

Zielorientierte Erfolgsmessung von Wissensmanagementprojekten

Ralph Trittman

Universität zu Köln
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Systementwicklung
Prof. Dr. Werner Mellis
Pohligstr. 1, 50969 Köln
ralph.trittmann@uni-koeln.de

Abstract: Bestehende Messansätze des Wissensmanagements basieren im Wesentlichen auf einer Bewertung des Wissens bzw. der Wissensbasis eines Unternehmens. In der Regel bestehen Projektziele des Wissensmanagements aber primär in der Verbesserung bestimmter wissensbezogener Aktivitäten und nur mittelbar in einer Veränderung der Wissensbasis. Eine direkte Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen des Wissensmanagements wird möglich, indem die Zielerreichungsgrade eines Wissensmanagementprojekts gemessen werden. Die Verwendung objektiver Maße ist dabei mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Einen Ausweg ermöglicht die Adaption einer Kundenzufriedenheitsmessung. So kann der Erfolg eines Wissensmanagementprojekts direkt über die Beurteilung der Zielerreichung gemessen werden.

1. Einleitung

Die Messung des Projekterfolgs wird grundsätzlich als ein schwieriges Problem empfunden [Hö98]. Der Schwierigkeitsgrad variiert mit dem Gegenstand des Projekts. Für die besondere Problematik, den Erfolg von Projekten des Wissensmanagements (WM) zu bestimmen, lassen sich eine Reihe von Gründen anführen. Genannt werden können beispielsweise die Kontextualität von Wissen, die unscharfen Konstrukte des Wissensmanagements, unklare Wirkungsmechanismen entsprechender Maßnahmen oder auch, dass vielfach erst langfristig Effekte erzielt werden können.

Trotz dieser Schwierigkeiten ist es unumgänglich, den Erfolg von WM-Projekten zu messen. Zum einen, um den Projektverlauf steuern und die Eignung ergriffener Maßnahmen kontrollieren zu können. Zum anderen, um Projekterfolge nachvollziehbar belegen und damit die Grundgedanken des Wissensmanagements über Pilotprojekte hinaus in Unternehmen verankern zu können. Die Erfahrung zeigt, dass letztlich all das, was nicht gemessen werden kann, im unternehmerischen Alltag wenig Beachtung findet.

Obwohl sich eine Reihe von Ansätzen mit der Erfolgskontrolle auseinandersetzen, wird das Controlling als eine nach wie vor nur unzureichend beherrschte Aufgabe im Wissensmanagement betrachtet [No01]. Während der Aufwand von WM-Projekten ohne weiteres präzise ermittelt werden kann, scheint bei der Erfolgsmessung erheblicher Verbesserungsbedarf zu bestehen.

Der vorliegende Beitrag untersucht zunächst bestehende Ansätze zur Erfolgsmessung. Darauf aufbauend wird mit der subjektiven zielorientierten Erfolgsmessung ein Messkonzept vorgeschlagen, mit dem die Probleme bestehender Ansätze vermieden werden können. Dabei wird über die Adaption einer Kundenzufriedenheitsbefragung ein Instrumentarium entwickelt, mit dem der Erfolg eines WM-Projekts direkt über die Beurteilung der Zielerreichung gemessen werden kann.

2. Bestehende Ansätze zur Erfolgsmessung

In der Literatur finden sich verschiedene Vorschläge und Erfahrungsberichte, wie der Erfolg des Wissensmanagements in Unternehmen gemessen werden kann. Mit deduktiv-summarischen Ansätzen, induktiv-analytischen Ansätzen und der Wissensbilanz können drei Kategorien der Erfolgsmessung unterschieden werden [No99].

Deduktiv-summarische Ansätze gehen davon aus, dass der Unterschied zwischen Markt- und Buchwert eines Unternehmens auf die organisatorische Wissensbasis zurückzuführen ist. Auf Grundlage dieser summarischen Betrachtung werden je nach Ansatz Indikatoren wie Markt-Buchwert-Relationen, Tobin's q oder Calculated Intangible Value entwickelt [Be00, No99]. Der Erfolg von Wissensmanagement wird dann anhand der Veränderung des Werts der Wissensbasis bzw. der Veränderung der Indikatoren-ausprägungen gemessen.

Im Unterschied zu den summarischen Ansätzen versuchen induktiv-analytische Messansätze verschiedene Komponenten der Wissensbasis zu unterscheiden und getrennt voneinander zu erheben. So wird z. B. im Intangible Assets Monitor von Sveiby [Sv97] zwischen ‚externer Struktur‘, ‚interner Struktur‘ und ‚Kompetenz der Mitarbeiter‘ differenziert. Die zur Bewertung herangezogenen Indikatoren sind mit quantitativen, weitgehend aber nicht-finanziellen Maßen verbunden. Verwendet werden u. a. der Umsatzanteil neuer Produkte oder das Ausmaß der Mitarbeiterfluktuation. Von einer nicht nur auf die Wissensperspektive beschränkten Unternehmenssicht geht die Balanced Scorecard [KN96] aus. Hier werden über die so genannte Lern- und Wachstumsperspektive Ergebnisse des Wissensmanagements mit der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive und der Perspektive auf interne Geschäftsprozesse verknüpft. Das Konzept der Balanced Scorecard sieht keine Operationalisierung der Wissensperspektive mit Angabe entsprechender Indikatoren vor. Stattdessen wird gefordert, dass jedes Unternehmen sein eigenes Indikatorenset auf der Grundlage von Wissenszielen erarbeitet.

In dem Ansatz der Wissensbilanz [NPR98] werden zum einen mittels verschiedener quantifizierbarer Indikatoren die Wissensbasis und die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit des Unternehmens bestimmt. Zum anderen werden auch die Interventionen in die Wissensbasis, z. B. über die Anzahl der Ausbildungstage pro Mitarbeiter, und deren Zwischenerfolge erfasst, wie etwa die Verkürzung der Antwortzeiten auf Kundenanfragen. Die Grundidee der Wissensbilanz besteht darin, die verschiedenen Indikatorenklassen miteinander zu verknüpfen. Ausgehend von einer erhobenen Wissensbasis werden die durchgeführten Interventionen, deren kurzfristige Ergebnisse und schließlich der Niederschlag in den Geschäftsergebnissen abgebildet. Dadurch soll ermöglicht werden, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herzustellen und die Veränderung der Wissensbasis mit Bezug zu Geschäftsergebnissen zu messen.

Die beschriebenen Ansätze und ihre praktische Anwendung in Unternehmen haben zweifellos zu einem bewussteren Umgang mit der Ressource Wissen beigetragen.¹ Im Folgenden ist nun aber zu prüfen, inwiefern die Ansätze zur Erfolgsmessung konkreter Wissensmanagementprojekte geeignet sind.

Bei den deduktiv summarischen Ansätzen ist festzustellen, dass sie aufgrund der hoch aggregierten Bewertung nicht in der Lage sind, den notwendigen Zusammenhang zwischen der gemessenen Veränderung der Wissensbasis und den konkreten Maßnahmen eines Wissensmanagementprojekts zu modellieren. Hier scheinen die induktiv-analytischen Ansätze grundsätzlich besser geeignet zu sein. Allerdings zeigt sich auch hier, dass der Fokus des Ansatzes nicht auf dem Projektcontrolling liegt, sondern auf der Darstellung der Veränderung der organisatorischen Wissensbasis. Nur bei einer präzisen Entsprechung von Indikatoren der Wissensbasis und angestrebten Ergebnisgrößen des Wissensmanagementprojekts kann ein induktiv-analytischer Ansatz sinnvollerweise zum Projektcontrolling verwendet werden. Angesichts der Vielfalt möglicher Wissensmanagementprojekte (z. B. Verbesserung der Transparenz über interne Experten, Erhöhung der Wiederverwendung von Entwicklungserfahrungen) kann von einer solchen Entsprechung nicht grundsätzlich ausgegangen werden.

Der Ansatz der Wissensbilanz setzt sich explizit mit der Ebene konkreter Maßnahmen des Wissensmanagements auseinander. Es wird versucht, die Maßnahmen selbst, deren unmittelbare Ergebnisse sowie die Auswirkungen auf Wissensbasis und Geschäftsergebnis darzustellen. Die konkrete Hilfestellung für die Erfolgsmessung von Wissensmanagementprojekten beschränkt sich aber letztlich auf die Erläuterung, dass Projektmaßnahmen sorgfältig an formulierte Wissensziele anzubinden und diese wiederum aus Unternehmenszielen abzuleiten sind. Für die schwierige Aufgabe, geeignete quantifizierbare Indikatoren zur Erfassung von Maßnahmen und Ergebnissen zu finden, bietet der Ansatz weder direkte noch methodische Unterstützung an.

¹ In der Zwischenzeit sind verschiedene weitere Messansätze veröffentlicht worden. Es handelt dabei aber im Wesentlichen um Varianten der beschriebenen Ansätze.

Die beschriebenen Ansätze leisten nur wenig konkrete Hilfestellung für die Erfolgsbewertung von WM-Projekten. Etwas überspitzt könnte man formulieren, dass sich die Hilfestellung auf den Hinweis beschränkt, dass für WM-Projekte geeignete Ergebnisgrößen und für diese geeignete quantifizierbare Indikatoren gefunden werden müssen. Zu ergänzen ist allerdings, dass die Ansätze auch nicht ursprünglich für das Projektcontrolling entwickelt wurden. Als Fazit kann festgehalten werden, dass

- erhebliche Probleme bestehen, den Erfolg von WM-Projekten über die Veränderung einer bewerteten Wissensbasis zu bestimmen und
- es sich als ausgesprochen schwierig erweist, geeignete quantifizierbare Indikatoren für eine objektive Erfolgsmessung von WM-Projekten zu finden.

Statt nun zu versuchen, bessere Möglichkeiten zur Bewertung der organisatorischen Wissensbasis zu finden oder möglicherweise geeigneterer Erfolgsindikatoren zu definieren, wird im Folgenden mit der zielorientierten subjektiven Erfolgsmessung ein grundsätzlich anderer Ansatz zur Diskussion gestellt.

3. Zielorientierte Erfolgsmessung

Die vorgestellten Messansätze versuchen durchgängig, die Wissensbasis eines Unternehmens zu bewerten. Implizit oder explizit gehen sie dabei von der Vorstellung aus, dass Wissensmanagement auf eine bewusste Veränderung von Wissen abzielt. Populär ist beispielsweise die Definition von Romhardt, wonach „Wissensmanagement ein integriertes Interventionskonzept bildet, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis befasst.“ [Ro98]. Insofern scheint es notwendig zu sein, die Wissensbasis zu evaluieren, um etwas über den Erfolg von Wissensmanagement aussagen zu können.

Eine andere Perspektive wird möglich, wenn man sich mit dem Konzept des KMCI (Knowledge Management Consortium International) auseinandersetzt. Dort wird definiert „knowledge management is a management discipline that seeks to enhance knowledge processing“ [McE02]. Wissensmanagement zielt demnach vor allem auf eine Verbesserung der Wissensverarbeitung eines Unternehmens. Im Einzelnen werden dabei die Aktivitäten Wissensproduktion, -verbreitung und -anwendung aufgeführt. Diese Aktivitäten tauchen in ähnlicher Form in den meisten Konzepten zum Wissensmanagement auf, beispielsweise auch in dem populären Konzept der Bausteine des Wissensmanagements [PRR99]. Das Besondere an dem Vorschlag des KMCI besteht nun darin, nicht die Wissensaktivitäten selbst als konstituierend für Wissensmanagement anzusehen. Als Aufgabe des Wissensmanagement und insofern auch als Gegenstand von WM-Projekten wird vielmehr die Verbesserung von Wissensproduktion, -verbreitung und -anwendung angesehen (was natürlich zumindest indirekt auch zu einer Veränderung der organisatorischen Wissensbasis führt).

Was bedeutet dieser Perspektivenwechsel für die Erfolgsmessung von WM-Projekten? Zunächst ist festzustellen, dass mit einem Projekt bestimmte Projektziele erreicht werden sollen. Ganz allgemein wird der Projekterfolg daher durch den Grad der Zielerreichung und den dafür erforderlichen Aufwand bestimmt. Den Erfolg eines WM-Projekts an der Veränderung der bewerteten Wissensbasis zu messen, bedeutet insofern, von einer solchen Veränderung als Projektziel auszugehen (oder schlicht das Falsche zu messen). Durch die Perspektive des KMCI wird nun betont, dass auch andere Ziele von WM-Projekten vorstellbar sind. Statt weiter nach geeigneten Indikatoren für die Bewertung der Wissensbasis zu suchen, ist zu überlegen, wie z. B. Verbesserungen in bestimmten Wissensaktivitäten gemessen werden können. Für die Ziele eines WM-Projekts ist dabei aus der Perspektive des Projektmanagements zu fordern, dass nur solche Projektziele als sinnvoll zu erachten sind, deren Zielerreichung auch kontrolliert werden kann.

Den Erfolg von WM-Projekten zielorientiert, d. h. über den Erreichungsgrad der Projektziele zu messen, ist zumindest indirekt auch im Ansatz der Wissensbilanz nach North u. a. zu finden. Dort wird gefordert, WM-Maßnahmen aus Wissenszielen abzuleiten, die wiederum auf Unternehmensziele zurückgehen und anschließend die direkten Ergebnisse der Maßnahmen zu messen. Unklar bleibt aber, mit welchen Indikatoren die Zielerreichung messbar gemacht werden soll. Grundsätzlich kann der Grad der Zielerreichung auf zwei unterschiedlichen Wegen bestimmt werden. Bei dem objektiven Ansatz wird die Ausprägung direkt beobachtbarer Größen bestimmt. Der subjektive Ansatz ermittelt die Einschätzung der Betroffenen über den Zielerreichungsgrad.

Die in Studien genannten Ziele von WM-Projekten [Di01] sind wenig operational. Es erscheint aussichtslos, z. B. angestrebte Qualitätsverbesserungen des Wissensaustauschs oder beabsichtigte Erhöhungen der Transparenz vorhandener Erfahrungen direkt mittels objektiver Maße feststellen zu wollen. Die daher vorgeschlagenen indirekten Größen verursachen aber zwangsläufig Zurechnungsprobleme. Sie ermöglichen keine klare Aussage über die tatsächliche Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen. Zwar kann die Operationalität der Ziele von WM-Projekten mittels geeigneter Verfahren wie beispielsweise der Goal-Question-Metric-Methode [BCR94] verbessert werden. Angesichts der mit der Ressource Wissen zwangsläufig verbundenen Unschärfe scheint es jedoch viel versprechender, sich genauer mit einer subjektiven Feststellung des Zielerreichungsgrades von WM-Projekten auseinanderzusetzen.

4. Messkonzept einer subjektiven zielorientierten Erfolgsmessung

Das im Folgenden vorgestellte Messkonzept geht auf die Prinzipien der subjektiven (Kunden-)Zufriedenheitsmessung zurück. Im Kern geht es darum, die Zufriedenheit mit der Erreichung von Zielen eines WM-Projekts durch die Projektbeteiligten, insbesondere durch die von den Projektmaßnahmen betroffenen Personen feststellen zu lassen.

Zufriedenheitsmessungen können mittels verschiedener Erhebungstechniken durchgeführt werden. Die zumindest bei größeren Unternehmen zu erwartende hohe Anzahl zu befragender Personen spricht für eine Erhebung via Fragebogen.

4.1 Konstruktion eines Zufriedenheitsfragebogens zur Erfolgsmessung

Im ersten Schritt sind die Ziele des Wissensmanagementprojekts festzulegen. Sie stellen die Bewertungsmerkmale der Zufriedenheitsmessung dar. Aus messtechnischer Sicht sind an die Projektziele keine grundsätzlich anderen Anforderungen zu stellen, welche nicht ohnehin für die Ziele eines WM-Projekts zu fordern sind. Zu betonen ist, dass die Projektziele als so genannte operative Wissensziele in eine Hierarchie aus normativen und strategischen Zielen eingebunden sein sollten, die ihrerseits mit den Unternehmenszielen abzustimmen sind [PRR99]. Es sei erwähnt, dass mit der hier beschriebenen Erfolgsmessung zwar festgestellt werden kann, ob die ergriffenen Maßnahmen geeignet waren, um die Ziele eines WM-Projekts zu erreichen. Ob die Projektziele für das Unternehmen geeignet waren, kann nur aus projektübergreifender Perspektive beurteilt werden.

Der zweite Konstruktionsschritt besteht in der Festlegung der Merkmalsausprägungen. Hier hat sich die Verwendung von Items bewährt. Items sind Behauptungen, die aus den Bewertungsmerkmalen abgeleitet werden und mit denen die Auskunftspersonen in der Befragung konfrontiert werden. Besteht ein Projektziel bzw. Bewertungsmerkmal z. B. darin, die Zugriffsmöglichkeiten auf Experten zu verbessern, so sind mögliche Items „Experten zu wichtigen Themenstellungen sind verfügbar.“ oder „Experten zu wichtigen Themenstellungen sind schnell erreichbar“. In der Regel sind mehrere Items je Bewertungsmerkmal (Projektziel) erforderlich, um alle mit einem Merkmal verbundenen Aspekte abzubilden. Üblicherweise sollen die Befragten mittels einer Likert-Skala den Grad ihrer Zustimmung bzw. Ablehnung zu den in den Items formulierten Aussagen angeben. Typisch ist die Verwendung einer fünfstufigen Skala, wobei ‚1‘ für eine völlige Zustimmung und ‚5‘ für eine völlige Ablehnung der Aussage steht. Bei dieser so genannten einstellungsorientierten Form der Zufriedenheitsmessung wird die Zufriedenheit mit einem bestimmten Merkmal bzw. Projektziel nicht direkt abgefragt. Vielmehr wird die Zufriedenheitseinschätzung ermittelt über Zustimmungsgade zu verschiedenen Aussagen, die in den Items formuliert sind. An die Formulierung der Items sind daher eine Reihe von Anforderungen wie Eindeutigkeit, Klarheit und Einfachheit zu stellen [Hi96].

In einem dritten Schritt muss schließlich die Bedeutung der einzelnen Bewertungsmerkmale aus Befragtersicht in die Zufriedenheitsmessung einbezogen werden. So sind insbesondere für die von den Projektmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter meist nicht alle mit dem Projekt verfolgten Ziele gleich wichtig. Die Gewichtung kann beispielsweise über das Konstantsummenverfahren ermittelt werden, bei dem die Befragten eine Gesamtpunktzahl so auf die Merkmale verteilen, dass sie ihre Einschätzung der Wichtigkeit der Merkmale bzw. Projektziele widerspiegeln.

Abb. 1 und 2 skizzieren die zentralen Bestandteile eines Zufriedenheitsfragebogens zur Erfolgsmessung eines WM-Projekts.

A. Wichtigkeit der Ziele		Wichtigkeit	
Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Ziele von Wissensmanagement?		Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte auf die 6 genannten Ziele. Je mehr Punkte Sie einem Ziel geben, desto wichtiger ist es für Sie. Wenn für Sie ein Ziel völlig unwichtig ist, dann geben Sie ihm 0 Punkte. Verteilen Sie bitte alle 100 Punkte, aber nicht mehr.	
Ziele		Platz zum Ausrechnen	Endgültige Punkteverteilung
1. Rasche Beherrschung von neuen Themen Verkürzung der Einarbeitungszeit für neue Problem- und Aufgabenstellungen			
2. Verbesserte Projektzusammensetzung Teambesetzung entsprechend benötigten Erfahrungen und Fähigkeiten			
3. Verbesserten Zugriff auf Experten Transparenz über Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern			
⋮		⋮	⋮
Summe:			100 Punkte

Abbildung 1: Wichtigkeit der Ziele

Im Abschnitt A sind beispielhaft Ziele eines WM-Projekts aufgeführt. Abschnitt B enthält mögliche zugehörige Items, über deren gemittelte Zustimmungsgrade dann die Zufriedenheit mit der jeweiligen Zielerreichung ermittelt werden kann.

B. Bewertung der Zufriedenheit		Zustimmungsgrad	
Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen von Wissensmanagement auf den folgenden Gebieten? Nachfolgend finden Sie Aussagen zu den Merkmalen, die Sie auf Seite 2 gewichtet haben.			
1. Wichtige Themengebiete (bspw. Technologien) werden rechtzeitig erkannt.		☐	☐
2. Projekte können entsprechend benötigten Fähigkeiten besetzt werden.		☐	☐
3. Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Projektteam hat gut funktioniert.		☐	☐
4. Ansprechpartner/Experten zu wichtigen Themenstellungen sind verfügbar.		☐	☐
5. Ansprechpartner/Experten zu wichtigen Themenstellungen sind schnell erreichbar.		☐	☐
6. Bereits erstellte Problemlösungen werden bei neuen Aufgabenstellungen berücksichtigt.		☐	☐
⋮		⋮	⋮

Abbildung 2: Bewertung der Zufriedenheit

Zu einem Zufriedenheitsfragebogen gehören einige weitere Elemente, wie beispielsweise die direkte Abfrage einer Globalzufriedenheit (Zufriedenheit mit dem Projektergebnis insgesamt). Durch den Vergleich mit der über die einzelnen Merkmale errechneten Zufriedenheit kann die Qualität des Zufriedenheitsfragebogens evaluiert werden. Eine Übersicht über diesen und weitere für die Erfolgsmessung nicht zentrale Bestandteile eines Fragebogens findet sich z. B. bei [HH96].

Bei der Anwendung eines Zufriedenheitsfragebogens sind die befragten Personen sorgfältig nach inhaltlichen und statistischen Kriterien (v. a. Repräsentativität) auszuwählen. Im Einzelnen können diese ebenso wie weitere organisatorische Details (Befragungszeitpunkte, Support zur Beantwortung etc.) nur im Kontext des zu untersuchenden WM-Projekts festgelegt werden. Bevor der Fragebogen an die Projektbetroffenen verteilt wird (Fremdbildermittlung), sollte er von an der Projektgestaltung beteiligten Personen ausgefüllt werden. Die Aufgabenstellung lautet dabei, den Fragebogen so zu beantworten, wie angenommen wird, dass die von den Maßnahmen Betroffenen ihn ausfüllen werden (Eigenbildermittlung).

4.2 Auswertung der Erfolgsmessung

In einer ersten Pilotanwendung wurde ein Zufriedenheitsfragebogen zur Messung des Erfolgs des internen Wissensmanagements bei der SAP AG im Bereich Financial Services konstruiert und angewendet [Di01]. Die durchgeführten Auswertungen zeigen exemplarisch Verwendungsmöglichkeiten einer Zufriedenheitsmessung als Instrument der Erfolgskontrolle auf.

Zielerreichungsgrad: Jedem Projektziel (Bewertungsmerkmal) sind verschiedene Items zugeordnet. Die Befragten drücken auf einer z. B. fünfstufigen numerischen Skala ihren Zustimmungswert zu den Aussagen in den Items aus. Durch eine Mittelwertbildung der Zustimmungswerte zu den einzelnen Items kann die Zufriedenheit eines Befragten mit der Zielerreichung und insofern seine subjektive Einschätzung des Zielerreichungsgrads ermittelt werden. Eine eventuell nach verschiedenen Personengruppen gewichtete Mittelwertbildung der befragten Personen ermöglicht dann eine Gesamteinschätzung über den Erreichungsgrad der einzelnen Projektziele. Je höher die gemessene Zufriedenheit, desto höher ist der Grad der Zielerreichung. Bei regelmäßiger Zufriedenheitsevaluation liegen Vergleichsdaten vor, die eine transparente Einstufung der gemessenen Zufriedenheitswerte in qualitative Kategorien wie hoher, mittlerer oder geringer Grad der Zielerreichung ermöglichen. Bei erstmaliger Anwendung hilft die Literatur zur Kundenzufriedenheitsmessung eine solche Einstufung vorzunehmen.

Projektzufriedenheitsindex: Der Projektzufriedenheitsindex drückt die Zufriedenheit der Befragten mit den Ergebnissen eines WM-Projekts insgesamt aus. Er errechnet sich über die Summe der gewichteten Zufriedenheiten mit den einzelnen Zielerreichungen. D. h. es gilt: Projektzufriedenheitsindex (PZI) = $\sum (W_i \cdot Z_i)$, wobei W_i für die angegebene Bedeutung des Projektziels i und Z_i für die Zufriedenheit mit der Erreichung von Ziel i steht. Der PZI kann als Maßstab zum Vergleich der aktuellen mit vergangenen Untersuchungsergebnissen desselben Projekts oder zum Vergleich des untersuchten Projekts mit anderen dienen. Hierbei können die Bewertungsmerkmale durchaus

unterschiedlich sein, die Resultate sind aber dennoch vergleichbar. Der Projekt-zufriedenheitsindex funktioniert ähnlich wie der Preissteigerungsindex des statistischen Bundesamtes, der auf Warenkörben basiert. Die Zusammensetzung des Warenkorbs ändert sich im Zeitablauf, die Ergebnisse sind allerdings dennoch vergleichbar.

Wichtigkeiten-Zufriedenheitsportfolio: Aktuelle Stärken und Schwächen können gut durch eine zweidimensionale Betrachtung der Befragungsergebnisse erkannt werden. Dies geschieht, indem die einzelnen Wichtigkeiten der Ziele auf der Abszisse und die zugehörigen Zufriedenheitswerte auf der Ordinate eines zweidimensionalen Koordinatensystems abgetragen werden. Das aus vier Quadranten bestehende Koordinatensystem wird als Wichtigkeiten-Zufriedenheits-Portfolio bezeichnet. Jeder Quadrant legt eine bestimmte Verhaltensweise nahe, mit der effizient und effektiv der aktuelle Stand des Wissensmanagements verbessert werden kann. Hohe Verbesserungspotentiale lassen vor allem Datenpunkte erkennen, bei denen das Wissensziel als besonders wichtig eingestuft wird, bei denen die erreichte Zufriedenheit aber gering ausfällt. Inhalte zukünftiger WM-Projekte können so gezielt festgelegt werden.

Eigen-Fremdbild-Vergleich: Nicht unwichtig ist schließlich auch der Vergleich der von den Projektverantwortlichen vermuteten Zufriedenheit mit der tatsächlich erzielten Zufriedenheit. Dadurch kann ein kritischerer Umgang der Verantwortlichen mit der eigenen Leistung erreicht werden, der sich positiv auf die Gestaltung künftiger WM-Produkte auswirken kann.

Die beschriebenen Beispiele für Auswertungen einer Erfolgsmessung mittels Zufriedenheitsbefragen demonstrieren, dass auf der Grundlage einer Zufriedenheitsmessung der Erfolg von WM-Projekten nachvollziehbar festgestellt und ausgewertet werden kann. Hervorzuheben ist dabei insbesondere die Möglichkeit, die Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen des Wissensmanagements direkt an deren Zielerreichung messen zu können.

5. Fazit

Das vorgestellte Konzept einer subjektiven zielorientierten Erfolgsmessung von WM-Projekten vermeidet bestehende Messprobleme, in dem auf den Versuch einer Bewertung der Wissensbasis ebenso wie auf eine objektive Messung verzichtet wird. Mit der beschriebenen Adaption einer Kundenzufriedenheitsbefragung liegt ein Instrumentarium vor, mit dem der Erfolg eines Wissensmanagementprojekts direkt über die Beurteilung der Zielerreichung gemessen werden kann.

Mit dieser Form der Erfolgsmessung kann festgestellt werden, ob die ergriffenen Maßnahmen geeignet waren, um die Ziele eines WM-Projekts zu erreichen. Ob die Projektziele für das Unternehmen geeignet sind, kann nur aus projektübergreifender Perspektive beurteilt werden. Hier bietet sich beispielsweise an, das vorgestellte Konzept mit dem Ansatz der Wissensbilanz nach North u. a. zu kombinieren. So könnte sichergestellt werden, dass ein nachvollziehbarer Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und den Zielen eines WM-Projekts besteht. Durch die Erfassung der Ergebnisse der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in der Wissensbilanz wird zudem deutlich betont, dass Wissensmanagement auch auf der Ergebnisseite kein Selbstzweck bleiben darf.

Literaturverzeichnis

- [Be00] Bendt, A.: Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden, 2000.
- [BCR94] Basili, V.R.; Caldiera, G.; Rombach, H.D.: Goal Question Metric Paradigm. In (Marciniak, J.J. Hrsg.): Encyclopedia of Software Engineering. New York 1994; S. 528-532.
- [Di01] Dietrich, M.: Erfolgskontrolle des Wissensmanagements: Entwicklung eines Messinstrumentariums. Diplomarbeit, Köln, 2001.
- [HH96] Herzwurm, G.; Hierholzer, A.: Kundenorientierung durch Software Customer Value Management (SCVM). In (Herzwurm, G., Hierholzer, A., Mellis, W. Hrsg.) Kundenorientierte Softwareentwicklung. Studien zur Systementwicklung des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der Universität zu Köln. Band 9. Köln, 1996; S. 3-91.
- [Hi96] Hierholzer, A.: Benchmarking der Kundenorientierung von Softwareprozessen. Konzeption eines Vorgehensmodells zur kontinuierlichen Verbesserung der Kundenorientierung von Softwareherstellern. Aachen, 1996.
- [Hö98] Högl, M.: Teamarbeit in innovativen Projekten. Einflussgrößen und Wirkungen. Wiesbaden, 1998.
- [KN96] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston, 1996.
- [McE02] McElroy, M.W.: A Framework for Knowledge Management. In: Cutter IT Journal, Nr. 3, 2002, S. 12-17.
- [No01] Nohr, H.: Steuerung und Erfolgsmessung im Wissensmanagement mit Balanced Scorecards. In: Wissensmanagement, Nr. 4, 2001; S. 21-24.
- [No99] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 2. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- [NRR98] North, K.; Probst, G.; Romhardt, K.: Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr.3, S. 158-166.
- [PRR99] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- [Ro98] Romhardt, K.: Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden, 1998.
- [Sv97] Sveiby, K.E.: The new organizational wealth. San Francisco, 1997.