

Erfolgsmessung im Wissensmanagement – Methodische Ansätze

Eine Maßnahme zum Wissensmanagement soll praktische Erfolge zeigen. Diese können schwerer nachweisbar sein, als man vielleicht denkt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine neue Maßnahme zur Verbesserung des Wissensmanagements gefunden, die Sie jetzt in Ihrem Unternehmen einsetzen möchten. Wie finden Sie heraus, ob diese auch funktioniert?

Die Frage ist komplizierter, als sie vielleicht wirkt, nicht nur wegen der Abwägungen, die Zeitdruck und Ressourceneinsatz betreffen. Zum einen können Effekte auftreten, die nichts mit der konkreten Maßnahme zu tun haben (z.B. verändert sich das Arbeitsverhalten allein dadurch, dass man etwas in der Umgebung verändert). Es war dann *das* man etwas verändert hat, nicht *was* man getan hat. Aber es können auch Effekte scheinbar ausbleiben, weil diese nur unter bestimmten Bedingungen auftreten können – Bedingungen, die (noch) nicht vorliegen und erst geschaffen werden müssen. Zum Beispiel kann eine Maßnahme, die (wirklich) dazu führt, dass Mitarbeitende mehr über ihre Arbeit reflektieren und zu neuen Ideen kommen, im Sande verlaufen, wenn Veränderungen in der Organisation nur gegen sehr viel Widerstand durchgesetzt werden können. Die Maßnahme funktioniert, aber die Ergebnisse können nicht umgesetzt werden.

In diesem ersten Blitz zum Thema betrachten wir zwei unterschiedliche Ansätze, wie man untersuchen kann, ob ein Effekt auch wirklich auftritt.

Der Wert von Laborstudien

Die genaue Bestimmung eines Effektes ist aus vielen Gründen nicht einfach: Zum Beispiel weisen wir viele Verzerrungen in unserer Wahrnehmung auf, was es schwierig macht, die Stärke von Effekten richtig einzuschätzen (und erklärt, warum wir objektive Kriterien und Statistik benötigen). Auch kann sich eine Maßnahme in einer Organisation weiter verbreiten als vielleicht gedacht, so dass ein Unterschied zwischen der Gruppe mit Unterstützung vs. ohne Unterstützung ausbleibt, weil alle Mitarbeiter ihr Verhalten geändert haben.

Um Effekte ohne diese (und weitere) Störfaktoren zu bestimmen, werden Laborstudien durchgeführt. Diese sind künstlich darin, dass sie viele Aspekte, die in der Praxis auftreten, ausschließen. Was bleibt ist ein Unterschied zwischen Gruppen, der nur auf die zu untersuchende Maßnahme zurückgeführt werden kann. Außerdem erlauben es Laborstudien, sich genauer die dahinterliegenden Prozesse anzuschauen, was zu einem sehr detaillierten aber gleichzeitig generalisierbaren Bild von einem komplexen Sachverhalt führt. Die so entwickelten Theorien helfen, Prozesse wie Wissensmanagement in unterschiedlichen praktischen Umsetzungen zu unterstützen: Sie lassen sich auf viele praktische Fälle anwen-

den und schaffen Vertrauen, dass die Maßnahme in der Praxis tatsächlich Erfolge zeigen kann.

Allerdings haben Laborstudien auch ihre Grenzen. Nicht nur, weil die Ergebnisse in wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht werden, die meist kostenpflichtig und zudem nicht für Anwender geschrieben sind (ein Grund für diese Blitze). Die Ergebnisse sagen aus, dass es sehr wahrscheinlich ist, dass ein Effekt auftritt, nicht, dass er immer auftreten muss – und viele praktische Aspekte wurden – um den Effekt isolieren zu können – ausgeblendet.

Der Wert von Evaluationen in der Praxis

Hier kommen Evaluationen ins Spiel. Zwar können Evaluationen aufgrund der Komplexität der Praxis nie so kontrolliert sein wie Laborstudien, aber sie schauen im konkreten praktischen Fall nach den Effekten von Maßnahmen – und versuchen dabei ebenfalls, die eingangs genannten Verzerrungen zu vermeiden.

Unter anderem definiert eine gute Evaluation die angestrebten Ergebnisse, um eindeutige Kriterien der Zielerreichung und entsprechende Messmethoden zu entwickeln – um die Wirkung zu bestimmen und um festzustellen, warum (oder an welcher Stelle) eine entsprechende Maßnahme vielleicht nicht (mehr) wirkt. Hierbei müssen auch unerwünschte Effekte beachtet werden. Diese u.a. Voraussetzungen machen eine gute Evaluation aufwändig und schwierig – aber auch lohnenswert.

Fazit

Den Erfolg einer Maßnahme, z.B. zur Verbesserung des Wissensmanagement, festzustellen, ist keine einfache Aufgabe. Organisationen und die darin arbeitenden Menschen sind sehr komplex und Erfolge können nur scheinbar auftreten oder – trotz Wirkung – ganz ausbleiben. Wissenschaftlich fundierte Maßnahmen schaffen Vertrauen, dass die Maßnahme auch Effekte zeigt – entsprechend sollte eine wichtige Frage immer sein: Gibt es gute wissenschaftliche Studien, die einen Effekt unter Ausschluss von Störquellen nachgewiesen haben? Dann ist die Maßnahme vermutlich interessant. Aber im konkreten Fall Ihrer Organisation kann es Faktoren geben, die einen Effekt trotzdem verhindern (oder wesentlich stärker auftreten lassen) – um dies zu überprüfen sind Evaluationen notwendig.



Dr. Daniel Wessel

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: mobile Medien, mobiles Lernen & EPSS, Arbeitstechniken & Kreativität, Reflektion & kritisches Denken, sowie Evaluation & Forschungsmethoden.