

KnowMetrix – Erfahrungen mit der Erfolgsbewertung im Wissensmanagement in einem mittelständischen Unternehmen

Franz Lehner, Nadine Amende, Stephan Wildner, Nicolas Haas

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II
Universität Passau
Innstraße 43
D-94032 Passau

{vorname.nachname}@uni-passau.de, nicolas-haas@gmx.net

Abstract: Es ist allgemein akzeptiert, dass Wissensversorgung und interne Wissensweitergabe unverzichtbare Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Wettbewerb sind. Offen ist allerdings wie man den Status des Wissensmanagements eines Unternehmens diagnostiziert, um daraus wirksame Maßnahmen für Verbesserungen abzuleiten. Mit KnowMetrix wird ein Vorschlag gemacht, mit einem vertretbaren Aufwand eine Erfolgsbewertung des Wissensmanagements durchzuführen. Dazu werden Ergebnisse aus einer ersten Anwendung in einem mittelständischen Unternehmen vorgestellt.

1 Einführung und Motivation

Wissensmanagement ist heute als Fachgebiet anerkannt, in vielen Unternehmen verankert und bedarf keiner besonderen Rechtfertigung mehr. Die bisherigen Ergebnisse des Wissensmanagements werden allerdings nicht uneingeschränkt positiv gesehen. Selbst manche Fachvertreter sehen in der Entwicklung der letzten Jahre einen Hype, der nun abklingt und von einer realistischeren Sicht auf die Dinge abgelöst wird [Swa03]. Diese verlangt vor allem die Bewertung des Erfolgs des Wissensmanagements. Beim Versuch, einen solchen Erfolgsnachweis zu führen, stößt man allerdings auf erhebliche Schwierigkeiten, denn die Wirkungen sind oft nicht explizit und nicht direkt messbar [Bha00, YKK07].

Soweit es bisher überhaupt eine methodische Unterstützung für die Erfolgsbewertung im Wissensmanagement gibt, entspricht diese entweder nicht dem tatsächlichen Bedarf oder ist mit einem hohen Aufwand verbunden [TAS07]. Mit der Adaptation der Erfolgsfaktorenanalyse wird hier ein neuer Vorschlag gemacht, wie Unternehmen mit einem vertretbaren Aufwand eine Diagnose ihres Wissensmanagements durchführen und konkrete und wirksame Maßnahmen ableiten können.

Ziel des Beitrags ist es, einen Überblick über Ansätze zur Erfolgsbewertung im Wissensmanagement zu geben und mit KnowMetrix ein neues Instrument dafür vorzustellen. Anschließend werden Erfahrungen aus einem mittelständischen Unternehmen dargestellt.

2 Erfolgsbewertung im Wissensmanagement

In Verbindung mit der zunehmenden Institutionalisierung des Wissensmanagements stellt sich die Frage, was den Erfolg von Wissensmanagement in einem Unternehmen ausmacht und wie er gemessen werden kann. Davenport und Prusak haben anhand praktischer Beispiele aufgezeigt, dass tatsächlich Erfolge nachweisbar sind [DP98]: Durch verbesserte Wissensnutzung in den operativen Abläufen sinkt die Anzahl der in den Prozessen gemachten Fehler bzw. werden Prozesse häufiger erfolgreich zu Ende gebracht. Ebenso ergeben sich Zeitersparnisse, die wiederum mindernd auf Kosten wirken. Im Allgemeinen können Opportunitätskosten gesenkt werden, z.B. Reisekosten, um Experten für die Lösung eines Problems oder eine Besichtigung vor Ort zu bringen.

Allgemein betrachtet, werden bei der Erfolgsbewertung mehrere Grundhaltungen unterschieden, welche mit einem unterschiedlichen Erfolgsverständnis aber auch mit unterschiedlichen Interpretationen der Ergebnisse verbunden. Sie haben Einfluss auf die Vorgehensweise bei der Bewertung [LAHW08].

Bei den Ansätzen der Erfolgsbewertung kann zwischen folgenden verschiedenen Grundhaltungen differenziert werden:

- objektive versus subjektive Ansätze,
- interne oder geschlossene versus externe oder offene Ansätze,
- inside versus outside orientierte Ansätze und
- integrative Ansätze versus partielle Ansätze.

Bei *objektiven* Ansätzen wird davon ausgegangen, dass es normative, extern vorgegebene Größen gibt, deren Erreichung mit Erfolg gleichgesetzt wird. Eine Unterscheidung zwischen richtig und falsch bzw. von einer Norm abweichend ist unter diesen Voraussetzungen möglich. Bei *subjektiven* Ansätzen wird unterstellt, dass die Situation in jedem Unternehmen anders ist – und damit auch die Rolle des Wissensmanagements. Eine Bewertung des Wissensmanagements auf Basis objektiver Größen erscheint hier wenig sinnvoll. Die Orientierung erfolgt daher an internen Vorgaben. Da bei objektiven Ansätzen bisher keine allgemein akzeptierten Ergebnisse vorliegen, finden in der Praxis primär Methoden Anwendung, die eine subjektive Bewertung erlauben. Dazu zählen u.a. Benchmarks, Wissensbilanzen, Zeit- und Kostenanalysen, Nutzenanalysen auf Basis der Balanced Scorecard, das Knowledge Management Maturity Model und ähnliche Ansätze [Nor05].

Bei *internen* Ansätzen wird das Wissensmanagement als geschlossenes System betrachtet. Die Erfolgsbewertung erfolgt ausschließlich unter Beschränkung auf dieses System (z.B. Einhaltung des verfügbaren Budgetrahmens, Erreichung der vorgegebenen Ziele). Bei *externen* Ansätzen wird das Wissensmanagement als Black-Box betrachtet, das eine Leistung nach außen bzw. für andere Unternehmensteile erbringt. Hier geht es um die Bewertung dieser Leistung, d.h. um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg, zur Kostenreduktion oder anderen Bezugsgrößen. Dieser Beitrag lässt sich schwerer nachweisen, da das Wissensmanagement meist keinen unmittelbar nachweisbaren Anteil daran hat. Es

zielt vielmehr auf Verhaltensdispositionen bzw. auf die Schaffung allgemeiner Voraussetzungen für die Wissensversorgung und Wissensweitergabe.

Wieder anders ist die Situation bei der Betrachtung *inside* versus *outside*. Häufig erfolgt die Bewertung *inside* in dem Sinne, dass die Situation des Wissensmanagements aus dem Unternehmen heraus beurteilt wird. Dieser Blickwinkel wird selbst dann eingenommen, wenn die Bewertung durch einen Externen (z.B. ein Beratungsunternehmen) durchgeführt wird. Allerdings kommt beim Einsatz eines Beratungsunternehmens erstmals auch ein „Blick von außen“ dazu. Das lässt sich nun konsequent weiter denken, indem die Bewertung generell *outside*, also z.B. von den Kunden vorgenommen wird. Auf diese Weise beurteilt sich das System nicht selbst, sondern man erhält Informationen darüber, ob auch der Markt das Unternehmen intern für hinreichend vernetzt und informiert hält.

Bei *integrativen* Ansätzen wird das Wissensmanagement als Ganzes mit all seinen Teilbereichen und Funktionen erfasst und einer Bewertung unterzogen. Bei *partiellen* Ansätzen erfolgt die Konzentration auf Teilbereiche, z.B. Wissen bei der Bewertung des Intellectual Capital oder Wissensmanagementsysteme beim Ansatz von Maier und Hädrich [MH01].

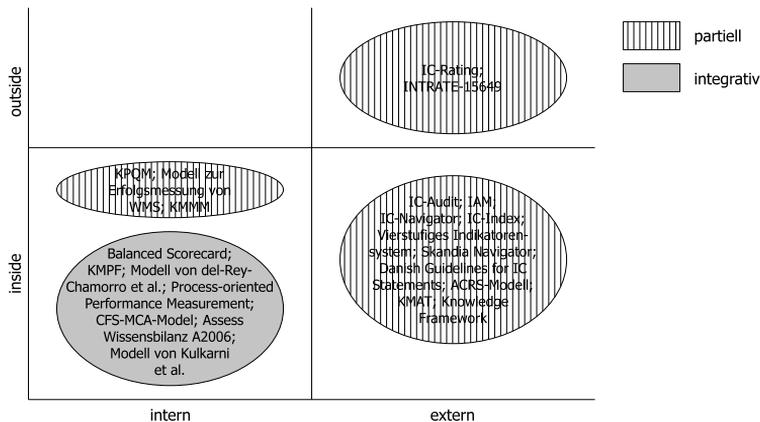


Abbildung 1: Instrumente zur Bewertung des Wissensmanagements [LAHW08]

Für die Erfolgsbewertung im Wissensmanagement existiert mittlerweile eine Vielzahl an Instrumenten [Leh09]. Diese lassen sich meist nicht eindeutig kategorisieren, da bei der Erfolgsbewertung immer mehrere Grundhaltungen eine Rolle spielen. Abbildung 1 ordnet die bestehenden Instrumente, die in Bezug auf ihre Anwendbarkeit, Validität, Ökonomie und Nutzen in einer Literaturrecherche untersucht wurden [LWH08], den vorgestellten Grundhaltungen zu. Die Dimension objektiv versus subjektiv wurde dabei nicht berücksichtigt, da objektive Methoden zur Erfolgsbewertung bisher nicht existieren und auch davon auszugehen ist, dass diese eher einer Idealvorstellung entsprechen.

Die Instrumente werden meist nur für analytische Zwecke eingesetzt. Sie bieten keine Leitlinien oder Strategien an, um identifizierte Stärken aus- bzw. Schwächen abzubauen. Aus dieser Forderung entstand ein Instrument auf Basis der Erfolgsfaktorenanalyse, welches dieser Anforderung besser gerecht wird.

3 KnowMetrix – Kurzbeschreibung des Vorgehens

Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für das vorgeschlagene Instrument. Erfolgsfaktoren sind Bereiche von hochrangiger Bedeutung für die positive Unternehmensentwicklung in einer bestimmten Branche zu einer bestimmten Zeit [BR81, KS90]. Im Wissensmanagement wird die Bedeutung solcher Bereiche meist am Erfolgsbeitrag des Wissensmanagements zum Erfolg des Unternehmens festgemacht. Da dieser Erfolgsbeitrag wie bereits erwähnt nur schwer nachzuweisen ist, wird ein anderer Erfolgsbegriff verwendet: Erfolg bezieht sich bei dem vorgeschlagenen Instrument darauf, ob das Wissensmanagement seine Zielvorgaben erreicht hat oder nicht, d.h. betrachtet als unternehmensinterne Servicefunktion und in Bezug auf den Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiter in der Unterstützung ihrer individuellen Arbeitssituation. Dieses Begriffsverständnis ist offensichtlich enger gefasst als das erste, lässt sich aber wesentlich einfacher überprüfen.

Für diesen Erfolgsbegriff sind entsprechende Erfolgsfaktoren und Indikatoren – die Operationalisierung der Faktoren – zu bestimmen. Da in der Literatur zum Wissensmanagement sehr viele Veröffentlichungen zu diesem Thema existieren, war eine Zusammenführung und Vereinheitlichung der Faktoren notwendig. Dabei wurde auf der umfangreichen Vorarbeit von Helm et al. [HMS07] aufgebaut. Deren Untersuchung von 39 Artikeln wurde um Artikel aus einer eigenen Recherche ergänzt [LAHW08].

A WM als unternehmensinterne Funktion	
1.	Institutionalisiertes WM oder vergleichbare Funktion (sofern vorhanden)
2.	Unterstützung bzw. Vorleben von WM, Vermittlung eines Verständnisses dafür
3.	Ausreichend finanzielle Mittel für WM-Maßnahmen
4.	Kommunikation von Zielen und Strategien des WM; Qualität internen Marketings
5.	Wissensziele mit Unternehmenszielen verknüpft und messbar, erreichbar, relevant, nachvollziehbar
6.	Klare Verantwortung bzw. Zuständigkeiten für WM auf allen Hierarchiestufen
7.	Standardisierte, systematische Wissensprozesse sind definiert
8.	Einbindung der Mitarbeiter bei Gestaltung des WM
9.	Geeignete IT-Infrastruktur für WM-Aktivitäten vorhanden
10.	Mitarbeiter durch Anreizsysteme zum Wissensaustausch motiviert
11.	Qualität von Wissen und Kommunikation; Sicherung durch Redaktion, Pflege, Qualitätsstandards
12.	Regelmäßiges internes und externes Benchmarking
B Beurteilung der individuellen Aufgabensituation und des Arbeitsumfeldes	
1.	Zeitliche Freiräume für WM-Aktivitäten
2.	Zugang zu neuem Wissen und Austausch von Wissen ist hinreichend möglich
3.	Qualifikation (eigene/der Kollegen) für WM-Systeme; Dokumentation ist verfügbar
4.	Qualifikation (eigene/der Kollegen) für Umgang mit Wissen (insbesondere den Wissensaustausch)
5.	Bewusstsein/Verständnis für Nutzen des WM sowie Bereitschaft, es voranzutreiben
6.	Dezentralisierung (hinreichende Handlungs- und Verantwortungsspielräume für Mitarbeiter)
7.	Integration der Wissensaktivitäten in Arbeitsabläufe
8.	Geteilte Unternehmensvision, gemeinsame Ziele, Werte, Identifikation mit Unternehmen
9.	Motivation für Wissensaustausch gegeben
10.	Direkte Kommunikation/Wissensaustausch für gemeinsame Lösung komplexer Aufgaben; kein Abteilungsegoismus
11.	Wissen aus niedrigen Hierarchiestufen wird ausreichend akzeptiert
12.	Fehler zu machen und die Möglichkeit daraus zu lernen sind zugelassen
13.	Wissensfördernde Unternehmenskultur (Bereitschaft zum Wissensaustausch, Vertrauen)

Tabelle 1: Indikatoren zur Erfolgsbewertung im Wissensmanagement [LWH08]

Eine erste Liste enthält all jene Indikatoren, die in mehreren Artikeln genannt wurden. Diese Liste wurde dann in zwei Gruppen unterteilt, die für KnowMetrix von Bedeutung

sind (siehe Tabelle 1): zum einen (A) Indikatoren, welche sich auf ein institutionalisiertes Wissensmanagement beziehen, zum anderen (B) Indikatoren, welche die Beurteilung der persönlichen Arbeitssituation in Bezug auf den Umgang mit Wissen betreffen. Im ersten Fall geht es um die Beurteilung als bewusst wahrgenommene Servicefunktion, im zweiten Fall um das Ergebnis dieser bewussten Aktivitäten in der eigenen Arbeitssituation.

Das Vorgehen bei KnowMetrix folgt dem der Erfolgsfaktorenanalyse [Leh93, LR93]. Für die Adaptation auf das Wissensmanagement ist jedoch eine Änderung zweckmäßig: So muss zunächst die Identifikation wissensmanagementbedürftiger Bereichen mit ihren Wissensbedarfen, Wissensquellen usw. und die unterschiedlichen Einschätzungen und Sichten der Beteiligten auf diese Dinge erfolgen, damit die Unternehmensbedürfnisse genau eingeschätzt werden können. Anschließend erfolgt wie beim Vorgehen der Erfolgsfaktorenanalyse die Auswahl geeigneter Erfolgsfaktoren und Indikatoren. Um die Methode einfach anwendbar zu machen, wird die in Tabelle 1 abgebildete Liste als Standard vorgeschlagen. Sie bildet die Grundlage für den Fragebogen. Dieser enthält für jeden ausgewählten Indikator die Frage nach dessen gegenwärtiger Leistung und nach seiner zukünftigen Priorität. Die Datenerhebung umfasst in der Regel sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens. Die erhobenen Daten werden mit verschiedenen Analysemethoden ausgewertet (siehe Kapitel 4.2 und [LAHW08]).

4 Anwendung von KnowMetrix bei einem mittelständischem Unternehmen

KnowMetrix wurde in einer Pilotstudie bei der Neimcke GmbH & Co. KG, einem mittelständischem Unternehmen im Bereich Großhandel für Kfz-Verschleißteile und Handelsmarken sowie im Bereich Werkstattberatung und -planung, erprobt. Auf Grund der verschiedenen Unternehmensbereiche und Standorte hat das Wissensmanagement bei Neimcke eine große Bedeutung. Aufgabe ist es, schnittstellenübergreifend zu wirken und alle Informationsflüsse, vor allem im Rahmen des Generationswechsels, sicherzustellen. Hierzu wurden bereits Maßnahmen getroffen. Neben einer unternehmensweiten Datenbank zur Kundenpflege, einem System zur Dokumentation von Projekterfahrungen, fördert ein Wiki den Wissenstransfer innerhalb und zwischen den einzelnen Standorten. Unabhängig von der technischen Unterstützung werden auch organisatorische Maßnahmen umgesetzt, die den Austausch von Wissen unterstützen, u.a. ein Briefkasten für Verbesserungsvorschläge und eine jährliche Hausmesse, die den persönlichen Austausch unterschiedlicher Stakeholder fördern will. Die gegenwärtige Situation des Wissensmanagements bei Neimcke wurde mit Hilfe von KnowMetrix auf Schwächen und Stärken hin analysiert.

4.1 Methodik

Die Umfrage wurde unter den Mitarbeitern von Neimcke mittels eines dreiteiligen Fragebogens durchgeführt. Teil A erfasste allgemeine Angaben der Mitarbeiter zum Arbeits-

bereich. Zur Beurteilung der Ist-Situation (*Leistung*) im Unternehmen wurde in Teil B das Wissensmanagement anhand 22 definierter Indikatoren geprüft. Die Auswahl der Erfolgsfaktoren und zugehörigen Indikatoren wurde auf Basis der standardisierten Liste und eines Interviews mit der Geschäftsführung getroffen. Teil C erfragte die gewünschte Soll-Situation (*Priorität*). Die Fragen wurden so gestaltet, dass die Mitarbeiter eine subjektive Einschätzung auf einer siebenstufigen, ordinalen Skala von 7 (sehr positiv) bis 1 (sehr negativ) zu Leistung und Priorität des jeweiligen Indikators abgeben konnten.

Die Umfrage wurde unter allen Mitarbeitern unternehmensweit durchgeführt. Hieraus ergab sich mit Hilfe von Teil A eine in Bezug auf die Analyse mögliche Differenzierung nach verschiedenen Unternehmensbereichen, Standorten, der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und nach Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung. Insgesamt nahmen 71 Personen an der Befragung teil.

4.2 Ergebnisse

Die Auswertungen der Ergebnisse erfolgte durch die Analyse der Leistung, der Priorität und der Differenz aus beiden Werten für alle Befragten. Um die Unterschiede zwischen Leistung und Priorität pro Indikator zu ermitteln, wurden zunächst die Leistungs- und Prioritäts-Werte aller Befragten (*AnzBefr*) summiert, zu Durchschnittswerten verdichtet und die Differenz daraus gebildet (siehe Formel 1).

$$Differenz_F = \left(\frac{1}{AnzBefr} \sum_{n=1}^{AnzBefr} Priorität_F \right) - \left(\frac{1}{AnzBefr} \sum_{n=1}^{AnzBefr} Leistung_F \right) \quad (1)$$

Die Höhe der Differenz zeigt an, ob Maßnahmen zu ergreifen sind, um in Abhängigkeit von der Priorität eine Leistungssteigerung oder Leistungsverringerung durchzuführen.

Abbildung 2 zeigt die Leistungs- und Prioritäts-Werte und deren Differenz. Auffällig ist, dass die Prioritäten für jeden Indikator höher als die entsprechenden Leistungen sind, also insgesamt ein Leistungsdefizit wahrgenommen wird. Der Grad der Abweichung gibt über die Relevanz des Indikators Aufschluss. Die durchschnittliche Leistung über alle Befragten und Indikatoren beträgt 4,88, während die entsprechende Priorität 6,20 beträgt. Daraus ergibt sich eine gesamte durchschnittliche Abweichung von 1,32.

Mit Hilfe einer Vier-Felder-Matrix (siehe Abbildung 3) lässt sich verdeutlichen, welche Maßnahmen in Abhängigkeit von der Differenz durchzuführen sind. Dazu wird die Matrix durch die durchschnittliche Priorität (6,20) in der Vertikalen und die durchschnittliche Leistung (4,88) in der Horizontalen in vier Felder gegliedert. Die 22 untersuchten Indikatoren werden anhand ihrer gemessenen Differenzen einem der vier Felder zugeordnet. Daraus lassen sich folgende Handlungsalternativen ableiten:

- *Hohe Priorität & Hohe Leistung*: Überdurchschnittlich wichtige Indikatoren, deren Leistung überdurchschnittlich hoch eingeschätzt wird, sind Bereiche, in welchen keine Aktionen notwendig sind, die aber regelmäßig kontrolliert werden sollten.

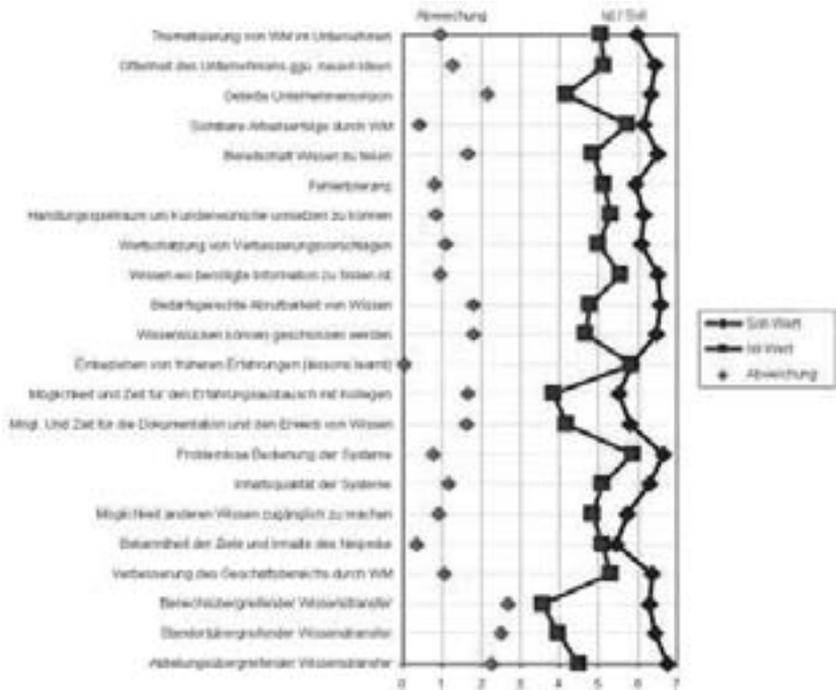


Abbildung 2: Leistung, Priorität und Differenz der erhobenen Indikatoren

- **Hohe Priorität & Geringe Leistung:** Überdurchschnittlich wichtige Indikatoren, deren Leistung unterdurchschnittlich eingeschätzt wird, sollten mit höchster Priorität angegangen werden.
- **Geringe Priorität & Hohe Leistung:** Unterdurchschnittliche Indikatoren, deren Leistung überdurchschnittlich hoch eingeschätzt wird, sind in ihrer Leistung zu reduzieren, da sonst unnötige Investitionen anfallen.
- **Geringe Priorität & Geringe Leistung:** Unterdurchschnittlich wichtige Indikatoren, deren Leistung unterdurchschnittlich eingeschätzt wird, zeigen eine geringe Differenz zwischen Leistung und Priorität. Es besteht somit kein Handlungsbedarf.

Ferner ist es möglich, anhand der Angaben aus Teil A des Fragebogens unterschiedliche Teilgruppen (z.B. Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung) in Bezug auf Besonderheiten und Unterschiede zu analysieren.

Zur Einschätzung des Erfolgsbeitrags jedes Indikators zum Gesamterfolg des Wissensmanagements, können Erfolgswerte über alle Befragten ermittelt werden (siehe Formel 2). Der Erfolgswert je Indikator I berechnet sich aus dem mit der Priorität gewichteten Leistung über alle Befragten ($AnzBefr$), dividiert durch die Summe der Prioritäten aller Befragten. Der Erfolgswert kann Werte zwischen 1 und 7 annehmen, wobei ein geringer



Abbildung 3: Einordnung der Indikatoren nach Priorität und Leistung

Wert zeigt, dass ein großes Potential zur Verbesserung vorhanden ist, d.h. die Ist-Werte viel geringer sind als die Soll-Werte. Ein Erfolgsbeitrag ist umso höher, je niedriger der Erfolgswert ist.

$$Erfolg_I = \frac{\sum_{n=1}^{AnzBefr} (Priorität_I \cdot Leistung_I)}{\sum_{n=1}^{AnzBefr} Priorität_I} \quad (2)$$

Unter Berücksichtigung eines über alle Indikatoren ermittelten durchschnittlichen Erfolgswerts (4,83), kann eine Rangfolge jener Indikatoren aufgestellt werden, die überdurchschnittlich wichtig sind respektive einen hohen Erfolgsbeitrag haben. Dazu zählen u.a.:

- Bereichsübergreifender Wissenstransfer (3,61)
- Möglichkeit und Zeit für den Erfahrungsaustausch mit Kollegen (3,81)
- Standortübergreifender Wissenstransfer (4,02)
- Möglichkeit und Zeit für die Dokumentation und den Erwerb von Wissen (4,06)
- Geteilte Unternehmensvision (4,20)

Werden die einzelnen Indikatoren wieder zu den ursprünglichen Erfolgsfaktoren verdichtet, können weitere Aussagen zur Situation des Wissensmanagements getroffen werden. So ist bei Neimcke festzustellen, dass allgemein die Erfolgsfaktoren Kultur und Wissenssammlung besonders kritisch sind. Beide Erfolgsfaktoren haben mit ihren jeweiligen Indikatoren „Geteilte Unternehmensvision“, „Bereitschaft Wissen zu teilen“ und „Fehlertoleranz“ sowie „Wissenslücken können geschlossen werden“, „Bereichs-, Standort- und Abteilungsübergreifender Wissenstransfer“ kritische Werte erzielt.

Zur Ursachenforschung solcher Leistungsdefizite können die Analysen von Teilgruppen Hinweise liefern. So können Schwachstellen im Unternehmensbereich Handel am Standort Traunstein und bei Beschäftigten mit einer 6- bis 10-jährigen Unternehmenszugehörigkeit aufgedeckt werden. Diese Befragten zeigten sich unzufriedener mit dem Umgang mit Wissen und beurteilten die Leistung des Wissensmanagements größtenteils negativ. Im Folgenden müssten die Besonderheiten dieser Gruppen und die Hintergründe der Einschätzung konkreter analysiert werden, damit entsprechend gehandelt werden kann.

5 Fazit

KnowMetrix wurde erfolgreich bei der Neimcke GmbH & Co. KG eingesetzt. Mit Hilfe der standardisierten Liste der Indikatoren konnte die Erfolgsbewertung praktikabel durchgeführt werden. Insgesamt konnten Stärken und Schwächen des Wissensmanagements sichtbar gemacht und Ansatzpunkte für verbessernde Maßnahmen aufgezeigt werden. Die durchgeführte Analyse erlaubt jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe keine endgültigen Aussagen in Bezug auf die Wirksamkeit. Es bedarf hierzu weiterer Anwendungen von KnowMetrix.

Sowohl für Wissenschaft als auch Praxis ist zusammenfassend festzustellen, dass zwar Instrumente zur Erfolgsbewertung und auch Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements bekannt sind, aber bisher kaum praktisch handhabbare Instrumente zur Bewertung der Situation in Unternehmen entwickelt wurden. Mit der Erfolgsfaktorenanalyse wurde ein Instrument vorgeschlagen, das sich im IT-Management bereits bewährt hat und das mit geringem Aufwand an das Wissensmanagement angepasst werden kann [LAHW08].

Seitens der Wissenschaft sind weitere Anstrengungen erforderlich. Dies betrifft sowohl die definitorischen Grundlagen für den Erfolgsbegriff im Wissensmanagement als auch die Überprüfung der Erfolgsfaktoren. Mögliche Erfolgsfaktoren und Indikatoren sind bisher nicht empirisch validiert, und der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Indikatoren und Erfolg ist nur exemplarisch aufgezeigt worden. Die nächsten Schritte bestehen (1) in der Weiterentwicklung der Liste der Erfolgsfaktoren und Indikatoren, die Untersuchung ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten und von ihrer Wirkung auf den Erfolg des Wissensmanagements, (2) in weiteren Praxiseinsätzen zur Evaluation und Anpassung des Instruments und (3) in der Entwicklung eines Tools für dessen softwaretechnische Unterstützung.

Ein mittelfristiges Ziel ist die Entwicklung von Standarddatensätzen, die einen unternehmensübergreifenden Vergleich und die Selbstevaluation von Unternehmen unterstützen.

Literatur

- [Bha00] A.S. Bharadwaj. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1):169–196, 2000.
- [BR81] C.V. Bullen und J.F. Rockart. A primer on critical success factors. Bericht 1220-81, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.
- [DP98] T.H. Davenport und L. Prusak. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1998.
- [HMS07] R. Helm, R. Meckl und N. Sodeik. Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(2):211–241, 2007.
- [KS90] M. Klotz und P. Strauch. *Strategieorientierte Planung betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme*. Springer Verlag, Berlin, 1990.
- [LAHW08] F. Lehner, N. Amende, N. Haas und S. Wildner. Erfolgsbeurteilung des Wissensmanagements. Diagnose und Bewertung der Wissensmanagementaktivitäten auf der Grundlage der Erfolgsfaktorenanalyse. Bericht W-24-07, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik II, Universität Passau, 2008. 3. Aufl.
- [Leh93] F. Lehner. *Informatik Strategien. Entwicklung, Einsatz und Erfahrungen*. Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1993.
- [Leh09] F. Lehner. *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. Carl Hanser Verlag, München, Wien, 3. Auflage, 2009.
- [LR93] F. Lehner und W. Röckelein. Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse zur Diagnose der betrieblichen Informationsverarbeitung. Darstellung des Vorgehens und der Ergebnisse an einem Praxisprojekt. Bericht 20, WHU Koblenz, 1993.
- [LWH08] F. Lehner, N. Wildner, S. Amende und N. Haas. Erfolgsmessung im Wissensmanagement – Reflexion bestehender Ansätze und Konzeption eines neuen Instruments auf Basis kritischer Erfolgsfaktoren. In H.-G. Hegering, A. Lehmann, H.J. Ohlbach und C. Scheideler, Hrsg., *INFORMATIK 2008. Beherrschbare Systeme dank Informatik*, Jgg. 1 of *Lecture Notes in Informatics (LNI)*, P-133, Seiten 386–393. Gesellschaft für Informatik, 2008.
- [MH01] R. Maier und T. Hädrich. Modell für die Erfolgsmessung von Wissensmanagementsystemen. *Wirtschaftsinformatik*, 43(5):497–509, 2001.
- [Nor05] K. North. *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 4. Auflage, 2005.
- [Swa03] N. Swartz. The Wonder Years of Knowledge Management. *The Information Management Journal*, 37(3):53–57, 2003.
- [TAS07] A. Tambyrajah und A. Al-Shawabkeh. Developing Performance Indicators for Knowledge Management. In B. Martin und D. Remenyi, Hrsg., *Proceedings of the 8th European Conference on Knowledge Management, Consorci Escola Industrial de Barcelona, Spain, 6-7 September 2007*, Jgg. 2, Seiten 972–981, Reading, 2007. Academic Conferences.
- [YKK07] S.-H. Yu, Y.-G. Kim und M.-Y. Kim. Do we know what really drives KM performance? *Journal of Knowledge Management*, 11(6):3–15, 2007.