Bewertung von Wissensmanagement-Projekten der Ansatz des Fraunhofer Competence Center Wissensmanagement am IPK, Berlin

Peter Heisig, Robert Schindler

Competence Center Wissensmanagement
Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
Pascalstraße 8-9
D-10587 Berlin

Abstract: Das Competence Center Wissensmanagement (CCWM) am Fraunhofer IPK Berlin erarbeitet im Rahmen von Projekten für öffentliche und industrielle Auftraggeber Lösungen im Bereich Wissensmanagement und unterstützt bei der Implementierung. Im Rahmen verschiedener Projekte hat das IPK mit dem Thema der Wissensbewertung bereits Erfahrung sammeln können. Im folgenden soll der prozessorientierte Fraunhofer IPK-Ansatz zur Bewertung von Wissensmanagement-Projekten vorgestellt werden.

Wissensmanagement hat in den letzten zehn Jahren eine wesentliche wirtschaftliche Bedeutung erlangt und hat sich parallel zu einer wissenschaftlichen Disziplin entwickelt. Daraus ergibt sich, dass Dienstleister zunehmend wirtschaftliche Argumente für die Durchführung eines Wissensmanagement-Projekts finden müssen. Der Hinweis auf globalen Wettbewerb, schnellere Innovationszyklen, komplexere Arbeitsabläufe und zunehmende Mitarbeiterfluktuation reichte zunächst aus, Wissensmanagement-Projekte zu rechtfertigen. Heute besteht hingegen zunehmendes Interesse am quantitativen Nachweis seines Beitrages zum Unternehmenserfolg. In Zukunft werden sich Auftraggeber wie Dienstleister im Bereich Wissensmanagement verstärkt gefordert sehen, Erfolgswirksamkeit von Wissensmanagement-Maßnahmen zu quantifizieren, d.h. einen Return on Investment (ROI) eines Wissensmanagement-Projekts zu ermitteln. Bis heute gibt es hierzu jedoch keine einheitlichen und anerkannten Methoden. Bestehende Ansätze zur Bewertung von Wissensmanagement-Projekten beziehen sich in der Regel nur auf einzelne Nutzenaspekte, die für eine Argumentation zugunsten der Rentabilität von Wissensmanagement-Projekten herangezogen werden. So werden entweder einzelne Nutzenaspekte hochgerechnet (z.Bsp.: Kostenersparnis durch Reduktion von Suchzeiten) oder mit Hilfe von Ursache-Wirkungs-Ketten organisatorische Verbesserungen auf eine Wissensmanagement-Maßnahme zurückgeführt.[1]

Für eine ROI-Betrachtung müssen Kosten und Nutzen des Projekts bewertet werden. Die Kosten eines Wissensmanagement-Projekts dürften vergleichsweise einfach zu ermitteln

[1] Vgl. zum Beispiel: Vopel, O. (2001): Lehrjahre einer Wissensorganisation – das Beispiel Ernst & Young. Wissensmanagement 3, (3), 4-7; ein ähnliches Vorgehen beschreibt auch Foster, K. (1999): Justifying Knowledge Management Investments. In: Knowledge and Process Management 6, (3), 154-157. Ein Beispiel für eine Ursache-Wirkungs-Analyse ist der *Benefits Tree* von David Skyrme Associates: http://www.skyrme.com/tools/bentree.htm.

sein. Einige grundsätzliche Überlegungen verdeutlichen hingegen die Schwierigkeiten bei der Nutzenabschätzung. Im wesentlichen stößt man in der Praxis auf dreierlei Probleme wenn man den mit einem Wissensmanagement-Projekt verbundenen Kosten einen Nutzen entgegenstellen will: die möglichst vollständige Erfassung des Nutzens (Kostensenkungen, Steigerung der Innovationsfähigkeit, größere Flexibilität der Organisation etc.), dessen Quantifizierung und die Validierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.
Projektbewertung heißt Ermittlung eines Return on Investment, und ist damit im traditionellen Sinn eine finanzielle Größe. Investitionsrechnung im traditionellen Sinn stößt im Rahmen von Wissensmanagement-Projekten an ihre Grenzen: Die Vielzahl der unterschiedlichen Nutzenaspekte und die Schwierigkeiten ihrer Bewertung, die in einer solchen Rechnung berücksichtigt werden müssen, erschweren das Produzieren von verlässlichen Vorhersagen über Cash Flows bzw. Ergebnisse. Hier entsteht gerade der Widerspruch, dass man finanziell bewerten will, was sich finanziell nur unzureichend bewerten lässt. Jedoch sind finanzielle Daten für den Nachweis der Wirtschaftlichkeit einer Investition in ein Wissensmanagement-Projekt entscheidend.
Ziel muss es also sein, einen messbaren Bewertungsmaßstab zu finden, der möglichst viele Nutzenaspekte integriert und ihre monetäre Bewertung näherungsweise erlaubt. Da aus Gründen der Praktikabilität und Fragen nach der sinnvollen Messbarkeit nicht alle Nutzenaspekte abgedeckt werden können, muss ein Bewertungsmaßstab gefunden werden, der sowohl der Zielsetzung des Wissensmanagement-Projekts als auch der Praktikabilität der Messung entspricht und ausreichend plausibel Ursache-Wirkungszusammenhänge darlegt.

Der Fraunhofer-Ansatz zur Evaluierung von Wissensmanagement-Projekten versucht, quantitative Daten mit qualitativen Daten zu verbinden und wählt als Bezugspunkt die Betrachtung des Geschäftsprozesses. Der Ansatz orientiert sich an dem allgemeinen prozessorientierten Vorgehen des CCWM am IPK. Grundsätzlich versucht der IPK-Ansatz zur Bewertung von Wissensmanagement-Projekten mit Hilfe eines Soll/Ist-Vergleichs von Geschäftsprozessen die Erfolgswirksamkeit eines Wissensmanagement-Projekts zu evaluieren. Der allgemeine Fraunhofer IPK-Ansatz zum Wissensmanagement ist prozessbezogen (Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, GPO-WM).[2] Ziel dieses Vorgehens ist die Verbesserung des Geschäftsprozesses bei gleichzeitiger Erhöhung der Akzeptanz der Wissensmanagement-Maßnahmen und Methoden durch die aufwandsminimierende Integration in den Prozess.
Nach dem Fraunhofer IPK Referenzmodell wird der Umgang mit Wissen durch die vier Kernaktivitäten erzeugen, speichern, verteilen und anwenden von Wissen (Kernprozess im Umgang mit Wissen) im Geschäftsprozess beschrieben. Werden beispielweise im Rahmen einer Analyse des Umgangs mit Wissen mit Hilfe der GPO-WM-Methodik Defizite bei der Speicherung und/oder Verteilung von Wissen festgestellt, so sind diese Defizite zu beheben. Damit ist der Bezug jedes nach dem IPK-Ansatz durchgeführten Projekts prozessorientiert und zielt auf eine Verbesserung des Prozesses. Der Prozess ist damit zugleich der relevante Maßstab für den Erfolg des Wissensmanagement-Projekts.

[2] zur Methode vgl.: Heisig, P. (2002): GPO-WM®: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmangement. In: Müller/Abecker/Hinkelmann/Maus: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 47 – 64.

Damit orientiert sich der Fraunhofer IPK-Ansatz zur Evaluierung der Erfolgswirksamkeit von Wissensmanagement-Projekten an den drei genannten Problembereichen. Mit Hilfe unterschiedlicher Methoden werden mehrere Aspekte betrachtet, die in ihrem Zusammenspiel einen Kausalitätsnachweis zwischen Maßnahme und messbarem Erfolg erbringen: die Prozessorientierung gibt den Rahmen für die **räumlichen und zeitlichen Auswirkungen von Wissensmanagement** vor. Die Orientierung am Prozess und seinen Leistungs- und Qualitätsmerkmalen gibt zugleich den Maßstab für die Beurteilung des **Ausmaßes der Verbesserungen vor** und führt zu einer umfassenderen monetären Bewertung, als dies bisher möglich war**.** Die zusätzliche Betrachtung von Wissensressourcen bzw. dem Umgang mit Wissen, Einzelmaßnahmen und Einführungserfolg lassen plausible Schlüsse über **Ursache-Wirkungsbeziehungen** zwischen Wissensmanagement-Maßnahmen und Ergebnissen zu (vgl. Abb. 1).

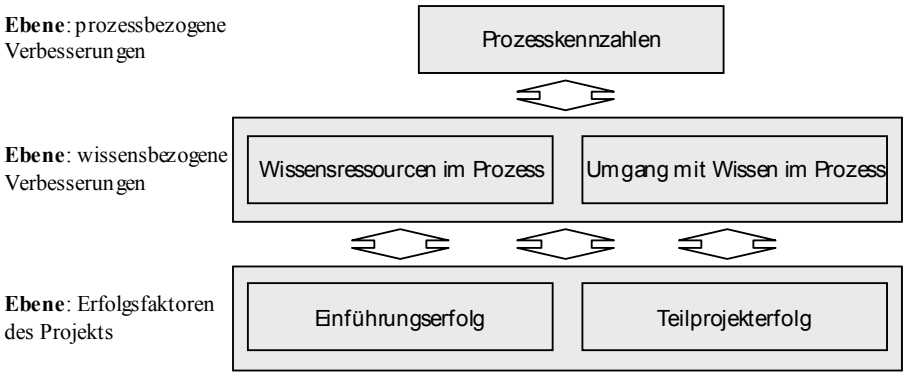

Abbildung 1: Betrachtungsebenen der Erfolgswirksamkeit im Fraunhofer IPK-Ansatz, Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Zur Beurteilung von Prozessleistung und Prozessqualität können bereits existierende Methoden herangezogen werden, um hieraus quantitativ-monetäre Aussagen über die Erfolgswirksamkeit von Wissensmanagement zu gewinnen. Größter Vorteil dieses Vorgehens ist, dass eine Reihe von prozessbezogenen Kennzahlen oftmals bereits vorliegt und für eine Erfolgsbetrachtung genutzt werden können, z.Bsp.: Prozesszeit, Prozessqualität, Prozesskosten, Kundendienstqualität, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Termintreue etc. Die Kennzahlen sollten individuell auf jeden Anwendungsfall zugeschnitten werden. Darüber hinaus können auch wertorientierte Kennzahlen wie „Added Value / Employee“ genutzt werden.
Da sich Projekte, die sich mit der Einführung von Wissensmanagement befassen, in der Regel aus mehreren Teilprojekten zusammensetzen (IT-Implementierung, Qualifizierungs- und Kommunikationsmaßnahmen etc.), kann bei Bedarf und in Abhängigkeit von der Größe des Projekts für die einzelnen Teilprojekte die Zielerreichung gemessen werden. Die Zielerreichung der Einzelmaßnahmen erlaubt, Schlüsse auf die Erfolgswirksamkeit des Gesamtprojekts zu ziehen: erfolgswirksame Einzelmaßnahmen lassen auf eine Erfolgswirksamkeit des Gesamtprojekts schließen.
Ein weiterer wichtiger Aspekt der Erfolgsbewertung eines Wissensmanagement-Projekts ist die Betrachtung des Einführungserfolgs. Ein sorgfältig geplantes und durchgeführtes

Change Management ist für den Projekterfolg mitentscheidend. Erfolgreiche Maßnahmen in den Dimensionen „Kennen, Können, Sollen, Wollen“ (Motivationsfaktoren) zur Unterstützung der Implementierung einer Wissensmanagement-Lösung bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Wissensmanagement-Projekt.[3]
Die Betrachtung des Umgangs mit Wissen und der Wissensressourcen im Prozess mit Hilfe quantitativer und qualitativer Daten dient schließlich der Überprüfung des Nutzens der Wissensmanagement-Maßnahmen und Methoden für den Geschäftsprozess. Hier werden zum einen quantitative Daten zur Nutzen von IT-Systemen erhoben, die sich aus Wissensmanagement-Tools zum Teil bereits automatisch generieren lassen. Zum anderen wird ein Fragebogeninstrument eingesetzt („Unterstützen die neuen Instrumente ihre Arbeit im Prozess?“, „Gehen sie besser mit Wissen um, d.h. wird das Wissen besser verteilt und haben sie daraus Vorteile für ihre Arbeit im Prozess gezogen?“). Ziel der Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften ist es, herauszufinden, ob der Mitarbeiter ausreichend Wissen besitzt oder darauf zugreifen kann, um alle Tätigkeiten im Prozess in der entsprechenden Qualität ausführen zu können und ob der Umgang mit diesem Wissen ausreichend gut gestaltet ist. Im Rahmen des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM) wird der Geschäftsprozess erhoben und sowohl die Wissensbestände, die nach der GPO-WM–Methodik als im Geschäftsprozess genutzte Ressource dargestellt werden, als auch der Umgang mit diesen Wissensbeständen abgebildet. Die Befragung wird genutzt, um zwischen der Wissensmanagement-Maßnahme und den messbaren Prozessverbesserungen eine Kausalitätsverbindung herzustellen: der Nutzen der Maßnahme für den Prozess wird wahrgenommen und spiegelt sich in quantitativen Daten zur Prozessleistung und Prozessqualität wieder.

Mit dem Ansatz des Fraunhofer IPK ist eine Methode vorgestellt worden, die durch die Orientierung am Prozess einen Bewertungsmaßstab vorgibt, der für eine möglichst umfassende quantitative Evaluation geeignet ist und sich zugleich am Prozessbezug der Projektziele orientiert. Der hier beschriebene Ansatz ist im Rahmen aktueller Projekte (BMBF-Programm „Wissensintensive DL“, Förderkennzeichen 01 HW 0119) entwickelt worden und befindet sich derzeit in der Evaluationsphase.

[3] vgl. hierzu den Beitrag von Ina Finke im Workshop „Wissenskultur – Die Integration des Menschen in System und Organisation des Wissensmanagements“; vgl. auch: Finke, I.; Will, M. (2003): Motivation for Knowledge Management. In: Mertins, K. (Hrsg.): Knowledge Management. Best Practices in Europe. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg, S. 66-91.