

IBM - Tage des Wissensmanagements

Wissenstransfer in Unternehmen

Wien, 21. September 1999

Weitergabe von Wissen - keine Selbstverständlichkeit

Zusammenfassung

Wissen als Produktionsfaktor oder strategische Ressource und Wissensmanagement als Allheilmittel für Unternehmen in Produktivitätskrisen wird vielerorts angepriesen. Nur wenige Unternehmen haben es geschafft, das Wissen ihrer Mitarbeiter für eine Effizienzsteigerung einzusetzen, weil es viele Stolpersteine auf dem Weg zu einer wissensorientierten Organisation gibt. Über die Beschäftigung mit der Vielschichtigkeit des Wissensbegriffs und den wichtigsten Barrieren sowie Hindernissen beim Wissenstransfer führt dieses Paper zu Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement, die in einem praxisorientierten Modell einer Wissensarchitektur münden.

Autorin:

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann
VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH
Abt. SPO (Organisationsentwicklung)
Tel: 0732-6585-9159
eMail: angelika.mittelmann@voest.co.at

Wissen - ein Begriff mit vielen Facetten

*Wir ertrinken in Informationen,
aber uns dürstet nach Wissen.*

John Naisbitt

Da Wissen für jede Person und jede Organisation eine andere Bedeutung tragen kann, ist es notwendig, sich zuallererst mit den vielen Facetten des Wissensbegriffs auseinanderzusetzen, um schließlich zu einem gemeinsamen Verständnis im Unternehmen zu gelangen. Dies ist die wichtigste Voraussetzung, um Wissensmanagement in einem Unternehmen zu etablieren und damit Wettbewerbsvorteile zu sichern, die mit anderen Mitteln wie z.B. TQM oder Reengineering nicht (mehr) zu erreichen sind.

Wissen stützt sich bis zu einem gewissen Grad auf Daten, auf codierte Zeichen ohne Interpretation ihrer Bedeutung. Sie bilden das Rohmaterial für die Schaffung von Information, die als Nachricht einen Empfänger erreicht, für den deren Inhalt eine Veränderung (Weltbild, Selbstverständnis, etc.) bewirkt und ihm zu einer neuen Einsicht verhilft. Wissen bildet aus Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachwissen einen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen. Entstehung und Anwendung von Wissen findet im Kopf statt und ist damit direkt an die Person gebunden. Dieser Sachverhalt wird durch das Kontinuum von Daten, Information zum Wissen sehr gut beschrieben (siehe Abbildung 1).

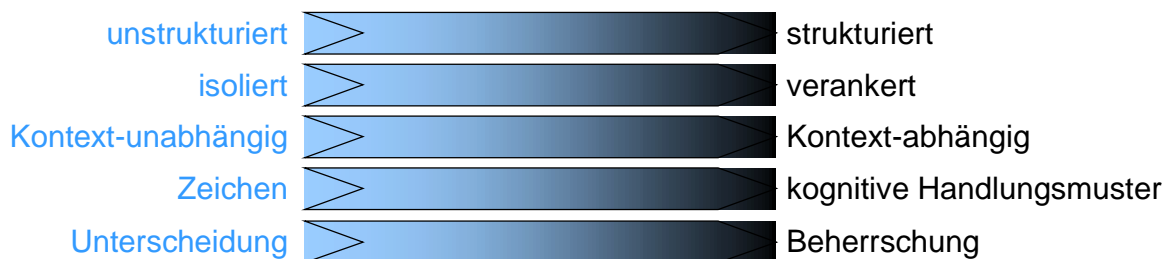


Abbildung 1: Das Kontinuum von Daten, Informationen zum Wissen

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.“ (Probst: Wissen managen, 1997)

Eine ergänzende Definition zum Wissensbegriff liefert Gardner (1995):

- Wissen, welche Information wird benötigt („know what“)
- Wissen, wie Information verarbeitet werden muß („know how“)
- Wissen, warum welche Information benötigt wird („know why“)
- Wissen, wo man die Informationen zum spezifischen Zweck findet („know where“)
- Wissen, wann welche Information benötigt wird („know when“)

Wissen befähigt also den Menschen mit den vorhandenen Informationsquellen intelligent umzugehen und entsprechend zu handeln.

Wissen ist in seiner strukturiertesten Form in Datenbanken und Dokumenten zu finden. Routinen, Prozessen, Praktiken und Normen enthalten. Wissen ist zugleich Prozeß und Bestand. Wissen wird zu einem Drittel aus Dokumenten bezogen und zu zwei Dritteln durch persönliche Kontakte (formelle Ausbildungsverhältnisse, informelle Gespräche, etc.) vermittelt. (Davenport, 1997, 1998)

Gelingt es einem Unternehmen nicht, möglichst viele und unterschiedliche Gelegenheiten zu persönlichen Kontakten zu schaffen, wird der Wissenstransfer zwischen Mitgliedern der Organisation nur sehr schwach ausgeprägt sein und die Entstehung neuen Wissens eher zufällig stattfinden.

Arten von Wissen

Wissen kann in *individueller Form* vorliegen und ist dann grundsätzlich an Personen gebunden. In *kollektiver Form* ist Wissen in den Prozessen, Routinen, Praktiken und Normen von Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen zu finden. Eine weitere, für das Wissensmanagement wesentliche Wissensform findet sich im Begriffspaar implizites und explizites Wissen. *Implizites Wissen* stellt das persönliche Wissen eines Individuums mit Idealen, Werten und subjektiven Einsichten dar. *Explizites Wissen* ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es kann mittels Informations- und Kommunikationstechnologie verarbeitet und verbreitet werden. Das Grundproblem des Wissensmanagement ist die Überführung von implizitem in explizites Wissen. Erst dann ist es für die Organisation verfügbar und somit über einzelne Personen oder Personengruppen hinaus nutzbar. Wissen kann *intern* in der Organisation vorhanden sein oder *extern* bei Beratern oder Kooperationspartnern des Unternehmens lokalisiert sein. Der Wissenswürfel (siehe Abbildung 2) stellt diese Zusammenhänge in dreidimensionaler Form dar.

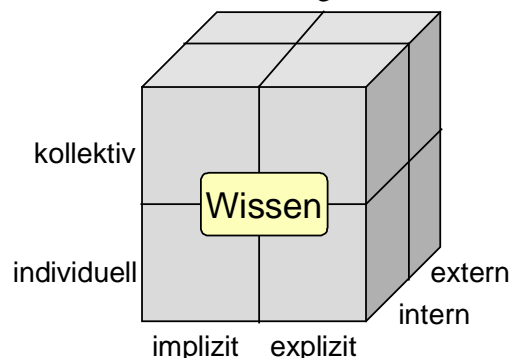


Abbildung 2: Der Wissenswürfel

Wissen kann auch in verschiedenen Abstraktionsstufen vorliegen. Mit Hilfe dieses Merkmals lassen sich die folgenden drei Arten von Wissen unterscheiden:

- *Sachwissen* beschreibt das Wissen über konkrete Sachverhalte aus einem Problembereich.
- *Konzeptionelles Wissen* ist das Wissen, das den richtigen Umgang mit Sachwissen enthält.
- *Metawissen* ist Wissen in der höchsten Abstraktionsstufe, das den richtigen Umgang mit konzeptionellen Wissen umreißt.

Diese Arten des Wissens sind wiederum in allen im Wissenswürfel beschriebenen Formen zu finden. Das oben beschriebene Begriffsgerüst hilft den Organisationsmitgliedern, ihre wichtigsten Wissensarten zu identifizieren und damit ein gemeinsames Verständnis für Wissen und Wissensmanagement im Unternehmen zu schaffen.

Wissen als strategische Ressource

Eine Strategie ist dann erfolgreich, wenn sie für das Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen führt. Die Aufgabe eines Strategen ist die Abstimmung zwischen dem, was ein Unternehmen aufgrund seiner internen Stärken tun kann und dem, was es innerhalb der Unternehmensumwelt tun könnte. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil liegt vor, wenn er immer noch existiert, nachdem die Konkurrenz versucht hat, ihn zu duplizieren oder zu ersetzen.

Eine strategische Ressource benötigt die folgenden vier Eigenschaften:

- Sie muß *wertvoll* sein, d.h. sie muß helfen, Chancen zu nutzen und Bedrohungen abzuwenden.
- Sie muß für gegenwärtige und potentielle Konkurrenten *knapp* sein.
- Sie darf *nicht* vollständig *imitierbar* sein.
- Es darf für sie *keinen Ersatz* geben.

Unter diesem Blickwinkel betrachtet, ist Wissen eine strategische Ressource, da es in Patenten, Warenzeichen und Verträgen zu finden ist. Außerdem ist es an Fähigkeiten und Fertigkeiten gebunden, die sowohl das Know-how der Mitarbeiter als auch die Unternehmenskultur umfassen.

Wissensmanagement

*Wissen ist der entscheidende
Produktionsfaktor unserer Zeit.*

Hans Malik

Da jedes Unternehmen einzigartig ist, muß sich jede Organisation, die ernsthaft Wissensmanagement betreiben will, auf die Suche nach der für sie passenden Begriffsbestimmungen für "Wissen" und "Wissensmanagement" machen. Daher können die nachfolgend angeführten Definitionen für Wissensmanagement nur der Versuch einer Definition sein und bleiben. Sie können Orientierungshilfe geben, mehr aber nicht.

Nach Schüppel (Schüppel, 1996) umfaßt Wissensmanagement alle möglichen human- und technikorientierten Interventionen und Maßnahmenpakete, um die Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik in einem Unternehmen optimieren zu können. Hauptaugenmerk muß auf der Mobilisierung der individuellen und kollektiven Wissensbestände bzw. auf den Lernprozessen zur Veränderung und Verbesserung der Wissenspotentiale liegen.

Nach Probst (Probst: Wissen managen, 1997) bildet "Wissensmanagement" ein integriertes Interventionskonzept, das der Gestaltung der organisationalen Wissensbasis dient.

Wissensmanagement läßt sich (in Anlehnung an Probst, 1997) als Managementprozeß beschreiben (siehe Abbildung 3). Wissensidentifikation, Wissensexplikation, Wissens(ver)teilung, Wissensspeicherung und Wissensanwendung sind die fünf Kernprozesse des Wissensmanagement. Durch Bestimmung von Wissenszielen und die Durchführung einer Wissensbewertung an die läßt sich der Managementkreislauf schließen. Der Prozeß startet mit der *Definition von Wissenszielen*, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten.

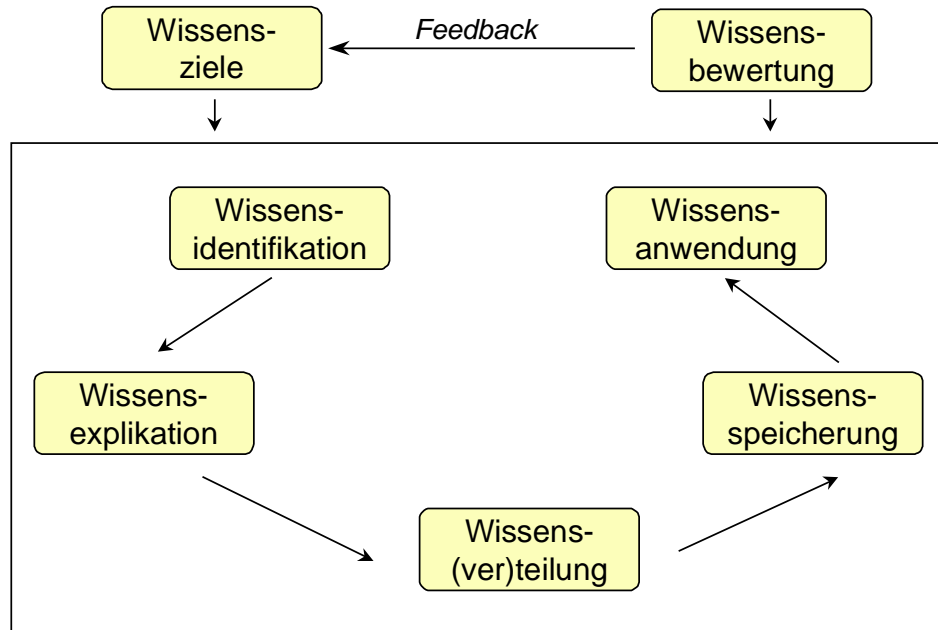


Abbildung 3. Wissensmanagement- Prozeßmodell

Im nächsten Prozeßschritt der *Wissensidentifikation* werden die unternehmensinternen und –externen Wissensquellen lokalisiert und bzgl. der Relevanz für die Bearbeitung von Aufgaben bewertet. Im Rahmen der *Wissensexplikation* wird das identifizierte Wissen in kommunizierbarer Form, sofern möglich, zur Verfügung gestellt. Durch *Wissens(ver)teilung* werden die Wissensbedürfnisse mit den Wissensquellen verknüpft, Wissen von außerhalb in das Unternehmen integriert und alle notwendigen Teilprozesse der Wissenslogistik innerhalb des Unternehmens aktiviert. Durch den Subprozeß der *Wissensspeicherung* wird gewährleistet, daß sowohl einmal als relevant identifiziertes Wissen als auch Erfahrungen aus der Anwendung für spätere Problem- und Aufgabebearbeitungen zur Verfügung stehen. *Wissensanwendung* setzt Wissen in Unternehmensprozessen zur Lösung bestimmter Probleme bzw. zur Bearbeitung von Aufgaben ein. Die *Wissensbewertung* sorgt für den regelmäßigen Abgleich zwischen den Wissenszielen und den bewerteten Ergebnissen der Subprozesse des Wissensmanagement.

Wissens- und Lernbarrieren

Wissen ist Macht.
Francis Bacon

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage, warum das im Unternehmen vorhandene Wissen nicht genutzt wird und es dadurch zu Beschränkungen in den Entwicklungs- und Nutzungsmöglichkeiten der individuellen und kollektiven Wissensbasis kommt. Es existieren offenbar Hindernisse, die den Wissenstransfer, die Wissensnutzung und die damit zusammenhängenden Lernprozesse hemmen. Barrieren können in psychischen und sozialen Systemen (Einzelperson bzw. Gruppe), aber auch in strukturellen und politisch-kulturellen Restriktionen (Organisation bzw. Unternehmenskultur) begründet sein.

Individuelle Wissens- und Lernbarrieren beeinträchtigen den personenbezogenen Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis. *Kollektive Wissens-*

und Lernbarrieren beeinträchtigen den personenübergreifenden Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis einer Gruppe bzw. beeinträchtigen den gruppenübergreifenden Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis einer Organisation (Schüppel 96, S. 110 f). *Strukturelle Wissens- und Lernbarrieren* beeinträchtigen den Wissenstransfer im Unternehmen durch die jeweils spezifische Ausprägung der strukturellen Bedingungen im Unternehmen. *Politisch-kulturelle Wissens- und Lernbarrieren* beeinträchtigen den Wissenstransfer im Unternehmen durch die im Unternehmen gewachsenen Doktrinen und die durch kulturelle Sozialisation aufgebauten Restriktionen (Schüppel 96, S.115 ff).

Barrieren	<i>strukturelle</i>	<i>kulturelle</i>
<i>individuelle</i>	Verbildung Intrapsychische Konflikte Emotional-motivationaler Aktivierungsgrad Individualität und Vergangenheitsorientierung Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität	Kollektiver Rollenzwang Partizipationsregeln und Ansichtsdifferenzen Aberglauben an bestimmte Ursache-Wirkungsbeziehungen Kulturell bedingte Wahrnehmungsverzerrung
<i>kollektive</i>	Vertikal, horizontal und lateral wirksame Informationsfilter Spezialisierung und Zentralisierung Machtverteilung und Partizipationsregeln Kooperationskonflikte Defensive Routinen	Hemmende Prägungen aufgrund von Mythen, Tradition und "Gruppendenken" Dysfunktionale Folgen kultureller Diversität Überbetonung einer Einheitskultur

Abbildung 4. Potentielle Wissens- und Lernbarrieren

Potentielle Wissens- und Lernbarrieren (siehe Abbildung 4) lassen sich aus der Kombination der oben beschriebenen Arten von Wissens- und Lernbarrieren ableiten.

Hindernisse

Wenn Menschen in Unternehmen gefragt werden, was sie bei der Weitergabe von Wissen am meisten behindert, werden die in Abbildung 5 angegebenen Punkte immer wieder genannt. Die Prozentangaben sind einer Untersuchung des Fraunhofer Institutes bei 250 deutschen Unternehmen im Jahr 1998 entnommen und spiegeln die Situation in vielen Unternehmen wider.

Zeitknappheit	70,1%
fehlendes Bewußtsein	67,7%
Unkenntnis über Wissensbedarf	39,4%
Einstellung "Wissen ist Macht"	39,0%
fehlende Transparenz	34,6%
fehlende Anreizsysteme	34,4%
zu hohe Mitarbeiterspezialisierung	32,3%
kein organisierter Wissensaustausch	28,7%
ungeeignete IT-Infrastruktur	28,3%
hierarchische Strukturen	28,0%
Konkurrenz der Abteilungen	27,6%
fehlende Unternehmenskultur	26,7%

(Quelle: Fraunhofer Institut IAO, IO-Management 10/98, S. 61)

Abbildung 5. Hindernisse aus der Sicht der Beteiligten

Auffällig ist der hohe Prozentwert bei "Zeitknappheit". Er läßt darauf schließen, daß in den untersuchten Unternehmen Rationalisierungen soweit fortgeschritten sind, daß die Mitarbeiter kaum noch Zeit haben, sich um Dinge außerhalb ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes zu kümmern. Damit wird am wirksamsten der Wissensfluß in einem Unterfluß unterbunden.

Viele schwerwiegende Hindernisse sind in einer wissensfeindlichen Unternehmenskultur begründet. Die wichtigsten stellen sich wie folgt dar:

- *Keine Gegenseitigkeit:*
Es gibt keine Balance zwischen Wissen-Gebern und Wissen-Nehmern.
- *Mangel an Vertrauen:*
Ohne gegenseitiges Vertrauen auf allen Ebenen sind Wissensinitiativen zum Scheitern verurteilt.
- *Unterschiedliche Kulturen, Sprachgewohnheiten, Bezugsrahmen:*
Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Berufsgruppen benutzen meist eigene Fachsprachen und folgen Verhaltensnormen, die durch ihre Arbeitsumwelt implizit vorgegeben sind.
- *Geringe Akzeptanz von Wissen:*
Die Aussagen von Mitarbeitern mit geringem Status werden oft ignoriert, auch wenn sie die besten und brauchbarsten wären.
- *Stellenwert von Wissen im Unternehmen gering:*
Zeitmangel und Fehlen von Begegnungsstätten und enge Auffassung von "produktiver Arbeit" sowie Ablehnung von Lesen und Gesprächen während der Dienstzeit kennzeichnen den geringen Stellenwert.
- *Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit:*
Fehler werden vertuscht und Hilfsangebote weder gegeben noch angenommen, um nicht in den Verruf eines inkompetenten Mitarbeiters zu kommen.

Sind in einer Unternehmenskultur diese Einstellungen tief verankert, kann Abhilfe nur durch langfristige und vorsichtige Organisationsentwicklungsmaßnahmen geschafft werden.

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Erfolgreiches Wissensmanagement ist also wesentlich davon abhängig, ob entsprechende Voraussetzungen erfüllt sind oder Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden können, die alle Teilprozesse des Wissensmanagement optimal unterstützen. Die Erfüllung folgender *Voraussetzungen* haben sich in der Praxis als kritische Erfolgsfaktoren herausgestellt:

- In der Organisation muß es Vertrauen geben (Zuverlässigkeit, Konsistenz, Berechenbarkeit), damit Wissen frei fließen kann.
- Restriktive Normen, Privilegien und Tabus sind möglichst zu vermeiden.
- Die Verteilung von Wissen muß sich für alle lohnen. Die nachweisliche Weitergabe von Wissen bzw. die Benutzung fremden Wissens kann ein Beurteilungskriterium für das Anreizsystem sein. Der Austausch von mustergültigen Problemlösungen (z.B. in der Projektarbeit) soll über positive Anreize gefördert werden.
- Die Organisation muß das Lernen lernen. D.h. sie hat sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, in der es für alle Mitarbeiter selbstverständlich wird, sich gemeinsam mit anderen ständig weiterzubilden.
- Eine lernende Organisation muß Neugier stimulieren. Sie braucht dazu eine gute "Fragekultur" nach dem Motto "Es gibt keine dummen Fragen, sondern nur dumme Antworten".
- Der Wissenstransfer innerhalb von Werteketten (zwischen den Mitarbeitergruppen/Abteilungen, mit Kunden, Vertriebspartnern, Lieferanten, etc.) muß möglichst durchlässig gestaltet sein, um Innovationen auf allen Ebenen zu fördern.

Die Einführung von Wissensmanagement kann auf der Unternehmensebene durch die Verankerung von strategischen Wissenszielen in den Leitlinien der Organisation unterstützt werden. Größere Organisationen sind gut beraten, wenn die Geschäftsführung einen Prozeßeigner für das Wissensmanagement bestellt und mit entsprechenden Kompetenzen ausstattet. Auf der Ebene der operativen Organisations- oder Funktionseinheiten werden Personen als Multiplikatoren für das Anliegen eines ganzheitlichen Wissensmanagement benötigt. Sie sind die "Wissensagenten" vor Ort, die bei der Wissensacquisition und dem Wissenstransfer innerhalb ihrer Aufgabenbereiche unterstützend eingreifen. Last but not least ist die Personalentwicklung gefordert, Einzel- oder Teammaßnahmen zu entwerfen und durchzuführen, die den Lern- und Entwicklungsprozeß einzelner oder von Arbeitsgruppen unterstützen.

Wissensarchitektur

Die Zusammenführung aller Erkenntnisse aus der intensiven Beschäftigung mit dem Wissens- und Wissensmanagementbegriff, mit den Barrieren und Hindernissen sowie den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mündet in der Definition einer praxisingerechten Wissensarchitektur (siehe Abbildung 6), die die folgenden drei Architekturelemente enthalten sollte:

- *Unternehmens- und Wissenskultur*
Sie bildet die Basis für alle wissensrelevanten Belange in einem Unternehmen. Daher sollte sie als erste sehr sorgfältig auf ihre Schwächen hin untersucht und geeignete Interventionen geplant und durchgeführt werden. Dieser Prozeß kann je nach Analyseergebnis mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Trotz dieses scheinbar hohen Aufwands ist eine Investition in die Entwicklung und Absicherung einer für die Organisation passenden Wissenskultur die einzige Garantie für den Erfolg aller Wissensmanagement-relevanten Anstrengungen.
- *Geschäfts- und Wissensmanagementprozesse*
Die Identifizierung aller wissensrelevanten Teilprozesse und die Definition eines geeigneten Wissensmanagementprozesses ist der erste Schritt zu einer professionellen Bewirtschaftung der strategischen Ressource "Wissen". Dies kann nur gelingen, wenn möglichst viele Verantwortliche von Schlüsselprozessen dieses Unterfangen aktiv unterstützen. Schlußendlich sollte jeder Mitarbeiter wissen, wo welches Wissen wie und wann gebraucht wird. Die Generierung von neuem Wissen darf dabei keineswegs vergessen werden.

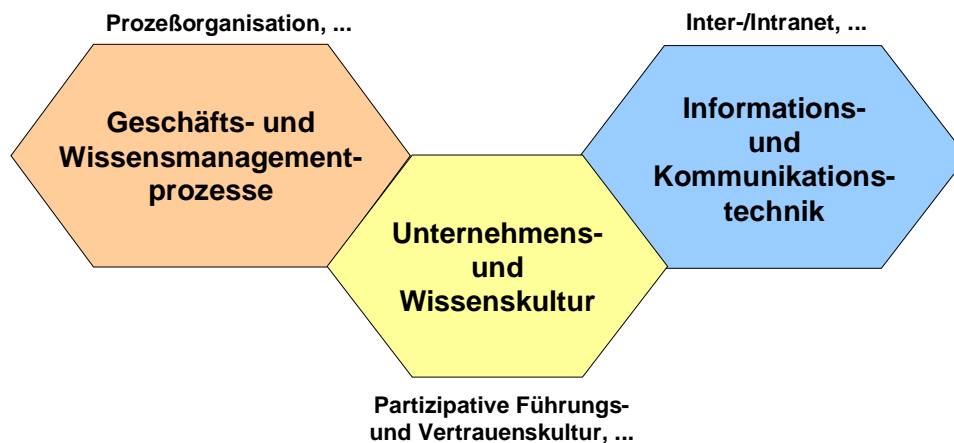


Abbildung 6. Wissensarchitekturmodell

- *Informations- und Kommunikationstechnik*
Der Informations- und Kommunikationstechnik als drittes Architekturelement kommt eine wichtige unterstützende Rolle zu. Sie erleichtert den Austausch von Informationen im ganzen Unternehmen (z.B. eMail), schafft die Basis für das Arbeiten in dislozierten Arbeitsgruppen (z.B. Groupware-Anwendungen), bietet Speicherungs- und Wiederauffindungsmöglichkeiten in internen und weltweiten Netzen (z.B. Intra-/Internet) und stellt Werkzeuge für bestimmte Aufgaben des Wissensmanagement zur Verfügung. Dies sind alles Aufgaben, deren Bewältigung eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement zum Erfolg des Unternehmens und seiner Mitarbeiter darstellt.

Dieses Architekturmodell kann als Orientierungshilfe für Unternehmen auf dem Weg zu einer wissensorientierten Organisation dienen.

Literaturhinweise

Bücher

- Braun, J.: Dimensionen der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 1996.
- Bullinger, H.-J. et al.: Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 1998
- Bürgel, H.D.; Zeller, A.: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 1998.
- Clutterbuck, D.; Kernaghan, S.: Empowerment: So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter. verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 1995.
- Cranach, M. von: Über das Wissen sozialer Systeme. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Psychologie des Sozialen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1995.
- Davis, S. M.; Botkin, J.: Wissen gegen Geld: Die Zukunft der Unternehmen in der Wissensrevolution. Campus, Frankfurt/Main 1995.
- Davenport, Th. H.; Prusak, L.: Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts 1998.
- Davenport, Th. H.; Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1998.
- Heilmann, H.: Organisatorische Flexibilität im intelligenten Unternehmen - Potentiale von Workflow-Management. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer, Berlin/Heidelberg 1998.
- Heinrich, L. J., Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 5. Auflage, Oldenbourg, München 1995.
- Karner, H. F.: Die personelle und strukturelle Seite des intellektuellen Kapitals. Wissenswerker in und außerhalb der Netzwerkorganisation. In: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main 1996.
- Kraak, B.: Der riskante Weg von der Information zum Wissen. Verlag für Psychologie, Göttingen 1991.
- Lave, Jean & Etienne Wenger. 1991. Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York, Cambridge University Press.

- Luft, A. L.: Zur begrifflichen Unterscheidung von "Wissen", "Information" und "Daten". In: Wille, R., Zickwolff, M. (Hrsg.): Begriffliche Wissensverarbeitung: Grundlagen und Aufgaben. Wissenschaftsverlag, Mannheim 1994.
- Lutz, Ch.; Zucker, B.: Das Unternehmen im kulturellen Zeitalter. In: Beratergruppe Neuwaldegg: Intelligente Unternehmen - Herausforderung Wissensmanagement: Wissen strategisch nutzen. Band 2, Service-Fachverlag, Wien 1995.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York 1995.
- North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden 1998.
- Papmehl, A.; Siewers, R. (Hrsg.): Wissen im Wandel: Die Lernende Organisation im 21. Jahrhundert. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien 1999.
- Preskill, Hallie & Rosalie T. Torres. 1999. Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Probst, G. et al.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden 1997.
- Schneider, U.: Management in der wissensbasierten Unternehmung: Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt/Main 1996.
- Schüppel, J.: Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Gabler, Wiesbaden 1996.
- Schmitz, Ch.; Zucker, B.: Wissen gewinnt: Knowledge-Flow-Management. Metropolita-Verlag, Düsseldorf/München 1996.
- Spek, R. van der; Spijkervet, A.: Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge. Knowledge Management Network, Utrecht 1997.
- Stewart, Th. A.: Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations. Nicholas Brealey Publishing Ltd., London 1997.
- Wenger, Etienne. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. New York, Cambridge University Press.
- Zahn, E.: Wissen und Strategie. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 1998.

Artikel

- Bach, N.; Homp, Ch.: Objekte und Instrumente des Wissensmanagements. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 3/1998.

- Bohn, R. E.: Measuring and Managing Technological Knowledge. In: Sloan Management Review, Ausgabe 36/1, 1994.
- Brown, John Seely & Paul Duguid. 1998. Organizing Knowledge. California Management Review 40(3): 90-111.
- Chrobok, R.: Wissensmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 3/1998.
- Collison, Ch.: Greater than the sum of its parts: Knowledge Management in British Petroleum. In: Knowledge Management, Volume Aug./Sept. 1997.
- Finerty, T.: Knowledge - the Global Currency of the 21st Century. In: Knowledge Management, Volume Aug./Sept. 1997.
- Gardner, K.: Position paper for the International Knowledge Management Networking. 1995.
- Götte, B.; Pfeil, R. von: Competitive Intelligence - denn Wissen ist Macht. In: IO Management, Ausgabe 12/1997.
- Kruizinga, E. et al.: Knowledge Infrastructures and Intranets: Re-engineering for learning. In: Knowledge Management, Volume Aug./Sept. 1997.
- Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, Ausgabe 2/1995.
- North, K. et al.: Wissen messen - Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 3/1998.
- Preissler, H. et al.: Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung, Ausgabe 2/1997.
- Probst, G.; Raub, S.: Wissensmanagement in der Praxis. In: IO Management, Ausgabe 10/1996.
- Probst, G.; Raub, S.: Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 3/1998.
- Seemann, P.: Real-World Knowledge Management: What's Working for Hoffmann-LaRoche. Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, CBI310, Zürich 1996.
- Spek, R. van der: Intellectual Capital Management: one step beyond knowledge management. In: NewsLetter - Knowledge Management, June 1997, Knowledge Management Network, Utrecht 1997.
- Spek, R. van der: Knowledge Management. In: NewsLetter - Knowledge Management, June 1997, Knowledge Management Network, Utrecht 1997.
- Zuberbühler, M.: Die lernende Organisation - der radikale Weg zur Überwindung der Bürokratie. In: IO Management, Ausgabe 4/1995.