

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen, Danny Dauer

Wissensmanagement in Beratungsunternehmen

- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
deutscher Unternehmensberatungen —

Forschungsbericht Nr. 2007-01,

1. Aufl., März 2007



Technische Universität Ilmenau

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

Autoren: Volker Nissen, Danny Dauer

Titel: Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher Unternehmensberatungen.

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2007-01, 1. Aufl. März 2007

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

ISSN 1862-1805

ISBN 978-3-938940-11-2

© 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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
1 Was ist Wissen?.....	1
2 Grundlagen des Wissensmanagements in Beratungsunternehmen	5
2.1 Wissen als Produktionsfaktor	5
2.2 Strategien und Ansätze des Wissensmanagements	6
2.3 Wissensmanagementsysteme	9
2.3.1 Grundlagen	9
2.3.2 Ein Bewertungsraster für WM-Systeme bei Beratungsunternehmen.....	11
2.3.3 Anwendung des entwickelten Bewertungsrasters	14
2.4 Barrieren und Anreize für das Wissensmanagement.....	17
3 Empirische Untersuchung im deutschen Beratermarkt	19
3.1 Methode	19
3.2 Ergebnisse.....	22
3.3 Diskussion	45
4 Zusammenfassende Beurteilung.....	53
Literaturverzeichnis	55
Anhang: Fragebogen der empirischen Untersuchung	59

Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Begriffshierarchie	1
Bild 2: Beispielhafte Wissenskategorien.....	3
Bild 3: Wissensmanagement als ein Hauptprozess in Beratungsunternehmen	6
Bild 4: Gegenüberstellung von technikorientierter und humanorientierter Sichtweise auf das Wissensmanagement	8
Bild 5: Beispiele für den Wissenseinsatz im Beratungsprozesses.....	10
Bild 6: Funktionen von WM-Systemen.....	12
Bild 6: Funktionen von WM-Systemen (fortgesetzt)	13
Bild 7: Überblick über die Funktionalitäten der hier untersuchten fünf WM-Systeme	14
Bild 8: Kernfunktionen für die verschiedenen Ausrichtungen von WM-Systemen.....	16
Bild 9: Grobe Klassifizierung der untersuchten WM-Systeme	16
Bild 10: Materielle und immaterielle Anreize für Mitarbeiter	18
Bild 11: Marktanteile der Beratungsfelder in Deutschland 2004	19
Bild 12: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Geschäftsfeldern.....	20
Bild 13: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen	21
Bild14: Beschäftigung mit Wissensmanagement	22
Bild 15: Beschäftigung mit Wissensmanagement, differenziert nach Größenklassen.....	22
Bild 16: Einschätzung der Bedeutung des Wissensmanagements.....	23
Bild 17: Dauer der Beschäftigung mit Wissensmanagement	24
Bild 18: Verantwortliche Person(en) mit dem Tätigkeitsschwerpunkt WM.....	25
Bild 19: Verwendung eines Wissensmanagementsystems	25
Bild 20: Funktionalität der eingesetzten WM-Systeme.....	26
Bild 21: Verwendung von Systemen zur Wissensmodellierung	28
Bild 22: Dominanz einer WM-Strategie im eigenen Unternehmen	29
Bild 23: Strategische Wissensplanung im eigenen Unternehmen	30

Bild 24: Verfolgte WM-Ziele	31
Bild 25: Aufgetretene positive WM-Effekte	32
Bild 26: Zielerreichung bei großen Beratungsunternehmen.....	34
Bild 27: Zielerreichung bei mittleren Beratungsunternehmen	34
Bild 28: Zielerreichung bei kleinen Beratungsunternehmen.....	35
Bild 29: Auftreten negativer Effekte des Wissensmanagements.....	36
Bild 30: Wissenscontrolling im eigenen Unternehmen.....	37
Bild 31: Wissensmessungen im eigenen Unternehmen.....	38
Bild 32: Zeitraum, bis Erfolge von WM sichtbar wurden.....	39
Bild 33: Einsatz von Anreizen im Wissensmanagement.....	40
Bild 34: immaterielle Anreize für Mitarbeiter.....	41
Bild 35: Gründe für die Beschäftigung mit WM.....	41
Bild 36: Einschätzung der Qualität des WM.....	42
Bild 37: Verbesserungspotenziale für das WM.....	43

Zusammenfassung: Beratungsleistungen zählen zu den wissensintensiven Dienstleistungen. Dem Wissensmanagement sollte daher in Beratungsfirmen ein hoher Stellenwert beigemessen werden. Dieser Beitrag präsentiert unter anderem die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand des Wissensmanagements (WM) bei deutschen Firmen aus der Unternehmensberatungsbranche. Befragt wurden 92 Unternehmen verschiedener Größe und Aufgabenschwerpunkte. Die Ergebnisse verdeutlichen aktuelle Schwerpunkte, aber auch Defizite im WM-Umfeld.

Schlüsselwörter: Unternehmensberatung, Wissensmanagement, Consulting Research, intangible assets

1 Was ist Wissen?

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.

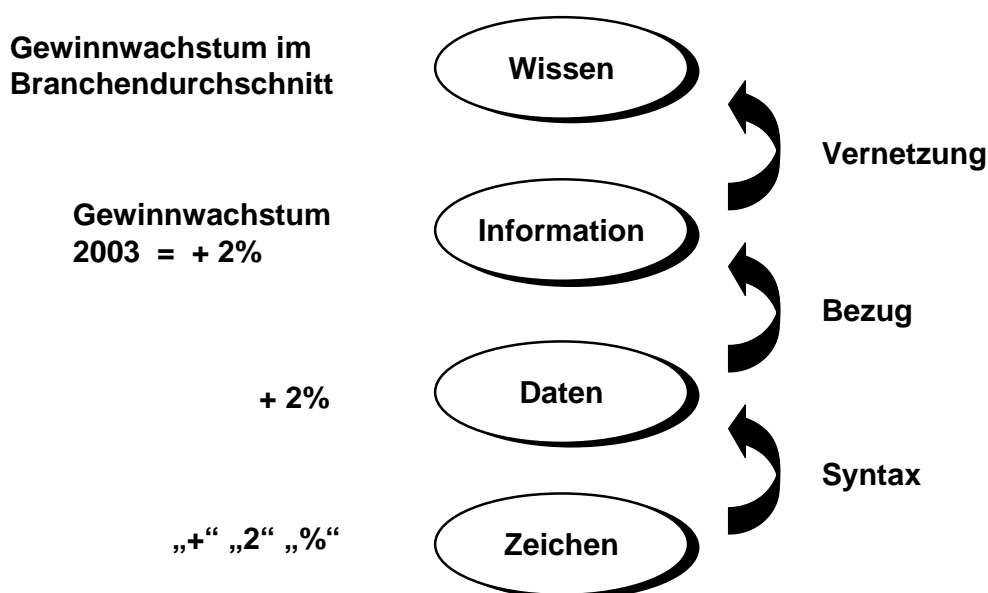


Bild 1: Begriffshierarchie (angelehnt an [ReKr1996, S. 6])

Dabei beeinflusst auch die jeweils verfolgte Zielsetzung den verwendeten Wissensbegriff. Hilfreich für eine Abgrenzung ist die bei Krcmar und Rehäuser [ReKr1996, 3-6] formulierte Begriffshierarchie (siehe Bild 1). Auf der untersten Hierarchieebene stehen Zeichen, die einem definierten Zeichenvorrat (z.B. allen Buchstaben und Ziffern) entstammen und zunächst zusammenhanglos nebeneinander stehen. Verknüpft man Zeichen mit Hilfe von Ordnungsregeln (Syntax, Code), so entstehen Daten. Informationen dienen im betriebswirtschaftlichen Kontext der Vorbereitung von Entscheidungen oder Handlungen. Durch Herstellen eines Bezuges werden Daten zu Informationen. Aus den Daten „+ 2 %“ kann beispielsweise durch Bezug zum Unternehmensgewinn die Information entstehen, dass ein positives Gewinnwachstum vorliegt. Wissen entsteht gemäß Rehäuser und Krcmar durch zweckorientierte Vernetzung von Informationen. Verbindet man zum Beispiel das Gewinnwachstum von „+ 2 %“ mit der Information des durchschnittlichen Gewinnwachstums der Branche im betrachteten Geschäftsjahr von 3,5%, so weiß man nun, dass beim betrachteten Unternehmen ein unterdurchschnittliches Wachstum des Gewinnes vorliegt und wird sich der Ursachenforschung zuwenden. Dieses Wissen konnte nur durch Vernetzung verschiedener Informationen gebildet werden. Genauso kann auch die Vernetzung einer Information mit bereits vorhandenem Wissen zu neuem Wissen führen.

Kategorien des Wissens können nach vielen Kriterien differenziert werden. In Bild 2 sind einige Unterscheidungen dargestellt. Von besonderer Bedeutung für das Wissensmanagement sind die Differenzierung nach der Transferierbarkeit und der Verbreitung des Wissens:

Differenzierung nach der Transferierbarkeit:

Explizites Wissen (explicit knowledge), auch deklaratives Wissen genannt, 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 (tacit knowledge) hingegen entzieht sich der Kodifizierung und Kommunikation weitgehend. Es wird auch als prozedurales Wissen bezeichnet und beruht wesentlich auf persönlichen Erfahrungen und früheren Handlungen. Schüppel spricht im Zusammenhang mit implizitem Wissen von „Tiefenwissen“, das die Prozesse der Realitätswahrnehmung steuert und so die Handlungen und Verhaltensweisen bestimmt

[Schü1995, 195 f.]. Die Auffassungen, was genau mit implizitem Wissen gemeint ist, sind in der Literatur uneinheitlich. DeNisi et al. beziehen den Begriff hauptsächlich auf schwer artikulierbares Erfahrungswissen:

„Tacit knowledge is grounded in experience and difficult to express through mere verbal instruction; individuals know but cannot articulate it. Because tacit knowledge is difficult to codify it is passed along to others through direct experience (...)” [JHDN2003, 14].

Kriterium	Unterscheidung
Verbreitung	individuelles - kollektives Wissen
Transferierbarkeit	explizites - implizites Wissen
Spezifität	Allgemein-, Branchen-, Berufs-, Firmenwissen
Ursprung	Erfahrung - rationale Überlegung
Ort	externes - internes Wissen
Wichtigkeit	Kritisches Erfolgswissen - peripheres Wissen

Bild 2: Beispielhafte Wissenskategorien

Gemäß Nonaka und Takeuchi betrifft implizites Wissen schwer fassbare Faktoren wie Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme [NoTa1997, 8]. Rehäuser und Krcmar sehen, in Anlehnung an Nonaka und Takeuchi, neben einer technischen Dimension der Fähigkeiten und Fertigkeiten (Know-how) eine kognitive Dimension mit Schemata, mentalen Modellen, Überzeugungen und Wahrnehmungen als Bestandteile des impliziten Wissens [ReKr1996, 6 f.].

Ergebnisse von Singley und Anderson [SiAn1989] legen nahe, dass die Speicherung von explizitem und implizitem Wissen im Gehirn sich substantiell unterscheidet, was im Lernprozess zu berücksichtigen wäre. Demnach hängt die Fähigkeit zum Abruf expliziten Wissens beispielsweise stärker vom Modus ab, in dem dieses Wissen erworben wurde und kann nicht so einfach abgerufen werden, wenn der stimulierende Reiz in einem anderen Modus erfolgt als während der Lernphase. Explizites Wissen scheint außerdem schneller

wieder vergessen zu werden als implizites Wissen. Diese und andere Ergebnisse der Psychologie finden nur langsam Eingang in das Wissensmanagement.

Differenzierung nach Verbreitung:

Wissen existiert in Unternehmen sowohl auf der *individuellen* Ebene der Mitarbeiter, als auch auf *kollektiver* Ebene (z.B. „Projektteam“, „Geschäftseinheit“). 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. Dabei umfasst kollektives Wissen auch die Verknüpfungsmuster [Romh1998, 56]. Wiegand spricht von „organisationalen Wissensgemeinschaften“ und meint damit Konstellationen von Organisationsmitgliedern, die über äquivalentes Wissen verfügen, welches für andere Organisationsmitglieder nicht unmittelbar verständlich ist [Wieg1996, 451].¹ Kollektives Wissen kann auch zwischen Unternehmen auftreten. Es spiegelt sich zum Beispiel in Organisationsstrukturen, Strategien, organisatorischen Routinen, Normen und geteilten Wertvorstellungen, Patenten, Lizenzen, Informationssystemen und anderen Aspekten der Infrastruktur. Wissen kann auf jeder strukturellen Ebene der Organisation expliziter oder impliziter Art sein [Fiol2003, 65].

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. Probst et al. bezeichnen die Gesamtheit der individuellen und kollektiven Wissensbestände als organisationale Wissensbasis. Auf diese kann die Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen [PrRR1999, 46].

„Für den Erfolg wissensorientierter Unternehmensführung ist entscheidend, wie der Prozeß, individuelles in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen zu überführen, gestaltet wird.“ [Nort2002, 48]. Aufgrund der hohen Personalkosten, einer häufigen Abwesenheit vom Unternehmenssitz und der verhältnismäßig hohen Mitarbeiterfluktuation gilt diese Aussage ganz besonders für Beratungsunternehmen. Entsprechende Bemühungen spiegeln sich in den Einarbeitungsprogrammen für neue

¹ Wiegand hält in der gesamten Organisation gemeinsam geteiltes Wissen bei großen Organisationen für eher unwahrscheinlich. Am ehesten könne es sich dabei um explizites Wissen handeln, aber kaum um implizites Wissen im Sinne von „*basic assumptions*“.

Mitarbeiter genauso wieder, wie im Aufbau von Wissensmanagementsystemen, die helfen sollen, Projekterfahrungen zu bewahren und anderen Mitarbeitern verfügbar zu machen. Auch institutionalisierte Treffen von Beratern mit ähnlichen inhaltlichen Schwerpunkten dienen diesem Ziel.

2 Grundlagen des Wissensmanagements in Beratungsunternehmen

2.1 Wissen als Produktionsfaktor

Wissen wird immer häufiger als eigenständiger Produktionsfaktor betrachtet. Als Produktionsfaktor werden Güter bezeichnet, die der Produktion anderer Güter dienen und daher das quantitative und qualitative Potenzial eines Unternehmens zur Leistungserstellung beinhalten. In vielen Branchen kommt Wissen als knappem Gut eine Schlüsselrolle bei der Wertschöpfung zu und substituiert dabei klassische Faktoren wie menschliche Arbeit, Kapital und Werkstoffe [SMSG1998, 224]. Andererseits nutzen viele Unternehmen nur einen Bruchteil des vorhandenen Wissens.² Dieses Defizit hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass eigene Managementtechniken für Wissen als Produktionsfaktor 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.

Unternehmensberatung ist eine 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 [Niss2007, 3]. Der Gesamtumsatz in Deutschland lag für diesen wichtigen Wirtschaftszweig im Jahr 2005 bei 13,2 Mrd. Euro [BDU2006].

² Die Angaben zur Höhe des genutzten Anteils schwanken in der Literatur stark, liegen aber im Durchschnitt unter 50%. Siehe hierzu stellvertretend [Herb2000, 20] und [SMSG, 223].

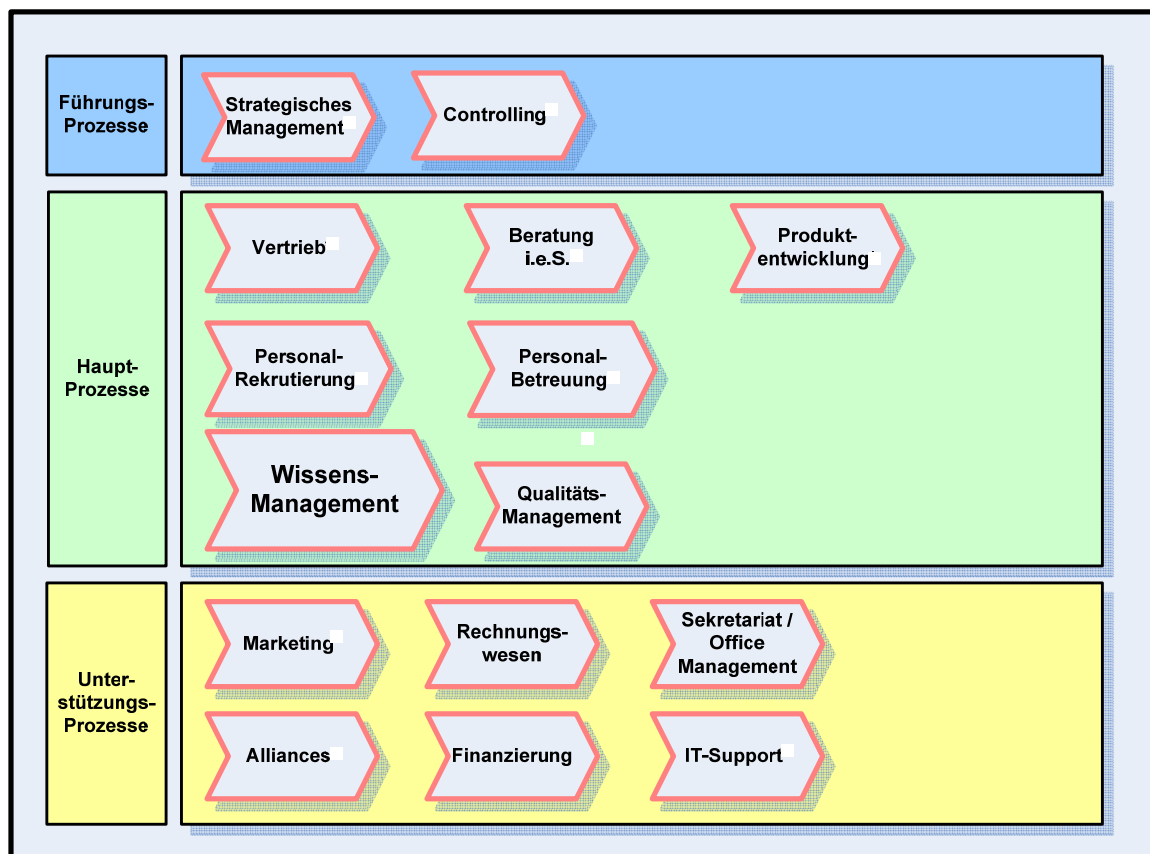


Bild 3: Wissensmanagement als ein Hauptprozess in Beratungsunternehmen
(angelehnt an [Niss2005, 7])

Beratungsunternehmen gehören zu den Professional Service Firms [MSDK1999], die in hohem Maße individualisierte und wissensintensive Dienstleistungen anbieten. Sie sind damit in besonderer Weise auf den Produktionsfaktor Wissen angewiesen. Da die Wertschöpfung primär von hoch qualifizierten, leistungsbereiten Mitarbeitern abhängt, kommt dem Wissensmanagement (WM) in Beratungsunternehmen die Rolle eines Haupt- bzw. Schlüsselprozesses zu (Bild 3).

2.2 Strategien und Ansätze des Wissensmanagements

Durch empirische Studien vor allem von Beratungsunternehmen ermittelten Hansen et al., [HNTi1999], 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 wiederverwendet 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 hauptsächlich darin, Dialoge und somit den Austausch von implizitem Wissen zu fördern.

Alle Beratungsunternehmen in der Studie von Hansen et al. nutzen sowohl die Kodifizierungs- als auch die Personalisierungsstrategie. Jedoch fokussieren die effektiven Firmen stärker auf jeweils eine der beiden Strategien. Welche Strategie dabei dominiert, hängt von der Art und Weise ab, wie das Unternehmen Wertschöpfung für seine Klienten erzeugt. Sind Unternehmen immer wieder mit neuen und hochindividuellen Problemstellungen ihrer Klienten konfrontiert, so ist die Personalisierungsstrategie mit ihrem Fokus auf implizites Wissen und persönlicher Kommunikation erfolgversprechender. Solche Fragestellungen treten insbesondere in der Strategieberatung auf. Bei Unternehmen, die wiederholt mit grob vergleichbaren Aufgabenstellungen konfrontiert sind, hat dagegen die Wiederverwendung von kodifiziertem Wissen im Rahmen einer Kodifizierungsstrategie eine größere Bedeutung. Dies trifft auf viele IT-Beratungsunternehmen zu, denkt man beispielsweise an die Implementierung eines SAP R/3-Systems mit den wiederkehrenden Customizing-Aufgaben.

Noch einmal muss betont werden, dass beide Strategien durchaus parallel existieren. Hansen et al. schlagen eine 80:20-Aufteilung zwischen der dominanten und der unterstützenden WM-Strategie eines Unternehmens vor [HNTi1999, 112]. Eine Schwarz-Weiß-Sicht ist also nicht angemessen, auch wenn der falsche Fokus zu erheblichen Beeinträchtigungen der Geschäftstätigkeit führen kann. So kennt die Strategieberatung sehr wohl methodische Vorgehensweisen, die explizites und kodifiziertes Wissen darstellen. Genauso gibt es in der IT-Beratung keine exakten Wiederholungen vergangener Projekte, sondern auch immer wieder neue Anforderungen und Rahmenbedingungen, die eine kreative Lösungssuche und implizites Wissen erfordern.

Viele Formen des Wissens sind für Unternehmen wichtig. Im Grundsatz kann kein Zweifel daran bestehen, dass unterschiedliche Wissensformen (z.B. explizites und implizites Wissen) verschieden gemanaged werden müssen. Korrespondierend zu den oben geschilderten WM-Strategien kann man die WM-Ansätze in der Literatur zwischen zwei

Extremen verteilen, dem technikorientierten Ansatz und dem humanorientierten Ansatz.³
Diese werden durch WM-Systeme in unterschiedlicher Weise unterstützt.

	Technikorientierte Sicht	Humanorientierte Sicht
Grundverständnis	instrumentell, mechanistisch, technologisch implementatorisch	konstruktivistisch, kognitiv psychologisch
Wissen ist	Output/ Objekt, teilbar, personenunabhängig, statisch	Prozess, komplex, kontextgebunden, dynamisch
Zielausrichtung	Rationalisierung, Effektivierung, „mehr Wissen“ operativ	Interaktionsprozesse, Innovation, „Lernen“ strategisch
Wissensform	explizites Wissen, organisationale Sicht	implizites Wissen, individuelle Sicht
Wissensmanagement behandelt primär	Management von Informationen, Wissensverarbeitung mit IT-Hilfe, Zugang und Verfügbarkeit von Wissen	Management von Menschen, wissensorientiertes Human Ressource Management (Mensch als Wissensträger), Erzeugen und Einsatz von Wissen
Nähe zu Disziplin/ Unternehmensbereich	Informatik, Organisations- und DV-Abteilung	Managementlehre, Personalwesen/ -entwicklung

Bild 4: Gegenüberstellung von technikorientierter und humanorientierter Sichtweise auf das Wissensmanagement [Gäbe1999, 12]

Beim technikorientierten Ansatz wird Wissen im wesentlichen mit explizitem Wissen in dokumentierter Form gleichgesetzt. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien kann dieses Wissen verbreitet und Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Vorrangige Funktionen unterstützender WM-Systeme sind die Publikation, Strukturierung und Vernetzung, Suche, Präsentation und Visualisierung von Wissens-elementen.

³ Vgl. stellvertretend [Schü1996, 187 ff.] sowie [MaHä2001, 499].

Beim humanorientierten Ansatz ist Wissen im wesentlichen identisch mit implizitem Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Ein geeignetes organisatorisches Umfeld soll dafür sorgen, dass ungenutzte Wissenspotenziale aktiviert werden. Vorrangige Funktionen unterstützender WM-Systeme sind Kommunikation und Kooperation, Expertensuche und Community-Unterstützung. Bild 4 stellt die beiden Sichtweisen gegenüber.

2.3 Wissensmanagementsysteme

2.3.1 Grundlagen

Wissensmanagementsysteme (WM-Systeme) werden generell mit dem Ziel entwickelt, Maßnahmen des Wissensmanagements zu unterstützen. Dabei sollen hier primär IT-gestützte WM-Systeme betrachtet werden. Beratungsunternehmen haben schon früh mit dem Aufbau von WM-Systemen begonnen. Das ist nicht verwunderlich, da WM gerade bei komplexen und wissensintensiven Prozessen, wie sie für Unternehmensberatungen typisch sind, großen Nutzen verspricht. Bild 5 gibt hierzu einen Überblick für den Einsatz von WM in verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses. Die dabei gewählte Aufteilung nach Wojda und Schwendenwein [WoSc2000] fasst ursprünglich sechs Bausteine des Wissensmanagements von Probst et al. [PrRR1999] in vier Gruppen zusammen: 1. neues und bestehendes Wissen sichern, 2. neues Wissen entwickeln, 3. Wissen verteilen und 4. vorhandenes Wissen nutzen.

Blessing et al. haben den Entwicklungsstand des Content Managements für internetbasierte Wissensportale bei sieben großen Beratungsunternehmen untersucht [BRÖs2001]. Sie sehen Weiterentwicklungsbedarf vor allem bei der Integration von Wissensportalen und Geschäftsprozessen sowie in der Bereitstellung von Wissensinhalten für Kunden. In technischer Hinsicht existieren demnach Weiterentwicklungsmöglichkeiten z.B. in den Bereichen Fallbasiertes Schließen, Benutzermodellierung, Text Mining und Mobile Computing. Diese Befunde sind, nach unseren eigenen Ergebnissen (Kapitel 3) zu urteilen, im Grundsatz immer noch gültig.

Prozessschritt →	Aufspüren von Kunden	Fokussierung	Angebotserstellung	Projektdurchführung	Abnahme
Vorhandenes Wissen nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Akquisitions-DB Altkunden, für die neue Leistungen passen, auswählen • Projektideen bei Altkunden aktivieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbare Projektunterlagen für den ersten Kundenkontakt nutzen • Mitarbeiter mit Vorwissen auswählen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbare Dokumente als Basis heranziehen • Verwertung von Analyseergebnissen aus früheren Angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf bestehende WM-Tools zugreifen • Wissen über Kunden bzw. vergleichbare Problemstellung heranziehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse-Tools in der Reviewphase einsetzen
Neues Wissen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanalysen • Kunden-DB pflegen • Auswertung von Presseinformation • Key-Accounts definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von neuen relevanten Leistungen für den/die Kunden • Wissen über die tatsächlichen Probleme des/der Kunden gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgs-/ Misserfolgsanalysen durchführen • Bei neuartigen Leistungen: Wissen über Marktakzeptanz und erzielbaren Preis • Abschätzung des Aufwandes für diese Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learned bei der Projektdurchführung • Erfahrung im Umgang mit Tools • Kunden-Tools nutzen • Rahmenwissen zur Branche • Von zugekauften Experten Wissen erwerben 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-/ Schwächenanalyse durchführen • Kundenzufriedenheit ermitteln • Projekt-Review durchführen • Kundenwunsch für weitere Projektideen identifizieren • Tatsächlichen Aufwand neuartiger Leistungen erfassen
Neues und bestehendes Wissen sichern	<ul style="list-style-type: none"> • Key-Account-Plan dokumentieren • Beschlagwortung der Presseinformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungskriterien dokumentieren und formalisieren • Dokumentieren was der Kunde will 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretes Angebot in Angebots-DB ablegen • Information über das Ergebnis des Angebots inklusive Analysen dokumentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lessons learned dokumentieren • Ideen für weitere Projekte ableiten • Gewonnenes Wissen der Projektmitarbeiter dokumentieren • Kundentools dokumentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkurzdokumentation abschließen • Stärken / Schwächen dokumentieren • Kundenintentionen dokumentieren
Wissen verteilen	<ul style="list-style-type: none"> • Eskalation von Projektchancen • Wichtige Presseinformationen zu Schlüsselpersonen im Unternehmen weiterleiten 	<ul style="list-style-type: none"> • „Claims abstecken“ • Frühzeitig designierte Projektmitglieder einbinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewonnene Aufträge in Unternehmenszeitschrift präsentieren • Verlorene Aufträge im Team, welches Angebot erstellt hat, diskutieren • Erfolgs-/ Misserfolgskommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektideen dokumentieren • Account-Manager über Status informieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektergebnisse und Diskussionen an interne Teilnehmer verteilen • Projektideen eskalieren

Bild 5: Beispiele für den Wissens Einsatz in verschiedenen Schritten des Beratungsprozesses (angelehnt an [WoSc2000, 334])

2.3.2 Ein Bewertungsraster für WM-Systeme bei Beratungsunternehmen

Einen Überblick, welche Funktionen ein ganzheitliches, IT-gestütztes WM-System beinhalten sollte, liefert Maier [Maie2002, 196ff.]. Er schlägt insbesondere folgende Kernfunktionen vor:

- Wissenssuche und –zustellung,
- Wissenspräsentation,
- Wissenspublikation, -strukturierung und –vernetzung,
- Wissenseinbringung,
- Wissenskommunikation und –kooperation,
- Unterstützung von computerbasiertem Lehren und Lernen.

In einer Ergänzung und Modifikation der bei Maier genannten Angaben wird hier in Bild 6 ein Vorschlag gemacht, wie WM-Systeme bei Beratungsunternehmen mit Blick auf ihre Funktionalität untersucht werden können. Nachfolgend lassen sie sich dann auf Basis starker oder schwacher Ausprägungen der einzelnen Merkmale in verschiedene Ansätze klassifizieren. Zur Bewertung einer starken bzw. schwachen Ausprägung der einzelnen WM-Funktionen wird in Standardfunktionen (S) und fortgeschrittene Funktionen (F) differenziert. Die Systeme lassen sich hinsichtlich der Existenz von Standardfunktionen und/oder fortgeschrittenen Funktionen dann wie folgt bewerten:

-	Keine Standardfunktionen und fortgeschrittene Funktionen implementiert.
o	Nur einige Standardfunktionen sind vorhanden.
+	Die Mehrheit der Standardfunktionen sowie einige fortgeschrittene Funktionen sind implementiert.
++	Alle Standardfunktionen sowie die Mehrheit der fortgeschrittenen Funktionen sind vorhanden.

S / F	Funktion	Anmerkung
Wissenssuche und -zustellung		
S	Navigation	Sichten, Navigation
S	Suchassistent	Schlagwortsuche, Volltextsuche
S	Push-Service	Informationsabo, Benachrichtigung bei neuen Themen
S	einfache Metadaten	
F	komplexe Metadaten, Taxonomien	Kontext
F	Personalisierung / teilnehmerge-setzter Filter	
F	intelligente Suchagenten	
Wissenssicherung		
S	Freigabemechanismen zur Qualitätssicherung und Wiederverwendbarkeit der Dokumente	Debriefing-Prozess
F	Offline-Arbeiten	Portable Version der Wissensdatenbank
Wissenspräsentation		
S	Volltextdarstellung	auch Zusammenfassen
S	Wissensbewertung	Ranking, Bewertung
S	Darstellung von Zugriffshäufigkeiten und -pfaden	(„Wer x suchte, suchte auch y“)
F	Visualisierung	Wissenslandkarten, Knowledge Maps, semantische Netze
Wissenspublikation		
S	diverse Dokumente bzw. Dokumententypen	Lessons Learned, Best Practices
S	Feed-Back und Post-It Funktionen	Anmerkungen und Kommentare
F	Content-/Dokumenten-Management-Funktionalität	

Bild 6: Funktionen von WM-Systemen
 (angelehnt an [Maie2002, 196ff.]),
S = Standardfunktion, F = fortgeschrittene Funktion

Wissensstrukturierung und -vernetzung		
S	Hyperlinks (in Dokumenten), Vernetzung der Inhalte, Strukturierung	
F	(automatische) Indizierung der Inhalte	Strukturierung, Volltextindizierung
F	semantische Analyse	Text-Mining
Wissenseinbringung		
S	externe Quellen finden	automatisierte Suche
F	automatische Generierung von Inhalten	Reports
F	Statistiken	Data Mining, Decision Support System
Wissenskommunikation und -kooperation		
S	E-Mail	Benachrichtigungen
S	Diskussionsgruppen	Communities, Chat, Forum
S	Skill-Directories, Expertenverzeichnisse	Wer weiß/kann was?
F	Konferenz	Audio- und Videokonferenz
F	Groupware	Projektunterstützung, Taskplaner, Whiteboard, Brainstorming, File Sharing
F	Kundeneinbindung	gemeinsamer Projektarbeitsbereich mit Kunden
computerbasiertes Lehren und Lernen		
S	Problem-Lösungsverfahren	
F	Lernprogramme	Computer Based Trainings
F	Teleteaching	Remote-Desktop-Sharing, Video
Integration		
S	Kommunikationsintegration	E-Mail, Forum
S	Web-Zugriff zu allen Inhalten	
F	Groupware-Plattform	
F	Integration mit Arbeitsplatz	Office, Personal Information Management
F	Wissenssuche über alle Ressourcen (Dokumente, Mails, Kontakte, Skills)	

Bild 6: Funktionen von WM-Systemen (fortgesetzt)
S = Standardfunktion, F = fortgeschrittene Funktion

2.3.3 Anwendung des entwickelten Bewertungsrasters

Auf Basis des entwickelten Beurteilungsrasters wurden die IT-gestützten Wissensmanagementsysteme verschiedener Beratungsunternehmen untersucht. Basis waren ausführliche Fallstudien aus den Jahren 1998 bis 2001. Dabei wurden folgende Quellen ausgewertet: [Bles2001], [BRÖs2001], [DaHa1998], [Spal2001], [Vope2001]. Die betrachteten Unternehmen sind Ernst & Young, Arthur D. Little, Booz-Allen & Hamilton, Roland Berger und Accenture (vormals Andersen Consulting). Da die verwendeten Quellen schon ein gewisses Alter haben, sollen die Ergebnisse nachfolgend nur in anonymisierter Form präsentiert werden, um das grundsätzliche Vorgehen daran zu verdeutlichen.

Bild 7 zeigt die Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse der fünf untersuchten Unternehmensberatungen. Die mit + bzw. mit ++ bewerteten (grau hinterlegten) Funktionen gelten als besonders stark ausgeprägt und werden dementsprechend für die Klassifizierung herangezogen.

Unternehmensberatung \ Funktion	A	B	C	D	E
Wissenssuche und -zustellung	0	++	0	+	0
Wissenssicherung	+	0	0	0	++
Wissenspräsentation	-	+	0	0	0
Wissenspublikation	0	0	++	++	0
Wissensstrukturierung und -vernetzung	0	++	0	+	0
Wissenseinbringung (externe Dokumente)	+	0	0	0	+
Wissenskommunikation und -kooperation	+	+	+	++	+
Computerbasiertes Lehren und Lernen	++	-	+	-	0
Integration	+	++	+	++	0

Bild 7: Überblick über die Funktionalitäten der hier untersuchten fünf WM-Systeme

Die nachfolgend durchgeführte Klassifizierung soll in Anlehnung an Wojda und Schwendenwein [WoSc2000, 326]) sowie Najda und Krmar [NaKr2001, 449]) folgende Ausrichtungen von IT-gestützten WM-Systemen unterscheiden:

- Informationsbeschaffung,
- Dokumentenmanagement,
- Diskussionsplattform,
- ganzheitliches WM-System.

Informationsbeschaffung

Beim Ansatz *Informationsbeschaffung* wird das Suchen und Beschaffen externer Wissens Elemente betont sowie deren Aufbereitung, Strukturierung und Verknüpfung.

Dokumentenmanagement

Beim *Dokumentenmanagement* werden vorrangig Dokumente von intern und extern gesammelt, gespeichert und in geeigneter Form suchfähig gemacht (Verschlagwortung, Kurzfassungen, Strukturierung und Vernetzung von Dokumenten).

Diskussionsplattform

Die Basis für den Ansatz der *Diskussionsplattform* bilden Kommunikation, Kooperation und Wissensentwicklung. Hier wird eine Art Wissensnetzwerk geschaffen, um den Austausch von implizitem Wissen zu initiieren.

Ganzheitliches WM-System

Der *ganzheitliche Ansatz* weist eine hohe Funktionalität in allen Bereichen auf und zielt auf die Integration aller relevanten Funktionen eines WM-Systems ab.

Bei genauerer Betrachtung der vier Klassen stellen diese weniger gleichwertige, nebeneinander stehende Formen dar, sondern es handelt sich eher um verschiedene Entwicklungsstufen von IT-gestützten WM-Systemen. Höherwertige Systeme zeichnen sich durch Expansion des Kollaborationsbezuges und Erweiterung der inhaltsbezogenen Funktionen aus. Der ganzheitliche integrative Ansatz ist das ultimative Ziel dieser Anreicherung der WM-Funktionen. In Bild 8 sind die für die jeweiligen Klassen relevanten Kernfunktionen aus unserem Bewertungsraster grau hinterlegt.

Funktion	IKT-Ausrichtung			
	Informationsbeschaffung	Dokumentenmanagement	Diskussionsplattform	ganzheitlicher Ansatz
Wissenssuche und -zustellung				
Wissenssicherung				
Wissenspräsentation				
Wissenspublikation				
Wissensstrukturierung und -vernetzung				
Wissenseinbringung (externe Dokumente)				
Wissenskommunikation und -kooperation				
Computerbasiertes Lehren und Lernen				
Integration				

Bild 8: Kernfunktionen für die verschiedenen Ausrichtungen von IT-gestützten WM-Systemen

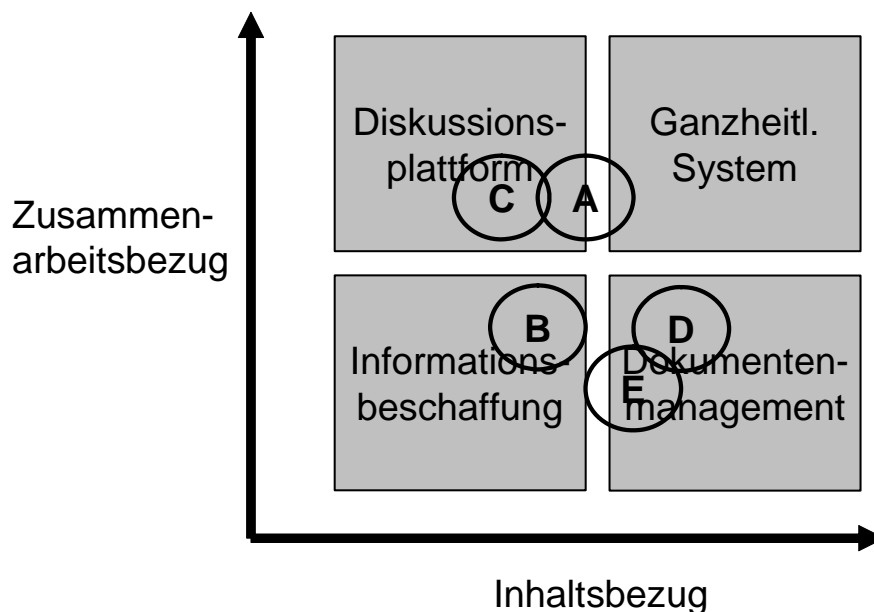


Bild 9: Grobe Klassifizierung der untersuchten WM-Systeme

Auf Basis des Bewertungsergebnisses der verschiedenen, hier untersuchten WM-Systeme in Beratungsunternehmen lassen sich diese Systeme einzelnen Klassen grob zuordnen (Bild 9).

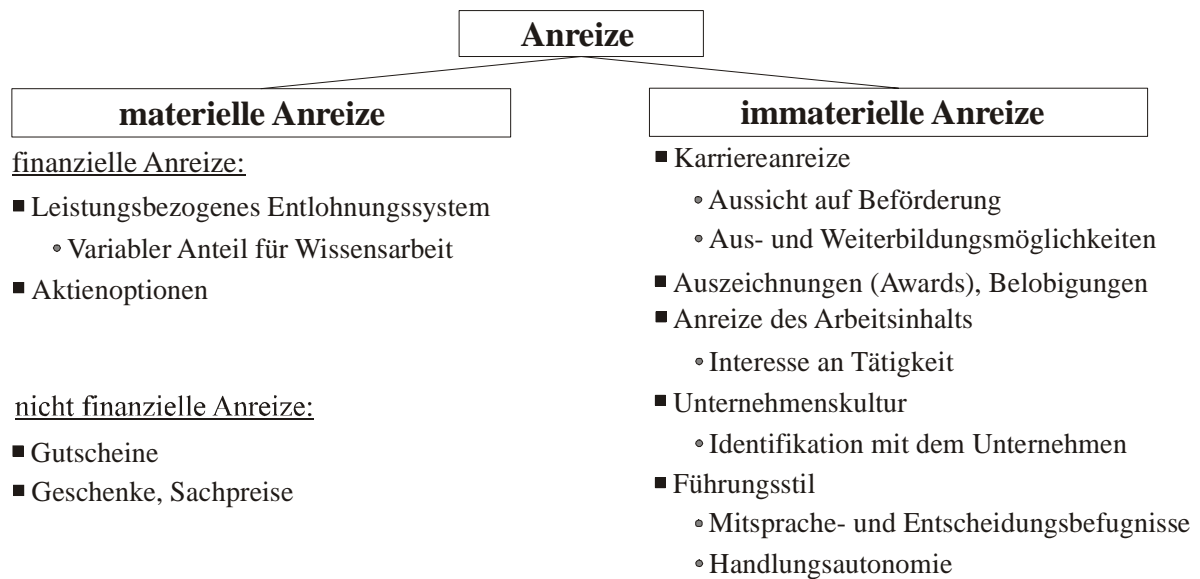
2.4 Barrieren und Anreize für das Wissensmanagement

Im Rahmen einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) aus dem Jahr 1997 wurden verschiedene Unternehmen aus Deutschland im Hinblick auf Barrieren für den erfolgreichen Einsatz von WM untersucht.⁴ Diese Untersuchung war allerdings nicht spezifisch auf Beratungsunternehmen ausgerichtet.

Als die mit Abstand größten Barrieren stellten sich Zeitknappheit und das fehlende Bewusstsein für die Bedeutung des Themas Wissensmanagement unter den Mitarbeitern heraus. Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit (Kap. 3) sollen die Hindernisse für erfolgreiches WM noch einmal speziell für Beratungsunternehmen untersucht werden.

Bei der Überwindung dieser Barrieren kommt der Gestaltung der Anreizsysteme eines Unternehmens besondere Bedeutung zu. Die Anreizarten können nach Schanz in *extrinsische* und *intrinsische* Anreize, *materielle* und *immaterielle* Anreize unterschieden werden [Scha1991, 13ff.]. *Extrinsische* und *intrinsische* Anreize unterscheiden die Anreize bezüglich der Art und der Quelle der Bedürfnisbefriedigung. *Materielle* und *immaterielle* Anreize unterscheiden hinsichtlich der Art des Anreizobjektes. Bild 10 gibt einen Überblick über materielle und immaterielle Anreize. Beide Gruppen können zu einer gezielten Verhaltensbeeinflussung im Wissensmanagement beitragen. Gemäß einer früheren Untersuchung von Blessing und Bach stehen in Beratungsunternehmen monetäre (materielle) Anreize beim WM im Vordergrund [BIBa2000b, 273]. Diese Aussage wird in Kap. 3 erneut überprüft.

⁴ Zitiert in [Lehn2006, 66].



**Bild 10: Materielle und immaterielle Anreize für Mitarbeiter
(angelehnt an [Scha1991, 13 ff.]**

Die Anreize sollten, je nach Verfolgung der beiden vorgestellten WM-Strategien, unterschiedlich gestaltet sein. In Beratungsunternehmen, welche primär die Kodifizierungsstrategie verfolgen, sind Anreizsysteme erforderlich, welche die Mitarbeiter motivieren, ihre Kenntnisse elektronisch zu dokumentieren. Dagegen sollten Beratungsfirmen, welche primär die Personalisierungsstrategie verfolgen, Anreize setzen, welche die persönliche Wissensweitergabe fördern.

3 Empirische Untersuchung im deutschen Beratermarkt

3.1 Methode

Die empirische Erhebung wurde als schriftliche Befragung anhand eines dreiseitigen Fragebogens (s. Anhang) 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 einigermaßen repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit von Beratungsunternehmen in Deutschland zu erhalten. Adressat war in der Regel die Geschäftsführung. Die angeschriebenen Unternehmen gehören den Beratungsschwerpunkten Strategie, Organisation, IT und HR/Personalberatung an. 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. Manchmal bestand auch die Möglichkeit, zusätzliche manuelle Eintragungen vorzunehmen.

Die Befragung fand in der zweiten Jahreshälfte 2006 statt. Sehr unvollständig ausgefüllte Antwortbögen wurden nicht in die Auswertung einbezogen. Insgesamt lagen 92 verwertbare Antworten (verwertbare Rücklaufquote 14,6 %) vor.

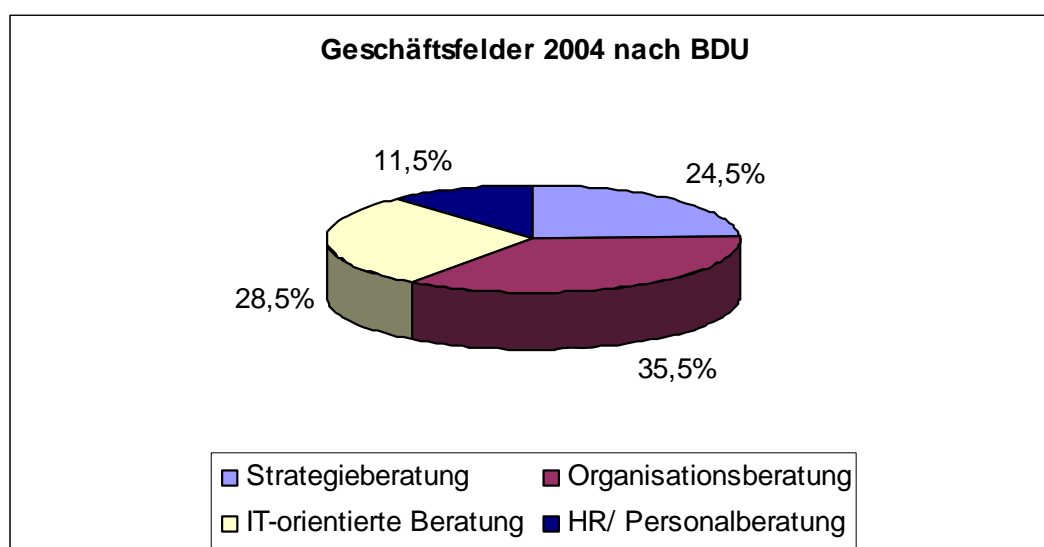


Bild 11: Marktanteile der Beratungsfelder in Deutschland 2004 [BDU2005, 10]

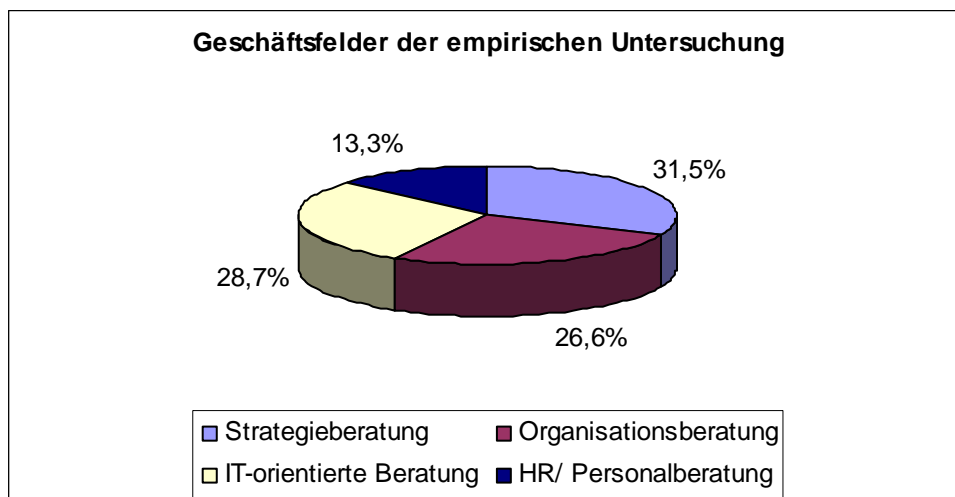


Bild 12: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Geschäftsfeldern

Im Hinblick auf die Repräsentativität dieser Stichprobe bezüglich der Unterteilung in die verschiedenen Größenklassen und Geschäftsfelder können folgende Aussagen gemacht werden. Der BDU gliedert das Gesamtfeld der Unternehmensberatung in die vier Gruppen: Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-(orientierte) Beratung und HR/(Personal)-Beratung. Bild 11 zeigt die relativen Marktanteile der vier Tätigkeitsfelder am gesamten Marktvolumen der Unternehmensberatung in Deutschland im Jahr 2004. Die prozentuale Verteilung der auf unsere Befragung antwortenden Unternehmen auf die einzelnen Geschäftsfelder stellt Bild 12 dar. Die Verteilung der auf den Fragebogen antwortenden Unternehmen entspricht annähernd der vom BDU vorgenommenen Unterteilung hinsichtlich der Marktanteile der vier Beratungsfelder in Deutschland.

Die Repräsentativität der Stichprobe hinsichtlich der Unterteilung in die drei Größenklassen ist schwerer festzustellen. Der BDU gruppiert die Unternehmensberatungen in Deutschland nach ihrem Umsatz und kommt für das Jahr 2004 zu folgendem Ergebnis:

- 69% erzielten einen Umsatz bis 0,5 Mio. Euro (Marktanteil insgesamt: 15,6%)
- 30,7% erzielten einen Umsatz von 0,5 Mio. bis 20 Mio. Euro (Marktanteil insgesamt: 35,0%)
- 0,3% erzielten einen Umsatz von über 20 Mio. Euro (Marktanteil insgesamt: 49,4%)

Für die vorliegende Erhebung wurde jedoch eine Aufteilung anhand der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter gewählt. Beratungsunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern

gelten dabei als kleine Beratungsunternehmen, solche mit 20 bis einschließlich 200 Mitarbeitern als mittelgroße Beratungsfirmen und Firmen mit mehr als 200 Mitarbeitern als große Beratungsunternehmen. Es beantworteten den Fragebogen demnach 28 kleine, 56 mittelgroße und acht große Beratungsunternehmen. Keines der befragten Beratungsunternehmen gab an, mehr als 2.000 Mitarbeiter zu beschäftigen. Die prozentuale Verteilung der antwortenden Unternehmen auf die drei Größenklassen zeigt Bild 13.

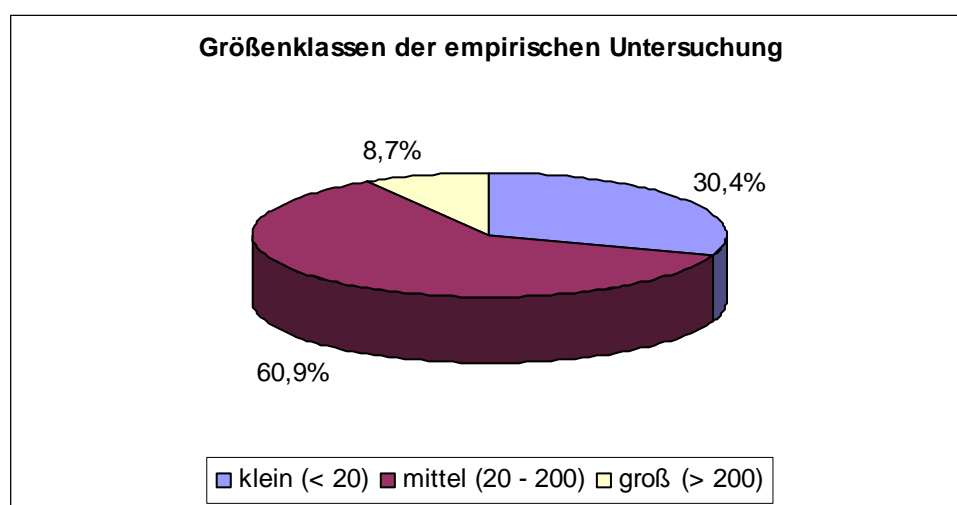


Bild 13: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen

Die Verteilung der antwortenden Unternehmen passt grob in das Muster der umsatzbezogenen Größenklassen nach BDU, wenngleich die Gruppe der kleinen Unternehmen in dieser empirischen Untersuchung etwas unterrepräsentiert ist. Dies liegt daran, dass der Rücklauf der kleinen Beratungsunternehmen im Vergleich zu den anderen beiden Größenklassen zu niedrig ausgefallen ist. Dennoch scheint es grundsätzlich gerechtfertigt, aus den Ergebnissen der Befragung Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit aller Beratungsunternehmen in Deutschland zu ziehen.

Für das Management von Beratungsanbietern können die hier dokumentierten Ergebnisse eine Grundlage für Benchmarking-Vergleiche zum Wissensmanagement mit konkurrierenden Anbietern bilden. Dabei hilft die Differenzierung in verschiedene Größenklassen von Beratungsunternehmen.

3.2 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse vorgestellt. Die Dokumentation erfolgt im Wesentlichen anhand von Grafiken. Von den 92 verwertbaren Fragebögen antworteten 76 Befragte auf die Frage „Beschäftigt man sich mit Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?“ mit „Ja“, neun Befragte mit „Nein, aber in Planung“ und sieben Befragte mit „Nein, wird nicht angestrebt“. Bild 14 visualisiert diese Verteilung.

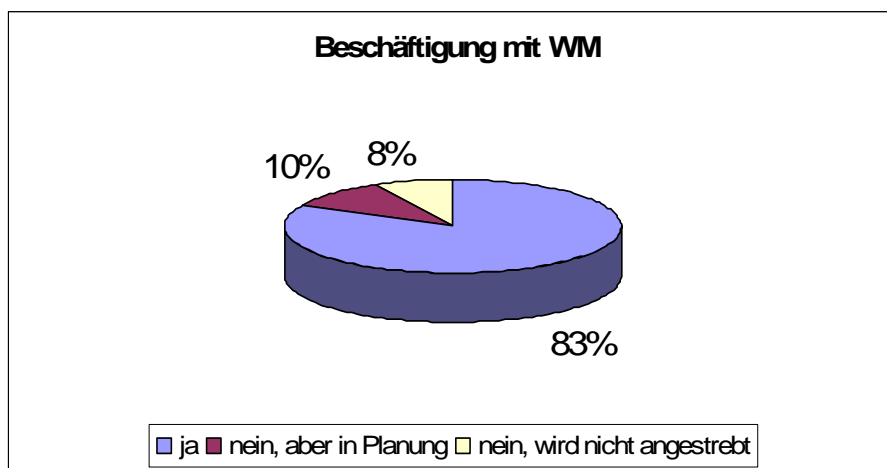


Bild 14: Beschäftigung mit Wissensmanagement (N=92)

Strukturiert man die Antworten weiter nach den drei Größenklassen von Unternehmen, so ergibt sich das in Bild 15 wiedergegebene Ergebnis.

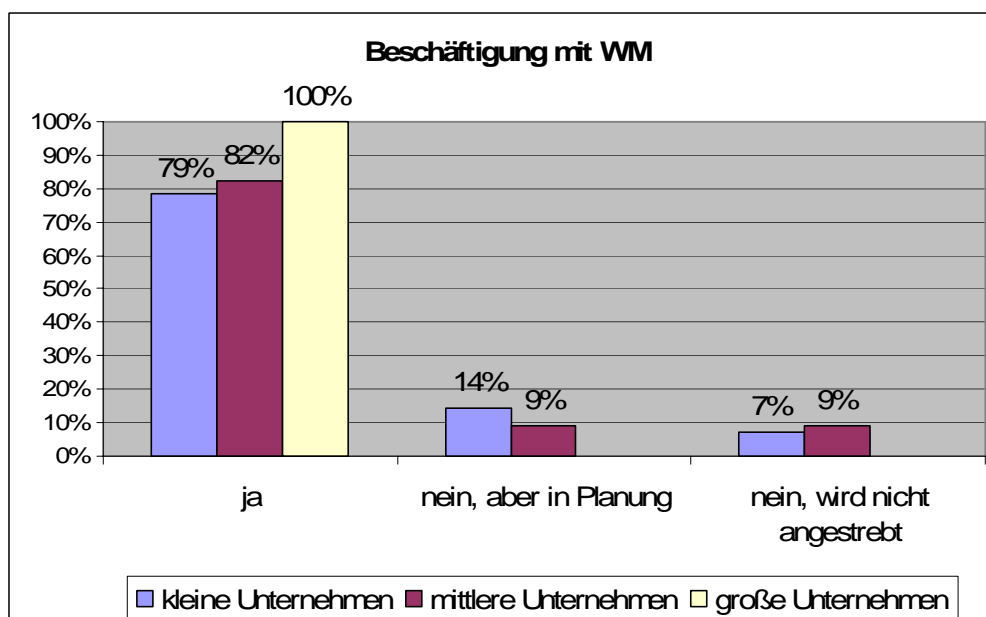


Bild 15: Beschäftigung mit Wissensmanagement, differenziert nach Größenklassen der Unternehmen (N=92)

Die Unternehmen, welche sich mit Wissensmanagement schon beschäftigen, wurden auch nach der Bedeutung gefragt, die sie dem Thema beimessen. Das Ergebnis ist in Bild 16 visualisiert.

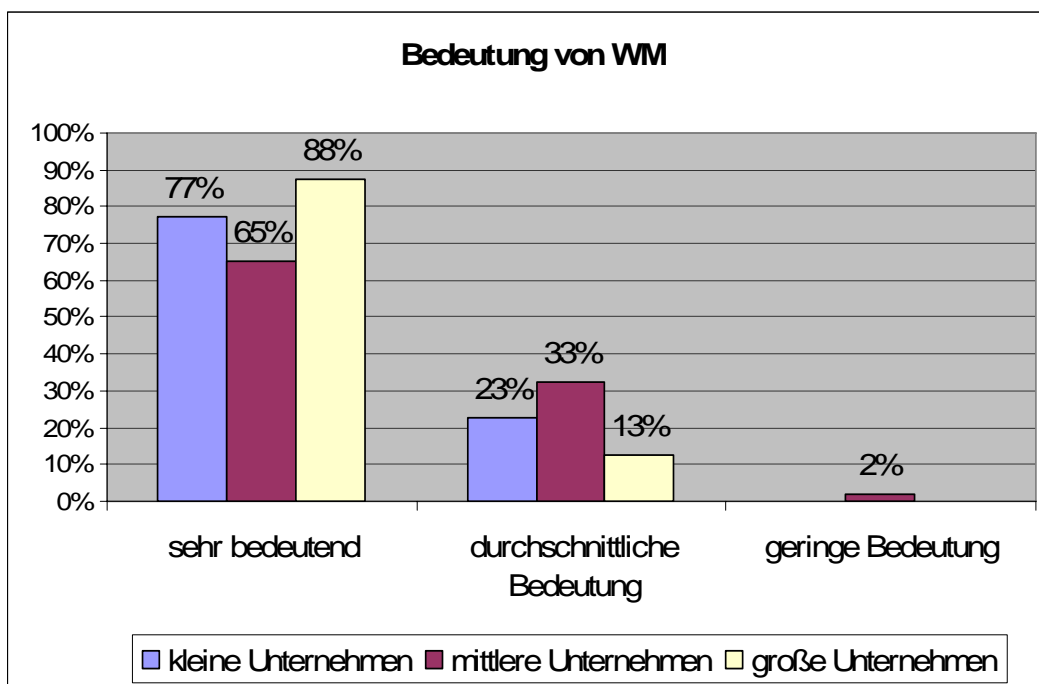


Bild 16: Einschätzung der Bedeutung des Wissensmanagements für das eigene Unternehmen (N=76)

Neben der Wichtigkeit wurde auch die Dauer der Beschäftigung mit WM untersucht (Bild 17). Die meisten Nennungen entfallen hierbei auf die Beschäftigung mit WM seit mindestens 5 Jahren. Mindestens 10 Jahre mit WM beschäftigen sich sowohl fünf kleine als auch sechs mittelgroße Beratungsunternehmen. Allerdings geben auch zwei kleine und zehn mittlere Unternehmen eine Beschäftigung mit WM von weniger als 2 Jahren an (Bild 24). Im Durchschnitt beschäftigen sich offenbar kleine Beratungsfirmen länger mit der Thematik WM als die der beiden anderen Gruppen.

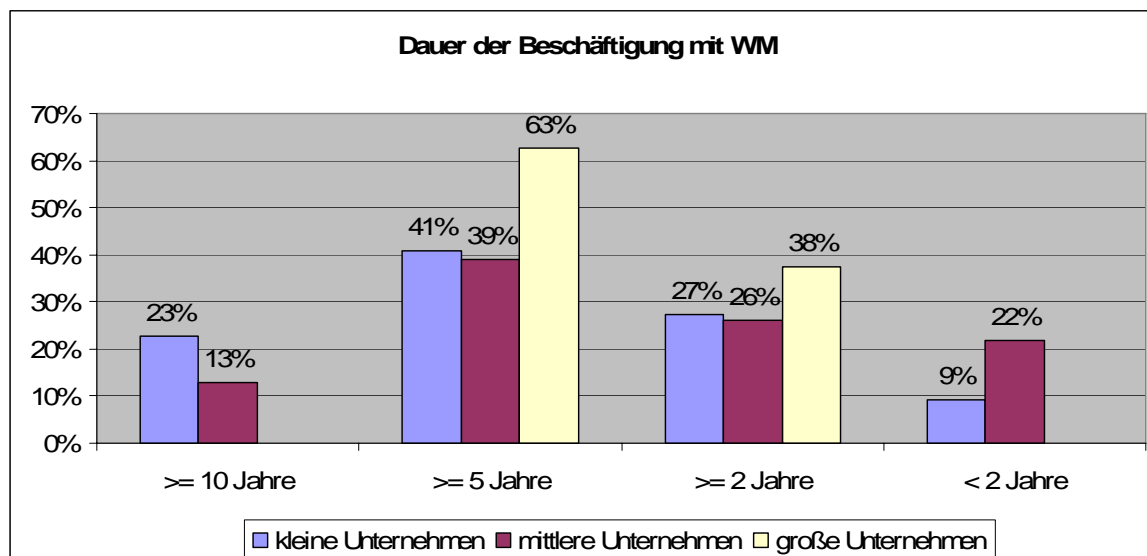


Bild 17: Dauer der Beschäftigung mit Wissensmanagement im eigenen Unternehmen (N=76)

Hauptgrund für die Beschäftigung mit dem Thema WM ist die eigene Überzeugung, wie die Darstellung in Bild 18 verdeutlicht. Darüber hinaus nennen sieben mittelgroße und zwei große Beratungshäuser den Druck des Wettbewerbs als Motivation für die Einführung von WM. Folgende zusätzliche Gründe wurden von den Befragten je einmal genannt.

Kleine Unternehmen:

- Leitbild „Mit Software besser beraten“

Mittlere Unternehmen:

- Forderung durch Mitarbeiter
- praktische Erfahrung (bekanntes Wissen nicht mehr auffindbar)

Bei der Frage nach einem WM-Beauftragten im Unternehmen ergeben die Antworten ein uneinheitliches Bild. Eine erhebliche Anzahl der befragten Unternehmen hat sich bewusst gegen eine solche Rolle entschieden (Bild 18).

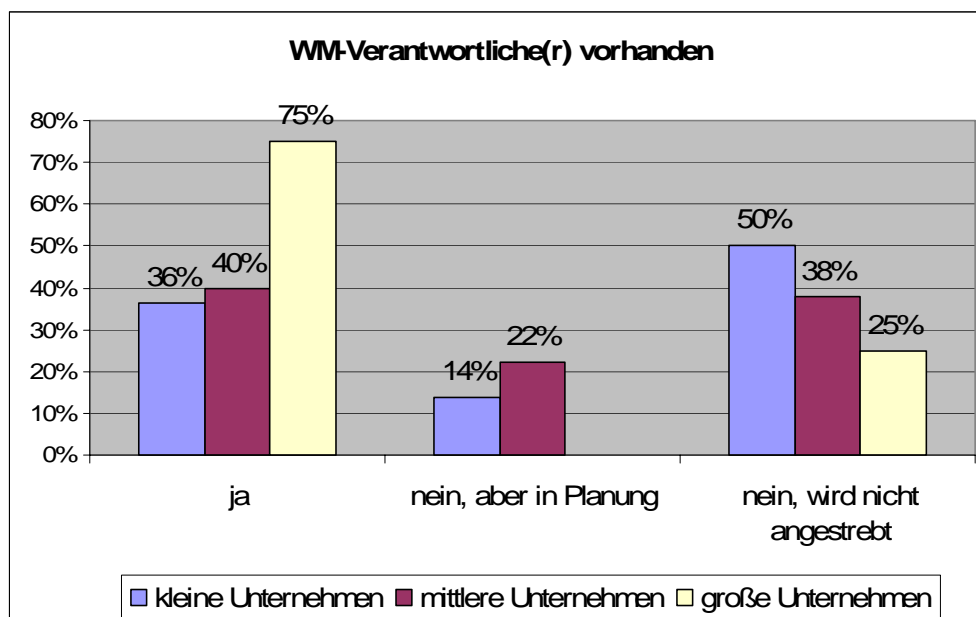


Bild 18: Verantwortliche Person(en) mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Wissensmanagement im Unternehmen vorhanden (N=75)

59 der befragten Unternehmensberatungen geben an, ein WM-System im Einsatz zu haben (Bild 19). Darunter sind alle acht großen Beratungshäuser. Lediglich je ein kleines und mittelgroßes Beratungsunternehmen, die sich mit dem Thema WM beschäftigen, verneinen die Planung eines solchen Systems.

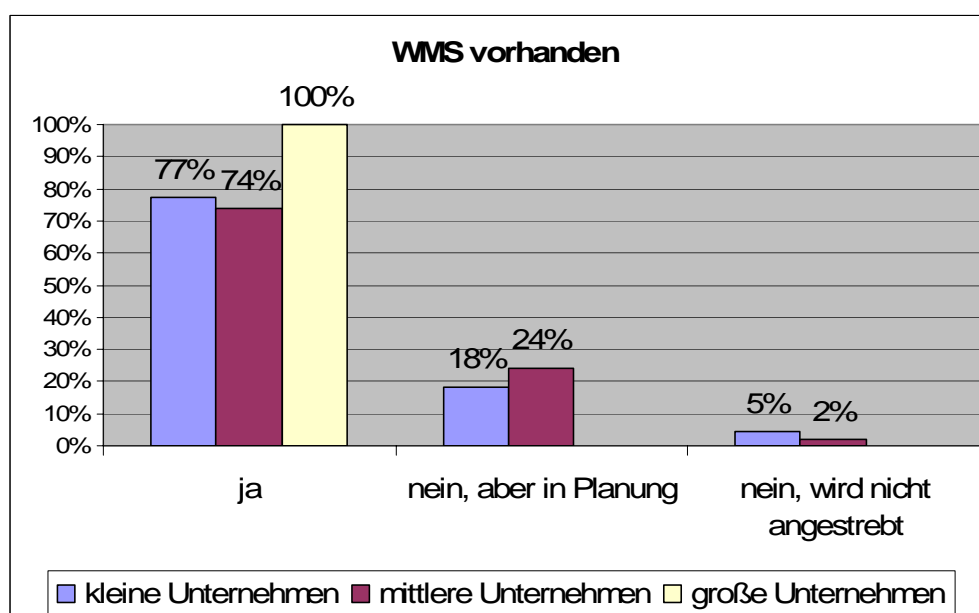


Bild 19: Verwendung eines Wissensmanagementsystems (N=76)

Bild 20 zeigt, unterteilt nach Größenklassen, welche WM-Systeme (Funktionalitäten) in den Unternehmen genutzt werden. Obwohl, prozentual gesehen, mehr kleine als mittlere Unternehmen mindestens eine Form von WM-Systemfunktionalität implementiert haben, nutzen die mittelgroßen Beratungsfirmen im Durchschnitt mehr Funktionalitäten von WM-Systemen als die kleinen. Die großen Beratungsfirmen nutzen WM-Systeme funktional am breitesten. Bei allen drei Größenklassen werden annähernd die gleichen Funktionen besonders häufig eingesetzt. Dies sind Datenbanken zu Wissensschwerpunkten der Mitarbeiter, strukturierte und verschlagwortete Datenbanken vergangener Beratungsprojekte, Dokumenten-Managementsysteme und Customer-Relationship-Systeme. Dagegen kommen Data Mining Verfahren und Data Warehouse Applikationen nur vereinzelt im Wissensmanagement zum Einsatz.

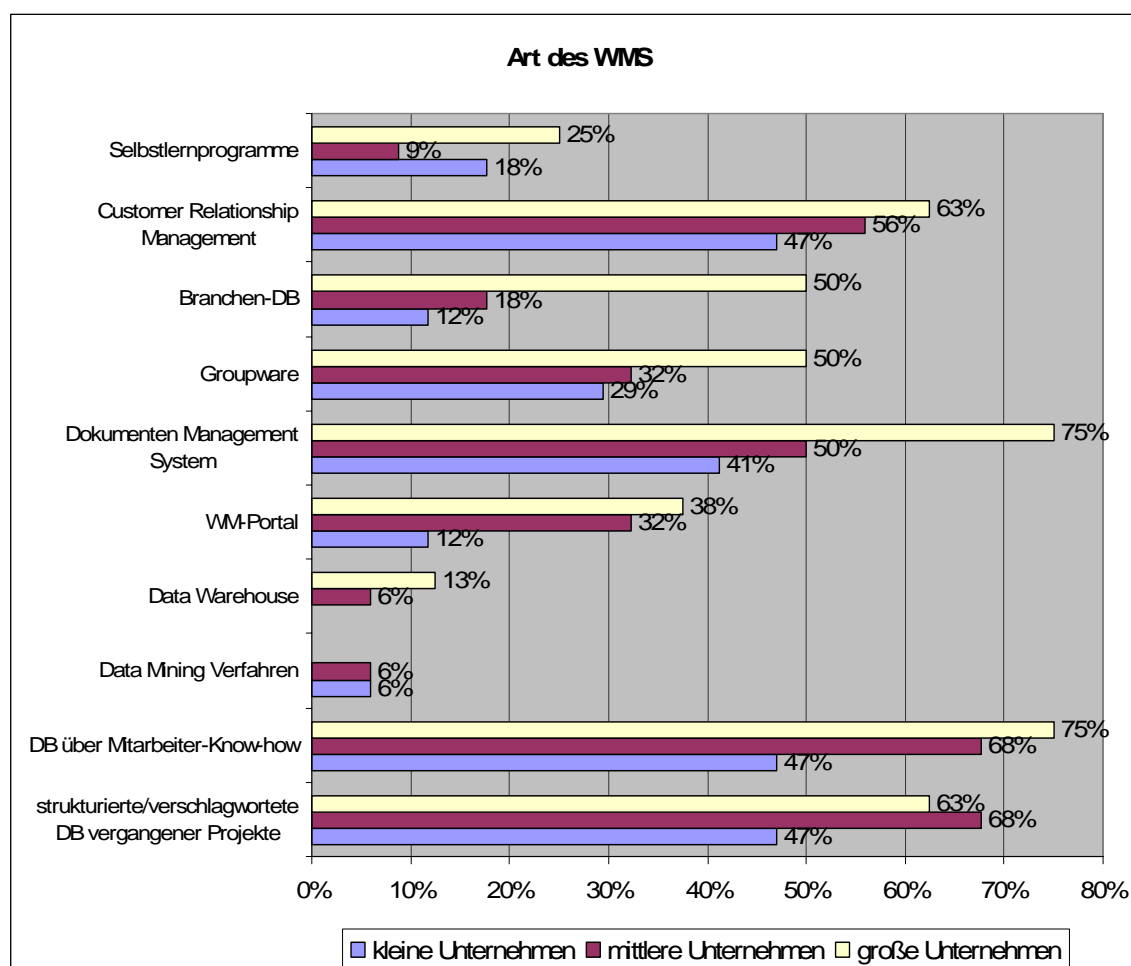


Bild 20: Funktionalität der eingesetzten WM-Systeme (N=59), Mehrfachnennungen möglich

Folgende weitere Funktionalitäten eingesetzter WM-Systeme wurden von den Befragten genannt:

Kleine Unternehmen:

Art des WM-Systems	Anzahl Nennungen
Suchalgorithmen über die Datenlandschaft	1

Mittlere Unternehmen:

Art des WM-Systems	Anzahl Nennungen
(unternehmensspezifisches) Wikipedia	2
CVS mit Projektinformationen (Anm. d. V.: CVS steht für „Concurrent Version System“; näheres zu CVS s. [Kran2006])	1
Eigenentwicklung auf Basis von Outlook	1
Intranet, Beraterhandbuch	1

Große Unternehmen:

Art des WM-Systems	Anzahl Nennungen
Intranet	1
Share Point Portal Server	1

Sehr wenige der befragten Unternehmen (ein kleines und drei mittelgroße Unternehmen) setzen heute Systeme zur Wissensmodellierung ein. Immerhin je drei kleine und große Unternehmensberatungen sowie zehn der mittleren Beratungsfirmen gaben an, ein System zur Wissensmodellierung zu planen. Bild 21 gibt das Ergebnis der Befragung grafisch wieder.

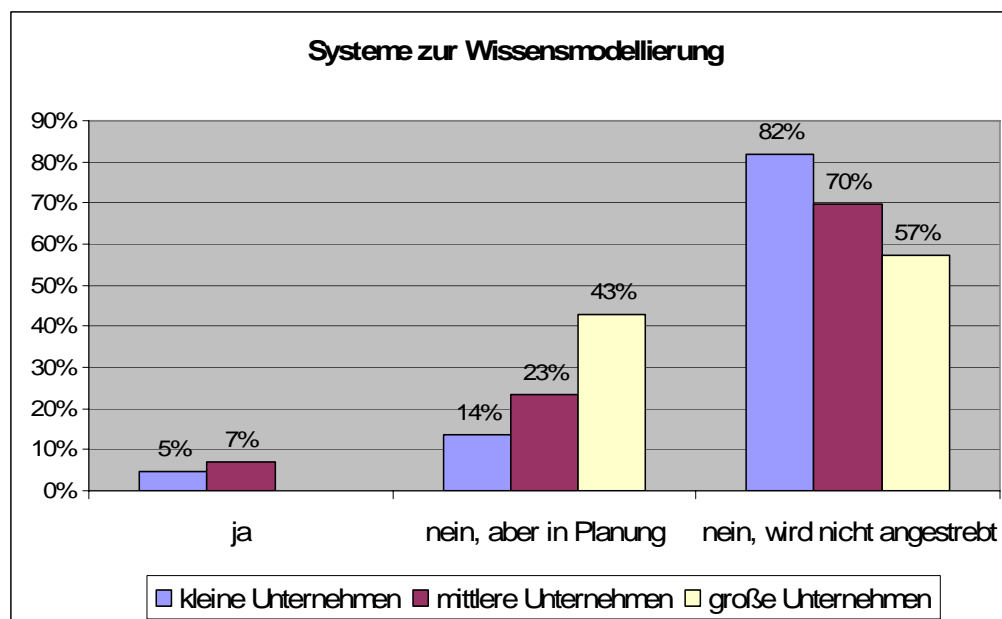


Bild 21: Verwendung von Systemen zur Wissensmodellierung im eigenen Unternehmen(N=72)

Unternehmensberatungen, welche ein System zur Wissensmodellierung einsetzen, gaben folgende Beschreibungen des Systems an.

Kleine Unternehmen:

- Unternehmensschlagwortkatalog, Prozessabbildung

Mittlere Unternehmen:

- Eigenentwicklung KLAB dokumentiert explizites und implizites Wissen in Datenbank
- DHC-Vision (Anm. d. V.: *DHC Vision ist ein web- und datenbankbasiertes Prozess-, Dokumenten- und Projektmanagementsystem auf Basis von Microsoft Office System und Microsoft SQL Server.*)
- eigene Entwicklung (Anm. d. V.: Es wurde nicht beschrieben, wie mit dieser Eigenentwicklung Wissen modelliert werden kann.)

Bei der Frage nach der Verfolgung einer dominanten WM-Strategie konnten die Unternehmen die Personalisierungsstrategie („Austausch von Erfahrungen und Wissen in persönlichen Gesprächen“), die Kodifizierungsstrategie („IT-technische Erfassung und

Austausch von Wissen“) bzw. „keine“ bei Nichtdominanz von einer der beiden Strategien wählen (Bild 22).

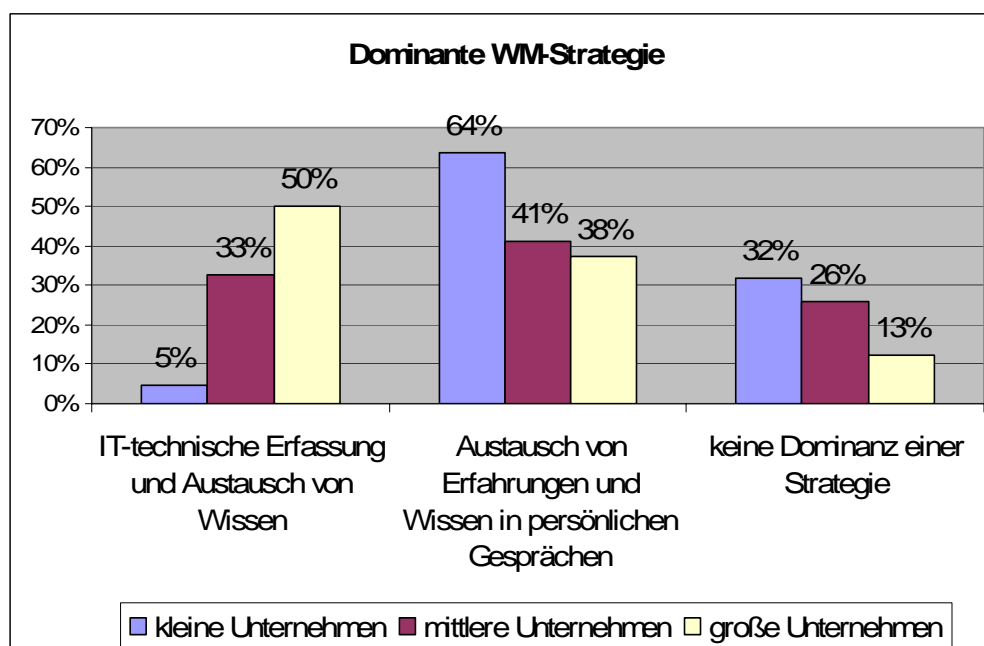


Bild 22: Dominanz einer WM-Strategie im eigenen Unternehmen (N=76)

Innerhalb der kleinen Beratungsunternehmen, welche angaben, sich mit WM zu beschäftigen, dominiert die Personalisierungsstrategie (64%) deutlich gegenüber der Kodifizierungsstrategie (5%). Bei den beiden anderen Größenklassen fällt die Bevorzugung einer WM-Strategie nicht so deutlich aus. In den mittelgroßen Unternehmen wird die Dominanz der Personalisierungsstrategie 19mal (41%) genannt, die der Kodifizierungsstrategie 15mal (33%). Dagegen liegt bei den sieben großen Beratungen die Anzahl der Nennungen für die Dominanz der Kodifizierungsstrategie (50%) knapp vor der der Personalisierungsstrategie (38%). Ein großes, 12 mittelgroße und sieben kleine Beratungshäuser können keine Dominanz von einer der beiden Strategien feststellen.

Die nächste Frage zielte auf die Durchführung einer strategischen Wissensplanung innerhalb der befragten Unternehmensberatungen ab. Die Mehrheit (76%) der Unternehmen mit WM betreibt keine strategische Wissensplanung. Von den sieben großen Beratungsunternehmen, welche diese Frage beantworteten, geben zwei (29%) an, eine strategische Wissensplanung zu betreiben. Auch vier (18%) kleine und 12 (26%) mittelgroße Beratungsfirmen wenden diese an (Bild 23).

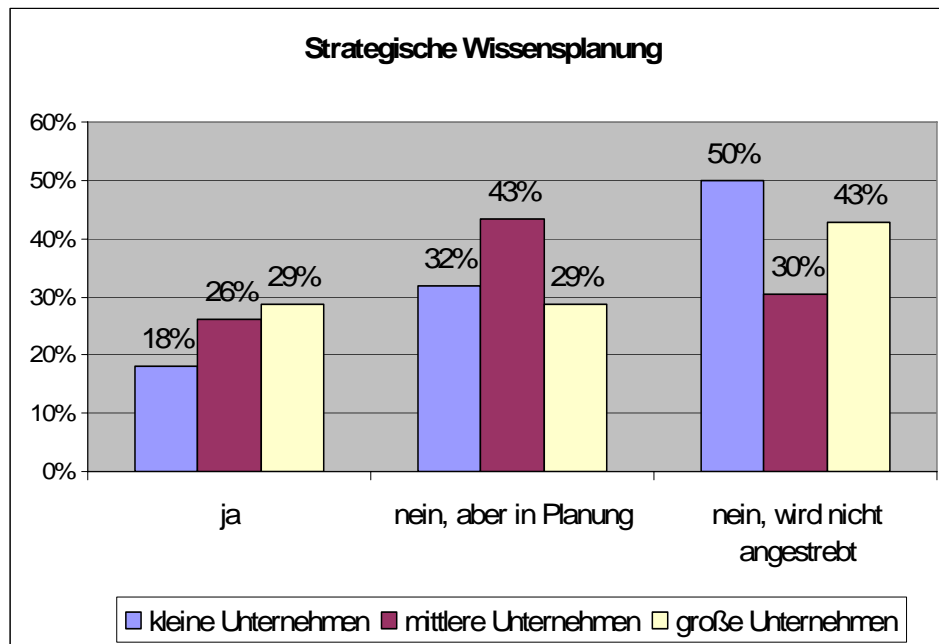


Bild 23: Strategische Wissensplanung im eigenen Unternehmen (N=75)

Die nachfolgenden Angaben zur strategischen Wissensplanung wurden je einmal gemacht:

Kleine Unternehmen:

- Know-how-Entwicklung ist Bestandteil der Strategie
- Planung generischer Informationsbenchmarks
- Planung von Softwarefunktionen zur Verwaltung von Wissen

Mittlere Unternehmen:

- Markt- bzw. themenbezogene Wissensplanung lt. Unternehmensstrategie
- Strategisches Wissen wird nur an Führungskräfte weitergegeben
- Über Marktbeobachtung werden neue Themen generiert, die durch die Mitarbeiter bearbeitet und umgesetzt werden
- 5 strategisch eingebettete Trainings im Jahr
- Ausbildungsplan der Berater
- Austausch in persönlichen Gesprächen
- Berücksichtigung in der Unternehmensstruktur

- Datenbanken, Prozessdokumentation
- Internes Wissen kombiniert mit eigenen Wissensportalen

Große Unternehmen:

- Systematische Online-Datenbank für Wissen verbunden mit Schulung für Pflege und Nutzung des Systems
- (Planung von) Skills, welche in der Zukunft relevant sein können

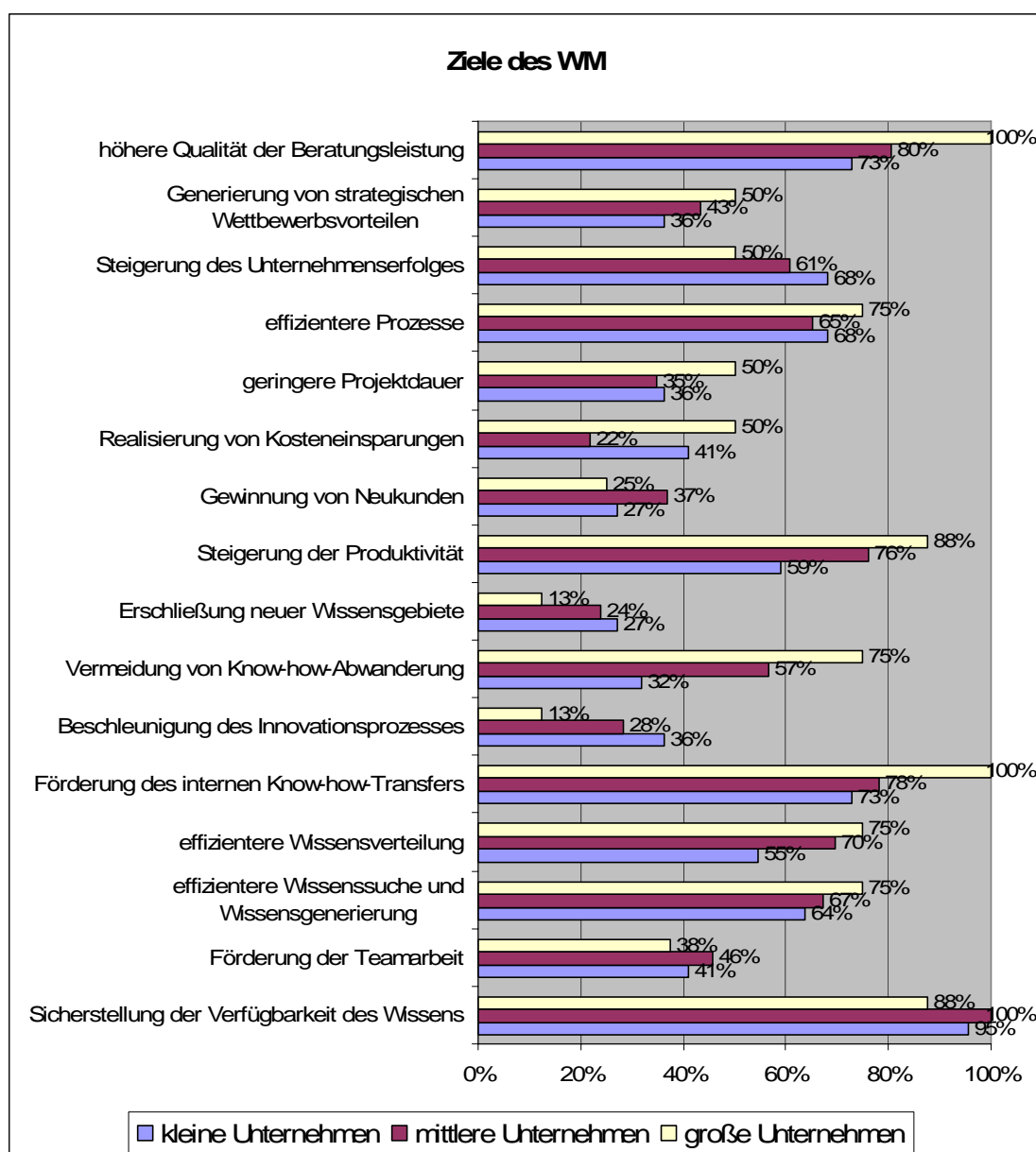


Bild 24: Verfolgte WM-Ziele (N=76), Mehrfachnennungen möglich

Im Weiteren wurde nach den Zielen gefragt, welche mit WM verfolgt werden (Bild 24). Dabei konnten die Befragten aus einer Auswahl von Zielen per *multiple choice* wählen. Nahezu alle Beratungsfirmen (88% der großen, 100% der mittleren, 93% der kleinen) verfolgen die Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens. Die große Mehrheit der Unternehmensberatungen aller drei Größenklassen nannte folgende weitere Ziele: höhere Qualität der Beratungsleistung, Förderung des internen Know-how-Transfers und Steigerung der Produktivität. Dagegen wurde die Erschließung neuer Wissensgebiete und Beschleunigung des Innovationsprozesses selten genannt. Im Durchschnitt verfolgen große Beratungsfirmen mehr WM-Ziele als die mittleren und diese wiederum mehr als die kleinen.

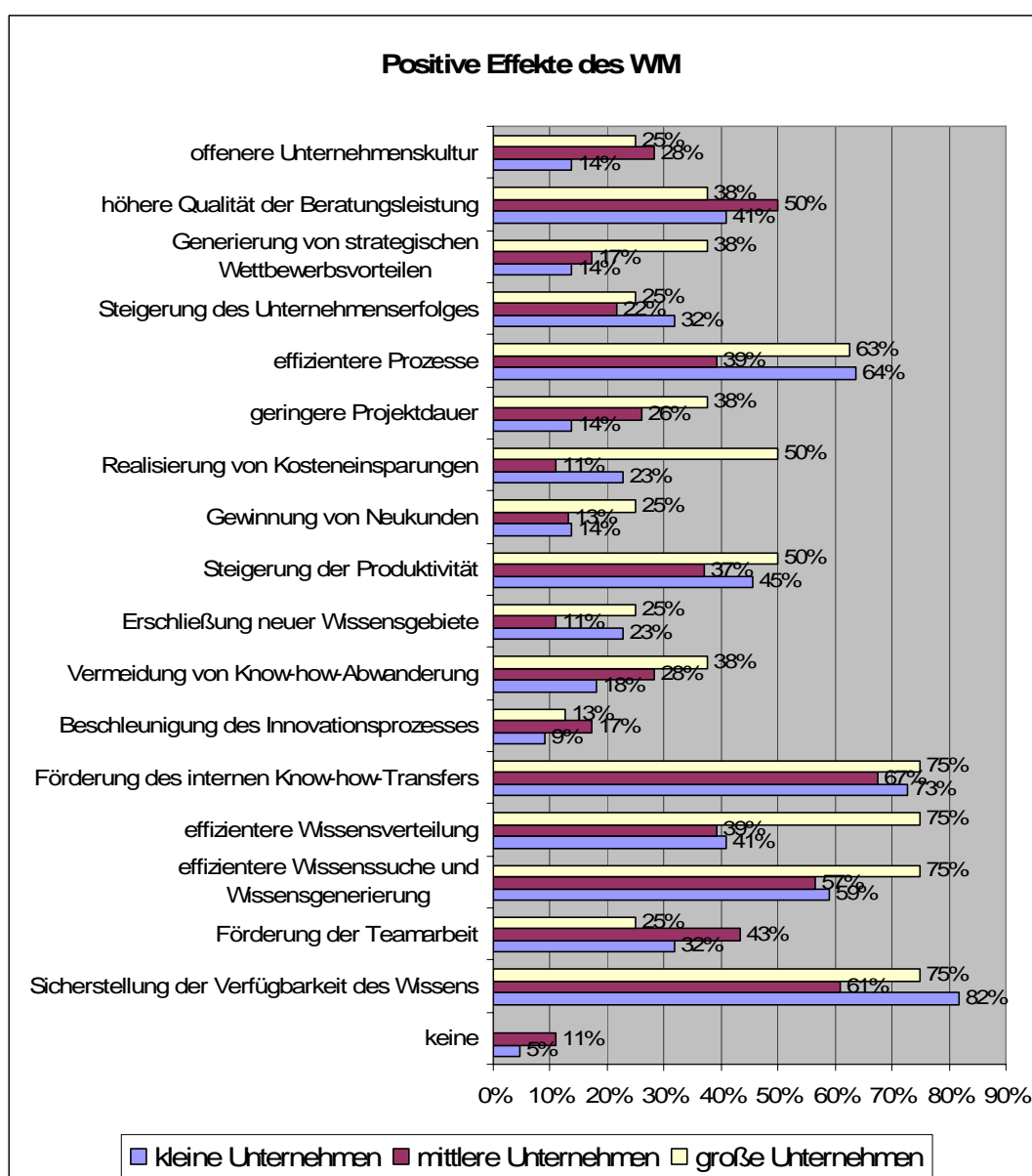


Bild 25: Aufgetretene positive WM-Effekte (N=76), Mehrfachnennungen möglich

Neben den Zielen, die mit Hilfe des WM verfolgt werden, wurden auch die Erfolge, die durch den Einsatz von WM realisiert wurden, untersucht. Dabei konnten die Befragten aus vorgegebenen positiven Effekten des WM, welche im Wesentlichen den vorher untersuchten Zielen entsprachen, per *multiple choice* wählen bzw. andere realisierte Erfolge zusätzlich angeben. Bild 25 zeigt die Erfolge durch den Einsatz von WM, unabhängig davon, ob diese vom Unternehmen auch tatsächlich explizit angestrebt wurden.

Die Mehrheit aller Beratungsunternehmen, unabhängig von deren Größe, gibt an, positive Effekte hinsichtlich der Sicherstellung der Verfügbarkeit des Wissens, der effizienteren Wissenssuche und -generierung und der Förderung des Know-how-Transfers realisiert zu haben. Die Mehrzahl der großen Beratungsfirmen hat darüber hinaus eine effizientere Wissensverteilung und effizientere Prozesse zu verzeichnen. Letzteres wird auch von der Mehrheit der kleinen Beratungshäuser angegeben. Positive Effekte, welche in allen Größenklassen weniger oft realisiert werden, sind: Beschleunigung des Innovationsprozesses, Erschließung neuer Wissensgebiete, Gewinnung von Neukunden und eine offenere Unternehmenskultur. Im Vergleich zu den beiden anderen Größenklassen haben die großen Beratungsunternehmen im Durchschnitt mehr positive Effekte durch WM realisieren können. Ein kleines und fünf mittlere Beratungshäuser hatten keine positiven Effekte durch WM aufzuweisen. Folgende zusätzlich eingetretene Erfolge wurden je einmal genannt (ergänzende Antworten nur bei kleinen Unternehmen):

Kleine Unternehmen:

- Interesse aller Beteiligten durch den Einsatz von WM geweckt
- Wertschätzung, dass Wissen geteilt wird

Interessant ist die nähere Analyse, welche positiven Effekte erreicht oder verfehlt wurden vor dem Hintergrund der ursprünglich mit dem WM verfolgten Ziele. Die nachfolgenden Darstellungen (Bild 26 – Bild 28) geben darüber Auskunft.

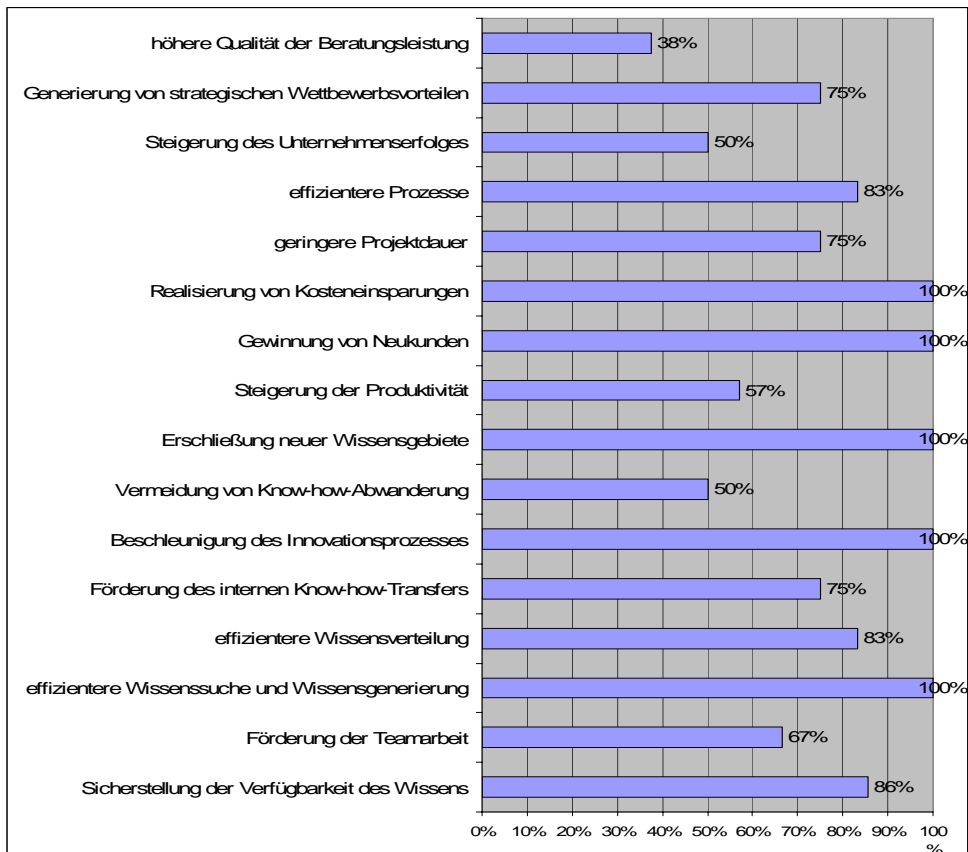


Bild 26: Zielerreichung bei großen Beratungsunternehmen (N=8)

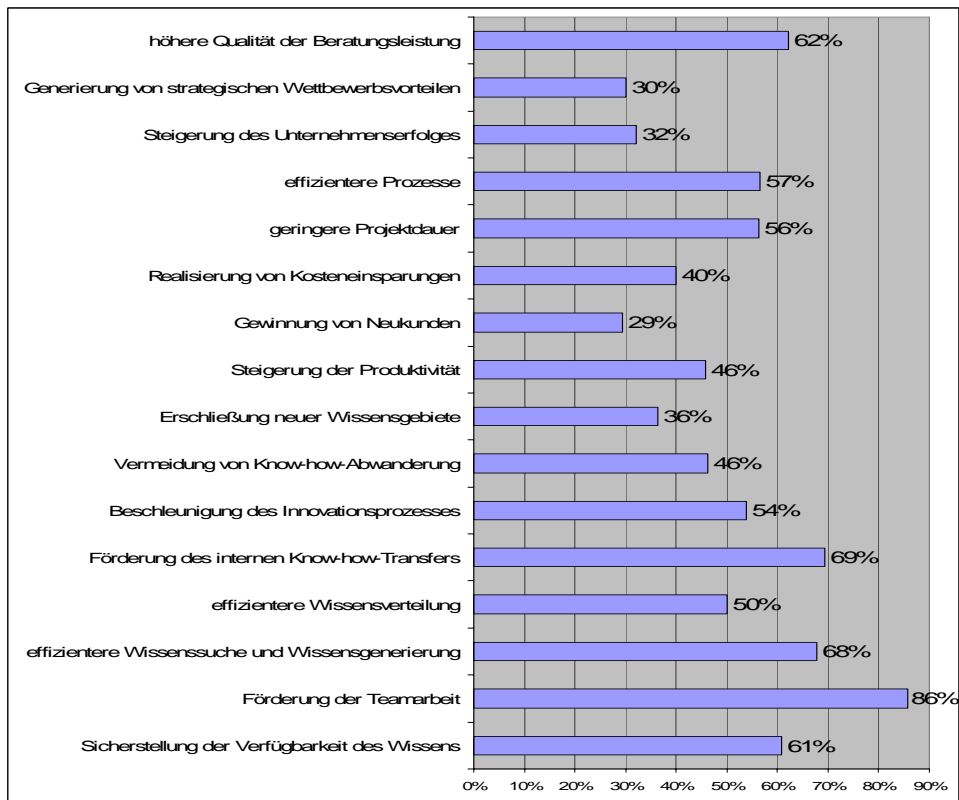


Bild 27: Zielerreichung bei mittleren Beratungsunternehmen (N=46)

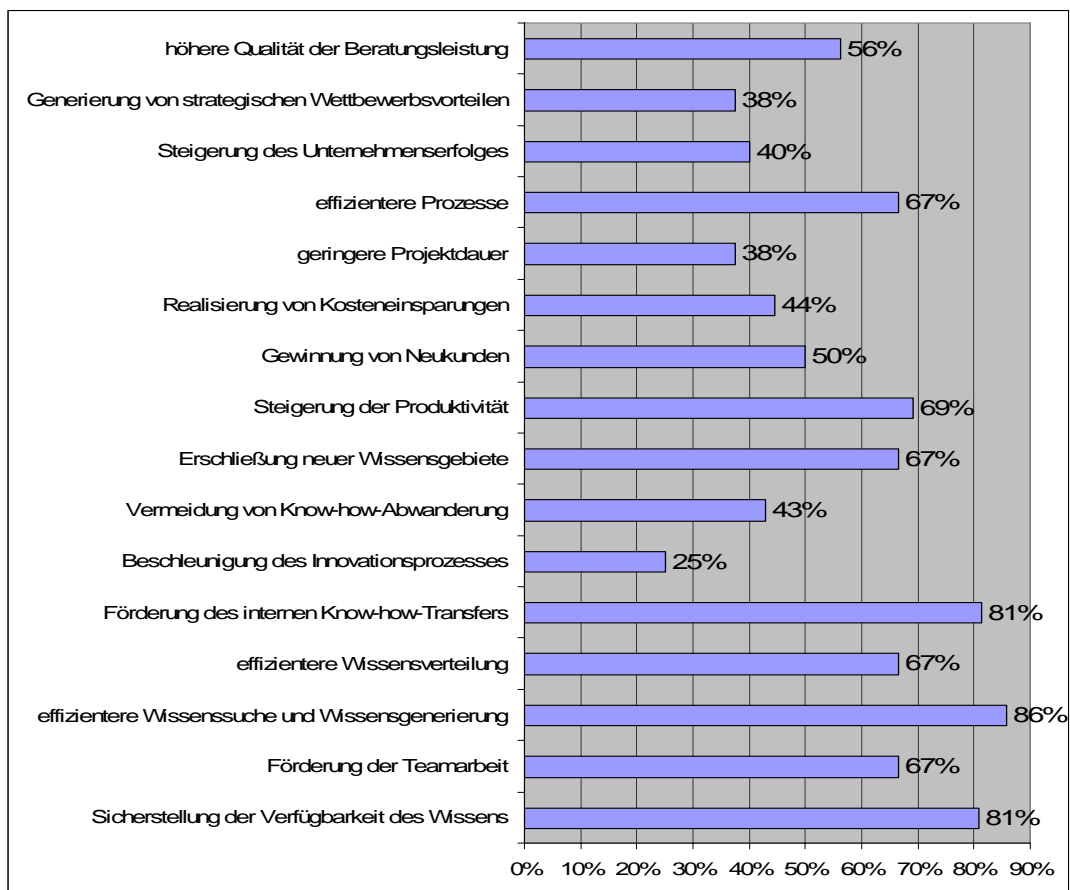


Bild 28: Zielerreichung bei kleinen Beratungsunternehmen (N=22)

Neben positiven Effekten können Einführung und Einsatz von WM auch negative Effekte mit sich bringen. Fünf kleine, 15 mittelgroße und ein großes Beratungsunternehmen geben an, negative Effekte beobachtet zu haben (Bild 29). Dabei wurden folgende Probleme genannt:

Kleine Unternehmen:

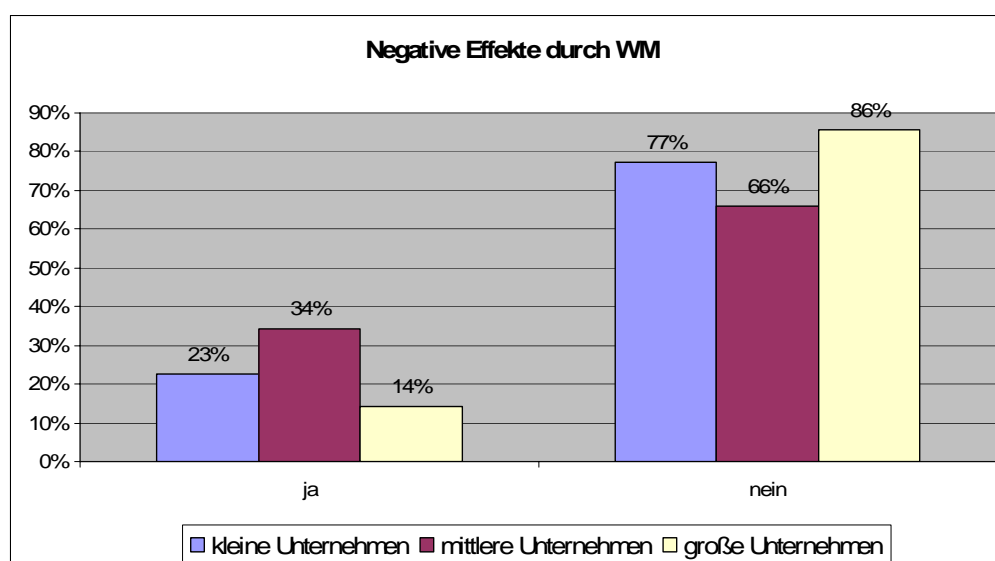
Probleme des WM	Anzahl Nennungen
Akzeptanzprobleme, Abwendung der Mitarbeiter, mangelnde Bereitschaft für das Teilen und Dokumentieren von Wissen	2
hoher Aufwand (hohe Disziplin erforderlich), Zusatzaufwand	2
Definition von Wissen führte am Ziel vorbei	1

Mittlere Unternehmen:

Probleme des WM	Anzahl Nennungen
Akzeptanzprobleme, Abwendung der Mitarbeiter, mangelnde Bereitschaft für das Teilen und Dokumentieren von Wissen	5
hoher Aufwand (hohe Disziplin erforderlich), Zusatzaufwand	5
IT-technische Probleme	2
Distanz der Führungsebene	1
inkonsequente Umsetzung auf Grund von Zeitmangel	1
Komplikationen bei Durchsetzung neuer Prozesse	1
kurzfristig zu intensive Orientierung nach Innen	1
organisatorische Widerstände	1
uneinheitliche Qualität der Wissensdokumentation	1
Versuch des Wissenstransfers nach draußen	1

Große Unternehmen:

Probleme des WM	Anzahl Nennungen
hoher Aufwand (hohe Disziplin erforderlich), Zusatzaufwand	1

**Bild 29: Auftreten negativer Effekte des Wissensmanagements (N=73)**

Eine weitere Frage sollte untersuchen, ob die befragten Unternehmensberatungen die Erreichung der gesetzten Ziele im Rahmen eines Wissenscontrollings überprüfen. Bild 30 zeigt die Verteilung auf die drei Antwortmöglichkeiten. Vier von 22 (18%) kleinen, fünf von 46 (11%) mittelgroßen und fünf von acht (63%) großen Beratungshäusern führen ein Wissenscontrolling zur Überprüfung der Zielerreichung durch. Immerhin planen vier kleine und 17 mittelgroße Unternehmen ein Wissenscontrolling einzuführen. Dagegen planen 14 kleine, 24 mittlere und drei große Beratungshäuser dies jedoch nicht zu tun.

Ein Grundproblem in diesem Zusammenhang ist die schwierige Messbarkeit von Wissen. Daher fragten wir auch nach der Etablierung einer Methode zur Wissensmessung im eigenen Unternehmen. Bild 31 gibt die Antworten wieder.

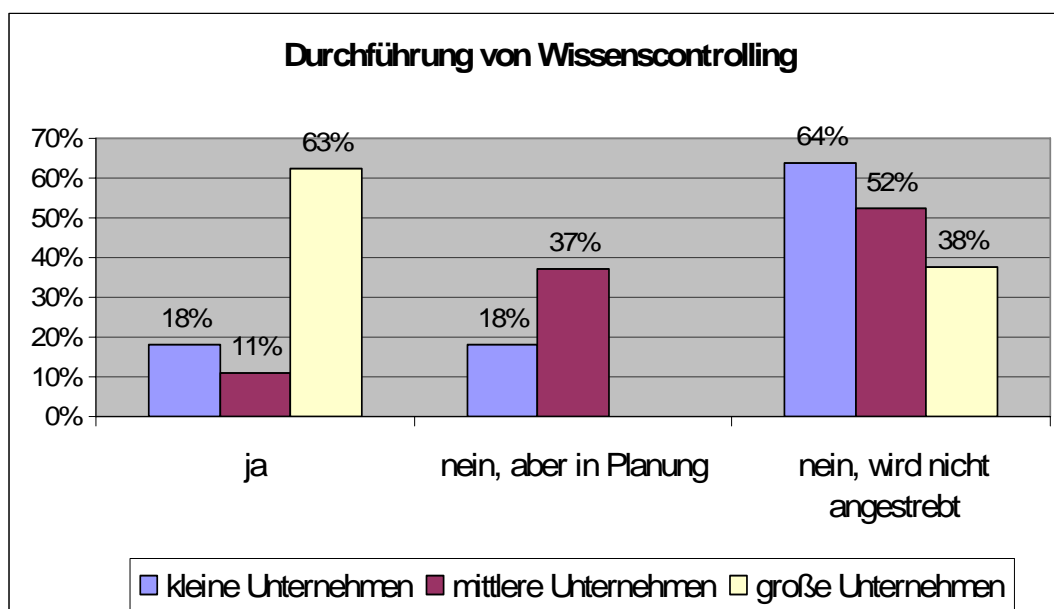


Bild 30: Wissenscontrolling im eigenen Unternehmen (N=76)

Wurde die Frage nach der Wissensmessung bejaht, dann konnten die befragten Beratungen angeben, wie dies im eigenen Unternehmen geschieht. Die Mehrheit (15 von 21 kleinen, 38 von 46 mittleren und sechs von acht großen) der Beratungsfirmen führt keine Wissensmessung durch. Dagegen geben sechs kleine, acht mittelgroße und zwei große Beratungen an, eine solche Messung vorzunehmen. Folgende Methoden der Wissensmessung wurden dabei je einmal genannt:

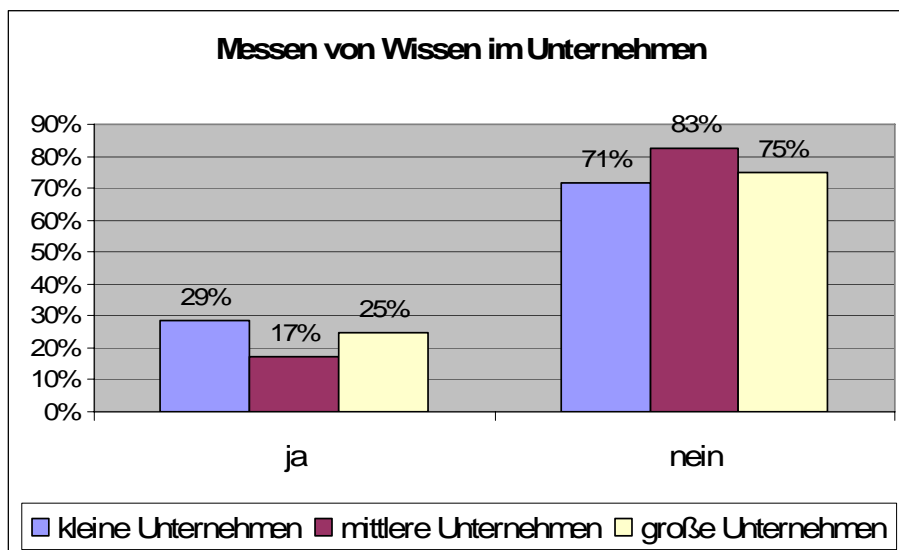


Bild 31: Wissensmessungen im eigenen Unternehmen (N=75)

Kleine Unternehmen:

Messung von Wissen
Abfragen und Nachfassen von Wissen in laufenden Projekten
fallorientierte Problemauswertung, Arbeitsberatungen mit Lösungsvorschlägen bei Problemen
Interviewtechnik, Leistungsmessung, Methodenkontrolle
Messung der generischen Informationsbenchmarks mit Eigenentwicklung "Visionic"
über Fragebogen bei Mitarbeitern
zur Zeit noch reaktiv im Rahmen des QM-Systems, Reklamationsauswertung, Kundenzufriedenheitsanalyse, Projektabschlussauswertungen

Mittlere Unternehmen:

Messung von Wissen
Anzahl abgelegter Dokumente
durch persönliche Gespräche und Projektabschlussgespräche
Musteraufgaben, Erstellung von Fachbeiträgen, Verträge durch Berater
Personalentwicklungsgespräch
ständig innerhalb der Beratungsprojekte und durch Aufgabenstellungen im eigenen Unternehmen, die gelöst werden müssen

Stunden, die für Wissensdokumentation je Projekt aufgewendet werden sowie Qualitätscheck der Dokumente durch den Knowledge-Manager der jeweiligen Abteilung

Überprüfung im Zusammenhang mit Schulungen (im Vorfeld: Feststellung des Ist-Zustandes + Bedarf; nachher: Feststellung des Schulungserfolges)

Große Unternehmen:

Messung von Wissen

Coaching "side-by-side"; Erfassung, ob Prozesse und Wissen korrekt angewendet werden
→ Punktevergabe → Gewichtung der Unterbereiche → Gesamtmessung

Skill-Datenbank für alle Mitarbeiter → Welche Skills wann erworben?

Bei der Frage innerhalb welches Zeitraums Erfolge des WM sichtbar wurden, konnten die befragten Unternehmensberatungen aus fünf Antwortmöglichkeiten wählen (Bild 32). Diese Frage wurde von mehreren Beratungsunternehmen nicht beantwortet. Aus den Antworten werden erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Beratungsfirmen sichtbar. In den meisten Fällen dauerte es mindestens ein Jahr, bis Erfolge sichtbar wurden, doch stellte sich andererseits bei vielen kleinen und großen Unternehmen ein Erfolg oft sehr schnell, innerhalb von zwei Monaten, ein. Andererseits dauerte es bei der Hälfte der kleinen Unternehmen 2 Jahre oder länger, bis Erfolge sichtbar wurden.

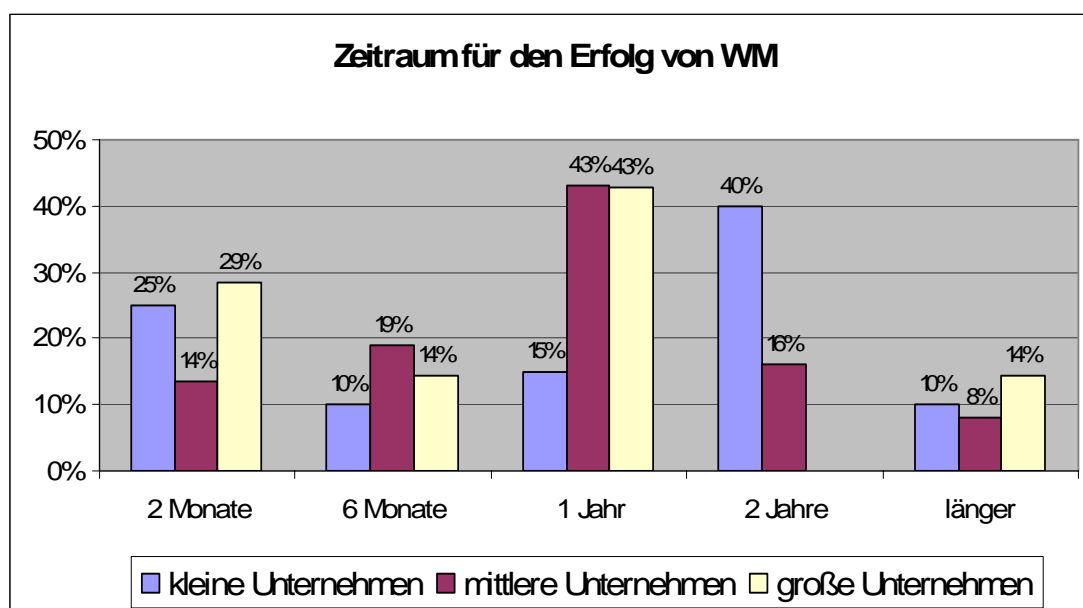


Bild 32: Zeitraum, bis Erfolge von WM sichtbar wurden (N=64)

Die richtigen Anreizsysteme sind entscheidend für den Erfolg von WM in Unternehmen. Daher wurden die Beratungsunternehmen nach den von ihnen eingesetzten Anreizen für Mitarbeiter befragt. Die Befragten konnten zunächst zwischen materiellen und immateriellen Anreizen auswählen bzw. den Einsatz von Anreizen verneinen. Zu jeder der beiden Anreizarten waren verschiedene zugehörige Anreize vorgegeben, aus denen dann per *multiple choice* gewählt werden konnte. Bild 33 zeigt die Antworten. Aus ihnen wird (überraschenderweise) deutlich, dass eine Mehrzahl der Unternehmen auf gezielte Anreize für WM-Arbeiten verzichtet. Bei den befragten Beratungen bevorzugt man ansonsten den Einsatz von immateriellen Anreizen gegenüber den materiellen. Mehrere Beratungsunternehmen trugen zusätzliche Anreize manuell auf unserem Fragebogen ein, jedoch konnten diese, nach näherer Betrachtung, den Standard-Anreizarten zugeordnet werden.

Verwendete materielle Anreize sind ganz überwiegend finanzieller Art. Bild 34 stellt detaillierter dar, welche immateriellen Anreize in den befragten Beratungen eingesetzt werden. Dabei dominieren zusätzliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Belobigungen und Preise für die im WM aktivsten Mitarbeiter.

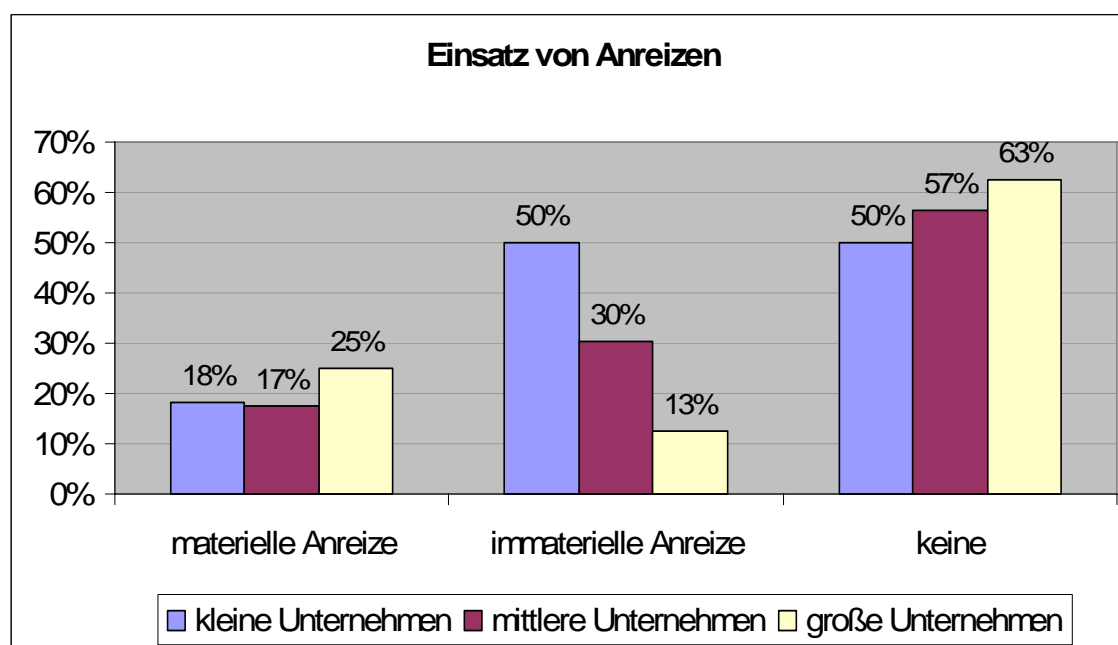


Bild 33: Einsatz von Anreizen im Wissensmanagement (N=76), Mehrfachnennungen möglich

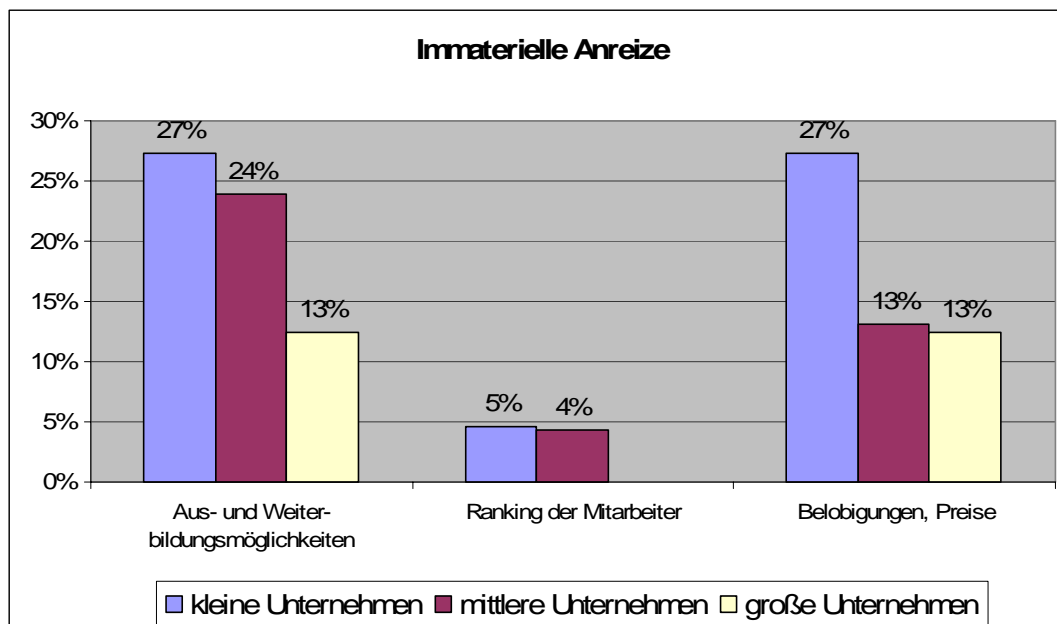


Bild 34: Im WM eingesetzte immaterielle Anreize für Mitarbeiter (N=26), Mehrfachnennungen möglich

Die nächste Frage zielte auf die Motivation der Unternehmen, sich dem Thema Wissensmanagement zu widmen. Aus den Antworten wird klar, dass hier eigene Überzeugung der weitaus wichtigste Grund ist, bei den mittleren und großen Unternehmen teilweise ergänzt durch den Druck des Wettbewerbs (Bild 35).

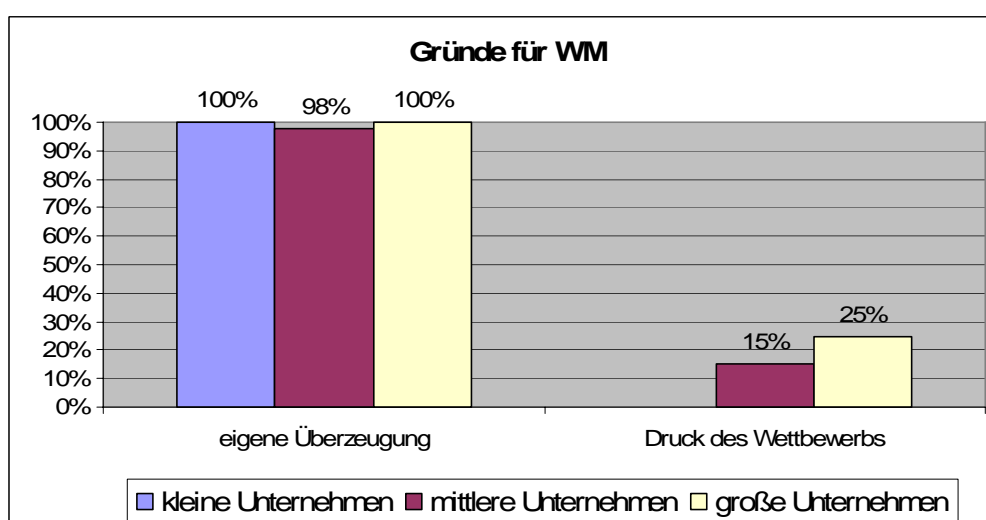


Bild 35: Gründe für die Beschäftigung mit WM im eigenen Unternehmen (N=76)

Dann ging es um die Einschätzung der Qualität des WM im eigenen Unternehmen (Bild 36). Kein Beratungsunternehmen der drei Größenklassen bewertet das WM als sehr schlecht, jedoch zwei kleine und vier mittlere ihr WM als schlecht. Die Mehrheit der Beratungen, unabhängig von ihrer Größenklasse, schätzte das WM im eigenen Unternehmen als teilweise gut und teilweise schlecht (teils/teils) ein. Lediglich zwei kleine Beratungen geben dem eigenen WM die Note „sehr gut“. Die großen und kleinen Beratungen schätzen im Durchschnitt ihr WM etwas besser ein als die befragten mittleren Beratungsfirmen.

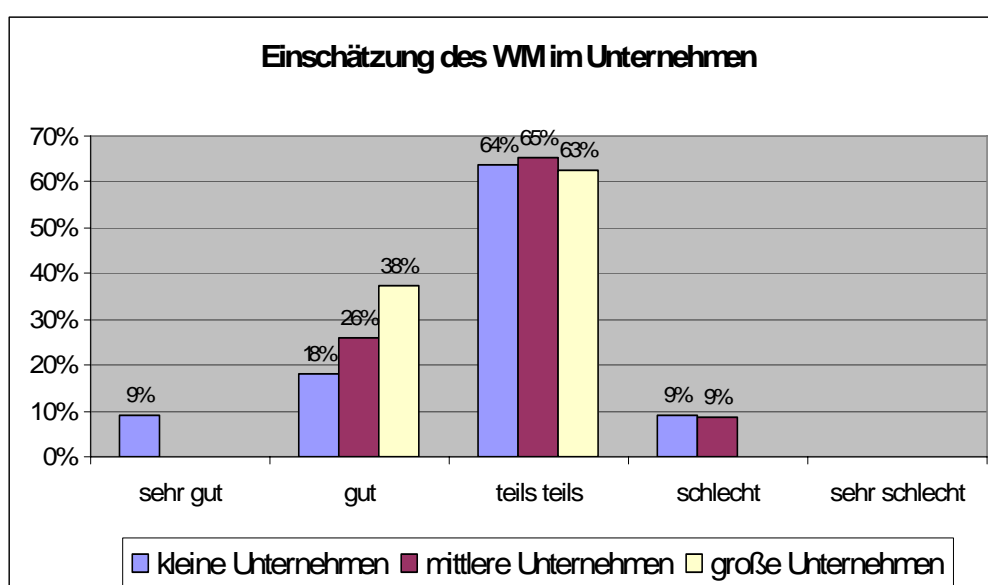


Bild 36: Einschätzung der Qualität des WM im eigenen Unternehmen (N=76)

Abschließend wurde danach gefragt, ob die Befragten Verbesserungspotenziale des WM im eigenen Unternehmen sehen. Die Mehrzahl der Unternehmensberatungen (21 von 22 kleinen, 43 von 46 mittleren, alle acht großen) räumt Verbesserungspotenziale bezüglich des WM ein (Bild 37). Dagegen geben nur ein kleines und zwei mittelgroße Beratungen an, dass sie keine Verbesserungspotenziale des WM innerhalb ihres Unternehmens sehen. Folgende Verbesserungspotenziale wurden von den Unternehmen genannt:

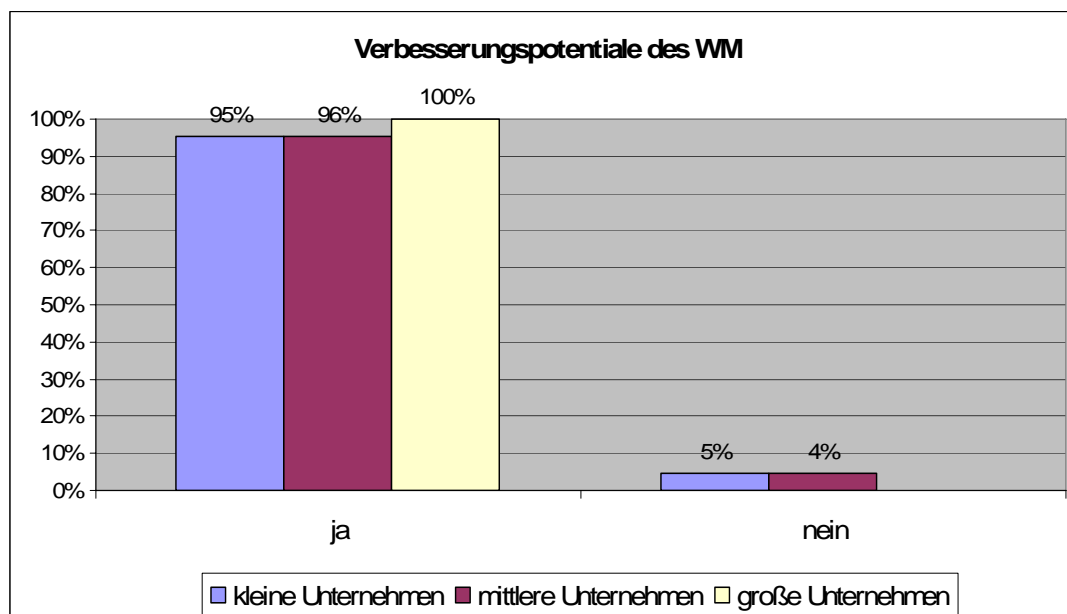


Bild 37: Verbesserungspotenziale für das WM im eigenen Unternehmen (N=75)

Kleine Unternehmen:

Mögliche Verbesserungen im WM	Nennungen
Erweiterung/Verbesserung der IT-Unterstützung bzw. Anwendung und Pflege der IT	5
Konsequenz in der Umsetzung, Nutzung und Pflege von WM	4
Dokumentation, Erfassung von Wissen (Vereinfachung, Anreize zur Dokumentation, Aktualität von Wissen, Qualität der Dokumente)	3
Ausweitung von WM auf weitere Bereiche des Unternehmens (Vollständigkeit)	1
Erfahrungsaustausch mit ähnlich strukturierten Unternehmen	1
Mehr generischen Content entwickeln	1
Partielle Standardisierung von WM	1
Steigerung der Effektivität des WM	1
Transparenz von WM	1
Wissensverteilung (Know-how-Transfer, Bereitschaft Wissen zu teilen, Datentransferraten)	1
Zeiteinsparungen hinsichtlich des WM	1

Mittlere Unternehmen:

Mögliche Verbesserungen im WM	Nennungen
Erweiterung/Verbesserung der IT-Unterstützung bzw. Anwendung und Pflege der IT	11
Dokumentation, Erfassung von Wissen (Vereinfachung, Anreize zur Dokumentation, Aktualität von Wissen, Qualität der Dokumente)	7
Strukturierung, Organisation des WM	7
Ausweitung von WM auf weitere Bereiche des Unternehmens	4
Konsequenz in der Umsetzung, Nutzung und Pflege von WM	4
Suche von Wissen (Schlagwortsuche, Knowledge Maps)	4
Reduzierung der IT-Unterstützung (Reduzierung der Systeme bzw. Schnittstellen)	2
Förderung des Stellenwertes von WM bei den Mitarbeitern	1
Inhalte des WM	1
Mehr Zeit für Wissensarbeit bereitstellen	1
Neustrukturierung des WM-Ansatzes	1
Personalplanung hinsichtlich WM vornehmen (Zielvereinbarung eines jeden Mitarbeiters)	1
Verbesserung des CRM	1
Vermeidung von Free-Rider-Verhalten	1
Wissenscontrolling (Wissensbilanzier einführen)	1
Wissensverteilung (Know-how-Transfer, Bereitschaft Wissen zu teilen, Datentransferraten)	1

Große Unternehmen:

Mögliche Verbesserungen im WM	Nennungen
Wissensverteilung (Know-how-Transfer, Bereitschaft Wissen zu teilen, Datentransferraten)	4
Erweiterung/Verbesserung der IT-Unterstützung bzw. Anwendung und Pflege der IT	2
Aufnahme in BSC/ Zielvereinbarung eines jeden Mitarbeiters	1
Ausbau der Unternehmenskultur	1
Dokumentation, Erfassung von Wissen (Vereinfachung, Anreize zur Dokumentation, Aktualität von Wissen, Qualität der Dokumente)	1
Effizientere Wissensabteilung	1
Mehr Zeit für Wissensarbeit bereitstellen	1
Wissenscontrolling (Wissensbilanzier einführen)	1

3.3 Diskussion

Die nachfolgende Diskussion konzentriert sich auf ausgewählte Kernergebnisse der empirischen Untersuchung.⁵

Einstellung zum Wissensmanagement

Es konnte festgestellt werden, dass sich die überwiegende Anzahl (83%) der befragten Beratungsunternehmen, unabhängig von deren Größe und Geschäftsfeld, mit WM im eigenen Unternehmen beschäftigen. Davon haben 78% mindestens ein WM-System im Einsatz und 71% messen dem WM eine hohe Bedeutung zu. Von den Unternehmen, welche sich mit WM beschäftigen, geben 42% eine Beschäftigungsdauer mit dem Thema WM von mindestens fünf Jahren an. Dies belegt eine bei Beratungsfirmen insgesamt bereits hohe Sensibilität für die Bedeutung von WM in der Unternehmensberatung. Betrachtet man die angegebenen Beschäftigungsdauern mit dem Thema WM, fällt auf, dass mittelgroße Beratungshäuser hier den großen und kleinen (!) Firmen etwas nachhängen.

In einer wissensintensiven Branche wie der Unternehmensberatung ist allerdings kritisch zu werten, dass immerhin sieben kleinere und mittlere 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). Immerhin 22 der befragten Unternehmen, die sich mit WM beschäftigen – vor allem mittelgroße Beratungsfirmen –, sehen darin auch keine Schlüsselaufgabe – wohl ein Fehltriteil, wenn man die in den letzten Jahren zu beobachtende Professionalisierung der Klienten [Czer2003] [Mohe2003] [Schn2004] [NiRi2004] und den härteren Wettbewerb um Kunden und Themen bedenkt.

Weiterhin wurde festgestellt, dass praktisch alle befragten Unternehmen, welche sich mit WM beschäftigen, dies aus eigener Überzeugung tun. Das kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass Unternehmensberatungen unabhängig von deren Größe durch WM versuchen, Wettbewerbsvorteile für sich zu generieren. Hierfür spricht auch, dass keines

⁵ Eine ausführlichere Analyse der Daten ist zu einem späteren Zeitpunkt geplant.

der Unternehmen angab, das Thema WM *ausschließlich* aus Gründen des Wettbewerbsdrucks („Gleichziehen mit der Konkurrenz“) aufzugreifen.

Ziele und Effekte von Wissensmanagement, Gestaltung von Anreizsystemen

Zu den am häufigsten genannten Zielen des Wissensmanagements gehören 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 auch dieser beiden WM-Ziele dokumentiert. Dass WM-Maßnahmen trotz beachtlicher Erfolge weiterhin verbessert werden müssen, wird u.a. daran deutlich, dass nur eine Minderheit der befragten Beratungsfirmen durch WM die Wissensabwanderung aus dem eigenen Unternehmen verhindern konnte. Für Beratungsfirmen ist es aber von essentieller Bedeutung, sich vor Wissensverlust, bspw. beim Weggang von Schlüsselpersonen, zu schützen. Auch werden kaum Erfolge durch WM im internen Innovationsprozess vermeldet, was auf eine mangelhafte Vernetzung vom WM in die Produktentwicklung bzw. strategische Planung hindeutet. Die Zielerreichung bei der Steigerung des Unternehmenserfolges durch WM ist ebenfalls als unbefriedigend zu bezeichnen, und zwar über alle Größenklassen der Unternehmen hinweg. Bei mittleren und großen Beratungsfirmen sollte außerdem die Steigerung der Produktivität durch WM eigentlich deutlicher ausfallen. Hier finden sich diverse Hinweise auf noch zu geringe Professionalität des WM und mangelnde Integration in die übrigen Unternehmensprozesse.

Auffällig ist, dass kleine und mittlere Beratungsunternehmen häufiger angeben, das Ziel, die Qualität ihrer Beratungsleistungen zu verbessern, durch WM erreicht zu haben als große Beratungshäuser. Dabei könnte das professionellere Recruiting und die größeren Selektionsmöglichkeiten der Großen bei der Neueinstellung eine Rolle spielen. Es kann vermutet werden, dass die Qualifikation der bei großen Beratungsunternehmen eingestellten Berater im Durchschnitt besser ist als bei kleineren, unter Arbeitsmarktgesichtspunkten oft als weniger attraktiv wahrgenommenen Firmen. Aus dieser Perspektive ist es durchaus plausibel, dass WM bei den kleineren Beratungsunternehmen einen stärkeren Effekt auf die Qualität der Beratung entfaltet. Aber auch andere Gründe wären denkbar. Die höhere Quote der Qualitätsverbesserung bei Beratungsleistungen kleiner und

mittlerer Firmen zeigt beispielhaft, warum es sich auch für diese Unternehmensgrößen lohnen kann, in WM zu investieren.

Große Unternehmen haben mehr Erfolge bei der effizienten Wissenssuche und –verteilung aufzuweisen als die kleineren Konkurrenten. Hier spiegelt sich die bei großen Beratungsfirmen dominante Kodifizierungsstrategie unmittelbar wider.

Erfolge des WM waren bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen schon innerhalb eines Jahres sichtbar. Diese Zeitspanne erscheint recht kurz. Gerade bei den großen Firmen belegt die hohe Zielerreichungsquote darüber hinaus, 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 [KaNo1997] in ihrem Performance Measurement Konzept der Balanced Scorecard fordern.

Unter den Negativeffekten und Problemen des WM wurde besonders der hohe initiale und laufende Aufwand von den befragten Beratungsfirmen hervorgehoben. Daraus wird ersichtlich, dass die Relation von Aufwand und Nutzen der WM-Maßnahmen vorher sorgfältig abgeschätzt und später kontinuierlich überwacht werden muss, um Fehl-investitionen zu vermeiden. Weiterhin wurde zu geringe Akzeptanz und fehlende Bereitschaft zum Teilen von Wissen unter den Mitarbeitern relativ häufig beklagt.

Diese Befunde decken sich grundsätzlich mit den Ergebnissen der bei Lehner [Lehn2006, 66] zitierten allgemeineren Untersuchung zu den Barrieren des Wissensmanagements. Dort sind Zeitknappheit und das fehlende Bewusstsein der Mitarbeiter als die mit Abstand größten Barrieren genannt. Das Hauptproblem der Zeitknappheit ist darauf zurückzuführen, dass WM oftmals für die Mitarbeiter einen Zusatzaufwand darstellt und auf Grund der Anforderungen der täglichen Arbeit vernachlässigt wird. Auch die Unkenntnis über den Wissensbedarf und die Einstellung „Wissen ist Macht“ sind wichtige Kriterien, die die Bereitschaft zur Wissensteilung behindern können. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sehen ihre Position i. d. R. durch ihren Wissensvorsprung gesichert und das Mitteilen ihres Wissens würde für sie einen Machtverlust bedeuten. Solche Mitarbeiter denken oftmals, dass sie durch die Weitergabe von Wissen entbehrlich werden.

Andererseits könnten diese Mitarbeiter durch die Weitergabe von Wissen auch an Wertschätzung gewinnen und als Experten wahrgenommen werden.

Eine Wissensteilung wird nur dann erfolgen, wenn die Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen darin erkennen, ihr Wissen preiszugeben. Die Motivation zur Wissensweitergabe kann vor allem mit Hilfe von Anreizsystemen geweckt werden. Deshalb sollten Mitarbeiter ausreichend motiviert werden, am WM aktiv teilzunehmen. Gerade im Bereich der Anreizsysteme ist aber aus der Perspektive des WM eine verhältnismäßig hohe Ignoranz der befragten Unternehmen festzustellen, besonders auch bei den großen Beratungsfirmen! Man scheint häufig zu erwarten, dass die Mitarbeiter aus persönlicher Einsicht WM-Aktivitäten ausführen. Der Einsatz von materiellen bzw. immateriellen Anreizen zur Wissensarbeit wird in der WM-Literatur jedoch wiederholt gefordert (vgl. [PrRR1999, 134] und [PrKn1998, 86]). Diese Notwendigkeit wird durch die in unserer Befragung genannten Probleme bei Einführung und Betrieb von WM grundsätzlich bestätigt.

Insgesamt betrachtet wurden in den befragten Unternehmen die immateriellen Anreize ungefähr im Verhältnis 2 zu 1 gegenüber den materiellen bevorzugt. Die in Abschnitt 2.4 dieser Arbeit zitierten Ergebnisse einer Untersuchung von Blessing und Bach [BlBa2000b, 273], wonach in Beratungsunternehmen monetäre (materielle) Anreize beim WM im Vordergrund stehen, kann 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 unmittelbar liquiditätswirksam.

Organisation und Methoden des Wissensmanagements

Große Beratungsunternehmen sind, insgesamt betrachtet, fortgeschrittener in der Umsetzung von WM als die kleineren Beratungsfirmen. Das zeigt sich v.a. an der höheren Quote von Unternehmen, die dedizierte Verantwortliche für das WM benannt haben und am breiteren Einsatz von IT-gestützten WM-Systemen. Hier darf man allerdings nicht vergessen, dass sich durch eine steigende Unternehmensgröße der Einsatz und die Auslastung von WM-Systemen und WM-Verantwortlichen vergrößert. Zweitens können Skaleneffekte erzielt und somit der Nutzen von WM-Maßnahmen erhöht werden. Drittens sind bei großen Beratungen WM-Maßnahmen notwendiger, denn es müssen mehr Mitarbeiter und mehr Wissen an häufig verschiedenen Standorten gemanagt werden. Bei

der Frage, ob ein WM-Verantwortlicher sinnvoll ist, scheint es unter den Befragten zwei Lager zu geben. Immerhin 30 Unternehmen, darunter auch zwei der großen, haben eine solche Personalrolle auch für die Zukunft nicht in Planung.

Offenbar bringt jedoch die klare organisatorische Verankerung in Form eines WM-Beauftragten und das damit verbundene professionelle Management Vorteile, denn die gesetzten Ziele im WM werden von den großen Firmen deutlich besser erreicht als von den kleineren. Allerdings fanden wir in den Daten keine eindeutigen Hinweise, dass sich Erfolge im WM grundsätzlich schneller ergeben, wenn ein WM-Beauftragter benannt wird.

Unternehmensberatung ist eine wissensintensive Dienstleistung. Nur etwa ein Viertel der befragten Beratungsfirmen führt heute jedoch eine strategische Wissensplanung durch. Hier 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 im Unternehmen fördern. In der Praxis kommt dieser Planung noch eine zu geringe Bedeutung zu. Dies scheint sich jedoch zu ändern, denn 35% der befragten Unternehmensberatungen wollen diese Planungsfunktion zukünftig einführen.

Strategische Wissensplanung allein reicht jedoch nicht aus, um in einer dynamischen Unternehmensumwelt sicherzustellen, dass relevantes Wissen rechtzeitig aufgebaut wird und dann für die Projektarbeit verfügbar ist. Notwendig ist zusätzliche Kontrolle im Sinne eines Plan-Ist-Vergleiches mit anschließender Abweichungsanalyse. Dies wird traditionell dem Aufgabengebiet des Controllings zugerechnet - hier kann speziell von Wissenscontrolling gesprochen werden. Hauptinstrument für Plan-Ist-Vergleiche sind Kennzahlen. Diese wiederum setzen eine Wissensmessung bzw. Wissensbewertung voraus. Auch die Modellierung des Wissens einer Organisation sollte in diesem Kontext eine Rolle spielen, um mehr Transparenz über Stärken und Schwächen des Wissens einer Organisation zu erhalten und den Wissenseinsatz in Projekten zu unterstützen. Hier gibt es auch einen engen Zusammenhang zur Wissensbewertung.

Lediglich 24% aller Befragten bemühen sich um eine Wissensmessung in ihrem Unternehmen. Dies liegt sicherlich daran, dass man beim Messen und Bewerten von Wissen heute noch nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen kann, sondern neue Wege gehen muss [BWPr1998,33]. Im Bereich des WM können viele Aspekte nur anhand von qualitativen Größen beurteilt

werden. Dies einigermaßen objektiv durchzuführen, gestaltet sich schwierig. Außerdem kann das Falsche gemessen werden, indem das Hauptaugenmerk auf falsche Indikatoren gelegt wird. Solche und weitere Risiken stellen gewiss Hinderungsgründe für die Mehrheit der Beratungsunternehmen dar, welche die Messung von Wissen verneinten. Aus den recht wenigen Nennungen der Wissensmessung wurde auch keine Tendenz ersichtlich, *wie* Wissensmessungen in den befragten Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden. Insgesamt war die Ablehnung des Themas Wissenscontrolling recht deutlich, besonders bei kleinen Unternehmen, aber auch in den anderen beiden Größenklassen. Während kleine Firmen hier sicher weniger systematisch und formal vorgehen können, ohne Schaden zu nehmen, stimmt die hohe Ablehnung auch bei den großen Unternehmen dagegen bedenklich. Professionelles Wissensmanagement sollte versuchen, den Zyklus von Planung, Umsetzung und Kontrolle vollständig und ganzheitlich zu implementieren.

Etwas überraschend ist in diesem Zusammenhang, dass von den großen Beratungsunternehmen immerhin fünf angeben, über ein Wissenscontrolling zu verfügen. Nur zwei davon messen jedoch das Wissen. Wie die anderen drei den Controllingaspekt umsetzen, bleibt offen. Nur zwei der großen Beratungshäuser verfügen außerdem über eine strategische Wissensplanung – eigentlich ein notwendiges Gegenstück zum Wissenscontrolling. Einige der manuell ergänzten Antworten bei der Frage zur strategischen Wissensplanung deuten hier darauf hin, dass der Zweck einer solchen Planungsfunktion nicht wirklich jedem klar ist.

Systeme zur Wissensmodellierung sind in Beratungsunternehmen kaum zu finden. Nur vier (6%) aller befragten Beratungshäuser haben solche Systeme im Einsatz. 72% der Unternehmen planen deren Einführung nicht. (Jedoch hatten immerhin drei der acht befragten großen Beratungshäuser Systeme zur Wissensmodellierung in Planung.) Somit nehmen diese Systeme auch in Zukunft gerade bei mittleren und kleinen Unternehmensberatungen keinen hohen Stellenwert ein. Die möglichen Gründe sind vielfältig. Erstens dürfte den meisten Unternehmen heute unklar sein, welchen Nutzen solche Systeme im WM stiften können. Zweitens hindert den praktischen Einsatz ein Mangel an geeigneten Modellierungsmethoden und –werkzeugen. Hier stellen sich schwierige Probleme z.B. in der Frage der Modellierungstiefe und der Abbildung eines Wissenslebenszyklus. Drittens wird offenbar das Aufwand-Nutzen-Verhältnis nicht positiv beurteilt. Ein vierter Grund für den sehr geringen Einsatz von Wissensmodellierung ist sicherlich das Problem der schwierigen Erfassung des impliziten und kontextabhängigen

Wissens. Dass implizites Wissen nicht ausreichend expliziert und gespeichert wird, zeigt die trotz WM nicht zu verhindernde Know-how-Abwanderung bei 74% der befragten Unternehmen, die sich mit WM beschäftigen.

Unsere Daten könnten darauf hinzuweisen, dass bei der dominanten WM-Strategie mit steigender Unternehmensgröße (oder: ab einer Mindest-Unternehmensgröße) eine Bevorzugung der Kodifizierungsstrategie einhergeht. Bei den kleinen Beratungen war die Bevorzugung der Personalisierungsstrategie mit 14 Nennungen gegenüber der Kodifizierungsstrategie mit nur einer Nennung sehr deutlich. Dies kann darin begründet sein, dass die Kodifizierungsstrategie eine hoch entwickelte, teure Informationsverarbeitung verlangt, welche für das Personalisierungsmodell weit weniger wichtig ist [HNTi1999, 114]. Hohe Investitionen in die IT und das zugehörige Personal sind für kleine Beratungsunternehmen meist nicht realisierbar. Die Mehrzahl der kleinen Beratungshäuser ist deshalb gezwungen, auf das Modell der Personalisierung zu setzen, denn hier ist eine Investition in IT zwar erwünscht aber nicht zwingend notwendig. Die Mehrheit der kleinen Beratungsunternehmen, welche die Personalisierungsstrategie verfolgten, verzichtete sicherlich auch deshalb weitestgehend auf IT-Systeme zur Unterstützung der Personalisierung. So hatte lediglich eine dieser Beratungsfirmen ein Groupware-System bzw. drei Firmen hatten Datenbanken über das Wissen der Mitarbeiter implementiert. Ein weiterer Grund für den seltenen Einsatz von Groupware dürfte die oftmals ausreichende Face-to-Face-Kommunikation und gemeinsame Projektarbeit in kleineren Beratungshäusern sein.

Mit wachsender Unternehmensgröße wird es schwieriger und langwieriger, Wissen ausschließlich auf dem Wege des persönlichen Gespräches oder durch gemeinsam durchgeführte Projekte auszutauschen (Personalisierungsstrategie). Bei größeren Beratungshäusern nimmt außerdem aufgrund der größeren Anzahl bearbeiteter Projekte tendenziell die Wahrscheinlichkeit zu, dass sich Projekte ähneln, wodurch die Wiederverwendung von bereits kodifiziertem Wissen möglich ist. Größere Beratungsfirmen versuchen daher eher, Wissen zu explizieren, was bspw. anhand des steigenden Einsatzes von Datenbanken und Dokumentenmanagementsystemen, aber auch CRM-Systemen deutlich wird.

Die Studie von HANSEN et al. kam zu dem Ergebnis, dass eine der beiden WM-Strategien bei den besonders erfolgreichen Beratungsunternehmen zwar dominiert, jedoch nicht ausschließlich verfolgt werden sollte, da sonst der Verlust von Vorteilen des WM droht

[HNTi1999,109]. Die Mehrheit der großen Unternehmen, welche die Kodifizierungsstrategie verfolgen, scheint das erkannt zu haben. Drei Viertel der großen Unternehmen, in denen diese Strategie dominiert, gibt gleichzeitig auch den Einsatz von Groupware (z. B. Konferenzsysteme, Chat, Newsgroup) an, was ein Instrument der Personalisierungsstrategie darstellt. Auch bei einigen der mittleren und kleinen Beratungsunternehmen finden sich durchaus Elemente beider WM-Strategien in den eingesetzten WM-Systemen wieder.

IT-gestützte WM-Systeme:

Eine große Mehrheit der Unternehmen, in denen man sich mit WM beschäftigt, nutzen auch ein oder mehrere IT-gestützte WM-Systeme, was die hohe Wertschätzung für IT-Lösungen in diesem Aufgabenfeld unterstreicht. Die in der Praxis genutzten Arten (oder: Funktionalitäten) von WM-Systemen gleichen sich in allen Größenklassen: Dokumentenmanagementsysteme und Datenbanken über Mitarbeiter und Beratungsprojekte sowie CRM-Systeme. Dabei sind Datenbanken über das Wissen der Mitarbeiter (auch: Wissenslandkarten) technisch relativ einfach zu realisieren, müssen in der praktischen Nutzung an der Schnittstelle zur Mitarbeiterbetreuung jedoch mit einigem Aufwand initialisiert und laufend aktualisiert werden. Die Beschreibung des Mitarbeiterwissens sorgt andererseits für Wissenstransparenz und kann dadurch die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens erhöhen und ungewollte Redundanzen (z.B. im Weiterbildungsbereich) vermeiden helfen. Ähnliches gilt für die themenbezogene Archivierung von Wissen an der Schnittstelle zum Projektmanagement. Hier ist konsequentes Debriefing nach dem Ende eines jeden größeren Projektes erforderlich, was angesichts des oft massiven Zeitdrucks im Tagesgeschäft der Berater eine schwierige Aufgabe darstellt. Ausser dem Wissen über Mitarbeiter und Themen ist das Wissen über Kunden ein dritter bedeutender Bereich, den das WM heute in Form von CRM-Systemen unterstützt. Für Beratungsunternehmen ist es von besonderer Bedeutung, bereits gewonnene Kunden weiter an das Unternehmen zu binden, denn die Akquisition neuer Kunden ist im Vergleich dazu mit enormen Aufwendungen verbunden. CRM-Systeme begünstigen an der Schnittstelle zum Vertrieb das frühzeitige Erkennen bereits bestehender bzw. zukünftiger Erwartungen der Kunden und fördern somit die Kundenzufriedenheit und dauerhafte Kundenbindung.

Innovative Methoden aus dem Business Intelligence Bereich, wie beispielsweise Data Mining, sind in Beratungsunternehmen beim WM noch kaum im Einsatz. Dies könnte an deren Komplexität und der derzeit noch relativ schlechten Eignung für gering strukturierte Datenbestände liegen. Ein weiterer Grund ist sicherlich die maschinell schwer auszuwertende Semantik von Wissensquellen.

Erwähnenswert ist noch der vergleichsweise große Einsatz von Selbstlernprogrammen (Teachware) in der Unternehmensberatung, vor allem bei großen (25%) und kleinen (18%) Beratungshäusern. Hier wäre es zukünftig interessant, nachzufragen, wann und für welche Wissensselemente diese weitgehend ortsunabhängige (und damit dem Beraterleben gut angepasste), in der Erstellung aber aufwendige Lehrmethode eingesetzt wird.

Dass WM in den befragten Unternehmensberatungen durchaus noch verbesserungsfähig ist, wird daran deutlich, dass nur ein kleines und zwei mittlere Beratungshäuser die Existenz von Verbesserungspotenzialen verneinen. Hier gilt es in Zukunft, die Integration der WM-Aktivitäten und WM-Systeme in die Unternehmensprozesse weiter voranzutreiben.

4 Zusammenfassende Beurteilung

Der Beratungsmarkt hat sich in den letzten Jahren vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt entwickelt. Die Beratungsunternehmen müssen sich auf diese veränderte Situation einstellen und sich ihrerseits weiter professionalisieren. Ein wichtiger Professionalisierungsbereich ist das Wissensmanagement, das zu den Hauptprozessen jedes Beratungshauses gezählt werden muss. Nur wer die Erwartungen seiner Kunden genau kennt und diese mit seinen Leistungen dauerhaft erfüllt, ohne die Profitabilität aus den Augen zu verlieren, wird im Wettbewerb bestehen können. 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 und so eine optimale Beratungsqualität zu erreichen. Dazu müssen die Aktivitäten des WM in andere Hauptprozesse, wie Beratung, Vertrieb und Mitarbeiterbetreuung, fest integriert werden, ohne einen erheblichen Zusatzaufwand zu verursachen. IT-gestützte Wissensmanagementsysteme sind hier als unterstützende

Werkzeuge unabdingbar. Auch einer strategischen Wissensplanung, die Bestandteil der strategischen Gesamtplanung ist und durch ein wissensbezogenes Controlling ergänzt wird, kommt große Bedeutung für den Unternehmenserfolg in einem anspruchsvollen und dynamischen Aufgabenumfeld zu. Welche Bedeutung das derzeit gering geschätzte Thema der Wissensmodellierung (nicht nur) in der Unternehmensberatung erreichen wird, ist noch offen.

Unsere empirische Untersuchung belegt eine generell hohe Aufmerksamkeit der Beratungsfirmen für das Thema Wissensmanagement, aber gleichzeitig auch noch große Unterschiede in der Professionalität und Vollständigkeit der umgesetzten WM-Konzepte. Dabei werden noch 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. Bei der Weiterentwicklung der IT-gestützten WM-Systeme kann das in Kapitel 2 dieses Beitrags vorgestellte Bewertungsschema für WM-Systeme bei Beratungsunternehmen von Nutzen sein.

Die Nutzeneffekte von WM sind häufig qualitativer Art und nur schwer monetär zu bewerten. Auch ist Wissen schwer zu messen. Hier fehlen oft noch geeignete Methoden. Der hohe Aufwand für das WM und auftretende Akzeptanzprobleme unter den Mitarbeitern stellen dagegen recht konkrete Einführungsbarrieren dar. Bestehende Akzeptanzprobleme machen deutlich, dass es im WM auf eine offene Unternehmenskultur, ein klares und ganzheitliches WM-Konzept, allgemein kommunizierte WM-Ziele und eine Minimierung des Zusatzaufwandes bei möglichst guter IT-Unterstützung ankommt. Auch der Einsatz von WM-bezogenen Anreizen (materieller und immaterieller Art) sollte im Zusammenhang mit der Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern zukünftig verstärkt genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- [BDU2005] Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2004, Studie des BDU, 2005.
- [BDU2006] Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2005, Studie des BDU, 2006.
- [BIBa2000] Blessing, D.; Bach, V.: Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. In: Bach, V.; Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.): Business Knowledge Management in der Praxis. Berlin et al.: Springer, 2000, S. 257 – 280.
- [Bles2001] Blessing, D.: Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. Fallbeispiele, Modelle und Anwendungen für das Content Management im Business Engineering, Hinteregg: Books On Demand, 2001.
- [BRÖs2001] Blessing, D.; Riempp, G.; Österle, H.: Entwicklungsstand und –perspektiven des Managements dokumentierten Wissens bei großen Beratungsunternehmen, in: *Wirtschaftsinformatik* 43 (2001) 5, S. 431 – 442.
- [BWPr1998] Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J.: Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis, In: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin und Heidelberg; Springer, 1998.
- [Czer2003] Czerniawska, B.: Client! Manage that Consultant! In: *Consulting to Management* 14 (2003) 3, S. 1 – 4.
- [DaHa1998] Davenport, T.H.; Hansen, M.T.: Knowledge Management at Andersen Consulting, Boston (MA), 1998.
- [Fiol2003] 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, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, S. 64 – 93.
- [Gaße1999] Gaßen, Helga: Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium, Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik Johannes Gutenberg-Universität Mainz,: Arbeitspapier WI Nr. 6/1999.

- http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1628/pdf/Apap_WI_1999_06.pdf, (Abruf am 24.06.2006).
- [HNTi1999] Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney, T.: What's Your Strategy For Managing Knowledge? In: *Harvard Business Review* 77 (1999) 2, S. 106 - 116.
- [Herb2000] Herbst, D.: Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin: Cornelsen, 2000.
- [JHDN2003] Jackson, S.E.; Hitt, M.A.; DeNisi, A.S. (Hrsg.): Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- [KaNo1997] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997 (aus dem Amerikanischen von Horváth, P.).
- [Kran2006] Kranz, Matthias: GNU CVS: Quelltext Management
<http://hdusel.tangerine-soft.de/cvs/cvs.html>, Abruf am 2006-09-22.
- [Lehn2006] Lehner, F.: Wissensmanagement - Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München und Wien: Hanser, 2006.
- [MaHä2001] Maier, R.; Hädrich, T.: Modell für die Erfolgsmessung von Wissensmanagementsystemen, in: *Wirtschaftsinformatik* 43 (2001) 5, S. 497 – 509.
- [Maie2002] Maier, R.: Knowledge Management Systems - Information and Communication Technology for Knowledge Management. Berlin et al.: Springer, 2002.
- [Mohe2003] Mohe, M.: Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Marburg: Metropolis, 2003.
- [MSDK1999] 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, Frankfurt/M.: FAZ Verlag, 1999, S. 11-153.
- [NiRi2004] Niewiem, S.; Richter, A.: The Changing Balance of Power in the Consulting Market, in: *Business Strategy Review* 15 (2004) 1, S. 8 – 13.
- [Niss2005] Nissen, V.: "Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen", Reihe Forschungsberichte zur Unternehmensberatung, Forschungsbericht Nr. 2005-01, Dezember 2005.

- [Niss2007] Nissen, V.: Einführung in Consulting Research, in: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden: DUV, 2007, S. 3 – 38.
- [NoTa1997] Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt: Campus, 1997.
- [Nort2002] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002.
- [PrKn1998] Probst, G. J. B.; Knaese, B.: Risikofaktor Wissen: Wie Banken sich vor Wissensverlust schützen. Gabler, Wiesbaden 1998.
- [PrRR1999] Probst, G. J. B.; Raub, S.P.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Frankfurt am Main: FAZ-Verlag 1999.
- [ReKr1996] Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin und New York: Walter de Gruyter, 1996, S. 1 – 40.
- [Romh198] Romhardt, K.: Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden: Gabler 1998.
- [Scha1991] Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel, 1991, S. 3 - 30.
- [Schn2004] Schneiderbauer, D.: Strukturveränderungen im Managementberatungsmarkt – Die Consulting-Branche im Umbruch. In: Nippa, M.; Schneiderbauer, D. (Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung. Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physica, 2004, S. 65 – 78.
- [Schü1995] Schüppel, J.: Organisationslernen und Wissensmanagement, in: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied et al.: Luchterhand, 1995, S. 185 – 220.
- [Schü1996] Schüppel, J.: Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens – und Lernbarrieren, Wiesbaden: Gabler, 1996.

- [SMSG1998] Schüppel, J.; Müller-Stewens, G.; Gomez, P.: The Knowledge Spiral, in: Krogh, G.v.; Roos, J.; Kleine, D. (Hrsg.): *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, London et al.: SAGE Publications, 1998, S. 223 – 239.
- [SiAn1989] Singley, M.K.; Anderson, J.R.: *The Transfer of Cognitive Skill*, Cambridge/MA: Harvard Press, 1989.
- [Spal2001] Spallek, P.: Wissensmanagement in der Unternehmensberatung: Das Beispiel Arthur D. Little, in: *Wissensmanagement* 6 (2001), S. 8 – 11.
- [Vope2001] Vopel, O.: Lehrjahre einer Wissensorganisation - das Beispiel Ernst & Young, in: *Wirtschaftsinformatik* 43 (2001) 3, S. 4 - 7.
- [Wieg1996] Wiegand, M.: *Prozesse organisationalen Lernens*, Wiesbaden: Gabler, 1996.
- [WoSc2000] Wodja, F.; Schwendenwein, G.: Wissensmanagement bei Planung und Beratung. In: Krallmann, H. (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Methodik und Anwendungen des Knowledge Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 307 - 349.

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?
