

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Wissen ist von zunehmender Bedeutung für die inner- und überbetriebliche Leistungserstellung, da:

- immer kurzlebigere, anspruchsvollere und individualisiertere Produkte und Dienstleistungen einen erhöhten Wissensbedarf erzeugen und damit eine bessere Wissenslogistik (Qualität, Adäquanz und Schnelligkeit der Kreativität und Bereitstellung des benötigten Wissens) erfordern;
- im Zuge der durch immer leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnologien ausgelösten Globalisierung und gleichzeitigen Spezialisierung der Marktteilnehmer das Maß und der Bedarf an Vernetzung und damit auch an Wissensaustausch zunimmt (vgl. [Picot et al. 1996]);
- der Anteil an geistiger Arbeit von Menschen gegenüber dem an körperlichen Arbeit bei dem derzeit stattfindenden Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter steigt (vgl. [Drucker 1993, 8], [Tapscott 1995, 7]).

Im Rahmen dieser Entwicklungen nimmt die Bedeutung der aktiven Förderung und Gestaltung der Wissenskreation, der Wissensflüsse und der Wissensnutzung als Wettbewerbsfaktor zu. Die diesbezüglichen Konzepte und Lösungen aus Wissenschaft und Praxis werden heute gängigerweise unter dem Begriff des *Wissensmanagements* zusammengefasst (vgl. z.B. [Probst et al. 1997], [Willke 1998]). Dabei hat Wissensmanagement verschiedene Aspekte wie beispielsweise Geschäftsstrategie, Mitarbeiterführung, Aufbau- und Ablauforganisation, Psychologie des Individuums, soziale und kulturelle Integration entsprechender Wissensmanagement-Strukturen oder Informationssysteme.

In dienstleistungsorientierten Organisationen, mit denen sich dieses Buch im Schwerpunkt beschäftigt, ist der Anteil geistiger im Verhältnis zu dem körperlichen Tätigkeiten besonders hoch. In Banken, Versicherungen, Beratungsunternehmen, Rechtsanwaltskanzleien oder Universitäten spielen die körperliche Leistungskraft und Geschicklichkeit eine stark untergeordnete Rolle, während die durch langjährige Ausbildung und Erfahrung gebildete intellektuelle Leistungsfähigkeit dominierendes Kriterium für Einstellung, berufliche Bewährung und Fortkommen ist. In diesen Organisationen ist Wissen häufig nicht nur notwendige Voraussetzung für die Herstellung eines Produktes oder die Erbringung einer Dienstleistung, sondern ist wesentlicher oder gar ausschließlicher Bestandteil von Produkten oder Dienstleistungen selbst. Eine Begründung zur Vergabe oder Ablehnung eines Kredites, eine Beschreibung und Erläuterung von Versicherungsbedingungen, ein Konzept zur strategischen Neu-Ausrichtung eines Unternehmens, ein Rechtsgutachten oder eine universitäre Vorlesung basieren auf umfanglichem, in ihnen verarbeiteten Wissen. Sie stellen durch Re-Kombination von Existierendem und das Hinzufügen von neu geschöpften Bestandteilen selbst in Summe oft neues Wissen für ihre jeweiligen Adressaten dar. Während sich die

Hersteller physischer Güter beispielsweise durch Funktionalität, Gebrauchswert, Bedienbarkeit, Design oder Langlebigkeit ihrer Erzeugnisse im Wettbewerb behaupten müssen, werden Produkte und Dienstleistungen mit Wissen als zentralem Bestandteil an Verständlichkeit, Aktualität, Adäquanz, Neuigkeitsgehalt oder Anwendbarkeit gemessen. Um in den letztgenannten Kategorien bestehen zu können, ist beispielsweise eine umfangreiche Logistik zur Beschaffung, Verteilung und Anwendung von Informationen als Grundlage von Wissen ebenso notwendig wie die organisatorische Förderung und informationstechnische Unterstützung des Wissensaustausches oder die dauerhafte Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>1</sup>. Insgesamt treten in dienstleistungsorientierten Organisationen mit wissensbasierten oder vollständig aus Wissen bestehenden Produkten und Dienstleistungen viele der generell beobachtbaren Herausforderungen des Wissensmanagements besonders deutlich hervor.

Sobald mehrere Personen mittelbar oder unmittelbar an der Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung beteiligt sind, müssen sie ihr auf diese Erstellung gerichtetes Wissen austauschen, um zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen zu können. In kleinen Gruppen, die gemeinsam an einem Ort tätig sind, findet diese elementare Tätigkeit des Wissensmanagements im persönlichen Kontakt durch direkte Kommunikation und durch Arbeit an gemeinsamen Objekten wie Dokumenten oder Zeichnungen statt. In großen und verteilten Organisationen ist die hierfür notwendige örtliche und zeitliche Nähe jedoch häufig nicht gegeben. Hier kommen traditionelle technische Hilfsmittel wie Telefon und Fax, aber zunehmend auch Informations- und Kommunikationssysteme<sup>2</sup> wie beispielsweise Groupware-Plattformen zur Überbrückung von räumlichen und zeitlichen Distanzen beim Wissensaustausch zum Einsatz. Je größer und verteilter Organisationen sind, desto höher ist der mögliche Beitrag von Informationssystemen (IS) zu einem effektiven und effizienten Wissensmanagement.

Durch die starke Verbreitung der Nutzung des Internet und insbesondere des World Wide Web sind in den letzten 10 Jahren neuartige oder stark verbesserte Informationssysteme entstanden, welche die Hoffnung auf eine umfänglichere und komfortablere Unterstützung von Wissensmanagement in einem verteilten Umfeld nähren. Beispiele für solche IS sind Portale, Suchmaschinen, Chat-Werkzeuge oder Content-Management-Systeme.

Vor diesem Hintergrund befasst sich das vorliegende Buch am Beispiel dienstleistungsorientierter Organisationen mit der Frage, wie Wissensmanagement wirkungsvoll mit Informationssystemen unterstützt werden kann.

---

<sup>1</sup> Im Weiteren wird aus Gründen der Vereinfachung und der verbesserten Lesbarkeit jeweils nur die maskuline Form verwandt. Gemeint sind aber jeweils gleichermaßen weibliche wie männliche Mitarbeiter, Rollenträger etc.

<sup>2</sup> Aufgrund der zunehmenden Konvergenz zwischen Informations- und Kommunikationssystemen werden diese im Folgenden der Einfachheit halber unter dem Begriff ‚Informationssysteme (IS)‘ zusammengefasst.

## 1.2 Ziele und Forschungsfrage

Wissensmanagement und die es unterstützenden Informationssysteme, im Weiteren *Wissensmanagement-Systeme (WMS)* genannt, sind seit mehreren Jahren Gegenstand von wissenschaftlicher Forschung, von Produktentwicklung durch Software-Häuser und von Implementierungen in Organisationen. Die in den Praxisfällen des vorliegenden Buches gemachten sowie in den Untersuchungen anderer Autoren beschriebenen Erfahrungen und Erkenntnisse zeigen jedoch, dass die Unterstützung von Wissensmanagement durch Informationssysteme noch in einem frühen Stadium ist (vgl. auch Abschnitt 3.3.5, S. 91). Bei der Analyse der Ausgangssituation in den untersuchten Organisationen traf der Autor jeweils mehrere, isolierte Informationssysteme mit sehr unterschiedlichem Grad der Unterstützung von Wissensmanagement an. In keiner der Organisationen fanden sich durchgängige, prozessorientierte Wissensmanagement-Systeme, entsprechend hoch waren einerseits Unzufriedenheit und andererseits Anforderungen der befragten Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 2.6, S. 47). Diese beobachteten Herausforderungen stellen als *Praxislücke* den Ausgangspunkt für das vorliegende Buch dar.

Die theoretischen Grundlagen bieten zahlreiche, fundierte Beschreibungs- und Erklärungsansätze für Wissen als Grundlage einerseits und für Wissensmanagement als Anwendungsgebiet mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung auf strategische, organisatorische und soziale Aspekte andererseits. Auf informationstechnischer Ebene finden sich grundlegende Ansätze für Wissensspeicherung und -verarbeitung. Im Bereich der Informationssysteme existieren deutlich divergierende Modelle für WMS, die jeweils aus verschiedenen Blickwinkeln ausgewählte Bestandteile und Funktionalitäten beschreiben. Es fehlt jedoch eine umfassende und integrierte Architektur (vgl. Abschnitt 3.4.7, S. 113). In dem Mangel an einer solchen integrierten WMS-Architektur sieht der Autor die *forscherische Lücke*, zu deren Schließung er mit diesem Buch beitragen will.

Gemäß der doppelten Zielsetzung der von [Ulrich 1984, 168] formulierten angewandten Betriebswirtschaftslehre strebt der Autor erstens einen Beitrag zum theoretischen Erkenntnisfortschritt im Hinblick auf die Unterstützung von Wissensmanagement durch Informationssysteme und zweitens die Formulierung praktisch umsetzbarer Handlungsleitlinien an.

Das vorliegende Buch befasst sich daher mit dem umfassenden und integrierten Einsatz von Wissensmanagement-Systemen. Dabei wird Wissensmanagement nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Unterstützungsfunktion für die effektive Gestaltung und Ausführung von Geschäftsprozessen in Organisationen. Somit müssen auch Wissensmanagement-Systeme gezielt an den Anforderungen der Geschäftsprozesse der jeweiligen Organisation ausgerichtet werden. Diese Anforderungen stammen im Grundsatz aus der Geschäftsstrategie einer Organisation, da diese die für die Zielkunden zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen beschreibt und somit den Rahmen für die operativen Tätigkeiten in den Geschäftsprozessen vorgibt. Daher müssen sich auch die Wissensmanagement-Systeme in letzter Konsequenz an den strategischen Vorgaben einer Organisation orientieren und zu deren Erfüllung beitragen. Aus diesem Grunde wählt dieses Buch einen umfassenden Ansatz, der Strategie und Prozesse für die Gestaltung von Informationssystemen berücksichtigt.

## Forschungsfrage

Die bis hierher beschriebenen Beobachtungen führen zu folgender Forschungsfrage:

"Wie sind Informationssysteme für Wissensmanagement (Wissensmanagement-Systeme, WMS) zu gestalten und zu integrieren, um betriebliche Prozesse wirkungsvoll zu unterstützen?"

Zur Präzisierung kommen folgende Unterfragen hinzu:

- Was sind die notwendigen Funktionalitäten von WMS? Wie können diese Funktionalitäten aus Strategie und Geschäftsprozessen von Organisationen abgeleitet werden?
- Wie können die zu diesen Funktionalitäten gehörenden Informationssystemkomponenten wirkungsvoll integriert werden?
- Wie sind Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von WMS zu gestalten?
- Wo liegen die Grenzen der Unterstützung von Wissensmanagement durch Informationssysteme?

## Fokussierung

Die Forschungsfrage ist zunächst offen gestellt. Um das damit angesprochene, weite Themenfeld im Rahmen des vorliegenden Buches handhabbar zu machen, hat der Autor folgende Fokussierungen vorgenommen:

- Die in den Praxisfällen beobachteten Unternehmen und deren untersuchte Geschäftsprozesse haben gemeinsam, dass es sich um Bürotätigkeit in dienstleistungsorientierten Organisationen handelt. Daher sind die im Weiteren vorgestellten Beobachtungen zunächst nur für diesen Anwendungskontext gültig. Eine Übertragbarkeit auf andere Anwendungsfelder scheint aufgrund des Studiums von z.B. [Heckert 2002] größtenteils möglich, muss aber noch durch weitere Untersuchungen validiert werden.
- Eine betriebswirtschaftlich orientierte Anwendungsarchitektur kann auf den vier Ebenen *Strategie*, *Prozesse*, *Informationssysteme* und *Informationstechnik* beschrieben werden. Das vorliegende Buch diskutiert grundlegende Aspekte von *Strategien* für Wissensmanagement, legt den Schwerpunkt allerdings auf die Ebenen *Prozesse* und *Informationssysteme*. Auf der Ebene der *Informationstechnik* (z.B. Hardware, Netzwerk-Infrastruktur) stellen die hier beschriebenen Konzepte und Lösungen keine über den derzeitigen Stand der Technik hinausgehenden Anforderungen, weshalb auf eine Darstellung dieser Ebene vollständig verzichtet wird.
- Die in Kapitel 4 (S. 117) eingeführte Architektur gibt im Sinne eines *Gestaltungsmodells* Leitlinien und Empfehlungen für Entwurf und Implementierung von umfassenden, integrierten Wissensmanagement-Systemen (WMS) auf Basis der Erkenntnisse aus den vorgestellten Praxisfällen. Da in die Definition dieser Architektur theoretische Grundlagen ebenso wie die Analyse existierender Modelle für WMS in Theorie und Praxis einfließen, kann sie auch als *Beschreibungsmodell* für die Funktionalitäten von WMS oder für die Strukturierung, die Analyse und den Vergleich von WMS eingesetzt werden.

- Das vorliegende Buch stellt an geeigneter Stelle exemplarisch Architekturen und Funktionalitäten kommerzieller WMS vor. Auf eine umfassendere Darstellung und den Vergleich solcher Systeme verzichtet der Autor aufgrund der Kurzlebigkeit solcher Informationen und verweist auf einschlägige Studien.
- Geschäftsprozesse aus dem Customer Relationship Management und anderen in den Fallstudien beobachteten Bereichen werden nur insoweit dargestellt, als es für die Ableitung von Anforderungen und den Einsatz von WMS erforderlich ist.
- Das Vorhandensein einer Geschäftsstrategie mit Geschäftsfeldern, Kernkompetenzen, Vision, strategischen Zielen etc. wird als gegeben vorausgesetzt und daher auf die Verfahren ihrer Entwicklung nicht eingegangen.

### 1.3 Aufbau und Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel definiert die Aufgabenstellung und beschreibt das Umfeld, in dem dieses Buch entstanden ist. Die verwendete Forschungsmethode ist in Anhang A.1 (S. 311) erläutert.

Das folgende Kapitel 2 untersucht die Ausgangssituation in ausgewählten Praxisfällen und isoliert daraus einerseits Treiber, die zum Start von Wissensmanagement-Projekten geführt haben und andererseits Herausforderungen zum Beginn dieser Projekte. Im Vergleich zwischen Ist-Situation und Anforderungen an Wissensmanagement wird dabei die *praktische Lücke* für das vorliegende Buch herausgearbeitet.

Kapitel 3 beginnt zunächst mit der Beschreibung von grundlegenden Begriffen im Kontext der Aufgabenstellung. Daran schließt sich die Aufarbeitung einschlägiger Literatur zu Wissen an, auf deren Basis der Autor ein erweitertes Modell für Wissensaustausch entwickelt. Dieses Modell liefert den Ordnungsrahmen zur folgenden Vorstellung und Diskussion von verschiedenen Ansätzen für Wissensmanagement sowie von Modellen für WM-Systeme aus Wissenschaft und Praxis. Auf dieser Basis wird zum Ende des Kapitels die *forschende Lücke* konkretisiert.

In Kapitel 4 adressiert der Autor diese Lücken, indem er einen Vorschlag für eine Architektur für integrierte Wissensmanagement-Systeme herleitet und zunächst im Überblick beschreibt. Im Anschluss wird diese Architektur auf den Ebenen *Strategie, Prozesse und Systeme* detailliert dargelegt und jeweils mit Anwendungsbeispielen und -fällen aus der Praxis illustriert. Es folgen Empfehlungen für die organisatorische und kulturelle Einbettung von WM-Systemen auf Basis dieser Architektur, für das Vorgehen bei der Implementierung solcher Systeme sowie für die Abschätzung ihres Nutzens.

Kapitel 5 vertieft nochmals besonders den Aspekt der Integration der Ebenen *Strategie, Prozesse und Systeme* (vertikal), der Komponenten von WM-Systemen (horizontal) sowie der Verbindung über die Grenzen von Organisationen hinweg (interorganisational).

Schließlich beschreibt Kapitel 6 die Ergebnisse und Erkenntnisse zum Ende des Forschungsprojektes zunächst einzeln für jeden Praxisfall und anschließend in einer vergleichenden Zusammenfassung.

Den Abschluss bilden die Zusammenfassung des theoretischen und praktischen Beitrages dieses Buches sowie ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen in Kapitel 7.

Die folgende Abbildung 1 fasst den Aufbau des vorliegenden Buches zusammen.

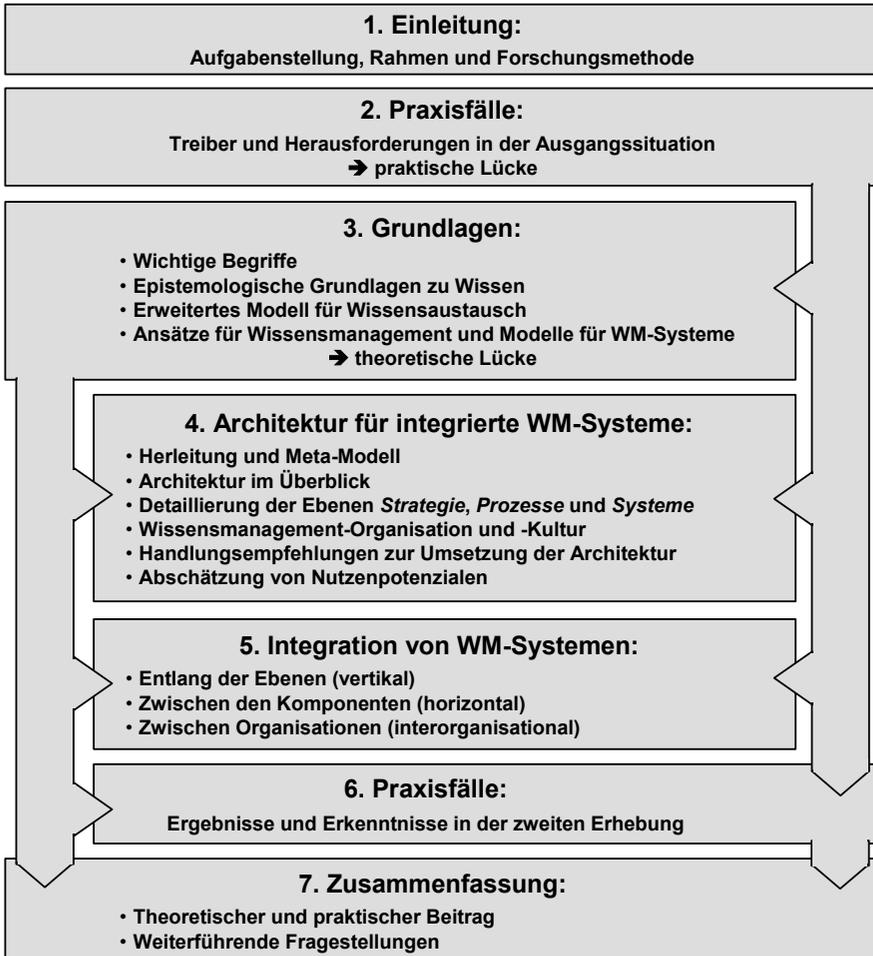


Abbildung 1: Aufbau des Buches im Überblick

## 1.4 Adressaten und Einsatzbereiche

Der Autor möchte mit diesem Buch einen theoretischen und einen praktischen Beitrag zur Tätigkeit folgender Adressaten leisten:

- *Forscher und Verantwortliche aus dem Bereich Wissensmanagement allgemein* finden eine Ergänzung zu strategisch und organisatorisch ausgerichteter Literatur, indem sie hier Anregungen und Gestaltungsrichtlinien für Wissensmanagement-Systeme (WMS) auf Basis theoretischer Grundlagen und deren Anwendung und Validierung im Zuge umfangreicher Beobachtung und Erfahrung in Praxisfällen erhalten. Die summarischen Erkenntnisse des vorliegenden Buches stellen für sie eine Ergänzung und Weiterentwicklung bestehender Forschung dar.
- *WMS-Forschern und -Analytikern* können die Analyse von Anforderungen und existierenden Modellen ebenso wie die vorgeschlagene WMS-Architektur als Grundlage für eigene Fallstudien sowie für den Vergleich von WMS dienen.
- *Gestalter von WMS* erhalten aus Praxisfällen und Literatur eine fundierte Übersicht über Anforderungen an solche Systeme. Aus der Vorstellung und Bewertung von Modellen für WMS sowie dem vom Autor formulierten Vorschlag für eine umfassende WMS-Architektur können sie Anregungen für ihre eigenen Entwurfs- und Implementierungsarbeiten beziehen.
- *Forscher und aktive Anwender von WMS* können die in den jeweiligen Organisationen eingesetzten WMS anhand der vorgestellten WMS-Architektur überprüfen und auf Basis der beschriebenen Erkenntnisse gezielt weiterentwickeln.
- *Künftigen WMS-Anwendern* bieten sich Fallstudien, WMS-Architektur und summarische Erkenntnisse als Grundlage zur Orientierung an, um einen Einstieg in das Themengebiet zu finden und kritische Erfolgsfaktoren für eine WMS-Einführung kennenzulernen.
- Allgemein an *Wissensmanagement Interessierten* kann das vorliegende Buch zum vertiefenden Studium von Möglichkeiten der Unterstützung von Wissensmanagement durch integrierte Informationssysteme dienen.

## 1.5 Einordnung des Buches

Dieses Buch entstand in der ersten Phase während der Tätigkeit des Autors als Gesamtprojektleiter für Wissensmanagement bei PricewaterhouseCoopers Deutschland in den Jahren 1998 bis 2000. Die zweite Phase bildete in den Jahren 2000 bis 2002 das Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management (CC CKM) des Forschungsprogramms „Business Engineering Universität St. Gallen“ (BE HSG) am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Die Kompetenzzentren des Programms BE HSG forschen anwendungsorientiert auf strategischen Gebieten der Wirtschaftsinformatik in enger Koopera-

tion mit der Praxis. Die folgenden Partnerunternehmen waren im CC CKM vertreten:

- AGI Kooperation (Verbund der schweizer Kantonalbanken)
- BASF
- Crédit Suisse
- Deutsche Krankenversicherung (DKV)
- Deutsche Telekom
- Helsana Krankenversicherungen
- Landesbank Baden-Württemberg
- Swisscom IT Services (vormals AGI IT Services)
- Union Investment
- Winterthur Lebensversicherung

Im Rahmen der Arbeit des Kompetenzzentrums fanden vierteljährliche Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Partnerunternehmen statt. Dabei befassten sich die Teilnehmer in Gruppenarbeiten jeweils mit ausgewählten Themen des Wissensmanagements sowie seiner Anwendung in kundennahen Bereichen. Sie artikulierten Anforderungen, diskutierten vorgeschlagene Modelle und Methoden und erarbeiteten Konzepte sowie Lösungswege für ihre Organisationen. Eine Liste der Workshops und behandelten Themen findet sich im Anhang A.1 (S. 311).

Ergänzend zu den Workshops führten der Autor und sein Team von sieben wissenschaftlichen Mitarbeitern Projekte in den Partnerunternehmen durch, in denen Analysen und Konzepte erarbeitet sowie konkrete Lösungen eingeführt wurden. Diese Praxisprojekte stellen die Grundlage für einen Teil der im Weiteren vorgestellten Praxisfälle dar.

Verschiedene abgeschlossene und laufende Forschungsprojekte an der Universität St. Gallen stehen in engem thematischem Zusammenhang mit dem vorliegenden Buch:

- Die Dissertation von Dr. Dieter Blessing zu Content-Management im Business Engineering, u.a. mit einer vergleichenden Untersuchung der diesbezüglichen Teile der WM-Systeme bei großen Beratungsunternehmen ([Blessing 2001]).
- Die Dissertation von Dr. Sandra Gronover zum Multi-Channel-Management als Teilbereich des Customer Relationship Managements ([Gronover 2003]), deren Ergebnisse in die Beschreibung der Anwendung von Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen des Customer Relationship Managements eingehen.
- Die Dissertation von Dr. Frederic Thiesse mit einer Methode zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement [Thiesse 2001, 83], die Anregungen zu den methodischen Empfehlungen in dem vorliegenden Buch lieferte.
- Die Dissertation von Dr. Oliver Christ zu Prozess- und Systemarchitekturen für das Content-Management, die Beiträge zum diesbezüglichen Teilbereich der in diesem Buch vorgeschlagenen Architektur für integrierte WM-Systeme leistete ([Christ 2002]).

- Die Dissertation von Dr. Thomas Puschmann zu Collaboration-Portalen, deren Ergebnisse in die Entwicklung der Portal-Ebene der hier vorgeschlagenen WMS-Architektur einfließen ([Puschmann 2003]).
- Das Habilitationsschrift von Dr. Volker Bach zu rollenbasierten Portalen, die in Beziehung zur Portal-Ebene und den Ausführungen zu Personalisierung in diesem Buch steht.
- Das Dissertationsprojekt von Henning Gebert zu Kompetenz-Management und zugehörigen Informationssystemen im Rahmen des Wissensmanagements.
- Die Dissertationsprojekte von Oliver Kutsch und Adrian Büren zu Content-Management (CM) und CM-Systemen im Rahmen des Wissensmanagements.
- Das Dissertationsprojekt von Stefan Kremer zu Enterprise-Information-Retrieval als Teilbereich von Wissensmanagement-Systemen.
- Das Kompetenzzentrum *Business Networking 2* am Institut für Wirtschaftsinformatik mit seinen Arbeiten zur Verknüpfung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, das wesentliche Grundlagen für die Vorschläge zur interorganisationalen Integration von WM-Systemen in diesem Buch lieferte.
- Das Kompetenzzentrum *Knowledge Networks* am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Institut für Wirtschaftsinformatik mit seinen Arbeiten zu Wissensnetzwerken, die bei den Ausführungen zum Community-Management in diesem Buch Verwendung finden.

## 1.6 Zusammenfassung

Die Erforschung und Erprobung der Unterstützung von Wissensmanagement mit Informationssystemen ist in Wissenschaft und Praxis in einem frühen Stadium. Dies zeigt sich einerseits in einem Mangel an grundlegenden Erklärungsansätzen für die Möglichkeiten und Wirkungen einer solchen Unterstützung überhaupt (forscherische Lücke), andererseits an der Differenz zwischen Anforderungen der Anwender und bereitgestellten Funktionalitäten von Wissensmanagement-Systemen in Untersuchungen in der Praxis (praktische Lücke).

Diese Lücken adressiert das vorliegende Buch mit der Forschungsfrage "Wie sind Informationssysteme für Wissensmanagement (Wissensmanagement-Systeme, WMS) zu gestalten und zu integrieren, um betriebliche Prozesse wirkungsvoll zu unterstützen?" und ihren Unterfragen, wobei sowohl Beiträge zur Theorie als auch Handlungsempfehlungen für die Praxis angestrebt werden.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage hat der Autor über einen Zeitraum von etwa 4,5 Jahren sowohl theoretische Grundlagen aufgearbeitet und in Modellentwürfe umgesetzt, als auch mittels (hauptsächlich) Aktionsforschung intensiv mit insgesamt 11 Organisationen im Bereich von Wissensmanagement und WMS zusammengearbeitet, um diese Entwürfe zu überprüfen und zu verfeinern.

Im folgenden wird zunächst die Ausgangssituation in den untersuchten Praxisfällen dargestellt und damit die Praxislücke verdeutlicht. Es folgt die Aufarbeitung

der Literatur zu grundlegenden Begriffen, Wissen, Wissensmanagement und WMS, an deren Ende die forschende Lücke konkretisiert werden kann. Im Anschluss schlägt der Autor eine Architektur für integrierte Wissensmanagement-Systeme mit den Ebenen *Strategie*, *Prozesse* und *Systeme* vor und entwickelt Empfehlungen zu deren Umsetzung, organisatorischer Einbettung und Nutzenabschätzung. Auf dieser Basis wird der Aspekt der Integration nochmals besonders vertieft. Schließlich werden die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Praxisfällen zum Ende des Forschungsprojektes dargestellt. Den Abschluss bilden die Zusammenfassung des theoretischen und praktischen Beitrages dieses Buches sowie ein Ausblick auf mögliche Weiterentwicklungen.