

WissensWert

SONDERAUSGABE: WISSENSBILANZ-KONGRESS, 19./20. MAI 2011

[AK-WB]

Überblick

- 1 **Der Countdown läuft**
- 2 **Im Gespräch**
Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins,
stellvertretender Institutsleiter
Fraunhofer IPK und Leiter
Bereich Unternehmens-
management
- 3 **Ausblick:**
Studie „Wettbewerbsfaktor
Wissensmanagement“
- 3/4 **Kolumne**
Manfred Bornemann,
Arbeitskreis Wissensbilanz
- 5/6 **En Detail: Wissens-
bilanz-Kongress**
Das Programm im Überblick
- 6 **Veranstaltungen und
Termine**
- 6 **Impressum**



Der Countdown läuft

Nur noch wenige Tage bis am 19. und 20. Mai Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zum Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil-Wissen“ in Berlin zusammen kommen. Der Kongress des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) unterstreicht die wachsende Bedeutung von Wissen für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Nur noch wenige Plätze für den Kongress verfügbar

Hans-Joachim Otto, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft, wird den Kongress eröffnen und die Teilnehmer auf zwei interessante und informative Tage einstimmen. Anschließend werden Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft den Weg in die wissensbasierte Wirtschaft aufzeigen. So werden beispielsweise Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, stellvertretender Institutsleiter Fraunhofer IPK und Leiter Bereich Unternehmensmanagement und Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Lehrstuhlinhaber Personal und Führung an der TU Chemnitz und Direktor der Forschungsstelle in Impulsvorträgen die Bedeutung von Wissen für den Standort Deutschland hervorheben. Darüber hinaus wer-

den Unternehmer und Wirtschaftsvertreter ihre Praxiserfahrungen mit dem Wissensmanagement und dem Instrument der Wissensbilanz mit den Teilnehmern teilen.

Tag 2: Drei parallele Themenworkshops

Der zweite Kongresstag steht im Zeichen der inhaltlichen Arbeit zu unterschiedlichen Themen. In drei parallelen Themensessions lädt der Arbeitskreis Wissensbilanz alle Interessierten zu einem direkten Austausch zwischen Anwendern, Moderatoren und weiteren Experten. Der erste Workshop beschäftigt sich mit Best-Practice-Lösungen rund um die Wissensbilanz aus den Bereichen Strategieentwicklung/Maßnahmenmanagement, Qualitätsmanagement sowie die Auditierung der Wissensbilanz zur Stärkung der externen Kommunikation der Unternehmen. Die zweite Themensession dreht sich um die Wissensbilanz in Clustern, Netzwerken, Branchen und Regionen und diskutiert das Thema Wissensbilanzierung in einem internationalen Kontext. Ziel dieser Session ist es u. a. das Wissensbilanz-Moderatorennetzwerk weiter zu stärken. Der dritte Themenworkshop trägt den Titel „Politik und Wissenschaft im Dialog“. Hier werden aktuelle Trends rund um das Wissensmanagement thematisiert, wie beispielsweise die monetäre Wissensbewertung, Wissensbilanzierung und der Nutzen für Handwerksbetriebe.

Interessenten können sich für den Wissensbilanz-Kongress unter www.akwissensbilanz.org anmelden. Dort finden sich auch weitere Informationen zum Kongress. Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenlos und die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Sollte der Kongress bereits ausgebucht sein, so besteht die Möglichkeit, über die Warteliste einen der begehrten Plätze zu bekommen.

Im Gespräch: Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, stellvertretender Institutsleiter Fraunhofer IPK und Leiter Bereich Unternehmensmanagement

Am 19. Mai eröffnet Hans-Joachim Otto, der Parlamentarische Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, den Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“. Prof. Mertins wird einen Impulsvortrag halten, in dem er Deutschlands Weg zur wissensbasierten Wirtschaft aufzeigt und die Ergebnisse einer Studie des AK-WB vorstellt, für die mehr als 1.000 Entscheider in kleinen, mittleren und großen deutschen Unternehmen befragt wurden.

Herr Prof. Mertins, welche Bedeutung hat das Intellektuelle Kapital für den Standort Deutschland? Laut der Studie „Wissensstandort Deutschland“, die der Arbeitskreis Wissensbilanz im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums durchgeführt hat, ist das Intellektuelle Kapital – vor allem auf Seiten der Mitarbeiter – in deutschen Unternehmen mittlerweile entscheidender für den Unternehmenserfolg als materielle Ressourcen, wie z. B. Rohstoffe, Maschinen oder Anlagen. Wissen ist das wichtigste Kapital für die Unternehmen. In der Dienstleistungsbranche ist das sicherlich noch einmal bedeutender als in der Industrie, aber auch hier ist das Humankapital mittlerweile der wichtigste Pfeiler. Motivierte und kompetente Mitarbeiter sowie Führungspersönlichkeiten stehen im Fokus der Unternehmen, unabhängig von der Branche, der Größe oder des Alters.

Welche Konsequenz ergibt sich daraus gerade für kleine und mittlere Unternehmen?

Auch KMU – kleine und mittlere Unternehmen also – stehen in einem harten Wettbewerb um gutes Personal, der sich aufgrund des Fachkräftemangels in Zukunft weiter verschärfen wird. Diese Situation wird auch die am 1. Mai eingeführte Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der Europäischen Union nicht entschärfen. Deshalb müssen insbesondere KMU Strategien entwickeln, um sich bei der Personalbeschaffung zu behaupten. Da kann die Wissensbilanz ein hilfreiches Instrument sein, weil sie Unternehmen dabei unterstützt herauszufinden, wo die eigenen Pfunde liegen, mit denen man wuchern kann und wo noch Nachholbedarf besteht.

Es ist häufig die Rede von der Servicewüste Deutschland. Lassen sich die von Ihnen befragten Unternehmen dort verorten?

Das Thema der fehlenden Servicequalität taucht in regelmäßigen Abständen auf und ist punktuell auch nicht von der Hand zu weisen. Generell kann man aber sagen, dass sich deutsche Unternehmen zunehmend vom Image der ‚Servicewüste Deutschland‘ emanzipieren. Denn neben den Mitarbeitern werden auch gute Kundenbeziehungen von deutschen Unternehmen als ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor in der eigenen Unternehmens-



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, stellvertretender Institutsleiter Fraunhofer IPK und Leiter Bereich Unternehmensmanagement

strategie gesehen. Offen bleibt dabei andererseits, wie die Kundenorientierung in der Praxis verbessert werden soll und welche Wettbewerbsstrategien in Unternehmen dafür verfolgt werden.

Woran lässt sich der Wandel von der Industrie zur Wissensgesellschaft ablesen?

Einerseits ist der Wandel an der bereits erwähnten sinkenden Bedeutung materieller gegenüber den immateriellen Vermögenswerten zu erkennen. Ein weiteres Indiz zeigt die Studie, wenn wir die Ergebnisse nach dem Alter der Unternehmen betrachten: Junge Unternehmen, die nach 2000 gegründet wurden, sind gegenüber älteren Unternehmen im Bereich Human- und Strukturkapital besser aufgestellt. Dagegen ist die Bedeutung der materiellen Ressourcen für ältere Unternehmen, die vor 1970 gegründet wurden größer als in jungen Unternehmen. Das lässt auf eine wachsende Bedeutung des Intellektuellen Kapitals schließen.

Ausblick: Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“

Das Bewusstsein über die wettbewerbsstrategische Relevanz von Aktivitäten des Wissensmanagements nimmt seit einigen Jahren in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik stärker zu. Im Rahmen seiner Förderpolitik hat das BMWi die Verbreitung und den Stand des Wissensmanagements in der deutschen Wirtschaft erfasst. Prof. Dr. Peter Pawlowsky von der TU Chemnitz hat die Ergebnisse in der Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“ zusammengefasst und wird diese auf dem Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“ am 19. Mai in Berlin vorstellen.

Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen sind entscheidend

„Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass Wissensmanagement-Aktivitäten weniger von Betriebsgrößen und Branchen bestimmt werden, als von Geschäftsstrategien und den Kernkompetenzen der Unternehmen“, so Prof. Dr. Peter Pawlowsky. „Das heißt im Umkehrschluss, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer Größe keinen Nachteil beim Einsatz von Wissensmanagement-Lösungen haben, es muss aber die strategische Entscheidung für einen solchen Einsatz getroffen werden.“ Eine Reihe praktikabler und hilfreicher Instrumente wurden innerhalb der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entwickelt.

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist die Tatsache, dass das Wissensmanagement in Unternehmen besonders effektiv ist, wenn wissensintensive, stark personalgetriebene und qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategien umgesetzt werden sollen. „Die Entscheidung darüber, eine nachhaltiges Wissensmanagement zu implementieren, ist eine strategische und sollte von Unternehmen – egal welcher Größe – auch als solche getroffen werden“, so Pawlowsky. „Wir haben herausgefunden, dass ge-



Prof. Dr. Peter Pawlowsky
von der TU Chemnitz

rade die Mitarbeitermotivation und Innovationsleistungen besonders stark vom Wissensmanagement abhängen.“

Ist ihr Unternehmen fit für den Wissenswettbewerb?

Die Studie hat die innerhalb der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entwickelten Instrumente, Lösungen und Konzepte und deren Verbreitung untersucht und trifft empirische Bedarfs- und Tendaussagen zum Wissensmanagement in deutschen Unternehmen. Die Studie trägt dazu bei, die Sensibilität für den Wert der Ressource „Wissen“ gerade bei KMU zu erhöhen. Darüber hinaus gibt sie Orientierung im Umgang mit der Ressource „Wissen“ und unterstreicht die Bedeutung zum Handeln im Management.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie werden auf dem Wissensbilanz-Kongress am 19./20. Mai in Berlin vorgestellt. Weitere Informationen zur Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ finden Sie unter www.wissenmanagen.net.

Kolumne: Arbeitsteilige Prozesse in der Wissensbilanzierung

Von Manfred Bornemann

Vor dem Hintergrund der erfolgreichen methodischen Entwicklung, der zunehmenden praktischen Anwendung der „Wissensbilanz made in Germany“ und der damit verbundenen deutlichen Differenzierung von Aufgaben, stelle ich mir die Frage, wie sich wohl in Zukunft die Arbeitsteilung zwischen den Akteuren entwickeln wird.

Es gibt einerseits die Gruppe der „**Do-it-yourself-Anwender**“, die ganz im Sinne der ursprünglichen Idee und Anforderung mit der „Wissensbilanz made in Germany“ die Bewertung und das Management ihres Intellektuellen Kapitals professionalisieren. Ergänzend gibt es **unterschiedliche Dienstleister**, die die Wissensbilanz mit durchaus unterschiedlichen Intentionen den KMU-Kunden näher bringen.

Einerseits als zunehmend bewährtes Mittel zum Markteintritt: Durch die umfassende Diagnose dient die Wissensbilanz als Türöffner, um weitere Beratungsleistungen verkaufen zu können. Andererseits wird die Wissensbilanz selbst als sehr effektives Instrument gesehen, um Veränderungen in Organisationen nicht nur anzustoßen und innerhalb aller Beteiligten durch partizipative Ansätze zu positionieren, sondern dank der „katalytischen Wirkung“ der Wissensbilanz auf interne Abstimmungsprozesse auch langfristig zu verankern.

Schließlich gibt es auch noch die **Entwickler**, die an weiteren Verbesserungen der Methode selbst aber auch an Schnittstellen zu anderen Managementinstrumenten arbeiten. Diese Gruppe ist zahlenmäßig die kleinste, steht aber relativ zentral mit allen

Kolumne: Arbeitsteilige Prozesse in der Wissensbilanzierung (Fortsetzung)



anderen in intensivem Kontakt. Nicht zuletzt über **systematischen Wissenstransfer**, etwa über dedizierte Seminare im Weiterbildungsmarkt oder über Hilfestellungen für den Ausbildungskanal von Universitäten oder Fachhochschulen werden hier in der ursprünglichen Idealvorstellung universitärer Arbeit Forschung und Lehre miteinander verbunden.

Wie viel Überlappung ist aber nötig, um prototypische Anwendung, Weiterentwicklung und systematischen Transfer zum Markt sicherstellen zu können? Wie weit sind geschlossene Zirkel anfällig für Realitätsverlust? Und wie viel Oberfläche oder „Kontakt zur Realität“ braucht eine Entwicklergruppe, um differenzierte Marktbedürfnissen auch zu erfüllen?

Für die weitere Entwicklung des Themas „Wissensbilanzierung“ sind meiner Meinung nach mehrere Anforderungen zu erfüllen:

- Das Thema der Nutzenstiftung ist einerseits durch viele Erfahrungen und Aussagen aus allen Bereichen des Wirtschaftslebens (Banken, Wirtschaftsprüfer, Unternehmer, Manager, Anwender, ...) grundsätzlich positiv bewertet. Andererseits aber ist die regelmäßige kommunikative Aufgabe der realen Nutzenkommunikation nicht befriedigend gelöst. Wir – gemeint sind die Projektakteure – schaffen es bisher nicht immer, das Thema Wissensbilanz „zu verkaufen“.
- Etwas anders sieht es bei der Professionalisierung der Dienstleistungen aus. Dank umfassender Ausbildungsangebote kommen regelmäßig weitere Know-How Träger hinzu und sammeln durch eigene Projekte auch die für den praktischen und wirtschaftlichen Umsetzungserfolg so entscheidende Erfahrung. Die Kombination von betriebswirtschaftlichem Methodenwissen, besonders im Bereich Strategie, Veränderungsmanagement, Kommunikation bis hin zu vielen Methoden des immer stabileren Wissensmanagements ist entscheidend für den Erfolg von Wissensbilanzprojekten und unterstützt damit wieder das erste Thema der Nutzenstiftung.

→ Unter Professionalisierung verstehe ich daher auch, Wissensbilanzierung nicht „zufällig“ im Portfolio zu haben oder es schnell einzubauen, falls ein Kunde danach fragt, sondern analog zu Qualitätsmanagement oder Controlling durchaus zu unterscheiden, welcher Aspekt der Wissensbilanz denn nun genau eingesetzt werden soll. Es macht einen Unterschied, ob ein „kommunikativer Teamevent“ mit Bezug zu aktuellen Fragen, eine „strategische Ressourcenplanung“ mit bedeutender Auswirkung auf die Handlungsfähigkeit der Organisation oder ob „wissens-spezifische operative Entwicklungen“ angestoßen und begleitet werden sollen. Die „Wissensbilanz made in Germany“ kann für alle drei Überschriften wirksam werden. Aber wie genau vorgegangen werden soll, welche Ansätze den optimalen Kundennutzen bringen, ist dann doch sehr unterschiedlich.

→ Und damit schließt sich der Argumentationskreis von der Nutzenstiftung über die Anwendung relativ logisch zur Weiterentwicklung. Mit den vielen unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten stellen sich regelmäßig neue Fragen, zu denen jeweils eine neue mehr oder weniger gesicherte Aussage notwendig wird. Jeder kann mit Versuch und Irrtum Antworten suchen – aber auch hier sollen wir den für das „Wissenszeitalter“ sehr bewährten Weg der methodischen (= wissenschaftlichen) Lösungsfindung nutzen und damit den teuren Zufallserfolg ersetzen. Die Basistheorien scheinen stabil und tragfähig: Systemdenken, Ressourcendenken, Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Abhängigkeiten, qualitative, zielorientierte Bewertungsmodelle sowie systematische Maßnahmenplanung und Umsetzung sind allesamt etabliert. Die Zusammenführung und Integration in ein stringentes System ist auf einem guten Weg, aber noch lange nicht abgeschlossen. Ziel ist und bleibt ein systematischer Weg zum Erfolg – im Gegensatz zu „intuitiven“ oder „improvisierten“ Einzellösungen.

Die anlaufende Spezialisierung und Arbeitsteilung zwischen diesen Akteuren zeigt die zunehmende Reife der Wissensbilanzierung, schafft damit völlig neue Optionen zur Produktivitätsverbesserung aber auch Herausforderungen bei der Integration zu einem sinnvollen Ganzen.



Dr. Manfred Bornemann,
Geschäftsführer Intangible Assets Management
Consulting GmbH, Graz und Mitglied des
Arbeitskreises Wissensbilanz.

En Detail: Programm des Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“

Donnerstag, 19. Mai 2011

Ort: Konferenzzentrum im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Invalidenstr. 48, 10115 Berlin
Moderation: Henning Krumrey, stellv. Chefredakteur, Wirtschaftswoche

- 10:00 Uhr **Begrüßung**
Hans-Joachim Otto, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie
- 10:30 Uhr **Impulsvorträge zur Podiumsdiskussion „Standortvorteil Wissen“**
Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK
- „Studie Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“**
Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Technische Universität Chemnitz
- 11:00 Uhr **Podiumsdiskussion zum Wissensstandort Deutschland**
Mit hochrangigen Vertretern aus Wirtschaft, Politik & Wissenschaft
- 12:15 Uhr **Mittagspause**
(inkl. Ausstellung Wissensmarkt im Eichensaal)
- 13:30 Uhr **Strategischer Wandel im VW Service mit der Wissensbilanz**
Arno Kalmbach, Leiter Volkswagen Service Deutschland
- 14:00 Uhr **Wissen in den Köpfen strategisch nutzen**
Franz Reinisch, Vorstandsvorsitzender reinisch AG
- 14:30 Uhr **Kaffeepause/Wissensmarkt**
- 15:30 Uhr **Wissensbilanz und andere Managementinstrumente**
Lutz Karnachow, Vorstandsvorsitzender Domino World e.V.
- 16:00 Uhr **Wissensbilanz in Netzwerken**
Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg GmbH
Dr. Manfred Bornemann, Geschäftsführer Intangible Assets Consulting
- 16:30 Uhr **Zusammenfassung/Ausblick**
Angelika Müller, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
- 19:00 Uhr **Abendveranstaltung**

Freitag, 20. Mai 2011

Ort: Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, Pascalstraße 8–9, 10587 Berlin

Am zweiten Kongresstag finden ganztägig drei parallele Workshops statt.

- 10:00–14:30 **Workshops**
11:30–13:00 **Mittagspause**

Themensession: „Best-Practice-Lösungen“

Zielgruppe: Anwender der Wissensbilanz in kleinen und mittleren Unternehmen

Themensession: „Austausch zwischen Netzwerken und Multiplikatoren“

Zielgruppe: Moderatoren und Multiplikatoren verschiedener Branchen, Cluster und Netzwerke

Themensession: „Politik und Wissenschaft im Dialog“

Zielgruppe: Vertreter aus Politik, Verbänden und Wissenschaft

„Best-Practice-Lösungen“

- 10:00–10:30 **Begrüßung und Einleitung**
(Moderation: Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG)
- 10:30–11:00 **„Wissensbilanzen in Bibliotheken“**
Prof. Tom Becker, Fachhochschule Köln; Anja Flicker, Stadtbibliothek Würzburg
- 11:00–11:30 **„Strategieentwicklung mit Wissensbilanz“**
Erwin Müller, M&M Software GmbH
- 11:30–13:00 **Mittagspause**
- 13:00–13:30 **„Zukunftsfähigkeit durch die Wissensbilanz sichern“**
Mart Kivikas, Wissenskapital Edvinsson & Kivikas GmbH; Robert Dax, Ökoring Handels GmbH
- 13:30–14:00 **„Wissensbilanz als Chance für soziale Unternehmen“**
Rolf Negele, Diakonie Rosenheim
- 14:00–14:30 **Zusammenfassung/Abschluss**

En Detail: Programm des Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“ (Fortsetzung)

„Austausch zwischen Netzwerken und Multiplikatoren“

10:00–10:30	Begrüßung und Einleitung <i>(Moderation: Markus Will, Fraunhofer IPK Berlin)</i>
10:30–11:00	„Wissensbilanzen und Wissensmanagement in der Praxis am Beispiel der beo GmbH“ <i>Gabriele Vollmar, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.</i>
11:00–11:30	„Intellektuelles Kapital als Steuerungsansatz für den Aufbau eines betrieblichen Wissensmanagements“ <i>Dr. Thomas Mühlbradt, GOM mbH</i>
11:30–13:00	Mittagspause
13:00–13:30	„Wissensbilanzen erfolgreich vermarkten“ <i>Dr. Robert Freund</i>
13:30–14:00	„Strategisches und operatives Wissensmanagement in der Praxis“ <i>Ronald Orth, Fraunhofer IPK, Berlin</i>
14:00–14:30	Zusammenfassung/Abschluss

„Politik und Wissenschaft im Dialog“

10:00–10:30	Begrüßung und Einleitung <i>(Moderation: Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Fraunhofer IPK Berlin)</i>
10:30–11:00	„Wissensmanagement in Klein- und Kleinstbetrieben“ <i>Walter Pirk, HPI für Handwerkstechnik</i>
11:00–11:30	„Regionale Wissensbilanz am Beispiel Kreis Ortenau“ <i>Dr. Siegfried Mauch, Führungsakademie Baden-Württemberg</i>
11:30–13:00	Mittagspause
13:00–13:30	„Wissensbilanz und Lageberichterstattung“ <i>Prof. Dr. Inge Wulf, TU Clausthal</i>
13:30–14:00	„Bedeutung der Wissensbilanz in der Finanzmarktkommunikation am Beispiel der EnBW“ <i>Dr. Alexander H. Serfas, PvF Investor Relations; Ulrich Schmidt, EnBW AG</i>
14:00–14:30	Zusammenfassung/Abschluss

Veranstaltungen und Termine

Wissensbilanz-Roadshow

24. Mai 2011	Erfurt
25. Mai 2011	Köln
26. Mai 2011	Berlin Schönefeld

Weitere Termine

09. Mai 2011	Prozessorientiertes Wissensmanagement, IHK Ostwestfalen zu Bielefeld
11. Mai 2011	Prozessorientiertes Wissensmanagement, IHK Aachen
18. Mai 2011	„Wissensbilanz – Made in Germany“: Moderatoren treffen im Vorfeld des Kongresses, Fraunhofer IPK, Berlin

19./20. Mai 2011	Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“, BMWi/Fraunhofer IPK, Berlin
26. Mai 2011	Prozessorientiertes Wissensmanagement, IHK Nürnberg
07. Juni 2011	Prozessorientiertes Wissensmanagement, IHK Cottbus
20./21. Juni 2011	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1) für Moderatoren, München
08. August 2011	Weiterbildung 2011: Strategisches und operatives Wissensmanagement, Fraunhofer IPK, Berlin
25./26. Oktober 2011	Wissenstagung „Wissen erfolgreich weitergeben“, Dresden



- ▶ Die Anmeldung zum Wissensbilanz-Kongress „Wissensstandort Deutschland“, aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem Arbeitskreis Wissensbilanz finden Sie unter www.akwissensbilanz.org.
- ▶ Für nähere Informationen zur Wissensbilanz-Roadshow wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/77726-21, E-Mail: gloeckner@awv-net.de).
- ▶ Informationen zur Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator unter www.academy.fraunhofer.de.

Impressum

Herausgeber:

Arbeitskreis Wissensbilanz
c/o Fraunhofer-Institut für
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Pascalstraße 8–9 | 10587 Berlin
www.ipk.fraunhofer.de

Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation
Lindwurmstraße 124
80337 München
Tel.: 089-72 01 87 0
Fax: 089-72 01 87 20
Email: kommunikation@lhlk.de
www.lhlk.de

Bildrechte:

Fotolia (Titelbild), Fraunhofer IPK (S. 2), Privat (S. 3), styf – fotolia (S. 4), Fraunhofer IPK (S. 5), fotolia (S. 5), AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (S. 6)