

**Forschungsberichte zur Unternehmensberatung**  
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen

**Wissensmanagement**  
**in der Strategischen und IT-orientierten**  
**Unternehmensberatung**

- Ergebnisse eines empirischen Vergleichs —

**Forschungsbericht Nr. 2007-02,**

**1. Aufl., Oktober 2007**



Technische Universität Ilmenau

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

**Autoren:** Volker Nissen

Titel: Wissensmanagement in der Strategischen und IT-orientierten Unternehmensberatung.  
Ergebnisse eines empirischen Vergleichs.

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2007-02, 1. Aufl. Oktober 2007

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

**ISSN 1862-1805**

**ISBN 978-3-938940-16-7**

© 2007      FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift:      Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.  
[http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte\\_z.1664.0.html](http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte_z.1664.0.html)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	iii
1 Grundlagen .....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Begriff der Unternehmensberatung.....	1
1.3 Wissen und Wissensmanagement .....	2
2 Wissensmanagement bei Unternehmensberatern .....	3
3 Eigene empirische Untersuchung .....	4
3.1 Ziele und Vorgehen.....	4
3.2 Ergebnisse .....	5
3.3 Diskussion der Ergebnisse .....	16
4 Zusammenfassung .....	21
5 Ausblick.....	22
Literaturverzeichnis .....	23
Anhang: Fragebogen der empirischen Untersuchung .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Verteilung der hier betrachteten Beratungsfelder in der Studie .....	5
Bild 2: Beschäftigung mit dem Thema WM im eigenen Unternehmen (n = 68) .....	5
Bild 3: Bedeutung von Wissensmanagement (n = 53) .....	6
Bild 4: Dauer der Beschäftigung mit dem Thema WM im Unternehmen (n = 53).....	6
Bild 5: Rolle des WM-Verantwortlichen existiert im Unternehmen? (n = 52).....	7
Bild 6: Warum Beschäftigung mit Thema WM? (Mehrfachnennung möglich, n = 53) .....	7
Bild 7: WM-System im Einsatz? (n = 53) .....	8
Bild 8: Funktionalität der eingesetzten WM-Systeme (n = 44).....	8
Bild 9: Verwendung von Systemen zur Wissensmodellierung (n = 51) .....	9
Bild 10: Vorherrschende WM-Strategie im eigenen Unternehmen (n = 53) .....	10
Bild 11: Strategische Wissensplanung im eigenen Unternehmen (n = 53).....	10
Bild 12: Wissenscontrolling im eigenen Unternehmen (n = 53).....	11
Bild 13: Ziele des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen (n = 53).....	12
Bild 14: Positive Effekte des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen (n = 53) .	13
Bild 15: Zeitdauer bis Erreichen der positiven Effekte des WM (n = 44) .....	14
Bild 16: Negative Effekte des Wissensmanagement im eigenen Unternehmen (n = 52) ..	14
Bild 17: Anreize im Wissensmanagement (Mehrfachnennung möglich, n = 53) .....	15
Bild 18: Formen immaterieller Anreize im Wissensmanagement (n = 17).....	15
Bild 19: Beurteilung des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen (n = 53) .....	16

*Zusammenfassung: Anhand empirischer Daten wird der aktuelle Stand des Wissensmanagements für die Beratungsschwerpunkte der Strategieberatung und IT-orientierten Beratung gegenübergestellt. Die empirischen Befunde belegen eine relativ hohe Aufmerksamkeit in beiden Beratungsfeldern für das Thema, aber auch große Unterschiede in der Professionalität und Vollständigkeit der umgesetzten Wissensmanagement-Konzepte. Dabei ist die Zielerreichung generell unbefriedigend.*

*Schlüsselwörter: Strategieberatung, IT-orientierte Beratung, Wissen, Wissensmanagement, Consulting Research*

## **1 Grundlagen**

### **1.1 Problemstellung**

Unternehmensberatung ist eine wissensintensive Dienstleistung. Das professionelle Management der kritischen Unternehmensressource Wissen sollte daher in Beratungsfirmen einen zentralen Stellenwert besitzen. Anhand einer Stichprobe von Unternehmen der IT-orientierten bzw. Strategieberatung soll nachfolgend der gegenwärtige Stand des Wissensmanagements eingeschätzt und diskutiert werden.

### **1.2 Begriff der Unternehmensberatung**

Unternehmensberatung soll hier definiert werden *„als professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren“* [10; S. 3].

Unternehmensberatung zählt zu den professionellen Dienstleistungen. Diese sind dadurch charakterisiert, dass sie *„(...) in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung*

*ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter erbracht werden“ [9; S. 23].*

IT-orientierte Unternehmensberatung ist primär operativ ausgerichtet und stellt Fragen der Informationsverarbeitung von Klienten in das Zentrum der Beratungsthemen. Strategieberatung fokussiert dagegen auf die langfristigen Potenziale der Klientenunternehmen und versucht, Wettbewerbsvorteile für den Klienten aufzubauen oder zu erhalten.

### 1.3 Wissen und Wissensmanagement

Verschiedene Wissenschaften, wie die Psychologie, Philosophie und Soziologie, beschäftigen sich jeweils aus ihrer Perspektive mit dem Thema Wissen. Von diesen Disziplinen beeinflusst, verwendet auch die Betriebswirtschaftslehre heterogene Begriffsdefinitionen des Wissens. Informationen dienen im betriebswirtschaftlichen Kontext der Vorbereitung von Entscheidungen oder Handlungen. Wissen entsteht, gemäß dem hier vertretenen Verständnis, durch zweckorientierte Vernetzung von Informationen [16; S. 3ff.].

Kategorien des Wissens können nach vielen Kriterien differenziert werden. Von besonderer Bedeutung für das Wissensmanagement (WM) ist die Differenzierung nach der Transferierbarkeit des Wissens: *Explizites Wissen* liegt in kodifizierter Form auf Medien vor oder kann leicht in diese Form gebracht werden, beispielsweise als Text, Formel oder Zeichnung und lässt sich somit problemlos kommunizieren. *Implizites Wissen* hingegen entzieht sich der Kodifizierung und Kommunikation weitgehend. Es beruht wesentlich auf schwer artikulierbaren persönlichen Erfahrungen und früheren Handlungen.

Wichtig für das WM ist auch die Unterscheidung nach der Verbreitung des Wissens. *Individuelles* Wissen befindet sich in den Köpfen einzelner Personen und ist somit nur für diese im Zugriff. Es steht in enger Wechselwirkung mit anderen Bereichen der menschlichen Psyche, wie Intentionen, Motivation und der Problemlösungsfähigkeit. *Kollektives* Wissen meint ein von einer Mehrzahl von Personen oder gar sämtlichen Organisationsmitgliedern geteiltes Wissen. Dieses Wissen entsteht in der Folge von Interaktionsprozessen zwischen Individuen und setzt gemeinsame Erfahrungskontexte voraus. Wissen kann dabei auf jeder strukturellen Ebene der Organisation expliziter oder impliziter Art sein [3; S. 65].

In vielen Branchen kommt Wissen als knappem Gut eine Schlüsselrolle bei der Wertschöpfung zu und substituiert dabei klassische Produktivfaktoren. Andererseits nutzen viele Unternehmen nur einen Bruchteil ihres grundsätzlich verfügbaren Wissens. Diese Situation hat dazu geführt, dass eigene Managementtechniken für Wissen entwickelt wurden. Wissensmanagement soll hier verstanden werden als die gezielte Beeinflussung aller Unternehmensaspekte, bei denen das Ziel im Mittelpunkt steht, Wissen als Produktionsfaktor optimal zu nutzen.

## 2 Wissensmanagement bei Unternehmensberatern

Beratungsunternehmen zählen zu den wissensintensiven Organisationen. Wissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter sind die zentrale Ressource in einem härter gewordenen Wettbewerb. Für den Erfolg der Unternehmensführung ist daher mitentscheidend, wie der Prozess, individuelles in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen zu überführen, gestaltet wird [13; S. 48]. Aufgrund der hohen Anforderungen an die Qualität der Dienstleistung, den erheblichen Personalkosten, einer häufigen Abwesenheit der Berater vom Unternehmenssitz und der verhältnismäßig großen Mitarbeiterfluktuation stellt das Wissensmanagement für Beratungsunternehmen eine enorme Herausforderung und gleichzeitig eine überlebensnotwendige Aufgabe dar.

Durch empirische Untersuchungen vor allem von Beratungsunternehmen ermittelten Hansen et al. [4], dass Unternehmen zwei verschiedene WM-Strategien anwenden. Die *Kodifizierungsstrategie* zielt darauf ab, möglichst viel Wissen explizit zu machen und in Datenbanken und Dokumentenmanagementsystemen zu speichern, damit es jedem Unternehmensmitglied problemlos zur Verfügung steht, um wieder verwendet zu werden. Bei der *Personalisierungsstrategie* wird Wissen als eng an die Person gebunden betrachtet, die es geschaffen hat. Wissen wird hauptsächlich durch direkte Interaktion von Personen weitergegeben. Die Rolle der IT besteht vorrangig darin, Dialoge und somit den Austausch von implizitem Wissen zu fördern.

Alle Beratungsunternehmen in der Studie von Hansen et al. nutzten sowohl die Kodifizierungs- als auch die Personalisierungsstrategie. Jedoch fokussierten die effektiven Firmen stärker auf jeweils eine der beiden Strategien. Welche Strategie dabei dominierte, hing von der Art und Weise ab, wie das Unternehmen Wertschöpfung für seine Klienten

erzeugte. Wurden Unternehmen immer wieder mit neuen, hochindividuellen Problemstellungen ihrer Klienten konfrontiert, so war die Personalisierungsstrategie mit ihrem Fokus auf implizites Wissen und persönlicher Kommunikation Erfolg versprechender. Solche Fragestellungen treten insbesondere in der Strategieberatung auf. Bei Unternehmen, die wiederholt mit grob vergleichbaren Aufgabenstellungen konfrontiert waren, hatte dagegen die Wiederverwendung von explizitem Wissen im Rahmen einer Kodifizierungsstrategie größere Bedeutung. Dies trifft auf viele IT-Beratungsunternehmen zu.

### 3 Eigene empirische Untersuchung

#### 3.1 Ziele und Vorgehen

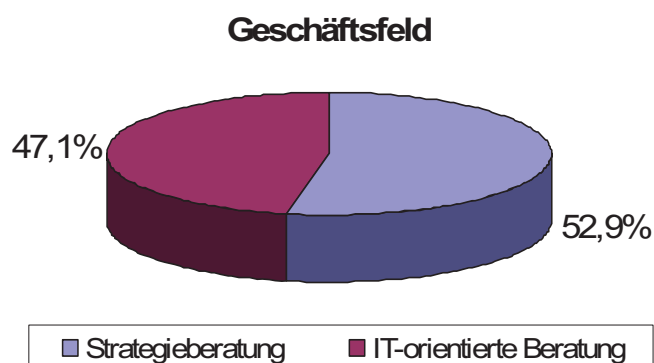
Ein wesentliches Ziel der hier wiedergegebenen empirischen Untersuchung bestand in einer aktuellen Einschätzung des *status quo* beim Wissensmanagement in Unternehmensberatungen vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung des Faktors Wissen für diese Branche. Gleichzeitig sollte der Frage nachgegangen werden, ob sich in diesem Bereich praktische Unterschiede aus dem Beratungsschwerpunkt Strategie- bzw. IT-orientierte Unternehmensberatung ergeben. Dabei wird die gleiche Datengrundlage genutzt wie in [11], jedoch erfolgt die Auswertung bezogen auf die beiden Beratungsfelder und nicht nach Größenklassen der befragten Unternehmen.

Die empirische Erhebung wurde als schriftliche Befragung anhand eines dreiseitigen Fragebogens durchgeführt. Er ging als Brief mit einem kurzen Anschreiben an insgesamt 632 Unternehmensberatungen in Deutschland. Diese waren mit dem Ziel ausgewählt worden, in der befragten Stichprobe ein hinsichtlich der vertretenen Unternehmensgrößen und Beratungsschwerpunkte möglichst repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit von Beratungsunternehmen in Deutschland zu erhalten. Adressat war in der Regel die Geschäftsführung. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass die Beantwortung in wenigen Minuten erledigt werden konnte, da erfahrungsgemäß der Rücklauf sonst sehr gering ausgefallen wäre. Die Fragen waren daher überwiegend per *multiple choice* zu beantworten. Teilweise bestand auch die Möglichkeit, zusätzliche manuelle Eintragungen vorzunehmen.

Sehr unvollständig ausgefüllte Antwortbögen wurden nicht in die Auswertung einbezogen. Insgesamt lagen 92 verwertbare Antworten (verwertbare Rücklaufquote 14,6 %) vor.



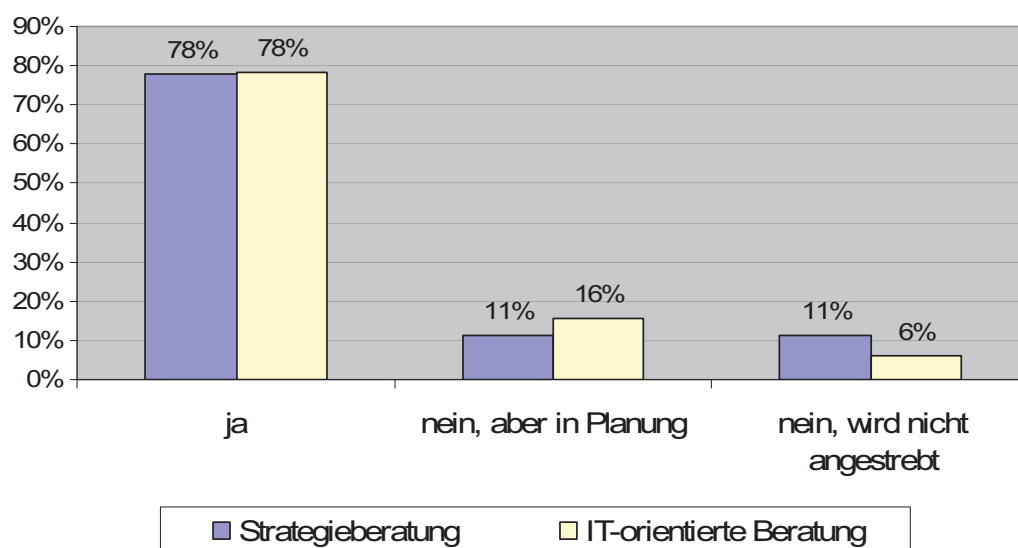
Davon entfielen 32 auf IT-Beratungen ohne Strategieberatungsaktivitäten und 36 auf Strategieberatungen ohne IT-Beratungsgeschäft (Bild 1). Nachfolgende Darstellungen konzentrieren sich auf diese beiden, in der Stichprobe nahezu gleichmäßig vertretenen Gruppen. Durch diese Fokussierung sollen Verzerrungen vermieden werden, die sich bei der zusätzlichen Berücksichtigung von Firmen mit gemischten Beratungsfeldern in der Analyse ergeben könnten.



**Bild 1: Verteilung der hier betrachteten Beratungsfelder in der Studie**

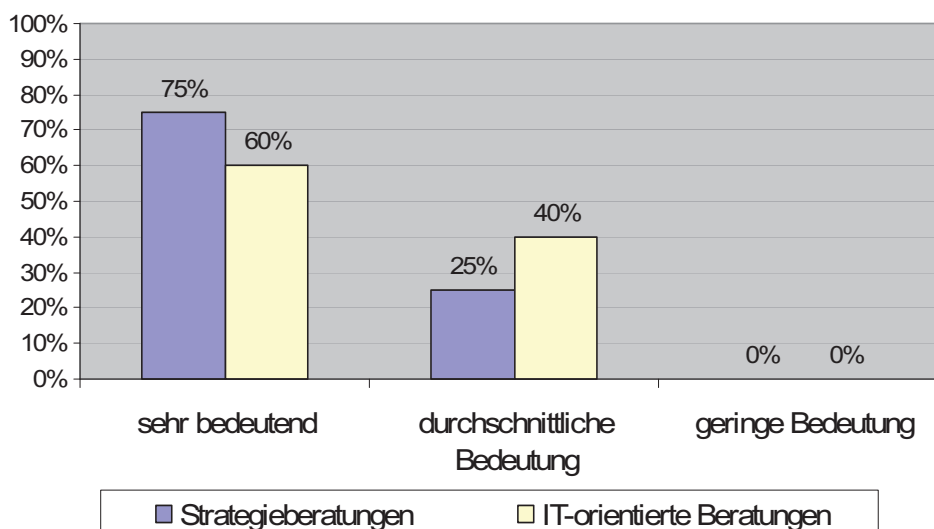
### 3.2 Ergebnisse

Von den 68 hier betrachteten Unternehmen beschäftigten sich 53 bereits mit dem Thema Wissensmanagement in ihrem Unternehmen, wobei der Anteil bei IT-orientierten ebenso wie bei Strategieberatungen mit 78% gleich hoch lag (Bild 2).



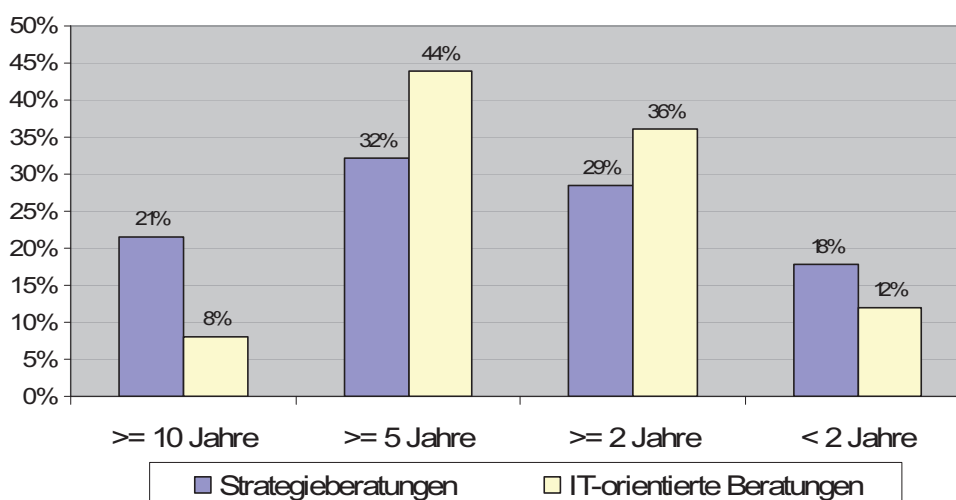
**Bild 2: Beschäftigung mit dem Thema WM im eigenen Unternehmen (n = 68)**

Die Unternehmen, welche sich mit Wissensmanagement schon beschäftigen, wurden auch nach der Bedeutung gefragt, die sie dem Thema beimessen. Das Ergebnis ist in Bild 3 visualisiert und verweist auf eine höhere Wertschätzung bei den Strategieberatungen.



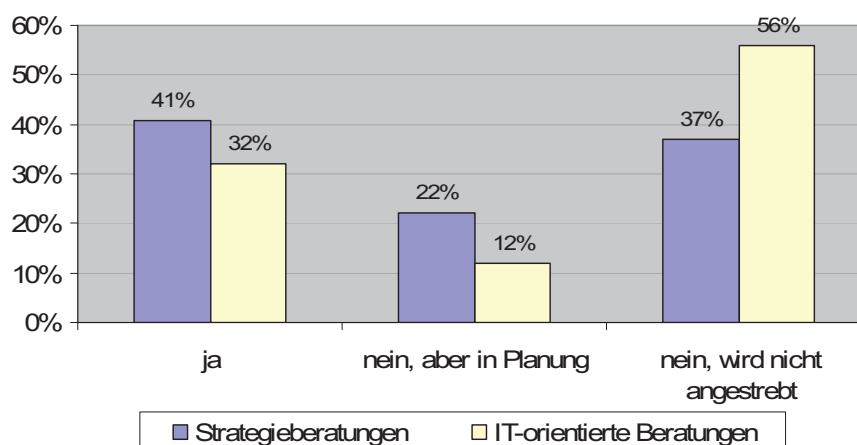
**Bild 3: Bedeutung von Wissensmanagement (n = 53)**

Neben der Wichtigkeit wurde auch die Dauer der Beschäftigung mit WM untersucht (Bild 4). Die meisten Nennungen entfallen hier auf eine Beschäftigung mit WM seit mindestens 5 Jahren, doch ist die Verteilung bei den IT-Beratungen deutlich stärker rechtsschief.



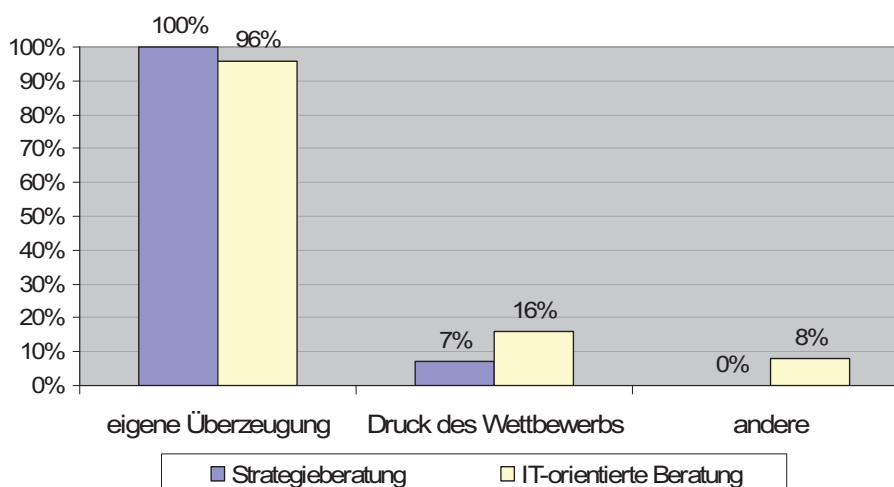
**Bild 4: Dauer der Beschäftigung mit dem Thema WM im Unternehmen (n = 53)**

Es wurde außerdem gefragt, welche Unternehmen das Thema WM mit einer entsprechenden organisatorischen Rolle verantwortlich gekoppelt haben. Ein Unternehmen machte hierzu keine Angabe. Insgesamt ergaben die Antworten ein uneinheitliches Bild. Eine erhebliche Anzahl vor allem der IT-orientierten Beratungsunternehmen hat sich bewusst gegen eine solche Rolle entschieden (Bild 5).



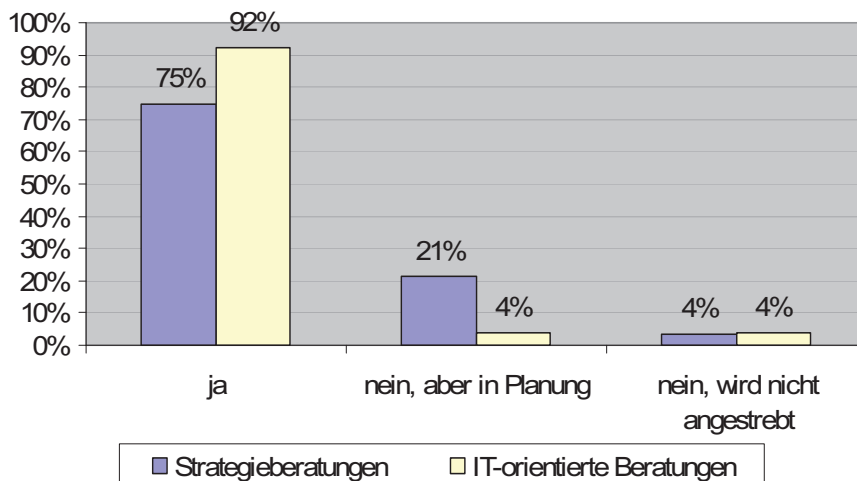
**Bild 5: Rolle des WM-Verantwortlichen existiert im Unternehmen? (n = 52)**

Hauptgrund für die Beschäftigung mit dem Thema WM ist in beiden Beratungsfeldern die eigene Überzeugung, wie Bild 6 verdeutlicht. Darüber hinaus nennen zwei Strategie- und vier IT-Beratungshäuser den Druck des Wettbewerbs als Motivation für die Einführung von WM. Bei zwei IT-Beratungen spielten entsprechende Forderungen der Mitarbeiter und die Tatsache, dass bekanntes Wissen nicht mehr auffindbar war, eine Rolle.

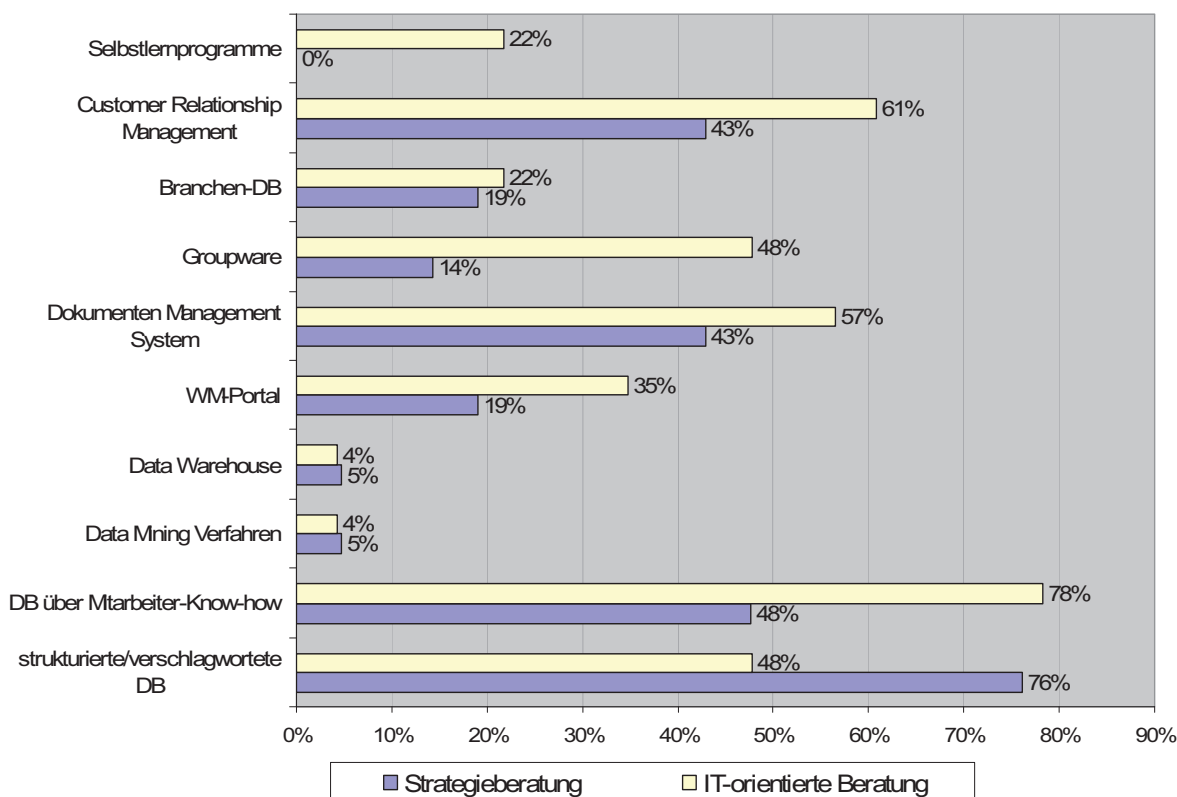


**Bild 6: Warum Beschäftigung mit Thema WM?  
(Mehrfachnennung möglich, n = 53)**

44 der befragten Unternehmensberatungen geben an, ein IT-gestütztes WM-System im Einsatz zu haben (Bild 7). Dagegen befindet sich ein solches System bei immerhin sechs der Strategieberatungen, aber nur einer IT-Beratung noch in der Planung. Generell sind die IT-Beratungen hier weiter fortgeschritten.



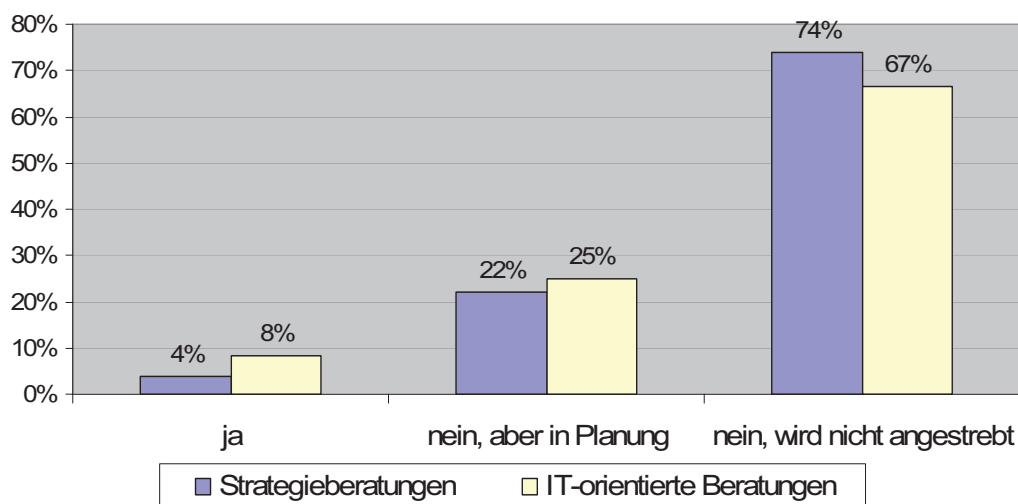
**Bild 7: WM-System im Einsatz? (n = 53)**



**Bild 8: Funktionalität der eingesetzten WM-Systeme (DB = Datenbank, Mehrfachnennung möglich, n = 44)**

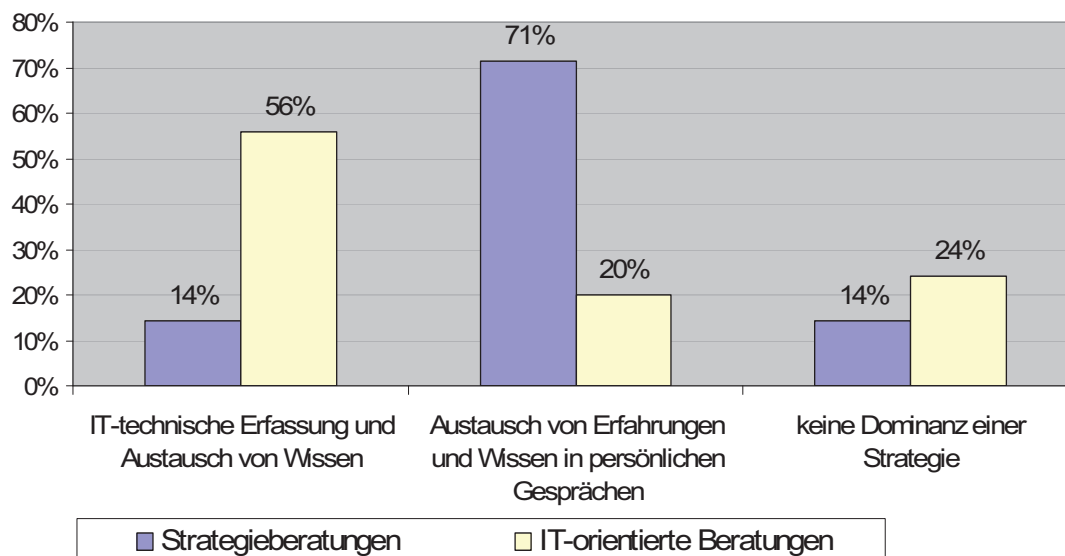
Bild 8 zeigt, welche WM-Systeme (Funktionalitäten) in den Unternehmen heute genutzt werden. Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den beiden Beratungsbereichen zu erkennen. Generell nutzen IT-Berater demnach eine größere funktionale Breite von WM-Systemen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf Datenbanken zu Wissensschwerpunkten der Mitarbeiter. Strategieberatungen betonen demgegenüber vor allem Datenbanken verschlagworteter historischer Beratungsprojekte. Dokumentenmanagement- und CRM-Systeme sind in beiden Beratungsfeldern bedeutsam. Etwas überraschend ist, dass Groupware eher von IT-Beratern als Strategieberatern eingesetzt wird, obwohl dies ein typisches Werkzeug einer Personalisierungsstrategie im WM ist. Data Mining Verfahren und Data Warehouse Applikationen finden sich bisher nur vereinzelt im praktischen Einsatz, unabhängig vom Beratungsschwerpunkt.

Sehr wenige der befragten Unternehmen (eine Strategie- und zwei IT-Beratungen) setzen heute Systeme zur Wissensmodellierung ein (Bild 9). Jeweils sechs weitere Firmen haben dies jedoch immerhin in Planung. Zwei Unternehmen machten keine Angaben.



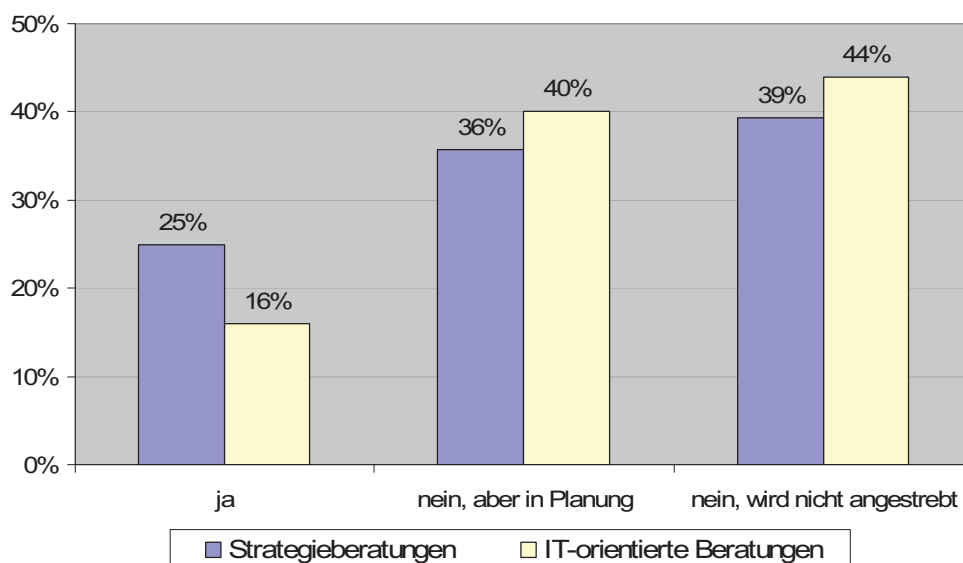
**Bild 9: Verwendung von Systemen zur Wissensmodellierung (n = 51)**

Bei der Frage nach der dominanten WM-Strategie konnten die Unternehmen zwischen Personalisierungsstrategie („Austausch von Erfahrungen und Wissen in persönlichen Gesprächen“), Kodifizierungsstrategie („IT-technische Erfassung und Austausch von Wissen“) bzw. „keine“ bei Nichtdominanz von einer der beiden Strategien wählen (Bild 10). Die Ergebnisse verweisen auf deutlich unterschiedliche WM-Strategien zwischen den beiden Beratungsschwerpunkten.

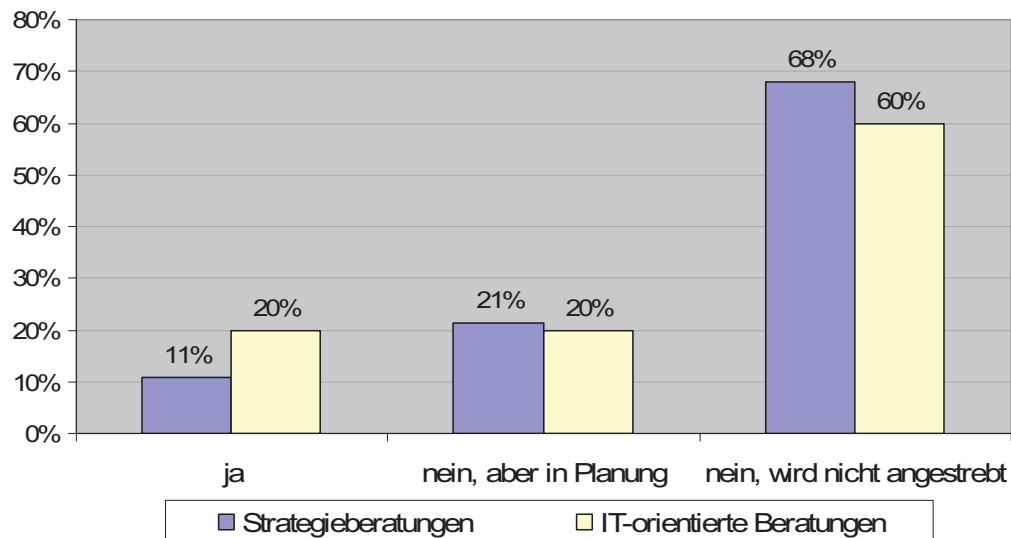


**Bild 10: Vorherrschende WM-Strategie im eigenen Unternehmen (n = 53)**

Die Mehrheit (79%) der befragten Unternehmen mit WM-Aktivitäten betreibt keine strategische Wissensplanung. Aktuell ist hier ein leicht fortgeschrittener Stand der Strategie gegenüber der IT-Beratung zu erkennen, der sich in den nächsten Jahren jedoch etwas verringern dürfte (Bild 11). Ein durchweg noch geringeres Implementierungsniveau zeigt sich bei der komplementären Funktion des Wissenscontrollings (Bild 12). Hier liegen die IT-orientierten Beratungen in der Umsetzung derzeit leicht vorn.



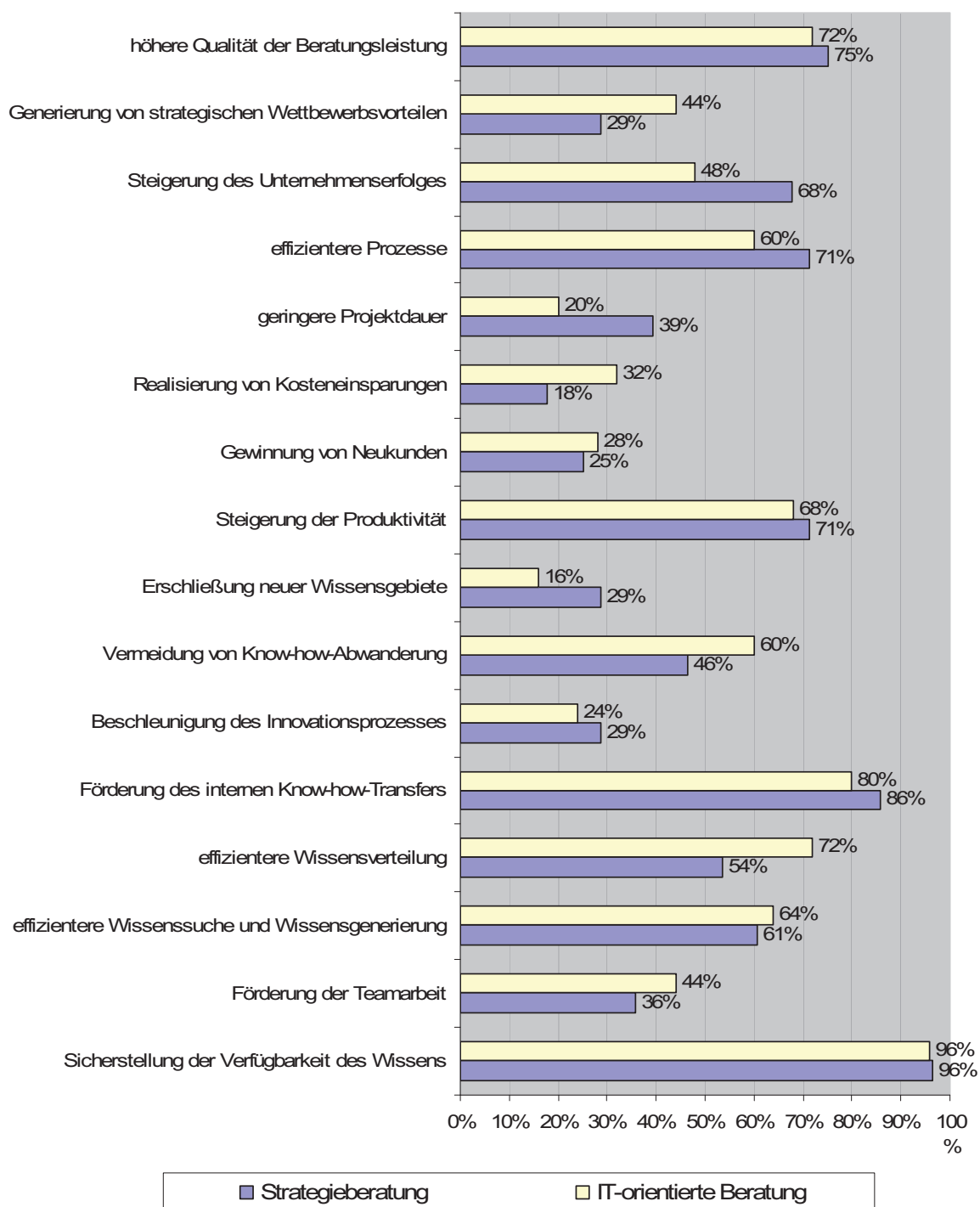
**Bild 11: Strategische Wissensplanung im eigenen Unternehmen (n = 53)**



**Bild 12: Wissenscontrolling im eigenen Unternehmen (n = 53)**

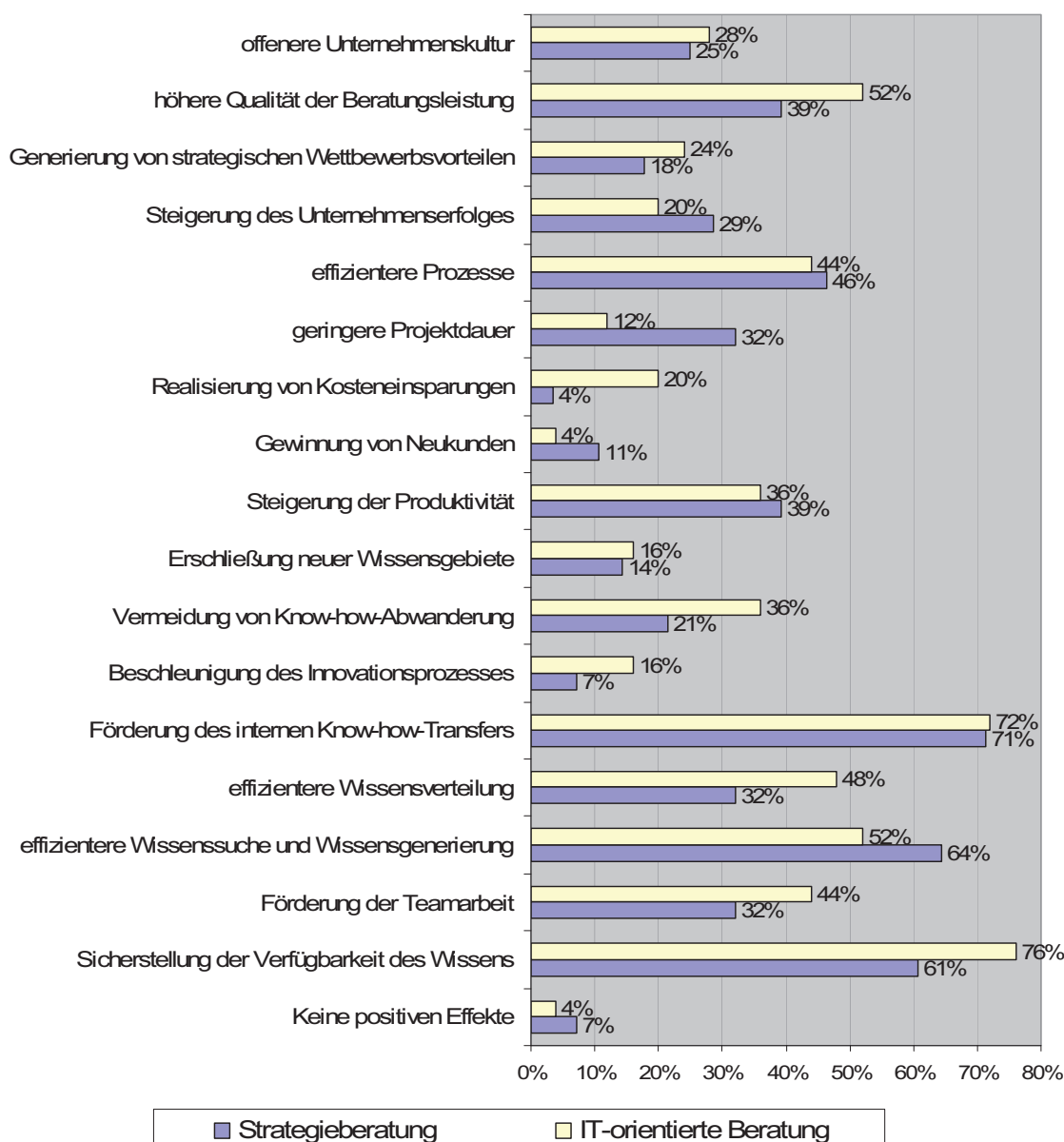
Der nächste Fragenkomplex beschäftigte sich mit den Zielen (Bild 13) und spürbaren Wirkungen (Bild 14) des Wissensmanagements im Unternehmen. Dabei konnten die Befragten per *multiple choice* wählen. Nahezu alle Firmen in beiden Beratungsschwerpunkten verfolgen die Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens. Die große Mehrheit der Unternehmen beider Gruppen nannte folgende weitere Ziele: höhere Qualität der Beratungsleistung, Förderung des internen Know-how-Transfers und Steigerung der Produktivität. Dagegen wurde die Erschließung neuer Wissensgebiete, Beschleunigung des Innovationsprozesses und Gewinnung von Neukunden selten genannt.

Neben den ursprünglichen Zielen, die mit Hilfe von WM erreicht werden sollten, wurden auch die Erfolge, die durch den Einsatz von WM realisiert wurden, untersucht. Beide Gruppen geben etwa gleichgroße positive Effekte bei der Förderung des internen Know-how Transfers, effizienteren Prozessen, einer offeneren Unternehmenskultur und gesteigerter Produktivität an. Besonders deutliche Unterschiede bestehen dagegen bei der Verkürzung der Projektdauer und Gewinnung von Neukunden dank WM (größere Vorteile in der Strategieberatung) sowie bei der Vermeidung von Know-how Abwanderung, Effizienz der Wissensverteilung, Innovationseffekten und Realisierung von Kostenvorteilen (größere Vorteile in der IT-Beratung). Die absolut gesehen geringsten Erfolge gibt es bei der Gewinnung von Neukunden als Konsequenz von Wissensmanagement.



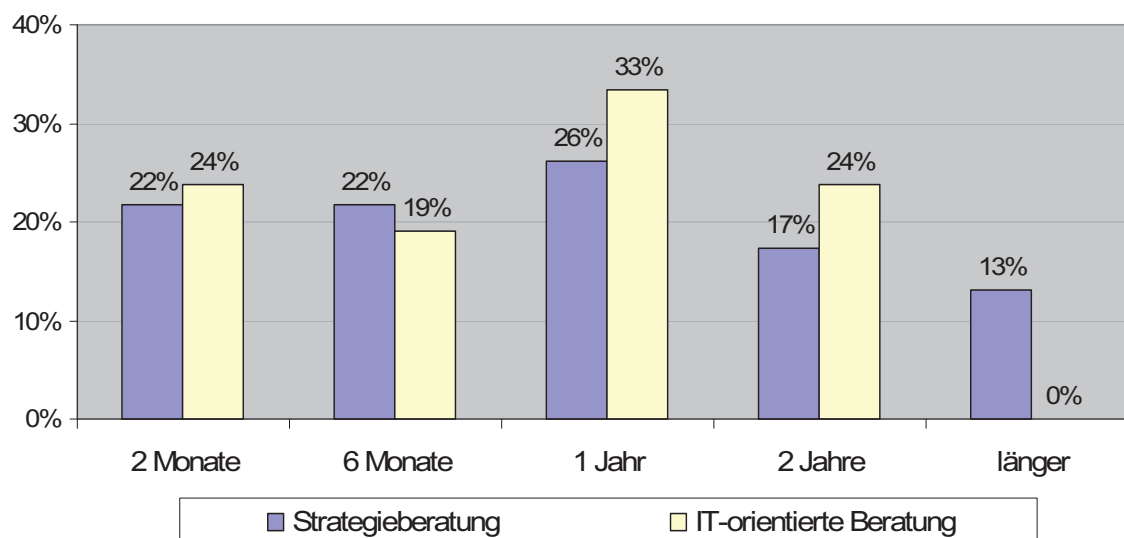
**Bild 13: Ziele des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen**  
 (Mehrfachnennung möglich, n = 53)





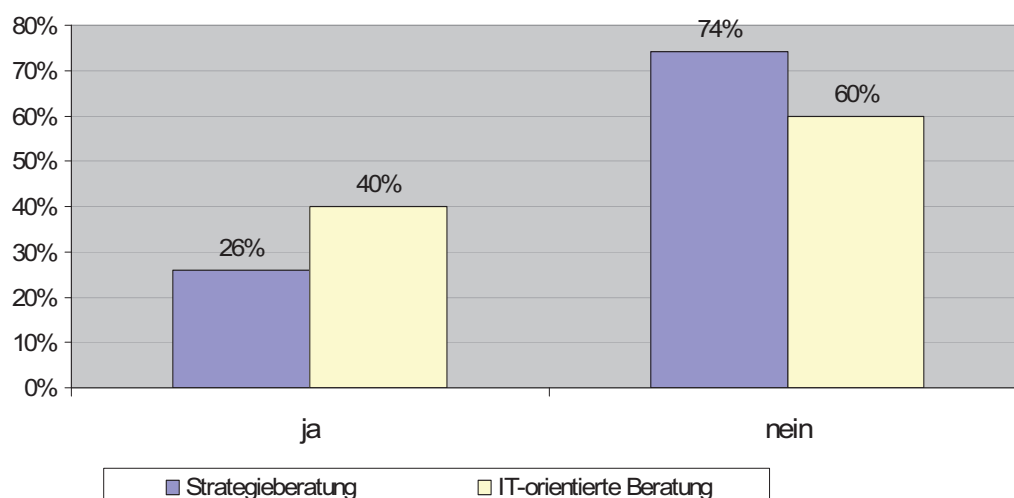
**Bild 14: Positive Effekte des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen  
(Mehrfachnennung möglich, n = 53)**

Die Erfolge des Wissensmanagements stellen sich in vergleichsweise kurzen Zeiträumen ein, wie die Angaben in Bild 15 verdeutlichen. Allerdings verweigerten hierzu relativ viele Beratungsunternehmen (fünf Strategieberatungen, vier IT-Beratungen) eine Antwort.



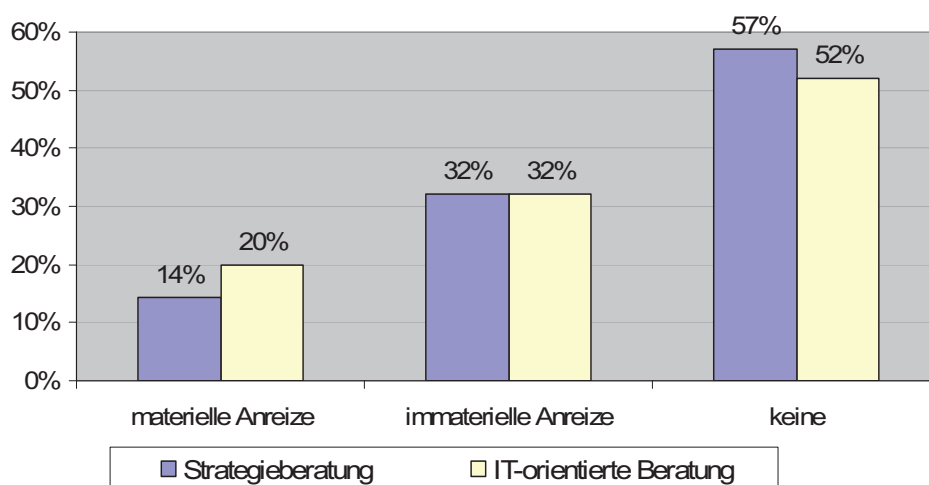
**Bild 15: Zeitdauer bis Erreichen der positiven Effekte des WM (n = 44)**

Gefragt wurde auch nach aufgetretenen negativen Effekten bei Einführung und Betrieb von WM. Die Befragungsergebnisse sind in Bild 16 wiedergegeben. Demnach treten Nachteile in der Strategieberatung seltener auf. Typische Probleme betrafen die Akzeptanz der Mitarbeiter, z.B. mangelnde Bereitschaft für das Teilen und Dokumentieren von Wissen, aber auch Unzufriedenheit mit dem erforderlichen Aufwand und der IT-seitigen Unterstützung im WM.

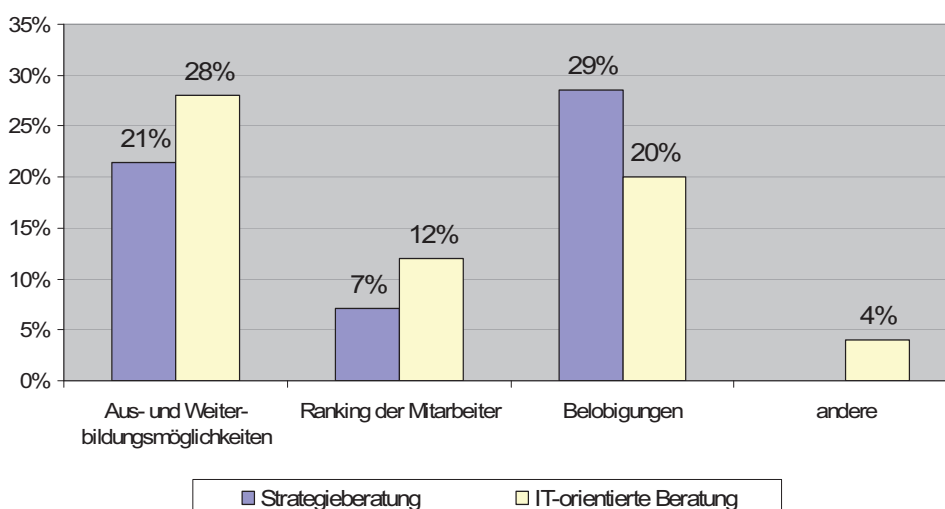


**Bild 16: Negative Effekte des Wissensmanagement im eigenen Unternehmen (n = 52)**

Die Beratungsunternehmen wurden auch nach den eingesetzten Anreizen für Mitarbeiter befragt, sich an WM-Aktivitäten zu beteiligen. Die Ergebnisse visualisiert Bild 17. In beiden Gruppen verzichteten überraschenderweise die meisten Unternehmen auf solche Anreize, hoffen also auf eine intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter. Ansonsten dominieren immaterielle Anreize. Hierbei vergeben beide Beratungsgruppen vor allem Weiterbildungsangebote oder sprechen Belobigungen aus. Weniger gebräuchlich, aber vertreten, sind Rangreihungen der Mitarbeiter nach deren WM-Beitrag.

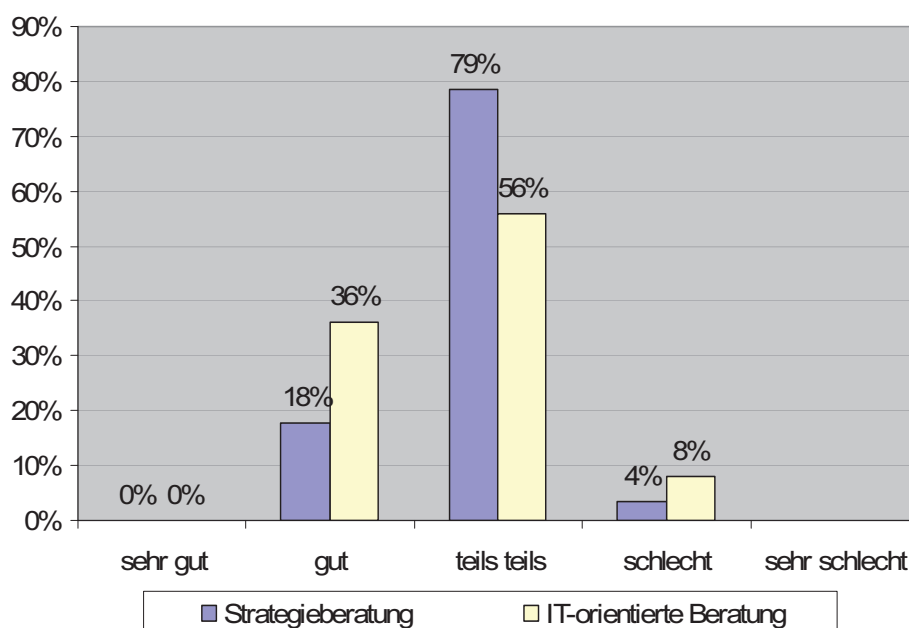


**Bild 17: Anreize im Wissensmanagement (Mehrfachnennung möglich, n = 53)**



**Bild 18: Formen immaterieller Anreize im Wissensmanagement (Mehrfachnennung möglich, n = 17)**

Abschließend baten wir die Beratungsunternehmen noch um eine Einschätzung der Qualität des WM im eigenen Hause (Bild 19). Die Ergebnisse sind für die IT-orientierte Beratung zwar vorteilhafter, generell werden jedoch von der Mehrzahl der Befragten noch deutliche Verbesserungspotenziale gesehen. Besonders oft wurden dabei genannt: Verbesserung der IT-Unterstützung im WM, größere Konsequenz in der WM-Umsetzung, bessere Strukturierung und Organisation des WM sowie größere Aktualität der Dokumente und geringere Komplexität der Wissenserfassung.



**Bild 19: Beurteilung des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen (n = 53)**

### 3.3 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend sollen die Kernergebnisse der empirischen Untersuchung aufgegriffen und diskutiert werden.

#### Einstellung zum Wissensmanagement

Es konnte festgestellt werden, dass sich eine klare Mehrheit der befragten Beratungsunternehmen, unabhängig von deren Geschäftsfeld und Größe, mit WM im eigenen Unternehmen beschäftigen und das in den meisten Fällen durch ein IT-basiertes Wissensmanagementsystem (unterschiedlicher funktionaler Ausprägung) unterstützen. Dies belegt eine bei Beratungsfirmen insgesamt bereits recht hohe Sensibilität für die Bedeutung von

WM. Dabei sind die Strategieberatungen im Durchschnitt bereits länger mit der Thematik befasst wie die IT-Beratungen und messen dem Thema WM eine höhere Bedeutung zu. Als Konsequenz ist z.B. die Rolle eines WM-Verantwortlichen in der Strategieberatung häufiger anzutreffen.

In einer wissensintensiven Branche wie der Unternehmensberatung ist allerdings kritisch zu werten, dass immerhin sechs der 68 befragten Unternehmen das Thema Wissensmanagement weder heute noch in Zukunft verfolgen wollen. Besonders für Unternehmen mittlerer Größe ist diese WM-Ignoranz mit hoher Wahrscheinlichkeit nachteilig, sowohl für die beratenen Klienten (Probleme in der Beratungsqualität werden wahrscheinlicher) als auch die Positionierung dieser Unternehmen in einem harten Wettbewerb (größere Professionalität der Konkurrenz).

In der gesamten Stichprobe (68 Unternehmen) sehen immerhin 42% der Strategieberatungen und über die Hälfte (53%) der IT-Beratungen im WM auch keine Schlüsselaufgabe – wohl ein Fehlurteil, wenn man die in den letzten Jahren zu beobachtende Professionalisierung der Klienten [2] [8] [12], den härteren Wettbewerb um Kunden und Themen sowie die Tatsache bedenkt, dass Unternehmensberatung auf überlegenem Wissen als Kernkompetenz beruht! Hier wäre auch eine stärkere organisatorische Verankerung des Themas (dedizierte Verantwortlichkeit) deutlich angeraten.

Weiterhin wurde festgestellt, dass praktisch alle befragten Unternehmen, welche sich mit WM beschäftigen, dies aus eigener Überzeugung tun. Beratungsunternehmen verfolgen hier, unabhängig von ihrem inhaltlichen Schwerpunkt, klar definierte Ziele. Hierfür spricht auch, dass keines der Unternehmen angab, das Thema WM *ausschließlich* aus Gründen des Wettbewerbsdrucks („Gleichziehen mit der Konkurrenz“) aufzugreifen. Bei knapp der Hälfte der IT-Beratungsfirmen ging es hierbei auch um strategische Wettbewerbsvorteile – für Strategieberatungen ein weniger bedeutsames Ziel.

#### WM-Strategie und WM-Systeme

Die Ergebnisse bestätigen, dass Strategieberatungen eher auf Personalisierung des Wissenstransfers und IT-Beratungen eher auf Kodifizierung von Wissen setzen. Dies ist mit der unterschiedlichen Charakteristik der bearbeiteten Beratungsaufgaben zu erklären. So weisen die Projekte im IT-Beratungsbereich einen im Durchschnitt höheren Wiederholungscharakter auf. Die zu lösende Aufgabenstellung ist im Grundsatz bekannt und Lösungsansätze aus anderen Projekten können darauf übertragen werden. Hier kann

die Kodifizierung von Faktenwissen die Qualität und Effizienz der Leistungserbringung in späteren Projekten steigern.

Entsprechend hoch ist die Durchdringung von IT-Beratungen mit IT-gestützten WM-Systemen, wobei Dokumentenmanagementsysteme und Datenbanken über Kunden und Mitarbeiter dominieren. Auch der Einsatz von Groupware-Systemen ist bereits weit verbreitet. Methodisch fortschrittlichere WM-Instrumente, wie Data Warehouse Lösungen und Data Mining Verfahren sind dagegen auch bei IT-Beratungen noch kaum implementiert. Insbesondere kleinere Beratungshäuser dürften hier wohl Kosten und Aufwand abschrecken. Ein weiterer Grund ist sicherlich die maschinell schwer auszuwertende Semantik von gering strukturierten Wissensquellen.

Die Beratungstätigkeit im Strategiefeld enthält dagegen deutlich mehr Innovationselemente.<sup>1</sup> Kernanforderungen solcher Projekte an die Berater sind Kreativität, Innovation und Pionierleistungen bei neuen Ansätzen, Konzepten und Techniken. Eine Personalisierungsstrategie im WM unterstützt hier besonders den persönlichen Austausch von oft im Methodischen liegenden Erfahrungen und schwer artikulierbaren Handlungsmustern.

In Summe bestätigen unsere Ergebnisse die Studie von Hansen et al. [4] hinsichtlich des Zusammenhangs von Projektmerkmalen und WM-Strategien. Generell findet sich in der Strategieberatung eine geringere funktionale Breite von WM-Systemen gegenüber der IT-Beratung, was aus dem Schwerpunkt der Personalisierung von Wissenstransfer zu erklären ist. Strukturierte und verschlagwortete Datenbanken zu historischen Beratungsprojekten sind dort die mit Abstand meistgenutzten Funktionalitäten. Die geringe Nutzung von Groupware-Systemen verweist gleichzeitig auf Verbesserungspotenziale in der Umsetzung der Personalisierungsstrategie bei Strategieberatungen.

Erwähnenswert ist noch der vergleichsweise große Einsatz von Selbstlernprogrammen (Teachware) in der IT-orientierten Unternehmensberatung. Hier wäre es zukünftig interessant, zu ermitteln, wann und für welche Wissens Elemente diese weitgehend ortsunabhängige (und damit dem Beraterleben gut angepasste), in der Erstellung aber aufwendige Lehrmethode eingesetzt wird.

---

<sup>1</sup> Maister spricht i.d.Z. von *brains projects*, im Unterschied zu den für IT-Beratungen typischen *grey hair* und *procedure projects* [7; S. 4f.].

### Ziele und Effekte von Wissensmanagement

Zu den am häufigsten genannten Zielen des WM in beiden Beratungsschwerpunkten gehört die Förderung der Prozesse Wissensnutzung und –verteilung. Sie bilden die Basis für eine unternehmensweite Anwendung von aktuellem Wissen im Beratungsprozess. WM wird von den befragten Unternehmen in einem engen Zusammenhang sowohl zur Beratungsqualität als auch Mitarbeiterproduktivität gesehen, wie die häufige Nennung dieser beiden WM-Ziele dokumentiert. Dass WM-Maßnahmen trotz beachtlicher Erfolge weiterhin verbessert werden müssen, wird u.a. daran deutlich, dass man kaum Erfolge durch WM im internen Innovationsprozess erzielt, was auf eine mangelhafte Vernetzung vom WM in die Produktentwicklung bzw. strategische Planung hindeutet.

Die Zielerreichung bei der Erschließung neuer Wissensgebiete ist ebenfalls als unbefriedigend zu bezeichnen. Hier wirkt sich negativ aus, dass nur eine kleine Minderheit der Unternehmen strategische Wissensplanung betreibt oder den Erfolg von WM durch ein Wissenscontrolling absichert. Dabei gilt es, ausgehend von den strategischen Zukunftsgeschäftsfeldern, relevante neue Wissensgebiete zu identifizieren und Strategien festzulegen, welche den gezielten Aufbau und die verbesserte Nutzung von Wissen über solche Gebiete im Unternehmen fördern. In der Praxis kommt dieser Planung noch eine zu geringe Bedeutung zu. Dies scheint sich jedoch zu ändern, denn 29% der befragten Unternehmensberatungen, gleichmäßig in beiden Gruppen, wollen diese Planungsfunktion einführen.

Vergleicht man beide Beratungsfelder, so heben Strategieberater eine Steigerung des Unternehmenserfolges, Verkürzung der Projektdauern und die Erschließung neuer Wissensgebiete als Ziele von WM stärker hervor als IT-Berater. In der IT-Beratung zielt man dagegen mit WM-Aktivitäten stärker als Strategieberater auf die Vermeidung von Know-how Abwanderung und effizientere Wissensverteilung – berechnete Ziele vor dem Hintergrund der dominanten Kodifizierungsstrategie. Auch Kosteneinsparungen und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch WM stehen in der IT-orientierten Beratung mehr im Vordergrund.

Hinsichtlich der tatsächlichen Zielerreichung fällt auf, dass die Ergebnisse im WM überwiegend deutlich hinter den Erwartungen zurückbleiben. Dies gilt für beide Beratungsfelder. Besonders ausgeprägt ist dieser relative Misserfolg bei der Effizienz der Wissensverteilung und Vermeidung von Know-how Abwanderung. Die genannten Negativeffekte

des WM und Kommentare der Befragten legen nahe, dass sich an dieser Stelle eine zu geringe Akzeptanz und ein als zu hoch empfundener Aufwand für die Wissensarbeit bei den Mitarbeitern negativ auswirken. Bezogen auf die ursprüngliche Zielsetzung ebenfalls gering war die Erfolgsquote bei der Produktivitätssteigerung, effizienteren Prozessen und - in der Konsequenz - einer Steigerung des Unternehmenserfolges. Hier sind Probleme in der Umsetzung von WM zu vermuten, die eventuell durch eine stärkere organisatorische Verankerung des Themas (WM-Verantwortlicher) gemindert werden könnten.

Unterschiede in der relativen Zielerreichung zwischen beiden Beratungsbereichen treten vor allem auf bei der Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens und gesteigerter Qualität der Beratung (Nachteile für die Strategieberatung). Hier könnte der geringere Einsatz von WM-Systemen der Grund sein. Andererseits ist die Strategieberatung jedoch bei der Wissenssuche und -generierung bezogen auf die Erreichung ihrer Ziele erfolgreicher als die IT-orientierte Beratung. Von beiden Gruppen gut erreicht wurden vor allem das Ziel des internen Know-how Transfers sowie die Förderung der Teamarbeit durch WM.

Erfolge des WM waren bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen schon innerhalb eines Jahres sichtbar. Diese Zeitspanne erscheint recht kurz und legt nahe, dass die Entscheidung, in WM zu investieren, sich in vielen Fällen rasch gerechtfertigt hat. Allerdings sind positive Effekte des WM oft qualitativer Natur und schwer monetär zu quantifizieren, was die Ermittlung der Amortisationszeit für WM-Investitionen erschwert. Wissensmanagement ist ein gutes Beispiel für Investitionsentscheidungen, die eine über die klassische Investitionsrechnung hinausgehende, umfassendere Problemsicht vom Management erfordern, wie sie beispielsweise auch Kaplan und Norton [5] in ihrem Performance Measurement Konzept der Balanced Scorecard fordern. Auch ist Wissen schwer zu messen. Hier fehlen oft noch geeignete Methoden, um Veränderungen präzise verfolgen zu können.

#### Gestaltung der Anreizsysteme

Generell sind Negativeffekte und Probleme im WM bei Strategieberatungen offensichtlich etwas seltener als in der IT-orientierten Unternehmensberatung. Allgemein hervorgehoben wurde in beiden Gruppen besonders der hohe initiale und laufende Aufwand für WM. Hier sollte also die Relation von Aufwand und Nutzen der WM-Maßnahmen vorher sorgfältig abgeschätzt und später kontinuierlich überwacht werden, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Weiterhin wurde zu geringe Akzeptanz und fehlende Bereitschaft zum Teilen



von Wissen unter den Mitarbeitern häufiger beklagt. Daraus ergeben sich im Gegensatz zu den oft schwer greifbaren, qualitativen Nutzeffekten sehr konkrete Barrieren für die erfolgreiche Einführung und den Betrieb von WM.

Die Motivation zur Wissensweitergabe kann vor allem mit Hilfe von Anreizsystemen geweckt werden [14; S. 86] [15; S. 134]. Deshalb sollten Mitarbeiter ausreichend motiviert werden, am WM aktiv teilzunehmen. Gerade im Bereich der Anreizsysteme ist aber, unabhängig vom Beratungsschwerpunkt, eine verhältnismäßig hohe Ignoranz der befragten Unternehmen festzustellen. Man scheint häufig zu erwarten, dass Mitarbeiter aus persönlicher Einsicht WM-Aktivitäten ausführen. Probleme bei Einführung und Betrieb von WM sind die Folge. Allerdings werden Anreize in der Strategieberatung sogar etwas seltener als in der IT-Beratung eingesetzt – dennoch treten dort weniger negative Effekte auf.

Insgesamt betrachtet wurden in den befragten Unternehmen die immateriellen Anreize gegenüber den materiellen bevorzugt. Die gegenteiligen Ergebnisse einer Untersuchung von Blessing und Bach [1; S. 273], wonach in Beratungsunternehmen monetäre (materielle) Anreize beim WM im Vordergrund stehen, können somit nicht bestätigt werden.

Eine Überbetonung immaterieller Anreize erscheint durchaus sinnvoll, denn rein materielle Anreize können die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zur Wissensarbeit herabsetzen. Außerdem sind materielle Anreize für das Unternehmen unmittelbarer liquiditätswirksam.

#### **4 Zusammenfassung**

Die empirischen Befunde belegen eine generell vorhandene Aufmerksamkeit der Beratungsfirmen für das Thema Wissensmanagement, aber gleichzeitig auch große Unterschiede in der Professionalität und Vollständigkeit der umgesetzten WM-Konzepte. Dabei werden deutliche Verbesserungspotenziale der bisher etablierten WM-Lösungen v.a. hinsichtlich der IT-Unterstützung, der Dokumentation und Erfassung von Wissen, bei den Anreizsystemen, der konsequenten Umsetzung des WM durch alle Mitarbeiter und generell in der organisatorischen Verankerung bzw. Strukturierung des WM im Unternehmen gesehen.

Strategieberater sind zwar im Durchschnitt bereits etwas länger mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt, liegen jedoch in der Durchdringung und Breite eingesetzter IT-gestützter WM-Systeme hinter den IT-Beratungen zurück, was mit einer Favorisierung der

Personalisierungsstrategie bei Strategieberatungen erklärt werden kann. Dennoch könnten auch Strategieberater von mehr IT-Unterstützung im WM profitieren, beispielsweise zur Sicherung der kurzfristigen Verfügbarkeit von relevantem Wissen.

Während es im Detail durchaus Unterschiede zwischen beiden Beratungsgruppen hinsichtlich der mit WM verfolgten Ziele gibt, ist die Zielerreichung im WM generell unbefriedigend, auch wenn erste Erfolge sich relativ schnell einstellen. Das dürfte nicht zuletzt an einer noch zu geringen organisatorischen Verankerung des Themas liegen. Auch fehlen in den meisten Unternehmen geeignete Anreize, um die Mitarbeiter zur Wissensarbeit zu motivieren. Erschreckend viele Firmen, besonders im IT-Beratungsbereich, sehen außerdem im WM keine Schlüsselaufgabe, obwohl überlegenes Wissen und der professionelle Umgang damit ihre Kernkompetenz sein sollte. Während die Klienten sich im Umgang mit Beratern zunehmend professioneller verhalten, kann diese Einstellung bei den betroffenen Unternehmensberatungen mittelfristig zum Wettbewerbsnachteil werden.

## 5 Ausblick

Der Beratungsmarkt hat sich in den letzten Jahren vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt entwickelt [12]. Die Beratungsunternehmen müssen sich auf diese veränderte Situation einstellen und sich ihrerseits weiter professionalisieren. Wissensmanagement sollte dabei zu den Kernaufgaben jedes Beratungshauses zählen. WM kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, neue Themen und Bedürfnisse der Klienten frühzeitig im Unternehmen bekannt zu machen, die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden, neu erworbenes Wissen zu verbreiten sowie eine optimale Beratungsqualität und Produktivität zu erreichen. Dazu müssen die Aktivitäten des WM in andere Hauptprozesse, wie Beratung, Vertrieb und Personalmanagement, fest integriert werden, ohne erheblichen Zusatzaufwand zu verursachen. IT-gestützte Wissensmanagementsysteme sind als unterstützende Werkzeuge, unabhängig vom Beratungsschwerpunkt, unabdingbar, müssen aber an die vorherrschende WM-Strategie angepasst sein. Auch einer strategischen Wissensplanung als Bestandteil der Unternehmensführung, ergänzt durch ein komplementäres Wissenscontrolling, sollte in einem anspruchsvollen und dynamischen Aufgabenumfeld mehr Aufmerksamkeit zuteil werden, nicht zuletzt, um größere Erfolge im internen Innovationsprozess und bei der Erschließung neuer Wissensgebiete zu erzielen. Welche Bedeutung das bisher gering geschätzte Thema der Wissensmodellierung dabei erreichen wird, ist noch offen.

## Literaturverzeichnis

- [1] Blessing, D.; Bach, V.: "Wissensmanagement in Beratungsunternehmen" in: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.): "Business Knowledge Management in der Praxis", Springer, Berlin et al., 2000, S. 257 – 280.
- [2] Czerniawska, B.: "Client! Manage that Consultant!", in: Consulting to Management 14 (2003) 3, S. 1 – 4.
- [3] Fiol, M.C.: "Organizing for Knowledge-Based Competition", in: Jackson, S.E.; Hitt, M.A.; DeNisi, A.S. (Hrsg.): "Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage", Jossey-Bass, San Francisco, 2003, S. 64 – 93.
- [4] Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney, T.: "What's Your Strategy For Managing Knowledge?", in: Harvard Business Review 77 (1999) 2, S. 106 - 116.
- [5] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: "Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen Schäffer-Poeschel", Stuttgart, 1997 (aus dem Amerikanischen von Horváth, P.).
- [6] Lehner, F.: "Wissensmanagement - Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung", Hanser, München und Wien, 2006.
- [7] Maister, D.: "Managing the Professional Service Firm", Paperback Edition, Simon & Schuster, London, 2003.
- [8] Mohe, M.: "Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung", Metropolis, Marburg, 2003.
- [9] Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J.: "Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements", in: Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J. (Hrsg.): "Professional Service Firms: Wie sich multinationale Dienstleister positionieren" FAZ-Verlag, Frankfurt/M., 1999; S. 11 – 153.
- [10] Nissen, V.: "Consulting Research – eine Einführung", in: Nissen, V. (Hrsg.): "Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive", Reihe Gabler Edition Wissenschaft, DUV, Wiesbaden, 2007; S. 3 – 38.
- [11] Nissen, V.; Dauer, D.: "Wissensmanagement in Beratungsunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher Unternehmensberatungen", For-

- schungsbericht Nr. 2007-01, TU Ilmenau, Institut für Wirtschaftsinformatik, 2007.
- [12] Niewiem, S.; Richter, A.: "The Changing Balance of Power in the Consulting Market", in: Business Strategy Review 15 (2004) 1, S. 8 – 13.
- [13] North, K.: "Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen", 3. A., Gabler, Wiesbaden, 2002.
- [14] Probst, G. J. B.; Knaese, B.: "Risikofaktor Wissen: Wie Banken sich vor Wissensverlust schützen", Gabler, Wiesbaden 1998.
- [15] Probst, G. J. B.; Raub, S.P.; Romhardt, K.: "Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen", 3. Aufl., FAZ-Verlag, Frankfurt/M. 1999.
- [16] Rehäuser, J.; Krcmar, H.: "Wissensmanagement im Unternehmen", in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): "Managementforschung 6: Wissensmanagement", Walter de Gruyter, Berlin und New York, 1996, S. 1 – 40.

## Anhang: Fragebogen der empirischen Untersuchung

### Fragebogen Wissensmanagement in Beratungsunternehmen

(alle Angaben unterliegen dem Datenschutz und werden vertrauensvoll behandelt, eine Auswertung wird nur anonymisiert durchgeführt)

Firmenname: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Branche: \_\_\_\_\_

Geschäftsfeld:  Strategieberatung  Organisationsberatung

IT-orientierte Beratung  HR/ Personalberatung

Wissensbeauftragter (falls vorhanden): \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

1. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

<20  20-200  >200-2000  >2000

2. Beschäftigt man sich mit Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

ja  nein, aber in Planung  nein, wird nicht angestrebt

Wenn Sie Frage 2 **nicht** mit „Ja“ beantwortet haben, bedanken wir uns für Ihre Teilnahme. Die folgenden Fragen müssen nicht mehr beantwortet werden. Bitte lassen Sie uns den Fragebogen trotzdem zukommen!

3. Für wie wichtig halten Sie Wissensmanagement in Ihrem Beratungsunternehmen?

sehr bedeutend  durchschnittliche Bedeutung  geringe Bedeutung

4. Wie lange beschäftigt man sich mit Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

≥ 10 Jahre  ≥ 5 Jahre  ≥ 2 Jahre  < als 2 Jahre

5. Haben Sie einen/mehrere Verantwortliche(n) mit Tätigkeitsschwerpunkt

Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

ja  nein, aber in Planung  nein, wird nicht angestrebt

6. Verwenden Sie ein Wissensmanagementsystem?

ja  nein, aber in Planung  nein, wird nicht angestrebt

Wenn ja, welche Systeme unterstützen das WM innerhalb Ihres Unternehmens?

(Mehrfachnennungen möglich)

strukturierte/verschlagwortete Datenbank historischer Beratungsprojekte

Datenbank über Know-How der Mitarbeiter (Knowledge Map)

Data Mining Verfahren

Data Warehouse

WM-Portal

Dokumenten Management System

Groupware (z. B.: Konferenzsysteme, Chat, Newsgroup)

Branchen-Datenbanken (z. B.: Best-Practice-Datenbanken)

Customer Relationship Management

Selbstlernprogramme (z. B.: Online-Trainingskurse)

andere, und zwar: \_\_\_\_\_

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen Systeme zur Wissensmodellierung?

ja  nein, aber in Planung  nein, wird nicht angestrebt

Wenn ja, welche?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Welche WM-Strategie ist in Ihrem Unternehmen dominant?

- IT-technische Erfassung und Austausch von Wissen  
 Austausch von Erfahrungen und Wissen in persönlichen Gesprächen  
 keine

9. Gibt es eine strategische Wissensplanung in Ihrem Unternehmen?

- ja             nein, aber in Planung             nein, wird nicht angestrebt

Wenn ja, welcher Art?

---



---

10. Welche Ziele verfolgen Sie mit Wissensmanagement in Ihrer Unternehmung?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens  
 Förderung der Teamarbeit  
 effizientere Wissenssuche und Wissensgenerierung  
 effizientere Wissensverteilung  
 Förderung des internen Know-How-Transfers  
 Beschleunigung des Innovationsprozesses  
 Vermeidung von Know-How-Abwanderung  
 Erschließung neuer Wissensgebiete  
 Steigerung der Produktivität  
 Gewinnung von Neukunden  
 Realisierung von Kosteneinsparungen  
 geringere Projektdauer  
 effizientere Prozesse  
 Steigerung des Unternehmenserfolges  
 Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen  
 höhere Qualität der Beratungsleistung  
 andere, und zwar: \_\_\_\_\_
- 

11. Wird die Zielerreichung im Rahmen eines Wissenscontrollings überprüft?

- ja             nein, aber in Planung             nein, wird nicht angestrebt

12. Messen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen?

- ja             nein

Wenn ja, wie?

---



---

13. Welche positiven Effekte sind durch den Einsatz von WM aufgetreten?

(Mehrfachnennungen möglich)

- keine  
 Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens  
 Förderung der Teamarbeit  
 effizientere Wissenssuche und Wissensgenerierung  
 effizientere Wissensverteilung  
 Förderung des internen Know-How-Transfers  
 Beschleunigung des Innovationsprozesses  
 Vermeidung von Know-How-Abwanderung

- Erschließung neuer Wissensgebiete
- Steigerung der Produktivität
- Gewinnung von Neukunden
- Realisierung von Kosteneinsparungen
- geringere Projektdauer
- effizientere Prozesse
- Steigerung des Unternehmenserfolges
- Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen
- höhere Qualität der Beratungsleistung
- offenere Unternehmenskultur
- andere, und zwar: \_\_\_\_\_

14. Sind negative Effekte bei Einführung oder Einsatz des Wissensmanagements aufgetreten?

- ja             nein

Wenn ja, welche?

---



---



---

15. Innerhalb welches Zeitraums wurden Erfolge des Wissensmanagements sichtbar?

- 2 Monate     6 Monate     1 Jahr     2 Jahre     länger

16. Welche Art Anreize setzen Sie ein, um Wissensarbeit in Ihrem Unternehmen zu fördern? (Mehrfachnennungen möglich)

- materielle Anreize
  - finanzieller Bonus für Wissensarbeit (z. B. für Wissensgenerierung und -verteilung)
  - nicht finanzielle Anreize (z. B.: Gewinn einer Reise)
  - andere, und zwar: \_\_\_\_\_
- immaterielle Anreize
  - Zusätzliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
  - Ranking der Mitarbeiter für Wissensarbeit
  - Belobigungen, Preise (z. B.: Mitarbeiter des Monats)
  - andere, und zwar: \_\_\_\_\_
- keine

17. Warum wurde das Wissensmanagement eingesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)

- eigene Überzeugung             Druck des Wettbewerbs
- andere, und zwar \_\_\_\_\_

18. Wie würden Sie das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen bewerten?

- sehr gut     gut     teils teils     schlecht     sehr schlecht

19. Sehen Sie Verbesserungspotentiale bezüglich des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen?

- ja             nein

Wenn ja, welche?

---



---