

Fachhochschule Stuttgart

Studiengang Informationswirtschaft

Wolframstrasse 32 – D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT
WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Holger Nohr

Einführung in das Wissensmanagement

Reader zu einem Seminar an der
Fachhochschule Hamburg im Wintersemester
2000/2001

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 5/2000

ISSN 1616-5349 (Internet)
ISSN 5330 (Print)

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de
Homepage: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr>

Schriftleitung: Prof. Holger Nohr

ISSN: 1616-5349 (Internet); 1616-5330 (Print)

Ziele: Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen einen Überblick zu den Grundlagen des Wissensmanagements geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in die Praxis.

Zielgruppen: Zielgruppen sind Forschende, Lehrende und Lernende im Fachgebiet Wissensmanagement sowie Praktiker in Unternehmen.

Quellen: Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zur Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart.

Hinweise: Falls Sie Arbeitspapiere in dieser Reihe veröffentlichen wollen, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.
Informationen über die Arbeitspapiere dieser Reihe finden Sie unter <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Der Autor: Prof. Holger Nohr lehrt seit 1998 im Studiengang Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart in den Fächern Wissensmanagement, Informationswissenschaft, Qualitätsmanagement und Existenzgründung und Gründungsmanagement.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Themenübersicht der Veranstaltung.....	4
Einführung.....	4
Daten – Information – Wissen.....	6
Modelle des Wissensmanagement.....	7
Die Lernende Organisation.....	8
Bausteine des Wissensmanagement	9
Technologien des Wissensmanagement.....	10
Organizational Memory.....	11
Literaturhinweise.....	11

Virtuelle Lernumgebung: <http://www.egroups.de/database/LVWM>

Version 1.0 v. 28. September 2000

Themenübersicht der Veranstaltung

1. Unternehmen in der Wissensgesellschaft: Eine Begründung für Wissensmanagement
2. Daten – Informationen – Wissen
3. Modelle des Wissensmanagement
4. Die Lernende Organisation
5. Bausteine des Wissensmanagement
 - 5.1. Wissenskultur – Wissensziele – Wissensbewertung
 - 5.2. Wissensidentifikation
 - 5.3. Wissenserwerb – Wissensentwicklung
 - 5.4. Wissensverteilung
6. Technologien des Wissensmanagement
7. Organizational Memory

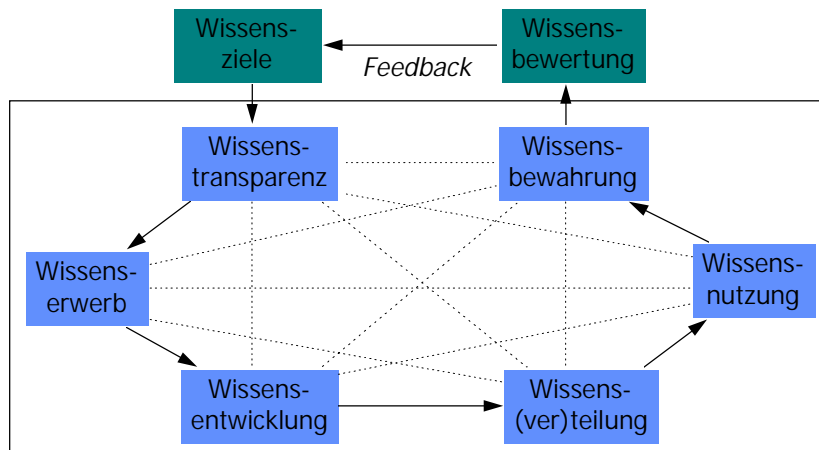
Einführung

Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Wissensbasis der Unternehmen. Unter der Wissensbasis (auch Organizationale Memory genannt) einer Unternehmung werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben in einer zunehmend komplexeren Wirtschaft benötigt [Nohr 2000]. Der Schlüssel für die Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationskraft eines Unternehmens liegt heute in der Fähigkeit begründet, diese Humanressourcen zielgerichtet zu bewirtschaften, d.h. Wissen zu erwerben [bspw. durch organisationales Lernen; Probst/Büchel 1998] oder neues Wissen zu entwickeln, es adäquat innerhalb der Organisation bereitzustellen (Wissenstransparenz und –verteilung) und schliesslich Wissen in strategische Konzepte und operative Handlungen umzusetzen (Wissensnutzung). Von Krogh und Venzin [1995] stellen folgende Aufgaben an das Wissensmanagement:

- Erschließen von Wissen (Erfahrungen, Best Practices) für alle, die dieses im Rahmen ihrer organisationalen Rolle benötigen
- Verfügbarmachen von Wissen am Ort und zur Zeit der Entscheidung
- Erleichtern des effektiven und effizienten Entwickelns von neuem Wissen (bspw. F&E-Aktivitäten, Lernen auf der Basis von historischen Fällen)
- Sicherstellen, daß jeder in der Organisation weiß, wo Wissen verfügbar ist
- Umsetzen dieser Kompetenzen in neue Produkte und Dienstleistungen

Diese Aufgaben verlangen als Voraussetzung die Bestimmung relevanten Wissens, die Formulierung von Wissenszielen der Unternehmung. Probst et al. [1999] haben ein Modell entwickelt, welches diese Bausteine der Wissensbewirtschaftung in einem integrierten Managementprozess zusammenfasst:

Bausteine des Wissensmanagements (nach G. Probst et al.)



Nach einschlägigen Untersuchungen ist die Wertschöpfung der Unternehmen bereits heute zu ca. 60 bis 80 Prozent von der Bewirtschaftung des Wissens der Unternehmung abhängig. Damit ist Wissen bereits heute der wichtigste *Produktionsfaktor* für eine Vielzahl der Unternehmen [Stewart 1998], mit einer noch weitaus höheren Bedeutung in der Zukunft. Wir sprechen daher von diesen Unternehmen als *wissensbasierte Unternehmen* [Kurtzke/Popp 1999] sowie von einer *wissensbasierten Unternehmensführung* [North 1999]. Produkte, auch solche denen dies nicht sofort anzusehen ist, werden zunehmend wissensintensiver (vgl. bspw. Sportschuhe von Nike). Der Wert von Unternehmen wird heute mehr durch das „Wissenskapital“ als durch den Buchwert bestimmt. Unternehmen wie SAP oder Microsoft werden an der Böse mit dem zehnfachen ihres Buchwertes gehandelt.

Jedoch lediglich 15 Prozent der in einer Untersuchung befragten Unternehmen schätzt das eigene Management des Produktionsfaktors Wissen als „gut“ oder „sehr gut“ ein. Wissensmanagement ist *die* Zukunftsaufgabe für Unternehmen jeder Grössenordnung und jeder Branche. Nach einer Untersuchung des ILOI erwarten 80 Prozent der Unternehmen eine noch wachsende Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen. Die Bewältigung dieser Zukunftsaufgabe entscheidet über die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen sowie auch gesamter Volkswirtschaften (Wissen ist der letzte verbliebene Wettbewerbsvorteil der entwickelten Industrienationen im globalen Wettbewerb).

Im Gegensatz zum Personal- oder Finanzmanagement ist das Wissensmanagement ein noch weithin kaum entwickeltes Managementfeld, mit einer ebenso noch unterentwickelten Methodik. Zwei wichtige Prämissen bleiben zunächst festzuhalten:

- a) Wissen ist ein besonderes Gut und unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von anderen Gütern
- b) Wissen benötigt einen ganzheitlichen Managementansatz und einen kontinuierlichen Managementprozess [Bullinger et al. 2000]

Beide Voraussetzungen werden eingehender behandelt.

Wissen ist dabei in verschiedenen Vorkommensformen und auf allen Ebenen eines Unternehmens von Bedeutung. Wissensträger im Unternehmen sind zunächst die Mitarbeiter. Der Erfolg vieler Unternehmen hängt immer stärker davon ab, das Wissen ihrer Mitarbeiter über Produkte und Märkte, über Kunden und Lieferanten, über innovative Technologien und Verfahren gewinnbringend umzusetzen. Relevante Wissensträger sind aber auch alle Partner eines Unternehmens, z.B. die Kunden oder Lieferanten, der Staat oder Normungsorganisationen. Enorme Potentiale gehen verloren, wenn dieses Wissen in den Köpfen von Menschen nicht für die Organisation nutzbar gemacht wird. Auch Geschäftsprozesse in den Unternehmen sind in zunehmendem Masse wissensintensive und –gesteuerte Prozesse. Konventionelle Unternehmensstrukturen werden heute vielfach durch problemorientierte Teamstrukturen ersetzt, die – häufig zeitlich befristet und räumlich verteilt – in Projektarbeit zu innovativen und wirtschaftlichen Lösungen gelangen sollen. Wissen und Fähigkeiten dieser Projektgruppen gehören zu den wichtigsten Ressourcen der Unternehmen. Best Practices in der Organisation und der Arbeit von Teams sind wertvoll, sofern sie identifiziert, expliziert und innerhalb der Organisation geteilt werden können.

Daten – Information – Wissen

Womit haben wir es zu tun?

Zunächst gilt es die Begriffe Daten, Information und Wissen abzugrenzen [vgl. die “Wissens-treppe” bei North 1999, S. 41]:

- a) Daten sind symbolische Repräsentationen von Sachverhalten: 18.00 Uhr, 30 km
- b) Informationen entstehen, wenn Menschen den Daten Bedeutungen geben, meist indem die Daten in Form propositionaler Strukturen dargestellt werden: “Um 18.00 Uhr treffe ich mich mit Peter, ich muss ca. 30 km zu ihm fahren”. In diesem Sinne besteht das vorliegende Skript aus Information.
- c) “Wissen ist eine persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann” [Weggeman 1999, S. 39]: “Wenn ich mich um 18.00 Uhr mit Peter treffen will, muss ich die 30 km im Berufsverkehr fahren. D.h. ich muss bereits um 16.30 Uhr abfahren, um pünktlich zu sein.”
Dafür müssen Individuen Informationen systematisch in ihrem kognitiven System verarbeiten und in bereits vorhandene Strukturen integrieren. Weggeman fasst die Definition von Wissen in folgender Formel zusammen: $W = I \times EFE$
“Wissen (W) ist eine persönliche Fähigkeit, die als Produkt der Information (I), der Erfahrung (E), der Fertigkeit (F) und der Einstellung (E) angesehen wird, die einem Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehen.”

Die Fachliteratur des Wissensmanagement unterscheidet häufig zwischen

- a) *explizitem Wissen*
Kodifiziertes Wissen = Informationen; aufgezeichnet bspw. in Formeln, Handbüchern, Projektberichten, Diagrammen, Datenbanken usw.
- b) *implizitem Wissen*
Stillschweigendes Wissen; Erfahrungen, Fertigkeiten und Einstellungen von Experten, nicht aufgezeichnet

Des weiteren sind aber in gewissem Sinne auch Organisationen als Wissensträger anzusehen. Unternehmen, Abteilungen oder Projektteams verfügen über bestimmte Erfahrungen oder Fähigkeiten, an sie gestellte Aufgaben zu lösen. Es gbt also c) auch ein *organisationales Wissen*. Die Fähigkeit bspw. eines Teams besteht idealerweise aus “mehr”, als dem kumuliertem Wissen der

einzelnen Teammitglieder. “Gute” Teams erzeugen ein emergentes Phänomen, indem sie zu weiterentwickelten Fähigkeiten gelangen.

Wissen ist nun nicht automatisch immer für ein Unternehmen eine wichtige Ressource. Für den Aufbau eines Wissensmanagement gilt es *wertschöpfendes Wissen* von dem *nicht-wertschöpfendem Wissen* zu unterscheiden. Für den Erfolg eines Unternehmens ist nur das wertschöpfende Wissen – oft auch intellektuelles Kapital genannt – von Bedeutung. Aufgabe des Wissensmanagement ist es, dieses erfolgskritische Wissen zu identifizieren. Dies kann nur gelingen, wenn strategische Wissensziele in Abhängigkeit von den strategischen Unternehmenszielen definiert werden.

Modelle des Wissensmanagement

Grundsätzlich können wir zunächst drei Ansätze des Wissensmanagement unterscheiden:

- a) Die Methode der Kodifizierung
 - ◆ Ökonomie der Wissenswiederverwendung
 - ◆ Dokumentenbasierter Wissensaustausch
 - ◆ Technologisch basierter Ansatz des Wissensmanagement
- b) Die Methode der Personalisierung
 - ◆ Ökonomie der individuellen Expertise
 - ◆ Interpersoneller Wissensaustausch
 - ◆ Ansatz des Human Resource Management
- c) Die Methode der Sozialisierung
 - ◆ Ökonomie der organisationalen Expertise
 - ◆ Wissenserzeugung und Wissensaustausch in Communities of Practice
 - ◆ Organisationszentrierter Ansatz des Wissensmanagement

In der Regel werden alle drei Ansätze nebeneinander betrieben, jedoch dominiert in der Praxis meist einer dieser Ansätze – abhängig von den jeweils definierten Wissenszielen und der Unternehmenskultur.

In Forschung und Praxis sind diverse ganzheitliche Methoden/Konzepte für das Wissensmanagement entworfen worden [für eine Übersicht vgl. North 1999, S. 153-168].

Zwei bekannte und häufig in die Praxis übertragene Modelle sind das “APQC/Andersen-Rahmenkonzept” sowie die “Bausteine des Wissensmanagements” von Probst et al. Die Bausteine werden weiter unten ausführlicher behandelt.

In der folgenden Abbildung wird das vom *American Productivity and Quality Center* (APQC) gemeinsam mit der Unternehmensberatung *Arthur Andersen* entwickelte Rahmenkonzept des Wissensmanagement dargestellt.

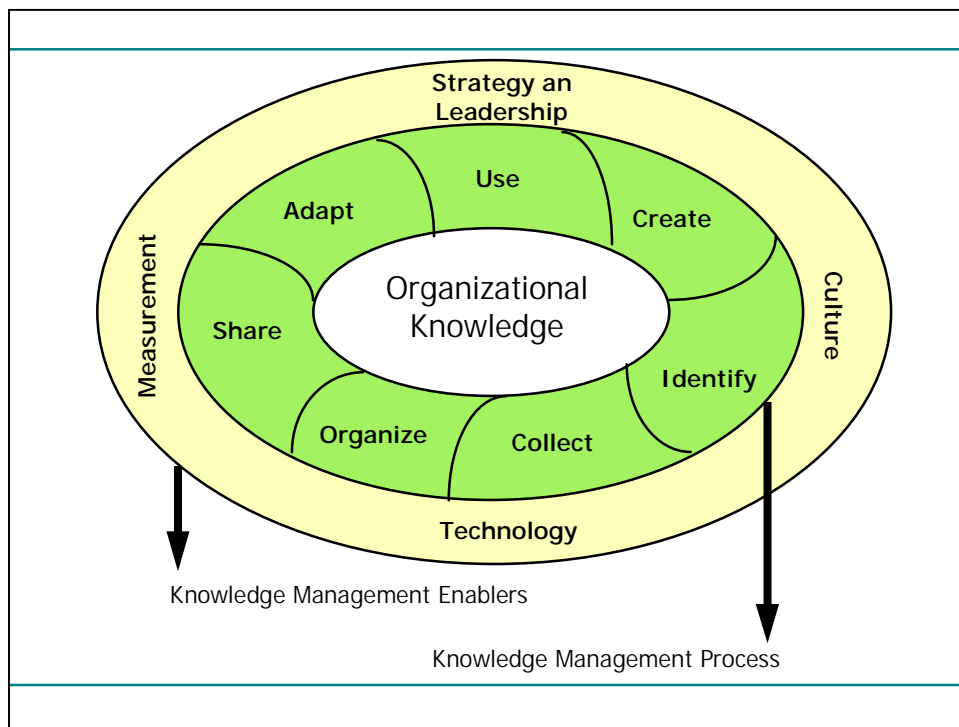


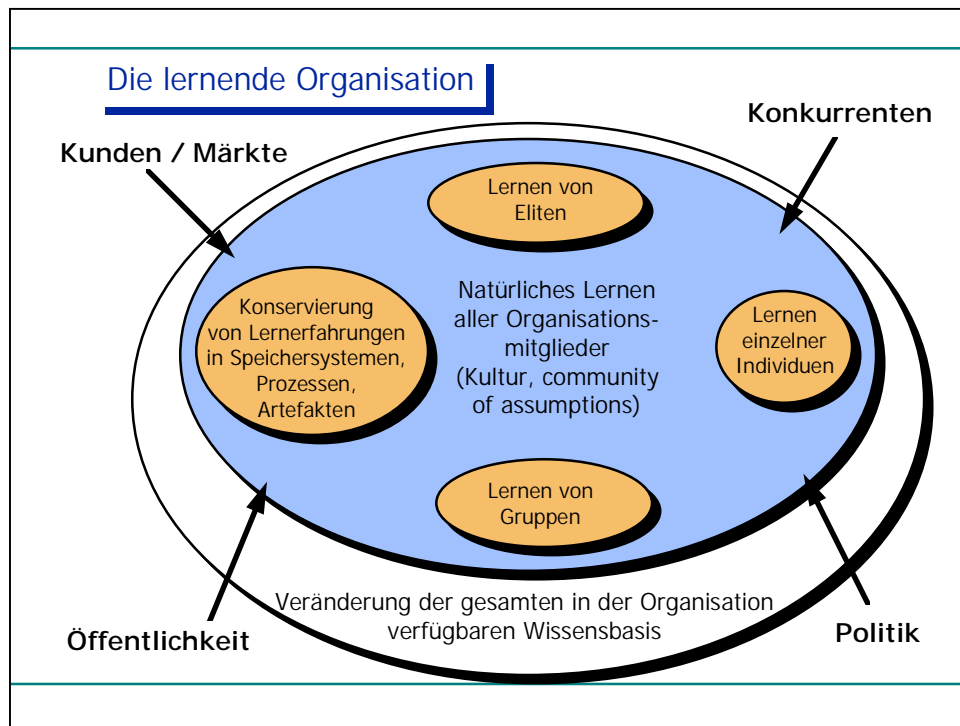
Abb.: Das APQC/Anderson-Rahmenkonzept

Die Lernende Organisation

Wissensmanagement wird häufig in Zusammenhang mit dem Konzept der Lernenden Organisation bzw. dem Prozess des organisationalen Lernen behandelt. Tatsächlich bauen beide Managementansätze aufeinander auf. Das Konzept des organisationalen Lernens ist bereits seit 70er Jahren bekannt, konnte sich jedoch in der Praxis nicht durchsetzen. Gründe: ein sehr abstraktes Konzept, ohne Bezug auf ein Managementkonzept. Dieses Managementkonzept liegt mit Wissensmanagement nun vor.

“Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation zu verstehen.” [Probst/Büchel 1998, S. 17]

Organisationales Lernen ist damit Voraussetzung für Wissensmanagement.



Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen des Lernens unterscheiden [Probst/Büchel 1998, S. 35ff]:

- **Anpassungslernen** bzw. "single-loop learning"
= Lernen innerhalb vorgegebener Normen und Ziele (Lernen innerhalb gegebener Rahmenbedingungen)
- **Veränderungslernen** bzw. "double-loop learning"
= Hinterfragung vorgegebener Ziele und Normen (Veränderung gegebener Rahmenbedingungen)
- **Prozeßlernen** bzw. Deutora-Lernen
= Lernen lernen; Einsicht in Lernprozesse

Bausteine des Wissensmanagement

Ausführlicher soll das Baustein-Konzept des Wissensmanagement (Abb. Siehe oben) von Probst et al. besprochen werden. Dabei handelt es sich um das wohl populärste Konzept im deutschen Sprachraum. In der Praxis spielt es als Konzeption eine grosse Rolle als ein theoretischer Hintergrund und als „Checkliste“ für die Implementierung von Wissensmanagement in Unternehmen.

Die Bausteine bilden einen Bezugsrahmen für Interventionsmöglichkeiten in die Wissensbasis der Unternehmung.

Anstelle einer ausführlichen Darstellung wird auf Probst et al. [1999] verwiesen, hier sei lediglich eine Kurzbeschreibung gegeben:

Der *Baustein* Wissensziele zeigt, in welche Richtung Aktivitäten des Wissensmanagements weisen sollen. Unterschieden werden normative, strategische und operative Wissensziele. Der Baustein der *Wissensidentifikation* bezieht sich auf die Analyse und Darstellung des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Im Zentrum des Bausteins *Wissenserwerb* steht die Beschaffung von neuem Wissen, welches nicht aus eigener Initiative entwickelt werden kann bzw. soll. Dies kann bspw. durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder die Akquisition innovativer Unternehmen erfol-

gen. In komplementärem Kontext dazu steht der Baustein *Wissensentwicklung* der sich auf interner Ebene mit der Entwicklung neuer Ideen und Fähigkeiten sowie innovativer Produkte und Prozesse befaßt. Der Baustein *Wissens(ver)teilung* zeigt auf, wie Informationen oder Erfahrungen für das gesamte Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Der Baustein *Wissensnutzung* schließlich befaßt sich mit Maßnahmen für den produktiven Einsatz der Ressource Wissen (Wissen muß sich kapitalisieren!). Damit das einmal erworbene Wissen auch in Zukunft dem Unternehmen zur Verfügung steht, müssen für den Baustein *Wissensbewahrung* Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, des Vergessens, der Speicherung und der Aktualisierung gestaltet werden. Der Baustein der *Wissensbewertung* letztlich befaßt sich mit der Messung der normativen, strategischen und operativen Wissensziele, um die Qualität sowie den Erfolg eines Wissensmanagements bewerten zu können (Wissenscontrolling).

Technologien des Wissensmanagement

Fast jeder Software-Produzent bietet sein Produkt heute unter der Überschrift „Wissensmanagement“ an. *Die Wissensmanagement-Software gibt es jedoch nicht!* Verschiedene Tools unterstützen jeweils unterschiedlich Aufgaben im Rahmen von Wissensmanagement:

- Dokumenten-Managementsysteme
- Workflow-Managementsysteme
- Groupware
- Retrieval-Systeme
- (web-basierte) Content-Managementsysteme
- Data Warehouses
- Systeme für die Unterstützung virtueller Communities /eGroups
- Software zur Unterstützung für Kreativitätstechniken (z.B. MindMapping)
- Visualisierungs-Systeme
- Controlling-Systeme (z.B. Balanced Scorecard-Systeme)
- ...

Eine Matrix aus Software-Klassen und Wissensmanagement-Aufgaben haben Böhmann und Krcmar [1999] zusammengestellt:

		Wissensmanagement-Aktivitäten			
		Sozialisation	Explikation	Kombination	Internalisierung
Unterstützungsansätze	Bibliotheken/ Archive		Dokumenten- management	Informations- portale	
	Kartographie		Visualisierung Navigation	Information Retrieval	
	Team-/ Community- Unterstützung	Experten- netzwerke		Workspaces Kollaboratives Filtern	Computer- unterstütztes (kooperatives) Lernen
	Wissensfluß	Kommunikation Koordination	Sitzungsunterstützungssysteme	Agenten	

Eine neue Software-Klasse für das Wissensmanagement sind sog. „Memory-Systeme“. Abhängig von der organisationalen Einbindung, sprechen wir von „Organizational Memory-Systemen“ oder von Team-Memory-Systemen“ [vgl. Lehner 2000, Frölich 2000]. Dabei handelt es sich um intranet-basierte Lösungen, die den jeweiligen Wissensmanagement-Konzepten angepaßt sind.

Fazit bleibt: Technologien ermöglichen Wissensmanagement (Enabler), Wissensmanagement lassen sich jedoch nicht auf diese Werkzeuge reduzieren.

Organizational Memory

„Thus in our understanding an OM system is a system which realises parts of the OM (also called organisational knowledge base) with the help of information systems and/or support tasks, functions and processes closely related to the use of the OM.“ [Lehner et al. 1998]

Fortschrittliche Organizational Memory Systeme (OMS) sind heute vor allem bei großen Beratungsunternehmen im Intranet implementiert, Beispiele schildert Lehner [2000]. OMS resultieren aus der Anwendung fortgeschrittener Datenbank- und Netzwerktechnologien zur Unterstützung des „Organisationsgedächtnisses“. OMS basieren auf einer Gedächtnis-Metapher.

Literaturhinweise

a) Einführungen

Bullinger, Hans-Jörg; Wagner, Kristina; Ohlhausen, Peter: Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. In: Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management / Hrsg.: H. Krallmann. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000. S. 73-90

Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai; Prieto, Juan: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen / Hrsg.: H.D. Bürgel. Berlin: Springer, 1998. S. 21-39

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech: mi Verlag Moderne Industrie, 1998

Horváth, Péter: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument. In: Report Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen / Hg.: C.H. Antoni u. T. Sommerlatte. Düsseldorf: Symposion Publishing, 1999
(http://www.symposion.de/wissen/wm_10.htm)

Kurtzke, Christian; Popp, Petra: Das wissensbasierte Unternehmen: Praxiskonzepte und Management-Tools. München: Hanser, 1999

Lehner, Franz: Organisational Memory: Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München: Hanser, 2000

Nohr, Holger: Wissensmanagement: Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource erschliessen und teilen. Göttingen: BusinessVillage, 2000 (eBook: <http://www.businessvillage.de>)

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt: Campus, 1997

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1999

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1999

Stewart, Thomas A.: Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München: Hanser, 1998

Von Krogh, G.; Venzin, M.: Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung 49 (1995) 6, S. 417-436

Weggeman, Mathieu: Wissensmanagement: Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource. Bonn: MITP-Verlag, 1999

Zahn, Erich; Foschiani, Stefan; Tilebein, Meike: Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management / Hrsg.: H. Krallmann. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000. S. 239-270

Zucker, Betty; Schmitz, Christof: Wissen gewinnt: Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement. 2. Auflage – Düsseldorf: Metropolitan, 2000

b) Organisationales Lernen

Probst, Gilbert; Büchel, Bettina: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteile der Zukunft. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 1998

Schwaninger, Markus: Intelligente Organisationen: Strukturen für organisationale Intelligenz und Kreativität. In: Wissen im Wandel: Die Lernende Organisation im 21. Jahrhundert / Hrsg.: A. Papmehl u. R. Siewers. Wien: Ueberreuter, 1999. S. 317-360

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 6. Auflage – Stuttgart: Klett-Cotta, 1998

c) Technikbasierte Lösungen

Bach, Volker; Vogler, Petra; Österle, Hubert (Hrsg.): Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen. Berlin: Springer, 1999

Bauer, Michael: Vom Data Warehouse zum Wissensmanagement: Prozesse und Methoden zur Wissensanwendung. In: Computerwoche focus Nr. 1 v. 23.4.1999, S. 4-6

Böhmman, Tilo; Krcmar, Helmut: Werkzeuge für das Wissensmanagement. In: Report Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen / Hg.: C.H. Antoni u. T. Sommerlatte. Düsseldorf: Symposion Publishing, 1999. S. 82-91
(http://www.symposion.de/wissen/wm_15.htm)

Borghoff, Uwe M.; Pareschi (Hrsg.): Information Technology for Knowledge Management. Berlin: Springer, 1998

Frölich, Carolin: Team-Memory zur Projektfortschrittsdokumentation. In: 22. Online-Tagung der DGI: Wissen in Aktion: Wege des Knowledge Managements; Frankfurt, 2. bis 4. Mai 2000 / Hrsg.: R. Schmidt. Frankfurt: DGD, 2000. S. 365-374

Lehner, Franz; Maier, Ronald; Klosa, Oliver: Organisational Memory Systems: Application of Advanced Database & Network Technologies in Organisations. Department of Business Informatics, University of Regensburg. Forschungsbericht Nr. 19, Februar 1998

Ternes, Dirk: Groupware und Workflowmanagement. In: Report Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen / Hg.: C.H. Antoni u. T. Sommerlatte. Düsseldorf: Symposion Publishing, 1999.
(http://www.symposion.de/wissen/wm_17.htm)

d) Fallstudien

Binder, Volker: Wissensmanagement bei einem Dienstleister – Erfahrungen bei debis. In: 21. Online-Tagung der DGI: Aufbruch ins Wissensmanagement; Frankfurt, 18.-20. Mai 1999 / Hrsg.: R. Schmidt. Frankfurt: DGD, 1999. S. 163-174

Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas: Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager 21 (1999) 5, S. 85-96

Nohr, Holger: Das Projekt OurKnowledge: Wissensmanagement in einem kleinen Beratungsunternehmen. In: HBI aktuell 2/1999, S. 16-19

Seemann, Patricia: A Prescription for Knowledge Management: What Hoffmann-LaRoche's Case can Teach Others. In: Perspectives on Business Innovation 1 (1997) 1, S. 26-33
(<http://www.businessinnovation.ey.com/journal/issue1/features/apresc/body.html>)

Schneider, Ulrich H.: Auf dem Weg zu einem wissensbasierten Unternehmen – das Beispiel Siemens. In: Wissen im Wandel: Die Lernende Organisation im 21. Jahrhundert / Hrsg.: A. Papmehl u. R. Siewers. Wien: Ueberreuter, 1999. S. 204-227

e) Studien zum Stand des Wissensmanagement

Heisig, Peter: Wissensmanagement in Deutschland und Europa – Stand und Entwicklung. Ergebnisse der Befragung TOP 1000 deutschen und TOP 200 europäischen Unternehmen. In: 21. Online-Tagung der DGI: Aufbruch ins Wissensmanagement; Frankfurt, 18.-20. Mai 1999 / Hrsg.: R. Schmidt. Frankfurt: DGD. S. 53-66

f) Zeitschriften

Wissensmanagement. Reutlingen: doculine Verlags-GmbH, 1999ff
(auszugsweise unter: <http://www.wissensmanagement.net>)

KM World: <http://kmworld.com>

Knowledge Management Magazine: <http://kmmag.com>

I³UPDATE – Newsletter David Skyrme Associates: <http://www.skyrme.com/updates>

g) Internet-Ressourcen

WWW Virtual Library on Knowledge Management: <http://www.brint.com/km>

KnowledgeMARKT: <http://www.knowledgeMARKT.de>

The Knowledge Management Forum: <http://www.km-forum.org>

The Library by Karl-Eric Sveiby: <http://www.sveiby.com.au/BookContents.html>

Bisher erschienen:Stand:
Oktober 2000

1/2000	Wissen und Wissensprozesse visualisieren	Prof. Holger Nohr
2/2000	Automatische Dokumenterschließung – Eine Basistechnologie für das Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2000	Einführung von Wissensmanagement in einer PR-Agentur	Prof. Holger Nohr
4/2000	Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi	Susan Bierbrauer und Sebastian Spaleck
5/2000	Einführung in das Wissensmanagement. Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg	Prof. Holger Nohr