



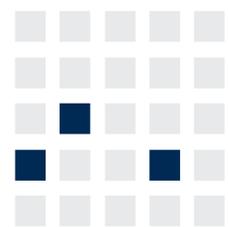
# Betriebliches Wissensmanagement

## VL 01 - Einführung Wissen und Wissensmanagement

SoSe 2025, 14. April 2025



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik  
Prozesse und Systeme  
*Universität Potsdam*



Chair of Business Informatics  
Processes and Systems  
*University of Potsdam*

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau  
*Lehrstuhlinhaber | Chairholder*

*Mail* August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany  
*Visitors* Digitalvilla am Hedy-Lamarr-Platz, 14482 Potsdam  
*Tel* +49 331 977 3322

*E-Mail* [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)  
*Web* [lswi.de](http://lswi.de)

# Lernziele der Veranstaltung

---

## Vorlesung

Vermittlung von Grundwissen zur

- Bedeutung von **Wissen** und **Wissensmanagement**
- Werkzeuge des Wissensmanagements
- **Modellierung** wissensintensiver Geschäftsprozesse mit **KMDL**
- Kompetenzmanagement, u.a. Einsatzpotenziale von AR, VR und KI für das Wissensmanagement

## Forschung

Obligatorisch Teilnahme an

- Experiment (Infos in der Übung)
- Teilnahme an Fragebögen

## Übung

Vermittlung von Grundlagen zur

- praktische **Anwendung** von **KMDL**
- Nutzung von Augmented Reality im betrieblichen Wissensmanagement
- Unity-Programmierung und eigenständige **Entwicklung** einer **Augmented Reality Anwendung**

# Thematischer Aufbau der Vorlesung

Block 1	Wissen und Wissensmanagement	VL 1	VL 2	
Block 2	Modellierung wissensintensiver Prozesse mit KMDL	VL 3	VL 4	VL 5
Block 3	Wissensmanagement mit digitalen Technologien	VL 6	VL 7	
Block 4	Wissen und Kompetenzentwicklung	VL 8	VL 9	VL 10
Block 5	Aktuelle Themen	VL 11		
	Klausurvorbereitung	VL 12		

# Eure AnsprechpartnerInnen

---



Dr. Malte Teichmann,  
Kommissarischer  
Forschungsgruppenleiter



M.Sc. Jana  
Gonnermann-Müller,  
Wiss. Mitarbeiterin



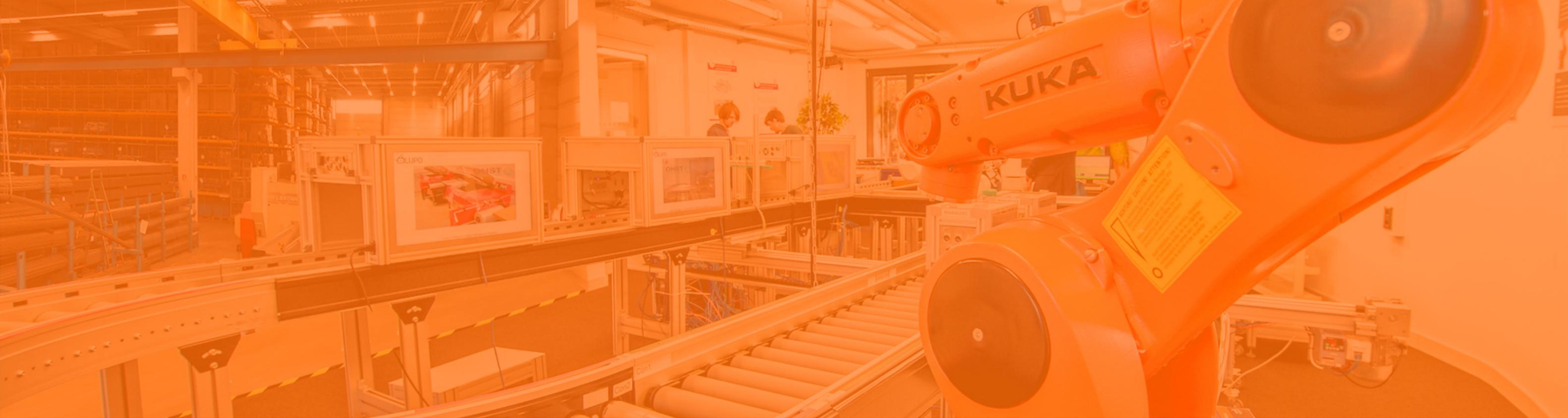
B.Sc. Nicolas Leins,  
Studentischer Mitarbeiter



M.Sc. Georg Ritterbusch,  
Wiss. Mitarbeiter



Niklas Franz  
Studentischer Mitarbeiter

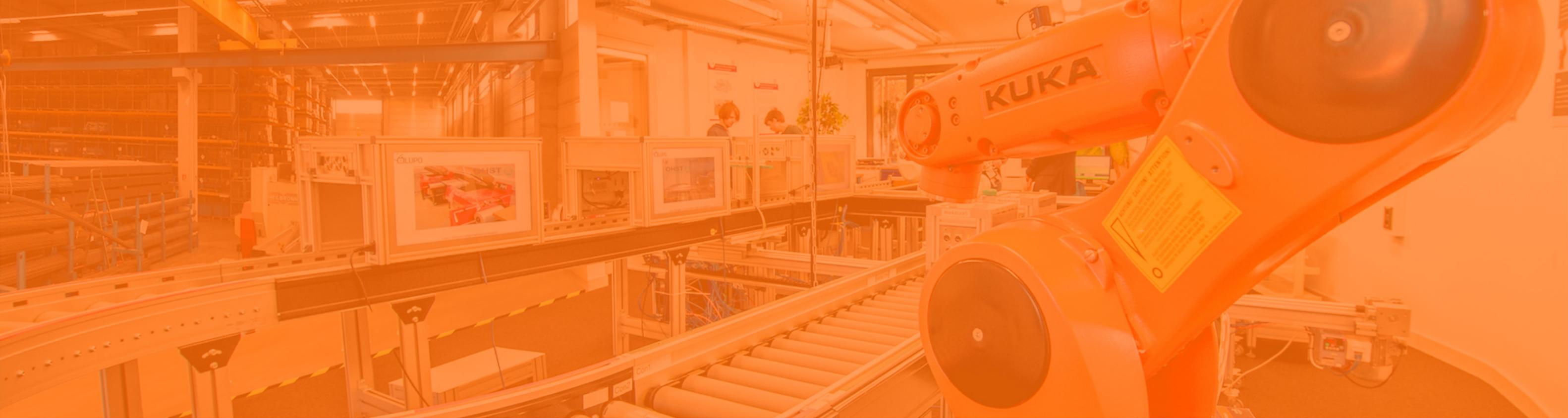


Organisation und Ziele dieser Veranstaltung

Motivation

Begriffserklärung

Wissensmanagement



## **Organisation und Ziele dieser Veranstaltung**

Motivation

Begriffserklärung

Wissensmanagement

# Organisation der Lehrveranstaltung

---

## Vorlesung

- Wöchentliche Vorlesung
  - Vermittelt theoretische und methodische Grundlagen des betrieblichen Wissensmanagements
- Montag: 10:15 - 11:45 Uhr
- In Präsenz
- Wir nutzen die LSWI-App
- Materialien zur Lehrveranstaltung werden auf der Homepage des Lehrstuhls im Lehrportal bereitgestellt

## Übung

- Mittwoch: 16:15 - 17:45 Uhr, Raum 0.04 KMS
- In Präsenz
- Übung besteht aus zwei Teilen:
  - Praktische Anwendung von KMDL inkl. Hausaufgabe
  - Selbständige Projektarbeit/Softwareentwicklung einer Augmented Reality Anwendung
- Weitere Hinweise in der ersten Übung

## **Für die Teilnahme an der Lehrveranstaltung sind drei Anmeldungen erforderlich**

- PULS
- Lehrportal des Bereichs Wirtschaftsinformatik (maßgeblich für den Übungsplatz)
- Moodlekurs: „Gronau, N.: Betriebliches Wissensmanagement 2025“ (Schlüssel „BWMAR25“)

# Moodlekurs

---

- "Gronau, N.: Betriebliches Wissensmanagement 2025"
- Anmeldeschlüssel: "BWMAR25"

**Für Fragen und Austausch bitte das Forum in Moodle benutzen, sodass alle von dem gemeinsamen Austausch profitieren.**

# Prüfungsrelevante Studienleistungen

---

## Klausur

- 60% der Gesamtnote
- Termin für die Klausur nach Veröffentlichung des Klausurenplans

## Erarbeitung und Vorstellung eines Konzepts für den AR Prototypen

- 20% der Gesamtnote

## Selbst. Projektarbeit/Softwareentwicklung

- 20% der Gesamtnote
- Bearbeitungszeit: bis zum jeweiligen Termin
- Die Termine werden in der ersten Übung verteilt
- Bewertung des AR Prototyp und eines Zwischen- und Endpitch der Projektarbeit zur Prototypenentwicklung
- Wird in der Übung am 16.04.25 verteilt

**Für den erfolgreichen Abschluss der Lehrveranstaltung ist das Bestehen jeder Teilleistung erforderlich!**

# Organisation der Übung

## Verantwortliche Personen

---



### Übungsleiterin

**Jana Gonnermann-Müller**

- [jana.gonnermann@wi.uni-potsdam.de](mailto:jana.gonnermann@wi.uni-potsdam.de)
- Sprechstunde: n.V.



### Tutor

**Nicolas Leins**

- [nicolas.leins@wi.uni-potsdam.de](mailto:nicolas.leins@wi.uni-potsdam.de)
- Sprechstunde: n.V.

# Organisation und Ziele der Übung

## Forschungsgruppe Bildung für die digitale Welt

---

### Schwerpunkte

- Gestaltung digitaler Lehr- und Lernprozesse
- Individualisierung der Bildung
- Einsatz von KI, AR und VR

### Ziel

- Untersuchung des Einflusses des digitalen Wandels auf Bildungsprozesse
- Integration theoretischer Forschung und praktischer Anwendung

### Forschungs- und Anwendungszentrum 4.0

- Hybride Simulationsumgebung für Industrie 4.0 Szenarien



# Vorbereitung für nächste Übung

---

## Installationsanweisungen

- Unity Hub installieren (<https://unity.com/download>), Account erstellen und Lizenz aktivieren
- Unity Version 2021.3.27f über Versions-Archiv (<https://unity.com/releases/editor/archive>) im Unity Hub installieren (ca. 10 GB)
- Bei Installation darauf achten, dass Visual Studio Code (falls nicht vorhanden) mit installiert wird
- Build Plattformen müssen nicht mit installiert werden
- Visual Studio für Unity konfigurieren (<https://code.visualstudio.com/docs/other/unity>)

**Bringe wenn möglich zur nächsten Übung eine Maus mit!**

## Empfohlene Literatur

---

Gronau, N. (Hrsg.): Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung, Analyse, Modellierung und Konzeption (3. Auflage). Gito Verlag, 2022.

**Gronau, N. (Hrsg.): Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 3.0 - An introduction into the creation of knowledge-intensive business processes. Gito Verlag 2024.**

Gronau, N., Maasdorp, C. (Hrsg.): Modeling of Organizational Knowledge and Information. Gito Verlag, 2016.

Gronau, N. (Hrsg.): Handbuch prozessorientiertes Wissensmanagement - Methoden und Praxis. Gito Verlag, 2014.

Gronau, N. (Hrsg.): Modeling and Analyzing knowledge intensive business processes with KMDL - Comprehensive insights into theory and practice. Gito Verlag, 2012.

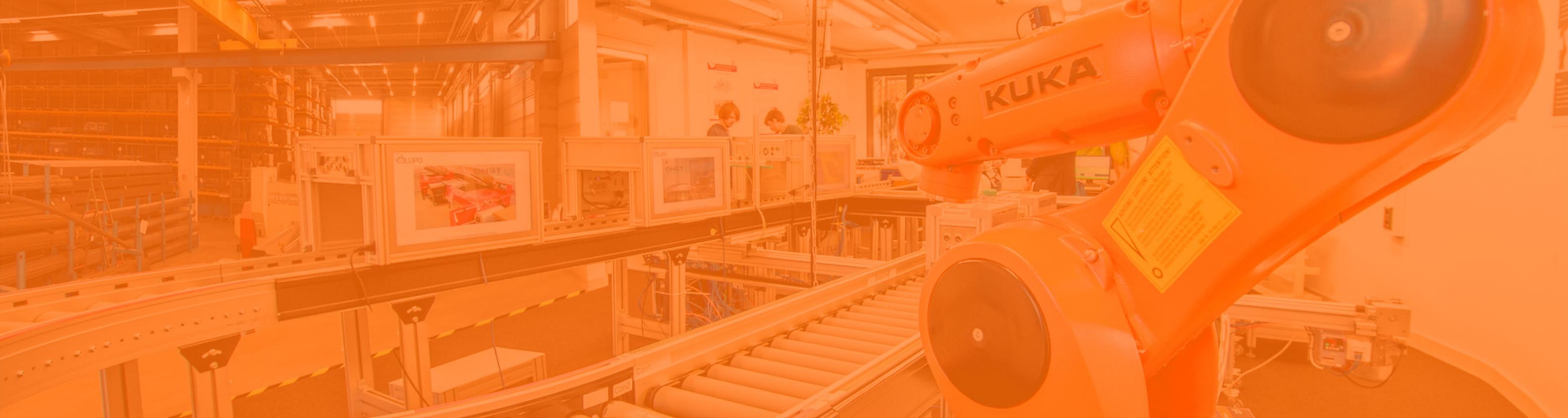
Gronau, N. (Hrsg.): Wissen prozessorientiert managen: Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen. Oldenbourg (München), 2009.

Lehner, F.: Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser Fachbuchverlag (München), 2019.

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wissensmanagement gestalten. 6. Auflage, Gabler, 2016.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage, Gabler Verlag, 2012.

Willke, H.: Einführung in das systemische Wissensmanagement. 4. Auflage, Carl Auer Verlag, 2018.



Organisation und Ziele dieser Veranstaltung

**Motivation**

Begriffserklärung

Wissensmanagement

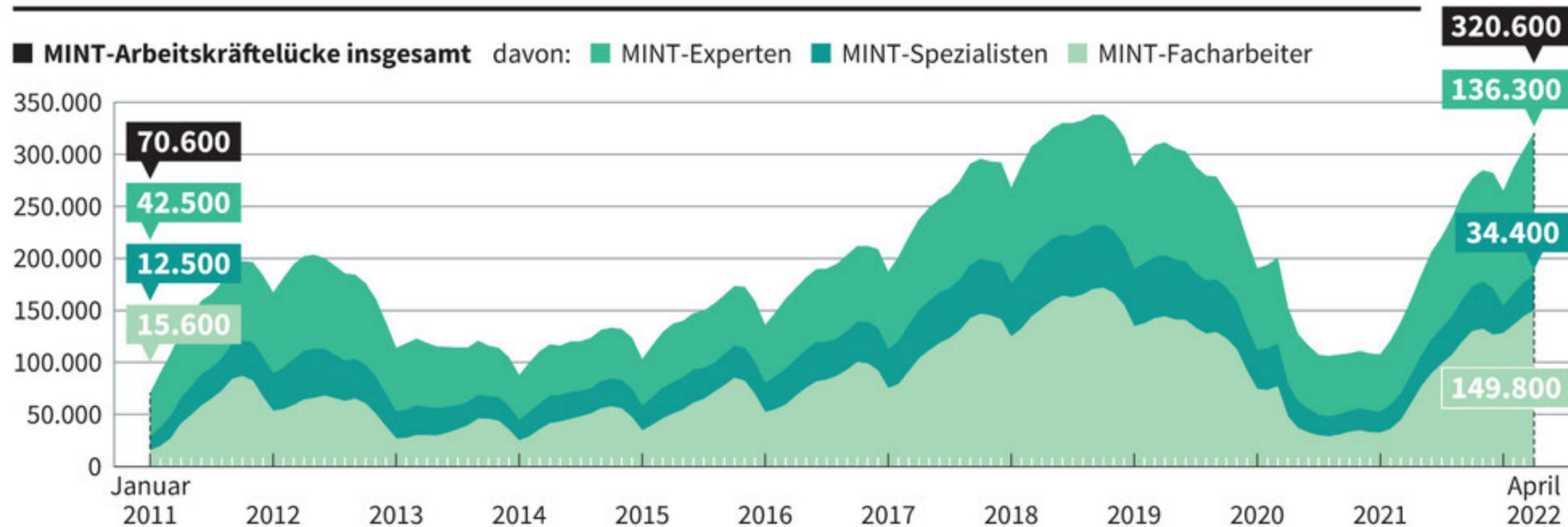
# „Wissen - ein rares Gut“



Offene Stellen (absolut) und Stellenüberhangsquote (in Prozent) - Prognose steigend.

## Die MINT-Fachkräftelücke wird wieder größer

So viele MINT-Fachkräfte fehlten in Deutschland



MINT-Experten: meist Akademiker; MINT-Spezialisten: meist Techniker und Meister; MINT-Facharbeiter: meist Ausbildungsabsolventen

Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Institut der deutschen Wirtschaft  
© 2022 IW Medien / iwd

**iwd**

Im April 2022 fehlten gut 320.000 MINT-Arbeitskräfte.

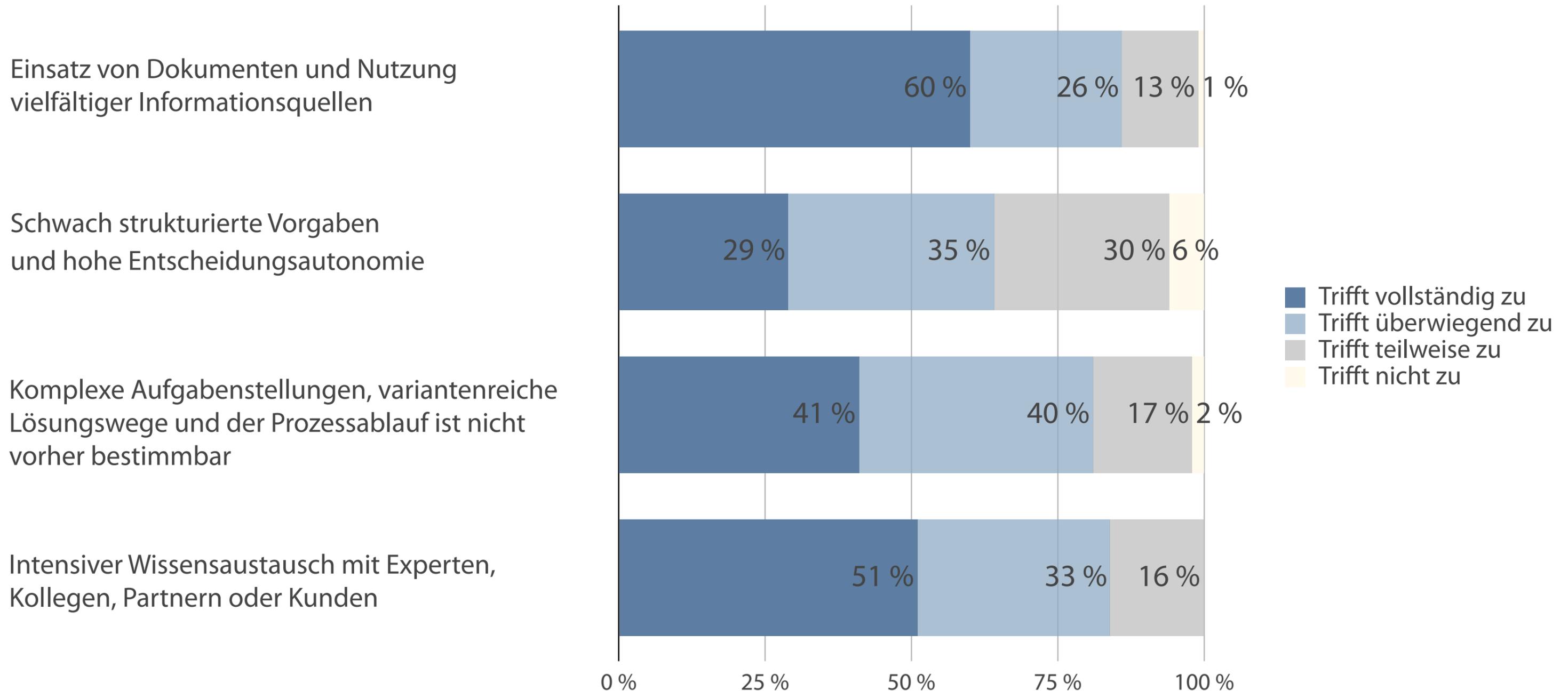
# Wissen als wichtiger Wettbewerbsfaktor

---

- Intensivierung des Wettbewerbs
- Kürzere Innovationszyklen
- Steigender Anteil an Wissensarbeit
- Wissen als Produkt und Unternehmensressource
- Dezentralisierung der Unternehmen
- Aktuelle Entwicklungen, wie die Digitale Transformation
- Neue Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen

**Wo stellt Wissen Ihrer Meinung nach einen Wettbewerbsfaktor dar?**

# Wo ist Wissensmanagement notwendig?



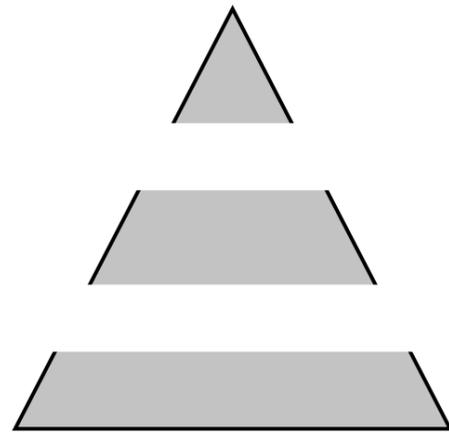
**47% der Befragten haben alle vier Kriterien für wissensintensive Arbeitsaufgaben angegeben.**

# Paradox: Barrieren im Umgang mit Wissen in Unternehmen

Wir kooperieren, um von anderen zu lernen, aber kennen unsere Lernziele nicht.

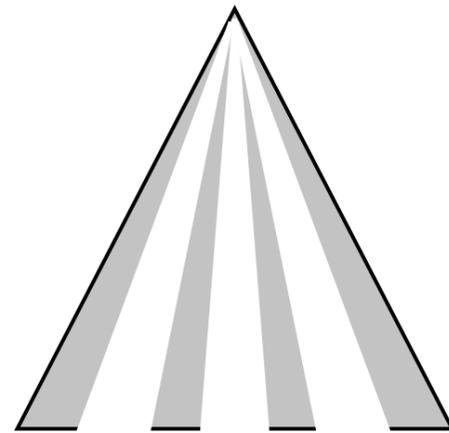
Wir wissen alles über unsere Konkurrenten, aber nur wenig über uns selbst.

Wir lernen am meisten in Projekten, aber geben die gemachte Erfahrung nicht weiter.



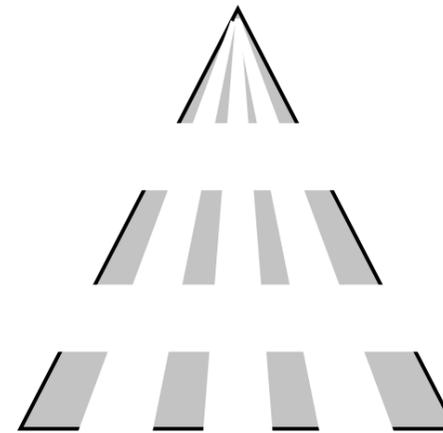
Hierarchische Barrieren

+



Funktionale Barrieren

=



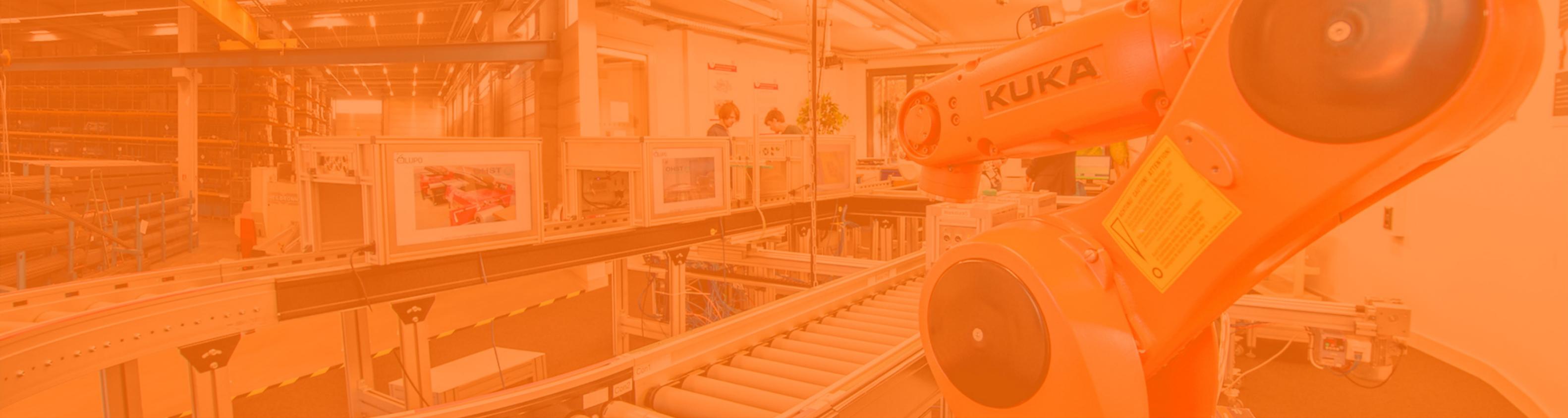
Unverbundene Wissensinseln

Wir fordern jede/jeden zur Wissensteilung auf, aber behalten Geheimnisse für uns.

Wir bilden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gründlich aus, aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.

Wir engagieren nur die hellsten Köpfe, aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz.

Wir haben für jede Frage eine Expertin/einen Experten, aber die wenigsten wissen, wie man ihn findet.



Organisation und Ziele dieser Veranstaltung

Motivation

**Begriffserklärung**

Wissensmanagement

# Thematischer Aufbau der Vorlesung

---

Block 1	Wissen und Wissensmanagement	VL 1	VL 2	
Block 2	Modellierung wissensintensiver Prozesse mit KMDL	VL 3	VL 4	VL 5
Block 3	Wissensmanagement mit digitalen Technologien	VL 6	VL 7	
Block 4	Wissen und Kompetenzentwicklung	VL 8	VL 9	VL 10
Block 5	Aktuelle Themen	VL 11		
	Klausurvorbereitung	VL 12		

## Lernziele dieser Vorlesung

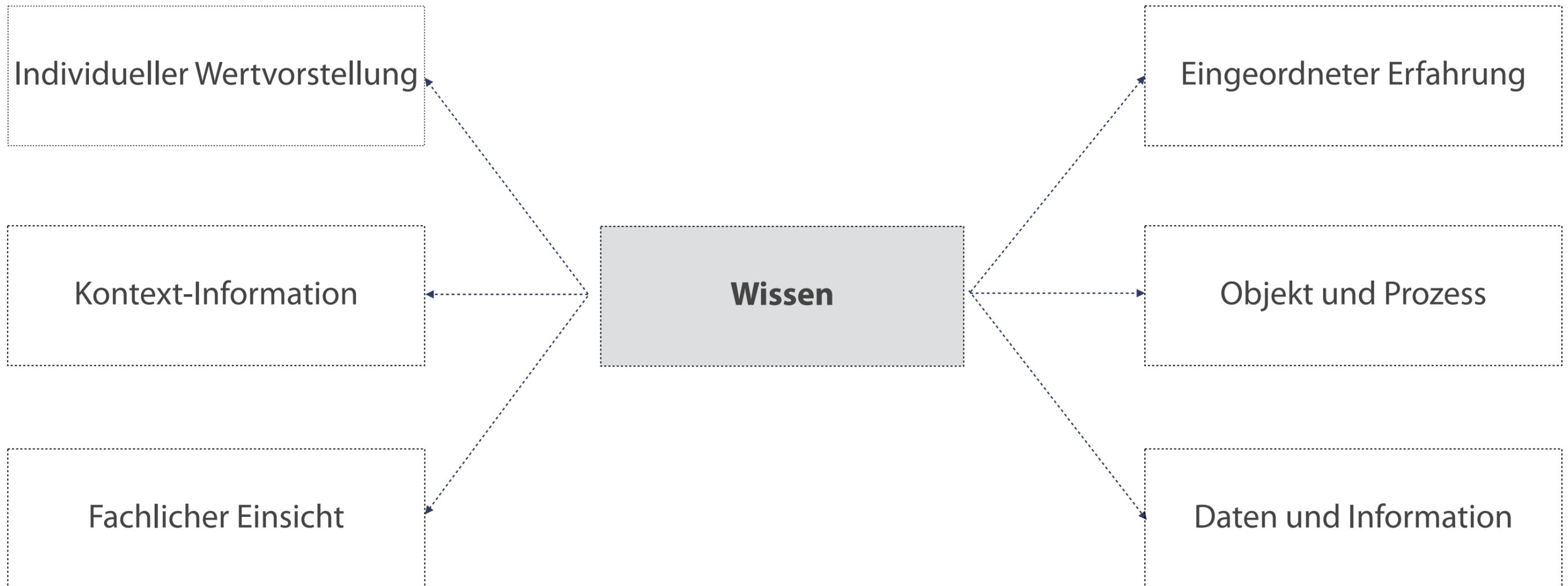
---

- Wie lassen sich die Begriffe **Wissen**, **Daten** und **Information** gegeneinander abgrenzen?
- Welche **Wissensarten** können differenziert werden?
- Wie lautet die Definition des **betrieblichen Wissensmanagements**?
- Welche sind die Einflussgrößen des wissensbasierten Unternehmens?

# Definition Wissen

**Wissen** ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen

(Probst et al. 2013, S.45)



# Daten, Information und Wissen

---

## Daten - Menge von Zeichen

- Elementare Fakten, Aussagen und Sachverhalte
- Leicht zu strukturieren, zu erfassen und zu übertragen

## Information - Muster mit Bedeutung

- Erfordert Analyse und Konsens bzgl. Semantik und Interpretation

## Wissen - Anwendbare Information

- Schwierig zu strukturieren, maschinell zu erfassen und zu verarbeiten sowie zu übertragen

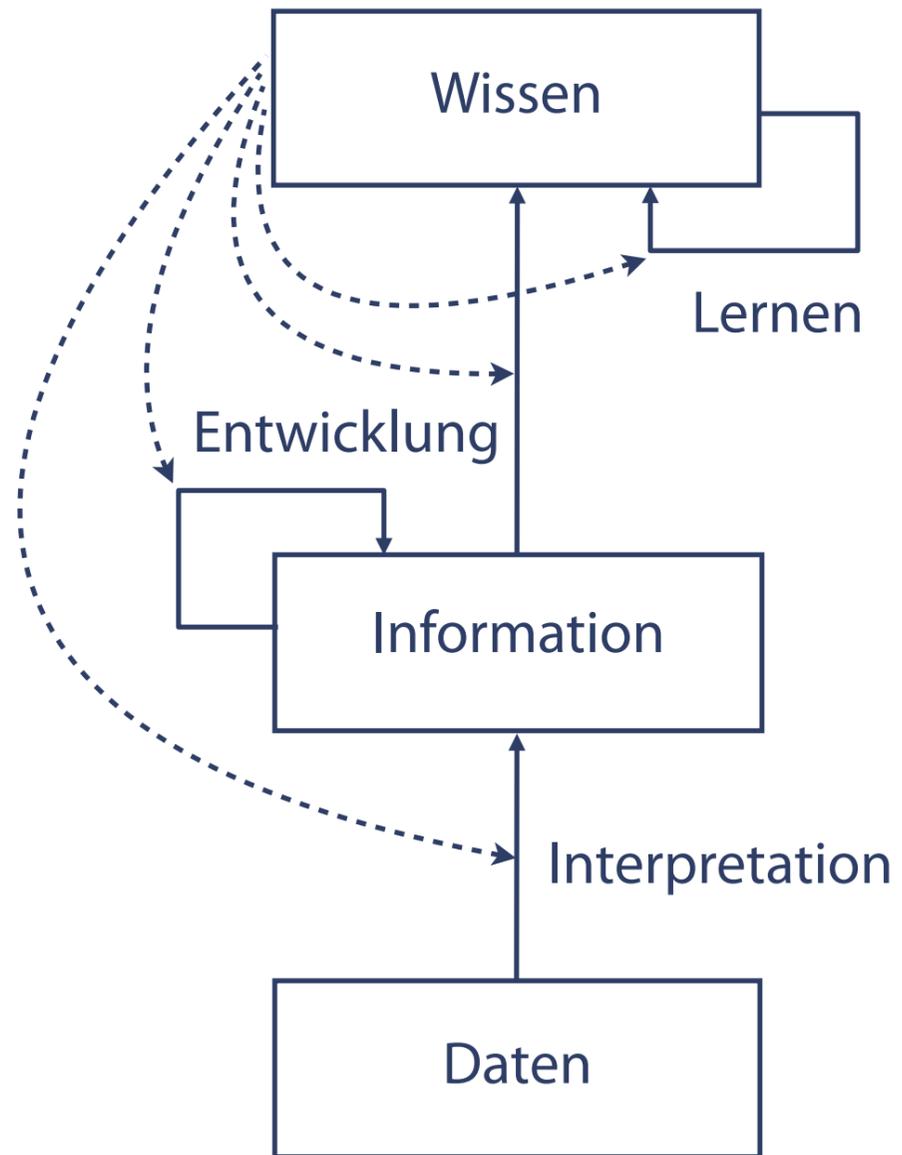
**Im Gegensatz zu Wissen lassen sich Daten und Informationen maschinell verarbeiten.**

# Wissenspyramide aus der Sicht der Semiotik

16,50 — 180 — 4



# Unterscheidung Daten, Information und Wissen



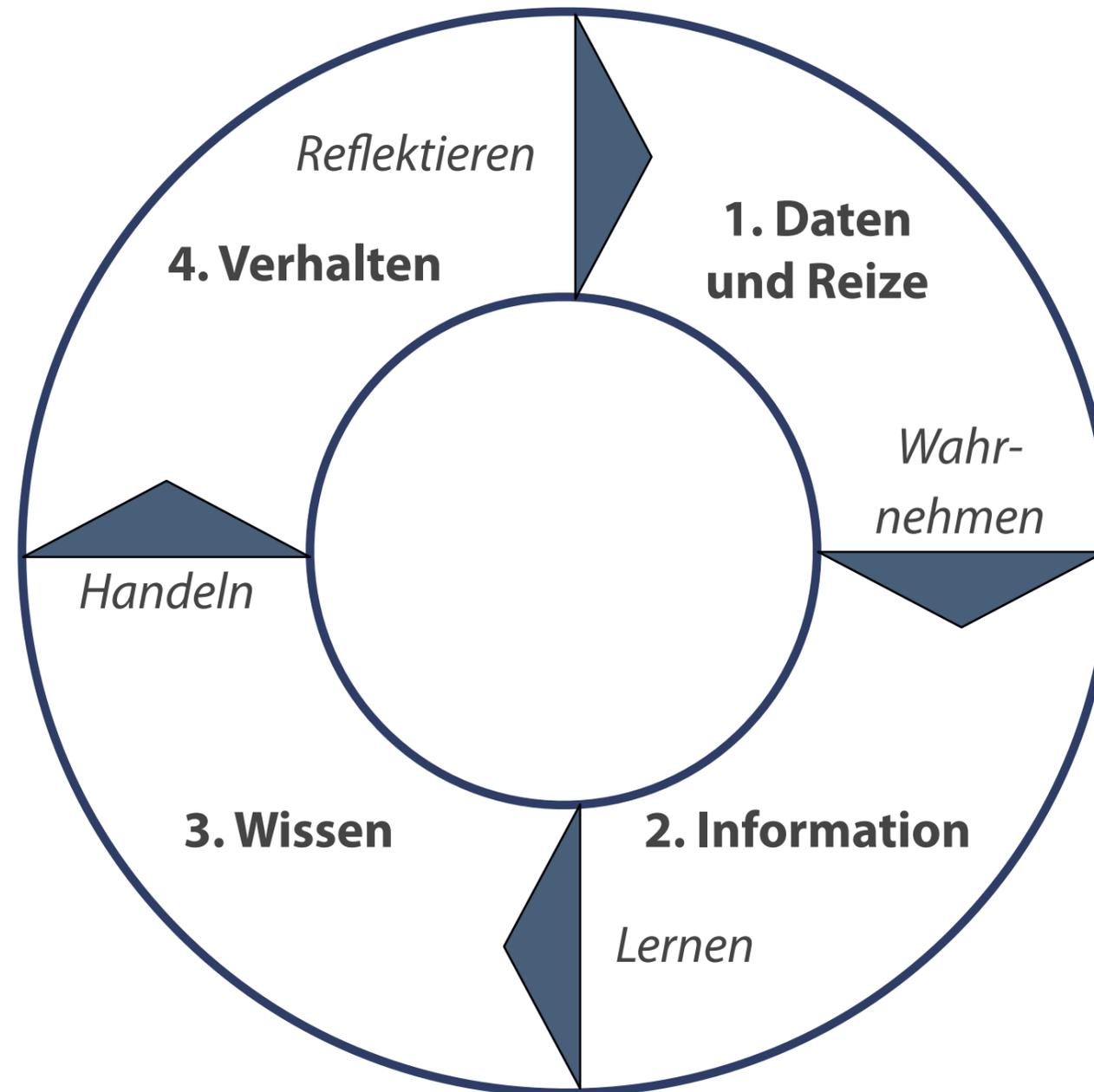
**Wissen**, als  
interpretierte Symbolstrukturen

**Informationen**, als  
interpretierte Symbole und Symbolstrukturen

**Daten**,  
als wahrgenommene, nicht interpretierte Symbole

**Zur Ausführung des Interpretationsprozesses wird das Wissen des Interpretierenden eingesetzt.**

# Zusammenhang zwischen Daten, Information und Wissen



Das Kreismodell verdeutlicht die Kontinuität des Wissenserwerbs.

## Ein Beispiel

---

“Schlägt jemand, der sich nicht für Fußball interessiert, die Zeitung auf und landet beim Sportteil, bekommt er **Daten** zu sehen – also Zahlen und Ergebnisse. Schaut sich seine für Sport und Fußball interessierte Ehefrau die gleiche Seite in der Zeitung an, bekommt sie **Informationen**. Dies hängt damit zusammen, dass Fußball und die Spielergebnisse für sie relevant sind – sie interessiert sich dafür und kann die Informationen auch interpretieren. Nehmen wir an, dass die Ehefrau nun auch ein geschicktes Händchen für Fußballwetten hat, können wir von **Wissen** sprechen. Sie ist in der Lage mit den Informationen zu arbeiten. Das heißt, sie nutzt ihre durch bisherige Fußballwetten gemachten Erfahrungen, interpretiert die Informationen und bezieht womöglich weitere Informationen über anstehende Trainerwechsel und Verletzungen der Spieler mit ein. Dadurch ist sie in der Lage, einigermaßen verlässliche Einschätzungen für kommende Spiele abzugeben.”

# Merkmale von Wissen

---

- **Subjektbezogenheit** - verweist auf das Entstehen von Wissen und auf den Zusammenhang mit der Umwelt des Wissensträgers.
- **Kontextabhängigkeit** - betrifft den Erwerb und die Aktivierung von Wissen im Kontext unterschiedlicher Umweltsituationen.
- **Kulturabhängigkeit** - beschreibt die Abhängigkeit der Struktur des Wissens, seiner Bedeutung und der benutzten begrifflichen Konzepten von der kulturellen Umwelt und den kulturell geprägten Handlungsweisen.
- **Modellbezug** - betrifft die Unterscheidung zwischen Inferenz- (einzelne Inferenzschritte und Wechselwirkungen dieser) und Kontrollwissen (Inferenzschrittfolge).
- **Grad der Bewusstseinsfähigkeit** - bezieht sich auf die Erkenntnis, dass das Individuum neben dem bewussten Umgang mit Wissen einen weiteren Teil seines Wissens unbewusst bei der Ausführung seiner Handlungen einsetzt.

# Ein Beispiel aus dem Unternehmenskontext

---

- Ein erfahrener Mitarbeiter oder eine erfahrene Mitarbeiterin kann durch Geräusch oder Geruch (**Information**) einer Maschine erkennen, wie deren aktueller Zustand ist (**Wissen**).
- Dadurch können Störungen oder Fehlproduktionen durch geübte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sogar im Vorfeld erahnt und behoben werden (Wissen).



**Wissen ist u.a. subjektbezogen und kann nicht problemlos transferiert werden.**

# Wissensarten

(betrachtet im Unternehmenskontext)

Wissensarten	Definitionen	Beispiele
<b>Tacit</b>	Wissen wird in Handlungen umgewandelt, Erfahrungen und Einbindung in spezifischen Kontext	Geräusch einer Maschine als Ursache für Störung erkennen.
<b>Explizit</b>	Artikulierbares, genrealisierbares Wissen	Allgemeines Vorgehen zur Behebung einer Störung.
<b>Individuell</b>	Von einem Individuum geschaffenes und Individuum zugeordnetes Wissen	Erkenntnisse, die in einem bestimmten Projekt gewonnen werden.
<b>Sozial</b>	Von einer Gruppe geschaffenes und einer Gruppe zugeordnetes Wissen	Normen für gruppeninterne Kommunikation.
<b>Deklarativ</b>	Wissen-über	Welches Werkzeug muss ich nutzen, um Tätigkeit auszuführen
<b>Prozedural</b>	Wissen-wie	Wie wird das Werkzeug angewendet
<b>Kausal</b>	Wissen-warum	Warum verwende ich das Werkzeug für die spezifische Tätigkeit
<b>Konditional</b>	Wissen-wann	Wann führe ich Tätigkeit mit Werkzeug aus
<b>Relational</b>	Wissen-mit	Verständnis darüber, was die Handlung bewirkt und wie sie sich auf das Produkt auswirkt
<b>Pragmatisch</b>	Wichtiges Wissen für eine Organisation	Best practices, Projekterfahrung, Marktberichte, Business Frameworks

# Ausprägungen unterschiedlicher Wissensarten

Wissen	Individuell	Team/Kollektiv
<b>Stillschweigend</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Individuelles Wertesystem</li><li>■ Innere Einstellung</li><li>■ Prozedurales Wissen</li><li>■ Persönliches Erfahrungswissen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Organisatorische Verhaltensregeln</li><li>■ Unternehmenskultur</li><li>■ Unternehmerische Erfahrungen</li></ul>
<b>Explizit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dokumentierbares Fachwissen</li><li>■ Deklaratives Wissen</li><li>■ Kodifizierbare Erfahrungen</li><li>■ Statistisches Wissen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Richtlinien</li><li>■ Prinzipien</li><li>■ Prozessdefinitionen</li><li>■ Verfahren</li><li>■ Methoden</li></ul>

# Stillschweigendes vs. „implizites“ Wissen

---

- **Stillschweigendes Wissen** entsteht durch die persönliche Erfahrung bei der Durchführung von Tätigkeiten - bspw. hat ein guter Pizzabäcker das richtige Gefühl für den perfekten Teig
- **Stillschweigendes Wissen** sollte nie mit „implizitem Wissen“ verwechselt werden
- Bedeutung „implizit“ laut Duden:
  1. mit enthalten, mit gemeint, aber nicht ausdrücklich gesagt
  2. nicht aus sich selbst zu verstehen, sondern logisch zu erschließen
- Die korrekte Übersetzung von „tacit knowledge“ lautet stillschweigendes Wissen

**Stillschweigendes Wissen (tacit knowledge) wird in einigen Quellen als „implizites Wissen“ übersetzt. Dieser Ausdruck ist irreführend und falsch!**

# Explizites und stillschweigendes Wissen

---

## Explizites Wissen

- Personenunabhängige Existenz
- Leicht externalisierbar
- Problemlose Weitergabe
- Formal artikulierbar

## Stillschweigendes Wissen

- Personenabhängige Existenz
- Schwer externalisierbar, nur mit inhaltlichen Verlusten möglich
- Zuordnung zu einzelnen Personen innerhalb des Unternehmens
- Nicht ohne weiteres sprachlich artikulierbar
- Baut auf Erfahrungen auf
- Betrifft persönliche Überzeugungen
- Kontextspezifisch



Organisation und Ziele dieser Veranstaltung

Motivation

Begriffserklärung

**Wissensmanagement**

# Ziele des Wissensmanagements

---

## Übergeordnete Ziele

- Erlangung und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen
- Steigerung der Qualität der Leistungen
- Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation

## Mögliche Beispiele

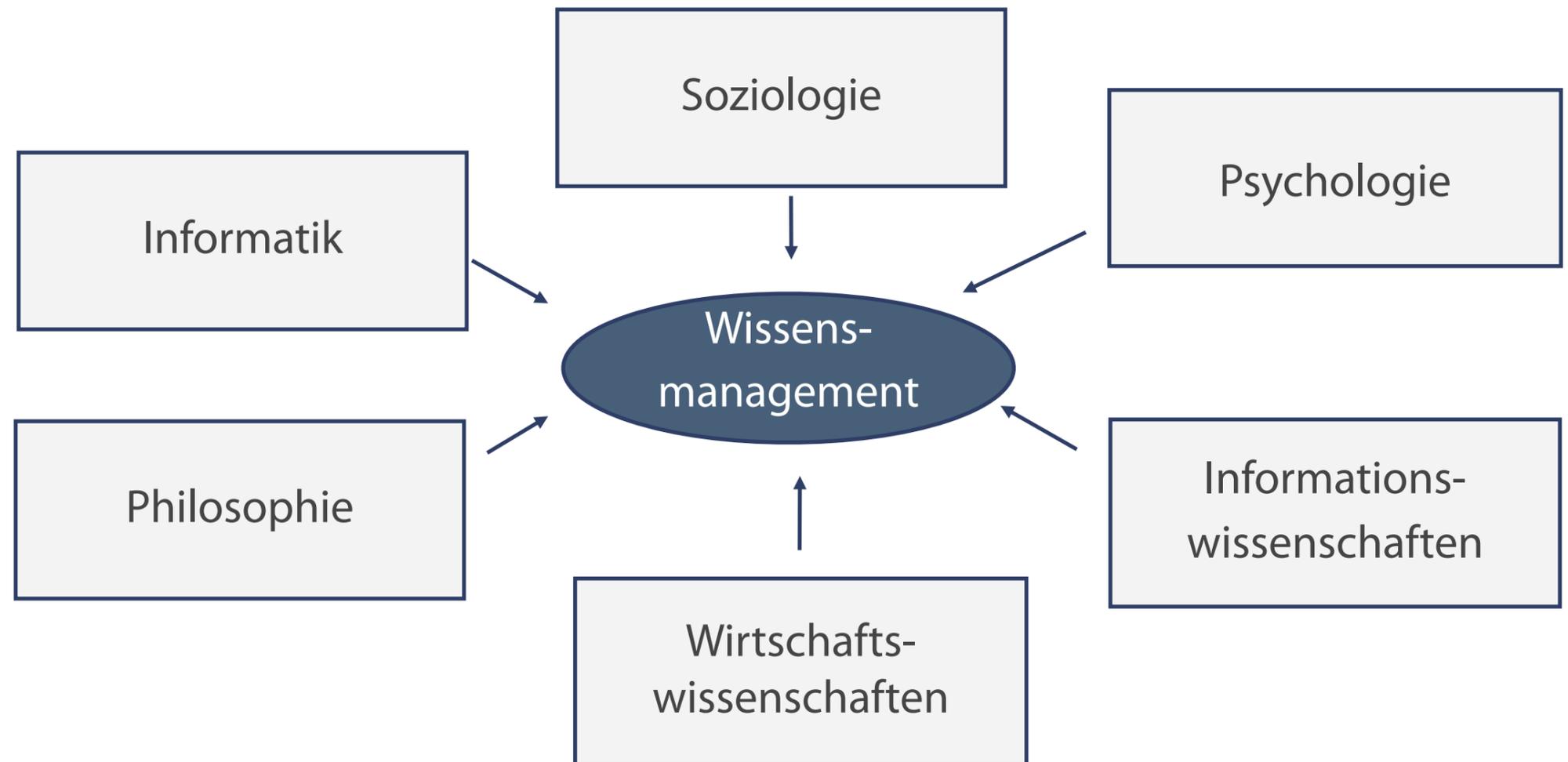
- Verbesserung der Kundenbeziehung und des -nutzens
- Verbesserte Effizienz bei F&E-Projekten
- Erfolgreiches Reengineering von Unternehmensprozessen

**Bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Maßnahmen ist die Definition konkreter organisationsspezifischer Ziele erforderlich.**

# Wurzeln des Wissensmanagements

## Interdisziplinärer Zugang:

- Unterschiedliche Blickwinkel
- Erfahrungsobjekte
- Erkenntnisziele
- Methoden



# Begriffsannäherung im wirtschaftlichen Kontext

---

## Ökonomische Theorien:

- Überwindung der Trennung zwischen Objekt und Subjekt (Erkanntem und Erkennendem)
- Wichtigkeit des Wissens im wirtschaftlichen Kontext
- Fokus auf das einzelne Unternehmen

## Management- und Organisationstheorien:

- Humanistische und strategische Schwerpunkte
- Führungsebene als wissenschaftliches Untersuchungsobjekt
- Steigende Bedeutung der Mitarbeiter als Individuen, ihrer Entwicklung sowie die Bedeutung sozialer Fähigkeiten und zwischenmenschlicher Beziehungen

## Lernendes Unternehmen:

- Entwicklung der Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft
- Wachsende Bedeutung der Ressource Wissen als Herausforderung für die Unternehmen
- Theorien des organisationalen Lernens, sowie strategiebasierte Ansätze zu Fähigkeiten, Kompetenzen, Fertigkeiten

# Generationen in der Entwicklung des Wissensmanagements

---

## Erste Generation

- Sammeln von Informationen in MIS
- Wissen als kontextfreie, explizierbare, generalisierbare Information

## Zweite Generation

- SECI-Modell
- Sozialer Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissen

## Dritte Generation

- Prozessorientierte Ansätze (KMDL)
- Community-orientierte Ansätze (soziale Netzwerke)

## (Mögliche) Vierte Generation

- Umgang mit Überfluss an Information
- Lernen von der menschlichen Informationsverarbeitung
- Intentional Forgetting (DFG SPP 1921)

# Definitionen zu Wissensmanagement

---

Autoren	Definition
<b>Nonaka &amp; Takeuchi, 1995</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ "Wissensmanagement ist der explizite und implizite Rahmen für einen dynamischen humanorientierten Prozess der Erklärung über Vorstellungen der Wahrheit."</li></ul>
<b>Davenport &amp; Prusak, 1998</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ „Wissensmanagement ist eine formale, strukturierte Vorgehensweise zur Verbesserung der Generierung, Verteilung und Nutzen von Wissen in einer Organisation...“</li></ul>
<b>Girard &amp; Girard, 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Aggregierte Definition basierend auf &gt;100 Definitionen aus 23 Disziplinen</li><li>■ „Wissensmanagement ist der Prozess der Erstellung, des Austauschs, der Nutzung und der Verwaltung des Wissens und der Informationen einer Organisation.“</li></ul>

**Es besteht keine einheitliche Definition des Begriffs Wissensmanagement.**

# Definition des Betrieblichen Wissensmanagements

---

Aufgabe des betrieblichen Wissensmanagements ist die **Anregung** zu einer nachhaltigen und effizienten **Umwandlung** von Wissen zwischen den Akteuren und durch die **Verbreitung** von Information über den **Zugang** zu Wissen unter Berücksichtigung der Unternehmensziele.

Bitte wechseln Sie nun in die LSWI-App und beantworten Sie die Quizfragen!

<https://quiz.lswi.de>

Veranstaltung: bwm

Ihre Antworten bleiben anonym.

# Literatur

---

- Aamodt, A., Nygård, M.: Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge – An AI perspective on their integration. In "Data and Knowledge Engineering", Bd.16, Nr.3, 1995.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alwert, K: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag 2006.
- Argyris, C.; Schön, D.A.: Organizational Learning II, Addison-Wesley 1996.
- Bahrs, J., Gronau, N.: Ungenutzte Potenziale im Wissensmanagement. In: Gronau, N. u.a. (Hrsg.): Handbuch Prozessorientiertes Wissensmanagement. GITO, Berlin 2014.
- Borghoff, U., Schlichter, J.: Rechnergestützte Gruppenarbeit. Eine Einführung in Verteilte Anwendungen. 2. Auflage, Berlin Heidelberg New York 1998.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J.: Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends. IAO. Stuttgart 1997.
- Davenport, T., Prusak, L.: Working Knowledge. How Organizations manage what they know. Boston 2000. (In Deutsch: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß . . . MI, 1999).
- DiBella, A.J., Nevis, E.C.: How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability, San Francisco 1997.
- Frank, U., Schauer, H.: Potentiale und Herausforderungen des Wissensmanagements aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik. In: Schreyögg, G. (Hg.): Wissen in Unternehmen: Konzepte - Maßnahmen - Methoden. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2001, S. 163-182.
- Girard, J., Girard, J.: Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium. Online Journal of Applied Knowledge Management, 2015
- Gronau, N.: Knowledge Modeling and Description Language (KMDL) 3.0. GITO (Berlin), 2024.
- Gronau, N.: Wandlungsfähige Informationssystemarchitekturen. 2. Auflage, Berlin 2006.
- Gronau, N.: Potsdamer Wissensmanagementmodell. Arbeitsbericht, Potsdam, 2007.
- Gronau, N. (Hrsg.): Wissen prozessorientiert managen: Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen. Oldenbourg (München), 2009.
- Güldenber, S.: Lernbarrieren und die Verhinderung des Verlernens in Organisationen. In: Wieselhuber, N., Nagel, A.: Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden 1997, S. 227-235.
- Kluge, A., Gronau, N.: Intentional Forgetting in Organizations: The Importance of Eliminating Retrieval Cues for Implementing New Routines. In: Front. Psychol. 9:51, 2018.
- Kornwachs, K. (2005) Knowledge + Skills + x. Keynote WM2005 Kaiserslautern.
- Lehner, F.: Organisational Memory. Hanser, München Wien 2000.
- Lehner, F.; Scholz, M.; Wildner, S.: Wissensmanagement Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. Hanser 2009.
- Nonaka I., Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York 1995. (In Deutsch: Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 2. Auflage, Campus Verlag 2012).
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage, Wiesbaden 2013.
- Rehäuser, J., Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. 1996.
- Schreyögg, G., Geiger, D.: Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! 2003.
- Thiesse, F.: Prozessorientiertes Wissensmanagement. Dissertation Universität St. Gallen 2001.

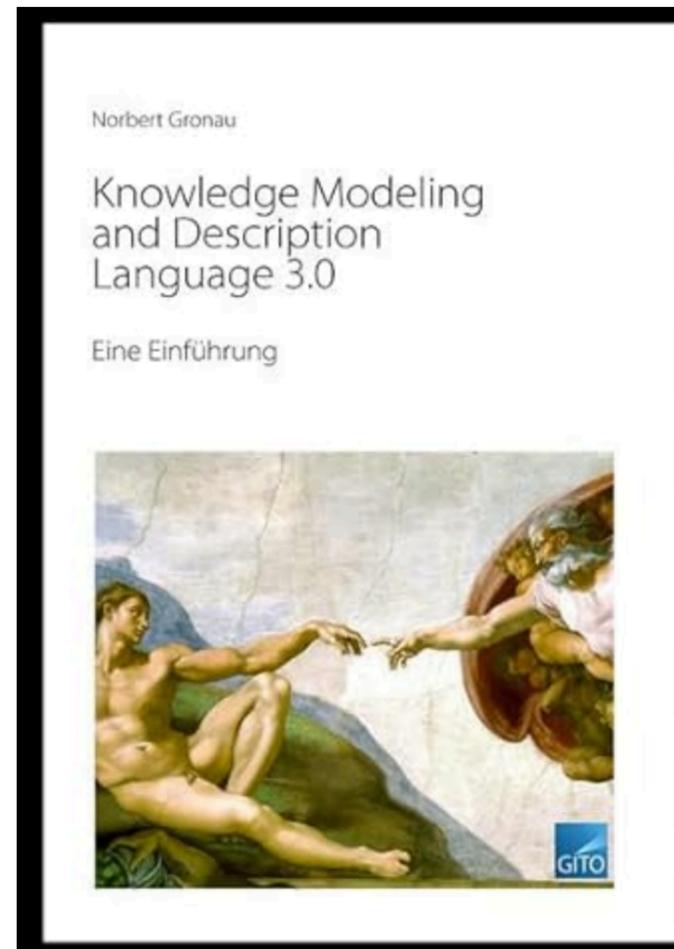
# Zum Nachlesen



Gronau, N

Wissen prozessorientiert managen

München 2009



Gronau, N

Knowledge Modeling and Description Language  
(KMDL) 3.0

GITO, 2024

## Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau

Center for Enterprise Research

Universität Potsdam

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam

Germany

Tel. +49 331 977 3322

E-Mail [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)