



**BEST PRACTICE**

Wissensmanagement

**Hewlett-Packard** Ges.m.b.H.

## Impressum

### **Medieninhaber und Herausgeber**

AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule im Rahmen des  
Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, [wko.at/aws](http://wko.at/aws)

Die Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule (AWS) ist eine Initiative von  
Wirtschaftskammer Österreich und Österreichischem Sparkassenverband  
und ist als Projekt am Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw),  
Rainergasse 38, 1050 angesiedelt.

Leiter: Mag. Josef Wallner

### **Autorin**

Mag. (FH) Petra Stöhr

### **Redaktion**

Mag. Josef Wallner, Karin Schweiger

### **Cover**

[www.design.at](http://www.design.at)

ISSN 2223-7976

---

**Vorbemerkung**

In der Reihe **BestPractice Firmenporträts** präsentieren wir Unternehmen und ihre Aktivitäten. Ziel der Reihe ist es, die Erfolgsstrategien der jeweiligen Unternehmen anschaulich darzustellen. Die Informationen verstehen sich **nicht als Werbung** des jeweiligen Unternehmens.

## ▪ DAS UNTERNEHMEN



Hewlett-Packard (HP) ist weltweit das nach Umsatz führende Technologieunternehmen (2011: 127,2 Mrd. US\$). Der Firmensitz des vor über 70 Jahren gegründeten Konzerns ist in den USA in Palo Alto, Kalifornien. Nach mehreren Unternehmensübernahmen, wie z. B. die Übernahme von Palm oder Compaq Computer, arbeiten heute über 320.000 Mitarbeiter in 170 Ländern weltweit für HP.

Die österreichische Hewlett-Packard Ges.m.b.H wurde 1971 gegründet. Die österreichische Niederlassung hat ihr Headquarter in Wien angesiedelt. Weitere Geschäftsstellen finden sich in Graz (STMK), Götzis (VBG) und im Technologie- und Innovationszentrum St. Florian (OÖ).

HP Österreich ist für Vertrieb, Support und Marketing der Produkte und Dienstleistungen verantwortlich. Darüber hinaus verfügt der Standort in Wien in einigen Geschäftsbereichen auch über Managementverantwortung für Ost-, Zentral- und Südeuropa, den Nahen Osten, Zentralasien und Afrika.

## ▪ DAS PORTFOLIO



HP bietet ein umfangreiches Produktportfolio für Privatpersonen, Unternehmen und öffentliche Auftraggeber. Die Produktpalette reicht von IT-Infrastruktur über Software und Dienstleistungen bis hin zu komplexen Gesamt-Lösungen.

Die Geschäftsbereiche sind:

### → **Printing & Personal Systems**

Im Geschäftsbereich „Printing & Personal Systems“ bietet HP eine Vielzahl von Produkten und Lösungen für Unternehmen und Privatkunden

- PCs & Notebooks
- Workstations
- Drucker und -zubehör
- professionelle Drucklösungen
- online Fotoservice („snapfish“)



→ **Enterprise Group**

Der Geschäftsbereich „Enterprise Group“ bietet für Unternehmen sowie für Verwaltungsorganisationen IT-Lösungen an.

Dazu gehören u.a.

- Speicher- und Serversysteme
- Netzwerklösungen
- Software
- Unternehmensdienstleistungen

**Facts**

- Insgesamt liefert HP wöchentlich mehr als eine Millionen Drucker aus, weiters jährlich 48 Millionen PCs und jeder Dritte ausgelieferte Server weltweit stammt ebenfalls von HP.
- Weltweit speichern 50 Millionen Kunden mit HP Fotos online.
- HP Software ermöglicht mehr als 300 Millionen Mobiltelefonkunden weltweit das Telefonieren.

## ▪ DAS WISSENSMANAGEMENT

Für den Erfolg von Unternehmen ist Wissen wichtig. Dazu zählen aber nicht nur Fertigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter, sondern vor allem die Gesamtheit des Wissens aller Mitarbeiter (= Unternehmenswissen). Dabei wird das bestehende Wissen neu verknüpft, womit neues und zusätzliches Wissen entsteht. Geschieht das planmäßig und nicht spontan, spricht man von Wissensmanagement.

z. B. Arbeitet ein Mitarbeiter an einem Projekt und stellt seine Erfahrungen und Dokumente (z. B. Angebote, Dokumentationen) aus dieser Arbeit anderen zur Verfügung, kann dieses Wissen auch in zukünftigen Projekten weiter verwendet werden.

Viele Unternehmen haben die Chancen des Einsatzes von Wissensmanagement schon erkannt. Hewlett-Packard (HP) ist eines davon und nimmt dabei sogar eine Vorreiterrolle ein. Schon 1997 hat HP ein weltweites Angebot an Wissensmanagement-Werkzeugen eingeführt.

HP definiert Wissensmanagement folgendermaßen:

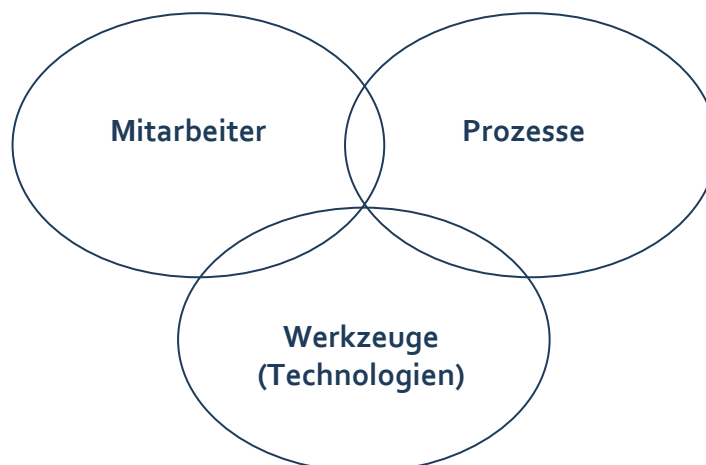
*„...Wissen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, zu den richtigen Personen zu bringen..., um die Effizienz und Effektivität in der täglichen Arbeit zu erhöhen.“*

## ▪ DIE ORGANISATION DES WISSENSMANAGEMENTS

Bei Wissensmanagement geht es um die optimale Zusammenarbeit von Menschen, damit bestehendes Wissen genutzt und neues generiert werden kann. Diese Zusammenarbeit unterstützen Werkzeuge der Informationstechnologie, wie z. B. Diskussionsforen oder Wikis.

Bei HP fußt die Organisation des Wissensmanagements auf drei Faktoren:

### Organisation von Wissensmanagement



## Mitarbeiter

Wissen ist immer an Menschen gebunden, deshalb spielen die Mitarbeiter beim Wissensmanagement eine maßgebliche Rolle. Wissensmanagement kann nur bei zufriedenen und motivierten Mitarbeitern fruchten. Aus diesem Grund führt HP u. a. regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch, die ein Gefühl für das Stimmungsbild der Mitarbeiter geben.

Eine funktionierende Unternehmenskultur ist die Basis dafür, dass Mitarbeiter bereit sind, sich auszutauschen und Wissen zu teilen. Dazu zählen die Art, wie Mitarbeiter miteinander umgehen, gemeinsame Ziele etc.

Folgende Zielsetzungen leiten HP:

<p><b>Kundenloyalität</b></p> <p>Wir verfolgen das Ziel, unseren Kunden die qualitativ hochwertigsten und wertvollsten Produkte, Services und Lösungen bereit zu stellen, um dadurch ihren Respekt und ihre Loyalität zu erlangen und zu bewahren.</p>
<p><b>Gewinn</b></p> <p>Wir verfolgen das Ziel, ausreichend Gewinn zu erwirtschaften, um das weitere Wachstum unseres Unternehmens zu finanzieren, unseren Aktionären angemessene Renditen zu sichern und um Ressourcen bereitzustellen, die wir zum Erreichen der anderen Unternehmensziele benötigen.</p>
<p><b>Marktführerschaft</b></p> <p>Wir wollen das Wachstum unseres Unternehmens sichern, indem wir Märkte, auf denen wir bereits vertreten sind, mit sinnvollen und innovativen Produkten, Services und Lösungen bedienen. Außerdem wollen wir in neue Bereiche vorstoßen, die auf unsere Technologien und Kompetenzen aufbauen und die Interessen unserer Kunden berücksichtigen.</p>
<p><b>Wachstum</b></p> <p>Wir sehen in den Veränderungen des Marktes eine Chance für mehr Wachstum, um unsere Gewinne und Fähigkeiten in den Dienst der Entwicklung und Bereitstellung innovativer Produkte, Services und Lösungen zu stellen, die den neu entstehenden Ansprüchen unserer Kunden gerecht werden.</p>
<p><b>MitarbeiterInnen</b></p> <p>Wir wollen MitarbeiterInnen von HP am Erfolg des Unternehmens beteiligen, der durch sie erst möglich wird. Wir bieten unseren MitarbeiterInnen leistungsorientierte Beschäftigungsmöglichkeiten und schaffen mit ihnen eine sichere und kreative Arbeitsumgebung, in der sowohl die Vielseitigkeit als auch die Individualität jedes Einzelnen geschätzt wird. Außerdem möchten wir dazu beitragen, dass unsere MitarbeiterInnen Zufriedenheit und Erfüllung bei ihrer Arbeit finden.</p>
<p><b>Führungsqualitäten</b></p> <p>Wir wollen auf jeder Hierarchiestufe Führungskräfte fördern, die Verantwortung übernehmen für das Erreichen unserer Unternehmensziele und unsere Grundwerte personifizieren.</p>
<p><b>Gesellschaftliche Verantwortung</b></p> <p>Erfolg im Geschäftsbereich durch gesellschaftliches Engagement. Eine gute Einbindung in die Gesellschaft ist gut für das Unternehmen. Wir kommen unseren Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft nach, indem wir uns an jedem unserer Standorte in der Welt als wirtschaftliche, geistige und soziale Institution etablieren.</p>

Ausgehend von den Unternehmenszielen werden auch Wissensmanagementziele festgelegt. Grundlage dafür ist bei HP die Balanced Scorecard (BSC). Sie ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das mittels Kennzahlen Auskunft über Finanz-, Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessziele gibt.

Beispiel: Mitarbeiterperspektive einer Balanced Scorecard

Ziel	Kennzahl	IST	SOLL
<b>Mitarbeiterperspektive</b>			
Erhöhung der Anzahl von Wissensbeiträgen	Einträge in die Projektdatenbank pro Projekt ab einer Umsatzhöhe von x EUR	5	10
Erhöhung der Nutzung von Wissensbeiträgen	Anzahl der Mitgliedschaften in einer Community pro Mitarbeiter	0,5	1

Damit Unternehmensziele erreicht werden können, braucht es passende Arbeitsstrukturen. HP setzt dabei auf flache Hierarchien, Teamarbeit und Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern. Diese wissensorientierten Arbeitsstrukturen sind für HP dafür, dass Mitarbeiter ihr Wissen gerne teilen und erweitern.

Ganz gleich, ob persönlich oder virtuell: Kommunikation über die Hierarchieebenen hat bei HP einen großen Stellenwert. Regelmäßige Managementkommunikation erfolgt durch Videobotschaften und Webcasts (international) oder persönlich in Gesprächen. Eine offene Architektur der Geschäftsräumlichkeiten bei HP, wie z. B. die Arbeit in Großraumbüros und die Schaffung von Kaffeebereichen, trägt ebenfalls zum Austausch der Mitarbeiter bei.

**Werkzeuge (Technologien)**

Wissensmanagement bedient sich wie jede andere Managementform auch verschiedener Werkzeuge und Technologien. Bei HP sind die Technologien auf drei Stufen aufgebaut.

Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Informationsmanagement</b>	<b>Wissensmanagement</b>	<b>Kollaboration</b>
Mitarbeiterportal - Telefonbuch - Prozessabwicklung - Marktforschungsdatenbank	- Globale Wissensportale - Projektdatenbank	- Instant Messaging - Workspaces - Virtuelle Meetings

**Informationsmanagement**

Im **Mitarbeiterportal** von HP stehen Informationen weltweit zur Verfügung. Über das Portal lässt sich z. B. das HP Telefonbuch aufrufen, das Informationen zu allen Mitarbeitern, Abteilungen, Kontaktdaten, Kostenstellen etc. bietet. Prozesse, wie z. B. Zeiterfassung, Einkauf, interne Schulungsprogramme, können ebenfalls online abgewickelt werden. Die Marktforschungsdatenbank „Market Vision“ ermöglicht Mitarbeitern die Suche nach Marktforschungsinformationen wie z. B. Analystenberichte, Magazine und Veranstaltungen.

**Wissensmanagement**

Ein unternehmensweites **globales Wissensportal** stellt Tools für Communities of Practice zur Verfügung. In Communities of Practice schließen sich Personen mit gleichen Interessensgebieten zusammen, um Ideen und Erfahrungen auszutauschen, gemeinsam zu lernen und sich gegenseitig zu un-

terstützen. Als wertvolles Tool dafür hat HP Diskussionsforen im Einsatz. Darin verfassen Mitarbeiter Beiträge, auf die andere antworten können.

Für HP Berater steht eine **Projektdatenbank** zur Verfügung. Darin legen Projektteams wieder verwendbare Dokumente, wie z. B. Angebote oder Lessons Learned (= kurze Erfahrungsberichte) ab. Eine umfassende Suchfunktion ermöglicht Benutzern ein rasches Auffinden von bereits bestehenden Materialien. Derzeit beinhaltet die Datenbank mehr als 10.000 Projekteinträge und mehr als 9.000 Dokumente zur Wiederverwendung in neuen Projekten.

### Kollaboration

Auch im Bereich Kollaboration (= Zusammenarbeit) bietet HP seinen Mitarbeitern eine große Auswahl an Werkzeugen. Mit dem Microsoft Office Communicator, einem **Instant Messaging** Programm, können Mitarbeiter miteinander chatten. Die seit 2001 eingesetzte Technologie Microsoft SharePoint erleichtert Mitarbeitern die Zusammenarbeit. **Team Workspaces** von SharePoint können zur internen und externen Zusammenarbeit genutzt werden. Das sind virtuelle Plätze, auf denen gemeinsame Dokumente, wie z. B. Kontaktlisten, Veranstaltungen oder Aufgaben bearbeitet und zentral gespeichert werden. Für **virtuelle Meetings** stehen verschiedene Tools, wie z. B. das HP Videokonferenz Produkt HALO oder die virtuelle Meetinglösung HP Virtual Room zur Verfügung.

### Prozesse

Wissensmanagement ist bei HP in **bestehende Prozesse eingebettet**. Ein schneller, standortunabhängiger Informationsaustausch und der unkomplizierte Zugriff auf Daten und Know-how sind dabei zentral. Ein wichtiges Thema für Mitarbeiter ist der Zeitaufwand, der für Wissensmanagement-Aktivitäten benötigt wird. Bei HP wird die Zeit, die Mitarbeiter in einem Projekt für Wissensmanagement investieren, in die Projektkalkulation eingerechnet. Somit zählen Wissensmanagementaktivitäten zu den „normalen“ Tätigkeiten eines Mitarbeiters und sind somit **fixer Bestandteil der täglichen Arbeit**.

In einigen Geschäftsbereichen von HP, vorrangig im Beratungsbereich, sind **Wissensmanager** tätig. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Technologie und Anwendern, zu anderen Abteilungen und dem Management. Ihre Hauptaufgaben sind Kommunikation, internes Marketing, Strategie- und Prozessdefinition und -implementierung, Schulung der Mitarbeiter sowie die Erfolgsmessung.

Bei einem großen Unternehmen wie HP ist eine gute interne Vernetzung wichtig. Die richtigen Maßnahmen zur Umsetzung von Wissensmanagement findet man nur im **Dialog mit den Mitarbeitern**. Eine Lösung, die ohne Anwender getroffen wurde, ist meistens schon im Vorhinein zum Scheitern verurteilt. Bevor neue Wissensmanagementmaßnahmen gesetzt werden, muss der gegenwärtige Zustand erfasst, Verbesserungspotentiale erkannt und kommuniziert werden. Das Ergebnis ist eine Reihung der bestehenden Herausforderungen und erwünschten Veränderungen nach Wichtigkeit aus Anwender- und Managementsicht. Die Kernfragen sind dann, ob und wie sich die Anforderungen der Anwender mit den vorhandenen Kommunikationstechnologien umsetzen lassen, welche neuen Technologien erforderlich sind und welche Integrationsschritte erfolgen müssen. Oft geht es nur darum, die vorhandenen Lösungen besser zu nutzen oder zu integrieren. Vorhandenen Technologien können aber auch ein Hindernis für neue sein. Ausmisten und Renovieren sind dann der Anfang für die Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen.



## • Evaluierung

Damit Unternehmen wissen, ob die eingesetzten Wissensmanagementmaßnahmen sinnvoll sind, müssen sie gemessen werden. Der Erfolg von Wissensmanagement lässt sich nicht so leicht messen wie Finanzziele (z. B. Gewinn, Umsatz). Bei Wissensmanagement werden Wissensziele festgehalten und dazu Kennzahlen definiert. Mit Kennzahlen werden komplizierte Prozesse und Strukturen auf einfache Weise abgebildet. Sie dienen zur Steuerung, Kontrolle und Messung.

Bei HP gibt es klar definierte Kennzahlen und Berichterstattung im Wissensmanagement.

Beispiele:

- Anzahl der neuen Projekteinträge/Dokumente in der Datenbank (verglichen mit der Anzahl der neuen Projekte)
- Höhe der Wiederverwendungsrate in einem Projekt
- Teilnehmerate an (web-basierenden) Trainings

## • Erfolge und Herausforderungen

Wissensmanager bei HP sammeln **Erfolge**, die durch Wissensmanagement erreicht wurden und kommunizieren diese weiter. Dazu zählen Wissensmanagement-Maßnahmen, die zu einem Auftrag, zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, zur Senkung der Kosten, zur Erhöhung der Gewinnspanne oder auch zur Erhöhung der Produktivität geführt haben.

HP **verwendet** im Durchschnitt **30 bis 35 Prozent** des Wissens in externen IT-Beratungsprojekten weltweit **wieder**. Das resultiert aus der hohen Beitragsleistung der Mitarbeiter. Für 80 bis 100 Prozent der neuen Projekte in der Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika wurden Projekteinträge in der Datenbank gemacht. Das Ergebnis davon ist nicht nur **Zeit- und Kostenersparnis**, sondern auch eine **Erleichterung der Arbeit**, ebenso wie eine **Qualitätssteigerung**, was wiederum zu **höherer Kundenzufriedenheit** führt.

Beispiel:

### **Zeitersparnis bei HP durch Wissensmanagement**

*Ein Prager Beraterteam stand vor der Aufgabe, einen Telefonservice (Help Desk) für einen Kunden aufzubauen. Dafür mussten die Berater eine passende Software entwickeln. Der Projektmanager suchte in der Datenbank und fand ein ähnliches Projekt, das einige Kollegen bei einem Projektmanager in Australien erfolgreich implementiert hatten. Er kontaktierte den Projektmanager in Australien und erhielt die Software, die er fast 1:1 wiederverwenden konnte.*

Zeitersparnis durch Wiederverwendung der Software	40 Personentage
Kosten für Wissensmanagement (z. B. aufgewendete Zeit für Kontaktaufnahme und Materialsuche)	5 Personentage
Ersparnis	35 Personentage

In vielen Kundenprojekten und -seminaren wird HP als „**Best Practice**“ Beispiel zum Thema Wissens- und Informationsmanagement präsentiert.

Seit mehr als zehn Jahren ist HP fast durchgängig unter den Gewinnern der globalen MAKE-Studie. MAKE steht dabei für „**Most Admired Knowledge Enterprise**“. Jedes Jahr werden Organisationen ausgezeichnet, die Unternehmenswissen in einen Mehrwert für Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen umwandeln.

Bei Wissensmanagement gibt es aber immer **Optimierungsmöglichkeiten**. HP erweitert deshalb sein Dokumentenmanagement in Richtung Social Networking und Communities weiter aus. Die weltweite Forschungs- und Entwicklungsabteilung von HP hat die **Pilot-Software Watercooler** entwickelt und seit Jahren weltweit in Verwendung. Watercooler ist Facebook ähnlich. Die Software ist direkt mit der HP Mitarbeiterdatenbank verbunden (damit gibt es für jeden Mitarbeiter automatisch ein Profil) und personalisierte Informationen (wie Dokumente der HP Mitarbeiter aus den Team Workspaces und Wissensdatenbanken). Themen aus dem Intra- und Internet sind thematisch strukturiert und individuell (je nach Gruppenzugehörigkeit und dem Abonnieren von Themen) bereit gestellt. Basierend auf den wertvollen Erfahrungen aus dem Piloten Watercooler sowie anderen Social Media Werkzeugen (wie Yammer) wird an einer HP Social Media Lösung gearbeitet, die einen offiziellen Bestandteil der unternehmensweiten IT Collaboration Infrastruktur sein wird.

➡ Die Entwicklung von Wissensmanagement und entsprechender Technologien ist eine Reise, die für jedes Unternehmen etwas anders verläuft. Bei den meisten von ihnen hat die Reise gerade erst begonnen.

---



## DIDAKTIK

### Kompetenzstufen

---

-  Wissen
-  Verstehen
-  Analyse
-  Anwendung
-  Bewertung



1. Was ist Wissensmanagement?

---

---

---

---

---



2. Stellen Sie auf Basis der Informationen von HP und mittels Internetrecherche dar, aus welchen Gründen Unternehmen Wissensmanagement einsetzen.

---

---

---

---

---

---



3. Wozu benötigt es eigene Wissensmanager bei HP?

---

---

---

---

---



4. Vergleichen Sie: Welche Wissensmanagementwerkzeuge setzt HP und welche Ihre Schule ein.

Werkzeuge bei HP	Werkzeuge in Ihrer Schule



5. Welche dieser Werkzeuge benutzen Sie?

---

---

---

---

---

- 
6. Erstellen Sie eine Übersicht, welches Wissen in Ihrer Klasse vorhanden ist und wofür dieses Wissen einsetzbar ist.
-



7. Wie können einzelne Mitarbeiter zum Erfolg von Wissensmanagement beitragen?

---

---

---

---

---



8. Welche Faktoren bestimmen den Erfolg von Wissensmanagement bei HP?

---

---

---

---

---



9. Wie lässt sich der Erfolg von Wissensmanagement messen?

---

---

---

---

---

Beispiele für Kennzahlen:

---

---

---

---

---



10. Überlegen Sie in Kleingruppen und präsentieren Sie anschließend Ihre Ergebnisse vor der Klasse: Wie muss Ihr Arbeitsumfeld sein, damit Sie motiviert arbeiten können?



11. Diskutieren Sie Ihr Wissensmanagement in der Klasse:

- Wofür brauchen Sie Wissen?
- Welche Werkzeuge nutzen Sie?



12. Diskutieren Sie die Aussage „Wissen ist Macht.“?





## LÖSUNGSVORSCHLÄGE

1. Das Wissen in einem Unternehmen soll zur richtigen Zeit, am richtigen Ort bei den richtigen Personen sein. Bei Wissensmanagement geht es um die optimale Zusammenarbeit von Menschen, damit bestehendes Wissen genutzt und neues generiert werden kann. Diese Zusammenarbeit unterstützen Werkzeuge der Informationstechnologie.

- 2.
- Zeit- und Kostenersparnis
  - bessere Aufgabenbearbeitung
  - gezielte Entscheidungsfindung
  - Qualitätssteigerung
  - höhere Kundenzufriedenheit
  - besserer Austausch
  - Wissen ausscheidender Mitarbeiter geht nicht verloren
  - einfachere Entwicklung neuer Ideen

3. Wissensmanager bilden die Schnittstelle zwischen Technologie und Mitarbeitern, zu anderen Abteilungen und dem Management. Ihre Hauptaufgaben sind Kommunikation, internes Marketing, Strategie- und Prozessdefinition und -implementierung, Schulung der Mitarbeiter sowie die Erfolgsmessung von Wissensmanagementmaßnahmen.

4.

Werkzeuge bei HP	Werkzeuge in Ihrer Schule
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team-Workspaces</li> <li>- Intranet</li> <li>- Marktforschungsdatenbank</li> <li>- Diskussionsforen</li> <li>- Instant-Messaging</li> <li>- Watercooler</li> <li>- Story Telling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Schülerlösung</li> </ul>

5. individuelle Schülerlösung

6. individuelle Schülerlösung

7.

- fremdes Wissen annehmen
- eigenes Wissen teilen
- Werkzeuge sinnvoll nutzen

8.

- funktionierende Unternehmenskultur
- Wissensziele und Wissensstrategie
- Dialog mit Mitarbeitern
- Prozesseinbindung
- sinnvoller Einsatz der Werkzeuge

9.

Der Erfolg von Wissensmanagement lässt sich nicht so leicht messen wie Finanzziele (z. B. Gewinn, Umsatz). Bei Wissensmanagement werden Wissensziele festgehalten und dazu Kennzahlen definiert. Mit Kennzahlen werden komplizierte Prozesse und Strukturen auf einfache Weise abgebildet. Sie dienen zur Steuerung, Kontrolle und Messung.

Beispiele für Kennzahlen:

- Anzahl der Einträge einer Projektdatenbank
- Zugriffe auf das Intranet
- Anzahl der Suchzugriffe auf die Marktforschungsdatenbank

10.

individuelle Schülerlösung

11.

individuelle Schülerlösung

12.

individuelle Schülerlösung