

Wissensmanagement für KMU – Was sind die Voraussetzungen?

Von Dr. Hajo Fischer (Information Consultancy)

Juli 2006, Bremen

Zusammenfassung:

Wissensmanagement wird gerade wieder von vielen Seiten propagiert. Bemerkenswert ist das auffällig starke Engagement von öffentlichen Einrichtungen, während sich Beratungsunternehmen relativ gesehen zurückhalten. Dabei wird zwar anstandshalber auch nach Unternehmensgröße differenziert, aber meistens nur indem einfach weniger oder nicht ganz so detailliert und aufwändig geplante Instrumente und Projektbeschreibungen präsentiert werden. Auch mittelständische Unternehmen sollen gleich mal mit einer Wissensbilanz anfangen

Nichts gegen das Konzept, aber wie viele mittelständische Unternehmen will man damit erreichen? Welche elementaren Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen, die auch als dringlich und behebungswürdig angesehen werden, kann das Wissensmanagement als primäres Instrument der Unternehmensführung befriedigen? Wie kann man KMU dementsprechend für Beratungsprojekte gewinnen? Haben mittelständische Unternehmen angesichts der vielen anderen Probleme eigentlich die Ressourcen übrig, um daneben auch noch Wissensmanagement zu betreiben?

Dieser Beitrag analysiert vor allen Dingen die letzte Frage. Weitere Beiträge werden sich mit den anderen Fragen auseinandersetzen und insbesondere auch nach geeigneten ersten instrumentellen Teillösungen des Wissensmanagements für mittelständische Unternehmen Ausschau halten.

Wissensmanagement für KMU – Was sind die Voraussetzungen?

Um zu klären, wie es um die impliziten oder explizit genannten Voraussetzungen von KMU zur Einführung und Weiterentwicklung von Wissensmanagementsystemen tatsächlich aussieht wird einer zweistufige Analyse und anschließende Synthese vorgenommen:

1. Darstellung der aus empirischen Erhebungen gewonnenen Erkenntnisse über die Strukturmerkmale von KMU
2. Darstellung der aus zahlreichen Praxisbeispielen, Berichten und Studien gewonnenen Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren und Misserfolgskfaktoren von Wissensmanagementprojekten
3. Analyse und Schlussfolgerungen
 - a) hinsichtlich der tendenziell gegebenen Durchführbarkeit von Wissensmanagementprojekten in KMU und
 - b) tendenziell zu berücksichtigende Modifikationen hinsichtlich des Projektzuschnitts und der einzelnen zu empfehlenden Instrumente des Wissensmanagements für KMU.

1. Empirisch bestätigte strukturelle Besonderheiten von KMU

Leider liegt eine einigermaßen umfassende empirische Studie zu den Strukturmerkmalen von deutschen KMU hinsichtlich aller relevanten Teilbereiche nicht vor¹. Die meisten Studien erheben ohnehin nur den Anspruch, relative Aussagen im Vergleich von unterschiedlichen Größenklassen zuzulassen. Man ist daher auf eine Vielzahl von Einzelstudien angewiesen, die jeweils einzelne relevante Aspekte abdecken.

Im Rahmen dieses Artikels werde ich nur die wichtigsten Ergebnisse zu ausgewählten Teilbereichen als Ergebniszusammenfassung präsentieren. Der Fokus liegt auf solchen Merkmalen, die meines Erachtens signifikante Konsequenzen für die Bereitschaft und Fähigkeit von KMU haben, Wissensmanagementprojekte durchzuführen.

Unter statistischen Gesichtspunkten sind die Ergebnisse der regelmäßigen Erhebungen durch das Beobachtungsnetz der europäischen KMU am repräsentativsten² und am umfassendsten. Da sie ausschließlich auf Zahlenangaben und Befragungen beruhen, werden nicht alle relevanten qualitativen Aspekte erfasst. Die Aussagen der jüngsten Erhebung auf europäischer Ebene³ geben einen guten Überblick:

- Im Durchschnitt beschäftigt ein mittelständisches Unternehmen (KMU definiert als Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, nicht mehr als 50 Mio. € Umsatz und einer Bilanzsumme bis zu 43 Millionen €) nur 4 Mitarbeiter.
- 91 % der Unternehmen haben 1-9 Mitarbeiter (einschließlich Inhaber), 7 % 10-49 Mitarbeiter und nur 1 % der Unternehmen sind in der Größenklasse 50-250 Mitarbeiter anzusiedeln.
- 2/3 aller Arbeitsplätze entfallen auf KMU.

¹ Auf europäischer Ebene helfen am ehesten die regelmäßig von der EU erhobenen empirischen Untersuchungen zu KMU weiter. Diese werden im Rahmen des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU, zum Teil unter speziellen Fragestellungen, regelmäßig veröffentlicht.

² Siehe auch http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm. Für eine Beschreibung der Aktivitäten der GD Unternehmen siehe die Website der Europäischen Kommission siehe: <http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise>.

³ Vgl. dazu GD Unternehmen: Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 1, Ergebnisse der Erhebung 2001, auf der Grundlage von Beiträgen aller Partner des European Network for SME Research ENSR, koordiniert von Koos van Elk und Peter Brouwer.

- Die Frage nach den Zielsetzungen der KMU zeigt, dass Wachstum (29 %) als wichtigstes Ziel genannt wird, gefolgt von Fortbestand des Unternehmens (20 %) und Konsolidierung des Unternehmens (21%). Höhere Gewinne (9 %), *Innovationen (7%) und höhere Qualität (7%) spielen dagegen als Zielsetzungen nur eine untergeordnete Rolle.*
- Unternehmer im Dienstleistungsbereich sind wesentlich jünger und weisen höhere Bildungsabschlüsse auf als jene im verarbeitenden Gewerbe. Zudem sind sie aufgeschlossener gegenüber angebotenen Unterstützungsleistungen, wie etwa betriebswirtschaftlicher Beratung. *Die Inanspruchnahme dieser Unterstützungsleistungen hängt in signifikanter Weise vom Ausbildungsniveau des Unternehmers ab.*
- Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der KMU sind gemäß ihrer Selbsteinschätzung Kundenservice und Qualität.
- Als wichtigste Hemmnisse für die Geschäftstätigkeit wurden genannt: Mangel an Fachkräften (20%), Zugang zur Finanzierung (13%) und administrative Vorschriften/Belastungen (12%).
- Die Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen wird wenig genutzt. Dies liegt vor allen Dingen an nicht kompatiblen Strukturen (unterschiedliche Ziele, Kulturen etc.) sowie an fehlenden Ressourcen der KMU, Kooperationsprojekte mit den Universitäten durchzuführen.
- *Netzwerke* der Unternehmen untereinander sind nur im Bereich der High Tech-Branche an der Tagesordnung. Ansonsten *beschränken sie sich vor allen Dingen auf die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Die wichtigsten Gründe* für eine nur geringe Kooperationsintensität mit anderen KMU liegt in der *eher kurzfristigen Perspektive* (die KMU erwarten rasche und konkrete Ergebnisse!), dem zu großen Aufwand (Kooperationen sind zeitintensiv) und der *Zurückhaltung beim Austausch von Informationen (!).*
- Der Einfluss der Unternehmensgröße auf die Nutzung von IT-Technologie ist erheblich. So besaßen im Jahr 2001 weniger als 20% der Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeiter) ein Intranet, während es bei den Unternehmen mit 50-250 Mitarbeitern schon fast 50 % waren.

Wesentliche Ergebnisse zu den Bestimmungsgründen von Wettbewerbsvorteilen deutscher KMU⁴ sind:

- Die einzigen Bereiche, die deutlich häufiger von kleineren Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen (mehr als 50 Millionen € Umsatz) als Quellen ihrer Wettbewerbsvorteile genannt wurden, sind Kooperations-/Netzwerkbildung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterstamm.
- Die Beherrschung kundenspezifischer Produktionsprozesse, die Einführung neuer Produkte oder die Erstellung überlegener Produkte, sowie Vertriebssystem, Forschungspotenzial und Strategie werden dagegen wesentlich häufiger als Erfolgsfaktoren bei den größeren Unternehmen genannt.

Wenig überraschend liegen also die relativen Stärken von KMU im Human- und Beziehungsbereich. Diesen kommt jedoch hinsichtlich der Anzahl an Nennungen mit Ausnahme des Mitarbeiterstamms nur eine durchschnittliche Bedeutung zu.

⁴ Für deutsche KMU liegt eine empirische Untersuchung vor, die sich mit den ganz entscheidenden Fragen der maßgeblichen Erfolgsfaktoren zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und den Sicherungsmechanismen gegen Know-how-Verlust beschäftigt. Die Studie ist zwar regional auf Baden-Württemberg beschränkt, aber diesbezüglich repräsentativ und von herausragender thematischer Relevanz, weshalb hier die Ergebnisse kurz wiedergegeben werden (vgl. Kahle, E./ Merkel, W. (2004)). Die Auswertung beruhte auf 431 auswertbaren Fragebögen, wobei eine Größendifferenzierung über den Jahresumsatz vorgenommen wurde.

- Die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren insgesamt sind "Kundenstamm", "Mitarbeiterstamm" und "Beherrschung spezifischer Produktionsprozesse", wobei größere Unternehmen sich hinsichtlich des letzten Faktors klar besser aufgestellt sehen.
- Auch die Wettbewerbsfaktoren "überlegene Produkte" und "neue Produkte" sind wichtige Bestimmungsgründe für die Wettbewerbsvorteile bei Großunternehmen, spielen für Unternehmen mit weniger als 50 Millionen € Umsatz aber der nur eine durchschnittliche Rolle.⁵
- Auf die Frage nach den Entstehungsgründen für die Wettbewerbsvorteile zeigt sich, dass bei Großunternehmen die Projektarbeit und die gemeinsame Entwicklung von Ideen zusammen mit Kunden deutlich stärker ausgeprägt ist. Gleiches gilt für die "strategischen Investitionen in innovative Geschäftsfelder" sowie "Marktbeobachtung". Alleine die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, die aus dauerhafter Zusammenarbeit gewachsen sind, wird deutlich häufiger von kleineren als von größeren Unternehmen genannt.

Kooperationsbeziehungen haben insofern für kleinere Unternehmen eine große Bedeutung, zumal dies der am häufigsten genannte Bestimmungsgrund war. Trotzdem sichern sich kleinere Unternehmen nur in geringem Maße gegen den Verlust ihres Know-hows ab⁶:

- Patentschutz ist bei den kleineren Unternehmen deutlich weniger häufig zu finden als bei den größeren.
- Auch Kooperationsverträge, klare Absprachen über Informations- und Verwertungsrechte sowie regelmäßige Abstimmungen über Arbeitsfortschritte und eventuelle Probleme in Kooperationen werden deutlich weniger häufig angewandt als von größeren Unternehmen.

Beim Patentschutz dürfte der finanzielle Aufwand den Ausschlag geben. Die geringe Anwendung der anderen Sicherungsmechanismen überrascht zunächst. Zu vermuten ist allerdings, dass den kleineren Unternehmen die zeitlichen Ressourcen für entsprechende Abstimmungs- und Abspracheprozeduren fehlen.

Nur ein ganz geringer Teil der kleineren Unternehmen geht davon aus, dass ihre Wettbewerbsvorteile nicht imitierbar sind. Allerdings wurde die besondere Unternehmenskultur des Unternehmens in vielen Fällen als ausschlaggebender Faktor genannt, der eben nicht einfach von Wettbewerbern imitiert oder adaptiert werden kann. Letzteres war übrigens deutlich häufiger der Fall als bei größeren Unternehmen. *Eine wichtige Schlussfolgerung hieraus ist sicherlich, das KMU sich nicht einfach einem kulturellen Wandel unterziehen können, ohne ihre Wettbewerbsposition zu beeinträchtigen.*⁷

Wegen der zentralen Bedeutung für das Thema "Wissensmanagement" gebe ich noch eine kurze Zusammenfassung des Berichts Nr. 1 des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU aus dem Jahr 2003 wieder "Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU"⁸. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Großunternehmen unterstützen Weiterbildungsaktivitäten für ihre Mitarbeiter in einem breiteren Rahmen als KMU hinsichtlich Themen und Kompetenzen. *Kleinere Unternehmen konzentrieren sich auf Themen, die eine enge Beziehung zu ihrem Tagesgeschäft aufweisen.* (Seite 24)

⁵ Vgl. ebda. S. 5f.

⁶ Vgl. ebda. S. 7f.

⁷ Vgl. ebda. S. 9-12.

⁸ Dieser Bericht kann als PDF-Dokumente von der Homepage des Beobachtungsnetzes der europäischen KMU abgerufen werden.

- Bei der Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zeigen sich deutliche Größenunterschiede. Mit wachsender Größe des Unternehmens wird die Einstellung von neuen Mitarbeitern zur wichtigsten Quelle. Während Kleinunternehmen (0-9 Mitarbeiter) diese Option kaum nutzen (können). *Die wichtigste Quelle für externe Kompetenzen sind Kunden und/oder Lieferanten.* Auch für größere Unternehmen ist dies eine sehr wichtige Quelle. *Insgesamt ist die Nutzung externer Kompetenzen umso ausgeprägter, je größer das Unternehmen ist.* (Seite 28)
- *Es besteht ein deutlicher positiver Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und deren Beteiligung an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.* Je kleiner das Unternehmen ist, desto stärker konzentriert sich die Kompetenzentwicklung auf die leitenden Führungskräfte. (Seite 30f)
- *Etwa 40 % der europäischen KMU erwarten von ihren Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kurzfristige wirtschaftliche Rückflüsse.* Je kleiner das Unternehmen ist, desto kurzfristiger ist seine Perspektive. (Seite 32)
- *Zeitmangel ist der wichtigste Grund, die Weiterbildung der Mitarbeiter zu unterlassen.* Die meisten KMU sind mit dem Tagesgeschäft Ihres Unternehmens ausgelastet. Ein unzureichendes Budget ist vor allen Dingen bei Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern ein wesentliches Problem (das zweitwichtigste nach Zeitmangel). Ein Mangel an Beratung spielt keine Rolle. (Seite 39f)

Weitere qualitative Aussagen lassen sich mit hinreichender Übereinstimmung aus verschiedenen empirischen Studien ableiten⁹:

Besonders kritisch sind tradierte Einstellungen und Werthaltungen einzuschätzen, die einen schnellen Wandlungsprozess eher behindern dürften. Bedenkt man, dass organisatorische Veränderungen und insbesondere mentale Umstellungsprozesse meistens erst langfristig wirken, so wird klar, dass hier eine sehr nachhaltige Hemmnis für die Umsetzung von Wissensmanagement vorliegt. Tabelle 1 gibt die Ergebnisse verschiedener empirischer Erhebungen zu Einstellungen, Werthaltungen und Zielen mittelständischer Unternehmer wieder.

Erstaunlicherweise ergab sich aus allen Umfragen ein relativ homogenes Bild, das folgende Schlussfolgerung nahe legt: Es geht nicht primär um Gewinnmaximierung und auch nicht um Share-Holder-Value, sondern persönliche Wünsche wie das Streben nach Autonomie nach innen und außen, geringe Kontrolle, Sicherung der Unternehmenstradition, Gewährleistung der Familienversorgung und ähnliches stehen im Vordergrund.

⁹ Vgl. z. B. Hamer, E. (1990b); Gabele, E. (1989); Fieten, R./ Friedrich, W./ Lagemann, B. (1997) und Helm, R./ Mehlhorn, A./ Strohmayer, M. (1996).

Einstellungen und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer
<i>I. Motive unternehmerischer Tätigkeit</i>
1. frei und unabhängig zu sein
2. eine Idee verwirklichen zu wollen
3. die Unternehmertradition der Familie fortsetzen zu wollen
<i>II. allgemeine persönliche Ziele der unternehmerischen Tätigkeit</i>
1. eigene Ideen umzusetzen bzw. kreativ zu sein
2. das Wachstum des Unternehmens zu stärken
3. möglichst hohe Gewinne zu erzielen
4. bestehende Arbeitsplätze zu erhalten
5. Schaffung neuer Arbeitsplätze
6. ein möglichst hohes Ansehen zu erlangen
<i>III. Hemmnisse für Kooperationen</i>
1. die Angst des Unternehmers vor dem Verlust der Eigenständigkeit
2. die Angst vor der Offenbarung von vertraulichen Informationen und Betriebsgeheimnissen

Tab. 1: Einstellungen und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer

Führung und Organisation von KMU

Betrachtet werden sollen hier die *besonderen* Eigenarten von mittelständischen Unternehmen im Bereich der Führungs- und Organisationsstrukturen. Wie sehen Entscheidungsprozesse und -strukturen in KMU *typischerweise* aus? Diesbezüglich ist vor allem auf die folgenden *Eigenarten von Entscheidungsprozessen* in mittelständischen Unternehmen hinzuweisen¹⁰:

- Die Einstellung der Unternehmensleitung (vor allem wenn diese durch einen allein geschäftsführenden mittelständischen Unternehmer repräsentiert wird) ist gegenüber den Arbeitnehmern eher patriarchalisch geprägt, und sie trifft wesentliche Entscheidungen überwiegend selber, was dazu beiträgt, dass die Lösung von Problemstellungen häufig durch emotionale, sachlich kaum zu rechtfertigende Beweggründe geprägt wird.
- Die Spezialisierung aller Aufgabenträger ist gering und insofern wird die Tendenz zur Vernachlässigung einer regelmäßigen, problemspezifischen und systematischen Planung verstärkt.
- Aus einer üblicherweise dauerhaften zeitlichen Überlastung der Unternehmensleitung ergibt sich die Konsequenz, dass diese nicht bereit oder/und nicht in der Lage ist, sich mit speziellen oder komplexen Instrumenten auseinanderzusetzen bzw. sich die erforderlichen Anwenderkenntnisse zu erarbeiten und die zu ihrer Anwendung befähigten Spezialisten häufig nicht vorhanden oder selber überlastet sind.
- Entscheidungen werden meist, nicht zuletzt aufgrund einer unzulänglichen Planungsorganisation und -systematik, unter erheblichem Zeitdruck getroffen, wodurch strategische sowie unternehmenspolitische Aspekte gar nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt werden können.
- *Das Problembewusstsein hinsichtlich der möglicherweise gravierenden Konsequenzen, die sich aus unzureichend fundierten bzw. fehlerhaften Entscheidungsprozessen ergeben*

¹⁰ Vgl. dazu z. B. Winter, H. (1999); Hamel, W. (1997); Mank, P. (1991), S. 70 u. 131 sowie Ackermann, K.-F./Blumenstock, H. (1993), S. 33-50.

*können, ist in den mittelständischen Unternehmen häufig unangemessen schwach ausgeprägt*¹¹.

- Die Bereitschaft, Betriebsinterna zu offenbaren, ist gering.
- Die einzelnen Entscheidungsphasen: Zielsetzung, Alternativensuche, Alternativenbewertung und Alternativenauswahl werden oft nicht systematisch durchlaufen.

Auf der Basis von repräsentativen Befragungen mittelständischer Unternehmen ergeben sich weitere signifikante Unterschiede hinsichtlich *Aufbau und Gestaltung der Organisationsstruktur*. Die wichtigsten hier relevanten Merkmale werden nachfolgend kurz erläutert¹²:

1. Es besteht eine relativ flache Hierarchie, d. h. zugleich ein relativ geringer Anteil an Leitungs- und Führungskräften.
2. Es dominieren ganz überwiegend Einlinien- und Stabliniensysteme (in mehr als 80% der Unternehmen). Mehrliniensysteme oder eine Matrixorganisation kommt fast gar nicht vor.
3. Bei der sachlichen Gliederung der Abteilungen dominiert das Verrichtungsprinzip, was sich auf den Entscheidungsprozeß in den mittelständischen Unternehmen auswirkt. D. h., die Informationssammlung und -aufbereitung ist weniger intensiv und umfangreich, *die Entscheidungsvorbereitung wird in geringerem Umfang auf die Abteilungsleiter bzw. Mitarbeiter übertragen und Bereichsentscheidungen werden eher zentral und nicht vorrangig von den Abteilungsleitern getroffen*.
4. *Eine Delegation von Führungsentscheidungen findet in nur geringem Umfang statt*. Sogar Routineentscheidungen werden in größerem Umfang von der Unternehmensleitung getroffen.
5. Mittelständische Unternehmen setzen bevorzugt die personenorientierte Koordination ein (vor allem durch einzelfallbezogene Anweisungen und zu einem geringeren Teil durch allgemeine Verfahrensanweisungen bzw. Richtlinien oder die Vorgabe von Planzahlen und Budgets). Die Selbstkoordination der Mitarbeiter steht hingegen an letzter Stelle, was wiederum unmittelbar als eine Folge der Entscheidungscentralisation in mittelständischen Unternehmen angesehen werden kann.
6. *Das Problembewußtsein der mittelständischen Unternehmen hinsichtlich der Notwendigkeit zu regelmäßigen organisatorischen Verbesserungen ist sehr schwach ausgeprägt. Die wesentlichen Motive liegen in einem unmittelbar entstehenden Anpassungsdruck, z. B. als Anpassung an eine veränderte Umwelt, veränderte Unternehmensstrategien oder das Unternehmenswachstum. Die Aspekte Teambildung, Kundenorientierung und flache Strukturen werden zwar für wichtig gehalten, aber offenbar nicht als Anlaß für organisatorische Änderungen angesehen und somit auch nicht als zusätzliche Erfolgspotentiale konsequent weiterentwickelt*.
7. Bei Reorganisationen wird nahezu gar nicht auf den Sachverstand externer Spezialisten zurückgegriffen. *Weniger als ein Zehntel der Unternehmen bedienen sich der Dienstleistungen von Organisationsberatern*.

Als Zwischenfazit kann man festhalten, dass alle diese Ergebnisse auf eine Überlastung der Unternehmensleitung hinweisen. Und eine Delegation von Entscheidungen wird durch die unzureichende Informations- und Kommunikationsstruktur auch nicht gerade erleichtert. *Die Unternehmensleitung wird damit selber zum größten Engpass und Risikofaktor im Unternehmen*. Gleichzeitig ist der Nutzen zahlreicher Instrumente des Wissensmanagements angesichts

¹¹ Vgl. Hamel, W., 1997, S. 241.

¹² Vgl. Wittlage, H. (1996), S. 41-96.

einer Informationszentralisierung bei der Unternehmensleitung selber fragwürdig (man denke hier etwa an die so prominenten Portallösungen).

Die Einführung eines umfassenden Wissensmanagementsystems bedarf sicherlich in den meisten Fällen eines sehr einschneidenden organisationalen Wandels. Dabei soll auch nicht verschwiegen werden, dass KMU tendenziell einige *strukturelle Vorteile gegenüber Großunternehmen* für die Gestaltung des organisationalen Wandels haben. Diese sind jedoch *an sehr spezifische Voraussetzungen vor allem in der Person des Unternehmers bzw. der Führungspersönlichkeiten gebunden*. Bei den Vorteilen handelt es sich vor allen Dingen um:

- meist große persönliche Autorität der Führung und damit starke Machtbasis,
- eher ganzheitlicher Aufgabenzuschnitt und breitere Qualifikation der Mitarbeiter statt funktionaler Spezialisierung,
- großer Anteil persönlicher Kommunikation,
- keine räumlichen Informationsbarrieren.

Diese Vorteile resultieren natürlich auch aus denjenigen Merkmalen von KMU, die ihre marktbezogenen Stärken ausmachen:

- 1) die Existenz *persönlicher Beziehungen* des mittelständischen Unternehmers bzw. der entscheidungsverantwortlichen Führungskräfte zum Kunden,
- 2) die *Überschaubarkeit* einer kleineren Einheit, die einen unmittelbareren Bezug aller Mitarbeiter zu den Kunden ermöglicht und damit unmittelbarere Rückkoppelungen, überschaubarere Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Produktergebnis und den Produkterfolg sowie ein ganzheitlicheres Tätigkeitsspektrum zur Folge hat,
- 3) *lokales Eingebundensein* in allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorgänge und Trends in einem regional begrenzten Markt und Handlungsumfeld (kulturelle und soziale Nähe zu Nachfragern und ihrem Umfeld).

Alle genannten Merkmale relativieren jedoch die Relevanz eines instrumentell gestützten Informations- und Wissensmanagements. Gerade die technische Komponente verliert hierdurch sehr stark an Bedeutung.

2. Empirisch bestätigte Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren

Zahlreiche Studien und theoretische Arbeiten befassen sich mit der Frage, welche potenziellen Erfolgsfaktoren beziehungsweise Hemmnisse den organisationalen Wandels begünstigen beziehungsweise hemmen können.¹³

Best Practice-Bausteine und Online Communities haben sich als besonders wirksame Instrumente des Wissensmanagements erwiesen. Es gibt noch weitere bisher empirisch relativ gut bestätigte Erfolgsfaktoren und Misserfolgsfaktoren.

Erfolgreiche Unternehmen:

- setzen bei der Einführung des Wissensmanagements auf eine starke Unterstützung von der Unternehmensführung,
- richten die Wissensmanagementaktivitäten klar an der Strategie aus,

¹³ Vgl. dazu z.B. Brandner, A. (2002); Barkley E. u.a. (2005); Glutz, P. (2002); Edler, J. (2003); CEN (2003); Kompetenznetzwerk Wissensmanagement (2005); Schröder, L. (Hrsg.) (2003); Heisig, P./ Vorbeck, J. (2001); Wilkesmann, U./ Rascher, I./ Bönnighausen, M. (2003); Armutat, S. u.a. (2002); Picker, S./ R., A./ Leker, J. (2005) und van der Spek, R. (2003).

- definieren von vornherein Wertbeiträge des Wissensmanagements,
- beginnen mit Pilotaktivitäten, die schnellen Erfolg versprechen, anstatt auf einen großen Wurf zu setzen,
- machen die größten Lernfortschritte durch Umsetzen und Ausprobieren,
- kommunizieren realistische Ziele und machen keine ambitiösen Versprechungen,
- kommunizieren das Wissensmanagement mit einfachen und konsistenten Botschaften,
- leisten viel Überzeugungsarbeit direkt bei ihren Mitarbeitern,
- richten ihren Fokus insbesondere auf Wissensgemeinschaften, begleiten den ganzen Prozess sehr stark durch Aktivitäten des mitarbeiterorientierten Änderungsmanagements,
- versuchen schnelle Erfolge am Anfang zu realisieren, vergessen aber nicht eine umfassende Wissensmanagementkultur und -umgebung zu schaffen,
- integrieren das Wissensmanagement in die tägliche Arbeit,
- richten wissensorientierte Anreizsysteme ein.

Insbesondere größere Unternehmen:

- beginnen die Einführung eines Wissensmanagements mit einem kleinen Team, das als Katalysator agiert, Problembewusstsein schafft, Pilotaktivitäten startet und das Management überzeugt,
- bilden Kernteams, die multidisziplinär ausgebildet sind, stark in Netzwerke des Unternehmens eingebunden sind und ergebnisorientiert denken,
- begleiten den Prozess mit internen Beratern und Änderungsmanagern,
- setzen auf einzelne Pilotaktivitäten, um hierdurch den potenziellen Nutzen zu verdeutlichen.

Die wichtigsten kulturellen Erfolgsfaktoren sind:

- Respekt und Vertrauen,
- flache Hierarchien,
- ein wissensorientiertes Klima,
- Dringlichkeit des wahrgenommenen Handlungsbedarfs aufgrund von Markt- und Umweltanforderungen,
- Fokussierung auf Qualität und Kunden.

Als wesentliche Hindernisse bei der Umsetzung des Wissensmanagements haben sich herausgestellt:

- Zeitmangel,
- dezentrale Strukturen, die Bereichsergebnisse anstatt unternehmensweiter Vorteile betonen,
- Wissensmanagement wird von den Mitarbeitern als zusätzliche Belastung wahrgenommen,
- eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter, die zu Wissensabfluss führt,
- fehlende Identifikation mit Ideen, die man nicht selber produziert hat bzw. an denen man nicht mitgewirkt hat,
- internes Wettbewerbsdenken,
- die bekannte Einstellung der Mitarbeiter "Wissen ist Macht".

Erfolgs- und Misserfolgskategorien lassen sich demnach den folgenden Kategorien zuordnen:

- organisatorischer Einbindung/Unterstützung durch die Unternehmensführung
- kulturelle Voraussetzungen und Führungs- bzw. Kooperationsklima
- Kommunikation
- Projektmanagement und Prozessgestaltung
- bestehende Organisationsstrukturen
- Anreizsysteme,

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang:



3. Analyse und Schlussfolgerungen

Die empirischen Ergebnisse lassen sich natürlich auch in einen theoretischen Rahmen einordnen. Insofern werden hier einige der wichtigsten Ergebnisse kurz wiedergegeben¹⁴.

Kieser u.a. (1998) weist auf die Bedeutung des im kulturellen Bereich anzusiedelnden "organisatorischen Konservatismus" hin. Je größer das Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach Kontinuität, Identität, Sicherheit und Stabilität, desto geringer die Chancen für erfolgreiche Veränderungen. Ausdruck findet dieser Einstellung in starren organisatorischen Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie eingefahrenen Verhaltensweisen, Strategien und Leitbildern. Begünstigt werden diese Faktoren durch eine hohe zeitliche Belastung der Belegschaft und des Ma-

¹⁴ Vgl. dazu auch Meier, Stefan u.a.: Ergebnisbericht aus Arbeitspaket KP 3: Entwicklung von Einführungskonzepten für die Ressourceneffizienz-Rechnung, als Teil des Ergebnisberichtes: Grundlagen der organisatorischen Einbindung der Ressourceneffizienz-Rechnung, Projekt am Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Institut für Arbeit und Technik, gefördert durch das BMBF, Stand vom 10.1.2003.

nagements sowie Ressourcenknappheit. Diese Bedingungen sind in mittelständischen Unternehmen wie gezeigt eher anzutreffen als im Großunternehmen. Eine starke Machtbasis des Managements erleichtert dagegen den Wandel – vorausgesetzt natürlich, das Management steht selber voll hinter den Veränderungsprozessen. Weitere Faktoren sind eine nicht auf Veränderungen ausgerichtete Unternehmenskultur, fehlendes Know-how in der Durchführung bzw. Steuerung von Veränderungsprozessen, ein niedriges Qualifikationsniveau der Belegschaft sowie stark funktional ausgerichtete Berufskarrieren.

Lernhindernisse stellen ebenfalls ein bedeutendes Hemmnis für den organisationalen Wandel dar. Nach Hedberg (1989) und Probst (1994) wird dieser vor allen Dingen durch starre Organisationsstrukturen und Normen, Privilegien sowie Tabus und Informationspathologien behindert. Diese treten in KMU und Großunternehmen gleichermaßen auf. Relative Nachteile dürften hier eher die Unternehmen mit traditionell gewachsenen und fest verankerten Strukturen im konservativen Branchen (z. B. Schiffbau) haben. Ein konservativer und prägender (autoritärer) Führungsstil wirkt in dieser Hinsicht natürlich verheerend. Gleiches gilt für die Monopolisierung von Lösungskompetenzen, die häufig an der Spitze von KMU festzustellen ist (vgl. auch Spieß 1999).

Partizipative Führung und Organisation (partizipativer Führungsstil) fördern kollektive und organisationale Lernprozesse (vgl. auch Minssen 1998 und Wilkesmann 1999a). Wie die Erfolgsfaktorenbetrachtung gezeigt hat, wird die erfolgreiche Umsetzung eines Wissensmanagements stark durch einen partizipativen Führungsstil und ein kommunikatives Klima befördert. Obwohl aus empirischer Sicht der partizipative Führungsstil in KMU über alle Unternehmenstypen gegenüber Großunternehmen unterdurchschnittlich stark ausgeprägt ist, ist die größenbezogene Analyse hier fehl am Platz. So ist z. B. in jungen technologieorientierten Firmen ein sehr stark ausgeprägter partizipativer Führungsstil zu beachten. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Analyse der Führungsstruktur und der Führungspersonen am Anfang stehen sollte, bevor ein Beratungsprojekt zum Wissensmanagement überhaupt in Angriff genommen wird.

Allesamt förderlich für den organisationalen Wandel sind die obengenannten relativen Vorteile von KMU hinsichtlich einer breiteren Qualifikationsbasis (vgl. z. B. Staehle 1999) sowie die Möglichkeiten zur persönlichen und direkten Kommunikation (vgl. z. B. Wilkesmann 1999 a und b). Hierdurch wird also die Einführung eines Wissensmanagements in KMU begünstigt. Dagegen stehen alle diejenigen Faktoren, die *gegen* eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement in KMU stehen. Die nachfolgende Tabelle enthält einen Vergleich der Erfolgsfaktoren einerseits und der meines Erachtens wichtigsten Unternehmensmerkmale der KMU, die diese positiv oder negativ beeinflussen..

Erfolgsfaktoren	-- / -	Unternehmensmerkmale KMU
Unternehmensführung		
Überzeugung	--	Geringes Problembewusstsein
organisatorische Einbindung	--	Zeitliche Überlastung
langfristiges Engagement	--	Kurzfristige Orientierung
Kultur und Organisation		
kooperative Führung	-	Häufig patriarchalischer Führungsstil
gegenseitiges Vertrauen		Kein Unterscheidungskriterium
flache Hierarchien		Kaum relevantes Unterscheidungskriterium ¹⁵

¹⁵ Flache Hierarchien dominieren in KMU aufgrund der geringeren Unternehmensgröße. Daneben bestehen auch relativ große Führungsspannen (vgl. S. 7). Meist herrscht aber eine Linienorganisation vor, die tendenziell zu mehr Hierarchiestufen führt.

Kommunikation		
einfache klare Botschaften	(+)	In KMU einfach durchzusetzen
keine leeren Versprechungen		Kein relevantes Unterscheidungskriterium
Einbindung der Mitarbeiter	(+)	In KMU einfacher durchzusetzen
Zielsetzungen und Anreizsysteme		
Wertbeiträge vorher festlegen	(-)	Häufig fehlt systematisches Management
Ausrichtung an strategischen Zielen	(-)	Häufig unklare oder nur implizite strategische Planung
wissensorientierte Anreizsysteme		Kein relevantes Unterscheidungskriterium
Prozessgestaltung und Instrumente		Prozessgestaltung ist kein relevantes Unterscheidungskriterium, hinsichtlich der Nutzung von IT-Instrumenten sind in KMU jedoch im Nachteil
-- bedeutet: Unternehmensmerkmal steht dem entsprechenden Erfolgsfaktor stark entgegen - bedeutet: Unternehmensmerkmal steht dem entsprechenden Erfolgsfaktor entgegen (-) bedeutet: Unternehmensmerkmal steht dem entsprechenden Erfolgsfaktor etwas entgegen (+) bedeutet: Unternehmensmerkmal begünstigt den entsprechenden Erfolgsfaktor etwas.		

Tab. 2: Vergleich der Erfolgsfaktoren mit den wichtigsten Unternehmensmerkmalen von KMU

Die oben genannten Ursachen der marktbezogenen Stärken von mittelständischen Unternehmen (vgl. S. 8) sind im Hinblick auf die Realisierung von Wissensmanagementprojekten allerdings sehr zwiespältig zu sehen. Die Überschaubarkeit des Unternehmens und Unternehmensumfeldes verringert offenkundig den Anreiz für und den Nutzen von Wissensmanagementsystemen. Eine Nischenpolitik und eine regionale Fokussierung, die vielen KMU überhaupt nur das Überleben sichern, verstärkt meines Erachtens die häufig vorzufindende Auffassung des Managements, über alle relevanten Informationen ohne größere instrumentelle oder organisatorische Unterstützung ohnehin verfügen zu können. In Teilbereichen trifft dies natürlich zu, in anderen Bereichen unterliegen diese KMU dagegen einer Illusion und verpassen dadurch ihre Chancen. Dies muss der Unternehmensführung aber erst einmal klar gemacht werden, was angesichts ohnehin geringerer Nutzenpotenziale von Wissensmanagementsystemen in diesen KMU sehr schwierig sein dürfte.

Ein Blick auf die Gewichtung der *Zielsetzungen* von KMU, die Innovationsorientierung und höhere Qualität eine sehr geringe Bedeutung beimessen (vgl. S. 3), scheint mir im Hinblick auf das Wissensmanagement bedenklich zu sein. Gerade diese beiden Zielsetzungen stellen meines Erachtens wichtige Motivationen für die Einführung eines Wissensmanagements dar.

Schaut man auf die im empirischen Teil festgestellten Ursachen der relativ geringen Kooperationsintensität von KMU mit anderen KMU, so dominieren eine eher kurzfristige Perspektive (rasche und konkrete Ergebnisse werden erwartet), nicht tragbarer Zeitaufwand und Zurückhaltung beim Informationsaustausch (vgl. S. 3). Diese Faktoren stellen typischerweise (leider) wesentliche Bestimmungsgründe des unternehmerischen Handelns von KMU dar. Wenn man dies auf die Durchführung von Wissensmanagementprojekten überträgt, die eine langfristige Perspektive, einen relativ hohen Zeitaufwand für Management und Mitarbeiter sowie einen intensiven Informationsaustausch benötigen, können die Transferbedingungen nur als ungünstig bezeichnet werden.

Wissensmanagement ist zwar als ein umfassendes Konzept gedacht, die Umsetzung konzentriert sich aber auf die "lohnenden" Mitarbeiter. Also solche Mitarbeiter, die ohnehin schon ein großes Fachwissen oder eine hohe Lernfähigkeit mit sich bringen. Dies zeigen die empirischen Ergebnisse, wonach ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und Beteiligung an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen besteht (vgl. S. 5). Gleichfalls empirisch belegt ist jedoch, dass der Anteil der akademisch qualifizierten Mitarbeiter mit abnehmender Unternehmensgröße zu Lasten unqualifizierter Arbeitskräfte ebenfalls stark

nehmender Unternehmensgröße zu Lasten unqualifizierter Arbeitskräfte ebenfalls stark sinkt. Also auch das relative Potenzial (Adressaten und Träger von Wissensmanagement) ist in KMU geringer. Der unmittelbare Zusammenhang konstituiert sich natürlich über das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter. Insofern wäre auch eine branchenbezogene Differenzierung bei der Einschätzung von Vermarktungspotenzialen und Erfolgsaussichten hinsichtlich der Einführung von Wissensmanagement in den Unternehmen angebracht.

Einer der wichtigsten Aspekte ist sicherlich der *zeitliche Horizont*, mit dem wirtschaftliche Aktivitäten und insbesondere organisationale Veränderungsprozesse in den Unternehmen angegangen werden. Wie gezeigt (vgl. Seite 5) ist diese Perspektive umso kürzer, je kleiner das Unternehmen ist. Über die Ursachen mag man unterschiedliche Vermutungen anstellen, Das Ergebnis ist jedoch eindeutig: Wissensmanagementprojekte bringen keine kurzfristigen Erfolge, sondern allenfalls mittel bis langfristige Verbesserungen der Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Auch hieraus ergibt sich eine fast zwingende Konsequenz für das Marketing von Wissensmanagementprojekten: Gerade bei kleineren Unternehmen bedarf es in der Anfangsphase unbedingt kurzfristig wirksamer Verbesserungen, die in irgendeiner Weise auf das Wissensmanagement zurückgeführt werden können. Also insbesondere der Umsetzung **einzelner** Werkzeuge bzw. Instrumente des Wissensmanagements, die zu schnellen und messbaren Einsparungen oder Qualitätssteigerung führen. Entsprechende "Türöffner" sind zu identifizieren.

Ein kaum überwindbares Problem wird in vielen Unternehmen der vorherrschende *Zeitmangel* sein (vgl. Seite 5). Die Führungspersonen kleiner bis mittlerer Unternehmen sind hiervon besonders betroffen. Wie die Erfolgsfaktorenforschung gezeigt hat, ist eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagementprojekten ohne ihre Unterstützung aber wenig aussichtsreich. Abhilfe ist hierbei nicht in Sicht.

Zusammengenommen ergeben sich einige Erkenntnisse für die Auswahl gezielter Ansatzpunkte zur Einführung eines Wissensmanagements in KMU. *Wichtig ist die gezielte Ansprache solcher Unternehmen die günstige Strukturmerkmale aufweisen* und zwar in bezug auf:

- Ziele (Wachstum, Qualitätsverbesserung)
- Mindestgröße des Unternehmens
- Branche, in der das Unternehmen tätig ist (Dienstleistungsbereich, innovativ)
- Einstellungen, Bildungsniveau und Alter des Unternehmers.

Die Analyse und Bewertung des letzten Strukturmerkmals scheint mir am wichtigsten zu sein. Insofern wäre in der Auswahl- und Planungsphase von Beratungsprojekten für Organisationen oder Berater, die den Gedanken des Wissensmanagements in die Unternehmen tragen wollen, genau dies als ausschlaggebendes Selektionskriterium zugrunde zu legen: *Entscheidend ist die Überzeugung und das Engagement der prägenden Führungspersönlichkeiten in den KMU*. Für Transferkonzepte und die Beratungspraxis bedeutet dies, dass ein personalisiertes Konzept zu wählen ist. Dieser Gedanke wird in einem späteren Beitrag wieder aufgegriffen.

Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F./ Blumenstock, H. (1993): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: Ackermann, K.-F./ Blumenstock, H. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 3-69

Armutat, S. u.a. (2002): Wissensmanagement erfolgreich einführen. Strategien – Instrumente – Praxisbeispiele, hrsg. von der deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

- Barkley E. u.a. (2005): Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, Ergebnisbericht eines Praxisprojektes an der Fachhochschule Köln unter Leitung von Prof. Frank Linde, Köln, download unter: <http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/volltexte/Band047.pdf>
- Brandner, A. (2002): KM • Best Practice Briefing: Einführung von Wissensmanagement, Wien, his Power Point Vortrag zum Wissensmanagement, download unter: <http://www.km-a.net/index.php?url=http://www.km-a.net/39/artikel/52/52.html>
- CEN (2003): European Guide to Good Practice in Knowledge Management (in deutscher Sprache), <http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp>
- Edler, J. (2003): Knowledge Management in German Industry, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI) Karlsruhe, Study in the Framework of an OECD Initiative of the Centre for Educational Research and Innovation (CERI), Karlsruhe
- Fieten, R. / Friedrich, W. / Lagemann, B. (1997): Globalisierung der Märkte - Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Stuttgart
- Gabele, E. (1989): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: DBW 49. Jg, S. 623-637
- Glutz, P. (2002): Ausgewählte Erfolgsfaktoren und Beurteilungskriterien von Wissensmanagementsystemen – Eine Literaturanalyse, Lizentiatsarbeit eingereicht an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, August 2002, download unter: <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Glutz-Pierette.pdf>
- Hamel, W. (1997): Personalwirtschaft, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Berlin, S. 225-254
- Hamer, E. (1990): Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, Landsberg am Lech; mind Mittelstand in Deutschland, hrsg. vom Verlag Gruner + Jahr AG & Co und von der Dresdner Bank, Frankfurt Geschäftsbereich Firmen und Institutionen, unter wissenschaftlicher Begleitung von Dr. Gunter Kayser vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Köln 1999 und 2000
- Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Ed.), Handbook of Organizational Design, London, S. 8-27
- Heisig, P./ Vorbeck, J. (2001): Benchmarking Survey Results, in: dies.: Knowledge Management – Best Practices in Europe, Berlin u.a.
- Helm, R./ Mehlhorn, A./ Strohmayer, M. (1996): Die Vertrauensproblematik bei zwischenbetrieblichen Kooperationen in der mittelständischen Industrie, in: Zeitschrift für Planung, S. 73-90
- Kahle, E./ Merkel, W. (2004): Fall- und Schadensanalyse bezüglich Know-How-/Informationsverlusten in Baden-Württemberg ab 1995, unveröffentlichtes Manuskript, Lüneburg 2004, zitiert nach: Kahle, E.: Unterschiede in der Entstehung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bei KMU und großen Unternehmen, Vortragsmanuskript, veröffentlicht im Internet unter: http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Kahle_Renc_2004_Topic_A.pdf
- Kieser, A./ Hegele, C./ Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart
- Kompetenznetzwerk Wissensmanagement (2005): Globaler Leitfaden Wissensmanagement, vom 25.04.2005, Baden Württemberg, <http://wiman.server.de/servlet/is/5870/>
- Mank, P. (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen: Eigenarten – Versäumnisse – Chancen, Frankfurt a. M.
- Minssen, H. (1998): Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 53-72

- Picker, S./ R., A./ Leker, J. (2005): Knowledge Management – Factor of Success, University of Muenster, Institute of Business Administration, Münster, download im Internet unter: http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wirtschaftschemie/km_ispim05.pdf
- Probst, G. J. B./ Büchel B. (1994): Organisationales Lernen, Wiesbaden
- Schröder, L. (Hrsg.) (2003): Wissensmanagement, Basisinformation, herausgegeben von INPUT Consulting und OnForte, Berlin (Eigendruck)
- Spiess, E./ Winterstein, H. (1999): Verhalten in Organisationen: Eine Einführung, Stuttgart/ Berlin/ Köln
- Staehele, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München
- van der Spek, R. (2003): A survey on good practices in Knowledge Management in European companies, CIBIT Consultants, published in: Mertins, K./ Heisig, P./ Vorbeck, J.: Knowledge Management. Concepts and Best Practices, 2nd Edition, Berlin
- Wilkesmann, U. (1999a): Lernen in Organisationen – Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen, Frankfurt a. Main/ New York
- Wilkesmann, U. (1999b): Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 6, Heft 4, S. 485-496
- Wilkesmann, U. (2000): Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik, in: Die Unternehmung 55. Jg, Heft 1, S. 5-22
- Wilkesmann, U. (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik, in: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebliche Forschung und Praxis, 55. Jg, Heft 1, S. 5-23
- Wilkesmann, U./ Rascher, I./ Bönnighausen, M. (2003): Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf
- Winter, H. (1999): Managementfehler häufigste Ursache, in: bilanz & buchhaltung, 6/99, S. 225-230
- Wittlage, H. (1996): Organisationsgestaltung mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden