



Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg

Wissensmanagement und Wissensbilanzierung

Ergebnis einer Studie in Baden-Württemberg



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

BA BERUFSAKADEMIE
STUTTGART
University of Cooperative Education

Wissensmanagement und Wissensbilanzierung

Ergebnis einer Studie in Baden-Württemberg

Wissensbilanzierung in Baden-Württemberg	4
Was ist eine Wissensbilanz?	6
Ermittlung des benötigten Wissens	7
Inventarisierung des verfügbaren Wissens	8
Entwicklung und Erwerb von Wissen	9
Transfer von Wissen	10
Nutzung von Wissen	11
Evaluierung von Wissen	12
Fazit und Ausblick	13
Die Partner der Studie	14
Impressum	15

Unterstützt wurde die Studie von
der Kompass GmbH - B2B-Kontakte weltweit, Freiburg
und dem Verlag REDLINE WIRTSCHAFT, Heidelberg.

Wissensbilanzen in Baden-Württemberg

Immaterielles Betriebsvermögen sichtbar machen

Wissen ist ein bedeutender Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Obwohl in seinen unterschiedlichen Ausprägungen in allen Unternehmen vorhanden, findet man Wissen in keiner Bilanz. Fähigkeiten der Mitarbeiter, interne Strukturen und externe Beziehungen beeinflussen Strategien, Kernprozesse und Erfolge der Unternehmen. Die Wissensbilanz macht diese Zusammenhänge transparent, bewertet sie und zeigt Wege der Verbesserung.

Um so erstaunlicher ist es, dass nur 4 % der in Baden-Württemberg befragten Unternehmen bereits eine Wissensbilanz erstellt haben und lediglich 5 % eine solche planen. 61 % der Umfrageteilnehmer sehen die Verantwortung für die Wissensbilanz bei der Geschäftsführung. Das sind die Ergebnisse eines Gemeinschaftsprojektes des BDU-Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg und des Kompetenzzentrums Unternehmensberatung an der Berufsakademie Stuttgart.

Der demografische Wandel erfordert eine neue Sicht auf die Ressource Mensch. Neben Laufbahnplanung, lebenslangem Lernen, Kulturenvierfalt und Gesundheitsmanagement zählt Wissensmanagement zu den entscheidenden Handlungsfeldern bei der Verbesserung der demografischen Fitness.

Die wichtigsten Ergebnisse

Als Grundaussage der Umfrage kann festgehalten werden, dass Wissensmanagement nicht sehr stark im Bewusstsein baden-württembergischer Unternehmen verankert ist. Bei den Umfrageteilnehmern wird Wissensmanagement allerdings als wichtiges Thema wahrgenommen und eine unmittelbare Verknüpfung zur Unternehmensstrategie gesehen.

Hinterfragt wurde, wie intensiv

- Wissensermittlung
- Wissensinventarisierung
- Wissenserwerb
- Wissenstransfer
- Wissensnutzung und
- Wissensevaluierung

in den Betrieben wahrgenommen werden.

Grafik 1:

Ausprägung des Wissensmanagement



Generell schätzen sich die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der abgefragten Kriterien recht gut ein. Am stärksten sehen sie sich in der Inventarisierung – auch wenn hierfür mehr auf informelle denn auf strukturierte Verfahren gesetzt wird.

Am schwächsten wird bei der Evaluierung des Wissens abgeschnitten.

Dem Job-Rotation als eine Form des Wissenstransfers wird eine klare Absage erteilt.

Die wichtigsten Ergebnisse

Keine Unterschiede ergeben sich für die meisten Untergruppen der Umfrageteilnehmer. Kapitalgesellschaften weisen die gleichen Durchschnittswerte auf wie die Gesamtheit aller Teilnehmer. Das gilt auch für Unternehmen in der Wachstums- oder Reifephase.

Strukturiert und methodisch vorgehende Unternehmen hingegen nehmen eine bessere Einschätzung vor als die Gesamtheit aller Teilnehmer. So erzielen Unternehmen mit einer Größe von mehr als 250 Mitarbeitern, die alleine aufgrund ihrer Größe nicht mehr mit informellen und unstrukturierten Vorgehensweisen zu führen sind, einen leicht besseren Wert als die Gesamtheit aller Teilnehmer.

Unternehmen, die planen eine Wissensbilanz – also eine vollumfänglich durchstrukturierte Vorgehensweise zum Wissensmanagement – zu erstellen, erreichen einen signifikant besseren Wert als die Gesamtheit aller Teilnehmer.

Nicht nur bei der Wissensinventarisierung sondern auch bei der Wissensermittlung und dem Wissenstransfer setzen die Unternehmen eher auf informelle denn auf strukturierte Verfahren. In dieses Bild passt auch, dass nur 4 % der Umfrageteilnehmer bereits eine Wissensbilanz – ein typischer Vertreter eines strukturierten Wissensmanagements – durchgeführt haben und lediglich 5 % dies planen.

Struktur der Umfrage

Die Studie beruht auf einer Online-Befragung, die in den Monaten November 2007 bis Februar 2008 durchgeführt wurde.

Befragt wurden baden-württembergische Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. 4.500 Mails konnten erfolgreich versendet werden. 101 Unternehmen haben die 51 Fragen vollständig beantwortet. Das entspricht einer Rücklaufquote von 2,24 %.

Die zugrunde gelegten Fragen entstammen dem Buch „Wissensmanagement“ von Mathieu Weggemann (© 1999 by mitp, REDLINE GmbH, Heidelberg, Germany, www.mitp.de).

Neben der Abfrage allgemeiner Unternehmensdaten (Rechtsform, Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Lebenszyklusphase) umfasste der Fragebogen die Bereiche Ermittlung, Inventarisierung, Erwerb, Transfer, Nutzung und Evaluierung von Wissen.

Zu beantworten war der Grad der Zustimmung zu vorgegebenen Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4:

- 1: große Zustimmung
- 2: teilweise Zustimmung
- 3: geringe Zustimmung
- 4: sehr geringe Zustimmung.

Den Abschluss bildeten die Fragen, ob die Unternehmen schon einmal eine Wissensbilanz erstellt haben und wer dafür zuständig ist oder sein sollte.

Teilnehmer der Studie

Teilnehmer der Befragung waren vorwiegend mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR (64,6 %) und weniger als 250 Mitarbeitern (63,4 %). Kapitalgesellschaften waren mit 70,3 % vertreten.

21,3 % der Umfrageteilnehmer kommen aus der Maschinenbau-Branche, 11,2 % aus dem Baugewerbe, 10,1 % aus der Metallherzeugung und ebenfalls 10,1 % aus der EDV, Elektrotechnik und Feinmechanik. 13 andere Branchen haben einen Anteil von unter 10,0 %.

44,4 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie sich in der Wachstumsphase befinden, 37,4 % in der Reifephase und 18,2 % im „Alter“.

Was ist eine Wissensbilanz?

Mit der Wissensbilanz werden die immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens, die ansonsten in keiner Finanzbilanz berücksichtigt sind, transparent dargestellt und bewertet. Es sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die internen Strukturen und die externen Beziehungen.
Das Kapital, das für diese Investitionen aufgewendet wurde, bezeichnet man entsprechend als Human-, Struktur- und Beziehungskapital.

Das **Humankapital** charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Es ist im Besitz des Mitarbeiters und verlässt mit ihm die Organisation.

Das **Strukturkapital** umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Das Strukturkapital ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen.

Das **Beziehungskapital** einer Organisation umfasst alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden. Das Beziehungskapital ist im Besitz des Unternehmens und/oder des Mitarbeiters.

Beispiele für Humankapital:

- Fachkompetenz
- Marktkenntnisse
- Kundenkenntnisse
- Produktkenntnisse
- Produktionskenntnisse
- Kaufmännische Kenntnisse

- Leistungskompetenz
 - Serviceverhalten
 - Innovationsverhalten
 - Qualitätsverhalten
 - Initiativverhalten
 - Terminverhalten
- Führungskompetenz
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Entscheidungsverhalten
 - Motivationsverhalten
 - Delegationsverhalten
 - Zielverhalten
- Sozialkompetenz
 - Zuverlässigkeit
 - Konfliktfähigkeit
 - Eigenverantwortlichkeit
 - Teamfähigkeit
 - Lernfähigkeit

Beispiele für Strukturkapital:

- Führungsprozesse
 - Strategiefindung
 - Controlling
 - Qualitätsmanagement
 - Risikomanagement
 - Umweltmanagement
- Ressourcenprozesse
 - Supply Chain
 - Infrastruktur
 - Rekrutierung
 - Kapital
- Leistungsprozesse
 - Produktmanagement
 - Produktplanung
 - Produktentwicklung
 - Logistik
 - Produktion
 - Akquisition
 - After-Sales-Support

- Projektmanagementprozesse
 - Analyse
 - Realisierung
 - Test und Einführung
- Unterstützungsprozesse
 - Kommunikation
 - Datenmanagement
 - Finanz- und Rechnungswesen
 - Interne Audits

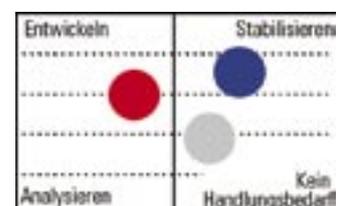
Beispiele für Beziehungskapital:

- Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Eignern, Investoren, Banken, Mitarbeitern und Wettbewerbern, Öffentlichkeitsarbeit, Verbandsarbeit, soziales Engagement.

Die Bewertung der einzelnen immateriellen Vermögensgegenstände erfolgt nicht in Geldeinheiten sondern anhand der folgenden Kriterien:

- quantitative Ausprägung
- qualitative Ausprägung
- systematische Weiterentwicklung
- Wirkungsstärke auf Unternehmenserfolg, Kernprozesse und andere Wissensbereiche
- Wirkungszeiträume

Dargestellt wird die Wissensbilanz u.a. als Potenzial-Portfolio.



Ermittlung des benötigten Wissens

Strategie und Ziele

82 % der befragten Unternehmen stimmen der Aussage „Ein Unternehmen sollte explizite Ziele haben“ in großem Umfang zu. Die Aussage „Unser Unternehmen hat sich Ziele gesetzt“ findet bei 69 % der Umfrageteilnehmer sehr große, bei weiteren 26 % teilweise Zustimmung.

Die Unternehmen, welche die Erstellung einer Wissensbilanz planen (im folgenden Referenzgruppe genannt) beantworten beide Fragen zu 100% mit großer Zustimmung.

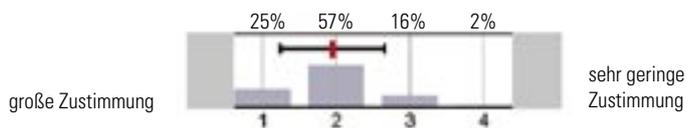
Wissensermittlung

Bei der Ableitung der Wissensermittlung aus der Strategie sehen sich die Umfrageteilnehmer auf einem guten Stand. Die Ableitung von benötigtem Wissen aus strategischen Überlegungen heraus findet überwiegend große bzw. teilweise Zustimmung.

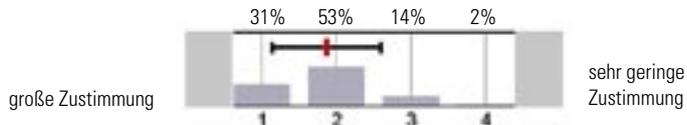
Die Referenzgruppe liegt hier deutlich besser – bei den einzelnen Fragen im Schnitt um einen ganzen Wert auf der Beantwortungsskala. Bemerkenswert ist insbesondere, dass die Frage „Die Ermittlung des für die Realisierung der

Strategie erforderlichen Wissens ist bei uns ein Routinevorgang“ von der Referenzgruppe zu 60 % mit „großer Zustimmung“ und zu 40 % mit „teilweiser Zustimmung“ beantwortet wird – also deutlich größerer Zustimmung wie die Gesamtheit aller Teilnehmer.

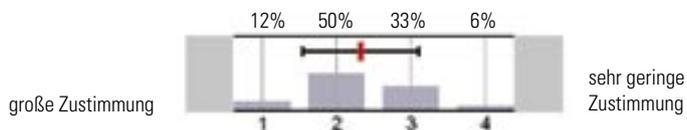
Wir sind uns im Klaren, welches Wissen wir benötigen.



Die Strategie unseres Unternehmens ist so deutlich, dass wir daraus ableiten können, welches Wissen erforderlich ist, um die Strategie zu realisieren.



Die Ermittlung des für die Realisierung der Strategie erforderlichen Wissens ist bei uns ein Routinevorgang.



Legende:

- Prozentzahlen = Relative Häufigkeit der Antworten
- Blauer Balken = Histogramm
- Roter Strich = Mittelwert
- Schwarzer Strich = Standardabweichung

Inventarisierung des verfügbaren Wissens

Welche Mitarbeiter nicht leicht ersetzbares Wissen besitzen, ist weitgehend bekannt. Als zufriedenstellend könnte man auch noch die Tatsache betrachten, dass fallweise notwendiges Wissen auffindbar ist.

Uns ist bekannt, welche Mitarbeiter über nicht leicht ersetzbares Wissen verfügen.

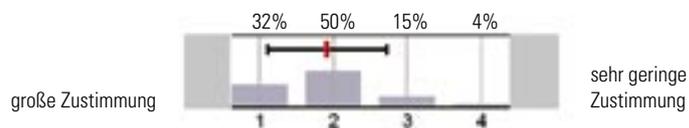
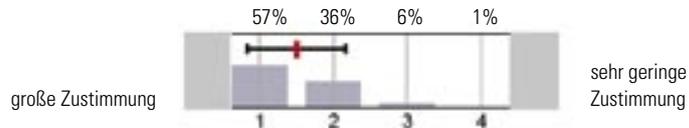
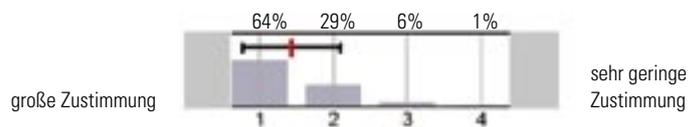
Wenn eine bestimmte Frage zu klären ist, dann können wir sagen, welche Personen mit dem geeigneten Wissen ausgestattet sind, um solche Fragen zu beantworten.

Uns ist bekannt, auf welchen Gebieten wir mehr Wissen besitzen als unser stärkster Mitbewerber.

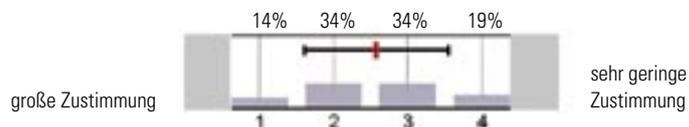
Bei der Inventarisierung – und damit der einfachen Wiederauffindbarkeit von Wissen – vertrauen die Unternehmen auf informelle Strukturen.

Wir verfügen über Aufzeichnungen, in denen nachgeschlagen werden kann, welches Wissen sich an welcher Stelle im Unternehmen befindet.

Beim strategischen Ansatz hingegen, welches Wissen die stärksten Wettbewerber haben, können nur 32 % der befragten Unternehmen eine befriedigende Antwort geben.



Entsprechende Dokumentationen sind wenig verbreitet.



Die Wissensbilanz-Toolbox

Die „Wissensbilanz-Toolbox“ ist eine IT-Lösung, die sich konkret mit dem Thema Wissensbilanzierung beschäftigt und nach der Methode des BMWi Bundesministeriums für

Wirtschaft und Technologie unterstützten Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ arbeitet.

Die Software unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen dabei, das intellektuelle Kapital ihres Unter-

nehmens selbstständig zu bewerten, um sich so Wettbewerbsvorteile in einer wissensbasierten Wirtschaft zu sichern.

Quellen: www.bmwi.de
www.akwissensbilanz.org

Entwicklung und Erwerb von Wissen

Die Unternehmen haben ein klares Bild darüber, welches Wissen entwickelt werden muss bzw. wo die Wissenslücken sind.

Allerdings ist auch hier anzumerken, dass die strategische Komponente eher unberücksichtigt bleibt.

Wir haben klare Vorstellungen, welches Wissen wir entwickeln oder uns aneignen müssen. Kurz: Die Wissenslücken sind bekannt.

In unserem Unternehmen wird auch spontan neues Wissen entwickelt, das nicht direkt für die Realisierung der Strategie erforderlich ist.

In unserem Unternehmen wird auch ohne langfristige Strategie regelmäßig und strukturiert über die Frage nachgedacht, welches Wissen das Unternehmen in 5 bis 10 Jahren besitzen sollte.

Wir verfügen über Verfahren zur Wissensentwicklung.

Make or Buy?

Ca. ein Drittel der befragten Unternehmen investieren für die Entwicklung von neuem Wissen

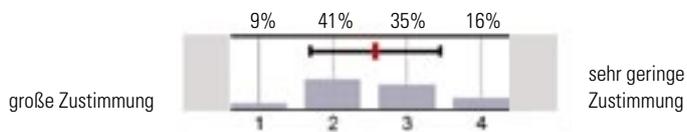
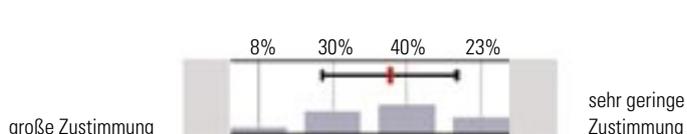
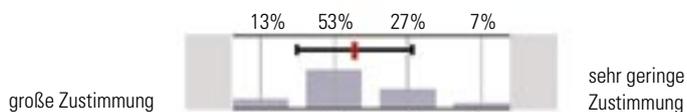
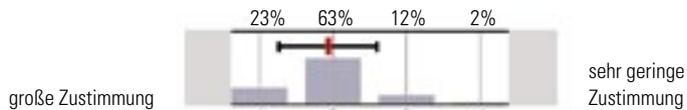
Zur Entwicklung von neuem Wissen benötigen wir externe Partner.

Denn zu zwei Drittel wurde geäußert, Wissen spontan und losgelöst von der Strategie zu entwickeln.

Diese Aussage deckt sich mit der Feststellung, dass über zukünftiges Wissen in fünf bis zehn Jahren

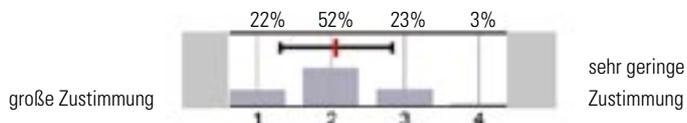
nachgedacht wird, ohne eine langfristige Strategie zu besitzen.

Es erstaunt also nicht, wenn Verfahren zur Wissensentwicklung sich nicht flächendeckend durchgesetzt haben.



zwischen 10 % und 20 % der Kapazität für Personalentwicklung, der Rest weniger. Dabei pflegen nur 50 % gute Kontakte zu Universitäten, Technologiezentren usw.

Zu einem sehr großen Teil wurde gesagt, dass externe Partner für die Entwicklung von neuem Wissen benötigt werden.



Transfer von Wissen

Wissen bedeutet nicht unbedingt Macht

Dies behaupten 84 % der Teilnehmer und begründen das damit, dass eine Teilung des Wissens die eigene Position in ihren Unternehmen nicht schwächt.

Hierfür primär verantwortlich ist die Kultur, die Atmosphäre und das Arbeitsklima. Und somit teilen Mitarbeiter aus freien Stücken ihr Wissen mit anderen.

Dass andere auch das geteilte Wissen für die Bewältigung ihrer Aufgaben annehmen, dafür sorgen 84 % der Unternehmen.

Hol- und Bringschuld für das Aneignen und für die Weitergabe von Wissen gilt für den Großteil der Unternehmen genau so wie die Tatsache, aus Fehlern und Erfahrungen der anderen zu lernen. Dabei halten sich offensichtlich kostenträchtige Fehler in Grenzen.

Wie wird Wissen weitergegeben?

Hier die häufigsten Antworten:

Interne Diskussionsrunden und Meetings

Informelle Face-to-Face-Kontakte

Berichte, Handbücher, schriftliche Anweisungen, Leitfäden etc.

Interne und/oder externe Bildungsmaßnahmen, Kurse, Seminare etc.

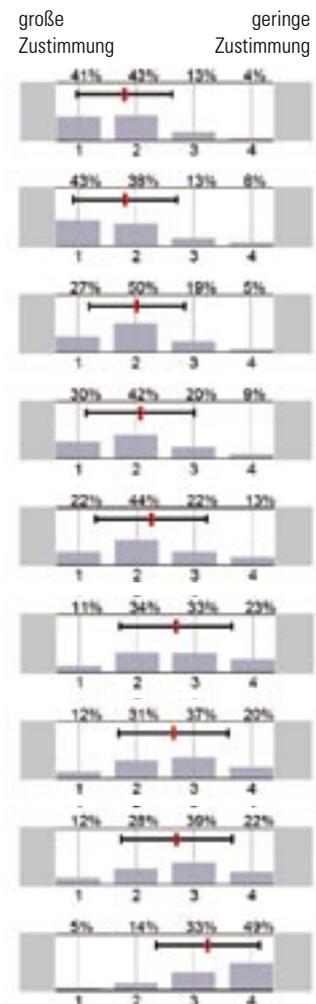
IT (Datenbanken, Intranet, Groupware)

Fallstudien von abgeschlossenen Projekten

Kommunikationsfördernde Einrichtungen

Archivierungs-, Bibliotheks- und Dokumentationsdienste

Rotation von Wissensträgern in unterschiedlichen Abteilungen



Nutzung von Wissen

Neu entwickeltes oder von anderen erworbenes Wissen wird stets schnell von den Mitarbeitern angenommen (74 % der Teilnehmer).

Mitarbeiter „hängen“ in hohem Maße an ihren Gewohnheiten und Routinen (wir haben stets auf diese Art gearbeitet und dies hat immer gut funktioniert).

Mitarbeiter, für die das neue Wissen bestimmt ist, werden in unzureichendem Maße bei der Entwicklung des neuen Wissens einbezogen.

Nach Ansicht der Mitarbeiter trägt das neue Wissen nicht dazu bei, die ihnen auferlegten Aufgaben schneller, besser, günstiger oder angenehmer auszuführen.

Ältere Mitarbeiter haben es nicht gelernt zu lernen ...

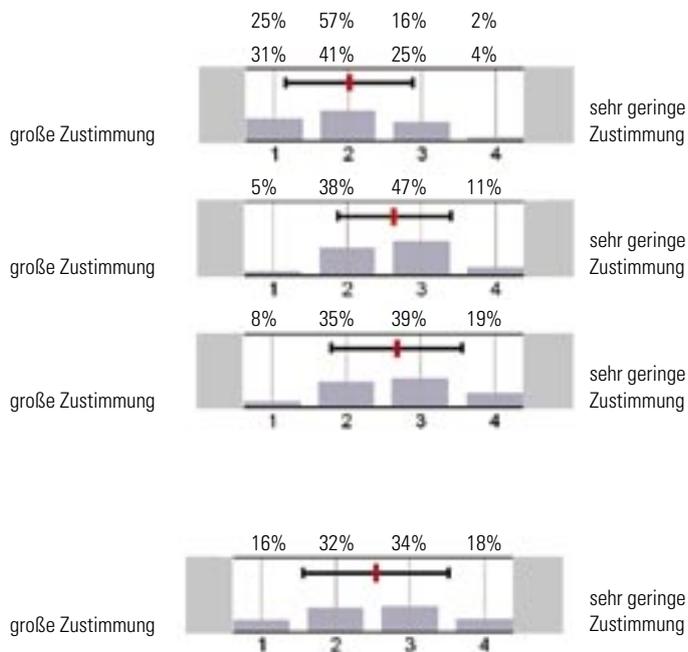
... und sind daher der Meinung, daß das neue Wissen eher für die jüngeren und neuen Mitarbeiter relevant ist.

Dieser Aussage stimmen immerhin noch 16 % der Unternehmen uneingeschränkt und 32 % teilweise zu.

Erstaunlich, aber richtig!?

Jahrelang wurden in Deutschland Beschäftigungsprobleme durch Frühverrentung gelöst. Die derzeitige Debatte über eine alternde Gesellschaft sollte mehr bewegt haben als sich in den Antworten niederschlägt. Der demo-

Allerdings gibt es auch Widerstände. Am häufigsten dann, wenn Unternehmen an Tradiertem festhalten (82 % der Teilnehmer).



grafische Wandel ist da. Er macht nicht Halt vor den Betrieben. Neben Laufbahnplanung, Kulturenvielfalt und Gesundheitsmanagement zählt lebenslanges Lernen und Wissensmanagement zu den entscheidenden Handlungsfeldern bei der Verbesserung der demografischen Fitness.

Qualifikation hat ein Haltbarkeitsdatum und deshalb sind die Unternehmen mehr denn je gefordert.

Ein Management der Alterskräftealterung bringt hohen Nutzen für die Betriebe:

- Erhalt von Leistungsfähigkeit und Innovationskraft
- Neue Kundengruppen und Zukunftsmärkte
- Hohe Attraktivität als Arbeitgeber
- Lange Beschäftigungsfähigkeit
- Verbesserte Einsatzflexibilität

Evaluierung von Wissen

Evaluierung von Wissen

Beim „Aussortieren“ bzw. Ersetzen nicht mehr benötigten Wissens scheint ein großer Nachholbedarf. Während rund 69% behaupteten, dass selten oder gar nicht benutzte technische Ausstattungen aussortiert würden, sagten 41%, nicht mehr benötigtes Wissen nicht zu kennen.

In unserem Unternehmen wird kaum Platz geboten für Apparate, Maschinen, Einrichtungen und Installationen, die selten oder gar nicht genutzt werden.

Wir kennen das im Unternehmen verfügbare Wissen, das nicht mehr für die Ausführung unserer Strategie benötigt wird.

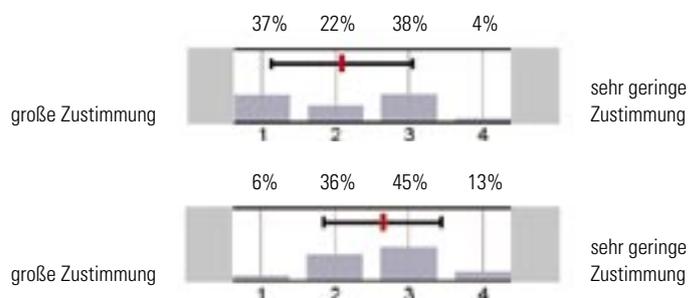
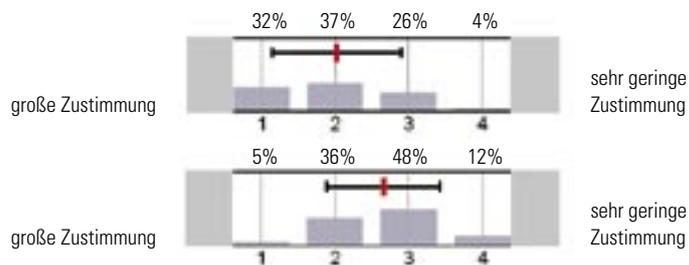
Interessant auch folgende Feststellung:

42% sagen, es gäbe Mitarbeiter, deren Wissen nicht mehr bedeutsam sei und ebenfalls 42% bieten diesen Mitarbeitern Trainingsmaßnahmen an.

In unserem Unternehmen sind keine Mitarbeiter zu finden, für die gilt, daß mehr als 50% des Wissens dieser Personen nicht (mehr) bedeutsam für die Ausführung unserer Strategie ist.

Mitarbeiter, die hauptsächlich über ein Wissen verfügen, welches für die Ausführung der Strategie nicht (mehr) relevant ist, werden zum Gegenstand von Trainingsprogrammen

12



Fazit und Ausblick

Verbesserungspotenziale im Wissensmanagement baden-württembergischer Unternehmen sind gegeben.

Hierzu zählen

- eine verstärkte Sensibilisierung auf dieses Thema
- eine vermehrte Anwendung strukturierter Verfahren
- eine intensivere Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie
- eine bessere Kenntnis des Wissens bedeutender Wettbewerber
- die Einbindung älterer Mitarbeiter und
- die Nutzung externer Unterstützung.

Der BDU-Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg und das Kompetenzzentrums Unternehmensberatung der Berufsakademie Stuttgart werden weitere Potentiale in verschiedenen Projekten evaluieren.

In diesem Zusammenhang werden Projektteams mit interessierten Unternehmen Wissensbilanzen erarbeiten. Als Basis hierfür soll die unter der Leitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik entwickelten Software „Wissensbilanz-Toolbox“ verwendet werden.

Die Ergebnisse werden im Oktober beim 4. Freiburger Mittelstandskongress (www.FR-MK.de) vorgestellt.

Die Partner der Studie

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind rund 520 Unternehmen aus der Management-, Personal sowie IT-Beratungsbranche organisiert. Mit diesen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 13.000 Berater in Deutschland. Damit ist der BDU weltweit einer der bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

Die wichtigsten Ziele des Verbandes sind es, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne der Branche mitzugestalten sowie Qualitätsmaßstäbe in der Unternehmensberatung vorzugeben und zu etablieren. Dies erfolgt insbesondere durch die Berufsgrundsätze und den international anerkannten Titel „Certified Management Consultant“.

Der Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK BW) unterstützt die Ziele vor Ort. Dabei stehen Imagebildung/Reputation und Netzwerkbildung/Wissensaustausch im Vordergrund.

Der RAK BW unterhält den kostenfreien Informationsdienst DER UNTERNEHMER, erstellt Studien zu aktuellen Themen und veranstaltet Fachtagungen und Kongresse.

Berufsakademie Stuttgart Kompetenzzentrum Unternehmensberatung

Mit mehr als 5.000 Studienplätzen hat sich die Berufsakademie Stuttgart zu einer der größten Bildungseinrichtungen in der Hochschulregion Stuttgart entwickelt. Die Berufsakademie nimmt jährlich fast 2.000 neue Studentinnen und Studenten auf.

Studieninteressenten können in den drei Bereichen Wirtschaft, Technik und Sozialwesen unter mehr als 20 akkreditierten Studiengängen auswählen und mit einem international anerkannten Bachelor-Abschluss beenden.

Über 2.000 Unternehmen und soziale Einrichtungen sind als duale Partner beteiligt.

Als Serviceleistung für Beratungsfirmen und andere Ausbildungspartner hat die BA Stuttgart das „Kompetenzzentrum Unternehmensberatung“ eingerichtet. Es dient als erster Ansprechpartner für diese Firmen und gibt einen Überblick über beratspezifische Studienangebote an der Berufsakademie Stuttgart. Die Ausbildungspartner können hier Informationen zum Curriculum Unternehmensberatung einholen, aber auch zu anderen branchenspezifischen und fachlichen Vertiefungen, so dass die Auswahl des geeigneten Studiengangs erleichtert wird. Das Kompetenzzentrum stellt schließlich den Kontakt zwischen den dualen Partnern und dem gewählten Studiengang her.

**Wissensmanagement
und Wissensbilanzierung:
Ergebnis einer Studie
in Baden-Württemberg**

Studie des Bundesverbandes
Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.,
Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg
und der Berufsakademie Stuttgart,
Kompetenzzentrum Unternehmensberatung.

Initiatoren und Verfasser

Prof. Dr. Friedrich Augenstein

Berufsakademie Stuttgart
Kompetenzzentrum
Unternehmensberatung

Herdweg 29 | D-70174 Stuttgart
Telefon: + 49(0)711/1849 770

augenstein@ba-stuttgart.de
www.ba-stuttgart.de

Günter Monjau

RMC Unternehmensberatung GmbH
Mitglied im Bundesverbandes
Deutscher Unternehmensberater BDU e.V

Rehlingstraße 16a | D-79100 Freiburg
Telefon: + 49(0)761/45 65 22 – 15

monjau@rmc.gmbh.de
www.rmc-gmbh.de

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., © BDU e.V., April 2008
Alle Rechte vorbehalten, auch die fotomechanische Wiedergabe und Speicherung in elektronischen Medien.

Impressum:

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
Telefon: 0228 / 91 61-0
Fax: 0228 / 91 61-26

Kronprinzendamm 1
10711 Berlin
Telefon: 030 / 8 93 10 70
Fax: 030 / 8 93 47 46

eMail: info@bdu.de
Internet: www.bdu.de