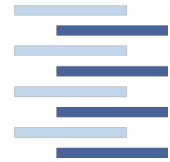


Methodenkombination und Wissensbilanzierung als Instrumente der Partizipation in wissensintensiven KMU



von Rainer Ammermann

Kurzfassung	Partizipation und Wissensmanagement gehören zusammen. Gerade wissensintensive KMU können durch eine zielgerichtete Entwicklung dieses Zusammenhangs ihr Defizit im systematischen Umgang mit Wissen verringern. Ausgehend von dieser Annahme stellt der Verfasser ein Praxismodell vor, in dem teilnehmende Beobachtung, standardisierte Befragung und Leitfadeninterview sowie das Instrument der Wissensbilanzierung miteinander kombiniert werden. Anhand einer Fallstudie wird aufgezeigt, wie dieses Modell die partizipative Entwicklung von Wissensmanagement bereits in der Analyse und für die strategische Orientierung ermöglichen und gestalten kann.
Deskriptoren	Wissensbilanz Wissensmanagement wissensintensive KMU Mitarbeiterpartizipation Methodenkombination Organisationsentwicklung Unternehmensberatung
Abstract	Combining empirical methods and intellectual capital statement as means of participation in knowledge-intensive SMEs Participation and knowledge management are interrelated. By specifically developing that relation, knowledge-intensive SMEs can reduce their shortfall in handling their knowledge resources. Based on that assumption the author presents a model of practice that combines participatory observation, standardised enquiry and guided interview with the Intellectual Capital Statement tool. A case study is presented to demonstrate how that model enables the participatory development of knowledge management in the analysis phase and for strategic orientation.
Keywords	intellectual capital statement knowledge management knowledge-intensive SME employee participation methodological combination organisational development consulting

Einführung

Partizipation: Ist das wirklich ein relevantes Thema für kleine und mittlere Unternehmen? Sind aufwändige partizipative Prozesse nicht ein Hindernis im schneller werdenden Wettbewerb und einem schwer zu beherrschenden operativen Alltag? Wird für die Bewältigung entsprechender Herausforderungen nicht vielmehr eine starke und straffe Führung benötigt?

Mit diesem Beitrag sollen nicht die überzeugten Gegner oder dauerhaften Skeptiker partizipativer Ansätze überzeugt werden. Stattdessen wird eine spezifische methodische Herangehensweise vorgestellt, die Partizipation gerade bei der Entwicklung eines systematischen Wissensmanagements fruchtbar macht. Mit ihr kann bereits die Analysephase und damit auch die strategische Orientierung von Wissensmanagement konsequent partizipativ gestaltet werden. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben überwiegend eine systematische Bearbeitung ihres Wissens als Ressource bisher vernachlässigt, da sie geringere personelle und operative Spielräume haben entsprechende Prozesse durchzuführen. Daher wird hiermit insbesondere aufge-

schlossenen Geschäftsführungen in wissensintensiven KMU ein Weg aufzeigt, wie sie gemeinsam mit einem externen Berater ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und wirkungsvoll an den für die Wissensentwicklung relevanten Entscheidungen teilhaben lassen können.

Partizipation und Wissensmanagement: eine gemeinsame Herausforderung für wissensintensive KMU

Diese Unternehmen sind keine homogene Gruppe. Vielmehr sind sie in unterschiedlicher Ausprägung und Menge in allen Branchen zu finden. Beispiele hierfür sind Ingenieurbüros, Softwarehersteller, Kommunikationsagenturen, Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleister sowie IT- und Informationsdienstleister. Sie zeichnen sich durch mehrere Merkmale aus, die ihre Wissensintensität kennzeichnen, die jedoch nicht immer alle bzw. nicht in gleichem Maße erfüllt sein müssen. So können für die Gruppe der wissensintensiven Dienstleister nach HANSEN (2009) folgende Merkmale auf drei Ebenen genannt werden:

- ein hoher Anteil von Expertenwissen auf der Potenzialebene des Unternehmens;
- eine hohe Integration des Kunden bei der Leistungserstellung auf der Prozessebene;
- eine hohe Immaterialität der Leistung auf der Ergebnisebene.

Diese werden zu einer »problemorientierten individuellen Leistungserstellung« zusammengeführt (HANSEN 2009, S. 54f).

Grundlegender, auch über die Dienstleistungsbranche hinaus, ist die Sicht wissensintensiver KMU auf Wissen als primäre betriebliche Ressource, die die klassischen Ressourcen Land Arbeit und Kapital in ihrer Bedeutung nach hinten rückt (vgl. WILLKE 2001, S. 21).

Die internen Merkmale gehen einher mit äußeren Einflussfaktoren der sich entfaltenden Wissensgesellschaft: eine zeitlich und örtlich grenzenlose Verfügbarkeit von Daten und Informationen in den Netzen, Beschleunigung und Verschmelzung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der sie nutzenden Medienformen, eine sich verringernde Halbwertszeit von Wissen sowie neue Spielräume und Begrenzungen für die ökonomische Verwertung von Wissen durch die Open-Source- und Open-Access-Bewegungen.

Daraus ergeben sich eine Reihe spezifischer Herausforderungen für die wissensintensiven KMU. Der Mitteleinsatz für ihre Produkte und Dienstleistungen bestimmt sich zu einem größeren Anteil und in zunehmender Weise aus immateriellen Faktoren, die gegenüber materiellen Faktoren andere Analyseverfahren benötigen. Diese Unternehmen sind im Vergleich zu klassischen Gewerben noch stärker davon abhängig, ihre Wissensbasis fortlaufend weiter zu entwickeln und an den Bedarf der Kunden anzupassen. Als Voraussetzung dafür besteht auf strategischer Ebene Bedarf, das intellektuelle Kapital des Unternehmens zu beschreiben und zu bewerten.

Dies beinhaltet spezifische Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation. Die Organisationsentwicklung von wissensintensiven KMU – sei sie in einem expliziten Prozess verankert oder nur implizit sichtbar – kann diesen Herausforderungen wirksam begegnen, indem sie folgende Thesen aufgreift, die das Fundament dieses Beitrags bilden:

1. Eine partizipative Grundausrichtung des Unternehmens und eine partizipativ gestaltete Weiterentwicklung fördern Wissenpotenziale, Innovation und Identifikation.
2. Partizipation und Wissensmanagement bilden, konsequent und nachhaltig umgesetzt, eine natürliche Symbiose. Wissensmanagement funktioniert nur mit ausreichend Partizipation und umgekehrt wird diese durch die Entwicklung des Wissensmanagement produktiv gefördert.
3. Partizipation im Rahmen von Wissensmanagement gelingt nachhaltiger, wenn verschiedene partizipative Methoden miteinander kombiniert und bereits in der Analysephase und für die strategische Orientierung eingesetzt werden.
4. Wissensintensive KMU haben gegenüber Großunternehmen Aufholbedarf beim systematischen Umgang mit Wissen. Sie können die spezifischen Vorteile ihrer häufig flachen Kommunikationsstrukturen effizient für partizipative Prozesse nutzen.

Dieser Beitrag wird anhand einer Fallstudie einer kleinen wissensintensiven Agentur die praktische Relevanz dieser Thesen aufzeigen und ein Modell für eine konkrete Herangehensweise vorstellen.

Positionierung der zentralen Begriffe

Wie ist Partizipation in KMU zu denken? Gemeint ist hier nicht die materielle Variante in Form von Anteilen am Eigenkapital oder eine Gewinnbeteiligung. Ebenso wenig zielt dieser Begriff auf eine formalisierte Form betrieblicher Mitbestimmung im Rahmen der Gesetze oder Tarifverträge.

Im Vordergrund steht vielmehr die bewusste, durchgehende und konstruktive Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in wesentliche strategische und operative Belange des Unternehmens. Die Vorteile der Partizipation sind teilweise belegt worden, insbesondere mit Blick auf die stärkere Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Aufgaben und das Unternehmen (vgl. SCOTT-LADD / MARSHALL 2004). Dieser Zusammenhang ist auch in der Disziplin der Organisationsentwicklung als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen längst anerkannt, auch wenn die praktische Umsetzung im Mittelstand bisher begrenzt ist (MICHALK 2005, S. 135ff). Durch Partizipation wird das Wissen der darin eingebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt. Daneben erhöht es ihre Motivation sowie ihre Akzeptanz für Veränderungen und es schafft konstruktive Kanäle für vorhandene Aggressionen (ebenda). Nachteile entstehen auf Seiten der Mitarbeiter durch zusätzliche Belastungen aufgrund höherer Komplexität und vielfältigere Anforderungen in einem größeren Verantwortungsspielraum sowie durch mögliche Interessen- und Loyalitätskonflikte innerhalb des betrieblichen sozialen Umfeldes (MICHALK 2005, S. 135ff; BALOFF / DOHERTY 1989).

Insbesondere eine wissensintensive Leistungserstellung erfordert einen offenen und ungezwungenen Wissensfluss zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen diesen und der Geschäftsführung. Entscheidungen erfordern vielfältigen Wissensinput, nicht nur aus den Reihen der Leitungsebene. Flexibles Steuern im sich wandelnden Wettbewerb gelingt nur auf einer Vertrauensbasis im Unternehmen. Partizipation ist der Schlüssel und die Klammer für die Gestaltung dieser Zusammenhänge.

Inzwischen in der Theorie und vielfach in der Praxis etabliert ist die Disziplin des Wissensmanagements. Es scheint selbstverständlich, dass wissensintensive KMU entsprechende Ansätze und Methoden aktiv verfolgen. Der Bedarf an weiterer Aufbauarbeit in diesem Bereich wird jedoch an der Initiative *ProWis* (Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU) deutlich (PROWIS 2009). Als gemeinschaftliches Projekt zweier Fraunhofer-Institute (IFF, IPK) verfolgt *ProWis* das Ziel, Methoden des Wissensmanagement systematisch und breit im Mittelstand zu verankern. Dazu wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, das einen groben Rahmen für die Einführung von Wissensmanagement bzw. Durchführung von Wissensmanagement-Projekten bietet. Es besteht aus den Phasen Initialisierung, Analyse, Zielsetzung, Lösungsauswahl und Konzeption, Einführungsplanung, Umsetzung, Bewertung sowie Stetige Verbesserung und Transfer. Für jede Phase bietet *ProWis* einen Baukasten aus Methoden, die je nach Zielrichtung und Rahmenbedingungen eines Einführungsprojektes ausgewählt werden können (PROWIS 2009). Dabei wird deutlich, dass die pure Technikzentrierung des Wissensmanagement in Form bloßen Informationsmanagements auf theoretischer Ebene überwunden sind. Aufbauend auf verschiedenen Modellen integriert Wissensmanagement alle wesentlichen Gestaltungsebenen in einem Unternehmen in einem gemeinsamen Ansatz. Dazu gehören mindestens Personal, Technik und Organisation, ggf. in weiter ausdifferenzierter Form (MERTINS et al. 2009). Der Umgang mit Wissen wird meist als Kreislauf beschrieben, bestehend aus den Grundphasen Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden (ebenda).

ProWis integriert diese Modelle und überführt sie zugleich in ein praxisorientiertes Angebot, das eine wachsende Verwendung in KMU finden soll. Dieser erfolgreiche Ansatz soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass insbesondere kleinere Unternehmen sich zuweilen vor systematischem Wissensmanagement scheuen (vgl. ERGAZAKIS et al. 2009; NUNES et al. 2006). Dies kann zum einen mit der Dominanz operativer Vorgänge erklärt werden, die keinen Raum für systematische Ansätze lassen (vgl. NORTH 2007). Andererseits mag aus Sicht von Inhabern und Geschäftsführern ein systematischer Ansatz überflüssig erscheinen, da ihr Überblick und ihre Intuition zur Führung des Unternehmens vermeintlich ausreichen (vgl. ALWERT et al. 2005, S. 9; BORNEMANN et al. 2005, S. 42).

Beides kann auf kurze Sicht kaum widerlegt werden, doch mittel- und langfristige birgt diese Haltung Risiken, wenn sie keine Veränderungen mehr zulassen (vgl. NORTH 2007; WERNER 2004) und die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für strategische Entscheidungen ungenutzt bleiben. An dieser Stelle können externe Berater eine wichtige Funktion übernehmen, indem sie gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Bedarfsanalyse durchführen und erste Schritte eines systematischen Wissensmanagements einleiten (vgl. SCHIERSMANN / THIEL 2009, S. 363ff).

Die relevanten Schwerpunkte des operativen Wissensmanagement in einem bestimmten Unternehmen sind meist nicht offensichtlich. Um sie zu identifizieren bedarf es geeigneter Analyseinstrumente auch auf strategischer Ebene (s. a. VOIGT et al. 2009a). In den letzten Jahren sind dazu mehrere Varianten der Wissensbilanzierung entwickelt worden (vgl. HEISIG 2005). Ihnen gemeinsam ist die Vorstellung eines intellektuellen Kapitals als neu erkannter Vermögenswert neben den materiellen Werten der bekannten Geschäftsbilanz. In den ausdifferenzierten Modellen der Wissensbilanzierung wird zwischen drei Arten des Intellektuellen Kapitals unterschieden:

Strukturkapital (Prozesse, Technik, Unternehmenspraxis und -kultur etc.), *Human-kapital* (Erfahrungen, Kompetenzen und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung) und *Beziehungskapital* (Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Behörden Teilhabern etc.) (vgl. BORNEMANN / REINHARDT 2008, S. 5f). Ausgehend von den Geschäftszielen und Geschäftsprozessen werden in der Wissensbilanz die relevanten Einflussfaktoren der drei Kapitalebenen bewertet und in ihrer Wirkung und Wechselwirkung analysiert (ebenda).

Neben dem Ziel der Informationsgewinnung für die Entscheidungsvorbereitung des Management wird vor allem die externe Kommunikation der Stärken des intellektuellen Kapitals gegenüber externen Akteuren genannt (vgl. ALWERT et al. 2005). Bedeutsam sind jedoch auch die Wirkungen auf die interne Perspektive, Kommunikation und Partizipation in einem Unternehmen (vgl. BORNEMANN et al. 2005a; BORNEMANN et al. 2005b).

Obwohl der Begriff der Wissensbilanzierung im deutschsprachigen Raum deutlich jünger ist als der des Wissensmanagement, sind auch hier bereits praxisorientierte Angebote entwickelt worden, die KMU die Anwendung erleichtern sollen. Zu nennen ist hier der *Leitfaden Wissensbilanz* des Arbeitskreises Wissensbilanz des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW_I 2008; AK-WB 2009). Es stellt ein detailliertes Konzept bereit, das es mit Hilfe eines Projektteams, mehreren Workshops und einer Auswertungssoftware KMU ermöglichen soll, eigenständig oder mit Hilfe eines externen Beraters eine Wissensbilanz zu erstellen. Damit steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Wissensbilanz als Mainstream-Methode der strategischen Unternehmensführung besonders in wissensintensiven KMU verbreitet werden könnte.

Beschreibung der Fallstudie: das Projekt WissMAgenta

Die formulierten Thesen über die konstruktive Rolle von Partizipation in wissensintensiven KMU und dem natürlichen Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Partizipation wurden im Rahmen des Projektes *WissMAgenta* (»Schritte des WissensManagement für wertvolles Agenturwissen anwenden«) auf ihre Praxisrelevanz hin untersucht. Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Agentur ThunderTip (Name geändert) durchgeführt. *WissMAgenta* wird hier vorrangig mit Blick auf die methodische Herangehensweise dargestellt. Die inhaltlichen Ergebnisse des Projektes bezogen auf das konkrete Wissensmanagement der Agentur ThunderTip werden daher nicht im Detail dargestellt.

Rahmenbedingungen und Projektanlass

ThunderTip ist eine Agentur für Technische Informationsdienstleistungen für Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der IT-Branche, der Elektrotechnik/Elektronik u. ä. und seit über 20 Jahren am Markt tätig. Zu ihren klassischen Dienstleistungen gehören die Erstellung von Technischen Dokumenten. Die Agentur ist derzeit von einem dynamischen Wachstum geprägt, das sich vor allem in einem deutlichen Anstieg der Mitarbeiterzahl und in der zunehmenden Diversifikation des Dienstleistungsportfolios ausdrückt.

ThunderTip hat sein Dienstleistungsspektrum in den letzten Jahren deutlich erweitert. Die Agentur bietet nun auch Übersetzungen und Terminologiedienste für

mehrsprachige Dokumentationen an und erbringt Dienstleistungen für das Marketing von Kundenunternehmen, vorwiegend im technischen Bereich. Das jüngste Geschäftsfeld ist die Produktion von Anleitungsfilmen, die als visuelle Bedienungsanleitungen ohne sprachliche Elemente dienen und somit ohne Anpassung global einsetzbar sind.

ThunderTip hat neben dem Inhaber, der zugleich Geschäftsführer ist, zwölf feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen sechs im Laufe des letzten Jahres neu dazu gekommen sind. Anfang 2009 waren ca. 90 Aufträge in Bearbeitung. ThunderTip befindet sich damit in einer Übergangsphase von einer Agenturgröße, in der unmittelbare und informelle Kommunikationswege vorherrschten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen wie selbstverständlich direkt miteinander geteilt haben, hin zu einer stärkeren funktionalen Gliederung mit mehr Schnittstellen und Kompetenzüberschneidungen. Die steigende Anzahl der Aufträge und die breitere Dienstleistungspalette kann nicht mehr durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen bzw. ausreichend überblickt werden.

Auf Initiative einer Projektleiterin und des Verkaufsleiters wurde mit dem Verfasser dieses Beitrags ein anwendungsorientiertes Forschungsprojekt innerhalb der Agentur vereinbart. Anlass waren vage Wahrnehmungen über Defizite bei den Geschäfts- und Supportprozessen, in der internen Kommunikation und beim Umgang mit explizitem Wissen, die vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklung der Agentur entstanden. Zunächst unter dem Leitbild der Optimierung von Prozessen und noch nicht unter dem Begriff Wissensmanagement begann der Verfasser eine Tätigkeit als externer Berater des Agentur-Teams.

Spezifische Herausforderungen

Auffällig zu Beginn der Zusammenarbeit war die nur geringe direkte Einbindung des Inhabers und Geschäftsführers der Agentur bei Initialisierung des Projektes. Dadurch blieb zunächst unbestimmt, in wie weit der Inhaber Anlass und Ziele des noch vage vereinbarten Projektes sich selbst zu eigen machte und mit trug.

ThunderTip ist seit über 20 Jahren als kleine inhabergeführte Agentur tätig und weist entsprechende Merkmale auf. So erfolgte die Akquise und die Abrechnung von Aufträgen lange Zeit durchgängig über den Inhaber. Die Kommunikation zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgt in der Regel direkt in informeller Form und ohne hierarchische Zwischenstufen. Zudem betreibt der Inhaber ein von ThunderTip unabhängiges Nebengeschäft, das ihn zunehmend zeitlich in Anspruch nimmt. Seit gut einem Jahr wird er in der Akquise und beim Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes von einem Verkaufsleiter unterstützt. Finanziell ist das Unternehmen immer wieder von Liquiditätsengpässen bedroht, da Aufträge teilweise über längere Zeit vorfinanziert werden müssen, bis eine erste Rechnungsstellung erfolgen kann. Alle Produkte und Dienstleistungen werden als Unikate kalkuliert, die nicht in Serie produziert und verkauft werden können. Die Aufträge werden mit wenigen großen und langjährigen Kunden über Stundenkontingente und mit den übrigen Kunden über individuelle Angebote abgewickelt.

Es wurde deutlich, dass der langjährige Inhaber zu Beginn des Projektes nicht die treibende Kraft für die strategische Weiterentwicklung von ThunderTip war. Der Wunsch nach Veränderungen wurde bald besonders in den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spürbar. Dort wurden teilweise spezifische Erwartungen

gegenüber dem Berater formuliert. Diese waren anscheinend aus ihrer Sicht von Seiten des Inhabers zu einem großen Teil unbeantwortet geblieben. Dabei spielte auch eine Rolle, dass der Inhaber aufgrund zurückliegender negativer Erfahrungen mit direkten Feedback-Situationen eine größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zuvor eingenommen hatte.

Methodenanwendung im Beratungsprozess

Die Phase der Projektinitialisierung war mit der ersten vagen Zielvereinbarung mit den Initiatoren nicht abgeschlossen und setzte sich noch ca. zwei Wochen fort, in denen sich das Agentur-Team und der Berater selbst mit seiner Rolle und den Anforderungen des Projektes grundsätzlich vertraut machen konnten. Der Berater entschied dann gemeinsam mit Inhaber und Einkaufsleiter, das Projekt vorrangig unter die Fragestellung »Wissensmanagement für ThunderTip?« zu setzen und zunächst die Bedarfsanalyse in den Vordergrund zu stellen. Die Disziplin Wissensmanagement bot das für das Profil der Agentur und die oben genannte vage Problemstellung geeignete, breit gefächerte und praxisorientierte Instrumentarium. Für die Gestaltung des Beratungsprozesses nutzte der Berater daher das Vorgehensmodell von *ProWis* (s. o.).

Methodenkombination für Empirie und Mitgestaltung

Ausgehend von der in der Literatur vertretenen Erkenntnis, dass erfolgreiches Wissensmanagement vor allem auf einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur gründet, die von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgestaltet werden sollte (vgl. TREICHEL 2007, S. 135; VOIGT et al. 2009b, S. 280), wählte der Berater Erhebungsmethoden aus, die das gesamte Team der Agentur mit seinem Wissen und vielfältigen Perspektiven umfassen konnte. Dies waren die teilnehmende Beobachtung, die standardisierte Befragung und Leitfadeninterviews. Diese Methoden wurden miteinander kombiniert und auf die spezifische betriebliche Situation übertragen. Diese Methodenkombination hat sich gerade in der qualitativen Sozialforschung bewährt, um durch Triangulation die Validität von Ergebnissen zu erhöhen (FLICK 2004). Im Projekt WissMAgenta sollten sie zudem dazu dienen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Geschäftsführung zur Reflexion über den betrieblichen Umgang mit Wissen und die interne Kommunikation anzuregen. Zudem sollten nicht nur der Ist-Zustand, sondern auch bereits existierende Ideen für Veränderungen erfasst werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten damit die Gelegenheit erhalten, sich aktiv in das Projekt einzubringen und die mögliche Richtung des Wissensmanagement selbst zu gestalten.

Für die Analyse sollte ein möglichst umfassendes Bild der betrieblichen Prozesse und des Arbeitsalltags von ThunderTip gewonnen werden, um Stärken und Schwächen des Agenturwissens und der wissensrelevanten Rahmenbedingungen sichtbar zu machen. Dies umfasst sowohl fachliche und formale Vorgehensweisen, die technische Infrastruktur und die Kommunikationskultur.

Es wurden vor allem Daten aus folgenden Teilbereichen erhoben:

- Beschreibung und Gewichtung der Geschäftsfelder und Kernkompetenzen
- Prozesse der bisherigen Auftragsabwicklung
- Wissensstärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Schnittstellen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zu den Kunden

- Identifikation von Reibungspunkten in der Zusammenarbeit
- Bestand und Zustand der technischen Infrastruktur
- Umgang mit Dokumenten und Daten
- Probleme der Arbeitsgestaltung
- Selbstverständnis und Führungsstil des Inhabers
- Wahrnehmungen des betrieblichen Klimas

Für die Einführung von Wissensmanagement-Lösungen stehen nicht theoretische bzw. formale Definitionen und Systeme im Vordergrund, sondern das reale Handeln der Akteure. Für dieses reale Handeln sollen der Bedarf analysiert und Lösungsangebote erarbeitet werden. Spontane oder erfragte Einzeläußerungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden daher als eine wesentliche, aber nicht hinreichende Quelle der Bedarfsanalyse betrachtet. Vielmehr wurde eine umfassende Feldanalyse mit inhaltlichen Facetten und zeitlichen Verläufen angestrebt. Diese sollte auch Daten liefern, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht explizit bzw. auf Anfrage mitgeteilt wurden, sondern sich implizit oder unausgesprochen aus Situationen und Ereignissen ergaben. Für diese Perspektive wurden Methoden der Feldforschung vorgezogen, mit denen Daten direkt im realen Untersuchungsfeld und über einen längeren Zeitraum in unmittelbarer Nähe der Untersuchungsobjekte in ihrem natürlichen Kontext erhoben werden. Einen Schwerpunkt bildete dabei für die vorliegende Fallstudie die teilnehmende Beobachtung (vgl. ATTESLANDER 2008, S. 88ff; SCHÖNHAGEN / WITTMANN 2004, S. 3f). Mit ihr wurden über einen Zeitraum von ca. sechs Wochen die oben genannten Daten aus dem Alltagsgeschehen der Agentur möglichst realitätsnah, anschaulich und über einen längeren zeitlichen Verlauf erfasst. Dadurch können z. B. als selbstverständlich hingenommene und daher nicht mehr durch die Akteure explizit benannte Abläufe durch den Blick des Beraters sichtbar gemacht werden.

Dieser Ansatz wurde kombiniert mit weiteren empirischen Methoden, die zusätzliche, parallele Daten über das gleiche Feld über einen anderen Zugang gewinnen und somit die Validität der Ergebnisse erhöhen. Durch diese Methodenkombination sollten zudem qualitative und quantitative Daten zu den gleichen Fragestellungen erhoben werden, um diese ggf. vertieft weiter bearbeiten zu können. Mit einem kurzen quantitativ orientierten Fragenkatalog wurde das Funktionieren in der Praxis der Prozesse und Infrastruktur sowie die Wahrnehmung von Kommunikation und Zusammenarbeit in der Agentur erfragt. Mit daran zeitlich unmittelbar anschließenden kurzen halbstrukturierten Leitfadenterviews wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt nach ihrer persönlichen Sicht über die Stärken und Schwächen der Wissensverarbeitung der Agentur allgemein sowie nach den förderlichen und hinderlichen Bedingungen ihres eigenen Arbeitsplatzes befragt. Mit den Ergebnissen daraus sollte eindeutiger Handlungsbedarf für Problemstellungen identifiziert werden, die viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Tendenz ähnlich wahrnehmen.

Das Datenmaterial der Beobachtung und der Befragung wurde textlich und grafisch aufbereitet und dem Inhaber und den Teammitgliedern in strukturierter Form präsentiert.

Wissensbilanzierung als Relevanzfilter der Analyse

Die Anwendung mehrerer Methoden auf ein Untersuchungsfeld produziert eine große Menge heterogener, divergierender und sich teilweise widersprechender Daten. Eine

Analyse der Daten allein am grünen Tisch ist daher nur eine brüchige Entscheidungsgrundlage für die Richtungsbestimmung des Wissensmanagement. Eine Synthese der Ergebnisse und ihre Kondensierung im Hinblick auf das Wissensmanagement in einem Unternehmen ist ohnehin keine vorrangig theoretisch-wissenschaftliche, sondern eine strategische Aufgabe. Das dafür naheliegende Instrument in einer wissensintensiven KMU ist die Wissensbilanzierung. Sie bietet einen systematischen Rahmen mit dem eine Vielzahl von Einzeldaten über das Wissenspotenzial eines Unternehmens miteinander verknüpft werden und anhand relevanter Fragestellungen interpretiert werden können (vgl. BORNEMANN / REINHARDT 2008, S. 13 ff). Sie erhebt zudem den Anspruch, die Analyse und Steuerung nicht allein in der Geschäftsführung stattfinden zu lassen, sondern unter Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihren jeweiligen Arbeitsbereich vertreten.

Im Projekt *WissMagenta* nutzte der Berater das Konzept aus dem Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 des BMWI (2008), um für ThunderTip eine *Wissensbilanz light* unter Beteiligung eines Großteils des Teams zu erstellen. Sie war »light«, um der starken Beanspruchung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch operative Aufgaben gerecht zu werden und die Akzeptanz der Geschäftsführung für einen ohnehin aufwändigen Erhebungsprozess zu bewahren.

Der Berater führte einen ca. fünfstündigen Workshop durch, der vornehmlich das Strukturkapital behandelte, das sich als Schwerpunkt in der teilnehmenden Beobachtung und der anschließenden Befragung herauskristallisierte. Darin wurden relevante Einflussfaktoren ausgewählt und zusammen mit den Geschäftsprozessen mit Hilfe einer QQS-Analyse (Qualität, Quantität, Systematik) bewertet (vgl. BMWI 2008, S. 21 ff). In einem zweiten Schritt wurden die Wirkungen der Einflussfaktoren auf die Geschäftsprozesse und untereinander bestimmt. Für eine effiziente und dennoch stark partizipative Durchführung des Workshops wurden die Aufgaben der Bewertung und Wirkungsanalyse auf Zweierteams aufgeteilt. Diese hatten die Aufgabe, aus den zusammengestellten und ausgehängten Ergebnissen der Befragung, die in über 30 Einzelthemen gegliedert war, diejenigen auszuwerten, die für den ihnen zugewiesenen Einflussfaktor bzw. Geschäftsprozess relevant waren. Somit flossen die aus der Methodenkombination gewonnenen Daten unmittelbar in die *Wissensbilanz light* ein, die dafür als Relevanzfilter diente. Die Ergebnisse der Zweierteams wurden in der Gesamtgruppe zusammengeführt, um sie auf ihre Konsensfähigkeit zu prüfen. Bei Widerspruch wurde ein neues Ergebnis ausgehandelt oder die nicht unmittelbar zu lösende Uneinigkeit dokumentiert. Die Auswertung wurde durch den Berater mit Hilfe der Software *Wissensbilanz-Toolbox* (AK-WB 2009) durchgeführt und in einem Bericht dokumentiert. Dieser enthielt bereits Vorschläge des Beraters für mögliche Handlungsfelder des Wissensmanagement und wurde allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Feedback der betrieblichen Akteure

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigten in ihrer großen Mehrheit eine große Aufgeschlossenheit gegenüber dem Projekt und der Rolle des Beraters, im Unterschied zur bereits erwähnten ambivalenten Haltung des Inhabers. Sie gaben im

Rahmen der teilnehmenden Beobachtung bereitwillig und offen Auskunft über ihre Tätigkeiten und etwaige Probleme. Darin und in der anschließenden Befragung und den Interviews zeigte sich eine große Bereitschaft, die Arbeitsweise und die Kooperation und Kommunikation im Unternehmen weiter zu entwickeln (s. a. FINKE 2009a). Vor allem die dominierende Rolle der praktizierten informellen Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bildete dafür die Grundlage. Zudem war eine starke Neigung zu spüren, das bestehende Wissen zu entwickeln und neues aufzubauen. Auch wurde der Wunsch deutlich, sich besser zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Funktionsbereichen abzustimmen; seit über einem Jahr hatte es keine Besprechung des gesamten Teams mehr gegeben. Das Projekt *WissMAgenta* wurde überwiegend als Bereicherung empfunden und als willkommener Anstoß für einen überfälligen Entwicklungsprozess des Unternehmens. Gleichzeitig wurde Skepsis geäußert, ob die Geschäftsführung und insbesondere der Inhaber diesen Entwicklungsprozess aufzunehmen bereit ist.

Die positive Grundhaltung der Erhebungsphase wurde auch in den Workshop für die *Wissensbilanz light* übertragen. Es gelang darin, in den meisten Punkten ein gemeinsames Verständnis über die Bewertung und Wirkung der Einflussfaktoren herzustellen. Somit wurden Ansätze für ein gemeinsames mentales Modell (vgl. WILLKE 2001, S. 48ff) über die Agentur deutlich, auf denen die weiteren Projektphasen hätten aufbauen können. Daher dienten die Ergebnisse dem Berater mit Rückhalt des Teams dazu, Handlungsfelder zu identifizieren und der Geschäftsführung Vorschläge für die weiteren Ziele vorzulegen. Diese Vorschläge wurden vom Inhaber inhaltlich überwiegend unterstützt. Dennoch setzte er die Zusammenarbeit mit dem Berater nicht fort, da ihm der erwartete Nutzen gegenüber den veranschlagten Kosten nicht ausreichend erschien.

Methodische Bewertung

Für die Gestaltung der Rolle des externen Beraters hat sich die gewählte Kombination mehrerer Erhebungsmethoden im Zusammenspiel mit der Wissensbilanzierung bewährt. Die ausführliche Phase der teilnehmenden Beobachtung im Agenturgeschehen hat sich als wesentlich herausgestellt, um das Projekt partizipativ zu gestalten. Der Berater konnte seine neutrale Funktion ausfüllen und war gleichzeitig – wenn auch begrenzt – in das Team sozial integriert. Durch dieses gemeinsame Erleben des Agenturalltags konnten sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend mit den Fragestellungen des Wissensmanagements auseinandersetzen und an dem Projekt teilhaben. Dabei konnten jedoch nicht alle Funktionsbereiche der Agentur und damit auch nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der räumlichen und zeitlichen Begrenzungen in gleicher Intensität von der teilnehmenden Beobachtung erfasst werden. Andererseits konnten mit der teilnehmenden Beobachtung qualitative Daten gewonnen werden, die mit der Befragung alleine nicht explizit sichtbar geworden wären, z. B. weil eingefahrene Handlungs- und Denkweisen durch die Befragten nicht hinterfragt wurden, sondern erst durch den Berater als unvoreingenommener Beobachter des Alltags erkannt werden konnten.

Die teilnehmende Beobachtung erwies sich zudem als wertvoll für die bevorstehende Befragung. Aus den Beobachtungen konnten einerseits bereits die relevanten Schwerpunkte für die standardisierte Befragung gewonnen werden, andererseits

ermöglichte es dem Berater, in den anschließenden Interviews zügiger auf eine gemeinsame Verständigungsebene zu gelangen, da er Sprachgebrauch und Kontext zuvor verinnerlichen konnte. Darüber hinaus zeigte die direkte Kombination der standardisierten Befragung mit anschließendem Leitfadeninterview, wie die Vorteile der quantitativen Vergleichbarkeit mit denen der qualitativen Differenzierung sich gegenseitig verstärkten. Die Themen des Fragenkatalogs lieferten Gesprächsstoff für das Interview und umgekehrt konnte im Interview die Vereinfachung des Fragenkatalogs relativiert werden und dies in einem direkten zeitlichen Zusammenhang. Die Befragung konnte somit zeitlich und inhaltlich sehr effizient durchgeführt werden. Auch konnten über die Befragung Lücken der teilnehmenden Beobachtung ausgeglichen werden, da mit ihr alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich des Inhabers erfasst wurden.

Hinsichtlich der durchgeführten *Wissensbilanzierung light* hat sich die intensive und detaillierte Vorbereitung des Ablaufs und der Materialien als entscheidend für den Erfolg herausgestellt. Hierzu lieferten die aufbereiteten Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung und der Befragung die inhaltlichen Beiträge, die andernfalls – wie im vollständigen Konzept der Wissensbilanz 2.0 beschrieben – in mehreren Workshops hätten erarbeitet werden müssen (vgl. BMWi 2008). So konnte ein konzentrierter und ergebnisorientierter Ablauf des Workshops in wenigen Stunden gestaltet werden. Insofern hat die Kombination mit anderen Erhebungsmethoden eine schlanke Durchführung der Wissensbilanzierung erst möglich gemacht.

Die partizipative Form des Workshops war zudem ein geeigneter Baustein in der Teamentwicklung hin zu mehr gemeinsamer und strukturierter Kommunikation als Ergänzung zur vorherrschenden informellen und spontanen Kommunikation auf überwiegend bilateraler Ebene. Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erarbeiteten Bewertungen und Wirkungsanalysen boten damit eine valide Basis für die weitere Zielsetzung des Projektes.

Fazit

Sozialwissenschaftliche Methoden, die auf betriebliche Anwendungsfelder übertragen werden, müssen in ihrer Zielrichtung nicht darauf begrenzt sein, empirische Daten zu liefern. Sie bieten in geeigneter Anwendung vielfältige Ansatzpunkte, um partizipative Entwicklungen in Organisationen zu fördern. Gerade in wissensintensiven KMU mit überschaubaren und flachen Strukturen bietet sich dieser erweiterte Blickwinkel an, um den Umgang mit Wissen weiterzuentwickeln und Wissensmanagement als Aufgabe des gesamten Teams lebendig werden zu lassen. Die Kombination mehrerer Methoden verstärkt nicht nur die Validität der Ergebnisse, sondern erleichtert auch eine umfassende Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowohl in der thematischen Breite als auch der inhaltlichen Tiefe. Die Wissensbilanz liefert für Empirie und Partizipation das geeignete Instrumentarium, um den Analyseprozess im Wissensmanagement in eine Art Höhepunkt und Abschluss münden zu lassen, in der die Bedeutung der inhaltlichen und mentalen Teilhaberschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen besonders deutlich wird. Darin wird die enge Verbindung von Wissensmanagement und Partizipation deutlich.

Die ausführliche Phase der teilnehmenden Beobachtung hat besonders dazu beigetragen, den partizipativen Prozess in den operativen Alltag zu integrieren und die

nachfolgenden Analyseschritte mit Befragung, Interview und Workshop zeiteffizient zu gestalten. Dadurch wird dieses Modell gerade für KMU interessant, die häufig im operativen Geschäft nur geringe Spielräume für systematische Entwicklungsprozesse haben.

Ob die beschriebene Vorgehensweise für stark gewinnorientiert ausgerichtete Berater eine realistische Option ist, scheint jedoch fraglich, da insbesondere die teilnehmende Beobachtung für den Berater einen Zeitaufwand beinhaltet, der vermutlich innerhalb der üblichen Berater-Honorare für KMU selten vertretbar ist. Daher sind angemessene Geschäftsmodelle für Berater erforderlich, die dem Bedarf in wissensintensiven KMU begegnen können und möchten.

Unabhängig von der monetären Seite kann die beschriebene Methodenkombination nur dann voll zum Tragen kommen, wenn Partizipation und ihre systematische Entwicklung von Inhaber bzw. Geschäftsführung ausdrücklich gewollt und nicht lediglich geduldet werden. Halbherzige Entwicklungsprozesse bergen das Risiko geweckter, aber unerfüllt bleibender Erwartungen.

Für Geschäftsführungen in wissensintensiven KMU, die für systematische Entwicklungen offen sind, sowie ihre Berater, mögen die vorgestellten Ansätze jedoch eine Ermutigung sein, den partizipativen Weg bewusst und mutig einzuschlagen.

Literatur

- AK-WB 2009** Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK: Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) [online]. Berlin : Fraunhofer IPK, 2009. – URL: <http://www.akwissensbilanz.org/> (Abruf: 2009-07-31)
- ALWERT 2005** ALWERT, Kay: Wissensbilanzen : Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 19–40
- ALWERT et al. 2005** ALWERT, Kay ; HEISIG, Peter ; MERTINS, Kai: Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 1–18
- ALWERT /VORSATZ 2005** ALWERT, Kay ; VORSATZ, Nadine: Intellektuelles Kapital in deutschen Unternehmen : aktuelle Studie des Fraunhofer IPK. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 323–336
- ATTESLANDER 2008** ATTESLANDER, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchges. Aufl. Berlin : Erich Schmidt, 2008 (ESV basics)
- BALOFF /DOHERTY 1989** BALOFF, Nicholas ; DOHERTY, Elizabeth M.: Potential pitfalls in employee participation. In: *Organizational Dynamics* 17(1989), Nr. 3, S. 51–62
- BECKER /DANIEL 1999** BECKER, Wolfgang ; DANIEL, Klaus: *Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe*. Bamberg : Univ., 1999 (Bamberger betriebswirtschaftliche Beiträge ; Nr. 122)
- BMW i 2008** BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT, REFERAT KOMMUNIKATION UND INTERNET, LP4 (Hrsg.): *Wissensbilanz – Made in Germany : Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Berlin: BMWi, 2008 (Deutschland: BMWi-Dokumentation ; Nr. 574)
- BORNEMANN et al. 2005a** BORNEMANN, Manfred ; EDVINSSON, Leif ; MERTINS, Kai ; HEISIG, Peter ; ALWERT, Kay ; KIVIKAS, Mart: Wissensbilanzen – »Made in Germany« : ein Praxisbericht aus dem Mittelstand. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 41–54
- BORNEMANN et al. 2005b** BORNEMANN, Manfred ; DENSCHE, Gertraud ; ZINKA, Jürgen: Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zur Lernenden Organisation. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 175–186
- BORNEMANN /REINHARDT 2008** BORNEMANN, Manfred ; REINHARDT, Rüdiger: *Handbuch Wissensbilanz : Umsetzung und Fallstudien*. Berlin : Erich Schmidt, 2008
- COHEN /KAIMENAKIS 2007** COHEN, Sandra ; KAIMENAKIS, Nikolaos: Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs. In: *The Learning Organization* 14 (2007), Nr. 3, S. 241–262

- DREHMER et al. 2000** DREHMER, David E., BELOHLAV, James A. ; COYE, Ray W.: An exploration of employee participation using a scaling approach. In: *Group & Organization Management* 25 (2000), ; Nr. 4, S. 397–418
- EDVINSSON 2005** EDVINSSON, Leif: Das unerschöpfliche Potenzial des intellektuellen Kapitals. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 361–374
- EDVINSSON /KIVIKAS 2007** EDVINSSON, Leif ; KIVIKAS, Mart: Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process : some German experiences. In: *Journal of Intellectual Capital* 8 (2007), Nr. 3, S. 376–385
- ERGAZAKIS et al. 2009** ERGAZAKIS, Emmanouil ; ERGAZAKIS, Konstantinos ; FLAMOS, Alexandros ; CHARALABIDIS, Yannis: KM in SMEs : a research agenda. In: *Int. J. Management and Decision Making*, 10(2009), Nr. 1/2, S. 91–110
- FINKE 2009a** FINKE, Ina: Den Status quo im Umgang mit Wissen erkennen. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; SEIDEL, Holger (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin : Springer, 2009, S. 33–40
- FINKE 2009b** FINKE, Ina: Einführung von Wissensmanagement. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; SEIDEL, Holger (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin : Springer, 2009, S. 23–30
- FLICK 2004** FLICK, Uwe: *Triangulation : eine Einführung*. Wiesbaden : VS, Verl. für Sozialwiss., 2004
- HANSEN 2009** HANSEN, Heiko: *Gründungserfolg wissensintensiver Dienstleister : theoretische und empirische Überlegungen aus Sicht der Competence-based-Theory of the Firm*. Wiesbaden : Gabler, 2009
- HEISIG 2005** HEISIG, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung : ein Überblick. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 337–360
- HILDEBRAND /DRÖGE 2008** HILDEBRAND, Dagmar ; DRÖGE, Henning: Knowledge Performance Measurement. In: JASPERS, Wolfgang (Hrsg.) ; FISCHER, Gerrit (Hrsg.): *Wissensmanagement heute : strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München : Oldenbourg, 2008, S. 35–66
- JASPERS 2008** JASPERS, Wolfgang: Einführungsstrategie von Wissensmanagement : das Konzept des »erweiterten Wissenstetraeders«. In: JASPERS, Wolfgang (Hrsg.) ; FISCHER, Gerrit (Hrsg.): *Wissensmanagement heute : strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München : Oldenbourg, 2008, S. 7–34
- JASPERS /WESTERINK 2008** JASPERS, Wolfgang ; WESTERINK, Anna K.: Implementierungsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Wissensmanagement-Einführung. In: JASPERS, Wolfgang (Hrsg.) ; FISCHER, Gerrit (Hrsg.): *Wissensmanagement heute : strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung*. München : Oldenbourg, 2008, S. 67–94
- KELLE 2008** KELLE, Udo: Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der Forschungspraxis. In: KELLE, Udo (Hrsg.): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung : Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*. 2. Aufl. Wiesbaden : VS, Verl. für Sozialwiss., 2008, S. 227–262
- LAMIERI /NORTH 2001** LAMIERI, Laura ; NORTH, Klaus: Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. In: *Wissensmanagement* 3 (2001), Nr. 6, 18–22
- LINGEMANN 2005** LINGEMANN, Hans-Friedrich: Instrument für Wissens- und Personalarbeit. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 87–108
- LUEGER 2009** LUEGER, Günter: Das Ende der Diagnose in Veränderungsprozessen : Warum Ist-Analysen Veränderung verhindern. In: TOMASCHEK, Nino (Hrsg.): *Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen : ein Sammelband*. Heidelberg : Verl. für Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl., 2009 (Management, Organisationsberatung), S. 301–316
- MERKENS 1992** MERKENS, Hans: Teilnehmende Beobachtung : Analyse von Protokollen teilnehmender Beobachter. In: HOFFMEYER-ZLOTNIK, Jürgen H. P. (Hrsg.): *Analyse verbaler Daten : über den Umgang mit qualitativen Daten*. Opladen : Westdt. Verl., 1992 (ZUMA-Publikationen), S. 216–247
- MERTINS et al. 2009** MERTINS, Kai, FINKE, Ina ; ORTH, Ronald: Ein Referenzmodell für Wissensmanagement. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; SEIDEL, Holger (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin : Springer, 2009, S. 15–22
- MICHALK 2005** MICHALK, Silke: *Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen : erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater*. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2005 (Wirtschaftswissenschaft)
- NORTH 2007** NORTH, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen : praxiserprobte Rezepte. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. 167–186
- NUNES et al. 2006** NUNES, Miguel Baptista ; ANNANSINGH, Fenio ; EAGLESTONE, Barry ; WAKEFIELD, Richard: Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. In: *Journal of Documentation* 62 (2006), Nr. 1, S. 101–119
- PERILLO 2008** PERILLO, Suzanne: Constructing participation practice : an ANT account. In: *Qualitative Research in Organizations and Management : an International Journal* 3 (2008), Nr. 3, S. 215–230
- POUTSMA et al. 2003** POUTSMA, Erik ; HENDRICKX, John ; HUIJGEN, Fred: Employee participation in Europe : in search of the participative workplace. In: *Economic and Industrial Democracy* 24 (2003), Nr. 1, S. 45–76

- PROWis 2009** Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK: *ProWis : Wissen – Prozesse – Management* [online]. Berlin : Fraunhofer IPK, 2009. – URL: <http://www.prowis.net> (Abruf: 2009-07-31)
- REINHARDT / FLICKER 2005** REINHARDT, Rüdiger ; FLICKER, Anja: Die Entwicklung und Einführung eines Wissensbilanzsystems : Vorteile eines »bottom up«-Prozesses. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; ALWERT, Kay (Hrsg.) ; HEISIG, Peter (Hrsg.): *Wissensbilanzen : intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln*. Berlin : Springer, 2005, S. 69–86
- SCHAUER / FRANK 2007** SCHAUER, Hanno ; FRANK, Ulrich: Methoden des Wissensmanagements. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. 147–166
- SCHIERSMANN / THIEL 2009** SCHIERSMANN, Christiane ; THIEL, Hans-Ulrich: *Organisationsentwicklung : Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss., 2009
- SCHNEIDER 2007** SCHNEIDER, Ursula: Wissensmanagement ohne Pomp und Präntention. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. 203–218
- SCHÖNHAGEN / WITTMANN 2004** SCHÖNHAGEN, Philomen ; WITTMANN, Frank: *Teilnehmende Beobachtung : Datenerhebung »hautnah« am Geschehen*. 384. Freiburg, CH : FSES, 2004 (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg, CH: Working Paper ; 384)
- SCOTT-LADD / MARSHALL 2004** SCOTT-LADD, Brenda ; MARSHALL, Verena: Participation in decision making : a matter of context? *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (2004), Nr. 8, S. 646–662
- SPECHT 2007** SPECHT, Rolf: »Soft Factors« : die Relevanz von psychologischen Faktoren im Wissensmanagement. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. S. 31–41
- TREICHEL 2007** TREICHEL, Dietmar: Projektmanagement für Wissensmanagement. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. 129–145
- VOIGT et al. 2009a** VOIGT, Stefan ; FINKE, Ina ; ORTH, Ronald: Ausblick auf Forschungsbedarf im Wissensmanagement für KMU. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; SEIDEL, Holger (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin : Springer, 2009, S. 283–288
- VOIGT et al. 2009b** VOIGT, Stefan ; FINKE, Ina ; ORTH, Ronald: Fazit aus 15 mittelständischen Fallstudien. In: MERTINS, Kai (Hrsg.) ; SEIDEL, Holger (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand : Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*. Berlin : Springer, 2009, S. 271–282
- WALTHER-KLAUS / ZIMMERMANN 2007** WALTHER-KLAUS, Ellen ; ZIMMERMANN, Frieder: Das immaterielle Vermögen als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. In: BELLIGER, Andréa (Hrsg.) ; KRIEGER, David (Hrsg.): *Wissensmanagement für KMU*. Zürich : vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2007 (vdf Management), S. 43–51
- WERNER 2004** WERNER, Matthias: Einflussfaktoren des Wissenstransfers : Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie. In: BORCHERT, Margret (Hrsg.): *Wissensmanagement in wissensintensiven Dienstleistungsprozessen*. Lohmar : Eul, 2004, S. 83–123
- WILLKE 2001** WILLKE, Hellmut: *Systemisches Wissensmanagement*. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart : Lucius und Lucius, 2001 (UTB ; 2047)
- WONG 2005** WONG Kuan Yew: Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. In: *Industrial Management & Data Systems* 105 (2005), Nr. 3, S. 261–279

Eingegangen: 2009-08-06



Rainer Ammermann

Diplom-Bibliothekar (FH); seit 2008 Teilnehmer im Masterstudiengang *Informationswissenschaft und -management* an der HAW Hamburg; zuvor mehrjährige Tätigkeit im Informationszentrum einer wissenschaftlichen Einrichtung des Bundes ; freiberufliche Tätigkeit für Projekte des Informationsmanagements und der Wissensentwicklung; Studium des Bibliotheks- und Informationsmanagements an der HAW Hamburg.
E-Mail: rainer.ammermann@web.de