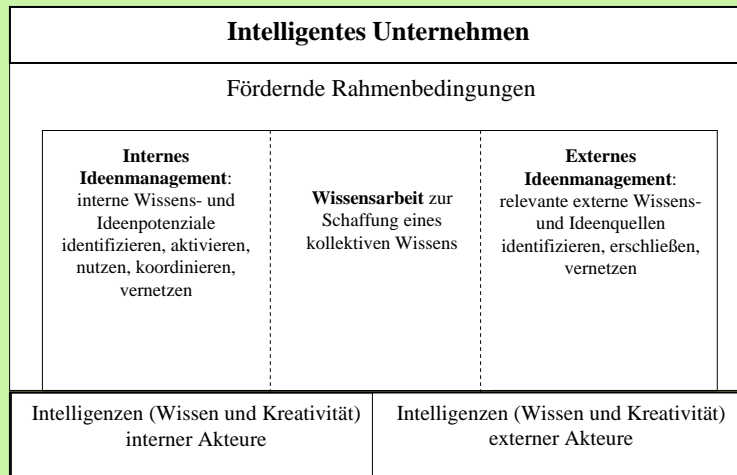
Bestandteile der Unternehmensintelligenz

Teilintelligenz	Fähigkeiten	Umsetzung in Unternehmen
Kognitive	effiziente Wahrnehmung von Umwelt, Akteuren und neuen Entwicklungen; Evaluationsfähigkeit (Bewertung und Vergleich von Informationen); Gedächtnis (systematische und optimale Speicherung von relevanten Informationen); Wissensaustausch und -harmonisierung (Versorgung relevanten Akteure mit Wissen, Abstimmung der Wissensinhalte); Innovations- und Lernfähigkeit.	offene Netzwerke, Kundenintegration, Beschwerdenmanagement, Markt-, Trend- und Zukunftsforschung; Methoden der strategischen Analyse, effizientes Wissensmanagement; interne Datenbanken und Wissensnetzwerke, breiter Wissensaustausch durch Weblogs, Communities, Workshops u.a. permanente Weiterbildung und Entwicklung, systematisches Ideen- und Innovationsmanagement; Innovationsfördernde Kultur; Motivation zur Ideenfindung und zum Lernen.
soziale	intern: Selbstverständnis des Unternehmens, Identifikation; extern: effizientes Beziehungsmanagement mit Stakeholdern und Umwelt	Visionen, Leitlinien, strategische Ziele und derer breite Kommunikation; Unternehmenskultur gesellschaftliche Verantwortung, Beziehungen zu einzelnen Stakeholdern und der Öffentlichkeit, Umweltleitlinien und -standards
technologische	intelligente Nutzung des Raums, technischer und finanzieller Mittel	Nutzung von Know-how und progressiven Technologien, Optimierung und Verbesserung von Prozessen, Vernetzung

Der Weg zur Unternehmensintelligenz

- Für die Gestaltung eines intelligenten Unternehmens, das seine Umwelt adäquat wahrnehmen, optimal handeln und permanent lernen kann, sind folgende Aufgaben zu lösen:
 - Identifikation, Nutzung und Förderung von individuellen Intelligenzen der internen und externen Unternehmensakteure;
 - Zielgerichtete Wissenswahrnehmung, -austausch und -harmonisierung;
 - Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die genannten Prozesse.

Modell des Intelligenten Unternehmens



Praktische Umsetzung des Modells

- Um ein intelligentes Unternehmen praktisch gestalten zu können, sind folgende Schritte notwendig:
 - Ist-Analyse vorhandener Wissens- und Kreativitätspotentiale interner und externer Akteure,
 - Überprüfung der Nutzung interner und externer Potentiale,
 - Ist-Analyse der technischen und interaktiven Wissensarbeit,
 - Überprüfung der Rahmenbedingungen für Lernen und Wissensaustausch,
 - Evaluierung der Erfolgskennzahlen der Innovation und Wissensarbeit.
- Nach der Ist-Aufnahme folgt eine individuelle Gestaltung einzelner Felder mit Hilfe von speziellen Maßnahmen.

Innovationsfähigkeitsprofil – unser Know-how



Zehn Felder werden anhand speziell formulierter Fragen mit je maximal 10 Punkten bewertet.

So ergibt sich ein Innovationsquotient $InQ=100$

Je nach Ausprägung, werden einzelnen Bereichen die Ampelfarben vergeben, die bedeuten:

bei Grün – gut bis sehr gut ,

bei Gelb – durchschnittlich,

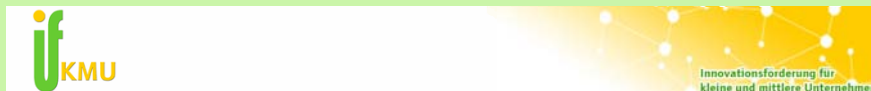
bei Rot – ungenügend.

Abschließend werden die Best Practices und Problembereiche identifiziert.

Quelle: Franken/Brand: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen, Peter Lang Verlag, 2008

Forschungsprojekt IF KMU

- Das Projekt „Förderung der Innovationsfähigkeit von KMU in NRW“ an der FH Bielefeld wurde im Februar 2009 gestartet und wird von dem Rektorat gefördert.
- Projektteam besteht aus der Projektleiterin, 3 wissenschaftlichen Mitarbeitern und 3 Diplomanden.
- Ziele: Untersuchung des Status quo der Innovationsfähigkeit von KMU in NRW, individuelle Projekte mit einzelnen Unternehmen, Aufbau eines Netzwerkes zur Förderung der Innovationsfähigkeit.



Projekt-Homepage: www.ifkmu.de

Projekt-Mail-Adresse: info@ifkmu.de

Projekt-Forum: <http://forum.ifkmu.de>

Projektergebnisse (Stand 08.06.09)

- 1000 KMU-Adressen zusammengestellt,
- die ersten Rückmeldungen erhalten:
 - ca. 60 ausgefüllte Fragebögen,
 - 4 individuelle Projekte sind in der Vorbereitungsphase,
- einen Fragebogen für die Erstellung von individuellen Innovationsprofilen gestaltet,
- eine Projekthomepage www.ifkmu.de aufgebaut,
- einen Projektflyer entwickelt,
- neue Projektteilnehmer an der FH Bielefeld und FH Köln gewonnen,
- internationale Partner aus der Türkei, Russland und Polen gewonnen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen, Meinungen?

Diskussion

Kontakt:

Prof. Dr. Swetlana Franken swetlana.franken@fh-bielefeld.de
swetlana.franken@fh-koeln.de
www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken