

Wissensmanagement in Unternehmen

Corporate Knowledge Management has to be accessed by its contribution to business objectives. Thus KM activities have to focus on "knowledge in action", which leads to decisions and activities. Knowledge in action becomes reality in the interaction of explicit and tacit elements. All KM initiatives have to refer to this interaction as basic logic of knowledge processes.

But business objectives are heterogenous or even in a negative relationship with each other. This becomes also obvious in the differences of interactions between explicit and tacit knowledge. But if business objectives and the resulting knowledge logics are fundamentally different and in the same time KM is used as supporting instrument for achieving business objectives, then tailor-made KM methods referring to the specific knowledge logics have to be developed and aimed to the different business objectives. This is the task KM research has to tackle.

Einleitung

Wissensmanagement in Unternehmen – warum eigentlich? Warum setzen Unternehmen WM-Aktivitäten um? Was erwarten sich Unternehmen davon? Solche grundsätzlichen Fragen scheinen nicht den Nerv der Diskussion um WM zu treffen. Denn sogar die fundierte "Benchmarkingstudie Wissensmanagement", die das Fraunhofer Institut bei den 1000 größten Unternehmen Deutschlands und 200 größten Unternehmen Europas durchgeführt hat, lässt diese Frage offen. Dies ist wahrscheinlich, weil die Antwort ja ohnehin auf der Hand liegt: "in der sich entwickelnden Wissensgesellschaft wird das intellektuelle Kapital eines Unternehmens zu seinem wichtigsten Rohstoff".¹ Selbstverständlich muss diese zentrale Ressource gemanagt werden. Damit erscheint jede weitere Diskussion über das Warum des WM überflüssig. Trotzdem oder gerade deshalb soll diese Frage hier doch noch mal aufgegriffen und die Antwort etwas präzisiert werden: Unternehmen erwarten sich von WM eine Unterstützung in der Erreichung ihrer Unternehmensziele.

Diese Feststellung soll bei aller Selbstverständlichkeit und Banalität ausdrücklich noch mal bewusst gemacht werden und als Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen dienen. Im nächsten Schritt werden zwei zentrale Konsequenzen aus der Zielorientierung von WM abgeleitet: 1) Entscheidend für WM in Unternehmen ist die Fokussierung auf "Wissen in Aktion", das sich im Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen manifestiert. 2) Die jeweiligen Unternehmensziele haben entscheidenden Einfluss auf die Logik und Dynamik des Wissens selbst und machen damit die Anwendung spezifischer, auf die Unternehmensziele abgestimmter WM-Instrumente nötig. So die beiden zentralen Thesen dieses Beitrags, dessen Argumentationslinie schließlich in Forderungen an die WM-Forschung mündet.

Zielorientierung des WM

Dass WM kein Selbstzweck und dessen Ausrichtung auf die Erreichung von Unternehmenszielen eine Selbstverständlichkeit ist, findet wohl bei Praktikern wie auch Theoretikern unumstrittene Zustimmung. Was dies aber tatsächlich bedeutet, kann nicht klar genug gesagt werden: WM auf die Erreichung von

¹ Heisig (Fraunhofer Institut Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik), 53.

Unternehmenszielen auszurichten, heißt, einen Bezugsrahmen außerhalb des WM und damit einen externen Parameter der Steuerung zu etablieren. Dieser externe Bezug macht zielorientiertes Management von Wissen überhaupt erst möglich. Eine häufige Falle in der Steuerung von WM-Aktivitäten stellt allerdings die Formulierung reiner "Wissensziele" wie etwa die "Bereitstellung von Wissen im gesamten Unternehmen" dar. WM wird hier nicht primär als Maßnahme verstanden, sondern direkt als Ziel ausgegeben. Die Steuerung von Wissen und WM erfolgt damit aus dem WM selbst heraus. Dadurch besteht eben doch die Tendenz der Selbstreferenzialität oder gar des Selbstzwecks. Diese Gefahr ergibt sich in der unternehmerischen Praxis aus dem Bewusstsein, dass man Wissen als Produktionsfaktor in seinen Besonderheiten erst mal verstehen und im Management gerecht werden muss. So münden WM-Aktivitäten leicht in eine einseitige Konzentration auf die Spezifika von Wissen. Latent schwingt hier die Vorstellung mit, den Besonderheiten von Wissen gerecht zu werden, entspricht automatisch der Aktivierung des Potenzials von Wissen und der Realisierung dessen Nutzens für das Unternehmen. Um nicht in diese Falle zu tappen, genügt es, sich bewusst zu machen, dass Wissen Ressource, also Mittel zum Zweck ist. Wissen muss sich damit immer in seinem Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens bewähren. WM muss sich dann daran messen lassen, inwieweit es ihm gelingt, Wissen optimal zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen.² Dass es dabei die Eigenheiten des Faktors Wissen berücksichtigen muss, ist die besondere Herausforderung des WM.

"Wissen in Aktion"

Wenn sich Wissen im Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen bewähren muss, dann ist für das Unternehmen vor allem der Moment oder Prozess ausschlaggebend, in dem Wissen aktiv in Entscheidungen und Handlungen umgesetzt wird. Der Nutzen des Wissens ergibt sich für das Unternehmen ja nicht durch das bloße Vorhanden-sein, sondern erst in der Erarbeitung von Erfolgen durch konkrete Aktivitäten. Für das Unternehmen ist also primär "Wissen in Aktion" – verstanden als Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen – zentral. Wenn Wissen in diesem Sinne aktiv ist, bedeutet dies, dass explizites Wissen in Form von Informationen ausgewählt, beurteilt, bewertet, interpretiert, eingeordnet, usw. wird. Die Information wird auf Basis eines implizit vorhandenen Bewertungsrasters bearbeitet. Im Rahmen dieses Prozesses wird letztlich ein Schluss gezogen, der als Ergebnis des Zusammenspiels von explizitem und implizitem Wissen in eine Entscheidung, in Tun und Handeln mündet. Entscheidender WM-Fokus von Unternehmen ist damit immer das Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen, von Information und Bearbeitungs-, Bewertungsrahmen. "Wissen ist in Erfahrung eingebettete Information"³ – diese Definition führt das Zusammenspiel beider Komponenten klar vor Augen. Vor diesem Hintergrund macht die getrennte Betrachtung von explizitem und implizitem Wissen wenig Sinn. Es geht ja nicht um separat voneinander zu organisierende Wissensbestände, sondern eben um das Zusammenspiel von explizit und implizit, das bestmöglich organisiert werden muss. Ebenso erscheint die Frage nach den Übergängen der beiden Wissenstypen, wie sie von Nonaka/Takeuchi und in deren Nachfolge in vielen weiteren Überlegungen formuliert und bearbeitet worden ist, aus Sicht zielorientierter Unternehmen erst eine nachgelagerte Frage zu sein. Denn in

² Diese Fragestellung entspricht einem Ansatz zur Messung des Wertes von Wissen, der auf den Beitrag von Wissen zur Zielerreichung und den damit verbundenen Wirkungsgrad im Gegensatz zu Ansätzen zur Messung von Wissensbeständen abzielt.

³ Willke, 12.

der Anwendung von Wissen kommt immer beides zusammen. Was im WM gestaltet werden muss, ist eben dieses Zusammenspiel und dessen Bedingungen. Dies bedeutet, dass alle WM-Aktivitäten von diesem Fokus aus betrachtet werden müssen. Wie muss Wissen aufbereitet, gespeichert, organisiert, entwickelt werden, damit es in Entscheidungen, Arbeits- und Innovationsprozessen optimal genutzt werden kann? Dies ist die zentrale Frage eines auf die Erreichung von Unternehmenszielen ausgerichteten WM. Diese Frage trägt zwei Parametern Rechnung – nämlich den Unternehmenszielen selbst, indem von der Anwendung des Wissens ausgegangen wird, um die Anforderungen zu dessen Organisation zu erkennen und zu gestalten, und natürlich auch den Besonderheiten der Ressource Wissen, die verstanden und in Instrumenten berücksichtigt werden müssen, um überhaupt einen zielorientierten Einsatz der Ressource zu ermöglichen. Wirksame WM-Instrumente müssen also immer so konzipiert sein, dass sie dem Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen in der Anwendung gerecht werden – dieses Zusammenspiel ermöglichen, unterstützen, moderieren, regeln, beschleunigen. Die Entwicklung entsprechender Instrumente kann man sich weitgehend als Überprüfung und Ergänzung bestehender Ansätze durch eine zweite Perspektive vorstellen. Man kann davon ausgehen, dass die derzeit im WM in Diskussion und Anwendung befindlichen Instrumente primär auf einen instrumentell-technischen oder einen konstruktivistischen Ansatz zurückzuführen sind. Dabei ist offensichtlich, dass explizites Wissen durch das erste, implizites Wissen dagegen durch das zweite Modell bearbeitet werden.⁴ Die Herausforderung besteht nun darin, beide Ansätze in den WM-Instrumenten zu berücksichtigen, beide Sichtweisen zu integrieren und dabei vom Fokus der Anwendung des Wissens auszugehen. Die bisher recht abstrakt gehaltenen Überlegungen sollen im nächsten Schritt durch den exemplarischen Bezug auf konkrete Unternehmensziele konkretisiert werden.

Konkurrenz der Ziele

Unternehmensziele, die sich hier als Referenzpunkte anbieten, sind Effizienz und Innovation. Denn für beide Ziele verspricht man sich in der unternehmerischen Praxis signifikante Unterstützung seitens eines funktionierenden WM. Und beide Ziele spiegeln massive Anforderungen wider, denen sich Unternehmen derzeit gegenüber sehen: Kosten- und Innovationsdruck u.a. aufgrund der Globalisierung, steigende Kundenerwartungen, schneller Wandel in Märkten und Produktionsverfahren – um nur einige zu nennen. Bei der Fokussierung auf die Unternehmensziele Effizienzsteigerung und Innovationsfähigkeit ist aber offensichtlich, dass die beiden Ziele, wie sie in vielen Unternehmen verfolgt werden, recht unterschiedlichen Logiken unterliegen. Effizienz bedeutet, Bewährtes anzuwenden, Eindeutigkeit und Klarheit herzustellen, Vertrauen auf den Input anderer zu erzeugen, Automatisierung durchzuführen. Innovation⁵ dagegen heißt, als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, sich zu entwickeln, sogar Ambivalenzen und Unsicherheit offen zu legen, herauszuarbeiten und dadurch überhaupt erst die Möglichkeit zu schaffen, Optionen wahrzunehmen, Chancen einzuschätzen und zu nutzen. Damit zeigt sich in der Gegenüberstellung der beiden Unternehmensziele – Effizienzverbesserung und Steigerung der Innovationskraft –, dass sie in einem widerstreitenden Verhältnis zueinander stehen. Effizienzgewinne haben ihren Preis, da sie das Innovationspotenzial durch die Konzentration auf Bewährtes unterlaufen,

⁴ Vgl. dazu auch Schneider, 42.

⁵ Innovation soll hier als Neuerung, die einen verändernden, Wandel initiiierenden Charakter hat, verstanden werden. Innovationen schlagen sich nicht nur in Produkten, sondern vor allem auch in Prozessen und Organisationsformen nieder.

und genauso hat umgekehrt Innovationsvermögen seinen Preis, denn das Reflektieren von Kontexten, Implikationen, Rahmenbedingungen benötigt Zeit und öffnet zusätzlich den Raum für Ungewissheiten. Entscheidend ist hier den Trade-off im Auge zu behalten, genau hinzuschauen und zu entscheiden, in welchem Bereich was erreicht werden muss und welche widerstreitenden Effekte zu berücksichtigen sind.

Unterschiedliche Wissensdynamiken

Die unterschiedlichen Logiken der Ziele Effizienz und Innovation äußern sich ebenso im Zusammenspiel zwischen explizitem und implizitem Wissen.

Effizienz bedeutet unter Wissensgesichtspunkten direkt zum Handeln und Entscheiden zu kommen, ohne lange überlegen zu müssen. Es entspricht einer Verwendung von Wissen ohne Hinterfragen, das den Schritt einer bewussten Beurteilung und Interpretation von Informationen überflüssig macht. Dies ist der Fall, wenn die Auswertung und Einordnung dieser Information schon in Fleisch und Blut übergegangen ist, also automatisch geschieht. Beispielsweise müssen wir, wenn wir zu einer roten Ampel kommen, nicht lange überlegen, was dies bedeutet und wie wir angemessen reagieren sollen. Wir tun es einfach ohne weitere Überlegungen. Das Signal "Ampel rot" wird sofort in eine Handlung umgesetzt. Ebenso ist die tägliche Arbeit von einer Vielzahl von Routinen durchzogen. Ist implizites Wissen nicht in Form von Routinen und Automatismen, die aufgrund eigener Erfahrungen keiner weiteren Hinterfragung bedürfen, vorhanden, dann müssen diese Erfahrungen in Systemen, Verfahren, Prozessen, Instrumenten "mitgeliefert" werden. Hierarchie zum Beispiel ist mit ihren klaren Befehlsstrukturen grundsätzlich eine auf Effizienz ausgerichtete Organisationsform. Die "Lieferung" von Erfahrungen kann beispielsweise aber auch durch fachliche Regeln erfolgen, die klare Informationen darüber enthalten, wie was gemacht werden soll. Implizit ist in solchen Anweisungen zusätzlich Wissen eingebettet, warum es sich empfiehlt, Dinge so zu machen. In (Rück-)Versicherungsunternehmen entspricht die Praxis der "Underwriting Guidelines" einem seit langem in Anwendung befindlichen WM-Instrument. Komplexes Wissen über Risikoarten, Branchenspezifika, Marktgegebenheiten und Deckungsformen ist nötig, um festzulegen, was im Underwriting bestimmter Risiken ausgeschlossen werden soll. All dieses Wissen ist in den Guidelines eingebettet und muss nicht jedes Mal vom Underwriter aktiviert werden, wenn er ein Risiko zeichnet. Auf das Prinzip der "mitgelieferten" Erfahrung wird aber auch in der Organisation von Verfahren und Abläufen zurückgegriffen, wenn beispielsweise WM entlang des Geschäftsprozesses bzw. des Arbeitsprozesses des einzelnen Mitarbeiters etabliert wird. Also egal von welcher Ebene oder welchem konkreten Beispiel man ausgeht – um Effizienz im Arbeitsprozess zu erreichen, muss implizites Wissen in Form eigener Erfahrungen vorhanden sein oder in Systemen, Prozessen, Verfahren, Instrumenten mitgeliefert werden. Dabei ist, wenn tatsächlich Effizienz erreicht werden soll, entscheidend, implizites Wissen auch wirklich implizit zu halten, also den Prozess des Hinterfragens, bewussten Bewertens und Schlussfolgerns unnötig zu machen.⁶ Es geht also nicht nur oder primär darum, explizites Wissen in Form gut strukturierter

⁶ Dabei gilt zu beachten, dass Effizienz und Innovation auch unter Wissensgesichtspunkten in einem Trade-off zueinander stehen. Bei einer einseitigen Verfolgung von Effizienzzielen, wie es hier aus Gründen der klaren Argumentation dargestellt wird, ergibt sich die Gefahr der "skilled incompetence" (Argyris). Das Hinterfragen von Wissen mit entsprechendem Offenlegen von Implikationen und Überprüfen der Passung von Kontexten geht zugunsten einer professionalisierten Anwendung von Wissen verloren. Die Problematik dieser skilled incompetence wird vor allem dann offensichtlich, wenn Kontexte sich verändern und damit die eingesetzten Instrumente an Wirksamkeit verlieren oder gar in negative Effekte umschlagen. Dies erklärt u.a. warum gerade erfolgreiche Firmen oftmals in die Krise schlittern (vgl. dazu Miller 1994).

und schnell zugänglicher Information anzubieten. Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass implizites Wissen vorhanden oder in Instrumenten, Prozessen, Systemen eingebaut ist, um die langwierige und mühsame Bewertung von Information als bewussten Akt überflüssig zu machen oder zumindest zu verkürzen. Dadurch dass der Bewertungsprozess ausgeblendet und im Hintergrund gehalten wird – also implizites Wissen implizit bleibt – rückt es leicht aus dem Blick. Dann kann übersehen werden, welche entscheidende Rolle es im WM, auch und gerade unter Effizienzaspekten – spielt. Dies birgt dann die Gefahr, sich im WM auf ein primäres Management expliziten Wissens in Form einer Wissenslogistik zu konzentrieren, das eher den Charakter eines Informations- oder gar Dokumentenmanagements trägt. Entscheidend ist aber – wie gesagt – Wissen, das in Entscheidungen und Handlungen mündet, immer als Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen zu verstehen.

Wenn man sich das Zusammenspiel dieser beiden Wissensformen im Hinblick auf die Realisierung von Innovationszielen vergegenwärtigt, entdeckt man eine völlig andere Dynamik und Wissenslogik. Die Ausrichtung auf Innovation mit entsprechender Zukunftsorientierung erfordert die Fähigkeit eines Unternehmens, Bestehendes in Frage zu stellen, über Bekanntes hinauszudenken und in diesem Hinausdenken neue Optionsräume aufzuspannen. Innovativ zu sein, heißt implizitem Wissen Raum zu geben – und zwar in zweierlei Ausprägung: einmal im übertragenen Sinne, indem man implizites Wissen nach außen kehrt, es sichtbar macht, ihm Gestalt gibt. Dies geschieht, indem Dinge überhaupt hinterfragt werden, indem man Selbstverständliches eben nicht für selbstverständlich nimmt und einen bewussten Prozess der Reflexion einleitet. Einzelne Elemente gilt es dann neu zu verknüpfen, Zusammenhänge herzustellen, diese mit Hilfe von Metaphern, Bildern, Szenarien sichtbar zu machen (und schließlich wieder zu verwerfen). Auch hier kommt dem "Zusammenspiel" von explizitem und implizitem Wissen zentrale Bedeutung zu. Doch lag im Hinblick auf Effizienz die Betonung auf "zusammen", konzentriert sich bezogen auf Innovation das Augenmerk auf "Spiel", das sich aus implizitem Wissen entfaltet. Explizites Wissen stellt in diesem Spiel die Parameter, die neu arrangiert werden.

Zum anderen ist "Raum geben" aber auch physisch gemeint. Damit sich Ideen entfalten können, müssen Freiräume bestehen, in denen die Möglichkeit, zum Experimentieren und überhaupt mal zum Reflektieren gegeben ist. Deshalb kommt in der Entwicklung und auch Umsetzung von Innovationen der Gestaltung von Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle zu – und zwar auf individueller wie auch kollektiver Ebene. Denn einerseits geht es im Innovationsprozess um die Generierung von Ideen, die durch einzelne Mitarbeiter, Teams oder ganze Abteilungen erfolgen kann. Andererseits spielt die Aufnahme und Realisierung dieser Ideen zusammen mit dem oftmals die gesamte Organisation betreffenden Veränderungsprozess die entscheidende Rolle. Es kommt also auf die Innovationsfähigkeit des gesamten Unternehmens an. Diese muss im täglichen Verhalten, in den Routinen und der Kultur eines Unternehmens angelegt sein. Die Rede ist hier also auch vom impliziten Wissen eines ganzen Unternehmens. Und um Innovation im gesamten Unternehmen verankern zu können, muss mit diesem impliziten Wissen auch auf kollektiver Ebene gearbeitet, d.h. Routinen hinterfragt, Verhaltensweisen, usw. offengelegt werden. Egal, ob auf individueller oder kollektiver Ebene, im Innovationsprozess dominiert das Spiel impliziten Wissens mit expliziten Parametern. Dieses Spiel muss im WM verstanden und organisiert werden.

Unterschiedlicher könnte also die Wissenslogik im Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen in der Ausrichtung auf Effizienz oder Innovation nicht sein. Einmal geht es darum implizites möglichst implizit zu halten, das andere Mal muss ihm Raum gegeben werden.

Wenn aber die Unternehmensziele heterogen, ja sogar konkurrierend zueinander sind, die den Zielen zugrunde liegenden Wissenslogiken völlig unterschiedlichen Mechanismen unterliegen, WM aber gleichzeitig zur Erreichung von Unternehmenszielen eingesetzt werden soll, dann ist es unumgänglich WM-Instrumente zu verwenden, die der Diskrepanz zwischen den Zielen und den besonderen Mechanismen und Bedingungen des jeweiligen Unternehmensziels Rechnung tragen bzw. auf die Erreichung des jeweiligen Ziels zugeschnitten sind. Denn die Frage, was mit WM erreicht werden soll, hat – wie gezeigt wurde – Auswirkungen auf das Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen und damit auf die Anforderungen an WM selbst.

Entsprechende WM-Instrumente müssen im Rückgriff auf instrumentell-technische und konstruktivistische Ansätze und immer im Zuschnitt auf ein konkretes Unternehmensziel entwickelt werden. Dies ist wichtig, um die spezifische Dynamik im Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen überhaupt in den Blick zu bekommen und deren Anforderungen an ein praktisches Management der Mechanismen gerecht werden zu können. Dazu ist verstärkt eine reflektierte Auseinandersetzung mit den weitverbreiteten instrumentell-technisch orientierten Ansätzen und ein Verständnis konstruktivistischer Überlegung sowie der Bedingungen von Selbstorganisation nötig.

Forderungen an WM-Forschung

Aus den dargestellten Überlegungen ergeben sich ausgehend von der konsequenten und bewussten Kopplung von WM an die zu erreichenden Unternehmensziele drei zentrale Forderungen an die WM-Forschung:

- 1) WM-Instrumenten, die auf Basis der zielorientierten Wissensanwendung auf das Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen abstellen, müssen entwickelt werden.
- 2) Zusätzlich müssen die WM-Instrumente auf die unterschiedlichen Wissenslogiken, wie sie sich in Folge heterogener oder konkurrierender Unternehmensziele ergeben, ausgerichtet und zugeordnet werden.
- 3) In der Messung des Wertes von Wissens muss verstärkt auf den Wirkungsgrad und Beitrag zur Zielerreichung abgestellt werden.

Gleichzeitig hat die Praxis den zielorientierten Einsatz der Ressource Wissen durch eine bewusste und konsequente Rückbindung von WM an die Unternehmensziele zu gewährleisten. Dies schließt auch die Reflexion entsprechender Zielkonflikte mitein. Ob dies wirklich in allen Unternehmen, die WM betreiben, so selbstverständlich ist, - wie eingangs unterstellt - können die Unternehmen am besten selbst beurteilen.

Literatur

- Bach, V. / Vogler, P. / Österle, H. (Hrsg.): Business Knowledge Management. Berlin 1999.
- Davenport, T.H. / Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss ...: das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech 1998.
- Geissler, H.: Standardisierung und Entstandardisierung von Wissen als Aufgabe von Wissensmanagement. In: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.): Organisationslernen durch Wissensmanagement. Frankfurt 1999. S. 39 – 63.
- Heisig, P.: Wissensmanagement in Deutschland und Europa – Stand und Entwicklungen. Ergebnisse der Befragung der TOP 1000 deutschen und TOP 200 europäischen Unternehmen. In: Schmidt, R. (Hrsg.): 21. Online-Tagung der DGI. Aufbruch ins Wissensmanagement. Frankfurt/Main 1999. S. 53 – 66.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main 1997.
- Pawlowsky, P.: Wozu Wissensmanagement. In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen. München 2000. S. 113 – 129.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt/Main 1998.
- Schneider, U.: Wissensmanagement in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In: Ders. (Hrsg.): Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt/Main 1996, S. 13-49.
- Soukup, C.: Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement. Wie Unternehmen sich vor allzu viel Wissen schützen können. In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement: zwischen Wissen und Nichtwissen. München 2000. S. 195 – 214.
- Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998.