

Hochschule der Medien

Studiengang Informationswirtschaft

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



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Holger Nohr

Strategie- und Geschäftsprozessori- entiertes Wissensmanagement

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 2/2002

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

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

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Hochschule der Medien
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hdm-stuttgart.de
Homepage: <http://www.iuk.hdm-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 finden Sie unter <http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Der Autor: *Prof. Holger Nohr* lehrt im Studiengang Informationswirtschaft an der Hochschule der Medien (Stuttgart) in den Gebieten Wissensmanagement, Qualitätsmanagement und Informationswirtschaftslehre.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	4
Wissensmanagement dient den Geschäftszielen	5
Strategisches Wissensmanagement	5
Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement	7
IT-Unterstützung für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement.....	9
Literatur	11

Kurz gefasst:

- Wissensmanagement muss als ganzheitlicher Managementansatz betrachtet werden, der strategische Ziele setzt, auf Geschäftsprozesse orientiert ist und informationstechnisch unterstützt wird.
- Strategisches Wissensmanagement indentifiziert Kernkompetenzen und Kernprozesse eines Unternehmens und leitet daraus Wissensziele ab.
- Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement identifiziert den Wissensbedarf von Prozessinstanzen, entwickelt Wissenstrukturen und deckt Schnittstellen zwischen Geschäftsprozessen und Wissensprozessen auf.
- Wissensprozesse werden über über die Wissensstrukrur in aufgabengerecht personalisierte Unternehmensportale integriert.

Das Thema Wissensmanagement hat in der vergangenen Jahren eine beträchtliche Karriere gemacht. Betrachten wir uns heute den erreichten Stand in Theorie und Praxis, so fällt insbesondere eine erhebliche Diskrepanz zwischen diesen beiden Perspektiven auf. Theoretische Konzepte und Modelle lassen häufig einen Bezug zur Praxis vermissen. Praktische Ansätze ziehen ihre Begründung meist aus akuten Problemen und begegnen der Ressource Wissen nicht mit einem ganzheitlichen Managementansatz.

Wissensmanagement dient den Geschäftszielen

Die Gewinnung und Nutzung der Ressource Wissen ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung. Der organisierte Umgang mit Wissen wird als Wissensmanagement bezeichnet. Modelle für ein Wissensmanagement sind vor allem in der Theorie vielfach entwickelt worden. Häufig bilden diese Modelle eigene Prozesse oder Kreisläufe des Wissensmanagements, die in der Regel Elemente wie Identifizierung, Erwerb, Verteilung und Nutzung von Wissen enthalten. In der Regel bleiben diese Modelle jedoch ganz oder teilweise autark, d.h. sie verzichten auf eine Integration in das Unternehmensmanagement. Konkret bedeutet dies, dass keine Ableitung von Wissensmanagement aus den Unternehmenszielen (Wissensziele) erfolgt oder eine Integration in die wertschöpfenden Geschäftsprozesse unterbleibt. Auch ein mit dem Wissensmanagement abgestimmtes Technologiemanagement findet vielfach nicht statt. Eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis ist damit nur schwer möglich. Als Folge werden in Unternehmen daher häufig akute Probleme zum Anlaß genommen ein Wissensmanagement-Projekt durchzuführen und an einzelnen „Baustellen“ Elemente einzuführen, die ebenfalls nicht in ein unternehmensweites Managementkonzept eingebettet sind.

Den Erfordernissen für ein erfolgreiches Wissensmanagement wird ein solches Vorgehen jedoch nicht gerecht. Wissensmanagement dient den Geschäftszielen und kann daher nur in Bezug zu diesen funktionieren. Die Geschäftsziele werden über wertschöpfende Kernprozesse realisiert, die letztlich ein spezielles Know-how (Kernkompetenzen) eines Unternehmens darstellen. In der Durchführung von Geschäftsprozessen wird Wissen verarbeitet aber auch neues Wissen erzeugt. Ein erfolgreiches Wissensmanagement muss daher einerseits eine Orientierung an strategischen Unternehmenszielen haben und andererseits integriert werden in die tägliche Arbeit und damit in die wertschöpfenden Geschäftsprozesse [1] eines Unternehmens. Wissensmanagement muss daher immer auf Geschäftsziele und Geschäftsprozesse ausgerichtet sein [2].

Strategisches Wissensmanagement

Der Umgang mit der Ressource Wissen bedarf einer strategischen Planung und Steuerung, die ihrer Bedeutung gerecht wird. Wissensmanagement muss in das strategische Management des Unternehmens integriert werden. Strategisches Management dient hauptsächlich der zukunftsorientierten Identifikation, Gestaltung, Nutzung und Erhaltung interner und externer Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Die Ressource Wissen gehört heute unzweifelhaft zu den wichtigsten Erfolgspotenzialen der Unternehmen. Die Ziele der Be-

schäftigung mit Wissen müssen einerseits aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet werden, haben andererseits aber selbst auch Einfluss auf Ziele, Organisation und Strategien eines Unternehmens (Rückkopplung durch organisationale Lernprozesse).

Strategisches Wissensmanagement beschäftigt sich zunächst mit der Identifizierung erfolgskritischen Wissens (den Kernkompetenzen). Kernkompetenzen bestehen aus einem Bündel von Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien, die durch ihren Niederschlag in (Kern-)Prozessen einen spezifischen Kundennutzen generieren [3]. Kernkompetenzen sind der Ausgangspunkt für eine langfristige Entwicklung und die Quelle von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens. Die Kompetenzanalyse führt zu einem Kompetenzportfolio, wie es in der Abbildung 1 für ein Reiseunternehmen beispielhaft dargestellt ist.

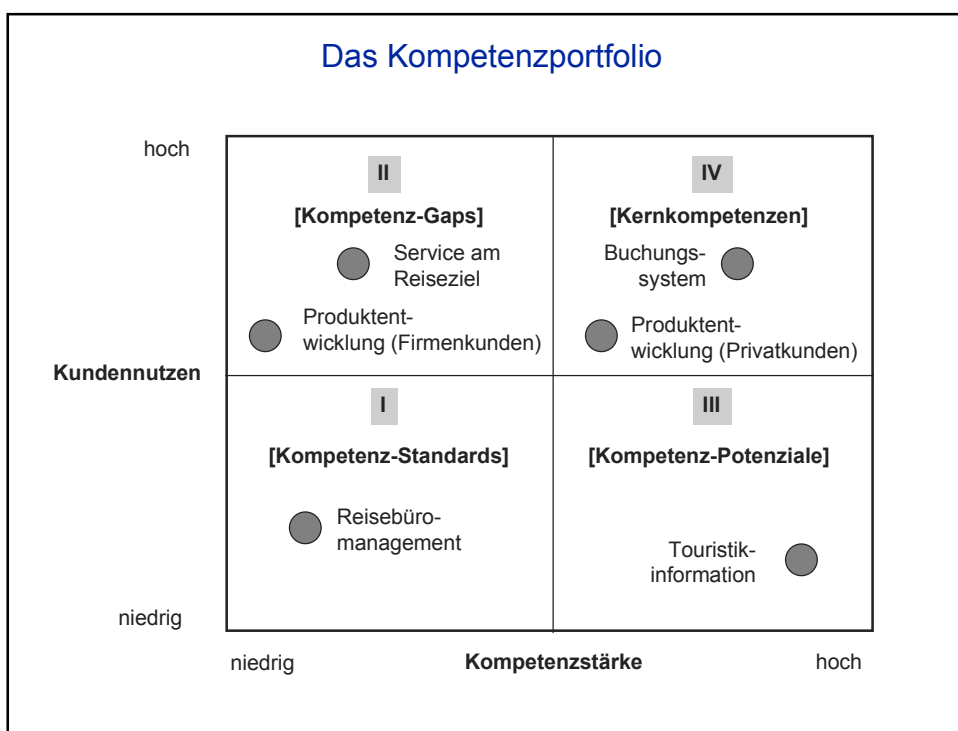


Abb. 1: Kompetenzportfolio

Auf der Basis des Kompetenzportfolio können vielfältige unternehmensstrategische Entscheidungen getroffen werden. Es stellt sich bspw. die Frage, wie die mangelhaften Kompetenzen (bei gleichzeitig hohem Nutzen in den Augen der Kunden) im Quadranten II erworben werden können. Kompetenzen können selbst erworben werden, z.B. indem vorhandene Kompetenzen in der Produktentwicklung im Privatkundenbereich auf Firmenkunden übertragen werden. Andererseits können Kompetenzen ergänzt werden in dem strategische Partner gewonnen werden, die z.B. die Serviceleistung am Reiseziel übernehmen. Für die Touristikinformation müssen Überlegungen angestellt werden, wie die hohe Kompetenz in diesem Bereich in Kundennutzen umgesetzt werden können (z.B. durch eine Integration in Buchungssysteme oder zur Unterstützung der Serviceleistungen am Reiseziel). Für das Wissensmanagement ergeben sich aus der Portfoliodarstellung sowie den getroffenen Entscheidungen Wissensziele für das Unternehmen. Dabei gilt es in erster Linie die bereits bestehenden Kernkompetenzen auch in Zukunft auszubauen und kon-

krete Wissensziele für die Verbesserung und Durchführung von Kernprozessen aufzustellen. Ob bei den bestehenden Kompetenz-Gaps in den Aufbau von Know-how investiert werden soll, hängt von den getroffenen unternehmerischen Entscheidungen (selbst machen oder outsourcen) ab.

Die kontinuierliche Bewertung von Wissen dient der Rückkopplung auf die Wissensziele sowie der Ermittlung des Erfolgs eingeleiteter Maßnahmen, sowohl für das Wissensmanagement [4] als auch für die Prozessgestaltung. Damit wird u.a. ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Geschäftsprozesse implementiert. Dabei gilt es zu beachten, dass eine Rückkopplung auf die Unternehmensstrategie insgesamt stattfinden muss und nicht nur auf die Durchführung von bestehenden Prozessen beschränkt bleiben darf. Ein erfolgreiches Instrument für den angedeuteten Managementkreislauf „Zielsetzung – strategische Planung – operative Maßnahmen – Erfolgskontrolle“ ist u.a. die Balanced Scorecard [4], die ausgehend von allgemeinen strategischen Planungen eines Unternehmens auch auf konkrete Planungen und Maßnahmen für ein Wissensmanagement Anwendung finden kann.

Die Bewertung der Unternehmensressource Wissen kann darüber hinaus der zukunftsorientierten Darstellung dienen, indem bspw. Wissensbilanzen aufgestellt und veröffentlicht werden [5].

Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement

Auf der operativen Ebene ist der Umgang mit Wissen in die tägliche Arbeit zu integrieren. Wissensmanagement muss daher mit den Geschäftsprozessen verzahnt werden, insbesondere ausgerichtet auf die Kernprozesse. Dabei hilft Wissen einerseits die Geschäftsprozesse zu verbessern (Prozesswissen) [6], andererseits die Prozesse und einzelne Prozessschritte besser durchzuführen (Funktionswissen). Prozesswissen beinhaltet u.a. Wissen über Vorgänge, Aktivitäten im Rahmen der Vorgänge, eine sinnvolle Abfolge der Aktivitäten, über beteiligte Instanzen und deren Zusammenfassung zu Rollen. Das Funktionswissen umfasst das Know-how, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten, die für eine Bearbeitung eines bestimmten Prozessschritts notwendig sind und damit von einer Rolle innerhalb eines Prozesses gefordert werden müssen bzw. das Wissen, welches den Instanzen bereitgestellt werden muss. Das Funktionswissen ist unser Anliegen in diesem Beitrag. Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement wird durch adäquate IT-Systeme unterstützt, wie bspw. durch Workflow-Systeme für eher strukturierte Prozesse, Groupware für unstrukturierte Prozesse, Communities für den prozessübergreifenden Austausch von Wissen oder Enterprise Information Portals (EIP) als Technologie für die System- und Ressourcenintegration. Auf die technischen Aspekte gehen wir im nächsten Abschnitt ein.

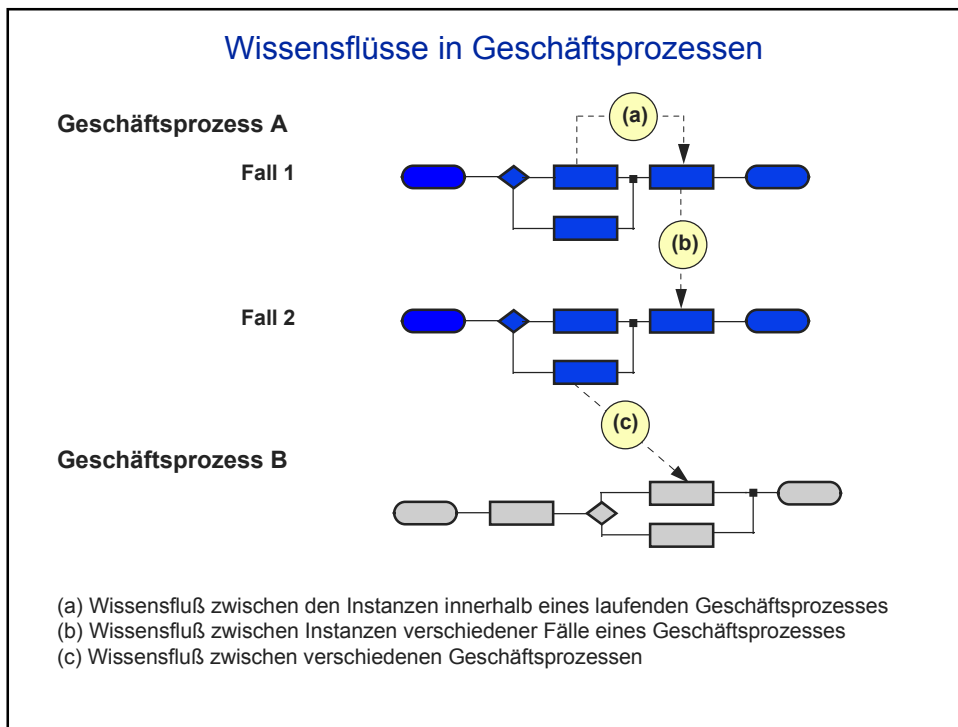


Abb. 2: Wissensflüsse in Geschäftsprozessen

Wir können hauptsächlich drei wichtige Wissensflüsse in und zwischen Geschäftsprozessen identifizieren (siehe Abbildung 2), die es durch Maßnahmen des Wissensmanagements zu unterstützen gilt. Hierfür sind ergänzende Wissensprozesse zu identifizieren, zu modellieren und in geschäftsprozessunterstützende IT-Systeme abzubilden. Im Fall (a) wird Wissen zwischen einzelnen Instanzen eines Geschäftsprozesses ausgetauscht, d.h. in einer Instanz generiertes Wissen wird an die nächste(n) Instanz(en) weitergegeben. Der Fall (b) beschreibt den Austausch von Erfahrungen zwischen verschiedenen Geschäftsfällen des gleichen Geschäftsprozesses. Dabei steht in zeitlich früheren Vorgängen erworbenes Wissen einer Instanz später zur Verfügung. Dabei können bspw. Vorgehen oder Entscheidungen in analogen Situationen in den konkreten Fall einbezogen werden. Der Fall (c) überschreitet die Grenzen eines Geschäftsprozesses und stellt das in einem Prozess erzeugte Wissen einer Instanz eines anderen Prozesses zur Verfügung. Hier könnte z.B. in Vertriebsprozessen erworbenes Wissen entsprechenden Instanzen in Produktentwicklungsprozessen zur Verfügung gestellt werden. Die dargestellten Wissensflüsse finden in der Regel indirekt über den Umweg eines Organisational Memory-Systems (OMS) statt. Ausnahmen können im Fall (a) vorliegen, wenn ein direkter Wissensfluß zwischen zwei Instanzen stattfindet. In einer Instanz oder einem gesamten Prozess erzeugtes Wissen wird im OMS gespeichert. Zeitlich und örtlich unabhängig können andere Instanzen benötigte Wissensobjekte abrufen bzw. werden aktiv durch das OMS benachrichtigt. Neben den soeben dargestellten drei Fällen können Geschäftsprozesse darüber hinaus auch durch externe Wissensressourcen versorgt werden.

Die beschriebenen Fälle von Wissensflüssen in Geschäftsprozessen stellen unterstützende Wissensprozesse [7] dar. Nach einer genauen Analyse dieser Wissensprozesse sind u.a. die beteiligten Instanzen (bzw. Rollen, falls mehrere Instanzen auf Basis ihrer Aufgaben sinn-

voll zusammengefaßt werden können), die informationstechnisch zu unterstützenden Wissensflüsse und die konkreten Wissensbedarfe der Instanzen zu ermitteln. Zu dieser Analyse gehört auch, eine Wissensstruktur zu schaffen, die es den Instanzen erlaubt auf die benötigten Wissensobjekte für eine Aufgabenerledigung im Geschäftsprozess zugreifen zu können. Wissensstrukturen (Knowledge Maps) können bspw. durch Thesauri, Topic Maps oder Ontologien gebildet werden [8], sie generieren Metadaten über die im OMS gespeicherten Wissensobjekte. Die Wissensstrukturen stellen das Verbindungselement zwischen den Geschäftsprozessen und den Wissensobjekten im OMS dar. Den einzelnen Instanzen innerhalb von Geschäftsprozessen ist in Abhängigkeit der ermittelten Wissensbedarfe ein gezielter Zugriff auf aufgabenrelevante Wissensobjekte zu ermöglichen. Dies kann geschehen durch die Definition von Informationsprofilen für eine Instanz. Wie Wissensstrukturen müssen dafür zunächst geschäftsprozessorientiert und anschließend aufgabenorientiert aufgebaut sein. Über diese Organisation kann den Instanzen innerhalb des Geschäftsprozesses direkt der Zugriff auf aufgabenrelevante Wissensobjekte gewährt werden. Neben dem suchenden Zugriff auf gespeicherte Wissensobjekte können über Wissensstrukturen auch Hinweise auf Wissensträger – Experten für bestimmte Aufgaben oder Prozessschritte – abgebildet werden [9], da insbes. Erfahrungswissen nicht vollständig oder nur mit hohem Aufwand kodifizierbar ist.

In Wissensprozessen wird Wissen entwickelt, verteilt, genutzt, gespeichert, wiederverwendet oder evaluiert und bewertet. Wie Geschäftsprozesse auch, können diese Vorgänge modelliert werden. Aufgabe von Analyse und Modellierung ist es zudem, Schnittstellen von Geschäftsprozessen zu den Wissensprozessen aufzuzeigen um diese anzuknüpfen und informationstechnisch zu implementieren. Die Identifizierung der Schnittstellen ist ein zentrales Anliegen, da auf diesem Wege wichtige Ansatzpunkte für Wissensmanagement und die Verwendung von Wissen in den Geschäftsprozessen aufgedeckt werden und zugleich operative Maßnahmen der geschäftsprozessunterstützung implementiert werden können.

IT-Unterstützung für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement

Die informationstechnische Unterstützung von Geschäftsprozessen und Wissensprozessen wird heute zunehmend durch system- und anwendungsintegrierende Unternehmensportale (Corporate Portals oder Enterprise Information Portals) realisiert [10] und mit diesen Umgebungen erstmals vollständig technisch unterstützt und integriert. Zuweilen wird in der Fachliteratur auch der Begriff Enterprise Knowledge Portal [11] eingeführt, um im Vergleich mit anderen Portaltypen einen stärkeren Fokus auf das Wissensmanagement herauszustellen.

Unternehmensportale sind elektronische Plattformen, die unabhängig von Ort und Zeit einen zentralen Zugang (single access point) zu Ressourcen und Anwendungen unternehmensweit ermöglichen und als eine neue Generation der Intranets angesehen werden können. Die Portale bieten verschiedene Kanäle für synchrone und asynchrone Kommunikation und elektronische Kooperationsumgebungen für gemeinsames, verteiltes Arbeiten sowie (häufig über die Einbindung fremder Systeme) weitere Werkzeuge und Funktionalitäten für die Bearbeitung geschäftsrelevanter Vorgänge. Ein wesentliches Merkmal der Por-

tale ist die Möglichkeit, einen personalisierten „Arbeits- und Informationsraum“ zu schaffen. Besondere Bedeutung erhalten Unternehmensportale durch ihre Öffnung für Partner und damit für eine Prozessunterstützung entlang auch unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten. Eine idealtypische Architektur eines Unternehmensportals wird in der Abbildung 3 vorgestellt.

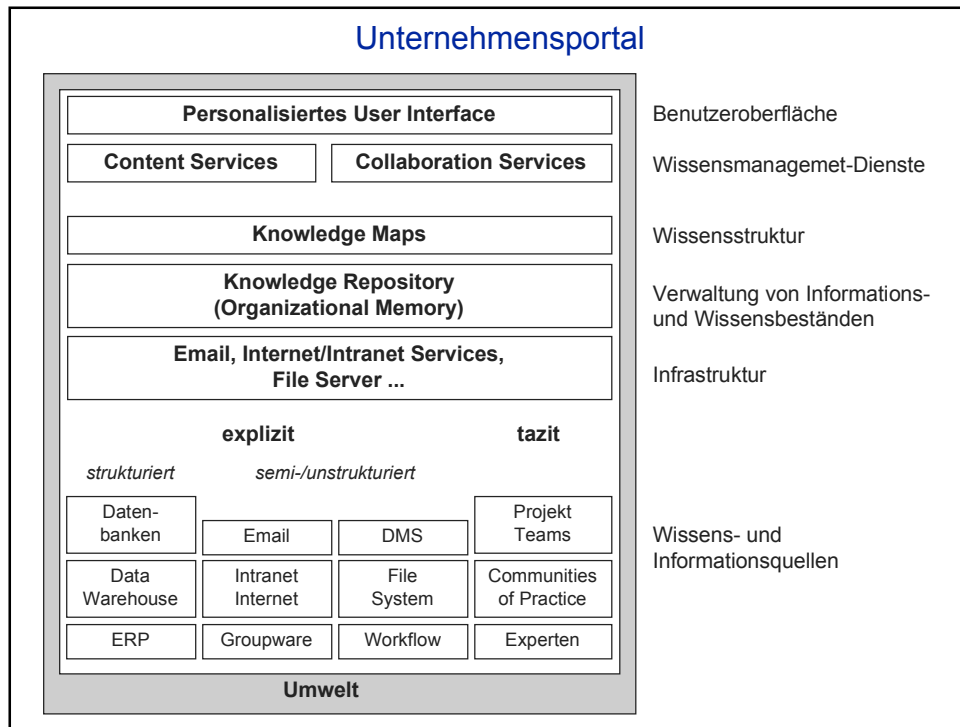


Abb. 3: Architektur eines Unternehmensportals

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass über das Unternehmensportal verschiedene Werkzeuge für die Unterstützung bzw. Durchführung von unstrukturierten (z.B. Groupware-Systeme) und strukturierten Prozessen (z.B. Workflow-Systeme) verfügbar gemacht werden. Darüber hinaus können diverse Informationsressourcen (z.B. aus ERP-Systemen, Data Warehouse oder Datenbanken) in ein Portal eingebunden werden. Quellen impliziten Wissens bzw. Plattformen für einen Austausch von Wissen werden bspw. durch Expertenverzeichnisse, Räume für Community of Practices oder Projektteams in das Unternehmensportal integriert.

Über die integrierte Wissensstruktur (Knowledge Maps) besteht die Möglichkeit einer inhaltlichen Personalisierung in einem persönlichen Workspace (personalisiertes User Interface). Die Möglichkeit der Personalisierung ist ein zentrales Merkmal der Portaltechnologie. In Unternehmensportalen wird auf diesem Wege einerseits ein Fokus auf den individuellen Arbeitskontext hergestellt und andererseits eine Informationsfilterung durchgeführt. Der Vorgang der Personalisierung wird in der Abbildung 4 beispielhaft dargestellt. Auf dieser Ebene findet die informationstechnische Umsetzung der Anknüpfung von Wissensprozessen und Geschäftsprozessen statt. Aus dem verfügbaren internen und externen Informationsangebot wird über die Metadaten der Wissensstruktur eine Auswahl getroffen und eine thematische Zusammenstellung vorgenommen. Die getroffene Auswahl lässt sich individuell in den personalisierten Workspace des Portals integrieren. Da die Wissens-

struktur prozess- und aufgabenorientiert gestaltet wurde, kann auf diese Weise jeder Instanz das für die Bewältigung der Arbeit benötigte Wissen zur Verfügung gestellt werden. Die Wissensstruktur selbst steht Workspace als Navigationsinstrument zur Verfügung („Map“).

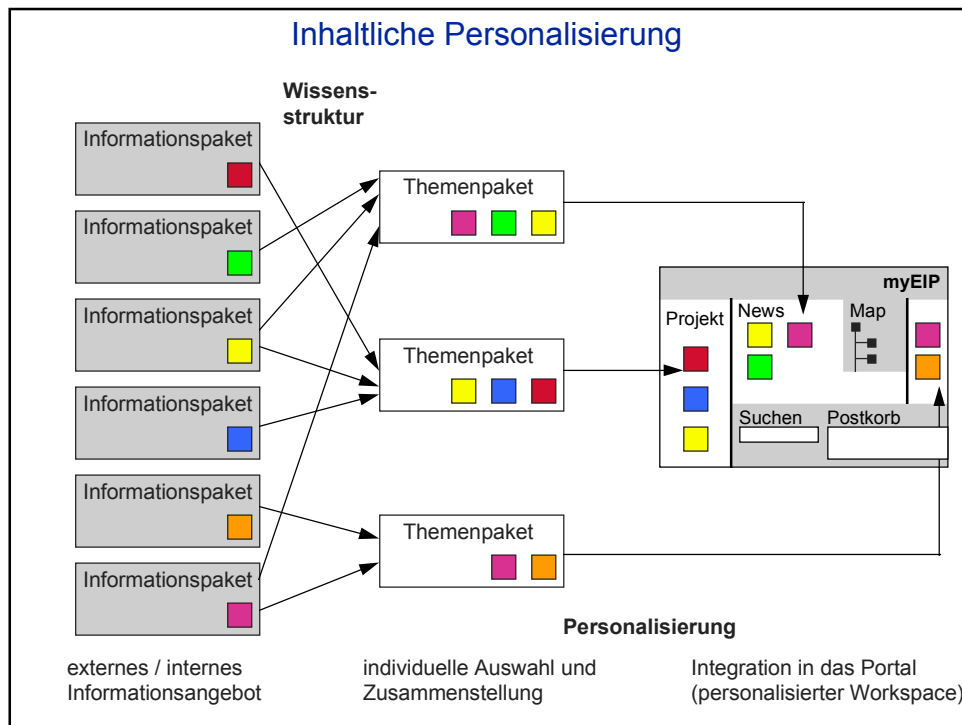


Abb. 4: Inhaltliche Personalisierung

Die wichtige prozessorientierte Gestaltung des Wissensmanagements muss ergänzt werden um Ansätze, die andere Sichten auf die Kompetenzen des Unternehmens unterstützen. Knowledge Communities [12] können über das Portal diese Wissensinteressen prozessübergreifend abdecken. Dabei können Communities bspw. produkt- oder marktorientiert definiert werden und auf diese Weise quer zu den Geschäftsprozesse den Wissensaustausch organisieren helfen.

Literatur

- [1] Abecker, A. et al.: Integrationspotenziale für Geschäftsprozesse und Wissensmanagement. In: Abecker, A. et al. (Hrsg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin 2002. S. 1-22
- [2] Firestone, J.M.: Knowledge Management Process Methodology: An Overview. In: Knowledge and Innovation. Journal of the KMCI 1 (2001) 2, S. 54-90
- [3] Krüger, W.; Homp, Ch.: Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden 1997

- [4] Kaps, G.; Nohr, H.: Erfolgsmessung im Wissensmanagement mit Balanced Scorecards. In: nfd Information – Wissenschaft und Praxis 52 (2001) 2, S. 89-97 und 52 (2001) 3, S. 151-158
- [5] Edvinsson, L.; Brünig, G.: Aktivposten Wissenskapital: Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden 2000
- [6] Habermann, F.: Management von Geschäftsprozesswissen: IT-basierte Systeme und Architektur. Wiesbaden 2001
- [7] Hoffmann, M.; Goesmann, T.; Kienle, A.: Analyse und Unterstützung von Wissensprozessen als Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement. In: Abecker, A. et al. (Hrsg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin 2002. S. 159-184
- [8] Staab, S.: Wissensmanagement mit Ontologien und Metadaten. In: Informatik Spektrum 25 (2002) 3, S. 194-209
- [9] Nohr, H.: Wissen und Wissensprozesse visualisieren. Fachhochschule Stuttgart. Arbeitspapiere Wissensmanagement 1/2000
- [10] Bach, V.: Business Knowledge Management: Wertschöpfung durch Wissensportale. In: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis. Berlin: Springer, 2000. S. 51-119
- [11] Firestone, J.M.: Enterprise Knowledge Portals: What They Are and What They Do. In: Knowledge and Innovation. Journal of the KMCI 1 (2000) 1, S. 85-108
- [12] Nohr, H. (Hrsg.): Virtuelle Knowledge Communities im Wissensmanagement. Aachen 2001

Bisher erschienen:Stand:
August 2002

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
6/2000	Informationsqualität als Werkzeug des Wissensmanagements	Prof. Holger Nohr und Prof. Dr. Alexander W. Roos
7/2000	Knowledge Management in Learning Organizations based on the System Dynamics Approach	Prof. Dr. Alexander W. Roos
8/2000	Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens	Prof. Dr. Alexander W. Roos
9/2000	Data Warehousing	Martina Pantelic und Prof. Holger Nohr
10/2000	Wissensmanagement in Stuttgarter Unternehmen – Ergebnisse einer Umfrage	Prof. Holger Nohr
11/2000	Content Management – Die Einführung von Content Management-Systemen	Prof. Holger Nohr
2/2001	Erfolgsmessung im Wissensmanagement unter Anwendung von Balanced Scorecards	Gabriele Kaps
3/2001	Management der Informationsqualität	Prof. Holger Nohr
4/2001	Wissen wird zum Fokus betrieblichen Managements: Eine Kurzübersicht zum Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
1/2002	Medienwahl für elektronische Wissensaustausch- und kommunikationsprozesse	Annette Ostertag
2/2002	Strategie- und Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr